

अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना
के लिए
मानव संसाधन नीति पर
कार्यदल की रिपोर्ट



संस्थागत विकास विभाग
राष्ट्रीय कृषि और ग्रामीण विकास बैंक
प्रधान कार्यालय - मुंबई

2009

विषय सूची

अध्याय	विषय	पृष्ठ संख्या
1	प्रस्तावना	1-6
2	ग्रामीण सहकारी बैंकों में श्रमशक्ति - वर्तमान स्थिति	7-9
3	बैंकों का वर्गीकरण, शाखाओं का वर्गीकरण और श्रमशक्ति आकलन	10-22
4	भर्ती, पदोन्नति, स्थानान्तरण व आउटसोर्सिंग	23-38
5	कम्प्यूटरीकरण और सूचना व संचार तकनीकी का प्रयोग	39-43
6	स्टाफ का प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण	44-53
7	पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंकों हेतु मानव संसाधन नीति	54-72
8	सिफारिशों का सारांश	73-80
	अनुबंध	81-140

रिपोर्ट के अनुबंध

अनुबंध सं.	विषय	पृष्ठ संख्या
1.1	उन बैंकों की सूची जिन्होंने जवाब दिये	81-82
1.2	संचालित क्षेत्र अध्ययनों की सूची	83
1.3	बैंकों और इंटरएक्शन्स के ब्यौरे	84
2.1	अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना में बैंकों का नेटवर्क	85
3.1(क)	रास बैंकों का कुल कारोबार	86
3.1(ख)	मस बैंकों का कुल कारोबार	87-95
3.2(क)	ग्राफ - रास बैंक	96-97
3.2(ख)	ग्राफ - मस बैंक	98-99
3.3(क)	रास बैंक सेम्पल - कारोबार अंश	100
3.3(ख)	रास बैंक सेम्पल - कारोबार अंश	100
3.4 (क, ख, ग, घ)	रास बैंक - प्रका - संगठनात्मक ढांचा	101-104
3.5 (क, ख, ग, घ)	मस बैंक - प्रका - संगठनात्मक ढांचा	105-108
4.1	मुख्य कार्यकारी अधिकारी के लिए 'फिट और प्रोपर' मानदंड दिनांक 03.03.2009 का भारतीय रिजर्व बैंक परिपत्र	109-112
4.2	कार्यनिष्पादन मूल्यांकन रिपोर्ट (पीएआर) फार्मेट	113-116
5.1(क)	रास बैंकों में कम्प्यूटरीकरण की स्थिति	117
5.1(ख)	मस बैंकों में कम्प्यूटरीकरण की स्थिति	118
5.2	चुनिंदा मस बैंकों में कम्प्यूटर कौशल का स्तर	119-120
6.1	सहकारिता शिक्षण और प्रशिक्षण में जुड़े संगठन	121-123
6.2	प्रशिक्षण संस्थाओं के नाम और पते	124-127
6.3	वर्ष 2007-08 (चुनिंदा रास बैंकों) के दौरान स्टाफ प्रशिक्षण	128
6.4	वर्ष 2007-08 (चुनिंदा मस बैंकों) के दौरान स्टाफ प्रशिक्षण	129
6.5	प्रशिक्षण - चुनिंदा रास बैंकों द्वारा वर्तमान में शामिल किये जा रहे विषय	130
6.6	प्रशिक्षण - चुनिंदा मस बैंकों द्वारा वर्तमान में शामिल किये जा रहे विषय	131-132
6.7	रास बैंकों और मस बैंकों द्वारा प्रशिक्षण के लिए सुझाव दिये गये विषय	133-134
7.1 (क और ख)	संगठनात्मक ढांचा - पूर्वोत्तर क्षेत्र व रास बैंकों के प्रका	135-136
8	संक्षेपाक्षर	137-140

अध्याय -1

भूमिका

1.1 भारत में ग्रामीण सहकारी ऋण संरचना के ग्रामीण अर्थव्यवस्था में महत्वपूर्ण स्थान प्राप्त करने के लिए 100 से अधिक वर्षों का समय लगा. यह मुख्य रूप से दो भागों में विभक्त है यथा अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना (एसटीसीसीएस) और दीर्घावधि सहकारी ऋण संरचना (एलटीसीसीएस). पहले भाग की सहबद्ध संस्थाएँ राज्य स्तर पर राज्य सहकारी बैंक (एससीबी), मध्यवर्ती स्तर पर मध्यवर्ती सहकारी बैंक (सीसीबी) और ग्रामीण स्तर पर प्राथमिक कृषि सहकारी समितियाँ (पैक्स) हैं जबकि दूसरे भाग एलटीसीसीएस के राज्य सहकारी कृषि और ग्रामीण विकास बैंक (एससीएआरडीबी) और सहबद्ध प्राथमिक सहकारी कृषि और ग्रामीण विकास बैंक (पीसीएआरडीबी) हैं जो निवेश ऋण की आवश्यकताओं को पूरा करते हैं.*

एसटीसीसीएस, 946 शाखाओं सहित 31 रास बैंकों, 13,133 शाखाओं सहित 370 मस बैंकों और लगभग एक लाख पैक्स के माध्यम से ग्रामीण लोगों की मुख्यतः उत्पादन और विपणन ऋण आवश्यकताओं एवं कुछ सीमा तक दीर्घावधि ऋण आवश्यकताओं को भी पूरा करता है. 31 मार्च 2008 तक रास बैंकों और मस बैंकों की कुल जमाराशि, सार्वजनिक क्षेत्र के वाणिज्य बैंकों, क्षेत्र बैंकों और ग्रामीण सहकारी बैंकों की कुल जमाराशि रु.34,93,208 करोड़ के समक्ष रु.1,65,296 करोड़ थी. रास बैंकों और मस बैंकों के बकाया ऋण, सार्वजनिक क्षेत्र के वाणिज्य बैंकों, क्षेत्र बैंकों और ग्रामीण सहकारी बैंकों के कुल बकाया ऋणों रु.26,87,417 करोड़ के समक्ष रु.1,51,348 करोड़ थे.

1.2 कई वर्षों से, कई समितियों ने सहकारी ऋण संरचना, राज्य की भूमिका आदि को सुदृढ़ करने की आवश्यकता संबंधी मुद्दों की जाँच की है. इनमें से, पिछले दो दशकों के दौरान सहकारी ऋण क्षेत्र में सुधारों का सुझाव देने के लिए चौधरी ब्रह्म प्रकाश, श्री जगदीश कपूर, प्रो.वी.एस.व्यास और प्रो.ए. वैद्यनाथन की अध्यक्षता में गठित समितियों का विशेष रूप से उल्लेख किया जाना आवश्यक है. ब्रह्मा प्रकाश समिति ने सहकारी संस्थाओं को आत्म-निर्भर, स्वायत्त और पूर्ण रूप से लोकतांत्रिक संस्था बनाने की आवश्यकता पर बल दिया और एक मॉडल कानून (मॉडल लॉ) प्रस्तावित किया. परवर्ती समितियों ने इस सिफारिश का समर्थन किया और मौजूदा कानून को प्रस्तावित मॉडल कानून (लॉ) से बदले जाने को समर्थन दिया.

* एसटीसीसीएस में पैक्स और एलटीसीसीएस में एआरडीबी वस्तुतः बैंक नहीं हैं और बैंकिंग विनियम अधिनियम 1949 (यससला) के अंतर्गत शामिल नहीं हैं.

1.2.1 सहकारी ऋण प्रणाली का अध्ययन करने और उसे सुदृढ़ करने के उपाय सुझाने के लिए कार्यदल (अध्यक्ष: श्री जगदीश कपूर (1999) ने अपनी रिपोर्ट में बताया कि किसी भी संस्था की सफलता के लिए मानव संसाधन विकास एक महत्वपूर्ण घटक है। तथापि इसे सहकारी संस्थाओं में अपेक्षित महत्व नहीं दिया गया है। सहकारी बैंकों के प्रमुख सामान्यतः उन चयनित सदस्यों की एक समिति होती है जो बैंकिंग और वित्त के क्षेत्र में अनिवार्यतः व्यावसायिक नहीं होते हैं। कार्यदल के अनुसार, सहकारी बैंकों को, समुचित श्रम शक्ति योजना और आकलन करते हुए ठोस कार्मिक नीति तैयार करनी होगी। स्टाफ के निपुणता (सर्टिफिकेट) मानदण्ड तैयार करना भी आवश्यक है। साथ ही, बैंक में सभी प्रमुख कार्यात्मक क्षेत्रों में प्रबंध व्यवस्था की दूसरी पंक्ति विकसित करने के लिए एक अभिज्ञात नीति होनी चाहिए। अधिकांश सहकारी बैंकों में महत्वपूर्ण क्षेत्रों जैसे भर्ती, पदस्थापना, प्रशिक्षण, कैरियर प्रगति, प्रबंधकीय शिक्षण में भिन्न और सही तरह से परिभाषित एचआरडी सिद्धांतों का अभाव है। यद्यपि कई रासबैंकों में व्यवस्थित दृष्टिकोण प्रदर्शित होता है किन्तु मस बैंकों में ऐसा नहीं है जो कि जिला स्तर पर मध्यवर्ती स्तर की सहकारी बैंकिंग संस्थाएँ हैं। अधिकांश भर्तियाँ, किसी उद्देश्य और व्यवस्थित श्रम शक्ति आकलन की बजाए तदर्थ आधार पर कर दी जाती है। कई राज्यों में सहकारी बैंकों में भर्ती के लिए व्यावसायिक मार्गनिर्देशों समेत कोई वस्तुनिष्ठ प्रणाली नहीं है। समुचित श्रमशक्ति योजना और आकलन न होने के कारण स्टाफ प्रोफाइल और संख्या अनुचित थी। यद्यपि प्रबंधकीय पद उपेक्षित रहे जबकि स्टाफ के निचले ग्रेड में अधिक स्टाफ का होना भी एक प्रमुख तथ्य है। यह अक्सर प्रबंध तंत्र के बाहरी हस्तक्षेप और दबाव के समक्ष झुकने का परिणाम है। ये सभी अकुशलता और कम उत्पादकता में अपरिहार्य रूप से वृद्धि करते हैं। कार्यदल ने सुझाव दिया कि स्टाफ की भर्ती के लिए बैंकों की एक वस्तुनिष्ठ और पारदर्शी नीति होनी चाहिए। इस प्रयोजन हेतु सहकारी बैंक क्षेत्रीय बैंकिंग सेवा भर्ती बोर्ड और समरूप संगठनों की सेवाओं का उपयोग करने पर विचार कर सकते हैं।

1.2.2 प्रो.वी.एस.व्यास की अध्यक्षता में ग्रामीण ऋण पर विशेषज्ञ समिति (2000) ने मानव संसाधन विकास पर निम्नलिखित सिफारिशें की थीं।

कार्मिक : चिन्ता के विषय : कई वित्तीय संस्थाओं में सही रूप से अभिप्रेरित न किया गया तथा अपर्याप्त रूप से प्रशिक्षित स्टाफ है। स्टाफ संख्या कभी-कभी तो बहुत ज्यादा है (मुख्यतः सहकारिताओं में) और कभी-कभी बहुत कम। यह संख्या संभावित कार्य के अनुरूप हो ऐसा बहुत कम होता है। कार्यप्रणाली और प्रभावोत्पादकता को सुधारने के लिए नेताओं का चयन (सहकारिताओं के मुख्य कार्यपालक अधिकारी, अग्रणी बैंक के प्रबंधक या क्षेत्रीय बैंक के अध्यक्ष), कार्मिकों को अभिप्रेरित और प्रशिक्षित करना, प्रोत्साहित करना तथा आधुनिक उपकरणों और सुविधाओं का प्रावधान आदि कुछ ऐसे क्षेत्र हैं जिनमें ध्यान दिए जाने की आवश्यकता है।

स्टाफ स्वरूप : सहकारी संस्थाओं में यह प्रतिष्ठित व्यावसायिकों द्वारा सभी राज्यों में किए गए मानव संसाधन भर्ती अध्ययनों के आधार पर होना चाहिए। अधिक स्टाफ को प्रशिक्षण देकर उन कार्यों में पुनर्नियोजित करने पर विचार

किया जा सकता है जहां स्टाफ की कमी है यदि वे इसे स्वीकार नहीं करते हैं तो उन्हें स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति और/या छंटनी का प्रस्ताव दिया जाए.

नेतृत्व : सहकारी संस्थाओं के मुख्य कार्यपालक अधिकारी (सीईओज) व्यावसायिक (सरकार से प्रतिनियुक्ति आदि पर नहीं) समुचित रूप से अधिकार प्राप्त तथा बोर्ड के पदेन सदस्य होने चाहिए. सहकारी बैंकों के अध्यक्ष और बोर्ड द्वारा दैनिक स्वरूप के ऐसे प्रबंधकीय कार्य नहीं किए जाए जिन्हें मुख्य कार्यपालक अधिकारी द्वारा किया जाना चाहिए.

अभिप्रेरणा और प्रशिक्षण : पैक्स की प्रबंध समितियों और सदस्यों को जानकारी देने का कार्य और उनके कर्मचारियों के प्रशिक्षण का काम मस बैंक द्वारा किया जाए. संगठनात्मक प्रवृत्ति को सुधारने के लिए सहकारी बैंकों के अशासकीय अधिकारियों को जानकारी देने के लिए बर्ड और नाबार्ड के आरटीसी को सक्रिय भूमिका अदा करनी होगी. सहकारिता स्टाफ के व्यापक प्रशिक्षण हेतु नैशनल काउन्सिल फार कोपरेटिव ट्रेनिंग (एनसीसीटी) महाविद्यालयों को पुनः मजबूत बनाया जाए. वे अपने संकाय सदस्यों में वाणिज्य बैंकों को भी शामिल करें. इनकी प्रभावोत्पादकता को बढ़ाने के लिए नाबार्ड के प्रशिक्षण संस्थान रास बैंकों के संस्थानों के साथ मिलकर कार्य करें. नाबार्ड से वित्तीय सहायता प्राप्त करने हेतु पूर्वापेक्षा के रूप में वे हर पाँच सालों में अपनी प्रशिक्षण प्रणाली का व्यावसायिक मूल्यांकन करवाएँ.

1.2.3 प्रो.ए.वैद्यनाथन की अध्यक्षता में 'ग्रामीण सहकारी ऋण संस्थाओं के पुनरुद्धार प्रवर्तन पर कार्यदल' (2005) ने सभी स्तरों पर कर्मचारियों की कैडर प्रणाली के उन्मूलन की सिफारिश की. साथ ही यह भी सुनिश्चित किया जाए कि पैक्स, मस बैंक और रास बैंक के सभी स्टाफ और व्यावसायिक मुख्य कार्यकारी अधिकारी की भर्ती सहकारी संस्थाओं द्वारा ही की जाती है और उनकी सेवा शर्तों का निर्धारण भी उन्हीं के द्वारा किया जाता है. सभी कर्मचारी केवल इन सहकारी संस्थाओं के संबंधित बोर्ड के प्रति ही जवाबदेह होंगे.

1.2.4 कार्यदल ने अल्पावधि सहकारी ऋण संरचनाओं की व्यवहार्यता सुनिश्चित करने के लिए खर्च के मानदण्ड तैयार किए जाने के निर्देश भी दिए. जैसा कि प्रशासनिक खर्चों में स्टाफ की लागत का भाग बड़ी मात्रा में होता अतः स्टाफ आवश्यकताओं और स्टाफ स्वरूप के आकलन के पश्चात ही इस संबंध में मानदंड तैयार किए जाएं.

1.2.5 इस पृष्ठभूमि के मद्देनजर रास बैंकों और मस बैंकों के मानव संसाधन विकास मुद्दों पर अलग से ध्यान केन्द्रित करने की आवश्यकता महसूस की गई. अधिकांश मामलों में इन बैंकों को स्टाफ स्वरूप, भर्ती तैनाती और स्टाफ की संपूर्ति के लिए मानव संसाधन नीति, संबंधित राज्य के रजिस्ट्रार सहकारी समितियों द्वारा निर्धारित नीतियों के अनुसार होती है. सहकारिता, राज्य का मुद्दा होने के कारण विभिन्न राज्यों द्वारा अपनाई गई नीतियों में काफी भिन्नता है. अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना हेतु भारत सरकार के पुनरुद्धार पैकेज के कार्यान्वयनोत्तर में सहकारी संस्थाओं को मानव संसाधन प्रबंध के संबंध में गंभीर चुनौतियों का सामना करना पड़ सकता है. पैकेज में अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना को न

केवल वित्तीय मामलों में बल्कि कार्मिक नीति, स्टाफ भर्ती, श्रमशक्ति प्रबंध व्यवस्था आदि समेत प्रशासनिक मामलों में भी स्वायत्तता दी गई है। इस स्वायत्तता का सही परिप्रेक्ष्य में उपयोग करने के लिए अत्यधिक जिम्मेदारी आवश्यक है ताकि सहकारी ऋण संरचना इस अति प्रतियोगी वातावरण में कुशलतापूर्वक और प्रभावपूर्ण तरीके से कार्य परिचालित कर सके. अतः कारोबार के आधार, बढ़ते हुए कारोबारी अवसरों, अत्याधुनिक तकनीकों एवं कुछ कार्यों को बाहरी संस्थाओं को देने की संभावनाओं को ध्यान में रखते हुए, वर्तमान स्टाफ स्वरूप, भर्ती की प्रक्रिया, पदोन्नति, स्थानान्तरण, स्टाफ का प्रशिक्षण और आकलन जैसे मानव संसाधन मुद्दों पर तत्काल ध्यान दिए जाने की आवश्यकता है.

1.3 कार्यदल का गठन

1.3.1 उक्त के संदर्भ में नाबार्ड द्वारा ग्रामीण सहकारी बैंकों में श्रमशक्ति मानदण्डों की जाँच नए सिरे से किया जाना अपेक्षित था. उद्देश्यों, विकास की संभाव्यता, परिवर्तनों, जो पहले ही हो चुके हैं अथवा भविष्य में होने वाले परिवर्तन जैसे वित्तीय समावेशन, सूचना तकनीक आदि के उपयोग की आवश्यकता के मद्देनजर श्रमशक्ति आकलन और योजना की एक निर्देशक विधि के सुझाव की आवश्यकता थी. तदनुसार, ग्रामीण सहकारी ऋण संस्थाओं के पुनरुद्धार कार्यदल सिफारिशों के अनुसरण में रास बैंकों, मस बैंकों और रासकृग्रवि बैंकों, प्रकृग्रवि बैंकों के लिए व्यापक मानव संसाधन मार्गनिर्देश तैयार करने और सुझाने हेतु नाबार्ड द्वारा निम्नानुसार एक कार्यदल का गठन किया गया :

1	श्री एस.के.मित्रा, कार्यपालक निदेशक, नाबार्ड,	अध्यक्ष
2	डॉ.प्रकाश बक्शी, कार्यपालक निदेशक, नाबार्ड,	सदस्य
3	श्री डी.एम.मोहोल, प्रबंध निदेशक, महाराष्ट्र रास बैंक, मुंबई	सदस्य
4	श्री एस.एम.चौबे, प्रबंध निदेशक, उत्तर प्रदेश रास बैंक, लखनऊ	सदस्य
5	श्री टी.थंगप्पन, आईएएस, प्रबंध निदेशक, केरल, रासकृग्रवि बैंक	सदस्य
6	श्री के.नागराजन, प्रबंध निदेशक, वलसाड, मस बैंक, गुजरात	सदस्य
7	श्री पी.के.नायक, सचिव, खुर्दा मस बैंक, उड़ीसा	सदस्य
8	श्री तरुण लखनपाल, मुख्य कार्यपालक अधिकारी, अम्बाला, डीपीसीएआरडीबी	सदस्य
9	श्री बी.सुब्रामण्यम, प्रबंध निदेशक, एनएफएससीओबी, नवी मुंबई	स्थायी निमन्त्रित
10	श्री जी.एस.मेनन, मुख्य महाप्रबंधक, आईडीडी, नाबार्ड	सदस्य सचिव

1.3.2 तथापि बाद में यह निर्णय लिया गया कि दीर्घावधि सहकारी ऋण संरचना हेतु वैद्यनाथन कार्यदल (रिपोर्ट II) की सिफारिशों पर आधारित सुधार पैकेज और मार्गनिर्देशों पर भारत सरकार का अनुमोदन लंबित रहने के कारण यह दल केवल रास बैंकों और मस बैंकों के लिए मानव संसाधन नीति पर ही ध्यान केन्द्रित करेगा. तदनुसार, एलटीसीसीएस का प्रतिनिधित्व करने के लिए नामित सदस्य कार्यदल के सदस्य नहीं रहे.

1.3.3 कार्यदल को सौंपे गए विचारार्थ विषय निम्नानुसार थे :

- i) ग्रामीण सहकारी बैंकों में भर्ती और पदोन्नति पर, मौजूदा सरकारी आदेशों और मानदण्डों का अध्ययन करना और एक तर्कसंगत नीति का सुझाव देना.
- ii) प्रधान कार्यालय और शाखाओं के स्तर पर शक्तियों के प्रत्यायोजन और कार्यभार के आकलन हेतु कार्य की मात्रा, लाभप्रदता, परिचालनगत खर्चों, आय, व्यय आदि की तुलना में स्टाफ की संख्या का अध्ययन करना.
- iii) स्वचलन (ओटोमेशन) और कम्प्यूटरीकरण के वर्तमान स्तर, इस संबंध में संभावित गतिविधियों एवं सहकारी बैंकों में कम्प्यूटरीकरण की संभावनाओं तथा श्रमशक्ति आवश्यकताओं पर इसके प्रभाव का अध्ययन करना.
- iv) कार्यभार और अपेक्षित आउटपुट के आधार पर विभिन्न स्तरों पर स्टाफ की आवश्यकताओं का आकलन करना.
- v) कार्य को औचित्यपूर्ण बनाने और कार्य भार को कम करने के उपाय सुझाना.
- vi) बाहरी संस्थाओं से कार्य करवाने (आउट सोर्सिंग) के विकल्पों का अध्ययन करना और ऐसे क्रियाकलापों की पहचान करना जिन्हें बाहरी संस्थाओं से करवाया जा सकता है.
- vii) सहकारी बैंकों में प्रशिक्षण संबंधी पहलुओं का अध्ययन करना और स्टाफ के क्षमता निर्माण को बेहतर बनाने के लिए उचित उपाय सुझाना.
- viii) स्टाफ की भर्ती के लिए मानदण्ड और प्रणाली सुझाना.

1.4 दृष्टिकोण और कार्यप्रणाली

कार्यदल ने रास बैंकों और मस बैंकों तथा एनएएफएससीओबी से प्राप्त आँकड़ों के आधार पर अपने निष्कर्ष निकाले हैं। इस प्रयोजन हेतु आँकड़े एकत्रित करने के लिए समुचित प्रश्नावली और फार्मेट्स तैयार किए गए और उन्हें प्रत्यर्थियों के बीच परिचालित किया गया। यह जानकारी 120 मस बैंकों तथा 31 रास बैंकों से माँगी गई थी लेकिन यह केवल 48 मस बैंकों और 15 रास बैंकों से ही प्राप्त हुई (अनुबंध 1.1)। इस प्रकार, चयनित रास बैंकों और मस बैंकों की सभी यूनिटों से आँकड़े न प्राप्त होने के कारण कार्यदल का विश्लेषण और कार्य बाधित हुआ। कार्यदल ने, नाबार्ड के चयनित जिला प्रबंधकों के साथ मिलकर उड़ीसा राज्य सहकारी बैंक, तमिलनाडु सहकारी शीर्ष बैंक, सातारा, पुणे और खुर्दा के मस बैंकों के प्रमुख कार्यपालक अधिकारियों के साथ व्यापक विचार-विमर्श किया। दक्षिण कन्नड़ जिला (कर्नाटक), इडुक्की और कोट्टायम(केरल) और लुधियाना (पंजाब) के विषय में प्रधान कार्यालय के अधिकारियों द्वारा भी क्षेत्र अध्ययनों पर आधारित प्रस्तुतिकरण दिए गए। साथ ही, आँकड़ों के सत्यापन तथा संगत पहलुओं पर व्यापक विचार-विमर्श के लिए नाबार्ड के अधिकारियों द्वारा विभिन्न राज्यों में 23 मस बैंकों और असम रास बैंक का दौरा किया गया (अनुबंध 1.2)। कार्यदल की कुल 6 बैठकें आयोजित की गईं जिनके ब्यौरे अनुबंध 1.3 में दिए गए हैं। इसके अलावा, पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंकों के मुख्य कार्यपालक अधिकारियों ने कोलकता में हुई एक विशेष बैठक में कार्यदल के श्री एस.के.मित्रा, अध्यक्ष, डॉ.प्रकाश बक्शी, सदस्य और श्री जी.एस.मेनन, सदस्य सचिव के साथ विचार विमर्श किया।

अभिस्वीकृति

1.5 कार्यदल उन रास बैंकों और मस बैंकों को धन्यवाद ज्ञापित करता है जिन्होंने दल के अनुरोध पर विश्लेषण हेतु उपयोगी आँकड़े उपलब्ध करवाए और क्षेत्र दौरों के दौरान अपेक्षित सहयोग प्रदान किया. बैठकों और क्षेत्र दौरों के आयोजन के दौरान नाबार्ड के उड़ीसा, पश्चिम बंगाल, महाराष्ट्र, तमिलनाडु और कर्नाटक क्षेत्रीय कार्यालयों द्वारा प्रदत्त लाजिस्टिक सहायता की भी सराहना की जाती है. दल, आँकड़ों के संकलन और परितुलन, बैठकों के आयोजन और रिपोर्ट की ड्राफ्टिंग में सहायता प्रदान करने हेतु नाबार्ड के संस्थागत विकास विभाग के श्री आर.के.प्रभु उप महाप्रबंधक और सुश्री संध्या वेणुगोपाल, प्रबंधक द्वारा दिए गए सहयोग की सराहना को रिकार्ड करता है और इसके क्रियाकलापों में संस्थागत विकास विभाग, प्रधान कार्यालय, नाबार्ड के सर्व/श्री ए.पी.देव, महाप्रबंधक, जे.आर.पटेल, सहायक महाप्रबंधक, पी.वी.आर.राव, प्रबंधक, रेड्डी चक्रपाणी, श्रीमती गीता यादव और श्रीमती नेहा ओक, विकास सहायकों द्वारा प्रदत्त सहायता का भी विशेष उल्लेख करता है.

हस्ता/-
एस.के.मित्रा
अध्यक्ष

हस्ता.
डॉ.प्रकाश बक्शी
सदस्य

हस्ता.
डी.एम.मोहोल
सदस्य

हस्ता.
एल.एम.चौबे
सदस्य

हस्ता.
के.नागराजन
सदस्य

हस्ता.
बी.सुब्रमण्यम
स्थायी आमन्त्रित

हस्ता.
पी.के.नायक
सदस्य

हस्ता./
जी.एस.मेनन
सदस्य सचिव

दिनांक : 23 सितंबर 2009
बेंगलुरु, कर्नाटक

अध्याय -2

ग्रामीण सहकारी बैंकों में श्रमशक्ति - वर्तमान स्थिति

2.1.1 अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना में स्टाफ की स्थिति

31 मार्च 2008 तक अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना में बैंकों की स्थिति इस प्रकार थी - त्रिस्तरीय संरचना में 16 रास बैंक और 365 मस बैंक, मिश्रित संरचना में 2 रास बैंक और 5 मस बैंक एवं द्वि स्तरीय संरचना में 13 रास बैंक थे. रास बैंकों में नियोजित स्टाफ की कुल संख्या 14,350 और मस बैंकों में 89,174 थी. (अनुबंध-2.2)

2.1.2 रास बैंकों और मस बैंकों के आधार, शाखाओं और नियोजित स्टाफ की संख्या में बड़ा अंतर था.

•3 स्तरीय संरचना में, नियोजित किए गए स्टाफ के मामले में उत्तराखण्ड रास बैंक सबसे छोटा था जिसमें 27 स्टाफ और 2 शाखाएँ थी जबकि महाराष्ट्र सबसे बड़ा बैंक था जिसमें 2194 स्टाफ और 53 शाखाएँ थी.

•मिश्रित संरचना में केवल 2 बैंक हैं जिसमें जम्मू और कश्मीर बैंक में 18 शाखाएँ और 175 स्टाफ और हिमाचल प्रदेश बैंक में 1335 स्टाफ और 160 शाखाएँ थी.

•दो स्तरीय संरचना में 31 स्टाफ और 6 शाखाओं वाला सिक्किम सबसे छोटा था और 734 स्टाफ और 68 शाखाओं वाला असम सबसे बड़ा था.

•3 स्तरीय संरचना में मस बैंकों में से झारखण्ड के पास कुल 566 स्टाफ और 14 शाखाएं और महाराष्ट्र के पास 26,648 स्टाफ तथा 3656 शाखाएं थी. मिश्रित संरचना में, जम्मू और कश्मीर और हिमाचल प्रदेश में मस बैंकों में लगभग समान आकार का स्टाफ था जो क्रमशः 998 और 1249 था यद्यपि उनकी शाखाओं की संख्या में काफी भिन्नता थी जो कि क्रमशः 131 और 359 थी.

