

एक बैंकर की यात्रा से कुछ विचार*

श्री स्वामीनाथन जे.

एनआईबीएम के प्रधानाचार्य, डॉ. पार्थ रे, संकाय सदस्य, भारतीय रिज़र्व बैंक के मेरे सहकर्मी, और सबसे महत्वपूर्ण, 2025-27 के पीजीडीएम बैच के हमारे होनहार भावी बैंकर! आप सभी को शुभ संध्या।

राष्ट्रीय बैंक प्रबंधन संस्थान में उपस्थित होना मेरे लिए सौभाग्य की बात है, यह एक ऐसा संस्थान है जो 1969 में भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा अपनी स्थापना के बाद से बैंकिंग शिक्षा, अनुसंधान और नेतृत्व विकास में उत्कृष्टता आधारशिला के रूप में खड़ा है। एनआईबीएम ने वास्तव में इस क्षेत्र में बौद्धिक क्षमता और रणनीतिक दृष्टि के निर्माण में बहुत बड़ा योगदान दिया है। पुणे का यह खूबसूरत परिसर न केवल मनोरम है- यह एक कूसिबल है, एक ऐसा केंद्र जहाँ विचारों का निर्माण होता है, करियर को आकार दिया जाता है, और भारतीय बैंकिंग के भविष्य को धीरे-धीरे पोषित किया जाता है।

मैं डॉ. रे और पूरे संकाय को धन्यवाद देना चाहता हूँ कि उन्होंने मुझे आपकी यात्रा - दो वर्षीय कार्यक्रम की शुरुआत के इस महत्वपूर्ण पड़ाव का हिस्सा बनने के लिए आमंत्रित किया जो मुझे विश्वास है, आपको चुनौती देगा, आपको आकार देगा और आपको आगे की जिम्मेदारियों के लिए तैयार करेगा।

यात्रा से विचार

अपने करियर के दौरान, मुझे दो उल्लेखनीय संस्थानों से सर्वोत्तम अनुभव प्राप्त करने का सौभाग्य मिला है, इसमें भारतीय स्टेट बैंक का व्यापक और ज़मीनी जुड़ाव, और भारतीय रिज़र्व बैंक की बौद्धिक गहराई और नीतिगत दृष्टिकोण शामिल हैं। इस दौरान, मैंने कुछ सबक सीखे हैं - कुछ सफलता से, और कई चुनौतियों से - जो मुझे लगता है कि आपके लिए भी प्रासंगिक हो

* 12 जुलाई, 2025 को पुणे स्थित राष्ट्रीय बैंक प्रबंधन संस्थान (एनआईबीएम) में उप गवर्नर द्वारा समापन भाषण।

सकते हैं, खासकर जब आप बैंकिंग और वित्त की दुनिया में अपनी यात्रा शुरू कर रहे हों।

आप जल्द ही बैंकिंग कानून और व्यवहार जैसे विषयों की गहनता से परिचित होंगे। एक बात जो आप देखेंगे वह यह है कि बैंकिंग, कई अन्य उद्योगों के विपरीत, केवल कानूनों और विनियमों के बल पर संचालित नहीं होती। इस प्रणाली को एक साथ जोड़ने का एक महत्वपूर्ण हिस्सा स्वयं बैंकरों द्वारा स्थापित परंपराएँ और प्रथाएँ हैं - जिन्हें हम बैंकिंग व्यवहार कहते हैं।

उदाहरण के लिए, चेक पर "आदाता खाता" लिखने जैसी परिचित बात पर विचार करें। ऐसा करने के लिए कोई विशिष्ट कानून नहीं है - लेकिन यह एक समय-सम्मानित परंपरा है जो सुरक्षा बढ़ाती है और दुरुपयोग को सीमित करती है। अनुभव और विवेक के माध्यम से समय के साथ विकसित हुई ये प्रथाएँ कई संदर्भों में कानून का महत्व रखती हैं। ये उस व्यावसायिकता, सावधानी और विश्वास का प्रतिनिधित्व करती हैं जो बैंकिंग के सर्वोत्तम स्वरूप का आधार हैं।

और इसलिए, जबकि आपका पाठ्यक्रम रूपरेखाओं, नीतियों और साधनों को शामिल करते हुए, वास्तव में आपको एक बैंकर के रूप में आकार देगा, वहाँ ज्ञान को निर्णय के साथ, कानून को परंपरा के साथ, और सिद्धांत को व्यवहार के साथ मिलाने की क्षमता आपकी है।

इसी भावना से, मैं चार सरल विचार साझा करना चाहूँगा - प्रत्येक रूपक या सादृश्य के रूप में - जो मुझे आशा है कि आपको अपनी यात्रा शुरू करने में आपके बहुत काम आएंगे। ये हैं: दी लेमन, दी लुकआउट, दी डियर, और दी किंग।

