*ग्राहक शिकायत निवारण को मजबूत करना: आंतरिक ओम्बड्समैन की भूमिका**

श्री स्वामीनाथन जे.

प्रबंध निदेशक, सीईओ, पूर्णकालिक निदेशक, कार्यकारी निदेशक और वरिष्ठ प्रबंधन के सदस्य; बैंकों, एनबीएफसी और अन्य विनियमित संस्थाओं के प्रधान नोडल अधिकारी; भारतीय रिजर्व बैंक की कार्यपालक निदेशक,श्रीमती सोनाली सेन गुप्ता; रिज़र्व बैंक ओम्बड्समैन, रिज़र्व बैंक के मेरे सहयोगी; और, सबसे महत्वपूर्ण हमारी विनियमित संस्थाओं के आंतरिक ओम्बड्समैन, देवियों और सज्जनों। आप सभी को सुप्रभात।

आज यहां आकर वित्तीय क्षेत्र के विभिन्न वर्गों का प्रतिनिधित्व करनेवाले इस प्रतिष्ठित समूह को संबोधित करना वास्तव में खुशी की बात है। यह श्रोता समूह अपने आप में एक महत्वपूर्ण संदेश देता है कि ग्राहक सेवा एक साझा जिम्मेदारी है जो बोर्ड से शुरू होती है, वरिष्ठ प्रबंधन और परिचालन समूहों के माध्यम से चलती है, और अंततः संस्थान के साथ ग्राहक के पारस्परिक विचार-विमर्श में परिलक्षित होती है। यहां मौजूद हम सभी को उस पारितंत्र को मजबूत करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभानी है।

बैंकिंग और वित्तीय सेवाओं के केंद्र में ग्राहक और संस्था के बीच एक मौलिक संबंध है। ग्राहक वित्तीय संस्थानों को अपनी बचत, अपनी आकांक्षाओं, अपनी वित्तीय सुरक्षा और तेजी से बढ़ती अपनी डिजिटल जिंदगी भरोसे के साथ सौंपते हैं। यह संबंध न केवल मजबूत तुलन पत्र, पर्याप्त पूंजी और उन्नत तकनीक द्वारा, बल्कि इस बात पर भी बना रहता है कि कुछ गलत होने पर संस्थान कैसे निष्पक्ष और तुरंत प्रतिक्रिया देते हैं।

* 13 जुलाई, 2026 को मुंबई में भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा आयोजित आंतरिक ओम्बड्समैन सम्मेलन में उप गवर्नर श्री स्वामीनाथन जे का मुख्य भाषण।

ग्राहक शिकायत निवारण - एक लागत केंद्र नहीं बल्कि एक मुख्य कार्य है

पिछले कुछ वर्षों में, रिज़र्व बैंक ने न केवल इस बात पर लगातार जोर दिया है कि उपभोक्ता संरक्षण वित्तीय स्थिरता का अभिन्न अंग है, बल्कि इस सिद्धांत को आरबीआई ओम्बड्समैन तंत्र, आंतरिक ओम्बड्समैन प्रणाली और ग्राहक सेवा के लिए मजबूत विनियामक अपेक्षाओं के माध्यम से एक व्यापक संस्थागत ढांचे में भी परिवर्तित किया है। साथ में, यह ढांचा हमारे इस विश्वास को दर्शाता है कि एक वित्तीय प्रणाली वास्तव में तब ही मजबूत मानी जा सकती है जब ग्राहक आश्वस्त हों कि उनकी समस्याओं को सुना जाएगा, निष्पक्ष रूप से जांच की जाएगी और उचित समय के भीतर हल किया जाएगा।

हर अनसुलझी शिकायत की एक कीमत होती है। यह केवल एक वित्तीय लागत नहीं है। यह ग्राहक विश्वास, संस्थागत साख और अंततः, शिकायत की ओर विनियामक का ध्यान आकर्षित करने से संबंधित एक लागत है। इससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि यह संस्था के लिए निष्पक्षता, तत्परता, और जवाबदेही दिखाने के एक छूटे हुए अवसर का प्रतिनिधित्व करती है।