2.1.3 रास बैंकों और मस बैंकों में सभी श्रेणियों में स्टाफ की भर्ती और पदोन्नति, उनकी वेतन संरचना, नियुक्ति हेतु योग्यताएं, पदोन्नति, स्थानांतरण आदि संबंधित स्टाफ / सेवा नियमों के अनुसार हैं. सेवा नियमों में, कर्मचारी को लाभों जैसे बोनस, पेंशन, उपदान, विभिन्न प्रकार की छुट्टी, स्टाफ अग्रिमों, कर्मचारियों के कार्य निष्पादन की समीक्षा, अनुकंपा नियुक्ति आदि का भी प्रावधान है. यद्यपि इनके मानदण्ड अलग-अलग राज्यों में भिन्न-भिन्न हैं. सीधी भर्ती सामान्यतः अधीनस्थ स्टाफ, लिपिकीय स्टाफ और अधिकारियों के प्रवेश स्तर तक ही सीमित है. चतुर्थ श्रेणी (अधीनस्थ) के स्टाफ की भर्ती प्रायः सभी राज्यों में रोजगार कार्यालय के माध्यम से ही होती है. जबकि कुछ बैंकों में अन्य स्टाफ की भर्ती, निदेशक मंडल द्वारा नामित नियुक्त समिति द्वारा की जाती है. कुछ अन्य बैंकों ने यह कार्य अन्य एजेन्सियों जैसे राज्य जन सेवा कमीशन (केरल), संस्थागत सहकारी सेवा बोर्ड (उत्तर प्रदेश), बैंकिंग कार्मिक चयन संस्थान (आईपीपीएस) (सातारा मस बैंक, महाराष्ट्र) और सहकारी सेवा कमीशन (पश्चिम बंगाल) आदि को सौंप दिया है.

2.1.4 बिहार, झारखण्ड और मध्यप्रदेश राज्यों में कुछ ग्रामीण सहकारी बैंकों में स्टाफ की अत्याधिक कमी है और अधिकांश शाखाएं (मस बैंक)केवल लिपिक या सहायक -स्टाफ द्वारा संचालित की जाती हैं.

2.1.5 पारम्परिक रूप से स्टाफ संख्या, वेतन और भत्तों आदि का निर्धारण निदेशक मंडल द्वारा सहकारी समितियों के रजिस्ट्रार के पूर्व अनुमोदन से किया जाता है. फिर भी, कई कारणों से रास बैंकों और मस बैंकों में कोई भर्ती नहीं की गई और बैंक अस्थायी या तदर्थ नियुक्तियों का सहारा लेने के लिए बाध्य थे. वैद्यनाथन कार्यदल की सिफारिशों को अपनाने के पश्चात राज्य सरकार और रजिस्ट्रार सहकारी समितियों की भूमिका कम हो गई और बोर्ड की प्रमुखता पुनः स्थापित हो गई. अभी तक 25 राज्यों ने कार्यदल की सिफारिशों को स्वीकार कर लिया है और 13 ने अपने सहकारी समितियों के अधिनियमों को बदल लिया है.

2.1.6 राज्य सहकारी बैंकों में स्टाफ का स्वरूप

विभिन्न सहकारी बैंकों के भर्ती नियमों के अवलोकन से यह देखा गया कि स्टाफ के श्रेणीकरण, ग्रुपिंग और ग्रेड में कोई एकरूपता नहीं है. उदाहरणार्थ केरल रास बैंक में स्टाफ की 30 श्रेणियाँ यथा अधिकारी (11 ग्रेड) तकनीकी स्टाफ (5 ग्रेड) लिपिक या सहायक (7 ग्रेड) और अधीनस्थ स्टाफ (7 ग्रेड). अरुणाचल प्रदेश में चार श्रेणियाँ हैं यथा अधिकारी (5 ग्रेड), पर्यवेक्षक स्टाफ (3 ग्रेड), लिपिक स्टाफ और अधीनस्थ स्टाफ (3 ग्रेड) है. इनके कार्यात्मक पदनाम अलग-अलग हैं. हरियाणा राज्य सहकारी बैंक में, अधिकारियों (12 ग्रेड), पर्यवेक्षक (8 ग्रेड), लिपिक स्टाफ (6 ग्रेड) और अधीनस्थ-स्टाफ (8 ग्रेड) की कुल 34 श्रेणियाँ निर्धारित की गई हैं जबकि राजस्थान रास बैंक में 12 हैं जिनमें से 4 अर्थात वित्तीय विश्लेषक, आशुलिपिक, चतुर्थश्रेणी और ड्राइवर ठेके पर लिए गए हैं. पंजाब रास बैंक में अवर प्रबंध निदेशक से प्रबंधक तक अधिकारियों के 5 ग्रेड हैं, ये कैडर पद हैं, जिनके बाद नान-कैडर पदों के छह स्तर हैं.

2.1.7 मध्यवर्ती सहकारी बैंकों में स्टाफ का स्वरूप के अध्ययन से यह पता चला कि उड़ीसा मस बैंक में सचिव (विशेष ग्रेड) से लेकर चपरासी आदि तक स्टाफ को 8 ग्रेड्स में वर्गीकृत किया गया है, राजस्थान में 14 ग्रेड हैं जिनमें से 3 यथा आशुलिपिक, ड्राइवर और चतुर्थ श्रेणी को ठेके पर लिया गया है. तमिलनाडु मस बैंक (कोयम्बतूर) में स्टाफ को 12 श्रेणियों में वर्गीकृत किया गया है यथा अधिकारी (7 ग्रेड) लिपिक और सहायक (4 ग्रेड) और अधीनस्थ स्टाफ (1 ग्रेड). कर्नाटक में मस बैंक (बीदर) में 14 श्रेणियाँ हैं यथा अधिकारी (10 ग्रेड), लिपिकीय स्टाफ (3 ग्रेड) और अधीनस्थ-स्टाफ (1 ग्रेड), मस बैंक (दक्षिण कन्नड़) में 19 श्रेणियाँ हैं जिनमें से अधिकारी (9 ग्रेड), लिपिकीय स्टाफ और सहायक (6 ग्रेड) तथा अधीनस्थ -स्टाफ (4 ग्रेड) हैं.

2.1.8 अधिकांश बैंकों में तकनीकी पद यथा विधि अधिकारी, इंजिनियर्स आदि प्रवेश स्तर पर ही सीधी भर्ती के लिए आरक्षित हैं. अधिकारियों और लिपिकों के पद विशेष अनुपात में पदोन्नति एवं सीधी भर्ती के रूप में भरे जाते हैं. साथ ही, पार्श्व प्रवेश, निर्धारित प्रतिशत तक अधिकारियों के कुछ उच्चतर स्तरों पर ही स्वीकृत है. अधिकारियों के लिए

न्यूनतम अनिवार्य शैक्षणिक योग्यता स्नातक है और कुछ बैंक स्नातकोत्तर पर भी बल देते हैं. लिपिकों अथवा कैशियर के मामले में भी कुछ बैंकों में जूनियर अथवा हायर डिप्लोमा (जेडीसी/एचडीसी) जैसे सहकारिता में विशेष प्रशिक्षण सहित स्नातक के सामान्य मानदण्ड स्वीकार्य हैं. ऐसे भी बैंक हैं जो अब कंप्यूटर में डिप्लोमा को एक अनिवार्य योग्यता मानते हैं. पदोन्नति में व्यवसायिक योग्यता जैसे जेएआईआईबी/ सीएआईआईबी आदि को महत्व दिया जाता है.

2.1.9 निष्कर्ष

मौजूदा स्टाफ स्वरूप की समीक्षा के आधार पर कार्यदल यह महसूस करता है कि संपूर्ण देश में सभी रास बैंकों और मस बैंकों के लिए एक समान मानक मानदण्ड निर्धारित करना न तो व्यवहार्य है और न ही अपेक्षित है. फिर भी, रास बैंकों और मस बैंकों द्वारा अंगीकृत और कार्यान्वित करने हेतु विचारार्थ कुछ निर्देशात्मक मानदंड सामान्य मार्गनिर्देशों के रूप में सुझाना अपेक्षित है. रास बैंकों के मामले में इस विषय में निदेशक मंडल द्वारा निर्णय लिया जा सकता है जबकि मस बैंकों के मामले में संबंधित रास बैंकों के परामर्श से उनकी विशिष्ट आवश्यकताओं और स्थितियों के आधार पर निर्णय लिया जा सकता है ताकि राज्य में एकरूपता सुनिश्चित की जा सके.

अध्याय - 3

बैंकों का श्रेणीकरण - शाखाओं का श्रेणीकरण और श्रमशक्ति आकलन

3.1 रास बैंकों और मस बैंकों का श्रेणीकरण

3.1.1 दल ने सभी 31 रास बैंकों और 370 मस बैंकों के आँकड़ों की समीक्षा 31 मार्च 2008 तक उनके कारोबार (जमा राशि + बकाया ऋण) और उनके शाखा नेटवर्क के आधार पर की (अनुबंध - 3.1 (क) और (ख)). यह देखा गया कि कारोबार की मात्रा में भारी अंतर है जो सिक्किम रास बैंक में केवल रु.87 करोड़ है और अधिक में महाराष्ट्र रास बैंक में रु.25840 करोड़ है जबकि मस बैंकों में कम में दुमका मस बैंक (झारखण्ड) में रु.31 करोड़ और पुणे मस बैंक (महाराष्ट्र) में रु.5834 करोड़ है.

3.1.2 किसी भी रास बैंक या मस बैंक के कारोबार का स्तर अन्य बातों के साथ उसके घटक निकायों (वर्तमान मामले में क्रमशः मस बैंक और पैक्स) एवं बैंक द्वारा सेवा प्रदत्त गैर-संस्थानों या खुदरा ग्राहकों पर आधारित है.¹

सामान्यतः उस बैंक के शाखा नेटवर्क में इन दोनों के बीच एक सकारात्मक सहसंबंध होना अपेक्षित है. जहाँ तक रास बैंकों की संस्थागत जमा राशियों का संबंध है, उनमें से अधिकांश, रास बैंकों के लिए मुख्यतः एक 'वाक-इन' कारोबार है क्योंकि मस बैंकों द्वारा अपनी सांविधिक तरलता अनुपात (एसएलआर) जमाराशियाँ रास बैंकों के पास रखी जानी अपेक्षित हैं. मस बैंकों और अन्य को-आपरेटिव से प्राप्त ऐसी संस्थागत जमा राशियाँ सामान्यतः रास बैंक के प्रधान कार्यालय अथवा प्रमुख शाखा में रखी जाती हैं और ऐसे कारोबार की मात्रा शाखा नेटवर्क के साथ केवल 0.08 के सहसंबंध गुणांक को दर्शाती है. तथापि, रास बैंकों के व्यक्तिशः अथवा खुदरा जमाराशियों की मात्रा रास बैंक के शाखा नेटवर्क के साथ 0.90 के सहसंबंध गुणांक को दर्शाती है. दूसरे शब्दों में, संस्थागत जमाराशियाँ प्राप्त करने और रखने के लिए रास बैंकों को विस्तृत शाखा नेटवर्क की आवश्यकता नहीं है. रास बैंकों को अपना विस्तार करने के लिए अपने खुदरा जमा आधार (डिपोजिट बेस) को बढ़ाना होगा. किसी भी रास बैंक का प्राथमिक ऋण क्रियाकलाप, अपने घटक सदस्यों मस बैंकों और अन्य सहबद्ध सहकारिता को वित्तीय सहायता प्रदान करता है यद्यपि अधिकांश मस बैंक खुदरा ऋण भी प्रदान करते हैं. रास बैंकों और उनकी शाखा नेटवर्क के बीच कुल कारोबार का सहसंबंध गुणांक 0.16 था जो यह दर्शाता है कि अधिकांश रास बैंकों का शाखा नेटवर्क ऋण क्रियाकलापों में शामिल नहीं था जैसा कि अधिकांश ऋण कारोबार रास बैंकों के प्रधान कार्यालय या मुख्य शाखा के माध्यम से इसके घटक सदस्यों के साथ किया गया था.(अनुबंध 3.2(क)).

¹ - केवल गुजरात रास बैंक ही ऐसा ग्रामीण सहकारी बैंक है जो केवल अपने घटक सदस्यों (मस बैंक और अन्य को-आपरेटिव) को ही सेवाएं प्रदान करता है, खुदरा ग्राहकों को नहीं. इस कारण केवल यही एक ऐसा रास बैंक है जिसकी कोई शाखा नहीं है)

3.1.3 तथापि 33 मस बैंकों जिनसे संगत आँकड़ें एकत्रित किए गए थे, के मामले में थोड़ी अलग प्रवृत्ति देखी गयी (अनुबंध 3.2(ख)). जमाराशियों के मामले में व्यक्तिशः जमाराशियों में और शाखा नेटवर्क की मात्रा के बीच 0.92 का सहसंबंध गुणांक देखा गया और शाखा नेटवर्क और खुदरा जमा खातों की संख्या के बीच यह 0.88 था, जिससे स्पष्ट देखा जा सकता है कि अधिकाधिक खुदरा जमाराशियाँ जुटाने के लिए मस बैंकों के अपने शाखा नेटवर्क के विस्तार की आवश्यकता है. तथापि, उसी दौरान, शाखा नेटवर्क और संस्थागत जमा खातों के बीच 0.15 का सहसंबंध गुणांक था जबकि संस्थागत जमा और शाखा नेटवर्क की मात्रा 0.77 थी. यह इंगित करता है कि यद्यपि मस बैंक में संस्थागत जमा खाते प्रधान कार्यालय शाखाओं में केंद्रित थी, पैक्स से जमाराशियाँ संबंधित शाखाओं में यथा वितरित थी. रास बैंकों के मामलों में मस बैंकों के संस्थागत जमाराशियाँ मुख्यतः 'वाकइन' कारोबार में थी क्योंकि पैक्स को अपने खाते संबंधित मस बैंकों में रखने अपेक्षित होते हैं.

3.1.4 रास बैंकों के मामले में, कुल स्तर पर, संस्थागत जमाराशियाँ लगभग रु.45000 करोड़ थीं जो कि खुदरा जमाराशियों का लगभग चार गुना थी. तथापि, पूर्वोत्तर के और दिल्ली, चंडीगढ़, अंडमान और निकोबार एवं पांडिचेरी के रास बैंकों के अधिकांश रास बैंकों के मामले में ऐसा नहीं था. ये रास बैंक असल में शहरी सहकारी बैंकों के समान कार्य करते हैं और शहरी जनसंख्या की बैंकिंग आवश्यकताओं को पूरा करते हैं. घटकों के साथ इनका कारोबार कम रहता है क्योंकि ये कृषि प्रधान राज्य नहीं है, जहाँ कृषि ऋण महत्वपूर्ण है और कृषि ऋण उनका प्रधान कार्य भी है जिसके लिए इनकी स्थापना की गई थी. इस तथ्य के बावजूद उन रास बैंकों की जिनमें संस्थागत जमाराशियाँ सर्वाधिक है. इस तथ्य के मद्देनजर, उन रास बैंकों जहां संस्थागत कारोबार की प्रधानता है, में भी यह महत्वपूर्ण होगा कि वे गैर कृषि क्षेत्रों में जमाराशियाँ संग्रहित करें और घटकों को ऋण सीमाओं के माध्यम से ग्रामीण क्षेत्रों में इन्हें अंतरित करें. जहां तक रास बैंकों के ऋण कारोबार का संबंध है एक बार पुनः मस बैंकों के अन्य प्राथमिक सहकारिताओं को ऋण प्रदान किया जाये भले ही वे खुदरा ऋण भी प्रदान करते हैं. इन अभिमतों के मद्देनजर यह विवेकपूर्ण होगा कि रास बैंकों को उनके कुल कारोबार के अपाधार पर विभिन्न आकार के वर्गों जैसे कुल जमाराशियाँ (संस्थागत और खुदरा) व कुल ऋण बकाया (संस्थागत और खुदरा) के आधार पर वर्गीकृत किया जाये. तथापि पूर्वोत्तर रास बैंकों में संस्थागत कारोबार की प्रधानता न होने के कारण एवं इस तथ्य के मद्देनजर कि उनके सदस्य मस बैंक नहीं हैं अपितु अन्य प्राथमिक सहकारिताएं हैं इसलिए पूर्वोत्तर क्षेत्रों के रास बैंकों के लिए की गई सिफारिशों के लिए अलग से अध्याय -7 में दिया गया है. दिल्ली, चंडीगढ़, पांडिचेरी, अंडमान और निकोबार के रास बैंक भी अपने आकार और श्रेणी के आधार पर उसे अपना सकते हैं.

3.1.5 रास बैंकों के लिए कुल कारोबारी आंकड़ों के विश्लेषण के आधार पर कार्यदल ने इन्हें निम्नलिखित चार वर्गों में वर्गीकृत करने का निर्णय लिया है.

तालिका सं.3.1 (क)

रास बैंकों का संस्तुत वर्गीकरण

रास बैंक की श्रेणी	कुल कारोबार (जमा + बकाया ऋण)	पूर्वोत्तर क्षेत्रों को छोड़कर रास बैंकों की संख्या (मार्च 2008 तक)
क	रु.10000 करोड़ से अधिक	1
ख	रु.5000 करोड़ से अधिक और रु.10000 करोड़ तक	6
ग	रु.2000 करोड़ से अधिक और रु.5000 करोड़ तक	7
घ	रु.2000 करोड़ तक	9

3.1.6 मस बैंक का परिचालन शाखा उन्मुख अधिक है क्योंकि संस्थागत और खुदरा जमाराशियों और ऋणों दोनों के लिए ही अधिकांश खाते शाखाओं में खोले जाते हैं जबकि मस बैंक प्रधान कार्यालय प्राथमिक सहकारिताओं के घटक सदस्यों के लिए भी निधि प्रबंधन और अन्य प्रोत्साहक क्रियाकलाप ही करता है जैसा कि पहले बताया जा चुका है कि मस बैंक की संस्थागत जमाराशियाँ वस्तुतः 'वॉक इन' कारोबार हैं. अतः दल ने यह महसूस किया कि मस बैंकों को उनकी खुदरा जमाराशियों और कुल बकाया ऋणों (संस्थागत और खुदरा दोनों ऋणों समेत) के आधार पर वर्गीकृत करना व्यवहारिक होगा. इन मानदण्डों पर आँकड़ों का पुनः विश्लेषण करने पर दल ने मस बैंकों का निम्नलिखित चार श्रेणियों में वर्गीकृत करने का निर्णय लिया :

तालिका सं.31 (ख)

मस बैंक का संस्तुत वर्गीकरण

मस बैंक की श्रेणी	खुदरा या गैर-संस्थागत जमा + कुल बकाया ऋण	मस बैंकों की संख्या मार्च 2008 तक
क	रु.1000 करोड़ से अधिक	30
ख	रु.500 करोड़ से अधिक और रु.1000 करोड़ तक	69
ग	रु.200 करोड़ से अधिक और रु.500 करोड़ तक	148
घ	रु.200 करोड़ तक	123

3.2 शाखाओं का वर्गीकरण

3.2.1 रास बैंक : कार्यदल ने, कारोबार, खातों की संख्या, सहबद्ध समितियों और मौजूदा स्टाफ स्वरूप के संबंध में रास बैंक से प्राप्त शाखा-वार आँकड़ों का विश्लेषण किया. यह देखा गया कि जिन 94 शाखाओं (प्रधान कार्यालय शाखाओं और एक्सटेंशन काउन्टर्स को छोड़कर) के आँकड़े प्राप्त हुए थे, उनका खुदरा कारोबार रु.0.76 करोड़ (महाराष्ट्र रास बैंक की अकोला शाखा) जो कि इसके कुल कारोबार का केवल 0.14% था, से लेकर रु.88 करोड़ (मध्य प्रदेश रास बैंक की भोपाल प्रमुख शाखा) था जो कि इसके कुल कारोबार का केवल 6% था. फिर भी, इन दोनों मामलों में शाखा के कुल खातों की संख्या के समक्ष व्यक्तिशः खातों की संख्या का प्रतिशत क्रमशः 58% और 86% था.

रास बैंकों की 94 शाखाओं से प्राप्त आँकड़ों के विश्लेषण से यह पता चला कि शाखा के कारोबार की कुल मात्रा के प्रतिशत के रूप में व्यक्तिशः और संस्थागत कारोबार की मात्रा में अधिक भिन्नता नहीं है। तथापि 94 शाखाओं में से 88 के मामले में खातों की कुल संख्या के समक्ष व्यक्तिशः खातों का प्रतिशत 80% से अधिक था (अनुबंध-3.3 (क))।

यद्यपि यह विश्लेषण सीमित आँकड़ों पर आधारित है। फिर यह सीमित आँकड़ों पर आधारित उक्त विश्लेषण से यह स्पष्ट हो जाता है कि शाखा के कार्यभार के संबंध में उल्लेखनीय है कि शाखा में संचालित किए गए खातों की संख्या, राशि के रूप में कारोबार की मात्रा से अधिक महत्वपूर्ण है और कारोबार की मात्रा के स्थान पर खुदरा और संस्थागत खातों की संख्या² के आधार पर शाखाओं का वर्गीकरण व्यवहारिक होगा।

तथापि, इस तर्क को हराने के लिए दल के पास दो धारक थे - एक, यदि रास बैंकों और मस बैंकों को अन्य बैंकों के साथ प्रतिस्पर्धा करनी है तो उन्हें शीघ्र ही कम्प्यूटरीकृत होना होगा और इससे, खातों की अधिक संख्या के कारण शाखाओं द्वारा महसूस किए जा रहे दबाव में भी कमी आएगी और दूसरा, विश्लेषण करने के लिए खातों की संख्या के विश्वसनीय आँकड़े उपलब्ध नहीं थे। अतः दल ने, रास बैंकों और मस बैंकों के वर्गीकरण हेतु उपयोग में लाए गए समान कारोबारी मापदण्डों के लिए कारोबार की मात्रा के आधार पर शाखाओं को वर्गीकृत करने का निर्णय लिया।

तालिका सं.3.2 (क)
रास बैंकों की शाखाओं का संस्तुत वर्गीकरण

शाखा श्रेणी	कुल कारोबार (जमा + बकाया ऋण)	शामिल की गई शाखाओं की संख्या (मार्च 2008 तक) (नमूना आकार : 94 शाखाएँ)
क	रु.500 करोड़ से अधिक	3
ख	रु.200 करोड़ से अधिक और रु.500 करोड़ तक	8
ग	रु.50 करोड़ से अधिक और रु.200 करोड़ तक	23
घ	रु.50 करोड़ तक	60

3.2.2 मस बैंक : मस बैंकों के मामले में, खुदरा अथवा गैर संस्थागत जमा + कुल बकाया ऋणों की रकम 0.39 करोड़ (सातारा मस बैंक की जे.एस.एसके.एस.चिमनगाँव शाखा) जो इसके कुल कारोबार का 16% था, से रु.143 करोड़ (सातारा मस बैंक की जैडपी सातारा शाखा) जो इसके कुल कारोबार की लगभग 98% थी, तक थी। कुल ऋण खातों के समक्ष खुदरा जमा खातों की संख्या का तदनुरूपी प्रतिशत जैडपी सातारा शाखा के मामले में 97% था जबकि चिमनगाँव शाखा का 99% था (31 मार्च 2008 तक)।

² दल ने, प्रतिदिन के वाउचरों पर आँकड़े प्राप्त करने और उन्हें विश्लेषित करने का प्रयास किया था क्योंकि इनसे कार्यभार की बेहतर जानकारी हो सकती थी किन्तु बैंकों के छोटे नमूने हेतु भी यह आँकड़े उपलब्ध नहीं हो पाए हैं।

मस बैंकों की 478 शाखाओं से प्राप्त आँकड़ों के विश्लेषण से यह पता चला कि 365 के मामले में, खुदरा या गैर संस्थागत जमाओं + कुल बकाया ऋणों का प्रतिशत भाग, शाखा के कुल कारोबार का 81% से 100% तक था {अनुबंध 3.3(ख)}.

अतः दल ने मस बैंकों की शाखाओं का वर्गीकरण उनके खुदरा जमा +कुल बकाया ऋण के आधार पर भी निम्नानुसार किया :

तालिका सं.3.2 (ख)
मस बैंकों की शाखाओं का संस्तुत वर्गीकरण

शाखा श्रेणी	खुदरा या गैर-संस्थागत जमा + कुल बकाया ऋण	मार्च 2008 तक शामिल की गई शाखाओं की संख्या (नमूना आकार : 478 शाखाएँ)
क	रु.40 करोड़ से अधिक	19
ख	रु.15 करोड़ से रु.40 करोड़ तक	77
ग	रु.5 करोड़ से रु.15 करोड़ तक	250
घ	रु.5 करोड़ तक	132

3.3 संगठनात्मक संरचना : बैंकिंग और वित्तीय सेवाओं में उभरती हुई प्रतिस्पर्धा तथा रास बैंकों और मस बैंकों के समक्ष चुनौतियों और प्राथमिकताओं के मद्देनजर दल ने प्रधान कार्यालय में एक प्रतीकी विभागीय सैटअप का सुझाव देना आवश्यक समझा. श्रेणी 'क' में रास बैंकों के लिए 12 प्रभागों सहित 6 विभागों यथा एचआरएमडी और बोर्ड के मामले तथा सामान्य प्रशासन, योजना और विकास, निरीक्षण और लेखा परीक्षा, वित्त और लेखा, बैंकिंग परिचालन और ऋण और अग्रिम तथा वरिष्ठ अधिकारी के अधीन अलग से एक सतर्कता कक्ष का सुझाव दिया गया. श्रेणी 'क' में मस बैंकों के लिए भी 9 प्रभागों सहित 6 विभागों और एक अलग सतर्कता कक्ष का सुझाव दिया गया. अन्य श्रेणियों में भी रास बैंकों और मस बैंकों में ऊपर उल्लिखित सभी विभाग और प्रभाग होंगे. तथापि बैंक के आकार और कारोबार की मात्रा के आधार पर विभागों और प्रभागों को सम्मिलित या विभक्त किया जा सकता है. रास बैंक और मस बैंक की विभिन्न श्रेणियों के प्रधान कार्यालय के लिए सुझाई गई संगठनात्मक संरचना का विवरण क्रमशः अनुबंध -3.4 (क से घ) और 3.5(क से घ) में दिया गया है. यह सुझाव दिया गया कि स्टाफ की तीन श्रेणियाँ होनी चाहिए - अधिकारी, लिपिकीय स्टाफ और सहायक स्टाफ. अधिकारियों के तीन स्तर होने चाहिए. यथा वरिष्ठ प्रबंध तंत्र (एसएम), मध्यम प्रबंध तंत्र (एमएम) और कनिष्ठ प्रबंध तंत्र(जेएम). वर्तमान में, विभिन्न बैंकों द्वारा अपनाए गए पदनामों में कोई एकरूपता नहीं है. समुचित पदनामों और पदों की संख्या का निर्णय संबंधित बैंकों पर ही छोड़ते हुए यह सुझाव दिया गया कि वरिष्ठ प्रबंध तंत्र में दो ग्रेड होने चाहिए यथा ग्रेड-I मुख्य महाप्रबंधक या महाप्रबंधक के रूप में पदनामित हो और ग्रेड II महाप्रबंधक या उपमहाप्रबंधक के रूप में पदनामित हो. मध्यम प्रबंध तंत्र में दो ग्रेड हों यथा ग्रेड I सहायक महाप्रबंधक के रूप में पदनामित हो और ग्रेड II मुख्य प्रबंधक के रूप में पदनामित हो. कनिष्ठ प्रबंध तंत्र में केवल एक ग्रेड हो जो किए जा

रहे कार्यों के अनुसार प्रबंधक या अधिकारी अथवा लेखापाल आदि के रूप में पदनामित हो. (रास बैंक और मस बैंक, ग और घ श्रेणियों के लिए एसएम-I और एसएम II, तथा एमएम-I और एमएम-II श्रेणियों का विलयन कर सकते हैं).

3.4.1 प्रधान कार्यालय के लिए स्टाफ का स्वरूप : पिछले पैराग्राफ में प्रस्तावित संगठन संरचना को ध्यान में रखते हुए प्रधान कार्यालय के स्टाफ की संख्या पर विचार किया गया.

3.4.2 बैंक के मुख्य कार्यकारी अधिकारी की नियुक्ति भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा निर्धारित 'फिट एण्ड प्रोपर' के आधार पर की जाए. (भारतीय रिजर्व बैंक के परिपत्र आरपीसीडी.सीओ.आरसीबीडी.8843/03.01.03।2008-09 दिनांक 3 मार्च 2009 की प्रति अनुबंध 4.1 में देखी जा सकती है.) मुख्य कार्यकारी अधिकारी को मुख्य महाप्रबंधक अथवा महाप्रबंधक और अन्य अधिकारियों की सहायता प्राप्त होगी जिनकी संख्या बैंक की श्रेणी के आधार पर अलग-अलग हो सकती है. विभाग-प्रमुख एसएम II से एक स्केल नीचे के हो सकते हैं जो इन कैडर्स में अधिकारियों की उपलब्धता और विभाग की महत्ता के आधार पर होंगे. बैंक द्वारा इस विषय में निदेशक मंडल के अनुमोदन से विचार किया जाएगा.

3.4.3 उक्त पहलुओं को ध्यान में रखते हुए और वर्तमान में बैंकों को उपलब्ध तकनीकी सहायता के मद्देनजर प्रधान कार्यालय के स्टाफ स्वरूप और स्टाफ की संख्या को नीचे दिए अनुसार तैयार किया गया है.