दी लेमन

आप सभी ने यह मुहावरा सुना होगा: "जब ज़िंदगी आपको नीबू दे, तो नीबू पानी बनाइए।" मैं इसे एक कदम आगे ले जाना चाहूँगा: "ज़िंदगी आपको नीबू देगी, इसलिए नीबू पानी, नीबू का अचार, नीबू का केक... जो भी परिस्थिति की माँग हो, बनाने के लिए तैयार रहिए।"

मैं आपको अपने एक "नीबू" के बारे में बताता हूँ। एसबीआई में दो साल की परिवीक्षा पूरा करने के बाद, मुझे उम्मीद थी कि

मेरी नियुक्ति बेंगलोर में होगी वह शहर जहाँ मैंने प्रशिक्षण लिया था। लेकिन, मैंने खुद को बेंगलोर से लगभग 400 किलोमीटर उत्तर में हुबली में पाया, जहाँ मुझे बैंक के डेटा प्रोसेसिंग केंद्र में प्रोग्रामर के रूप में नियुक्त किया गया। एक ऐसी भूमिका जिसकी मेरी कोई पृष्ठभूमि नहीं थी। बैंकों में कंप्यूटर अभी भी अपनी प्रारंभिक अवस्था में थे। यह मेरे लिए एक बड़ा आश्चर्य था।

जब मैंने रिपोर्ट की, तो कार्मिक अधिकारी ने मुझे एक गहरी बात बताई: "हमें ऐसे कंप्यूटर विशेषज्ञों की ज़रूरत नहीं है जो बैंकिंग सीख सकें, हमें ऐसे बैंकरों की ज़रूरत है जो कंप्यूटर सीख सकें।" इस नज़रिए ने सब कुछ बदल दिया।

यह कठिन था। मुझे शुरुआत से सीखना पड़ा। लेकिन संस्थागत प्रशिक्षण से मिले इनपुट, सहकर्मियों के सहयोग और अनुकूलन की इच्छाशक्ति के साथ, मैं जल्द ही बैंक की विनियामक रिपोर्टिंग और कार्यकारी निर्णय लेने वाली प्रणालियों में डेटा दर्ज करने के लिए उसके संग्रह और प्रसंस्करण के तरीके को बदलने में योगदान दे रहा था।

बड़ी बात यह है: जीवन और आपका करियर बिल्कुल योजना के अनुसार नहीं चलेगा। हो सकता है आपको वह भूमिका या पद न मिले जिसकी आप इच्छा रखते हैं। लेकिन अनुकूलित रहने, अपरिचित को अपनाने और अप्रत्याशित परिस्थितियों को सीखने के अनुभवों में बदलने की क्षमता ही आपको दूसरों से अलग बनाती है।

तो, हाँ - ज़िंदगी आपको नींबू ज़रूर देगी। सिर्फ़ नींबू पानी मत बनाइए। सीखने की प्रक्रिया का आनंद लेना सीखिए।

दी लुकआउट

एक जहाज पर, चौकसी तैनात होते हैं जो कप्तान या चालक दल को उनके बारे में पता चलने से बहुत पहले ही बाधाओं, बदलते मौसम और अन्य जहाजों पर नज़र रखते हैं। उनका काम सरल लेकिन महत्वपूर्ण है: मुसीबत का समय पर पता लगाना और टीम को समय पर कार्रवाई के लिए सचेत करना।

सबसे प्रसिद्ध उदाहरणों में से एक टाइटेनिक का डूबना है। अपने आकार, परिष्कार और इंजीनियरिंग के बावजूद, टाइटेनिक एक ऐसे हिमखंड से टकराया जिससे वह बच नहीं सका - इसलिए नहीं कि किसी ने उसे देखा नहीं, बल्कि इसलिए कि उसे समय पर नहीं देखा गया। जहाज बहुत तेज़ गति से आगे बढ़ रहा था,

और रास्ता बदलने के लिए पर्याप्त समय या लचीलापन नहीं था।

सबक स्पष्ट है। बैंकिंग जीवन में हमेशा सबसे बड़ी या सबसे उन्नत प्रणालियाँ ही सफल नहीं होतीं। ये वे हैं जो सतर्क रहते हैं, समय रहते सही रास्ता अपनाते हैं और दूरदर्शिता के महत्व का सम्मान करते हैं।

भावी बैंकरों के रूप में, आपको सतर्क रहने की मानसिकता विकसित करनी होगी। आज बैंकिंग पहले से कहीं अधिक जटिल है। डिजिटल परिवर्तन ने गति और सुविधा तो प्रदान की है, लेकिन इसने साइबर खतरे, फ़िशिंग, कृत्रिम पहचान, डीपफ़ेक और तृतीय-पक्ष जोखिम जैसी नई कमज़ोरियाँ भी पैदा की हैं।