इसलिए, आदर्श शिकायत निवारण ढांचा वह है जहां ग्राहक की समस्या को यथासंभव जल्द से जल्द और संस्थान के भीतर न्यूनतम संभव स्तर पर हल किया जाता है।

शिकायत केवल एक शिकायत नहीं है; यह एक ऐसा क्षण है जब ग्राहक संस्था से अपने रिश्ते को फिरसे मजबूत करने के लिए कह रहा है। उस समय संस्था कैसे प्रतिक्रिया देती है,उससे अक्सर ग्राहक की धारणा मूल समस्या से ज्यादा प्रभावित होती है जिसकी वजह से शिकायत हुई थी।

आंतरिक ओम्बड्समैन की भूमिका - संस्था के लिए अंतिम अवसर

जैसे-जैसे वित्तीय पारितंत्र बड़ा, अधिक डिजिटल और आपस में गहराई से जुड़ा हुआ होता जा रहा है, मजबूत शिकायत निवारण ढांचे की अहमियत भी बढ़ती जा रही है। यहीं पर आंतरिक ओम्बड्समैन का तंत्र बहुत महत्वपूर्ण हो जाता है।

रिज़र्व बैंक ने इस ढांचे को एक स्पष्ट सोच के साथ पेश किया कि यह संस्था को एक त्रुटि ठीक करने, एक गलत नतीजे को संबोधित करने और ग्राहक को इकाई के भीतर ही एक सार्थक समाधान प्रदान करने का अवसर प्रदान करता है।

यदि आंतरिक ओम्बड्समैन अपनी भूमिका प्रभावी ढंग से निभाते हैं, तो संस्था के बाहर चाहे वह आरबीआई ओम्बड्समैन के लिए हो या अन्य मंचों पर, शिकायते जाने के मामले में स्वाभाविक रूप से कमी आनी चाहिए।

आंतरिक ओम्बड्समैन ढांचे की सफलता का आकलन इस तरह के प्रश्नों से किया जा सकता है:

(i) बाहरी हस्तक्षेप की आवश्यकता के बिना कितनी शिकायतों का निष्पक्ष रूप से समाधान किया गया?

(ii) कितनी शिकायतों को और बढ़ने से रोका गया?

(iii) आंतरिक ओम्बड्समैन से मिली जानकारी के परिणामस्वरूप प्रणालीगत कितने सुधार हुए?

मेरे विचार में, ये वे पैमाने हैं जो वास्तव में आंतरिक ओम्बड्समैन ढांचे की प्रभावशीलता को दर्शाते हैं।

स्वतंत्रता - एक आंतरिक ओम्बड्समैन की परिभाषित विशेषता

“ओम्बड्समैन” शीर्षक अपने साथ एक स्पष्ट अपेक्षा रखता है। यह स्वतंत्रता, तटस्थता और निष्पक्षता का प्रतीक है। ये केवल वांछनीय गुण नहीं हैं; वे इस भूमिका की परिभाषित विशेषताएं हैं।

आंतरिक ओम्बड्समैन संगठन के भीतर कार्य करता है, लेकिन उसे कभी भी संगठन की आंतरिक मंज़ूरी प्रक्रिया का बस एक और हिस्सा नहीं बनना चाहिए। संस्था के पहले के फ़ैसले पर बिना सोचे-समझे सहमति देना उस मक़सद को पूरा नहीं करता जिसके लिए यह व्यवस्था बनाई गई थी।

इसलिए आंतरिक ओम्बड्समैन के समक्ष प्रश्न यह पूछने तक सीमित नहीं होना चाहिए कि "क्या प्रक्रिया का पालन किया गया?" बल्कि बड़े प्रश्न भी उतने ही महत्वपूर्ण हैं:

(i) क्या ग्राहक के साथ उचित व्यवहार किया गया था?