तालिका सं.3.3 (क)
रास बैंक प्रधान कार्यालय में स्टाफ का स्वरूप (निदर्शी)

स्तर	रास बैंक की श्रेणी (कुल कारोबार के आधार पर)			
	क (रु.10,000 करोड़ से अधिक)	ख (रु.5,000 करोड़ से रु.10,000 करोड़ तक)	ग (रु.2,000 करोड़ से रु.5,000 करोड़ तक)	घ रु.2,000 करोड़ तक
वरिष्ठ प्रबंध तंत्र	*	6	3	2
मध्यम प्रबंध तंत्र	*	19	13	7
कनिष्ठ प्रबंध तंत्र	*	90	48	24
लिपिक अथवा सहायक श्रेणी	*	60	48	24
कार्यालय सहायक (सब स्टाफ)	*	20	16	10
कुल	*	195	128	67

* श्रेणी 'क' के बैंकों के संबद्ध में स्टाफ के स्वरूप और स्टाफ की संख्या का निर्धारण बोर्ड द्वारा, कारोबार की मात्रा, सहबद्ध मस बैंकों और संघों की संख्या, बैंक द्वारा किए गए क्रियाकलापों के आकार और किस्मों आदि को ध्यान में रखते हुए किया जाए. यह स्वरूप अन्य श्रेणियों यथा ख, ग और घ के लिए सुझाया गया है.

तालिका सं.3.3 (ख)
मस बैंक प्रधान कार्यालय में स्टाफ का स्वरूप (निदर्शी)

स्तर	मस बैंक की श्रेणी (खुदरा या गैर-संस्थागत जमाराशियों + कुल बकाया ऋण के आधार पर)			
	क (रु.1000 करोड़ से अधिक)	ख (रु.500 करोड़ से रु.1000 करोड़)	ग (रु.200 करोड़ से रु.500 करोड़)	घ (रु.200 करोड़ तक)
वरिष्ठ प्रबंध तंत्र	**	5	4	3
मध्यम प्रबंध तंत्र	**	6	6	5
कनिष्ठ प्रबंध तंत्र	**	24	20	16
लिपिक अथवा सहायक श्रेणी	**	38	34	28
कार्यालय सहायक (सब स्टाफ)	**	13	12	10
कुल	**	86	76	62

** श्रेणी 'क' के बैंकों के संबंध में स्टाफ के स्वरूप और स्टाफ की संख्या का निर्धारण बोर्ड द्वारा, कारोबार की मात्रा, सहबद्ध पैक्स और अन्य कार्यात्मक समितियों की संख्या, बैंक द्वारा किए गए क्रियाकलापों के आकार और किस्मों आदि को ध्यान में रखते हुए किया जाए. यह स्वरूप अन्य श्रेणियों यथा ख, ग और घ के लिए सुझाया गया है.

टिप्पणियाँ

- उक्त के अलावा, रास बैंकों और मस बैंकों में हर 25 शाखाओं के लिए मध्यम प्रबंध तंत्र या कनिष्ठ प्रबंध तंत्र में एक निरीक्षणकर्ता अधिकारी होगा जिसकी तैनाती बोर्ड द्वारा निर्धारित की गई आवश्यकता के अनुसार प्रधान कार्यालय या क्षेत्रीय अथवा मंडल (डिविजनल) कार्यालय में की जाएगी.
- छुट्टी आरक्षित (लीव रिजर्व) स्टाफ को अधिमानतः प्रधान कार्यालय के स्तर पर रखा जाए.

3.5 मंडल कार्यालय (डीओ) अथवा क्षेत्रीय कार्यालय के लिए स्टाफ का स्वरूप

3.5.1 रास बैंक : दल ने रास बैंकों के लिए मंडल कार्यालय या क्षेत्रीय कार्यालय की आवश्यकता की जाँच की. महाराष्ट्र रास बैंक के अनुभव से यह ज्ञात हुआ कि इस व्यवस्था से कोई महत्वपूर्ण लाभ नहीं पहुंचा है. तथापि, यह सुझाव दिया गया कि भौगोलिक कवरेज, आधारभूत सुविधाओं, कारोबारी आवश्यकताओं और संभावनाओं को ध्यान में रखते हुए प्रत्येक रास बैंक, मंडल कार्यालय या क्षेत्रीय कार्यालय के समुचित संख्या में गठन की आवश्यकता की जाँच और निर्धारण करे.

3.5.2 मस बैंक : मस बैंकों का परिचालन क्षेत्र जिले तक ही सीमित होने के कारण मंडल कार्यालय (डीओ) या क्षेत्रीय कार्यालय (आरओ) खोलने के लिए केवल असाधारण परिस्थितियों में ही विचार किया जाए. केवल वही मस बैंक जिनकी 50 से अधिक शाखाएँ हैं जो बृहत या कठिन भौगोलिक क्षेत्र में काम करते हैं, जिनके साथ 100 से अधिक समितियाँ (बुनकर और अन्य समितियों को मिलाकर) सहबद्ध हैं और जो ऐसा कारोबार कर रहे हैं जिनके लिए निकट

अनुप्रवर्तन की आवश्यकता है, इनके मामले में मंडल कार्यालय या क्षेत्रीय कार्यालय खोले जाने पर विचार किया जा सकता है.

3.5.3 मंडल कार्यालय या क्षेत्रीय कार्यालय की अवधारणा का सुझाव, सहबद्ध समितियों या मस बैंकों के प्रभावी अनुप्रवर्तन और शाखाओं पर समुचित नियंत्रण हेतु दिया गया है. तथापि, मंडल कार्यालय या क्षेत्रीय कार्यालय खोलने का निर्णय, प्रबंध लागत और लाभप्रदता को ध्यान में रखकर ही किया जाए और निदेशक मंडल द्वारा भी इस प्रस्ताव का ध्यानपूर्वक आकलन कर लिया जाय. मंडल कार्यालय या क्षेत्रीय कार्यालय न्यूनतम स्टाफ संख्या वाला एक कैम्प्यूल टाइप कार्यालय होगा. मंडल कार्यालय या क्षेत्रीय कार्यालय के लिए अलग से परिसर प्रदान करने के बजाए इन्हें किसी बड़ी शाखा में ही स्थान दिया जा सकता है ताकि इसकी लागत को कम किया जा सके.

3.5.4 एक विशिष्ट मंडल कार्यालय अथवा क्षेत्रीय कार्यालय के स्टाफ का स्वरूप निम्नानुसार संस्तुत किया गया है :

तालिका सं.3.4 (क)

रास बैंकों के क्षेत्रीय कार्यालय या मंडल कार्यालय के स्टाफ का स्वरूप

पदनाम	स्टाफ स्वरूप (निदर्शी)
प्रभारी अधिकारी (ओआईसी)	1 *
जेएम या एमएम में अधिकारी	5
अधिकारी उप-जोड़	6
लिपिकीय स्टाफ	5
कार्यालय सहायक	2
कुल	13

* क्षेत्राधिकार के तहत शाखाओं की संख्या और आकार के आधार पर प्रभारी अधिकारी एसएम-11 या एमएम-1 का अधिकारी होगा.

तालिका सं.3.4 (ख)

मस बैंक के क्षेत्रीय कार्यालय/ मंडल कार्यालय के स्टाफ का स्वरूप

पदनाम	स्टाफ स्वरूप (निदर्शी)
प्रभारी अधिकारी (ओआईसी)	1
जेएम में अधिकारी	1
लिपिकीय स्टाफ	1
कार्यालय सहायक	1
कुल	4

* प्रभारी अधिकारी एमएम का अधिकार होगा.

3.6 शाखाओं हेतु स्टाफ स्वरूप

3.6.1 रास बैंक द्वारा शाखाओं में नियोजित स्टाफ की संख्या संबंधी आँकड़ों की समीक्षा करने पर यह देखा गया कि वर्तमान में बैंकों द्वारा इस संबंध में कोई मानदण्ड अपनाए नहीं जा रहे हैं। शाखा की व्यवहार्यता के लिए उत्पादकता और कुशलता, लाभप्रदता तथा अन्य आवश्यकताओं जैसे सुरक्षा, बाहरी कार्य के लिए स्टाफ आदि जैसे पहलुओं को ध्यान में रखते हुए किसी भी रास बैंक शाखा की न्यूनतम स्टाफ संख्या, 10 जिसमें 1 शाखा प्रबंधक, 3 अधिकारी, 4 लिपिक और 2 अधीनस्थ-स्टाफ हो सकते हैं। रास बैंकों के मामले में न्यूनतम संख्या, 6 हो सकती है जिसमें एक शाखा प्रबंधक, एक लेखाकार और 3 लिपिक स्टाफ और एक अधीनस्थ स्टाफ हो सकते हैं। आवश्यकतानुसार निकटस्थ शाखाओं में अस्थाई, तुरन्त नियोजन के लिए प्रधान कार्यालय, क्षेत्रीय कार्यालय या मंडल कार्यालय अथवा किसी अन्य सुविधाजनक बड़ी शाखा में छुट्टी आरक्षित (लीव रिजर्व) स्टाफ का एक पूल रखने पर विचार किया जा सकता है।

3.6.2 शाखाओं में स्टाफ की वर्तमान नियुक्ति, आगामी 5 वर्षों में कारोबार के स्तर और शाखाओं की संख्या में अनुमानित वृद्धि, स्टाफ के लिए कैरियर में प्रगति की आकांक्षा को ध्यान में रखते हुए शाखाओं की विभिन्न श्रेणियों में मॉडल स्टाफ स्वरूप (निदर्शी) नीचे दिया गया है।

तालिका सं.3.5 (क)

रास बैंकों की शाखाओं हेतु स्टाफ स्वरूप (निदर्शी)

	शाखा प्रबंधक			जेएम (लेखाकार)	जेएम (फील्ड स्टाफ)	वरि. सहा. *	कनि. सहा. **	सहा. स्टाफ	कुल
	एसएम 11	एमएम 1	एमएम 11						
रु.500 करोड़ से अधिक (क)	इस संबंध में बैंक द्वारा अन्य श्रेणियों हेतु सुझाए गए स्वरूप को ध्यान में रखते हुए निर्णय लिया जाएगा.								
रु.200 करोड़ से अधिक और रु.500 करोड़ तक (ख)	1	1	1	2	2	3	4	4	18
रु.50 करोड़ से अधिक ओर रु.200 करोड़ तक (ग)	-	1	1	2	2	2	4	3	15
रु.50 करोड़ तक (घ)	-	-	1	1	2	2	2	2	10

कोष्ठक में दिए गए वर्ग शाखा की श्रेणी दर्शाते हैं।

* इसमें क्षेत्र पर्यवेक्षक और अन्य तकनीकी स्टाफ शामिल हैं।

** इसमें लिपिक, लिपिक-सह-कैशियर और ऐसा अन्य स्टाफ शामिल है।

तालिका सं.3.5(ख)

मध्यवर्ती सहकारी बैंकों की शाखाओं का स्टाफिंग पैटर्न (यह दिशानिर्देशी है)

शाखा की श्रेणी/ खुदरा व्यवसाय का स्तर	शाखा प्रबंधक (एमएम- II)	लेखाकार (जेएम)	क्षेत्र अधिकारी (जेएम)	वरिष्ठ सहायक*/ कनिष्ठ सहायक**	अधीनस्थ स्टाफ	कुल
रु.40 करोड़ से अधिक (अ)	अन्य श्रेणियों के लिए सुझाए गए पैटर्न को दृष्टि में रखते हुए इसका निर्धारण बैंक द्वारा किया जाए.					
रु.15 करोड़ से अधिक और रु.40 करोड़ तक (आ)	1	1	1	3	3	9
रु.05 करोड़ से अधिक और रु.15 करोड़ तक (इ)	1	1	1	3	2	8
रु.5 करोड़ तक (ई)	1	1	-	3	1	6

* इसमें फील्ड पर्यवेक्षक और अन्य तकनीकी स्टाफ भी शामिल है

** इसमें क्लर्क, क्लर्क-सह-कैशियर और ऐसा ही अन्य स्टाफ भी शामिल है.

नोट :

उपर्युक्त के साथ ही, नीचे दिए गए सुझाव भी देखें.

- i. संस्थागत व्यवसाय की मात्रा को दृष्टि में रखते हुए बैंक अतिरिक्त स्टाफ पर भी विचार कर सकता है.
- ii. हर 8 से 10 सक्रिय पैक्सों पर (जिनमें अन्य समितियाँ भी शामिल हैं) एक क्षेत्र पर्यवेक्षक की पदस्थापना की जाए.
- iii. हर 1000 जमा खातों पर एक क्लर्क पोस्ट किया जाए (स्टाफ की संख्या का निर्धारण करते समय सहकारिताओं के अलावा व्यक्तियों और संस्थाओं की जमाराशियों को महत्त्व (वेटेज) दिया जाये.
- iv. हर 1000 सक्रिय ऋण खातों पर एक क्षेत्र अधिकारी
- v. 2000 सक्रिय खातों (जमा + ऋण) पर एक लेखाकार
- vi. शाखा के कुल आटोमेशन और कम्प्यूटरीकरण के मामले में स्टाफ की आवश्यकता का पुनःनिर्धारण किया जाए. तमिलनाडु राज्य सहकारी बैंक द्वारा किए गए एक अध्ययन से यह पता चलता है कि आटोमेशन के बाद उनकी शाखाओं में 25% लिपिकीय और 7% अधिकारियों की कम आवश्यकता अनुभव की गई है.

3.6.3 उपर्युक्त मॉडल केवल निदर्शी मात्र है. बैंक मुख्यतया इनके आधार पर अपनी स्टाफ संख्या या स्टाफिंग पैटर्न का निर्धारण कर सकते हैं. पूर्वोत्तर क्षेत्र की विशेष परिस्थितियों को दृष्टि में रखते हुए पूर्वोत्तर क्षेत्र के राज्य सहकारी बैंकों के लिए अलग मानदण्डों का सुझाव दिया गया है जो इस रिपोर्ट के अध्याय 7 में विस्तार से दिए गए हैं.

3.7 समग्र स्टाफिंग पैटर्न की गणना

इस कार्यदल ने बैंकों को अपने समग्र स्टाफ की संख्या का निर्धारण करने के लिए नीचे दिया गया सूत्र सुझाया है :

किसी भी बैंक का कुल स्टाफ निम्नानुसार होगा :

1	(क) शाखाओं का समग्र स्टाफ तालिका नं.3.5 (क) और (ख) के अनुसार होगा	ए
	(ख) सैटैलाइट कार्यालय या एक्स्टेंशन काउंटर, अलग श्रमशक्ति मानदण्ड, प्रत्येक इकाई के लिए एक अधिकारी + एक क्लर्क	बी
2	मंका या क्षेत्र के लिए समग्र स्टाफ तालिका नं.3.4(ए) और 3.4(बी) के अनुसार होगा	सी
3	प्रधान कार्यालय का स्टाफ - तालिका नं.3.3(ए) और 3.3(बी) के अनुसार होगा	डी
4	प्रत्येक 25 शाखाओं पर एक निरीक्षण अधिकारी होगा उप जोड़ - ए+बी+सी+डी+ई	ई एफ
5	मामले-दर-मामले के आधार पर अतिरिक्त स्टाफ को शाखाओं की आवश्यकता आधारित अपेक्षा के 2.5% से अधिक नहीं होना चाहिए	जी
6	समग्र योग (स्टाफ की समग्र सीमा) एफ+जी	एच

नोट :

- i. 39 मध्यवर्ती सहकारी बैंकों के उपलब्ध आँकड़ों के आधार पर यह सुझाव दिया गया कि कुल स्टाफ उसका 30 से 35% तक स्टाफ प्रधान कार्यालय और मंका या क्षेत्रों में होना चाहिए (9 राज्य सहकारी बैंकों के संबंध में यह पाया गया कि जम्मू और कश्मीर राज्य सहकारी बैंक के कुल स्टाफ में से उसकी 31% स्टाफ प्रधान कार्यालय और मंका या क्षेत्रों में कार्यरत है, जबकि महाराष्ट्र राज्य सहकारी बैंक के मामले में यह 77% है).
 - ii. प्रधान कार्यालय, मंका या क्षेत्रों और शाखाओं में अधिकारियों और स्टाफ की पदस्थापना के संबंध में, बैंक अपनी समग्र स्टाफ संख्या के आधार पर निर्णय ले. यह निर्णय बोर्ड के अनुमोदन से लिया जाए.
 - iii. व्यवसाय को बढ़ाने, वित्तीय समावेशन, वसूली, व्यवसाय विकास आदि (भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा परिभाषित नॉन-कोर कार्यों के लिए) के लिए बैंक बिजनेस कारस्पोंडेंट और फैंसिलिटेटरों व अन्य को ठेके पर ले सकते हैं. ऐसा स्टाफ बैंकों के लिए निर्धारित स्टाफ-सीमा में ऐसी नियुक्तियों के लिए बैंक, बोर्ड द्वारा विधिवत अनुमोदन के पश्चात नीति का निर्धारण कर सकता है.
- 3.8** स्टाफ की भर्ती के मामलों में किसी भी प्रकार का अतिरिक्त वित्तीय भार निम्नलिखित के अंतर्गत किया जाए :

- i. व्यवसाय की मात्रा : बैंक का व्यवसाय का स्तर ऐसा हो, जिसमें स्टाफ लागत को कुल आय (निवल ब्याज आय व अन्य निवल आय का जोड़) की 30-40% के मध्य होना चाहिए. (इसमें अतिरिक्त स्टाफ की भर्ती के परिणामस्वरूप भुगतान की गयी संपूर्ति शामिल है) इसके साथ ही, प्रबंधन लागत³ को कार्यशील निधि के 2% और कुल आय के 40-60% से अधिक नहीं होना चाहिए.

- ii. स्टाफ की आवश्यकता का निर्धारण करते समय लाभप्रदता और भुगतान-क्षमता को महत्व दिया जाए. अर्थात् बैंक को पिछले तीन वर्षों में निवल लाभ कमाना चाहिए. निवल लाभ का निर्धारण आवश्यक सांविधिक प्रावधानों या रिज़र्वों के प्रावधानों के बाद करना चाहिए. इसमें अनर्जक परिसम्पत्तियों के प्रावधान को भी तथा जमा और उधार आदि पर देय ब्याज की भी व्यवस्था शामिल की जाए और बैंक की किसी भी प्रकार की संचित हानि नहीं होनी चाहिए. स्टाफ को दी जानेवाली क्षतिपूर्ति के लिए अतिरिक्त वित्तीय भार को संबंधित वर्ष या अवधि के निवल लाभ में से लिया जाना चाहिए, जिससे बैंक की लाभप्रदता पर किसी प्रकार का प्रतिकूल प्रभाव न पड़े.
- iii. वैद्यनाथन कार्य दल की सिफारिशों और कृषि ऋण माफी और ऋण राहत योजना के कार्यान्वयन के बाद, एक बारगी उपाय के रूप में कमजोर बैंकों जो बैंककारी विनियमन अधिनियम, 1949 की धारा 11(1) (ससयला) का अनुपालन नहीं कर रहे हैं, के मामलों में अलग दृष्टिकोण अपनाए जाने की जरूरत है. इनमें से अनेक बैंकों ने अनेक वर्षों से स्टाफ की भर्ती नहीं की है. इन्हें वसूली, कारोबार विकास आदि के लिए स्टाफ की आवश्यकता होगी ताकि ये बैंक फिर से लाभ कमा सकें. इस रिपोर्ट में उल्लिखित मानदण्डों के आधार पर ऐसे बैंकों को अपने स्टाफ की आवश्यकता के लिए वास्तविक आधार पर स्टाफ का निर्धारण करना होगा. यदि भर्ती आवश्यक हो तो वे इसके लिए अपने-अपने बोर्डों का अनुमोदन लें. इस एक बारगी भर्ती के बाद, भविष्य में ऊपर दिए गए कारोबार के स्तरों, लाभप्रदता और भुगतान क्षमता पैरामीटरों के अनुसार भर्तियां की जाएं.
- iv. बैंक भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा निर्धारित पूंजी से जोखिम भारित आस्ति अनुपात (सीआरआर) को उक्त मानदंडों के शुरू होने की तारीख से लागू करें.

3.9 उपर्युक्त मानदण्डों के अनुसार स्टाफ की आवश्यकता का निर्धारण करते समय, निम्नलिखित कारकों को भी दृष्टि में रखें :

- हर शाखा को अनिवार्यतया लाभप्रद केन्द्र के रूप में कार्य करना चाहिए.
- स्टाफ की तदर्थ नियुक्तियों को पूरी तरह रोका जाए.
- आटोमेशन के स्तर के आधार पर स्टाफ की आवश्यकता अलग-अलग होगी.
- यथा आवश्यकता कार्य विशेष के लिए प्रतिनियुक्ति या अल्पावधि प्रतिनियुक्ति पर विचार किया जाए.
- अतिरिक्त स्टाफ के मामले में, ऐसे स्टाफ के पुनर्नियोजन व स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति योजना आदि को लागू करने पर विचार करें.

3.10 इस कार्यदल ने यह भी सुझाव दिया कि मानव संसाधन के बेहतर प्रबंधन के लिए निम्नलिखित उपायों पर भी विचार किया जाए :

- सभी कर्मचारियों को विशिष्ट पहचान संख्या (यूनिक आइडेंटिफिकेशन नंबर) दिया जाए.

- संस्था के साथ बेहतर जुड़ाव के लिए कर्मचारियों को पहचान पत्र जारी किया जाएं और उन्हें वर्दी दी जाए.

प्रबंधन लागत में वर्ष के दौरान हुए ब्याज खर्चों को कम कर सभी खर्चों (स्टाफ लागत और अन्य परिचालन लागत) शामिल हैं.

- हर राज्य सहकारी बैंक और मध्यवर्ती सहकारी बैंक की समुचित पहचान और ब्राण्ड इमेजिंग के लिए अपने “लोगो” का निर्धारण किया जाए.
- हर राज्य सहकारी बैंक और मध्यवर्ती सहकारी बैंक का विज्ञान और मिशन कथन तैयार किया जाए, जिसमें उनके लक्ष्यों पर प्रकाश डाला जाए.
- कार्य विवरण कार्ड, कार्य प्रोफाइल, उत्तरदायित्व और सेवा रजिस्टर तैयार किए जाएं और उनका रिकार्ड रखा जाए.
- समय-समय पर स्टाफ के कार्य को परिवर्तित किया जाए और उन्हें दिये गए प्रशिक्षण की समीक्षा की जाए.

अध्याय 4

भर्ती, पदोन्नति, स्थानांतरण और आउटसोर्सिंग

4.1 राज्य सहकारी बैंकों और मध्यवर्ती सहकारी बैंकों ने विगत वर्षों में अपनी शाखाओं के नेटवर्क में उल्लेखनीय वृद्धि की है। मध्यवर्ती सहकारी बैंकों की स्टाफ संख्या में उसकी शाखाओं के साथ वृद्धि हुई है, जबकि राज्य सहकारी बैंकों के स्टाफ में 20% कमी आई है। यह कमी 75% शाखाओं के बढ़ने के बाद भी बनी हुई है। देश में अलग-अलग स्थानों पर स्थित मध्यवर्ती सहकारी बैंकों और राज्य सहकारी बैंकों के आकार में काफी अंतर है। शाखाओं के आकार और प्रति शाखा औसत स्टाफ में भी काफी अंतर पाया जाता है। यह अंतर कारोबार के स्तर, कारोबार के स्वरूप, प्रकार, संख्या और उनसे जुड़ी समितियों आदि पर निर्भर है। निम्नलिखित तालिका में राज्य सहकारी बैंकों और मध्यवर्ती सहकारी बैंकों की शाखाओं की संख्या और स्टाफ संख्या का विवरण दिया गया है। यह विवरण मार्च 1988 से दिया गया है, जोकि उससे आगे के हर 10 वर्ष के अंतर को दर्शाता है।

वर्ष	संख्या		शाखाओं की कुल संख्या		स्टाफ की कुल संख्या		प्रति शाखा औसत स्टाफ	
	रास बैंक	मस बैंक	रास बैंक	मस बैंक	रास बैंक	मस बैंक	रास बैंक	मस बैंक
मार्च 1988	28	354	562	10267	18483	73014	33	7
मार्च 1998	28	367	789	12128	15555	91460	20	8
मार्च 2008*	31	370	920	13133	14350	89174	16	7

* अनंतिम

4.2 इन बैंकों की मौजूदा कार्मिक नीति की मुख्य बातें नीचे दी जा रही हैं :

- यह नीति हर राज्य सहकारी बैंक और मध्यवर्ती सहकारी बैंक के स्टाफ सेवा नियमों व विनियमों के अनुसार निर्धारित होगी।
- स्टाफ-संख्या, वेतन और भत्तों आदि का निर्धारण निदेशक मंडल द्वारा आरसीएस से पूर्व अनुमोदन प्राप्त कर लिया जाएगा। जिन राज्यों ने वैद्यनाथन कार्यदल की सिफारिशों को स्वीकार कर लिया है, उनके लिए आरसीएस का अनुमोदन आवश्यक नहीं होगा।
- अधिकांश बैंकों में अधीनस्थ स्टाफ, लिपिकीय स्टाफ और अधिकारियों के प्रवेश स्तर पर सीधी भर्ती की जाएगी।
- प्रबंध निदेशक या मुख्य कार्यकारी अधिकारी का चयन बैंक के अधिकारियों में से ही पदोन्नति द्वारा या राज्य सरकार या राज्य सरकार या नाबार्ड से प्रतिनियुक्ति द्वारा किया जाए या भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा निर्धारित फिट और उचित (प्रॉपर) मानदण्डों के अनुसार सीधी भर्ती द्वारा किया जाए।
- स्टाफ को अधिकारियों, लिपिकीय स्टाफ और सहायक स्टाफ के रूप में समुचित रूप से स्पष्टतया वर्गीकृत नहीं किया गया है। सभी राज्यों में इनके पदनामों में एकरूपता नहीं है।

- अधिकांश राज्य सहकारी बैंकों और मध्यवर्ती सहकारी बैंकों में स्टाफ की कमी है. यह कमी कई वर्षों से स्टाफ की भर्ती न किए जाने के कारण बनी हुई है. इसके फलस्वरूप अस्थायी या तदर्थ नियुक्तियाँ की गई हैं.

4.3 यह पाया गया कि इनकी नीति और व्यवहार मुख्यतया सरकार द्वारा संचालित व नियंत्रित हैं. इनकी गंभीरता से जाँच-पड़ताल के लिए बड़े ही कम प्रयास किए गए हैं. इन संस्थाओं की विशेष आवश्यकताओं को विशेषकर इनके वित्तीय संस्था के स्वरूप को दृष्टि में रखते हुए इन पर गंभीरता से चिंतन-मनन के बहुत ही कम प्रयास किये गये हैं. ऐसे कुछ प्रयासों की मुख्य बातें नीचे दी जा रही हैं.

4.3.1 महाराष्ट्र सरकार ने 1979 में श्री रामकृष्ण, पूर्व सहकारिता आयुक्त और रजिस्ट्रार सहकारी समिति, महाराष्ट्र राज्य, पुणे की अध्यक्षता में एक अध्ययन दल का गठन किया था. इसका गठन मध्यवर्ती सहकारी बैंकों में विविध पदों के सृजन हेतु निर्धारित मानदण्डों की जाँच-पड़ताल करने, उनके स्टाफिंग पैटर्न व भर्ती प्रक्रिया के संबंध में सलाह देने के लिए किया गया था. इस दल की मुख्य सिफारिशें आज भी संगत हैं. इनमें यह सिफारिश भी शामिल थी कि मध्यवर्ती सहकारी बैंकों में इंटरमीडिएट स्तर के अधिकारियों की चार से अधिक श्रेणियां न रखी जाएं. फील्ड स्टाफ और कार्यालय स्टाफ को अदला-बदला जाए. अधीनस्थ स्टाफ के नियोजन के मानदण्डों को स्पष्ट किया जाए. शाखाओं के वर्गीकरण और स्टाफ निर्धारण का आधार तैयार किया जाए. भर्ती और पदोन्नति के मानदण्ड निर्धारित किए जाएं. इसमें स्टाफ की क्षमता के विकास के लिए भी सुझाव दिए गए थे.

4.3.2 वर्ष 2005 में आंध्र प्रदेश राज्य सहकारी बैंक ने मेसर्स अर्नेस्ट एण्ड यंग को एपीसीओबी और मध्यवर्ती सहकारी बैंकों की कैडरवार श्रमशक्ति की आवश्यकता का अध्ययन करने के लिए नियुक्त किया था. इसके अध्ययन के विषय परिचालनगत परिवेश और संरचना, वर्तमान और भावी कारोबार की संभावना, कार्यभार और कम्प्यूटरीकरण आदि के फलस्वरूप प्रौद्योगिकी में आनेवाले बदलाव थे. अध्ययन दल ने स्पष्टतया पदोन्नति के अवसरों व तर्कसंगत कैरियर में प्रगति की सिफारिश की. प्रगति को कार्यनिष्पादन और अनुभव से युक्त होना चाहिए. 35 वर्ष की औसत सेवा-अवधि को आधार मानते हुए ये प्रत्येक स्तर (ग्रेड) की न्यूनतम अवधि परिभाषित होनी चाहिए. हर स्तर के लिए पदोन्नति का मानदण्ड अनुभव और कार्यनिष्पादन रखा जाए. पदोन्नति के साथ स्टाफ की भूमिका में अधिक स्पष्टता और बेहतरी आनी चाहिए.