जैसे-जैसे लेन-देन वास्तविक समय में और बिना किसी रुकावट के होते जा रहे हैं, नुकसान होने और फैलने में लगने वाला समय काफ़ी कम हो गया है। सतर्कता अब वैकल्पिक नहीं रही; यह एक ज़रूरी और बुनियादी पेशेवर कौशल बन गया है।

हाँ, बैंकों को मज़बूत प्रणाली और शिष्टाचार की ज़रूरत है। लेकिन उन्हें सतर्क पेशेवरों की भी ज़रूरत है जो माहौल का जायज़ा लें, जोखिमों का अनुमान लगाएँ और समय रहते आवाज़ उठाएँ। आपको सतर्क रहना होगा, हमेशा पूछते रहना होगा: भविष्य में क्या है? क्या ग़लत हो सकता है? बहुत देर होने से पहले किन बातों पर ध्यान देने की ज़रूरत है?

नवोन्मेष और गति ज़रूरी हैं। लेकिन परिस्थितिजन्य जागरूकता, सावधानी, निर्णय और कार्रवाई करने का साहस भी ज़रूरी है। आप वह बनें जो हिमखंड को पहले ही पहचान ले न कि वह जो बाद में नुकसान की व्याख्या करें।

दी डीअर

आइए हम चपलता और सहनशक्ति के बारे में बात करते हैं। क्या आपने कभी सोचा है कि एक हिरण कभी-कभी धरती का सबसे तेज़ ज़मीनी जानवर चीते से कैसे बच निकलता है? दरअसल, चीते की शिकार में सफलता दर केवल लगभग 50 प्रतिशत होती है।¹

ऐसा इसलिए नहीं है कि हिरण तेज़ दौड़ता है। बल्कि इसलिए है क्योंकि वह ज़्यादा फुर्तीला होता है। चीता जहाँ गति के लिए बना है, वहीं हिरण तेज़ी से मुड़कर, अप्रत्याशित रूप से दिशा

¹ "क्या चीते हमेशा अपना शिकार पकड़ते हैं?" केन्या वाइल्ड पार्क, 18 जुलाई 2024, www.kenyawildparks.com/do-cheetahs-always-catch-their-prey/

बदलकर और अपने आस-पास के वातावरण का बुद्धिमानी से उपयोग करके जीवित रहता है। खतरे के सामने तेज़ी से अपना रास्ता बदलने की यही क्षमता अक्सर उसे बचाती है।

लेकिन एक और महत्वपूर्ण कारक है: सहनशक्ति। चीते धावक होते हैं, मैराथन धावक नहीं। वे केवल 20 से 30 सेकंड तक ही अपनी अधिकतम गति बनाए रख सकते हैं, उसके बाद उनका शरीर ज़्यादा गर्म होने लगता है। अगर शिकार कुछ सेकंड और टिक पाता है, ज़िग-ज़ैग करता रहता है, छिपा रहता है, या सघन इलाके में पहुँच जाता है तो चीते को धीमा होना पड़ता है या रुकना पड़ता है। कई शिकार इसलिए असफल नहीं होते हैं क्योंकि चीता पर्याप्त तेज़ नहीं होता, बल्कि इसलिए कि वह अधिक समय तक पीछा नहीं कर पाता।

और हर असफल दौड़ की एक कीमत होती है। यह बहुत अधिक ऊर्जा खर्च करता है और चीता शारीरिक रूप से थक जाता है, जिससे उसे उबरने के लिए समय चाहिए। बहुत बार असफल पीछा करने से थकान हो सकती है और चीता कमज़ोर भी हो सकता है।

यह मेरे लिए, हम सभी के लिए, खासकर बैंकिंग जैसे गतिशील, अत्यधिक मांग वाले पेशे में प्रवेश करने वालों के लिए एक गहरा सबक है। तेज़ होना ही काफ़ी नहीं है। आपको फुर्तीला होना चाहिए। लेकिन साथ ही, आपको अपनी गति का भी पता होना चाहिए।

एक अच्छा बैंकर न सिर्फ़ तुरंत कार्रवाई करने में सक्षम होता है बल्कि अनिश्चितता को सहने, असफलताओं से उबरने और लंबे समय तक केंद्रित रहने में भी सक्षम होता है। आपको तेज़ी से परिवर्तन-चुनौती, समय सीमाएँ, लेखा परीक्षा, नीतिगत बदलाव के दौरों का सामना करना पड़ेगा लेकिन महीनों या वर्षों तक चलने वाली धीमी, जटिल प्रक्रियाओं से निपटने के लिए आपको अनुशासन और सहनशक्ति की भी आवश्यकता होगी।