(ii) क्या उन परिस्थितियों में परिणाम उचित था?

(iii) क्या संस्था उसी निष्कर्ष पर पहुंचेगी यदि वह पूरी निष्पक्षता के साथ मामले की नए सिरे से जांच करें?

नियम और प्रक्रियाएं, निश्चित रूप से, निरंतरता और बेहतर अनुशासन के लिए आवश्यक हैं। हालांकि, ग्राहक सेवा विफलताएं अक्सर इसलिए नहीं होती हैं क्योंकि कोई प्रक्रिया नहीं थी, बल्कि इसलिए होती हैं कि ग्राहक की परिस्थितियों को ठीक से समझे बिना प्रक्रिया लागू की गई थी।

इसलिए, आंतरिक ओम्बड्समैन को कुछ ऐसा लाना चाहिए जो कोई भी प्रक्रिया मैनुअल पूरी तरह से नहीं बता सकता है जैसे स्वतंत्र निर्णय, निष्पक्षता और सहानुभूति। ये गुण शिकायत निवारण को एक प्रक्रियात्मक अभ्यास से ग्राहक के लिए एक सार्थक समाधान में बदल देते हैं।

शिकायत बंद करने से लेकर सार्थक समाधान तक

एक क्षेत्र जहां सभी विनियमित संस्थाओं को सोचने की आवश्यकता है, वह है शिकायत बंद करने और शिकायत समाधान के बीच का अंतर। दोनों हमेशा एक जैसे नहीं होते हैं।

हो सकता है कि कोई शिकायत तकनीकी रूप से बंद की गई है क्योंकि उसका जबाब दिया गया है या निर्धारित प्रक्रिया का पालन किया गया है। लेकिन ग्राहक के दृष्टिकोण से, हो सकता है कि समस्या अभी भी हल नहीं हुई हो। इसलिए हमें ऐसी स्थिति से बचना चाहिए जहां शिकायत निवारण का मतलब सिर्फ़ यह बताना रह जाए कि संस्था सही क्यों थी, बजाय इसके कि ग्राहक को उचित परिणाम मिला है या नहीं।

समयबद्धता भी उतनी ही महत्वपूर्ण है। एक विलंबित समाधान, भले ही अंततः ग्राहक के अनुकूल हो, लेकिन अक्सर उस बीच की अवधि के दौरान अनुभव की गई परेशानी, अनिश्चितता और चिंता को दूर करने में यह समाधान विफल रहता है। ग्राहक सेवा के संदर्भ में, विलंबित निवारण भी संस्था में विश्वास को कम कर सकता है।

इसलिए संस्थानों को अपने शिकायत निवारण तंत्र की प्रभावशीलता का आकलन न केवल निपटाई गई शिकायतों की संख्या से, बल्कि प्रदान किए गए समाधान की गुणवत्ता से करना चाहिए। मेरे विचार में, प्रत्येक शिकायत का मूल्यांकन तीन सरल मापदंडों पर किया जाना चाहिए:

(i) क्या जबाब समय पर दिया गया?

(ii) क्या परिणाम निष्पक्ष था?

(iii) क्या संचार स्पष्ट और पारदर्शी था?

एक ग्राहक को हमेशा वह परिणाम नहीं मिल सकता है जिसकी वे अपेक्षा करते हैं। हालांकि, प्रत्येक ग्राहक निष्पक्ष सुनवाई, एक तर्कसंगत निर्णय और एक पारदर्शी स्पष्टीकरण का हकदार है। यहां तक कि भले ही संस्था मांगी गई राहत न दे पाए, फिर भी, ग्राहक को यह विश्वास होना चाहिए कि उसकी शिकायत की निष्पक्ष रूप से जाँच की गई और निष्पक्ष फ़ैसला लिया गया।

मूल कारण का विश्लेषण - सुधार से रोकथाम की ओर बढ़ना

व्यक्तिगत शिकायत समाधान से आगे बढ़कर संस्थागत स्तर पर सीखने की प्रक्रिया अपनाना भी उतना ही ज़रूरी है।