4.3.3 पिछले कुछ वर्षों के दौरान विभिन्न बैंकों ने कारोबार विकास, कृषि ऋण को दुगुना करने, विविधीकृत बैंकिंग सेवाओं व वित्तीय समावेशन आदि के क्षेत्र में कई पहलें की हैं. धीरे-धीरे बैंकिंग संकुचित (नैरो) से सार्वभौम से (यूनिवर्सल) होती जा रही है. इसमें नए-नए वित्तीय उत्पाद शामिल होते जा रहे हैं. इसके फलस्वरूप इसमें अधिक श्रमशक्ति की आवश्यकता हो रही है. इस क्षेत्र में अब उन्नत और विशेषीकृत कुशलता की मांग अपरिहार्य हो गई है. इसके साथ ही, नवोन्मेषी प्रौद्योगिकी के प्रवेश व कम्प्यूटरीकृत बैंकिंग परिचालनों के कारण विशेषीकृत योग्यता रखने वाले स्टाफ की आवश्यकता पड़ रही है.

4.4.1 ग्रामीण सहकारी बैंकों की संभावनाओं व ग्रामीण वित्तीय परिदृश्य में आ रहे बदलावों को देखते हुए राज्य सहकारी बैंकों और मध्यवर्ती सहकारी बैंकों के भविष्य को कुछ इस प्रकार होना चाहिए :

- इसे बैंक के अपने कार्मिकों द्वारा ही चलाया जाना चाहिए. इन्हें समुचित अर्हता व कुशलता से युक्त होना चाहिए.
- इन्हें सतत वित्तीय समावेशन क्षेत्रों यथा थ्रिफ्ट, ऋण, बीमा और प्रेषण (रिमेटेंस) आदि में प्रवेश करना चाहिए.
- इन्हें सभी जरूरतों को पूरा करने के लिए एकल खिडकी (सिंगल विंडो) को अपनाना चाहिए, जहाँ ग्रामीण जनता के ऋण और ऋण से जुड़े सभी कार्यों यथा कृषि, गैर-कृषि, संबंधित कार्यकलापों, उपभोक्ता ऋणों व अन्य शुल्क आधारित कार्यों को पूरा किया जा सके.
- इन्हें प्रौद्योगिकी व कुशल स्टाफ द्वारा संचालित किया जाना चाहिए.

4.4.2 इस संबंध में प्रोफेसर ए.वैद्यनाथन की अध्यक्षता में गठित कार्य दल की सिफारिशों का अध्ययन लाभप्रद रहेगा.

4.5 ग्रामीण सहकारी ऋण संस्थाओं के पुनरुद्धार पर कार्यदल (वीसी-1) ने सहकारी ऋण संस्थाओं को कार्मिक नीति, स्टाफ भर्ती, स्टाफिंग पैटर्न आदि के मामलों में स्वायत्तता देने की सिफारिश की है. इस कार्यदल ने मानव संसाधन के संबंध में जो प्रेक्षण दिए हैं वे सार रूप में नीचे दिए जा रहे हैं :

- सहकारी ऋण संस्थाएं, गवर्नेन्स, प्रबंधन व वित्त क्षेत्र में असफल रही हैं.
- प्रबंधन की असफलता के फलस्वरूप वह गवर्नेन्स के क्षेत्र में भी असफल रही हैं.
- इसकी गवर्नेन्स के क्षेत्र में असफलता के कारण नीचे दिए जा रहे हैं :
 - ▲ राज्य सरकार का हस्तक्षेप : बैंकों के सर्वोच्च अधिकारियों की प्रतिनियुक्ति, कॉमन कैडर सिस्टम, स्टाफिंग स्वरूप के निर्धारण और परिचालनगत निर्णयों में हस्तक्षेप.
 - ▲ अधिक उम्र के स्टाफ की अधिकता, अपर्याप्त व्यावसायिक अर्हता और प्रशिक्षण का हल्का स्तर
 - ▲ गवर्नेन्स और प्रबंधन-कार्यों की अस्पष्टता
 - ▲ आंतरिक रखरखाव का ठीक न होना - आंतरिक नियंत्रण और व्यवस्था का कमजोर होना.

4.5.1 कार्यदल ने सभी स्तरों के कर्मचारियों में गुणवत्तात्मक सुधार लाए जाने की आवश्यकता महसूस की है. इनकी समग्र क्षमता के विकास के लिए क्षमता निर्माण और अन्य प्रोत्साहनों की आवश्यकता पर जोर दिया है. इस संबंध में निम्नलिखित उपायों की सिफारिश की है :

- व्यावसायिक अर्हताप्राप्त /योग्य मुख्य कार्यकारी अधिकारी की नियुक्ति
- कैडर प्रणाली की समाप्ति
- निदेशक मण्डल द्वारा मुख्य कार्यकारी अधिकारी की नियुक्ति, सेवा शर्तों, स्टाफिंग पैटर्न और वेतन ढाँचे का निर्धारण किया जाए. निदेशक मण्डल इन कार्यों को बैंक को प्राप्त मार्जिन में से करे.
- यह बैंक की जिम्मेदारी होगी कि वह स्टाफ की भर्ती करे. सभी प्रकार का स्टाफ निदेशक मण्डल के प्रति ही जवाबदेह होगा.

4.6 कार्यदल ने मानव संसाधन नीति और प्रथाओं के संबंध में मौजूदा स्थिति और ऊपर दी गई विभिन्न विशेषज्ञ समितियों का अध्ययन किया. इसके आधार पर उसने इस रिपोर्ट के तीसरे अध्याय में बैंकों के वर्गीकरण, शाखाओं के

वर्गीकरण, संगठनात्मक ढाँचे, प्रधान कार्यालय, मण्डल कार्यालयों, क्षेत्रीय कार्यालयों और शाखाओं के स्टाफ के स्वरूप पर कुछ दिशानिर्देशी मानदण्डों का निर्धारण किया है। इस अध्याय में उसने भर्ती नीति, भर्ती प्रक्रिया व उसके मानदण्डों आदि पर कुछ सुझाव दिए हैं।

4.7 भर्ती की आवश्यकता - गुणवत्तात्मक मूल्यांकन

ग्रामीण सहकारी बैंक ग्राम प्रधान संस्थाएं हैं। इन्हें अन्य बैंकों के साथ कड़ा मुकाबला करना पड़ रहा है। अन्य बैंक बेहतर श्रमशक्ति, प्रौद्योगिकी, उत्पाद और क्षमता से लैस हैं। अधिकांश राज्य सहकारी बैंकों और मध्यवर्ती सहकारी बैंकों में भर्ती पर प्रतिबंध लगा हुआ है या काफी समय से उसे स्थगित रखा गया है। पिछले दशक में इनमें नाम मात्र की स्टाफ वृद्धि हुई है। इन तथ्यों को दृष्टि में रखते हुए सहकारी बैंकों में स्टाफ की भर्ती और विभिन्न श्रेणियों के स्टाफ की पदोन्नति की आवश्यकता अनुभव की गई है। इस संबंध में कार्यान्वयन योग्य दिशानिर्देश तैयार करने की आवश्यकता है।

4.7.1 ग्रामीण सहकारी बैंकों को समुचित श्रमशक्ति योजना तैयार कर व उसका निर्धारण कर सुदृढ़ कार्मिक नीतियों को तैयार करना चाहिए। इससे सभी श्रेणियों के कर्मचारियों को कैरियर में प्रगति के समान अवसर प्राप्त होंगे। फलतः बैंक के सभी मूल कार्यक्षेत्रों के लिए प्रबंधन की दूसरी पंक्ति विकसित होगी। इसे अपने अच्छा कार्य करने वाले कर्मचारियों को पुरस्कृत व प्रेरित करना चाहिए। इसके साथ ही, पदोन्नति के मामलों में अनुभव को पर्याप्त प्राथमिकता दी जाए ताकि वे किसी रूप में हतोत्साहित न हों।

4.8 नई भर्ती की आवश्यकता - संख्या निर्धारण

- राज्य सहकारी बैंकों और मध्यवर्ती सहकारी बैंकों के स्टाफ की वय प्रोफाइल का अध्ययन करने से यह पता चलता है कि अगले दस वर्षों में कुल स्टाफ में से एक तिहाई स्टाफ और कुल अधिकारियों में से 53% अधिकारी सेवानिवृत्त हो रहे हैं। अगले पाँच वर्षों में कुल अधिकारियों में से 23% अधिकारी सेवानिवृत्त हो रहे हैं।

तालिका 4.2(क)

स्टाफ का वय प्रोफाइल (यह 43 मस बैंकों और 7 रास बैंकों के सैम्पल पर आधारित है)

श्रेणी	50 वर्ष तक		50-55 वर्ष		55 वर्ष से अधिक		कुल स्टाफ संख्या
	स्टाफ संख्या	कुल में %	स्टाफ संख्या	कुल में %	स्टाफ संख्या	कुल में %	
अधिकारी	2685	47.41	1652	29.17	1326	23.42	5663
लिपिकीय	6171	80.39	1087	14.16	418	5.45	7676
अधीनस्थ	2883	67.03	863	20.07	555	12.90	4301
कुल	11739	66.55	3602	20.42	2299	13.03	17640

नोट : सेवानिवृत्ति की आयु 58 या 60 वर्ष है

- ऊपर दिए गए नमूने की शैक्षणिक प्रोफाइल से यह पता चलता है कि अधिकारियों और लिपिकीय कर्मचारियों में से केवल 26% स्टाफ ही स्नातकोत्तर या विशेष योग्यता प्राप्त है।

तालिका 4.2(ख)

स्टाफ की शैक्षणिक प्रोफाइल (यह 43 मस बैंकों और 7 रास बैंकों के सैम्पल पर आधारित है)

श्रेणी	स्नातक से कम (अंडर गैज्युएट)	स्नातक (गैज्युएट)	स्नातकोत्तर (पोस्ट गैज्युएट)	विशेष अर्हता	कुल स्टाफ
अधिकारी	24	3912	1083	644	5663
लिपिकीय	952	4975	1032	717	7676
कुल	976	8887	2115	1361	13339

4.9 भर्ती एजेंसियाँ - वर्तमान स्थिति

स्टाफ की भर्ती के लिए अलग-अलग राज्यों ने अलग-अलग एजेंसियों को नियुक्त किया हुआ है। उनमें से कुछ का विवरण नीचे दिया जा रहा है :

आंध्र प्रदेश	नैशनल इंस्टीट्यूट ऑफ बैंक मैनेजमेंट (एनआईबीएम) पुणे, इंडियन इंस्टीट्यूट ऑफ साइकोमेट्री, कोलकाता
केरल	राज्य लोक सेवा आयोग
उत्तर प्रदेश	इंस्टीट्यूशनल को-ऑपरेटिव सर्विसेस बोर्ड (आईसीएसबी - एक स्वायत्त निकाय)
महाराष्ट्र	राज्य सहकारी बैंक और कुछ मध्यवर्ती सहकारी बैंक जैसे सातारा आईबीपीएस, मुंबई की सेवाएं ले रहा है।
पश्चिम बंगाल	सहकारी सेवा आयोग
कुछ अन्य राज्य	रोजगार कार्यालय, इंस्टीट्यूट ऑफ कोऑपरेटिव मैनेजमेंट (आईसीएम), निदेशक मण्डल द्वारा नामित नियुक्त समिति (अध्यक्ष, महाप्रबंधक और एआरसीएस), एक्सआईएम भुवनेश्वर (उड़ीसा)

4.10 भर्ती नीति - सुझाव

इस दल ने यह पाया कि अधिकतर स्टाफ को अपने कार्यों की सुस्पष्ट जानकारी नहीं है। इसे देखते हुए विभिन्न श्रेणी के पदों को तर्कसंगत बनाने और उनके कार्यों को सुस्पष्ट परिभाषित करने की आवश्यकता है। इसी आधार पर भविष्य में भर्ती की जाए। इस आधार पर ही इस दल ने निम्नलिखित सिफारिशों की हैं :

4.10.1 पदों की श्रेणी

नीचे दिए गए विवरण के अनुसार सहकारी बैंकों में पदों की 03 श्रेणियां हो सकती हैं :

ग्रुप ए	अधिकारी
ग्रुप बी	लिपिकीय स्टाफ, इन्हें बैंकिंग सहायक का पदनाम दिया जा सकता है।
ग्रुप सी	सहायक स्टाफ, इन्हें कार्यालय परिचारक (अटेंडेंट) का पदनाम दिया जा सकता है।

4.10.2 पदों का सृजन और रिक्त पदों को भरना

हर बैंक का निदेशक-मण्डल कारोबार के मानदण्डों विशेषतया लाभप्रदता, बैंक और शाखाओं के श्रेणीकरण, कार्य के स्वरूप आदि को दृष्टि में रखते हुए वास्तविक आवश्यकता के अनुसार पदों का सृजन कर सकता है। हर वर्ष तीसरे अध्याय में दिए गए मानदण्डों के अनुसार रिक्तियों का आकलन किया जाए। इस आकलन में मौजूदा और आगामी वर्ष रिक्त हो रहे पदों को ध्यान में रखा जाए। अगले वर्ष की रिक्तियों में पूर्ण सेवा के पश्चात् सेवानिवृत्त होनेवाली और त्यागपत्रों आदि के कारण रिक्त होनेवाली रिक्तियों को ध्यान में रखा जाए। खुले बाजार से भर्ती के मामलों में, बैंक इसकी योजना कम से कम एक वर्ष पहले ही तैयार करें, क्योंकि इसमें काफी समय लगता है।

4.10.3 सीधी भर्ती के लिए एजेंसी

अधिकारियों और कर्मचारियों की सीधी भर्ती के मामलों में, सहायक स्टाफ को छोड़कर, जिनमें उम्मीदवारों का चयन लिखित परीक्षा के आधार पर किया जाता है, यह कार्य किसी राष्ट्रीय या राज्य स्तरीय संस्था को सौंपा जाए, जिसे बैंक से जुड़े कर्मचारियों को भर्ती करने में विशेषज्ञता प्राप्त हो। इन संस्थाओं में आईबीपीएस या ऐसी ही कोई व्यावसायिक एजेंसी हो सकती है, जिसके पास इस प्रकार के कार्यों को सम्पन्न करने की आवश्यक विशेषज्ञता व अनुभव प्राप्त हो। (पैरा 4.9 देखें)। इस एजेंसी का कार्य लिखित परीक्षाओं का आयोजन, उत्तर पुस्तिकाओं का मूल्यांकन और संबंधित बैंक द्वारा निर्धारित बेंचमार्क के अनुसार उम्मीदवारों की सूची (शॉर्टलिस्ट) तैयार करनी होगी। इसके फलस्वरूप भर्ती प्रक्रिया में बड़ी हद तक पारदर्शिता और निष्पक्षता आएगी। शॉर्टलिस्टेड उम्मीदवारों के साक्षात्कार लेने का कार्य बैंक के बोर्ड द्वारा गठित भर्ती समिति को सौंपा जा सकता है।

4.10.4 बैंक के निदेशक मण्डल ऐसी स्वतंत्र एजेंसियों का चयन करने के लिए सक्षम प्राधिकारी होंगे। वे इनकी फीस और अन्य शर्तों को नियत करने के लिए भी सक्षम होंगे ताकि उम्मीदवारों का चयन सही और स्वतंत्र रूप से किया जा सके।

4.10.5 इस दल ने सीधी भर्ती से लिए जानेवाले अधिकारियों और अन्य स्टाफ के संबंध में निम्नलिखित मानदण्ड सुझाए हैं। सभी पदों के मामलों में स्थानीय भाषा में प्रवीण होना अनिवार्य होगा। स्थायी स्टाफ उम्मीदवारों को अधिकतम 5 वर्ष की छूट दी जा सकती है।

तालिका 4.3

सीधी भर्ती - पात्रता मानदण्ड

स्टाफ की श्रेणी	आयु	न्यूनतम शैक्षिक योग्यता	भर्ती एजेंसी	भर्ती प्रक्रिया	अभ्युक्तियाँ
कार्यालय परिचारक (ऑफिस अटेंडेंट) गुप 'सी' (सहायक स्टाफ)	18-30 वर्ष	दसवीं कक्षा पास लेकिन बारहवीं से अधिक नहीं (+ संबंधित कौशल का ज्ञान जैसे ड्राइवर)	बैंक की अपनी समिति	बैंक की समिति द्वारा साक्षात्कार	रिक्तियों को स्थानीय समाचार पत्र में जिसका ठीक-ठाक परिचालन (सर्कुलेशन) हो, में प्रकाशित किया जाए।

बैंकिंग सहायक ग्रुप बी (लिपिकीय स्टाफ)	18-30 वर्ष	55% अंकों के साथ स्नातक, 50% अंकों के साथ स्नातक (+ कम्प्यूटर का ज्ञान)	लिखित परीक्षा और पेपरों की जाँच के लिए बाहरी भर्ती एजेंसी	बोर्ड द्वारा गठित बैंक की समिति द्वारा साक्षात्कार	विशिष्ट पदों पर भर्ती के लिए विशिष्ट समुचित कौशल भर्ती प्रक्रिया में कम्प्यूटर कौशल की जाँच भी शामिल होगी.
अधिकारी ग्रुप ए (अधिकारी)	18.-30 वर्ष (प्रवेश स्तर)	60 अंकों के साथ स्नातक और 55% अंकों के साथ वाणिज्य स्नातक(+ कम्प्यूटर का ज्ञान)	लिखित परीक्षा और पेपरों की जाँच के लिए बाहरी भर्ती एजेंसी	निदेशक मण्डल द्वारा गठित बैंक की समिति द्वारा साक्षात्कार	पोस्ट स्नातकोत्तर, अर्थशास्त्र, सांख्यिकीय आदि में योग्यता रखने वाले उम्मीदवारों तथा इंडियन इंस्टीट्यूट ऑफ बैंकिंग एण्ड फाइनांस, मुंबई से डिप्लोमा प्राप्त उम्मीदवारों को प्राथमिकता दी जाए. तकनीकी या व्यावसायिक योग्यता या सीएआईआईबी या विशेषज्ञ अधिकारियों के मामलों में संगत कार्य का अनुभव रखने वाले उम्मीदवारों को अतिरिक्त वरीयता (एडीशनल वेटेज) दिया जाए. साक्षात्कार के लिए चुने गए उम्मीदवारों के कम्प्यूटर के ज्ञान की व्यावहारिक जाँच भी की जाए.

(i) ग्रुप सी (सहायक स्टाफ)

ग्रुप सी के स्टाफ की भर्ती सीधे ही कार्यालय परिचारक (आफिस अटेंडेंट) के रूप में की जाए. कार्यालय परिचारक की ड्यूटी में कार्यालय की आंतरिक और फील्ड ड्यूटी भी शामिल रहेगी.

(ii) ग्रुप बी (लिपिकीय स्टाफ)

- ग्रुप बी में सभी भर्तियाँ बैंकिंग सहायक के रूप में की जाएँ. परिस्थिति की मांग के अनुसार इनसे डेटा एंट्री ऑपरेटर, क्लर्क, कैशियर या क्लर्क-सह-कैशियर, टंकक या आशुलिपिक के रूप में काम लिया जाएगा. बैंकिंग सहायकों की ड्यूटी में कार्यालय के साथ ही, फील्ड ड्यूटी करना भी शामिल होगा.
- बैंकिंग उद्योग में कम्प्यूटर के उपयोग की बढ़ती मांग को दृष्टि में रखते हुए अधिकारियों और लिपिकीय स्टाफ के लिए कम्प्यूटर के ज्ञान और उसमें कुशलता को एक अनिवार्य अर्हता के रूप में रखा जाए.

(iii) ग्रुप ए (अधिकारी)

- कनिष्ठ और मध्य प्रबंधन के अधिकारियों की सीधी भर्ती निर्धारित अलग-अलग अनुपातों तक ही की जाएगी.
- कम्प्यूटर में कुशलता एक अतिरिक्त अनिवार्य अर्हता होगी.
- सहकारी बैंकों को आईटी और अन्य तकनीकी क्षेत्रों जैसे कृषि, विधि, विपणन, ट्रेजरी प्रबंधन और चार्टर्ड अकाउंटेंटों आदि की भर्ती यथा आवश्यकता करनी होगी. बैंकिंग के अनुभव को एडीशनल वेटेज दिया जाए.

- भर्ती किए गए व्यावसायिक अधिकारियों को भी अधिकारियों के कॉमन पूल में रखा जाए. इनके लिए अलग संवर्ग न बनाया जाए. बैंक यथा आवश्यकता अल्पावधि के लिए यथा 3 से 5 वर्ष के लिए व्यावसायिक विशेषज्ञों की नियुक्ति पर विचार कर सकता है.

iv) राज्य सहकारी बैंकों और मध्यवर्ती सहकारी बैंकों के

मुख्य कार्यकारी अधिकारियों के लिए फिट एण्ड प्रॉपर मानदण्ड :

- राज्य सहकारी बैंकों और मध्यवर्ती सहकारी बैंकों के लिए व्यावसायिक योग्यता रखने वाले मुख्य कार्यकारी अधिकारियों की नियुक्ति की जाए. इनकी नियुक्तियों के मामलों में भारतीय रिज़र्व बैंक और नाबार्ड द्वारा समय-समय पर जारी किए गए फिट एण्ड प्रॉपर मानदण्डों का पालन सुनिश्चित किया जाए. इनसे संबंधित मौजूदा मार्गनिर्देश अनुबंध 4.1 में दिए गए हैं.
- वाणिज्य बैंकों और क्षेत्रीय ग्रामीण बैंकों आदि से अनुभवी अधिकारियों के स्वैच्छिक रूप से सेवानिवृत्ति लेने के कारण, ऐसे सक्षम अधिकारी उपलब्ध हैं जो सहकारी बैंकों को अपने अनुभवों का लाभ प्रदान कर सकते हैं और वे इनके मुख्य कार्यकारी अधिकारियों की भूमिका को बखूबी निभा सकते हैं.

4.10.6 कम्प्यूटर जागरूकता की आवश्यकता

बैंकिंग क्षेत्र में बदलते हुए परिवेश और ग्राहक की बढ़ती हुई मांगों की वजह से ग्राहक को संतुष्ट करने के लिए तकनीक का अधिक इस्तेमाल होने लगा है. वाणिज्य बैंकों से महसूस की जा रही प्रतिस्पर्धा और उभरते हुए निजी बैंकों और तकनीकी रूप से कुशल श्रमशक्ति की मौजूदा कमी के मद्देनजर यह सुझाव दिया जाता है कि लिपिक स्टाफ के पदों के लिए सभी उम्मीदवारों को कम्प्यूटर की जानकारी एक अनिवार्य योग्यता होगी.

4.10.7 सीधी भर्ती और पदोन्नति प्राप्त स्टाफ का अनुपात

कार्यनिष्पादन सुधारने के लिए समान आयु वाले अधिकारियों और अन्य कर्मचारियों तथा युवा व परिपक्व स्टाफ को सम्मिलित करने के लिए दल ने विभिन्न श्रेणियों में सीधी भर्ती और पदोन्नति प्राप्त स्टाफ के अनुपात की नीचे दिए अनुसार सिफारिश की है :

तालिका सं.4.4

विभिन्न संवर्गों में सीधी भर्ती और पदोन्नति का अनुपात

श्रेणी	सीधी भर्ती द्वारा	पदोन्नति द्वारा
ग्रुप सी		
कार्यालय परिचारक / कुशल स्टाफ	100%	-
ग्रुप बी		
बैंकिंग सहायक	90%	10%
ग्रुप ए		
कनिष्ठ प्रबंधन (जेएम)	50%	50%
मध्य प्रबंधन -II (एमएम-II)	25%	75%
मध्य प्रबंधन -I (एमएम-I)	10%	90%
वरिष्ठ प्रबंधन -II (एसएम-II)	-	100%
वरिष्ठ प्रबंधन -I (एसएम-I)	-	100%

4.11.1 पदोन्नति नीति - वर्तमान स्थिति : देश में व्याप्त बैंकों के लिए संकलित आंकड़ों के आधार पर यह देखा गया है कि कैरियर में समुचित प्रगति की कमी है और कई कर्मचारी अपने सेवाकाल के दौरान एक या दो पदोन्नतियां ही पाते हैं। यद्यपि अधिकांश बैंकों में आगामी उच्चतर ग्रेड में पदोन्नति के लिए निर्धारित न्यूनतम अवधि 3 से 10 वर्ष तक है। तथापि इसके लिए वास्तव में 3 से 25 वर्ष लग जाते हैं। अधिकांश बैंकों में कर्मचारियों को पूर्णतः वरिष्ठता के आधार पर ही पदोन्नत करने की नीति है। इससे कर्मचारियों के बीच कुंठा उत्पन्न होती है। अतः पदोन्नति और पदस्थापना के लिए एक यथार्थपरक व तार्किक नीति अपनाए जाने की आवश्यकता है।

4.11.2 वर्तमान में विभिन्न श्रेणियों में पदोन्नति हेतु अपनाए जा रहे मानदण्ड विभिन्न राज्यों में अलग-अलग हैं। अधीनस्थ से लिपिक स्टाफ के लिए प्रोन्नति का अनुपात 5% (आंध्र प्रदेश) से 20% (उड़ीसा) तक है। यह भी देखा गया है कि कई बैंकों में ग्रुप सी के योग्य और अनुभवी कर्मचारी लिपिकों की अनुपस्थिति में उत्तरदायित्व निभा रहे हैं। अतः दल ने यह सिफारिश की कि ग्रुप बी की 10% रिक्तियों को ग्रुप सी से प्रोन्नति किए जाने के लिए निर्दिष्ट कर दिया जाए। यह प्रोन्नति एक सामान्य परीक्षा, साक्षात्कार और कम्प्यूटर कौशल के आधार पर होगी। इसके अलावा, ग्रुप बी स्टाफ की सीधी भर्ती जिसमें लिखित परीक्षा और साक्षात्कार की प्रक्रिया शामिल है, के मामले में भी अपेक्षित योग्यता-प्राप्त ग्रुप सी कर्मचारियों को आयु में 5 वर्षों तक छूट और साक्षात्कार में अधिमानता दी जाए।

4.11.3 पदोन्नति नीति - सुझाव

सीधी भर्ती के मामले में यदि रिक्तियों की संख्या अधिक हो तो प्रोन्नति हेतु ग्रुप बी स्टाफ और अधिकारियों के लिए लिखित परीक्षा आयोजित करने के कार्य को किसी प्रशिक्षित क्षेत्रीय एजेंसी को दिया जा सकता है. साक्षात्कार के माध्यम से अंतिम चयन बैंक के बोर्ड द्वारा गठित चयन समिति द्वारा किया जाएगा.

4.11.4 कार्यदल की यह सिफारिश भी है कि प्रोन्नति नीति पारदर्शी, असंदिग्ध व सुस्पष्ट होनी चाहिए. कैरियर प्रगति पर सुस्पष्ट मार्गनिर्देशों से अवरुद्धता और हतोत्साहन भी को दूर करने में सहायता मिलेगी तथा नए भर्ती स्टाफ सदस्यों विशेषकर ऐसे विशेषज्ञों जो बेहतर कैरियर के लिए अन्य विकल्पों के आकांक्षी हैं, उन्हें रोके रखने में भी सहायता प्राप्त होगी. यद्यपि एक ओर अनुभव को पर्याप्त वेटेज देने की आवश्यकता है तथापि वरिष्ठता स्थिति को ध्यान में रखे बिना बेहतर कार्यनिष्पादित करने वालों को भी प्रोत्साहित किए जाने की आवश्यकता है. इन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए दल ने "टू चैनल प्रमोशन" मॉडल यथा वरिष्ठता-सह-मेरिट की अवधारणा पर आधारित 'सामान्य चैनल' तथा पारस्परिक वरिष्ठता क्रम सहित योग्यता पर आधारित 'फास्ट ट्रैक' चैनल का सुझाव दिया है.

4.11.5 सामान्य चैनल का उद्देश्य वरिष्ठ अनुभवी कर्मचारियों के हितों को ध्यान में रखना है. 'फास्ट ट्रैक' चैनल बेहतर कार्यनिष्पादित करने वालों और सुयोग्य कर्मचारियों को प्रोत्साहित करने के लिए होगा. इसके अंतर्गत पात्रता, प्रमोशन की योग्यता और कर्मचारी के सेवा-रिकार्ड पर भी विचार किया जाएगा.

4.11.6 प्रोन्नति के माध्यम से पदों की भर्ती के लिए पात्रता और श्रेणीवार अनुपात पर दिये गए सुझाव निम्नलिखित हैं :

तालिका सं.4.5

विभिन्न संवर्गों में फास्ट ट्रैक और सामान्य पदोन्नति का अनुपात

श्रेणी	अनुपात		वर्षों की संख्या	
	सामान्य	फास्ट ट्रैक	सामान्य	फास्ट ट्रैक
ग्रुप बी से जेएम	70	30	10	6
ग्रुप ए				
जूनियर मैनेजमेंट (जेएम) से एमएम -II	60	40	8	5
मिडिल मैनेजमेंट -II (एमएम-II) से एमएम-I	60	40	6	4
मिडिल मैनेजमेंट -I (एमएम-I) से एसएम-II	50	50	5	3
सीनियर मैनेजमेंट -II (एसएम-II) से एसएम-I	100	-	-	-

4.11.7 दल का यह भी सुझाव है कि :

- कर्मचारियों की संतोषप्रदता के स्तर को सुधारने के लिए जॉब इनरिचमेंट और निष्पादन आधारित प्रोन्नति प्रारंभ की जाए.

- सर्वोत्तम कार्य करने वाली शाखाओं हेतु प्रोत्साहन प्रारंभ किए जाएं तथा बोर्ड द्वारा निर्धारित निष्पादन के आकलन हेतु समुचित मानदण्ड तैयार किए जाएं. इसका लाभ सभी अधिकारियों और स्टाफ को दिया जाए ताकि इससे सामूहिक कार्य, जिम्मेदारी और जवाबदेही को प्रोत्साहित किया जा सके.
- 'सही कार्य के लिए सही व्यक्ति' की अवधारणा प्रारंभ की जाए ताकि सही दृष्टिकोण और कौशलयुक्त व्यक्ति को समुचित कार्य पर लगाया जा सके.