चपलता आपको सामने आने वाली चुनौतियों से बचने में मदद करती है। धीरज आपको अपने रास्ते पर बने रहने में मदद करता है। आपको दोनों की ज़रूरत होगी।

दि किंग

अंत में, मैं **बैंकिंग के सबसे महत्वपूर्ण पहलू ग्राहक – राजा** के बारे में बात करना चाहूँगा। मैंने इसे जानबूझकर अंत के लिए

सहेज़ कर रखा है, क्योंकि भले ही आप मेरे द्वारा कही गई बाकी सभी बातें भूल जाएँ, लेकिन मुझे उम्मीद है कि आप इसे याद रखेंगे।

“ग्राहक राजा है” एक ऐसा मुहावरा है जो हम अक्सर सुनते हैं। यह पोस्टरों पर छपा होता है, उद्देश्य के बयानों में शामिल होता है, और विपणन अभियानों में इस्तेमाल किया जाता है। लेकिन बैंकिंग में, यह सिर्फ़ एक नारा नहीं है - **यह हमारा कर्तव्य है।**

हाल के वर्षों में ग्राहकों की शिकायतों की संख्या खासकर डिजिटल माध्यमों से काफ़ी बढ़ गई है। सोशल इंजीनियरिंग धोखाधड़ी से लेकर खराब शिकायत निवारण तक, नुकसान और निराशा वास्तविक है। अक्सर, समस्या उत्पाद या सेवा नहीं होती बल्कि, जैसा कि मैं देखता हूँ, असली मुद्दा **सहानुभूति की कमी** है।

हम **बढ़ते स्वचालन** को देखते हैं लेकिन **स्वामित्व में कमी** देखते हैं। प्रणालियाँ टेम्पलेटेड ईमेल के लिए प्रतिक्रिया देती हैं; हेल्पलाइन अंतहीन रूप से लूप में आती हैं। इस तरह से विश्वास नहीं बनता, और निश्चित रूप से इसे बनाए रखने का तरीका भी नहीं है।

जब मैं एसबीआई में एक युवा फ़ील्ड अधिकारी था, तो हमें अपने ग्राहकों को सही मायने में जानने पर गर्व होता था। आजकल, केवाईसी अक्सर एक नियमित रस्म बनकर रह गया है। आज के बैंकरों को उस **व्यक्तिगत जागरूकता और जिम्मेदारी** को डिजिटल संदर्भ में भी वापस लाने का कोई रास्ता ढूँढ़ना होगा।

एक वरिष्ठ नागरिक एटीएम पिन से जूझ रहा है... एक ग्रामीण क्षेत्र का कर्जदार डिजिटल भुगतान कैसे करें, यह नहीं समझ पा रहा है... एक छोटा व्यवसाय मालिक यूपीआई से धन की वापसी को लेकर चिंतित है...

ये सिर्फ़ सेवा अनुरोध नहीं हैं। ये विश्वास के पल हैं।

ये सभी **आपके समय, आपके धैर्य और आपकी व्यावसायिकता** के हकदार हैं।

प्रौद्योगिकी लेन-देन को संभव बनाएगी। लेकिन केवल आप ही संबंध बना सकते हैं और केवल आप ही अपने संस्थान के लिए ग्राहकों का विश्वास अर्जित कर सकते हैं। अंततः, यही एक बैंकर को एक ऐप से अलग करता है।

समापन विचार

अगले दो वर्षों में, आप आधुनिक बैंकिंग के सिद्धांतों और प्रथाओं जैसे क्रेडिट, जोखिम, अनुपालन, तकनीक, विश्लेषण, आदि से परिचित होंगे। एनआईबीएम आपको साधन प्रदान करेगा। लेकिन सहानुभूति, जिज्ञासा और ईमानदारी के साथ **आप उनका उपयोग** कैसे करते हैं, यही आपकी यात्रा को परिभाषित करेगा।

आप एक ऐसे पेशे में प्रवेश कर रहे हैं जो केवल धन प्रबंधन के बारे में नहीं है बल्कि **विश्वास प्रबंधन** के बारे में भी है।

आपके निर्णय व्यक्तियों, परिवारों, व्यवसायों और समुदायों को प्रभावित करेंगे। आप वित्तीय समावेशन, डिजिटल प्रणाली अपनाने, ऋण वृद्धि और आर्थिक स्थिरता में भूमिका निभाएंगे। यह कोई छोटी ज़िम्मेदारी नहीं है। इसलिए, चरित्र और दृढ़ विश्वास के साथ नेतृत्व करना याद रखें।

इसी के साथ ही, मैं आपको आगे की यात्रा के लिए शुभकामनाएँ देता हूँ।

धन्यवाद, जय हिंद।