हर शिकायत जानकारी का एक मूल्यवान स्रोत होती है। शिकायतें हमें बताती हैं कि कहाँ उत्पाद ग्राहकों की उम्मीदों पर खरे नहीं उतर रहे हैं, कहाँ प्रक्रियाएँ गड़बड़ा रही हैं, कहाँ बातचीत या जानकारी का आदान-प्रदान ठीक से नहीं हो रहा है, या कहाँ परिचालनगत नियंत्रण को मजबूत करने की आवश्यकता है।

इसलिए आंतरिक ओम्बड्समैन की भूमिका व्यक्तिगत शिकायतों की समीक्षा करने तक सीमित नहीं होनी चाहिए। आंतरिक ओम्बड्समैन को पैटर्न की पहचान करने, बार-बार आने वाली समस्याओं का पता लगाने और वरिष्ठ प्रबंधन एवं बोर्ड को बहुमूल्य प्रतिक्रिया प्रदान करने के लिए विशेष रूप से रखा गया है।

अगर एक ही तरह की शिकायतें बार-बार आती हैं, तो सवाल सिर्फ़ यह नहीं होना चाहिए कि "हम इन शिकायतों का निपटारा तेज़ी से कैसे करें?" बल्कि ज़्यादा बुनियादी सवाल यह है कि "आखिर ये शिकायतें बार-बार क्यों आ रही हैं?"

एक ही मुद्दे से जुड़ी सौ शिकायतें शायद ही कभी सौ स्वतंत्र समस्याएं होती हैं। अक्सर वे किसी एक ऐसी बुनियादी कमी की ओर इशारा करती हैं जो अलग-अलग रूपों में बार-बार सामने आती है।

इसलिए मूल कारण के प्रभावी विश्लेषण से ठोस सुधार होने चाहिए। चाहे वह प्रक्रिया को नए सिरे से डिज़ाइन करके, ग्राहकों के साथ बेहतर बातचीत से, उत्पाद में सुधार से, कर्मचारी प्रशिक्षण या मजबूत आंतरिक नियंत्रण के माध्यम से हो।

एक प्रभावी शिकायत निवारण ढांचे की सही पहचान सिर्फ़ इस बात से नहीं होती कि शिकायतों को कितनी कुशलता से निपटाया जाता है। बल्कि इससे होती है कि संस्था उन शिकायतों से क्या सीखती है और भविष्य में वैसी ही शिकायतें आने की संभावना को कम करने में कितनी सफल होती है।

बोर्ड और वरिष्ठ प्रबंधन से उम्मीदें

एक प्रभावी आंतरिक ओम्बड्समैन ढांचा उस माहौल पर निर्भर करता है जो बोर्ड और विनियमित इकाई के वरिष्ठ प्रबंधन निर्माण करते हैं।

बोर्ड ही संगठन के लिए दिशा-निर्देश तय करता है। यदि ग्राहक-केंद्रितता को केवल नियमों का पालन करने की आवश्यकता के रूप में देखा जाता है, तो शिकायत निवारण तंत्र भी सिर्फ़ नियमों को पूरा करने की एक प्रक्रिया बनकर रह जाएगा। दूसरी ओर, जब बोर्ड ग्राहक सेवा को अच्छे अनुशासन का अहम हिस्सा मानता है, तो यह सोच पूरे संगठन में फैल जाती है और ग्राहक के साथ हर बातचीत में झलकती है।

इसलिए बोर्ड और उसकी ग्राहक सेवा समिति को शिकायत डेटा को केवल आंकड़ों या प्रबंधन जानकारी के रूप में नहीं देखना चाहिए। शिकायत के रुझान मूल्यवान व्यावसायिक जानकारी होती है। किसी विशेष उत्पाद, भूगोल, वितरण चैनल या प्रक्रिया में बढ़ती शिकायतें अक्सर अंतर्निहित कमजोरियों के प्रारंभिक चेतावनी संकेतों के रूप में काम करती हैं जिन पर प्रबंधन को ध्यान देने की आवश्यकता होती है।