4.12 स्थानांतरण नीति

4.12.1 अधिकांश सहकारी बैंकों में बोर्ड द्वारा अनुमोदित सुस्पष्ट स्थानांतरण नीति मौजूद नहीं है. अतः प्रत्येक बैंक को अपनी स्थानांतरण नीति तैयार करनी होगी. यह नीति पारदर्शी, उनकी विशिष्ट आवश्यकताओं पर आधारित और उनके बोर्ड द्वारा अनुमोदित होगी. यह स्थानांतरण नीति में एक सीमा तक स्थायित्व व सततता बनाए रखने की आवश्यकता है. इस प्रकार तैयार की गई नीति की समय-समय पर समीक्षा की जाए. यह समीक्षा हर तीन वर्ष में एक बार की जा सकती है और उसमें तदनुसार समुचित संशोधन किए जा सकते हैं.

4.12.2 स्थानांतरण नीति के अंतर्गत निम्नलिखित लक्ष्यों को ध्यान में रखा जाए :

- i. स्थानांतरण को सेवा-शर्तों का एक अनिवार्य भाग होना चाहिए और प्रबंध तंत्र को इन्हें प्रशासनिक आवश्यकताओं को दृष्टि में रखते हुए करना चाहिए.
- ii. यह वांछनीय है कि किसी व्यक्ति को एक ही डेस्क या कार्यालय में काफी समय तक बनाए नहीं रखना चाहिए. इसके अवांछित परिणाम सामने आते हैं और निहित स्वार्थ पनपता है तथा बैंक का कारोबार प्रभावित होता है.
- iii. स्थानांतरण के सामान्य मानदण्डों के अंतर्गत तकनीकी और विशेषज्ञ अधिकारियों को शामिल नहीं किया जाना चाहिए. स्थानांतरणों को आवश्यकता पर आधारित होना चाहिए. इन्हें इस प्रकार किया जाना चाहिए जिससे स्टाफ के कार्यनिष्पादन और क्षमता में बेहतरी आए.
- iv. स्थानांतरणों का उपयोग कैरियर के विकास में सहायक एक साधन के रूप में भी किया जाना चाहिए तथा इनका उपयोग बैंक के विभिन्न स्तरों के कार्य क्षेत्रों से परिचित करवाने के लिए भी किया जाना चाहिए.
- v. इसमें विभिन्न स्तरों या चरणों पर स्टाफ की पर्याप्तता और कारोबार की वृद्धि के अनुरूप उन्हें लगाए जाने पर भी विचार किया जाना चाहिए.
- vi. समुचित रूप से पदस्थापना के लिए अथवा प्रशिक्षण के उपरान्त स्थानांतरण किया जाना चाहिए.

4.12.3 नीचे दिए गए विस्तृत दिशानिर्देशों के अनुसार बैंकों के बोर्डों को स्थानांतरण नीति को तैयार व अनुमोदित करना चाहिए :

अ) ग्रुप 'ए' के स्टाफ (अधिकारियों) के स्थानांतरण के मानदण्ड

- i. अधिकारियों के स्थानांतरणों के मामले में मुख्य कार्यकारी अधिकारी सक्षम प्राधिकारी होंगे. मानव संसाधन विभाग के प्रभारी अधिकारियों को कनिष्ठ प्रबंधन ग्रेड के कनिष्ठ अधिकारियों को स्थानांतरित करने के लिए आवश्यक शक्तियों का प्रत्यायोजन किया जा सकता है और उन्हें सक्षम प्राधिकारी बनाया जा सकता है.
- ii. सभी श्रेणियों के अधिकारियों को बैंक के परिचालन क्षेत्र में कहीं भी स्थानांतरित किया जा सकता है.
- iii. सभी प्रकार के नए भर्ती किए गए स्टाफ को (जिनमें विशेषज्ञ अधिकारी शामिल नहीं हैं) किसी शाखा का स्वतंत्र प्रभार देने से पहले, ऐसी शाखाओं में उनकी पदस्थापना की जाए, जहाँ बड़ी मात्रा में कारोबार होता है.
- iv. सामान्यतया अधिकारियों की कार्य अवधि 3 से 5 वर्ष होगी. यह कारोबार की आवश्यकता व बैंक की प्रशासनिक सुविधा पर निर्भर होगी.

आ) ग्रुप 'बी' के स्टाफ के (लिपिकीय स्टाफ) के स्थानांतरण के लिए निर्धारित मानदण्ड

- i. मानव संसाधन विभाग के प्रभारी अधिकारी ग्रुप बी के स्टाफ के स्थानांतरणों के लिए सक्षम प्राधिकारी होंगे. राज्य सहकारी बैंकों के मंडलीय (डिवीजनल) या क्षेत्रीय कार्यालयों के परिचालन क्षेत्र के स्थानांतरणों के मामलों में मंडलीय या क्षेत्रीय कार्यालय के प्रभारी अधिकारी सक्षम होंगे.
- ii. ग्रुप बी के स्टाफ को बैंक के परिचालन क्षेत्र में कहीं भी स्थानांतरित किया जा सकेगा.
- iii. सामान्यतया स्थानांतरण अवधि 5 से 7 वर्ष रहेगी. यह कारोबार की मांग व प्रशासनिक आवश्यकताओं पर निर्भर होगी.

इ) ग्रुप 'सी' के स्टाफ (सहायक स्टाफ) के स्थानांतरणों के लिए निर्धारित मानदण्ड

- i. इनके स्थानांतरण प्रधान कार्यालय या नियंत्रक प्रभारी अधिकारी या मुख्य कार्यकारी अधिकारी द्वारा प्रत्यायोजित अधिकारी द्वारा किए जायेंगे.
- ii. ग्रुप 'सी' के स्टाफ को बैंक के परिचालन क्षेत्र की किसी भी शाखा में स्थानांतरित किया जा सकेगा.
- iii. ग्रुप 'सी' के स्टाफ की सामान्यतया स्थानांतरण अवधि 7 वर्ष से अधिक नहीं होगी.
- iv. राज्य सहकारी बैंकों के ग्रुप 'सी' के स्टाफ के अन्य जिलों में स्थानांतरण किए जा सकते हैं. ये मांग और आवश्यकता के आधार पर प्रधान कार्यालय के मानव संसाधन विभाग के प्रभारी अधिकारी द्वारा किए जा सकते हैं.

4.13 सेवाओं की आउटसोर्सिंग

4.13.1 आउटसोर्सिंग भर्ती नहीं है. इसके तहत किसी बाहरी एजेंसी के कर्मचारियों को पारिश्रमिक के आधार पर कुछ कार्य सौंपे जाते हैं. प्रायः ये कार्य बैंक के मूलभूत कार्यों से हटकर होते हैं. सेवा क्षेत्र के विकास के साथ ही,

आउटसोर्सिंग का महत्त्व बढ़ता जा रहा है. यह प्रबंध लागत को कम करने, श्रमशक्ति की कमी को पूरा करने और स्टाफ को नए सिरे से कार्यों पर लगाने में सहायक सिद्ध हो रही है.

4.13.2 बैंकों में सहायक स्टाफ (कार्यालय परिचारक) की भूमिका बड़ी महत्वपूर्ण होती है. गाँवों के ग्राहक फार्मों को भरने, स्पष्टीकरणों को प्राप्त करने, नकदी संग्रहण करने और पास बुकों को प्राप्त करने के लिए प्रायः उनसे सम्पर्क करते हैं. उनके और गाँवों के ग्राहकों का संबंध निजी स्वरूप का होता है. तथापि शाखा के कुछ ऐसे कार्य होते हैं, जिन्हें आसानी से आउटसोर्स किया जा सकता है जैसे साफ-सफाई और झाड़ू-पोंछा, सुरक्षा आदि. इसके साथ ही कुछ सहकारी बैंकों के प्रबंध निदेशकों के साथ चर्चा के दौरान यह पता चला कि शाखाओं, प्रशासनिक कार्यों, मूलभूत कार्यों से इतर कार्यों के लिए आउटसोर्सिंग अधिक लाभदायक रहेगी. इसके कारण बैंक की लागत में कमी आएगी, स्टाफ समस्याएं कम होंगी और बैंक को बेहतर सेवा उपलब्ध होगी व उसे कम परेशानी होगी. तथापि, चर्चा के दौरान यह भी पता चलता कि ठेके के ऐसे कर्मचारियों में संस्था के प्रति जुड़ाव नहीं पाया जाता है और न ही उन्हें जिम्मेदार ठहराया जा सकता है.

4.13.3 उक्त टिप्पणियों के संबंध में, दल ने सिफारिश करते हुए कहा कि बैंक निम्नलिखित गौण कार्यों में से एक या उससे अधिक कार्यों को बाहरी संस्था को देने पर विचार कर सकते हैं.

- i. झाड़ू मारना, सफाई करना और रखरखाव
- ii. आईटी और सॉफ्टवेयर विकास व रखरखाव
- iii. स्टाफ प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण
- iv. विधिक सेवाएं
- v. ड्राइवर
- vi. कैंटीन सेवाएं
- vii. बिजनेस फैसिलिटेटर्स, मध्यस्थ और वसूली एजेंट
- viii. कूरियर सेवाएँ
- ix. बाइंडिंग, फोटोकॉपिंग और स्कैनिंग सेवाएं
- x. सुरक्षा गार्ड

उपर्युक्त सूची उदाहरण स्वरूप दी गई है. इनकी उपलब्धता व लागत में किफायत को दृष्टि में रखते हुए बैंक इनकी आउटसोर्सिंग कर सकते हैं.

4.14. अधिकारियों और कर्मचारियों के लिए समान सेवा नियमों को अपनाना

प्रत्येक मध्यवर्ती सहकारी बैंक और राज्य सहकारी बैंक के निदेशक मंडल कार्यदल द्वारा भर्ती, पदोन्नति, स्थानांतरण आदि पर की गई सिफारिशों को ध्यान में रखते हुए बैंक द्वारा अपनाई जा रही नीति की समीक्षा कर सेवा नियमों को संशोधित करें.

4.15 कार्यनिष्पादन-मूल्यांकन

कर्मचारी की उपयोगिता के बारे में जानकारी प्राप्त करना, विश्लेषण करना और उसे रिकार्ड करना कार्यनिष्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया है. इसका उद्देश्य कर्मचारी के वास्तविक कार्यनिष्पादन का पता लगाना और कर्मचारी की भावी संभाव्यताओं में सुधार लाना है. इसका उद्देश्य कर्मचारी क्या करता है उसका पता लगाना है. यह कर्मचारी के कार्यनिष्पादन को विकसित, सुसंस्कारित और प्रोत्साहित करने का यह एक सशक्त साधन है. इससे संगठन के लक्ष्यों की समग्रतः प्राप्ति में कर्मचारी के योगदान और उसकी उपलब्धियों का विश्लेषण करने में सहायता प्राप्त होती है.

4.15.1. कई राज्य सहकारी बैंकों में कार्यनिष्पादन मूल्यांकन रिकार्ड करने की प्रणाली प्रचलन में है. कार्यदल के साथ चर्चा करनेवाले कुछ सदस्यों और बैंक अधिकारियों ने मॉडल फार्मेट की मांग की. तदनुसार, कार्यदल ने कुछ बैंकों में प्रचलित प्रणाली की समीक्षा की. महाराष्ट्र, सिक्किम, अरुणाचल प्रदेश, मिजोरम और नागालैंड के कुछ राज्य सहकारी बैंकों से कार्यनिष्पादन मूल्यांकन रिपोर्ट (पीएआर) प्राप्त कर उनका विश्लेषण किया और यह पाया गया कि तकरीबन सभी राज्य सहकारी बैंकों में वर्ष के दौरान अधिकारी के कार्यनिष्पादन का मूल्यांकन करने के लिए जो मानदंड या कारक निर्धारित किए गए हैं वे एक-से हैं.

4.15.2. सामान्य रूप से, मध्यवर्ती सहकारी बैंकों और राज्य सहकारी बैंकों के अधिकारियों की कार्यनिष्पादन मूल्यांकन रिपोर्ट (पीएआर) में निर्दिष्ट आधारभूत मानदंड ये हैं - ज्ञान और कार्य को पूरा करना, प्रबंधन क्षमता, दृष्टिकोण और ग्राहक सेवा की समझ, निष्ठा और कर्तव्यपरायणता, उपस्थिति और समयपालन तथा उच्च जिम्मेदारियों का निर्वहन करने की क्षमता. इन मानदंडों के आधार पर रिपोर्टिंग अधिकारी द्वारा मूल्यांकित अधिकारी का मूल्यांकन किया जाता है और समीक्षाकर्ता अधिकारी, रिपोर्टिंग अधिकारी के अभिमतों की समीक्षा करता है और तदनुसार मूल्यांकित अधिकारी को ग्रेड दिया जाता है. ये ग्रेडिंग हैं - उत्कृष्ट, बहुत अच्छा, अच्छा, संतोषजनक और साधारण. प्रत्येक ग्रेड के लिए 20 अंक निर्धारित हैं तथा ग्रेडिंग के लिए व्यक्तिगत मानदंडों के आधार पर औसत अंकों का निर्धारण किया जाता है.

4.15.3. शाखाओं में पदापित अधिकारियों या कारोबार से जुड़े कार्यों यथा जमा और ऋण का कार्य देखने वाले अधिकारियों के लिए कार्यनिष्पादन मूल्यांकन रिपोर्ट का एक अलग प्रोफार्मा निर्धारित किया गया है. ऐसे अधिकारियों के कार्यनिष्पादन के मूल्यांकन हेतु कारोबार के पहलुओं पर निम्नानुसार सूक्ष्मता से विश्लेषण किया जाए :

क) अग्रिम - खातों की संख्या में वृद्धि और बकाया राशि.

- ख) ऋण प्रस्ताव - मंजूर, मंजूरी हेतु संस्तुत, नवीकृत - खातों की संख्या और मंजूर राशि व वसूली की प्रतिशतता, वसूली में आया सुधार और उसके लिए उठाए गए कदम.
- ग) आस्ति गुणवत्ता - मानक, उप-मानक, संदिग्ध और हानि वाली आस्तियों के अंतर्गत श्रेणीकृत खातों की संख्या. मूल्यांकित अधिकारी द्वारा आस्तियों की गुणवत्ता में सुधार लाने के लिए ऐसे खातों पर की गई कार्रवाई.
- घ) वसूली कार्यनिष्पादन - विवेकपूर्ण मानदंडों के अनुसार ऋण आस्तियों की विभिन्न श्रेणियों के अंतर्गत लक्ष्य और उपलब्धियाँ. इसके अलावा, मूल्यांकित अधिकारी द्वारा माँग, वसूली और शेष की स्थिति में बेहतरी लाने के लिए किए गए प्रयास.

4.15.4 मस बैंकों के मामलों में पीएआर एक वस्तुनिष्ठ प्रश्नावली होगी जिसमें संबंधित अधिकारी के ये मुख्य पहलू शामिल रहेंगे जैसे व्यक्तित्व, कार्य के प्रति रवैया, निर्भरता, ड्राफ्टिंग, पत्राचार करने की योग्यता, ग्राहक और जनसंपर्क, सहकर्मियों से संबंध और बैंक के कारोबार को बढ़ाने के लिए किए गए प्रयास.

4.15.5 इस तरह यह पाया गया कि पूरे देश में रास बैंकों एवं मस बैंकों के अधिकारियों के कार्यनिष्पादन के मूल्यांकन के लिए अलग-अलग तरीके अपनाए गए हैं. अतः इसमें एकरूपता लाने तथा कार्यनिष्पादन मूल्यांकन में समानता लाने के लिए और इसके द्वारा रास बैंकों और मस बैंकों के अधिकारियों के कैरियर प्रोग्रेशन को सुनिश्चित करने के लिए पीएआर का एक ड्राफ्ट तैयार करने का प्रयास किया जा रहा है, जिसमें बैंकों द्वारा उनके अधिकारियों के कार्यनिष्पादनों का मूल्यांकन करने हेतु संबद्ध पहलुओं को शामिल किया गया है.

4.15.6 सामान्यतया पीएआर में अन्य बातों के अलावा निम्नलिखित ब्यौरे शामिल होने चाहिए :

- कर्मचारी से संबंधित विवरण - वैयक्तिक बायो-डाटा, अब तक के कैरियर का विवरण
- मूल्यांकनकर्ता के मूल्यांकन की समीक्षा
- कर्मचारियों के कार्यनिष्पादन की रेटिंग हेतु प्रावधान
- प्रशिक्षण और विकास पर संस्तुतियाँ व प्रेक्षण.
- पदोन्नति के संबंध में संस्तुतियाँ - समय-सीमा और पोजिशन
- मूल्यांकित अधिकारी द्वारा फीडबैक की स्वीकृति

4.15.7 कार्यनिष्पादन के मूल्यांकन की प्रक्रिया में सामान्यतया निम्नलिखित क्रमिक सोपान शामिल होने चाहिए :

- मूल्यांकनकर्ता द्वारा मूल्यांकन की ग्रेडिंग
- समीक्षा समिति द्वारा मूल्यांकन की पुनर्समीक्षा
- प्राप्त ग्रेडों को अंक प्रदान करना
- दुर्भावना तथा विवाचन दूर करने के लिए अंकों का सरलीकरण

- प्राप्त अंकों का मॉडरेशन

4.15.8 मूल्यांकन के कार्य को निर्धारित कैलेंडर कार्ययोजना के अनुसार किया जाना चाहिए और उसका निरपवादतः पालन किया जाना चाहिए जिससे पीएआर के लिए पिछले मार्च को समाप्त वर्ष हेतु अप्रैल की समाप्ति तक निर्धारित तारीख तक प्रक्रिया को पूरा कर लेना सुनिश्चित किया जा सके. अंतिम रूप प्रदान की गई सभी पीएआर को बैंक के मुख्य कार्यपालक अधिकारी द्वारा देखा जाए और अनुमोदित किया जाए.

4.15.9 अनुबंध 4.2 में एक मॉडल कार्यनिष्पादन मूल्यांकन रिपोर्ट देखी जा सकती है.

अध्याय - 5

कंप्यूटरीकरण और सूचना और संचार प्रौद्योगिकी का उपयोग

5.1 प्रतिस्पर्धात्मक व्यावसायिक माहौल, बदलते बाजार परिदृश्य, ताजातरीन विनियमनों और अनुवर्ती अपेक्षाओं, उद्योगों का सुदृढीकरण, कम लागतवाले उत्पादों और सेवाओं की डिलीवरी, सुरक्षित डाटा प्लेटफार्म के रखरखाव, उपभोक्ताओं की बढ़ती मांगों को पूरा करना और अन्य कूटनीतिक मुद्दों ने बैंकिंग को पहले के मुकाबले अधिक जटिल बना दिया है. अतः बैंकिंग और वित्तीय सेवाओं की पहुंच को विस्तारित करने में प्रौद्योगिकी का उपयोग एक महत्वपूर्ण केन्द्र बिन्दु बन गया है.

5.1.1. सार्वजनिक क्षेत्र की सभी वाणिज्य बैंकों ने पहले से ही कोर बैंकिंग समाधान (सीबीएस) को अपना लिया है. भारत सरकार ने सभी क्षेत्रीय ग्रामीण बैंकों को उनके प्रायोजक बैंकों की सहायता और मार्गदर्शन से सितंबर 2011 तक कोर बैंकिंग समाधान (सीबीएस) को अपनाने के लिए निर्देश जारी किए हैं. तथापि, अद्यतन प्रौद्योगिकी को अपनाने की दिशा में सामान्य रूप से सहकारी बैंकों की प्रगति धीमी है. अब समय आ गया है कि सहकारी बैंक उनके ग्राहक वर्ग को बनाए रखने में अद्यतन प्रौद्योगिकी को अपनाने का महत्व समझें ताकि ग्राहकों और हितधारकों को प्रौद्योगिकी के लाभ पहुंचाए जाना सुनिश्चित किया जा सके.

5.1.2 वैद्यनाथन कार्यदल की अनुशंसाओं को लागू करने और कई प्राथमिक कृषि ऋण सहकारी समितियों (पैक्स) द्वारा समान लेखा प्रणाली (सीएस) अपनाए जाने के बाद यह अति आवश्यक हो गया है कि मध्यवर्ती सहकारी बैंकों और राज्य सहकारी बैंकों⁴ में समान लेखा प्रणाली (सीएस) की शुरूआत की जाए.

5.2 वर्तमान स्थिति

मध्यवर्ती सहकारी बैंकों की अधिकांश शाखाएं ग्रामीण और अर्द्ध शहरी क्षेत्रों में स्थित हैं और इन बैंकों के कंप्यूटरीकरण में विभिन्न अवरोधों जैसेकि- आधारभूत सुविधाओं और अबाधित बिजली की आपूर्ति का अभाव, योग्यताप्राप्त व्यावसायिकों की अनुपलब्धता, वर्तमान स्टाफ द्वारा अपने नेमी कार्यों में सूचना प्रौद्योगिकी का उपयोग करने की अनिच्छा और अक्षमता आदि का सामना करना पड़ रहा है.

वर्तमान में, सहकारी बैंक कंप्यूटरीकरण के विभिन्न चरणों पर हैं और कुछ शाखाएं बिना कंप्यूटर के कार्य कर रही हैं. सहकारी बैंकों के प्रधान कार्यालयों और कई शाखाओं में हाउस कीपिंग और डाटा बेस के कुछ मॉडयूल्स सहित 'स्टैन्ड अलोन कंप्यूटर' उपयोग में लाए जा रहे हैं. प्रधान कार्यालयों, क्षेत्रीय कार्यालयों और शाखाएं आंशिक आटोमेशन की विभिन्न श्रेणियों में कंप्यूटरीकृत की गई हैं. कुछ बैंकों ने कंप्यूटरीकरण के लिए संनिष्ठ प्रयास शुरू किए हैं यहाँ तक कि कोर बैंकिंग समाधान (सीबीएस) को अपनाने की दिशा में बढ़ रहे हैं.

⁴कार्यदल ने जिला मध्यवर्ती सहकारी बैंकों और राज्य सहकारी बैंकों के लिए सामान्य लेखा प्रणाली (सीएस) को अपनाने के लिए अनुशंसा नहीं की. इसका आधार यह है कि बैंक बैंककारी विनियमन अधिनियम, 1949 और भारतीय रिजर्व बैंक अधिनियम, 1934 के अंतर्गत यह बैंक विनियमित की जा रही हैं और उनके द्वारा स्वीकार्य लेखा प्रणाली की अनुपालना

5.2.1 31 मार्च 2008 की स्थिति के अनुसार, राज्य सहकारी बैंकों की 59 % शाखाओं में ब्रांच अकाउंटिंग को कंप्यूटरीकृत कर दिया गया है, 32 % शाखाओं में कंप्यूटर नहीं थे और शेष 9 % शाखाओं में कंप्यूटरीकरण की प्रक्रिया चल रही है. आंध्र प्रदेश (27), दिल्ली (41), हिमाचल प्रदेश (161), केरल (21), नागालैंड (22), पंजाब (20), महाराष्ट्र (46) और तमिलनाडु (45) में राज्य सहकारी बैंकों की सभी शाखाओं और प्रधान कार्यालय को कंप्यूटरीकृत कर दिया गया है. गुजरात राज्य सहकारी बैंक, जिसकी कोई भी शाखा नहीं है, का प्रधान कार्यालय पूर्ण रूप से कंप्यूटरीकृत है. उत्तरप्रदेश, चंडीगढ़, हरियाणा और राजस्थान में अभी कंप्यूटरीकरण शुरू किया जाना है, जबकि मध्यप्रदेश, पश्चिम बंगाल और बिहार ने प्रक्रिया शुरू कर दी है. { अनुबंध - 5.1 (ए) }

5.2.2 मध्यवर्ती सहकारी बैंकों के मामलों में, बैंकों की 19 % शाखाओं को कंप्यूटरीकृत कर दिया गया है, 71 % शाखाओं में कंप्यूटर नहीं थे और शेष 10 % शाखाओं में कंप्यूटरीकरण की प्रक्रिया चल रही है { अनुबंध - 5.1 (बी) } . इरानुकूलम जिला मध्यवर्ती सहकारी बैंक लि केरल ने प्रायोगिक आधार पर तीन चयनित शाखाओं में मार्च 2004 से कोर बैंकिंग समाधान (सीबीएस) को लागू करने की प्रक्रिया शुरू कर दी है. इस बैंक ने उद्योग मानकों के अनुरूप डाटा केन्द्र स्थापित किया है. वर्तमान में इसकी सभी 51 शाखाओं और 05 विस्तारित काउन्टरों को भारत संचार निगम लि. की लीजड लाइन और आईएसडीएन की बैंकअप लाइन के माध्यम से उनके डाटा केन्द्रों से जोड़ दिया गया है. ऑफ लाइन एटीएम को वीएसएटी के उपयोग से डाटा केन्द्रों से जोड़ दिया गया है.

5.2.3 सहकारी बैंकों के शाखा कंप्यूटरीकरण (अखिल भारतीय स्थिति) का विवरण निम्नानुसार दिया गया है :

तालिका सं. 5.1

सहकारी बैंकों की शाखाओं के कंप्यूटरीकरण की स्थिति

(31 मार्च 2008 की स्थिति के अनुसार)

बैंक	प्रधान कार्यालय सहित शाखाओं की कुल संख्या	कंप्यूटरीकृत शाखाओं की संख्या	शाखाओं की संख्या जिनमें कंप्यूटरीकरण की प्रक्रिया चल रही है	कंप्यूटरीकृत नहीं की गई शाखाओं की संख्या
राज्य सहकारी बैंकों	949	560 (59.01%)	77 (9.27%)	301 (31.72%)
मध्यवर्ती सहकारी बैंकों	12,911	2493 (19.31%)	1189 (9.43%)	9229 (71.26%)

स्रोत : एनएफएससीओबी

5.2.4 मध्यवर्ती सहकारी बैंकों के स्टाफ स्थिति के 44 सैम्पल आँकड़ों के विश्लेषण से पता चला कि 4733 अधिकारियों में से सिर्फ 03 प्रतिशत कंप्यूटर परिचालन में दक्ष हैं, 39 प्रतिशत को कंप्यूटर का कार्यसाधक ज्ञान है और शेष 58 प्रतिशत को कंप्यूटर परिचालन का कोई ज्ञान नहीं है. 7985 लिपिकीय और अन्य स्टाफ में से 04 प्रतिशत

कंप्यूटर परिचालन में दक्ष हैं, 40 प्रतिशत को कंप्यूटर का कार्यसाधक ज्ञान है और शेष 56 प्रतिशत को कंप्यूटर परिचालन का कोई ज्ञान नहीं है. अनुबंध 5.2 में कंप्यूटरीकरण का स्तर और कंप्यूटर कौशल (सैम्पल साइज) का विवरण दिया गया है.

5.3 कंप्यूटरीकरण के लाभ

5.3.1. प्रौद्योगिकी के लाभ निम्नानुसार है :-

- कठिन श्रम में कमी
- बैंक के व्यवसाय में वृद्धि
- कर्मचारियों के कार्यभार में कमी होने से अन्य कार्यक्षेत्रों पर अधिक ध्यान दिया जा सका
- आय के रिसाव पर रोक
- तीव्र सौदें लेन देन
- सॉफ्टवेयर में निहित जाँचबिन्दुओं से घोखाधड़ी और दुराचार में कमी
- ग्राहकों को समय पर सभी शाखाओं के सौदें और ऑन लाइन जानकारी
- मुख्य मानदण्डों या विशेषकर नियंत्रण के लिए अनुप्रवर्तन किया जा सकता है
- एटीएम, पीओएस, इन्फो कियोस्क जैसे विभिन्न डिलीवरी चैनलों के एकीकरण की संभावना
- शाखा वार रिपोर्टों और समेकन की शीघ्र उपलब्धता
- डाटा का केन्द्रीकृत रूप से संग्रहण करने से एमआईएस की सुलभ उपलब्धता
- सुलभ और प्रभावी ऋण अनुप्रवर्तन
- नए उत्पादों और सेवाओं का आसान प्रारंभ

5.3.2. भारत सरकार का सुधार पैकेज और सॉफ्टवेयर के विकास सहित प्राथमिक ऋण सहकारी समितियों (पैक्स) का कंप्यूटरीकरण

भारत सरकार ने अल्पावधि सहकारी ऋण ढाँचे के पुनरुत्थान के अंतर्गत प्राथमिक ऋण सहकारी समितियों (पैक्स) में समान लेखा प्रणाली (सीएएस) के कंप्यूटरीकरण के लिए रु. 516 करोड़ की राशि चिन्हित की है. उच्च स्तर पर भी प्रौद्योगिकी को प्रतिस्पर्धात्मक बनाना होगा ताकि प्राथमिक ऋण सहकारी समितियों (पैक्स) में कंप्यूटरीकरण का पूर्ण लाभ उठाया जा सके. इस प्रकार, मध्यवर्ती सहकारी बैंकों और राज्य सहकारी बैंकों ने भी कंप्यूटरीकरण पर गंभीरता से विचार कर प्रौद्योगिकी अपनाने का वर्तमान स्तर, मध्यवर्ती सहकारी बैंकों की आवश्यकता, शामिल लागत, बैंकों की वित्तीय क्षमता आदि को ध्यान में रखते हुए उचित खाका तैयार करना चाहिए,

5.3.3. प्रणाली और व्यवसाय आवश्यकताएं

यह विचार व्यक्त किया गया कि चूंकि, अधिकांश सहकारी बैंकों की भौगोलिक सीमाएं और सीमित परिचालन क्षेत्र हैं. अतः कोर बैंकिंग समाधान (सीबीएस) को तत्काल अपनाना जरूरी नहीं है. तथापि, कोर बैंकिंग समाधान (सीबीएस) को

अपनाने से कार्य पर्यावरण में एकरूपता, अधिक सूचनापरक निर्णय लेने की प्रक्रिया, केन्द्रीकृत संसाधन और बेहतर एमआईएस रिपोर्टिंग और विनियमित अनुपालनाओं में सुधार होगा. क्षेत्रीय ग्रामीण बैंकों द्वारा सितंबर 2011 तक कोर बैंकिंग समाधान (सीबीएस) को अपनाए जाने के मद्देनजर, सहकारी बैंक भी इस मामले में पीछे नहीं रह सकते.

राज्य सहकारी बैंकों, मध्यवर्ती सहकारी बैंकों और सक्रिय प्राथमिक ऋण सहकारी समितियों की उनकी व्यवसाय सीमाएं और ग्राहक सेवाओं से संबंधित वांछित कोर बैंकिंग समाधान (सीबीएस) का प्रकार निर्धारित किया जाना चाहिए. प्रसंगवश, देश के सभी सहकारी बैंकों द्वारा आईसीटी आधारित एकसमान सोल्यूशन को अपनाया जा सकता है.

ग्राहकों के आधार पर, बैंकों द्वारा उन क्षेत्रों पहचान की जा सकती है जहाँ प्रौद्योगिकी ग्राहक सेवाओं पर सकारात्मक और प्रभावी प्रभाव डाल सकती है. विभिन्न आकार और श्रेणियों के लिए अध्ययन किया जाना चाहिए.

5.4. कार्यदल की अनुशंसाएं

5.4.1 सहकारी बैंकों में कंप्यूटरीकरण के लिए कार्यदल ने निम्नलिखित प्रमुख सुझाव दिए हैं :

- सहकारी बैंकों में कंप्यूटरीकरण अति आवश्यक है.
- वित्तीय समावेशन प्राप्त करने के लिए आईसीटी आधारित विभिन्न किफायती उपायों का पता लगाया जाना चाहिए.
- संपर्कता के (कनेक्टिविटी) संबंध में, लेखा इकाइयों के भौगोलिक स्थान के आधार पर कम लागत वाले संपर्क विकल्पों पर विचार किया जाए.
- इसका अंतिम उद्देश्य राज्य सहकारी बैंकों के प्रधान कार्यालय और शाखाओं, मध्यवर्ती सहकारी बैंकों के प्रधान कार्यालय और शाखाओं और अखिल भारतीय स्तर पर राज्य सहकारी बैंकों और मध्यवर्ती सहकारी बैंकों के बीच नेटवर्किंग स्थापित करना है.
- बिजली की समस्या वाले दूर-दराज क्षेत्रों में स्थित शाखाएं सौर उर्जा का उपयोग कर सकते हैं.
- दूर-दराज क्षेत्रों में सौर उर्जा सृजित करनेवाले माध्यमों को स्थापित करने सहित आईसीटी आधारित उपायों के घटकों और विभिन्न चरणों के लिए होने वाले व्यय की लागत की पहचान.
- उचित सॉफ्टवेयर के डिजाइनिंग के लिए एजेंसियों की पहचान
- कंप्यूटरीकृत वातावरण में कार्य करने के लिए स्टाफ को उचित प्रशिक्षण. नाबार्ड इस प्रकार के प्रशिक्षण कार्यक्रमों के लिए सहायता दे सकता है.
- सहकारी बैंकों में सीबीएस की शुरुआत एक जरूरत है. समय के साथ-साथ इन वर्षों में प्रौद्योगिकी लागत में उल्लेखनीय कमी हुई है. तथापि, मानकीकरण और आर्थिक मानकों का लाभ उठाते हुए नाबार्ड पहल करते हुए फेसिलिटेटर की सशक्त भूमिका निभाए.
- दूर-दराज क्षेत्रों में सौर उर्जा प्रदान करने के लिए प्रारंभिक लागत सहित कंप्यूटरीकरण सहायता हेतु निधियाँ हाल ही में संबंधित कॉर्पस ,सहकारिता विकास निधि (सीडीएफ) के माध्यम से दी जाए. कम ब्याज पर दीर्घावधि चुकौती के

आधार पर सुलभ ऋण या अनुदान सहायता के माध्यम से सहायता दी जाए. लागत का वहन इस प्रकार किया जाएगा कि लागत का कम से कम 15% बैंक से और अनुदान और सुलभ ऋण घटक क्रमशः 10% और 75% हो. - 15 % बैंक, अनुदान सहायता 10 % और सुलभ ऋण 75 %. जाए. सुलभ ऋण की चुकौती 05 से 07 वर्ष में की जाएगी और ब्याज दर का निर्धारण प्रवर्तमान बैंक दर के आधार बिन्दु से नीचे किया जाएगा.

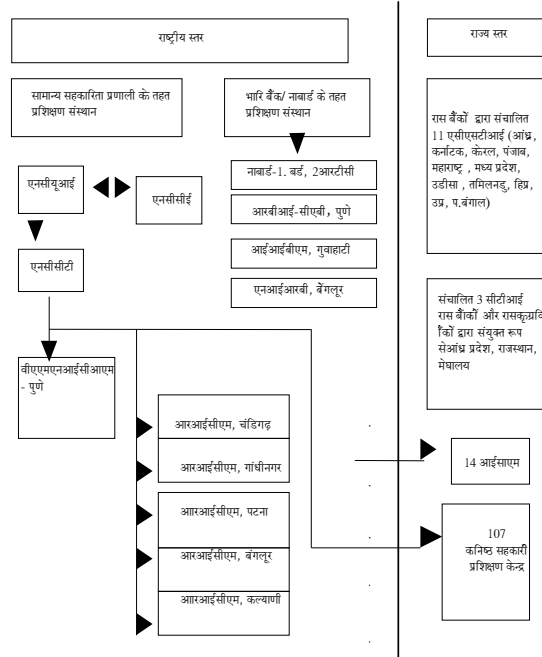
5.4.2 कार्यदल महसूस करता है कि इस मुद्दे पर गहन अध्ययन और प्रौद्योगिकी इनपुट्स के बारे में चर्चा की आवश्यकता है. समूचे देशभर में सहकारी बैंकों में कंप्यूटरीकरण की आवश्यकताओं का आकलन करने, उनके व्यवसाय और भौगोलिक आवश्यकताओं पर आधारित विशिष्ट जरूरतें, प्रभावी लागत, लागत सब्सिडी और बैंकों द्वारा वांछित वित्तीय सहायता और भविष्य की रूपरेखा(रोड मैप) के बारे में कार्यदल यह सुझाव देता है कि नाबार्ड एक अलग से तकनीकी कार्यदल गठित करें. इस दल में सूचना प्रौद्योगिकी के निष्णातों जैसेकि इंस्टीट्यूट फार डेवलेपमेन्ट एंड रिसर्च इन बैंकिंग टेक्नोलोजी (आईडीआरबीटी), हैदराबाद, इंडियन इंस्टीट्यूट ऑफ टेक्नोलोजी (आईआईटी) और जिन सहकारी बैंकों ने काफी मात्रा में कंप्यूटरीकरण कर लिया है, उनके प्रतिनिधियों को शामिल किया जाए. यह दल 06 माह के भीतर अपना रिपोर्ट प्रस्तुत करें.

अध्याय - 6

स्टाफ का प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण

6.1 सहकारी ऋण प्रणाली (सीसीएस) प्रशिक्षण का विहंगवालोका

6.1.1 वर्तमान में विभिन्न राष्ट्रीय और राज्य स्तरीय प्रशिक्षण संस्थाएं सहकारी बैंकों के स्टाफ को गुणवत्तायुक्त और प्रभावी प्रशिक्षण दे रही हैं। वित्तीय सेवाओं की डिलीवरी में सहकारी ऋण प्रणाली की विशिष्ट आवश्यकताओं के मद्देनजर स्टाफ को प्रदत्त प्रशिक्षण इनपुट्स का सीमित संबंध है। व्यवसाय विकास और प्रबंधन के लिए उत्तरदायी निदेशक मंडल भी बैंकिंग व्यवसाय से संबंधित मुद्दों, कारपोरेट गवर्नेंस आदि के बारे में सुपरिचित नहीं हैं। अधिकांश संस्थाओं में स्टाफ को भर्ती के समय बुनियादी दक्षता, उन्मुखीकरण या निदेशक मंडल के सदस्यों को जागरूकता प्रशिक्षण देने के लिए कोई सुव्यस्थित व्यवस्था नहीं है।



6.1.2 सहकारिता शिक्षा और प्रशिक्षण दे रहे संगठनों का विवरण निम्नानुसार दिया गया है।

सहकारिता शिक्षा और प्रशिक्षण दे रहे संगठन

6.1.3 प्रशिक्षण संस्थाओं के नाम, पते और कार्यों का संक्षिप्त विवरण अनुबंध 6.1 और 6.2. में दिया गया है।

6.2 प्रशिक्षण संस्थाओं का क्षमता निर्माण

6.2.1 इन संस्थानों की प्रशिक्षण क्षमता का निर्धारण करने के लिए, कार्यदल ने राष्ट्रीय स्तर पर कार्यरत संस्थाओं की क्षमता का 50 % (उन्हें अन्य ग्राहक संस्थाओं को भी प्रशिक्षण देना होता है) और राज्य स्तर पर कार्यरत संस्थाओं की क्षमता का 100 % को आधार माना है। तदनुसार, निम्नलिखित तालिका में उपलब्ध प्रशिक्षण क्षमता को निर्दिष्ट किया गया है।

संस्थाएँ	प्रशिक्षण क्षमता
राष्ट्रीय स्तर	
बर्ड	4000
सीएबी	3700
आईआईबीएम	800
एनआईआरबी	1000
आरटीसी	2000
कुल	11500
राज्य स्तर	
आरआईसीएम	9 600
आईसीएम	24000
एसीएसटीआई	13500
आईटीआई	2500
जेटीसी	
कुल	74600
महा जोड़	86100

6.2.2 प्रशिक्षण कार्यनीति पर उभरते मुद्दे

31 मार्च 2008 की स्थिति के अनुसार, समूचे देशभर में फैले हुए राज्य सहकारी बैंकों और मध्यवर्ती सहकारी बैंकों में लगभग 1,08,000 कर्मचारी (पैक्स के स्टाफ को छोड़कर) कार्य करते हैं। प्रशिक्षण संस्थानों की वर्तमान क्षमता इनकी जरूरतों को पूरा करने के लिए पर्याप्त है। तथापि, यह जरूरी है कि प्रशिक्षण की गुणवत्ता में सुधार लाने के लिए प्रशिक्षकों की क्षमता में वृद्धि की जाए। वर्तमान में चल रहे प्रशिक्षण कार्यक्रम विभिन्न स्तरों पर आवश्यकता के अनुसार व्यवस्थित प्रशिक्षण पैटर्न में एकीकृत नहीं किए गए हैं। सहकारी प्रबंधन के सामान्य डिप्लोमा कोर्स भी, बैंकिंग के विभिन्न पहलुओं और वित्तीय सेवाओं की डिलीवरी से संबंधित मध्यवर्ती सहकारी बैंकों की आवश्यकताओं को पूर्ण रूप से संतुष्ट नहीं कर पाते हैं।

6.3 वैद्यनाथन कार्यदल की अनुशंसाएं

6.3 .1 सहकारी ऋण संस्थाओं के पुनरुत्थान पर कार्यदल के प्रेक्षकों में, प्रशिक्षण और सहकारी संस्थाओं की क्षमता निर्माण पर विस्तृत चर्चा की गई और प्रमुख उल्लेखनीय मुद्दें निम्नानुसार हैं :

- "यह महसूस किया गया कि व्यवस्था में उपलब्ध प्रशिक्षण ने अधिकांशतः आधार स्तर पर सहकारी ऋण संस्थाओं की उपेक्षा की है। ज्यादातर मामलों में परंपरागत रूप से सहकारिता स्तर के इन्टरमीडिएट और वरिष्ठ कार्यपालकों को प्रशिक्षण दिया गया है। वांछित प्रशिक्षण रणनीति से स्टाफ चयनित प्रतिनिधियों और सदस्यों के लिए प्रशिक्षण और कौशल विकास की जरूरतों को पूरा किया जा सकता है।"
- वर्तमान प्रशिक्षण कार्यक्रमों में बैंक के व्यवसाय और परिचालनों के स्थान पर सहकारिता का इतिहास और विधिक पहलुओं जैसे विषयों पर बल दिया जाता है। जो कि सामान्य रूप से प्राचीन है और उनकी उपयोगिता नहीं रह गई है। अब इन कार्यक्रमों के स्वरूप में परिवर्तन लाना जरूरी है। राज्य सरकारों द्वारा प्रायोजित संस्थाओं सहित, सहकारी ऋण प्रणाली (जो कि नाबार्ड द्वारा विशेष रूप से सहायता प्राप्त है), कृषि बैंकिंग महा विद्यालय, ग्रामीण विकास बैंकिंग संस्थान, राष्ट्रीय बैंक प्रबंधन संस्थान आदि सहित विभिन्न चैनलों के माध्यम से प्रशिक्षण सुविधायें विस्तारित की जा रही हैं।
- देशभर के सहकारी ऋण संस्थाओं की संख्या और श्रेणी को ध्यान में रखते हुए सभी संस्थाओं को सार्थक भूमिका निभाने के लिए गुंजाइश है। संसाधनों की सहायता से संबंधित अनुशांसा के आलोक में कार्यदल स्पष्टरूप से कहना चाहता है कि एकल संस्थाओं की कल्पनाओं और विचारों पर सहकारी क्षेत्र के प्रशिक्षण के प्रकार और क्षेत्र को नहीं छोड़ा जा सकता। प्रशिक्षण कार्यक्रमों और पाठ्यक्रमों का मानकीकरण किया जाना जरूरी है ताकि कार्यक्रमों को समूचे देशभर में दोहराया और लागू किया जा सके।"

6.3 .2 कार्यदल यह महसूस करता है कि संगठनात्मक, परिचालनात्मक और कार्य निष्पादन स्तर पर प्रशिक्षण आवश्यकताओं, प्रशिक्षणार्थियों की विभिन्न श्रेणियाँ और उनकी प्रशिक्षण जरूरतों की पहचान कर तथा विषय-वस्तु तथा कवरेज के स्पष्ट चित्रण सहित समुचित प्रशिक्षण मॉडल की डिजाइनिंग, समुचित प्रशिक्षकों की पहचान तथा क्षमताओं में सुधार लाते हुए क्षमता निर्माण किया जा सकता है।

6.3 .3 बैंकों के स्टाफ के लिए प्रशिक्षण क्षेत्रों की पहचान और क्षमता निर्माण हेतु कार्यदल ने इन संस्थाओं की वित्तीय स्थिति पर समग्र रूप से दृष्टि डाल कर यह पाया कि वर्ष 2007-08 में 31 राज्य सहकारी बैंकों में से 05 तथा 370 जिला मध्यवर्ती सहकारी बैंकों में से 124 बैंकों में घाटा हुआ है तथा इनमें से 108 बैंकों के पास नकारात्मक नेटवर्थ है और भारी घाटा है . मध्यवर्ती सहकारी बैंकों का औसतन वसूली स्तर तथा गैर निष्पादक आस्तियाँ क्रमशः 58 % और 19 % है।

6.3 .4 अन्य बैंकों की भी उक्त स्थिति होने के पीछे अन्य बातों के साथ-साथ खराब शासन, विकृत प्रबंधन, स्टाफ और निदेशक मंडल के सदस्यों की असंवेदनशीलता और मतभेद, शेयर बाजार में गिरावट, ग्राहक आधार का क्षरण, परिवर्तनीय व्यावसायिक वातावरण को अपनाने में अक्षमता, नवोन्मेष और विविध व्यवसाय उत्पादों के अभाव भी इसके कारणभूत माने जा सकते हैं।

6.3.5 अल्पावधि सहकारी ऋण ढाँचे के क्षमता निर्माण हेतु प्रमुख क्षेत्र है - संसाधन संग्रहण सहित व्यवसाय विकास, ऋण विविधिकरण, ऋण मूल्यांकन, अनुवर्ती कार्रवाई और पर्यवेक्षण, आस्ति गुणवत्ता और लाभप्रदता, कारपोरेट गवर्नेन्स के सिद्धांत, सभी स्तरों पर विकास और प्रगति के प्रोत्साहन हेतु अभिगम में परिवर्तन.

6.4 अल्पावधि सहकारी ऋण ढाँचे में क्षमता निर्माण की वर्तमान स्थिति कुछ राज्य सहकारी बैंकों और मध्यवर्ती सहकारी बैंकों की फील्ड विजिट कर नमूना प्रश्नावली के माध्यम से वर्तमान स्थिति, प्रशिक्षण के अंतर्गत शामिल किया गया स्टाफ, प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए बुनियादी सुविधाओं की उपलब्धता, प्रशिक्षण आवश्यकताओं का आकलन करने के लिए बैंक के प्रयास आदि से संबंधित आँकड़े एकत्रित किए गए. इस संबंध में निम्नानुसार प्रक्षेप दिए गए हैं :

6.4.1 प्रशिक्षण कार्यक्रमों के अंतर्गत स्टाफ की कवरेज

6.4.1.1 राज्य सहकारी (रास) बैंक :

वर्ष 2007-08 के दौरान विभिन्न प्रशिक्षण संस्थाओं द्वारा आयोजित किए गए विभिन्न कार्यक्रमों में 14 राज्य सहकारी बैंकों के विभिन्न श्रेणियों के स्टाफ की कवरेज के संबंध में जानकारी अनुबंध -6.3 में दी गई है. यह नोट करें कि :

- i) वर्ष के दौरान 14 रास बैंकों के केवल 36% स्टाफ को प्रशिक्षित किया गया.
- ii) 62% अधिकारी और 38% लिपिकीय स्टाफ को प्रशिक्षित किया गया.
- iii) अधीनस्थ स्टाफ की कवरेज 2% से भी कम थी.
- iv) गुजरात और महाराष्ट्र में रास बैंकों की समग्र कवरेज 61% से भी अधिक थी जब कि मध्य प्रदेश रास बैंक की कवरेज केवल 25%, केरल रास बैंक की 23% जम्मू और कश्मीर रास बैंक की 18% और छत्तीसगढ़ रास बैंक की 13% थी.
- v) पूर्वोत्तर क्षेत्र का समग्र निष्पादन 24.5% रहा.
- vi) अरुणाचल प्रदेश रास बैंक ने विभिन्न प्रशिक्षण कार्यक्रमों के अंतर्गत 59% स्टाफ (29% अधीनस्थ स्टाफ सहित) कवर किया था.
- vii) केवल चार बैंकों अर्थात गुजरात, महाराष्ट्र, उत्तर प्रदेश और अरुणाचल प्रदेश रास बैंकों का निष्पादन स्तर 50% से अधिक था.

6.4.1.2 मध्यवर्ती सहकारी बैंक (म.स.बैंक)

वर्ष 2007-08 के दौरान प्रशिक्षण संस्थाओं द्वारा आयोजित किए गए विभिन्न कार्यक्रमों में सैंपल म.स. बैंकों के विभिन्न श्रेणियों के स्टाफ की कवरेज अनुबंध 6.4 में दी गई है. यह पाया गया है कि ;

- i) वर्ष के दौरान तमिलनाडु में इरोड म.स. बैंक ने अपने 92% स्टाफ को प्रशिक्षित किया जो एकत्रित किए गए सैपलों में सबसे अधिक है. पांच म.स. बैंकों ने 60% से अधिक स्टाफ को कवर किया था, पांच म.स. बैंकों ने 50% से 60% के बीच, आठ म.स. बैंकों ने 25% से 50% के बीच और 22 म.स. बैंकों ने 25% से कम स्टाफ को कवर किया था.
- ii) उत्तर प्रदेश में एक म.स. बैंक (कानपुर) और तमिलनाडु में दो म.स. बैंकों (कोयम्बतूर और तंजावर) के स्टाफ को कोई प्रशिक्षण नहीं दिया गया.
- iii) प्रशिक्षण कार्यक्रमों में अधिकारियों की कवरेज 45% थी, लिपिकीय स्टाफ की 30% और अधीनस्थ स्टाफ की 16% थी.
- iv) वर्ष के दौरान 6 म.स. बैंकों अर्थात् भवानीपतना, बालासोर, भद्रक, अंगुल, यूनाइटेड पुरी (उड़ीसा) और दार्जिलिंग (पश्चिम बंगाल) ने एक से अधिक बार अधिकारियों को प्रशिक्षण हेतु प्रतिनियुक्त किया.
- v) रत्नगिरी, पुणे (महाराष्ट्र), गुना (मध्य प्रदेश), हरदोई (उत्तर प्रदेश), हरिद्वार (उत्तराखंड), वायनाड (केरल) में लिपिकीय स्टाफ को कोई प्रशिक्षण नहीं दिया गया.
- vi) 27 म.स. बैंकों और 8 म.स. बैंकों ने क्रमशः अपने अधीनस्थ स्टाफ और लिपिकीय स्टाफ को किसी प्रशिक्षण में प्रतिनियुक्त नहीं किया था.
- vii) अपने राज्यों में प्रशिक्षण संस्थाएं होने के बावजूद कुछ म.स. बैंकों द्वारा स्टाफ-प्रशिक्षण को न्यूनतम प्राथमिकता दी गई थी.

6.4.2 क्षमता निर्माण के अन्य संबंधित मुद्दे

देश में फैले हुए 22 म.स. बैंकों में विद्यमान प्रशिक्षण व्यवस्थाओं का एक सैपल अध्ययन, बैंकों से प्राथमिक आंकड़े मंगवाकर किया गया. यह देखा गया कि :

- i) प्रशिक्षण आवश्यकता विश्लेषण (टीएनए) केवल 10 बैंकों द्वारा किया गया.
- ii) 17 म.स. बैंकों ने अपने स्टाफ को उनके शीर्ष बैंकों द्वारा चलाए जा रहे कृषि और सहकारी प्रशिक्षण संस्थानों (एसीएसटीआई) में प्रशिक्षण हेतु प्रतिनियुक्त किया.
- iii) एक म.स. बैंक (सातारा, महाराष्ट्र) ने अपना स्वयं का प्रशिक्षण केन्द्र स्थापित किया था.
- iv) एक म.स. बैंक (त्रिशूर, केरल) ने स्थानीय रिसोर्स व्यक्तियों को आमंत्रित करके अपने स्वयं के परिसर में प्रशिक्षण की व्यवस्था की.
- v) दो म.स. बैंकों (केरल में कन्नूर और उड़ीसा में आंगुल) ने बैंकर्स ग्रामीण विकास संस्थान (बर्ड) और आरटीसी, बोलपुर में अपने स्टाफ को प्रतिनियुक्त किया.

6.4.3 रास बैंकों और म.स. बैंकों की 'विद्यमान प्रशिक्षण व्यवस्थाओं' द्वारा कवर किए गए क्षेत्र क्रमशः अनुबंध 6.5 और 6.6 में दिए गए हैं. बैंकों ने प्रशिक्षण गतिविधियों में कुछ विषय भी सुझाए थे (अनुबंध- 6.7). इन सभी को ध्यान में रखते हुए कार्यदल निम्नलिखित सिफारिशें करता है.

6.4.4 कार्यदल द्वारा यथाआकलित रास बैंकों और म.स. बैंकों की प्रशिक्षण आवश्यकताएँ

6.4.4.1 रास बैंकों के स्टाफ और अधिकारियों की प्रशिक्षण आवश्यकताएँ

- आस्ति देयता प्रबंध सहित जोखिम प्रबंधन
- कारोबार विकास, परियोजनाओं का मूल्यांकन
- लाभ योजना
- निधि और निवेश प्रबंधन : निवेशों पर अधिकतम प्रतिफल हेतु निधियों का विवेकपूर्ण उपयोग
- कार्मिक प्रबंध और औद्योगिक संबंध
- अपने ग्राहक को जानिए (केवाईसी) मानदंड और सतर्कता
- 'बेलेंसिंग सेंटर' संगठनात्मक जिम्मेदारियां : 'बेलेंसिंग सेंटर' के रूप में रास बैंक के परिचालनों में सुधार लाना
- संस्थागत विकास : मस बैंकों को मार्गदर्शन, निर्देश और उनका अनुप्रवर्तन करना ताकि वे प्राथमिक संस्थाओं के प्रति अपनी भूमिका और जिम्मेदारी का निर्वाह कर सकें. इनमें परिवर्तन प्रबंध से संबंधित व्यवहारपरक बातें, उच्च 'टियर' पर निर्भर करते हुए संगठनों के प्रति सही दृष्टिकोण का विकास और निम्न 'टियर' संगठनों के विकास हेतु उच्च 'टियर' की जिम्मेदारी शामिल है.

6.4.4.2 म.स. बैंकों के स्टाफ और अधिकारियों की प्रशिक्षण आवश्यकताएँ

- बैंकिंग विधि और व्यवहार
- संसाधन संग्रहण
- ऋण विविधीकरण
- आस्ति गुणवत्ता अनुरक्षण और एनपीए प्रबंध
- जोखिम प्रबंध
- निधि और निवेश प्रबंध
- शाखा और बैंक स्तर पर लाभ योजना
- उत्प्रेरणा, दृष्टिकोण और व्यक्तित्व विकास
- लेखांकन प्रणालियों का स्थिरीकरण और मानकीकरण : समुचित लेखांकन प्रणालियां स्थापित करना : परिचालनों के स्तर के अनुरूप प्रक्रियाओं और अपेक्षित जाँच तथा संतुलनों का संस्थानीकरण; अनुप्रवर्तन प्रणालियों और संरचित एमआईएस की स्थापना जिसके परिणामस्वरूप अच्छी हाउसकीपिंग.

- वित्तीय समावेशन
- सतर्कता
- ग्राहक संबंध और अपने ग्राहक को जाने (केवाईसी) मानदंड
- कम्प्यूटरीकरण और नेटवर्किंग - संबद्ध समितियों, शाखाओं और समग्र रूप से बैंक की परिचालनात्मक दक्षता में सुधार लाने और आधुनिक प्रौद्योगिकी को अपनाने हेतु प्रौद्योगिकी अनुकूलन जिससे कि संस्था के लक्ष्य प्राप्त किए जा सकें.
- संस्थागत विकास : "पैक्स" सहित संबद्ध समितियों का विकास, अनुप्रवर्तन और मार्गदर्शन.

6.4.5 रास बैंकों और म.स.बैंकों के निर्वाचित सदस्यों की प्रशिक्षण आवश्यकताएं

निदेशक मंडल अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना के प्रत्येक 'टियर' में पर्यवेक्षण, निदेशन और मार्गदर्शन प्रदान करने में एक महत्वपूर्ण कड़ी होता है. निदेशक मंडल, बैंक पर प्रभावी नियंत्रण के द्वारा निदेशन प्रदान करते हुए, अत्यधिक कुशल और पारदर्शी तरीके से बैंक के पथ प्रदर्शन हेतु मुख्य रूप से जिम्मेदार है. अतः निदेशकों को अपनी भूमिका और दायित्वों की गहरी समझ होनी आवश्यक है. अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना के पुनरुत्थान पैकेज के अंतर्गत, सहकारी ऋण संस्थाओं के स्थायित्व में निदेशक-मंडल की भूमिका और दायित्व अति महत्वपूर्ण होंगे.

6.4.5.1 कार्यदल ने अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना के अंतर्गत निदेशक मंडल, मु.का.अधिकारियों और वरिष्ठ कार्यपालकों हेतु निम्नानुसार प्रशिक्षण क्षेत्रों की पहचान की है :

- बदलते बैंकिंग परिदृश्य में सहकारी बैंक-अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना हेतु भारत सरकार का पुनरुत्थान पैकेज.
- प्रबंधन परिवर्तन, नेतृत्व विकास और निदेशक मंडल की भूमिका.
- बैंकिंग विनियमन अधिनियम, सहकारी समिति अधिनियम और बैंकिंग से संबंधित अन्य अधिनियम.
- कारपोरेट अभिशासन - सहकारी बैंक अधिनियम के प्रावधानों और अन्य उप-नियमों के अनुसार भूमिका और दायित्व.
- कारोबार विविधीकरण, सामूहिक वित्तपोषण, वित्तीय समावेशन.
- ऋण नीतियाँ और विलेखीकरण.
- वित्तीय विवरणों या तुलन-पत्रों के माध्यम से सहकारी बैंकों की वित्तीय स्थिति को समझना.
- निधि और निवेश प्रबंध.
- जोखिम प्रबंध - आस्ति और देयता प्रबंध.
- बोर्ड बैठकें - नाबार्ड के दिशानिर्देशों के संबंध में एजेंडा.
- लाभ योजना और विकास कार्रवाई योजना.
- आंतरिक नियंत्रण प्रणालियां, निरीक्षण, लेखा-परीक्षा और अनुपालना.

- मानव संसाधन विकास (एचआरडी).
- चेंज मैनेजमेंट स्वअभिशासन की ओर कदम और संबद्ध संगठनों का मार्गदर्शन.
- व्यवहारपरक जानकारी - दृष्टिकोण, परक्राम्य कौशल, विकल्पों का चयन और निर्णय लेने की क्षमता.
- कारोबार विकास और लाभ योजना.