यह भी उतना ही महत्वपूर्ण है कि आंतरिक ओम्बड्समैन को अधिकार महसूस करना चाहिए और उसके पास स्वतंत्र मूल्यांकन प्रस्तुत करने के लिए संस्थागत स्थान होना चाहिए।

आंतरिक ओम्बड्समैन को प्रतिक्रिया और संस्थागत शिक्षा का एक मूल्यवान स्रोत माना जाना चाहिए।

एक और पहलू है जिस पर विशेष ध्यान देने की आवश्यकता है।

यह देखा गया है कि आरबीआई ओम्बड्समैन स्तर पर ग्राहकों के पक्ष में अंततः सुलझाई गई शिकायतों का एक महत्वपूर्ण हिस्सा शुरू में आंतरिक ओम्बड्समैन को नहीं भेजा गया था। यह गंभीर चिंता का विषय है क्योंकि यह आंतरिक ओम्बड्समैन ढांचे के उद्देश्य को कमजोर करता है।

इसलिए मैं सभी विनियमित संस्थाओं से आग्रह करूंगा कि वे अपनी आंतरिक शिकायत निवारण प्रक्रियाओं की सावधानीपूर्वक समीक्षा करें। हर वह शिकायत जिसे आंतरिक ओम्बड्समैन को भेजा जाना चाहिए, उसे बिना किसी अपवाद के तुरंत भेजा जाना चाहिए। साथ ही, समान रूप से महत्वपूर्ण, शिकायत प्रबंधन प्रणालियों को इस तरह से बनाया जाना चाहिए कि वर्गीकरण की दिक्कतों या प्रक्रिया की कमियों के कारण शिकायतें गलती से भी आंतरिक ओम्बड्समैन प्रक्रिया से न छूटें।

अंततः, आंतरिक ओम्बड्समैन ढांचे की प्रभावशीलता न केवल आंतरिक ओम्बड्समैन की क्षमता और स्वतंत्रता पर निर्भर करेगी, बल्कि इस बात पर भी निर्भर करेगी कि संस्था का नेतृत्व इस ढांचे को अक्षरश: और भावना, दोनों ही स्तरों पर कामयाब बनाने के लिए कितना प्रतिबद्ध है।

प्रौद्योगिकी और ग्राहकों की बदलती अपेक्षाएं

प्रौद्योगिकी ने वित्तीय सेवाओं को इस तरह से बदल दिया है कि जिनकी एक दशक पहले कल्पना भी करना मुश्किल था। प्रौद्योगिकी ने निस्संदेह सुविधा को बढ़ाया है और औपचारिक वित्त तक पहुंच आसान बनाई है।

साथ ही, प्रौद्योगिकी ने ग्राहकों की अपेक्षाओं को भी नया आकार दिया है। एक ग्राहक जो कुछ ही सेकंड में वित्तीय लेनदेन पूरा कर सकता है, वह स्वाभाविक रूप से उम्मीद करता है कि एक त्रुटि या असफल लेनदेन को भी उतनी ही तेजी और कुशलता के साथ हल किया जाएगा। हालांकि शिकायतों का समाधान हमेशा तुरंत नहीं हो सकता, फिर भी संस्थानों को लगातार कोशिश करनी चाहिए कि देरी कम हो और प्रक्रिया आसान, ज़्यादा पारदर्शी और अधिक उत्तरदायी बने।

प्रौद्योगिकी शिकायत निवारण को बेहतर बनाने के लिए महत्वपूर्ण अवसर भी प्रदान करती है। शिकायत वैश्लेषिकी, प्रवृत्ति विश्लेषण और प्रारंभिक चेतावनी संकेतक संस्थानों को उभरते मुद्दों की पहचान करने, आवर्ती पैटर्न का पता लगाने और समस्याओं के बड़े पैमाने पर फैलने से पहले सुधारात्मक कार्रवाई शुरू करने में मदद कर सकते हैं। प्रभावी ढंग से उपयोग किए जाने पर, ये उपकरण शिकायतों को अलग-अलग घटनाओं से प्रबंधन के लिए काम की जानकारी में बदल सकते हैं।