6.5 उपसंहार और सुझाव

6.5.1 सहकारी ऋण संस्थाओं में श्रमशक्ति की गुणवत्ता में सुधार और विकास अनिवार्य है जिससे कि दूसरों के साथ प्रतिस्पर्धा की भावना विकसित की जा सके, एक स्वस्थ तरीके से चुनौतियों का मुकाबला किया जा सके, विविधीकृत क्षेत्रों में कारोबार को बढ़ाया जा सके, संसाधन जुटाने हेतु नवोन्मेषी गतिविधियों को अपनाया जा सके, मूल्यांकन गुणवत्ता में सुधार लाया जा सके और दैनंदिन परिचालनों में पारदर्शिता और स्पष्टता लाई जा सके तथा बाजार में एक बेहतर विश्वसनीयता प्राप्त की जा सके. प्रशिक्षण अपेक्षाएं और प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पूर्ति में कमी का समाधान एक 'मिशन मोड' में किए जाने की आवश्यकता है. कार्यदल सुझाव देता है कि :

- प्रशिक्षण को एक निवेश के रूप में माना जाना चाहिए न कि एक व्यय के रूप में.
- प्रत्येक बैंक द्वारा एक विस्तृत और प्रणालीबद्ध तरीके में प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान की जानी चाहिए.
- प्रशिक्षण एक नेमी कार्य नहीं है. यह मांग के अनुसार और आवश्यकता-आधारित होना चाहिए.
- प्रशिक्षण मॉड्यूल, पाठ्य सामग्री, इत्यादि के मानकीकरण द्वारा प्रशिक्षण निविष्टियों की गुणवत्ता को उन्नत किया जाना चाहिए.
- प्रशिक्षण प्रभावोत्पादकता और इसके प्रभाव का आकलन किया जाना चाहिए और प्रशिक्षण निविष्टियों को और परिष्कृत करने के लिए इनका उपयोग किया जाना चाहिए.
- स्थल कार्यक्रमों पर अधिक फोकस और बल दिया जाना चाहिए.
- लिपिकीय और सहायक स्टाफ के प्रशिक्षण पर आर्थिक जोर दिया जाना चाहिए.
- बैंक या शाखा स्तर पर खासकर ग्रुप सी स्टाफ हेतु प्रेरणादायक व्याख्यान आयोजित किए जाने चाहिए.

6.5.2 विशेषकर प्रशिक्षण विधि और संप्रेषणीयता के क्षेत्र में प्रशिक्षकों की क्षमताओं में सुधार की गुंजाइश है. दूरस्थ और ई-शिक्षण की आवश्यकता हेतु संभावनाएं तलाशी जाएं.

6.5.3 प्रशिक्षण डिजाइन और डिलीवरी का मानकीकरण

प्रशिक्षण कार्यक्रम और विषय-वस्तु मानकीकृत नहीं है। इसके साथ-साथ, गहन टीएनए की कमी के कारण प्रशिक्षण गुणवत्ता में अधिक परिवर्तिता बनी रहती है और सहकारी बैंकों के स्टाफ और अधिकारियों की 'वास्तविक कार्य स्थिति' की सीमित प्रासंगिकता रह जाती है। यह इंगित करता है कि बैंकों हेतु कार्यक्रम या मॉड्यूल तैयार करने में सभी प्रशिक्षण संस्थाओं के बीच समन्वय के लिए फोरम की आवश्यकता है। इस संबंध में नाबार्ड ने जीटीजेड के सहयोग से बर्ड, लखनऊ में "सेंटर फॉर प्रोफेशनल एक्सेलेंस इन को-ऑपरेटिक्स" (सी-पेक) स्थापित किया है।

'सी-पेक' एक प्रभावी नेटवर्क बनाने पर अपना ध्यान केन्द्रित करेगा ताकि बैंकिंग परिचालनों और वित्तीय सेवाएं प्रदान करने पर उचित बल के साथ सहकारी ऋण संरचना (सीसीएस) में तकनीकी और व्यावसायिक सक्षमता का एक संवर्ग विकसित किया जा सके। यह केन्द्र मुख्य रूप से निम्नलिखित कार्य करेगा :

- राष्ट्र स्तरीय संस्थाओं में सहकारी ऋण संरचना (सीसीएस) के मुख्य कार्यकारी अधिकारियों और अन्य वरिष्ठ कार्यपालकों हेतु "विशेष प्रशिक्षण" की व्यवस्था करना ताकि उन्हें सीसीएस से संबंधित जानकारी दी जा सके और उनमें प्रबंधन, अभिशासन, कारोबार आयोजना और विकास इत्यादि की विशिष्ट कला विकसित की जा सके।
- आधिकारिक मान्यता के द्वारा सहकारी ऋण संरचना के अंतर्गत प्रशिक्षण संस्थानों को प्रमाणन (एक्रीडिटेशन) दिया जाये ताकि प्रशिक्षण के अपेक्षित मानक सुनिश्चित किए जा सकें।
- मानकीकृत और आवश्यकता-आधारित प्रशिक्षण मॉड्यूल तैयार करना, प्रशिक्षण सामग्री और 'स्टडी किट' तैयार करना जिसमें राष्ट्रीय स्तर पर प्रशिक्षण के 'मानकीकरण' को प्राप्त करने के लिए उसमें स्थानीय स्थितियों के अनुसार परिशोधन की संभावनाएं बनी रहे।
- "परीक्षा और प्रमाणन" के माध्यम से सहकारी ऋण संरचना में प्रशिक्षकों, सहकारी बैंक स्टाफ, कार्मिकों और बोर्ड सदस्यों की व्यावसायिक सक्षमता का प्रमाणन।
- प्रशिक्षण से जुड़े हुए कार्य करना, जैसे अध्ययन, अनुसंधान, टीएनए, सहकारी सम्मेलन, संगोष्ठियां, प्रकाशन, इत्यादि जिनसे सहकारी संस्थाओं में व्यावसायिक सक्षमता का संवर्ग विकसित होता है।

सहकारी बैंक 'सी-पेक' से आधिकारिक मान्यता प्राप्त करने हेतु शुल्क की प्रतिपूर्ति के द्वारा नाबार्ड सीडीएफ से अंशतः वित्तीय सहायता प्रदान करे। ऐसे प्रामाणिक प्रशिक्षकों द्वारा आयोजित किए गए प्रशिक्षण कार्यक्रमों को भी नाबार्ड द्वारा वित्तीय सहायता दी जा सकती है।

6.5.4 प्रशिक्षण आवश्यकताएं विश्लेषण (टीएनए)

6.5.4.1 बैंकर्स ग्रामीण विकास संस्थान (बर्ड), राष्ट्रीय बैंक स्टाफ महाविद्यालय और नाबार्ड क्षेत्रीय प्रशिक्षण महाविद्यालय (मंगलूर/बोलपुर) टीएनए कार्य में सहकारी बैंकों की सहायता करें ताकि अधिक युक्तिसंगत आधार पर

प्रशिक्षण आवश्यकताओं का आकलन किया जा सके और उनके लिए आवश्यकतानुरूप प्रशिक्षण कार्यक्रम तैयार किए जा सकें. नाबार्ड ऊपरीलिखित संस्थाओं द्वारा सहकारी बैंकों के टीएनए कार्य हेतु सीडीएफ से वित्तीय सहायता प्रदान कर सकता है.

6.5.4.2 टीएनए के आधार पर स्टाफ और अधिकारियों हेतु प्रशिक्षण कार्यक्रम, मुख्य कार्यकारी की अध्यक्षता में गठित अधिकारियों की एक समिति द्वारा वर्ष के शुरू में एक बार तय किया जाए और तदनुसार स्टाफ को विभिन्न प्रशिक्षण कार्यक्रमों हेतु प्रतिनियुक्त किया जाए.

6.5.5 प्रशिक्षण निविष्टियों की प्रयोज्यता

स्टाफ की पदस्थापना करते समय, उनके द्वारा प्राप्त किए गए प्रशिक्षण और कौशल को ध्यान में रखा जाए. प्रशिक्षण संस्थानों को भी एक निर्धारित अवधि (जैसे 6 माह) के पश्चात इसकी प्रभावोत्पादकता पर प्रशिक्षण पश्चात फीडबैक प्राप्त करनी चाहिए.

6.5.6 खुले बाजार से सीधे भर्ती किए जाने वाला एसीएसटीआई का मुख्य अधिकारी एक ऐसा प्रोफेशनल होना चाहिए जो प्रशिक्षण प्रक्रिया-विधि और तकनीक का अच्छा जानकार हो.

6.5.7 पाठ्यक्रमों की आवधिक रूप से समीक्षा की जाए और उन्हें संशोधित किया जाए.

6.5.8 एसीएटीआई की स्थायी समिति 'ब्रोड बेस्ड' हो जिसमें स्थानीय प्रबंधन संस्थाओं, यदि कोई हों, से भी "प्रोफेशनल्स" लिए जाएं.

6.5.9 पांच वर्षों में एक कर्मचारी अभिवृत्ति सर्वेक्षण (ईएएस) करवाए जाएं ताकि कर्मचारियों की मनोवृत्ति संबंधी समस्याओं का पता लग सके और प्रशिक्षण तथा ओडीआई सहयोगों के द्वारा आवश्यक सुधारात्मक कार्रवाई शुरू की जा सके.

6.5.10 नियमित अंतरालों पर बैंकों के बोर्डों के सदस्यों के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करवाए जाएं.

6.5.11 नाबार्ड के क्षेत्रीय कार्यालय में क्षमता निर्माण उपायों हेतु एक अनुप्रवर्तन और समीक्षा 'मैकेनिज्म' शुरू की जाए.

अध्याय 7

पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंकों हेतु मानव संसाधन नीति

7.1 प्रस्तावना

7.1.1 भारत के पूर्वोत्तर क्षेत्र में आठ राज्य अर्थात् अरुणाचल प्रदेश, असम, मणिपुर, मेघालय, मिजोरम, नागालैंड, सिक्किम और त्रिपुरा शामिल हैं। पूर्वोत्तर क्षेत्र का कुल भौगोलिक क्षेत्र 18.4 मि.हे. है जिसमें से 51% वन क्षेत्र है। वर्ष 2001 की जनगणना के अनुसार इस क्षेत्र की कुल जनसंख्या 39 मिलियन और साक्षरता दर 69% है। कुल जनसंख्या में से 47% जनजाति हैं और 52% जनजातीय लोग गरीबी रेखा के नीचे हैं। मूलभूत आधारभूत-संरचना की कमी, बढ़ती हुई विध्वंसक गतिविधियां, एकान्त और दूर-दराज इस क्षेत्र के प्राकृतिक अलाभ हैं। - इस क्षेत्र की दुर्गम भौगोलिक संरचना, बिखरी हुई जन आबादी, आधारभूत संरचना की कमी, वाणिज्यीकरण का निम्न स्तर, उद्यमशीलता की कमी, खराब कानून और व्यवस्था, पहाड़ी क्षेत्रों में 'लैंड टेन्यूर' प्रणाली और बैंकिंग सेवाओं के संबंध में जागरूकता की कमी इस क्षेत्र में बैंकिंग और वित्तीय विकास में बाधक कारक है।

7.1.2 इस क्षेत्र की विचित्रता और बैंकों के सामने आ रही समस्याओं के दृष्टिगत कार्यदल की राय है कि इस क्षेत्र में बैंकों के लिए एक अलग 'एप्रोच' अपेक्षित होगी। तदनुसार, पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंकों के मुख्य कार्यकारी अधिकारियों के साथ अलग से विचार-विमर्श किया गया ताकि विद्यमान परिस्थितियों को समझा जा सके और इस क्षेत्र में रास बैंकों हेतु मानव संसाधन मुद्दों से संबंधित समुचित मानक बनाए जा सकें।

7.2 बैंकिंग परिदृश्य और पहुंच

7.2.1 8 क्षेत्रीय बैंक 662 शाखाओं के शाखा नेटवर्क के साथ (31.03.2008 की स्थिति) इन राज्यों में कार्यरत हैं। इस क्षेत्र में कार्यरत वाणिज्य बैंक मुख्यतः भारतीय स्टेट बैंक, यूको बैंक, केनरा बैंक और इलाहाबाद बैंक हैं जिनका एक बड़ा शाखा नेटवर्क है।

7.2.2 जहां तक अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना का संबंध है, इस क्षेत्र में 'टू टियर' संरचना में आठ रास बैंक कार्यरत हैं जो अपनी 228 शाखाओं के माध्यम से उधारकर्ताओं सहित तीन लाख से अधिक सदस्यों को बैंकिंग सुविधाएं प्रदान कर रहे हैं। इस क्षेत्र में सभी आठ रास बैंक गैर अनुसूचित बैंक हैं जिनमें से 5 (अरुणाचल प्रदेश, मेघालय, मिजोरम, नागालैंड और सिक्किम) लाइसेंस प्राप्त हैं और तीन बैंक अर्थात् असम, नागालैंड और त्रिपुरा बैंकिंग विनियमन अधिनियम, 1949 की धारा 11(1) के प्रावधानों का अनुपालन नहीं कर रहे हैं (31.03.2008 की स्थिति)। असम के शिवसागर जिले में इस क्षेत्र का अकेला म.स.बैंक अपनी खराब वित्तीय स्थिति के कारण निष्क्रिय हो चुका है। आधार स्तर पर लगभग सभी 'पैक्स', 'लैम्पस' और एफएसएस तथा अन्य समितियां अपनी कार्यात्मक अक्षमताओं के कारण प्रसुप्त हो चुकी हैं।

7.2.3 इस क्षेत्र में अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना की दिनांक 31 मार्च 2008 की वित्तीय स्थिति नीचे दी गई है।

तालिका 7.1

पूर्वोत्तर क्षेत्र में 31 मार्च 2008 को रास बैंकों की वित्तीय स्थिति

(रु. करोड़)

राज्य/ यू.टी.	शाखाएं सं.	कुल स्टाफ (सं)	शेयर पूँजी	जमा राशियां	उधार	बकाया ऋण	लाभप्रदता		संचित हानियां
							लाभ	हानि	
अरुणाचल प्रदेश	32	319	19249	76	181	132	-	13	158
असम	68	716	669	642	1	289	-	12	93
मणिपुर@	10	117	3934	42	138	96	35	-	33
मेघालय	41	568	637	719	34	194	2	-	-
मिजोरम	11	139	497	184	43	123	4	-	6
नागालैंड	21	230	3063	187	1	59	0.25	-	32
सिक्किम	6	31	1017	70	4	17	2	-	-
त्रिपुरा	39	251	839	330	8	136	3	-	48

7.3 राज्य सहकारी बैंकों का श्रेणीकरण और श्रमशक्ति आकलन

7.3.1 पूर्वोत्तर राज्यों में रास बैंकों का श्रेणीकरण करने के लिए सभी रास बैंकों के दिनांक 31 मार्च 2008 की स्थिति के अनुसार कुल व्यवसाय कारोबार स्तर (जमाराशियां और बकाया ऋण) और शाखा नेटवर्क की समीक्षा की गई। यह देखा गया कि उनका कारोबार स्तर रु.87 करोड़ (सिक्किम रास बैंक) और रु.931 करोड़ (असम रास बैंक) के बीच रहा। शाखा नेटवर्क और कारोबार स्तर के बीच एक सकारात्मक संबंध भी देखा गया, उदाहरण के लिए, सबसे अधिक शाखाओं (68) के नेटवर्क के साथ असम रास बैंक ने रु.931 करोड़ का उच्चतम कारोबार स्तर प्राप्त किया, जबकि सिक्किम रास बैंक ने सबसे कम शाखाओं (6) के नेटवर्क के साथ रु.87 करोड़ का न्यूनतम कारोबार स्तर प्राप्त किया। रास बैंकों का कारोबार स्तर क्षेत्र में रास बैंक शाखा नेटवर्क के साथ 0.86 का सहसंबंध गुणांक दर्शाता है।

7.3.2 दुर्गम भौगोलिक क्षेत्र के कारण अधिक शाखाएं खोलने की अपनी सीमाओं, इस क्षेत्र में कानून और व्यवस्था की खराब स्थिति और इस क्षेत्र में रास बैंकों के कुल कारोबार और उनके शाखा नेटवर्क के बीच उच्च सहसंबंध गुणांक होने के कारण यह निर्णय लिया गया है कि रास बैंकों के कुल कारोबार स्तर के आधार पर रास बैंकों का श्रेणीकरण किया जाए।

7.3.3 वर्तमान कारोबार स्तरों और पुनरुत्थान पैकेज, कृषि ऋण माफी और कृषि ऋण राहत योजना, वित्तीय समावेशन और प्रौद्योगिकी नवोन्मेष इत्यादि के कारण भावी संभावित कारोबार को ध्यान में रखते हुए इस क्षेत्र में रास बैंकों को उनके कुल कारोबार स्तर के आधार पर निम्नानुसार श्रेणीकृत किया गया है :

तालिका 7.2

पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंकों का श्रेणीकरण

श्रेणी	कुल कारोबार (जमाराशियां + बकाया ऋण)	रास बैंकों की सं. (31.03.2008 की स्थिति)
ए	रु.300 करोड़ से अधिक	4
बी	रु.300 करोड़ तक	4
	जोड़	8

7.4 पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंकों की संगठनात्मक संरचना

7.4.1 पूर्वोत्तर राज्यों में सहकारी क्षेत्र के अंतर्गत 'टू टियर' संरचना विद्यमान है अर्थात् राज्य की राजधानी में शीर्ष बैंक, जिला, तालुका और ग्राम स्तरों पर शाखाएं. आधार स्तर पर लगभग सभी पैक्स, लैम्प्स और एफएसएस प्रसुप्त हो चुकी हैं. ये समितियां राज्य के शीर्ष बैंक से संबद्ध हैं और शीर्ष बैंक की संबंधित शाखाओं से ऋण और अन्य बैंकिंग सुविधाएं प्राप्त कर रही हैं. ये समितियां राज्य सहकारी समिति अधिनियम के अनुसार संबंधित राज्य सरकार द्वारा अभिशासित हैं और उनके कार्यों का प्रबंधन राज्य के पंजीयक, सहकारी समितियों के प्रशासनिक नियंत्रण में निर्वाचित बोर्ड द्वारा किया जाता है. सामान्यतः शीर्ष बैंक के शाखा प्रबंधक को इन समितियों के बोर्ड पर नामिती निदेशक के रूप में नियुक्त किया जाता है.

7.4.2 पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंकों के कारोबार स्तर को देखते हुए कार्यदल की यह राय है कि 'ए' श्रेणी के रास बैंक के प्रधान कार्यालय में विभागीय व्यवस्था अनुबंध 7.1(ए) में दिए गए अनुसार होनी चाहिए, अर्थात् 6 विभाग और 9 प्रभाग तथा एक सतर्कता कक्ष. जहां तक 'बी' श्रेणी के रास बैंकों का संबंध है, इनमें 3 विभाग और 5 प्रभाग तथा एक सतर्कता कक्ष (अनुबंध 7.1 (बी)) होगा. तथापि, कारोबार के स्तर और किए जा रहे क्रियाकलापों के दृष्टिगत, यदि अपेक्षित हो, बोर्ड द्वारा विभागों का पुनर्गठन किया जा सकता है. यह भी सुझाव दिया जाता है कि स्टाफ तीन श्रेणियों में होना चाहिए अर्थात् अधिकारी, लिपिकीय स्टाफ और सहायक स्टाफ. अधिकारियों के तीन स्तर होंगे अर्थात् वरिष्ठ प्रबंधन, मध्यम प्रबंधन और कनिष्ठ प्रबंधन. वर्तमान में इस क्षेत्र में विभिन्न बैंकों द्वारा अपनाए गए पदनामों में एकरूपता नहीं है. समुचित पदनाम और पदों की संख्या का निर्णय संबंधित बैंकों पर छोड़ते हुए यह सुझाव दिया जाता है कि वरिष्ठ प्रबंधन में दो ग्रेड रखे जाएं अर्थात् ग्रेड I (मुख्य महाप्रबंधक या महाप्रबंधक के रूप में पदनामित) और ग्रेड II (महाप्रबंधक या उप महाप्रबंधक रूप में पदनामित). मध्यम प्रबंधन में दो ग्रेड रखे जाएं अर्थात् ग्रेड I (सहायक महाप्रबंधक के रूप में पदनामित) और ग्रेड II (मुख्य महाप्रबंधक के रूप में पदनामित). कनिष्ठ प्रबंधन में केवल एक ग्रेड रखा जाए जो कार्य की प्रकृति के अनुसार प्रबंधक या अधिकारी या लेखाकार के रूप में पदनामित होगा.

7.4.3 प्रधान कार्यालय हेतु स्टाफिंग पैटर्न

पिछले पैराग्राफ में प्रस्तावित संगठन संरचना को ध्यान में रखते हुए प्रधान कार्यालय की स्टाफ संख्या पर विचार किया गया है.

7.4.4 बैंक के मुख्य कार्यकारी अधिकारी (सीईओ) की नियुक्ति भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा निर्धारित 'फिट व उपयुक्त' (प्रोपर) मानदंड के आधार पर की जानी अपेक्षित है. मुख्य महाप्रबंधक या महाप्रबंधक और अन्य अधिकारी जिनकी संख्या बैंक की श्रेणी पर निर्भर है, मुख्य कार्यकारी अधिकारी की सहायता करेंगे. विभाग प्रमुख, मुख्य महाप्रबंधक या महाप्रबंधक के अधीन, एक या अधिक वेतनमान में होंगे जो, इन वेतनमानों में अधिकारियों की उपलब्धता और विभाग के महत्त्व पर निर्भर है. बैंकों को इस संबंध में यथोचित निर्णय लेना है.

7.4.5 उक्त पहलुओं पर विचार करते हुए और वर्तमान में बैंकों को उपलब्ध करवाई जा सकने वाली प्रौद्योगिक सहायता को ध्यान में रखते हुए प्रधान कार्यालय की स्टाफ संख्या निम्नानुसार प्रस्तावित है :

तालिका 7.3

पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंक के प्रधान कार्यालय में स्टाफिंग पैटर्न (निदर्शी)

स्तर	रास बैंकों की श्रेणी	
	'ए' (रु.300 करोड़ से अधिक का कारोबार)	'बी' (रु.300 करोड़ तक का कारोबार)
वरिष्ठ प्रबंधन	*	4
मध्यम प्रबंधन		6
कनिष्ठ प्रबंधन		20
लिपिकीय स्टाफ		34
कार्यालय परिचारक (अधीनस्थ)		12
कुल		76

* श्रेणी बी हेतु सुझाए गए पैटर्न को भी ध्यान में रखते हुए बैंक द्वारा निर्धारित किया जाए.

7.5 शाखाओं का श्रेणीकरण

7.5.1 कार्यदल ने कारोबार स्तर, खातों की संख्या, संबद्ध समितियां और विद्यमान स्टाफिंग पैटर्न के संबंध में रास बैंकों से प्राप्त शाखावार आँकड़ों की भी जाँच की. 58 शाखाओं के संबंध में प्राप्त हुए आँकड़ों के अनुसार शाखाओं का कारोबार रु.0.90 करोड़ (सिक्किम रास बैंक की जोरेतांग शाखा) से रु.143 करोड़ (मेघालय रास बैंक की जोवई शाखा) के बीच रहा. पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंकों की शाखाओं के औसत कारोबार को ध्यान में रखते हुए कार्यदल ने उनके कारोबार की मात्रा के आधार पर भी शाखाओं को वर्गीकृत करने का निर्णय लिया.

तालिका सं.7.4

पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंकों की शाखाओं का संस्तुत श्रेणीकरण

शाखा श्रेणी	कारोबार स्तर
-------------	--------------

ए	रु.40 करोड़ से अधिक
बी	रु.15 करोड़ से अधिक और रु.40 करोड़ तक
सी	रु.5 करोड़ से अधिक और रु.15 करोड़ तक
डी	रु.5 करोड़ तक

7.5.2 शाखाओं में स्टाफ की वर्तमान तैनाती, अगले 5 वर्षों में शाखा नेटवर्क और कारोबार में प्रत्याशित वृद्धि, स्टाफ का 'कैरियर प्रोग्रेशन' को ध्यान में रखते हुए विभिन्न श्रेणियों की शाखाओं में एक मॉडल स्टाफिंग पैटर्न (निदर्शी) नीचे दिया जा रहा है :

तालिका सं.7.5
पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंकों की शाखाओं में संस्तुत स्टाफिंग पैटर्न (निदर्शी)

शाखा श्रेणी / खुदरा कारोबार स्तर	शाखा प्रबंधक (एमएम-II)	सहायक प्रबंधक/ लेखाकार (जेएम)	सहायक प्रबंधक/ क्षेत्र अधिकारी (जेएम)	व.सहायक*/ क.सहायक **	सब.स्टाफ	कुल
रु.40 करोड़ से अधिक (ए)	अन्य श्रेणियों हेतु सुझाए गए पैटर्न को ध्यान में रखते हुए बैंक द्वारा निर्धारित किया जाए.					
रु.15 करोड़ से रु.40 करोड़ (बी)	1	1	1	3	3	9
रु.5 करोड़ से रु.15 करोड़ (सी)	1	1	1	3	2	8
रु.5 करोड़ तक (डी)	1	1	-	3	1	6

* क्षेत्र पर्यवेक्षक और अन्य तकनीकी स्टाफ शामिल है।

** लिपिक, लिपिक-सह-रोकड़िया और ऐसा अन्य स्टाफ शामिल है।

7.5.3 उपर्युक्त के अतिरिक्त,

- प्रत्येक 8 से 10 सक्रिय पैक्स (अन्य समितियों को शामिल करते हुए) के लिए एक क्षेत्र पर्यवेक्षक तैनात किया जाए.
- प्रत्येक 1000 जमा खातों हेतु, एक लिपिक की तैनाती की जाए. (शाखा की स्टाफ संख्या निर्धारित करते समय, सहकारी संस्थाओं से इतर अन्य संस्थाओं और व्यक्तियों से जमाराशियों को वेटेज दी जाए).
- प्रत्येक 1000 सक्रिय ऋण खातों हेतु एक क्षेत्र अधिकारी.
- 2000 सक्रिय खातों (जमा खाते + ऋण खाते) हेतु एक लेखाकार.
- शाखा के पूर्ण ऑटोमेशन की स्थिति में स्टाफ आवश्यकता का पुनः आकलन किया जाएगा.

vi. रास बैंकों की जिला शाखाएं शाखा के कार्य क्षेत्र के भीतर पैक्स की मॉनिटरिंग में सक्रिय रूप से संलिप्त की जाएं.

7.6 स्टाफ की भर्ती के कारण कोई अतिरिक्त वित्तीय भार निम्नलिखित के अध्यक्षीन होगा :

- i. कारोबार का मात्रा : बैंक का एक कारोबार स्तर होना चाहिए, जहां स्टाफ लागत (अतिरिक्त स्टाफ की भर्ती के परिणामस्वरूप अदा की जाने वाली क्षतिपूर्ति को शामिल करते हुए) कुल आय (निवल ब्याज आय + अन्य आय) के 20-30% की सीमा के भीतर है. इसके अलावा, प्रबंध लागत (अतिरिक्त स्टाफ की भर्ती के परिणामस्वरूप अदा की जाने वाली क्षतिपूर्ति को शामिल करते हुए) कार्यशील निधियों के 2% और कुल आय के 40-50% से अधिक नहीं होनी चाहिए.
- ii. स्टाफ आवश्यकताएं निर्धारित करते समय, लाभप्रदता और भुगतान-क्षमता प्रमुख मानदंड होने चाहिए, अर्थात् लगातार पिछले तीन वर्षों से बैंक निवल लाभ में होना चाहिए; निवल लाभ एनपीए प्रावधान सहित, आवश्यक सांविधिक प्रावधानन और प्रारक्षित निधियां रखने के बाद और जमाराशियों तथा उधारों इत्यादि पर देय ब्याज हेतु पूर्ण प्रावधान करने के पश्चात निकाला जाना चाहिए; बैंक की कोई संचित हानियां नहीं होनी चाहिए. स्टाफ को क्षतिपूर्ति के भुगतान हेतु अतिरिक्त वित्तीय भार तदनुसूची वर्ष के दौरान बैंक द्वारा कमाए गए निवल लाभ के भीतर होना चाहिए ताकि बैंक की लाभप्रदता पर कोई प्रतिकूल प्रभाव न पड़े. तथापि, 'एक बारगी उपाय' के रूप में वैद्यनाथन कार्यदल की सिफारिशों के क्रियान्वयन के पश्चात कमजोर बैंकों के मामले में (वे बैंक जो बी.आर.एक्ट, 1949 (ससयला) की धारा 11(1) की अनुपालना नहीं कर रहे हैं) एक अलग दृष्टिकोण अपनाए जाने की आवश्यकता होगी; ऐसे बैंकों में से बहुत से बैंकों ने कई वर्षों से स्टाफ की भर्ती नहीं की है और इन्हें वसूली, कारोबार वृद्धि इत्यादि हेतु स्टाफ की आवश्यकता होगी ताकि वर्तमान लाभ स्तरों पर वापस लाया जा सके. इस रिपोर्ट में उल्लिखित मानदंडों के आधार पर, ऐसे बैंक अपनी स्टाफ आवश्यकताओं का यथार्थपरक मूल्यांकन कर सकते हैं और तदनुसार स्टाफ की तैनाती कर सकते हैं; यदि भर्ती की आवश्यकता है तो वे अपने बोर्डों के अनुमोदन से स्टाफ की भर्ती कर सकते हैं.
- iii. बैंक भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा यथानिर्धारित सीआरएआर को, भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा इन मानकों की शुरुआत की तारीख से बनाए रखेंगे.