हालांकि, भले ही प्रौद्योगिकी दक्षता में सुधार कर सकती है, लेकिन यह निर्णय, निष्पक्षता या सहानुभूति की जगह नहीं ले सकती है। प्रत्येक शिकायत एक ग्राहक के अनुभव का प्रतिनिधित्व करती है, और प्रत्येक ग्राहक गरिमा, निष्पक्षता और सम्मान के साथ व्यवहार करने की उम्मीद करता है। ये गुण ही वास्तव में ग्राहक-केंद्रित संस्थानों को अलग पहचान दिलाते रहेंगे, भले ही वे कोई भी तकनीक इस्तेमाल करते हों।

निष्कर्ष

अपनी बात समाप्त करते हुए, मैं आज अपने संबोधन के मुख्य विषय पर वापिस आता हूं।

आंतरिक ओम्बड्समैन ढांचा एक सरल लेकिन महत्वपूर्ण सिद्धांत का प्रतिनिधित्व करता है। प्रत्येक विनियमित इकाई के पास ग्राहकों की शिकायतों को संस्था के भीतर ही निष्पक्ष रूप से हल करने की क्षमता और इच्छा होनी चाहिए।

सभी आंतरिक ओम्बड्समैन से मेरी बस यही तीन अपेक्षाएँ हैं:

(i) अपने निर्णय में स्वतंत्र रहें।

(ii) अपने दृष्टिकोण में निष्पक्ष रहें।

(iii) ऐसी आवाज़ बनें जो संस्थागत निर्णय प्रक्रिया में ग्राहक का पक्ष सामने लाए।

बोर्डों, वरिष्ठ प्रबंधन और प्रधान नोडल अधिकारियों से मेरा उतना ही महत्वपूर्ण अनुरोध है। अपने आंतरिक ओम्बड्समैन को सशक्त बनाएं, उनकी स्वतंत्रता का सम्मान करें और उनके

सुझावों को अपनी संस्था को मजबूत करने के अवसरों के रूप में देखें।

यदि हम ऐसा करने में सफल होते हैं, तो इसके लाभ सिर्फ़ व्यक्तिगत शिकायत समाधान से कहीं आगे तक जाएँगे। ग्राहकों को अधिक निष्पक्ष परिणाम प्राप्त होंगे, संस्थान अपनी आंतरिक प्रक्रियाओं को मजबूत करेंगे, और आरबीआई ओम्बड्समैन एवं अन्य बाहरी मंचों पर शिकायतों की अनावश्यक वृद्धि स्वाभाविक रूप से कम हो जाएगी।

अंततः, आंतरिक ओम्बड्समैन ढांचे की सफलता का आकलन इस बात से नहीं किया जाएगा कि कितनी शिकायतों का निपटारा किया गया। बल्कि इसे ग्राहकों के उस विश्वास से मापा जाएगा जो उनकी चिंताओं को विनियमित संस्था के भीतर ही निष्पक्ष सुनवाई और निष्पक्ष समाधान से प्राप्त होगा।

मुझे विश्वास है कि आज का यह सम्मेलन विचारों का आदान-प्रदान करने, अनुभवों को साझा करने और विनियमित संस्थाओं में आंतरिक ओम्बड्समैन ढांचे को और मजबूत करने के लिए व्यावहारिक तरीकों की पहचान करने का एक उत्कृष्ट अवसर प्रदान करेगा।

इस सम्मेलन में भाग लेने के लिए समय निकालने के लिए मैं आप सभी को धन्यवाद देता हूं। मैं इन विचार-विमर्शों के हर तरह की सफलता की कामना करता हूँ।

धन्यवाद। जय हिंद।