7.7.1 अन्य पहलू

उपर्युक्त मानदंडों के आधार पर स्टाफ आवश्यकताओं का आकलन करते समय निम्नलिखित बातों को भी ध्यान में रखा जाए :

- प्रत्येक शाखा को अनिवार्यतः एक लाभ केन्द्र के रूप में कार्य करने का लक्ष्य रखना है.
- स्टाफ की तदर्थ नियुक्तियां बंद की जाएं.

- स्टाफ आवश्यकताएं, ऑटोमेशन के स्तर के अनुसार होंगी.
- आवश्यकता-आधारित 'कार्य विशिष्ट प्रतिनियुक्ति' या 'अल्पावधि प्रतिनियुक्ति' पर विचार किया जाए.
- यदि स्टाफ अधिक है तो ऐसे स्टाफ की पुनः तैनाती, स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति योजना इत्यादि पर विचार किया जाए.

7.7.2 कार्यदल यह भी सुझाव देता है कि मानव संसाधन के बेहतर प्रबंध हेतु निम्नलिखित कदम उठाए जाएं :

- बैंक के सभी कर्मचारियों हेतु विशिष्ट पहचान संख्या (यूआईएन)
- अपनेपन का अहसास दिलाने हेतु कर्मचारियों को पहचान-पत्र और वर्दी देना.
- प्रत्येक रास बैंक के पास अपनी पहचान और छवि बनाने के लिए अपना स्वयं का "लोगो" हो.
- प्रत्येक रास बैंक के पास, अपने लक्ष्यों और उद्देश्यों की झलक देता हुआ एक 'मिशन कथन' हो.

7.8 भर्ती

7.8.1 विभिन्न मापदंडों अर्थात् कारोबार उत्पाद प्राकृतिक संरचना और संबद्ध समितियों के स्वरूप और संख्या के आधार पर पूर्वोत्तर राज्यों में रास बैंकों और उनकी शाखाओं के आकार एक समान नहीं हैं. 31 मार्च 2008 की स्थिति के अनुसार पूर्वोत्तर राज्यों में रास बैंकों के कुल कारोबार (जमाराशियां + अग्रिम), शाखाओं की संख्या और कुल स्टाफ के ब्यौरे निम्नानुसार थे :

तालिका 7.6

क्रम सं.	राज्य	कुल कारोबार (रु.करोड़)	शाखाओं की संख्या	संबद्ध समितियों की संख्या	स्टाफ संख्या		
					प्रका/क्षेका	शाखाएं	कुल
1	अरुणाचल प्रदेश	208	32	95	70	249	319
2	असम	931	68	766	113	603	716
3	मणिपुर @	138	10	186	54	63	117
4	मेघालय	913	41	482	158	410	568
5	मिजोरम	307	11	122	39	100	139
6	नागालैंड	246	21	2,975	74	156	230
7	सिक्किम	87	6	180	9	22	31
8	त्रिपुरा	466	39	270	29	251	280

@ - 31 मार्च 2007 की स्थिति

7.8.2 कार्मिक नीति में अपनाई जा रही प्रक्रियाएं मुख्यतः सरकार द्वारा निर्मित और नियंत्रित हैं. इस क्षेत्र में रास बैंकों में वर्तमान भर्ती और कार्मिक नीति की मुख्य बातें निम्नलिखित हैं :

- यह नीति, संबंधित स्टाफ सेवा नियमावली द्वारा विनियमित है.
- स्टाफ संख्या, वेतन और भत्ते इत्यादि पंजीयक, सहकारी समितियां के पूर्व अनुमोदन से निदेशक-मंडल द्वारा निर्धारित किए जाते हैं.

- iii. निम्नतम स्तर (अधीनस्थ स्टाफ), लिपिकीय स्टाफ और प्रविष्टि स्तर के अधिकारियों की सीधी भर्ती की जाती है.
- iv. प्रबंध निदेशक या मुख्य कार्यकारी अधिकारी अधिकांशतः राज्य सरकार से या बोर्ड द्वारा सीधी भर्ती से है. (उदाहरणतः त्रिपुरा क्षेत्रा बैंक के सेवानिवृत्त अध्यक्ष श्री एस.के.साहा अब त्रिपुरा रास बैंक के प्रबंध निदेशक हैं और नाबार्ड से सेवानिवृत्त वरिष्ठ अधिकारी श्री बी.एन.चक्रवर्ती अब सिक्किम रास बैंक में महाप्रबंधक हैं).
- v. मध्यम प्रबंधन ग्रेड के अधिकारियों के पद निम्न ग्रेडों से पदोन्नति द्वारा भरे जाते हैं.

पूर्वोत्तर क्षेत्र के सभी आठ राज्यों ने वैद्यनाथन कार्यदल की सिफारिशों को स्वीकार कर लिया है. सिक्किम और त्रिपुरा सहकारी समिति अधिनियम में संशोधन भी किए.

7.8.3 भर्ती - वर्तमान स्थिति

7.8.3.1 बैंक के बोर्ड के अनुमोदन से स्थानीय समाचार-पत्र में प्रकाशित विज्ञापन के माध्यम से स्टाफ की भर्ती की गई. शैक्षिक योग्यता, आयु और स्थानीय अपेक्षाओं के संदर्भ में पात्रता मानदंड तैयार किए गए. इस प्रक्रिया को बैंक के बोर्ड द्वारा नामांकित 'नियुक्ति समिति' (जिसमें सामान्यतः अध्यक्ष, महाप्रबंधक और सहकारी समितियों के सहायक या संयुक्त पंजीयक शामिल होते हैं) द्वारा साक्षात्कार के पश्चात अंतिम रूप दिया जाता है.

7.8.3.2 सिक्किम और त्रिपुरा (जहां वर्ष 2009 में भर्ती की गई थी) को छोड़कर इस क्षेत्र में लगभग सभी बैंकों में कोई भर्ती नहीं की गई. सिक्किम में लिखित परीक्षा और साक्षात्कार, बोर्ड द्वारा गठित चयन समिति द्वारा सम्पन्न किया गया जब कि त्रिपुरा में लिखित परीक्षा एक मानव संसाधन (एचआर) एजेन्सी अर्थात् "ग्रामीण विकास कन्सोर्टियम", कोलकाता द्वारा आयोजित की गई. एजेन्सी के माध्यम से स्टाफ की भर्ती के संबंध में त्रिपुरा रास बैंक का अनुभव संतोषजनक रहा चूंकि संपूर्ण प्रक्रिया कम समय में और एक किफायती तरीके से पूरी की गई.

7.8.4 भर्ती - गुणात्मक और मात्रात्मक आकलन

7.8.4.1 इस क्षेत्र में रास बैंकों के स्टाफ के उग्र-प्रोफाइल का विश्लेषण दर्शाता है कि असम रास बैंक के मामले में यद्यपि केवल 15% से कम स्टाफ अगले पांच वर्षों में सेवानिवृत्त होगा, तथापि लगभग 37% स्टाफ अगले दस वर्षों में अधिवर्षिता की उग्र प्राप्त करेगा. इसी प्रकार, त्रिपुरा रास बैंक के मामले में, इसके 315 अधिकारी अगले पांच वर्षों में सेवानिवृत्त होंगे. तदनुसार, यह सुनिश्चित करने के लिए एक उपयुक्त भर्ती नीति तैयार की जानी अपेक्षित है कि ये रिक्तियां एक चरणबद्ध तरीके में भरी जाती हैं. इस क्षेत्र में अन्य रास बैंकों के मामलों में, स्टाफ का उग्र-प्रोफाइल अनुकूल है चूंकि केवल 8 से 25% उनके अधिकारी और लिपिकीय स्टाफ अगले दस वर्षों में सेवानिवृत्त होंगे.

तालिका सं. 7.7

उम्र प्रोफाइल (31.3.2008 की स्थिति)

रास बैंक	50 वर्ष से कम			50 से 55 वर्ष			55 वर्ष से अधिक		
	अधिकारी	लिपिकीय स्टाफ	सब-स्टाफ	अधिकारी	लिपिकीय स्टाफ	सब-स्टाफ	अधिकारी	लिपिकीय स्टाफ	सब-स्टाफ
असम	120	235	98	51	46	64	36	25	41
मेघालय	58	211	97	32	55	86	4	7	10
मिजोरम	42	69	18	8	1	5	1	-	2
नागालैंड	44	99	52	13	6	4	6	4	2
सिक्किम	27	-	5	-	-	-	2	-	-
त्रिपुरा	55	67	36	3	15	18	26	7	13

7.8.4.2 स्टाफ का शैक्षिक प्रोफाइल दर्शाता है कि मेघालय, नागालैंड और त्रिपुरा में एक बहुत बड़े अनुपात में (क्रमशः 60%, 33% और 30%) अधिकारी और लिपिकीय स्टाफ 'अंडरग्रेज्युएट' हैं, जबकि असम में केवल 7% 'अंडरग्रेज्युएट' हैं। सिक्किम रास बैंक जो अपेक्षाकृत एक नया बैंक है, में केवल स्नातक(ग्रेज्युएट) या स्नातकोत्तर (पोस्ट-ग्रेज्युएट) ही हैं। केवल असम, मेघालय और सिक्किम रास बैंकों में कुछ अधिकारी ऐसे हैं जिनके पास एम.बी.ए., आईटी, विधि, अभियांत्रिकी इत्यादि जैसी विशेष शैक्षिक योग्यता है। अतः अन्य बैंकों के लिए भी आवश्यक है कि वे कनिष्ठ और मध्यम प्रबंधन स्तर पर कुछ 'व्यावसायिक' रूप से शैक्षिक स्टाफ की भर्ती करें।

तालिका सं.7.8

स्टाफ का शैक्षिक प्रोफाइल (31.3.2008 की स्थिति)

रास बैंक	अधिकारी				लिपिकीय स्टाफ			
	स्नातकोत्तर (पोस्ट ग्रेज्युएट) की संख्या	स्नातक (ग्रेज्युएट) की संख्या	विशेष शैक्षिक योग्यता के साथ	अंडर ग्रेज्युएट की संख्या	स्नातकोत्तर (पोस्ट ग्रेज्युएट) की संख्या	स्नातक (ग्रेज्युएट) की संख्या	विशेष शैक्षिक योग्यता के साथ	अंडर ग्रेज्युएट की संख्या
असम	12	155	10	30	2	296	-	8
मेघालय	8	37	4	45	7	82	3	181
मिजोरम	7	41	-	2	-	35	1	30
नागालैंड	6	26	-	31	2	36	-	28
सिक्किम	4	22	3	-	-	-	-	-
त्रिपुरा	3	41		40	11	56	-	22

7.8.5 कार्यदल ने महसूस किया कि विभिन्न श्रेणियों के पदों को युक्तिसंगत बनाने और केवल ऐसे पदों हेतु

भर्ती करने की आवश्यकता है. अतः सिफारिशें निम्नानुसार की गई हैं :

- i. पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंकों में तीन श्रेणियों के पद होंगे, अर्थात्
ग्रुप 'ए' - अधिकारी
ग्रुप 'बी' - बैंकिंग सहायकों के रूप में पदनामित लिपिकीय स्टाफ
ग्रुप 'सी' - कार्यालय परिचारकों के रूप में पदनामित सहायक स्टाफ
- ii. कारोबार की मात्रा, बैंक और शाखाओं के श्रेणीकरण, कारोबार गतिविधियां, इत्यादि के आधार पर वास्तविक जरूरतों को ध्यान में रखते हुए बोर्ड, पदों का सृजन करे. वर्तमान रिक्तियों और अधिवर्षिता, त्याग-पत्र इत्यादि के कारण आगामी वर्ष में बनने वाली रिक्तियों दोनों को शामिल करते हुए सुझाए गए मानकों के आधार पर प्रतिवर्ष रिक्तियों का आकलन दिया जाए. चूंकि खुले बाजार से भर्ती करने में समय लगता है, अतः इसकी योजना कम से कम एक वर्ष पूर्व की जाए ताकि भर्ती प्रक्रिया को समय पर पूरा किया जा सके.
- iii. अधिकारियों और कर्मचारियों (सहायक स्टाफ को छोड़कर) के पदों हेतु सीधी भर्ती के तहत लिखित परीक्षा की प्रक्रिया किसी ऐसे राज्य स्तरीय संगठन को सौंप दी जाए जो विश्वसनीय हो और किफायती तरीके से भर्ती करने में विशेषज्ञता रखता हो. यह संगठन लिखित परीक्षा के माध्यम से उम्मीदवारों को शॉर्ट-लिस्ट करेगा. ऐसे शॉर्ट-लिस्ट उम्मीदवारों के साक्षात्कार, बैंक के बोर्ड द्वारा गठित समिति को सौंपे जाएं. इस समिति में, यदि आवश्यक समझें, नाबार्ड या स्थानीय वाणिज्य बैंक या क्षेत्रा बैंक से एक प्रतिनिधि शामिल करें ताकि योग्य उम्मीदवारों का उचित और निष्पक्ष चयन सुनिश्चित किया जा सके.
- iv. आईबीपीएस, पूर्वोत्तर क्षेत्र में सहकारी बैंकों की भर्ती प्रक्रिया को सुगम बनाने हेतु एक रोडमैप या कार्यनीति तैयार करने पर विचार करे जिसके लिए नाबार्ड द्वारा वित्तीय सहायता प्रदान की जाए. यदि आईबीपीएस के लिए सीमित संख्या में रिक्तियों के समक्ष भर्ती के लिए प्रत्येक बैंक हेतु ऐसी लिखित परीक्षाओं का आयोजन करना आर्थिक रूप से अर्थक्षम नहीं हो पाता है तो ग्रामीण विकास 'कन्सोर्टियम' को सहायता प्रदान की जाए और उनकी क्षमताओं को और विकसित करने के लिए प्रोत्साहित किया जाए ताकि वे इस क्षेत्र में रास बैंकों को सहायता प्रदान कर सकें. आईआईबीएम, बर्ड, एनबीएससी और आरटीसी, बोलपुर द्वारा इस संबंध में उन्हें आवश्यक तकनीकी सहायता और अन्य सहायता प्रदान की जाए.
- v. स्थानीय भाषा में प्रवीणता, सीधी भर्ती के मामले में एक अनिवार्यता है और स्थायी स्टाफ उम्मीदवारों के लिए आयु सीमा में अधिकतम पांच वर्षों की छूट देने पर विचार किया जाए. अधिकारियों और अन्य स्टाफ के विभिन्न स्केलों में सीधी भर्तियों के लिए सुझाए गए मापदंड निम्नानुसार हैं :

तालिका सं.7.9
सीधी भर्ती - पात्रता मानदंड

स्टाफ की श्रेणी	उम्र	न्यूनतम शैक्षिक	भर्ती करने वाली	भर्ती की	अभ्युक्तियाँ
-----------------	------	-----------------	-----------------	----------	--------------

		योग्यता	एजेन्सी	प्रक्रिया	
कार्यालय परिचारक ग्रुप 'सी' (सहायक स्टाफ)	18 - 30 वर्ष	कक्षा 10वीं पास और कक्षा 12वीं से अधिक नहीं (+ उपयुक्त कौशल अर्थात् ड्राइवर)	बैंक की समिति	बैंक की समिति द्वारा साक्षात्कार	पर्याप्त प्रसार वाले स्थानीय समाचार पत्र में रिक्तियाँ विज्ञापित की जाएं.
बैंकिंग सहायक ग्रुप 'बी' (लिपिकिय स्टाफ)	18 - 30 वर्ष	55% अंकों के साथ स्नातक, 50% अंकों के साथ वाणिज्य स्नातक (+ कम्प्यूटर ज्ञान)	बाहरी भर्ती एजेन्सी (लिखित परीक्षा और पेपरों के मूल्यांकन के लिए)	बोर्ड द्वारा गठित बैंक की समिति द्वारा साक्षात्कार	विशिष्ट पदों की भर्ती के लिए उपयुक्त कौशल. भर्ती में कम्प्यूटर कौशल का परीक्षण शामिल है.
अधिकारी ग्रुप 'ए' (प्रवेश स्तर में अधिकारी)	18 - 30 वर्ष	60% अंकों के साथ स्नातक और 55% अंकों के साथ वाणिज्य स्नातक (+ कम्प्यूटर ज्ञान)	बाहरी भर्ती एजेन्सी (लिखित परीक्षा और पेपरों के मूल्यांकन के लिए)	बोर्ड द्वारा गठित बैंक की समिति द्वारा साक्षात्कार	स्नातकोत्तर तथा अर्थशास्त्र, सांख्यिकीय आदि जैसे विषयों में योग्यता रखने वाले तथा साथ ही इंडियन इन्स्टीट्यूट ऑफ बैंकिंग एण्ड फाइनेन्स, मुंबई से डिप्लोमा जैसे अतिरिक्त योग्यता वाले प्रत्याशियों का वरीयता. तकनीकी, व्यावसायिक योग्यता, सीआईआईबी और विशेषज्ञ अधिकारियों के संबद्ध क्षेत्रों में अनुभव को अतिरिक्त वेटेज दिया जाएगा. साक्षात्कार हेतु बुलाए गए प्रत्याशियों से उनके कम्प्यूटर ज्ञान का प्रैक्टिकल परीक्षण लिया जाएगा.

- vi.** कैडरवार कार्य की अपेक्षाएं निम्नलिखित हैं :
- क. ग्रुप 'सी' (सहायक स्टाफ) - कार्यालय परिचारक कार्यालय और फील्ड की ड्यूटी दोनों कार्य करेंगे.
- ख. ग्रुप 'बी' (लिपिकीय स्टाफ) - कार्यालय में ड्यूटी पर रहते हुए डेटा एंट्री, लिपिक-सह रोकड़िया, टंकक, आशुलिपिक आदि और कार्यालय के कार्य के अलावा फील्ड की ड्यूटी से संबंधित कार्यों के लिए बैंकिंग सहायकों को कार्य पर लगाने के मामले में नमनीयता होनी चाहिए.
- ग. ग्रुप 'ए' (अधिकारी) - ग्रेड I से III सीधी भर्ती वाले अधिकारी, कम्प्यूटर में कुशल व्यक्तियों, सूचना प्रौद्योगिकी में तकनीकी स्नातकों, कृषि, ऋण, ट्रेजरी, बैंकिंग आदि में विशेषज्ञता प्राप्त व्यक्तियों को भी अधिकारियों के सामान्य वर्ग में नियुक्त किया जाए.
- vii.** मुख्य कार्यपालक अधिकारी की नियुक्ति - भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा जारी फिट और उपयुक्त मानदंड के आधार पर व्यावसायिक रूप से योग्य व्यक्ति को मुख्य कार्यपालक अधिकारी के रूप में नियुक्त किया

जाए.

- viii. पदोन्नति के समक्ष सीधी भर्ती का अनुपात - कार्यनिष्पादन में सुधार लाने के लिए अनुभवी अधिकारियों के साथ युवा अधिकारियों का मिला-जुला स्टाफ बनाए रखने के लिए सीधी भर्ती के माध्यम से भर्ती और विभिन्न ग्रेड में पदोन्नति हेतु संस्तुत अनुपात निम्नानुसार रखा जाए :

तालिका सं.7.10

विभिन्न कैडरों में सीधी भर्ती और पदोन्नति का अनुपात

क्र.स.	श्रेणी	सीधी भर्ती द्वारा	पदोन्नति द्वारा
1	ग्रुप 'सी' (कार्यालय परिचालक / कुशल स्टाफ)	100%	
2	ग्रुप 'बी' (बैंकिंग / कार्यालय सहायक)	90%	10%
3	ग्रुप 'ए' (अधिकारी)		
	कनिष्ठ प्रबंधन	50%	50%
	मिडल प्रबंधन - II	25%	75%
	मिडल प्रबंधन - I	10%	90%
	वरिष्ठ प्रबंधन - II	-	100%
	वरिष्ठ प्रबंधन - I	-	100%

7.9 पदोन्नति - वर्तमान स्थिति

7.9.1 वर्तमान समय में पदोन्नतियाँ वरिष्ठता पर आधारित हैं. इससे प्रतिभाशाली कर्मचारियों में हतोत्साह की भावना पैदा हो जाती है और वाजिब तरीके से उनके कैरियर की प्रगति नहीं हो पाती.

7.9.2 पदोन्नति की नीति - सुझाव

- i) लिपिकीय स्टाफ और अधिकारियों के पद की पदोन्नति के लिए भी लिखित परीक्षा संचालित करने के लिए प्रतिष्ठित क्षेत्रीय एजेंसी को आउटसोर्स किया जाए और इसके पश्चात् बैंक के बोर्ड द्वारा गठित समिति द्वारा परीक्षा में पास हुए प्रत्याशियों को साक्षात्कार हेतु बुलाया जाए.
- ii) कैरियर की प्रगति के लिए पदोन्नति की नीति सुपरिभाषित और सुनिर्मित दिशानिर्देशों के साथ विसंगति रहित एवं स्पष्ट होनी चाहिए. यह नीति अवरोध (स्टैगनेशन) और निरूत्साह दूर करने एवं अनुभवी तथा अच्छे कर्मियों की कद्र करने के लिए कारगर सिद्ध हो सकती है.
- iii) इस उद्देश्य की प्राप्ति के लिए संस्तुत पदोन्नति का चैनल निम्नलिखित है :
 - सामान्य चैनल - वरिष्ठता सह गुणवत्ता आधारित, इसका उद्देश्य वरिष्ठ और अनुभवी स्टाफ सदस्यों का कैरियर प्रोग्रेशन है.

➤ फास्ट ट्रैक चैनल - गुणवत्ता-सह- 'इंटर से' वरिष्ठता, इसका उद्देश्य प्रतिभाशाली और अच्छे कार्य करने वाले स्टाफ को प्रोत्साहित करना है।

7.9.3 'सामान्य' और 'फास्ट ट्रैक' चैनल के माध्यम से पदोन्नति हेतु श्रेणी-वार अनुपात और पात्रता मानदंड से संबंधित सुझाव निम्नलिखित हैं :

तालिका सं.7.11

विभिन्न कैडरों में फास्ट ट्रैक और सामान्य पदोन्नति का अनुपात

श्रेणी	विचार हेतु अनुपात		पात्रता वर्षों की संख्या	
	सामान्य	फास्ट	सामान्य	फास्ट
ग्रुप "बी" से जेएम	70	30	10	06
जेएम से एमएम-II	60	40	08	05
एमएम II से एमएम I	60	40	06	04
एमएम I से एसएम II	50	50	05	03
एसएम II से एसएम I	100	-	-	-

जेएम- जूनियर मैनेजमेंट, एमएम-मिडल मैनेजमेंट, एसएम - सीनियर मैनेजमेंट

7.9.4 यह सुनिश्चित करने के लिए कि सही नजरिया और कुशलता प्राप्त व्यक्ति को उपयुक्त स्थान पर नियुक्त किया जाए तो 'सही कार्य के लिए सही व्यक्ति' की अवधारण अपनाई जाए.

7.10 स्थानांतरण नीति

7.10.1 पूर्वोत्तर राज्यों में स्थित रास बैंकों ने अपने निदेशक बोर्ड के अनुमोदन से अपनी स्वयं की स्थानांतरण नीति तैयार की है. यद्यपि इस नीति के अंतर्गत कई मानदंड निर्धारित किए गए हैं किंतु संभवतः यह पारदर्शी नहीं हैं एवं आवधिक अंतराल पर इसकी समीक्षा किए बगैर और भेदभाव के साथ इसको लागू कर दिया गया. असम, त्रिपुरा और मेघालय राज्यों में अपनाई जा रही पद्धति के अनुसार अधिकारियों को एक केंद्र पर कम से कम तीन वर्षों की सेवा प्रदान करने के पश्चात स्थानांतरित किया जाता है, जब कि लिपिकीय स्टाफ के मामले में आवश्यकताओं, कार्यालयीन अनिवार्यताओं अथवा स्टाफ द्वारा उनकी वैयक्तिक दिक्कतों के आधार पर स्थानांतरण के बारे में विचार किया जाता है.

7.10.2 निम्नलिखित उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए बैंक पारदर्शी स्थानांतरण नीति तैयार करने पर विचार करें :

- एक ही स्थान अथवा डेस्क पर लम्बी अवधि तक किसी को न रहने दिया जाए.
- स्टाफ की क्षमता और कार्यनिष्पादन में सुधार लाने के लिए स्थानांतरण आवश्यकता आधारित होने चाहिए.
- स्थानांतरण विभिन्न टियरों में बैंक के कई परिचालनगत क्षेत्रों के एक्सपोजर के द्वारा कैरियर प्रोग्रेशन और

स्टाफ के न्यायसंगत उपयोग के माध्यम के रूप में हो.

- iv) महिलाओं और शारीरिक रूप से अक्षम व्यक्तियों (पीडब्ल्यूडी) के स्थानांतरण के लिए उदार मानदंड तैयार किए जाएं.

7.10.3 स्थानांतरण नीति संबंधी संस्तुत दिशानिर्देश निम्नलिखित हैं :

ग्रुप 'ए' (अधिकारी)

- i) कनिष्ठ प्रबंधन के स्थानांतरण के लिए बैंक के मुख्य कार्यपालक सक्षम प्राधिकारी होना चाहिए और मानव संसाधन के प्रभारी को आवश्यक अधिकार प्रत्यायोजित किये जाएं.
- ii) सभी अधिकारियों को बैंक के परिचालन क्षेत्र के भीतर कहीं भी स्थानांतरित किया जा सकता है.
- iii) विशेषज्ञों के अलावा नए भर्ती वाले और अन्य अधिकारियों को शाखा का स्वतंत्र प्रभार प्रदान किए जाने से पूर्व शाखाओं में पर्याप्त रूप से अनुभव प्राप्त किया हुआ होना चाहिए.
- iv) अत्यावश्यक और प्रशासनिक सुविधा के अनुसार सामान्यतया तीन से पाँच वर्षों का कार्यकाल होना चाहिए.

ग्रुप 'बी' - लिपिकीय स्टाफ

- i) स्टाफ के स्थानांतरण के लिए मानव संसाधन का प्रभारी सक्षम प्राधिकारी हो.
- ii) ग्रुप 'बी' स्टाफ को बैंक के परिचालन क्षेत्र में कहीं भी स्थानांतरित किया जा सकता है.
- iii) अत्यावश्यक और प्रशासनिक सुविधा के अनुसार सामान्यतया पाँच से सात वर्षों का कार्यकाल होना चाहिए.

ग्रुप 'सी' - सहायक स्टाफ

- i) सक्षम अधिकारी बैंक के मुख्य कार्यपालक अधिकारी द्वारा प्रत्यायोजित अधिकारी होना चाहिए.
- ii) ग्रुप 'सी' स्टाफ को बैंक के परिचालन क्षेत्र के अंदर कहीं भी स्थानांतरित किया जा सकता है.
- iii) प्रशासनिक सुविधा और अत्यावश्यकता के अनुसार सामान्यतया सात वर्षों से अधिक का कार्यकाल नहीं होना चाहिए.

7.11 सेवाओं की आउटसोर्सिंग

7.11.1 प्रबंधन की लागत नियंत्रित करने और श्रमशक्ति की कमी का समाधान करने के लिए बैंक कोर कार्यों से इतर कार्य के लिए आउटसोर्सिंग पर विचार करें.

- i) साफ सफाई और रखरखाव
- ii) आईटी और साफ्टवेयर विकास तथा मेंटीनेंस

- iii) स्टाफ का प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण
- iv) विधिक सेवाएं
- v) ड्राइवर
- vi) कैंटीन सेवाएं
- vii) बिजिनेस फैसिलिटेटर्स, मध्यस्थ एवं वसूली एजेंट
- viii) कूरियर सेवा
- ix) बाइंडिंग, फोटोकापी और स्कैनिंग सेवाएं
- X) सुरक्षा गार्ड्स

यह सूची संपूर्ण नहीं बल्कि सिर्फ निदर्शी है. सेवाओं की स्थानीय उपलब्धता और लागत प्रभाव के आधार पर बैंक इस बारे में निर्णय लें.

7.12 अधिकारियों और कर्मचारियों के लिए सेवा नियमावली

एक समान भर्ती, पदोन्नति और स्थानांतरण नीतियों के परिणामस्वरूप बैंकों के अधिकारियों और कर्मचारियों के लिए एक समान सेवा नियमावली तैयार करने की जरूरत है. अपेक्षित परिवर्तन शामिल करने के लिए बैंक का निदेशक बोर्ड सेवा नियमावली की व्यापक समीक्षा करे जिससे स्टाफ की सेवा शर्तों में एकरूपता लाई जा सके.

7.13 बैंकों में कम्प्यूटरीकरण

7.13.1 पूर्वोत्तर राज्यों में बैंक ग्रामीण और अर्ध-शहरी क्षेत्रों और उनकी शाखाएं दूर-दराज और एकांत में स्थित हैं. इसलिए बुनियादी सुविधाओं की कमी, बाधित बिजली आपूर्ति, योग्य पेशेवरों की कमी और प्रौद्योगिकी का उपयोग करने में मौजूदा स्टाफ की अक्षमता जैसी दिक्कतों के कारण इन बैंकों में कम्प्यूटरीकरण की स्थिति में रुकावटें आ रही हैं.

7.13.2 तथापि, यह हर्ष का विषय है कि इस क्षेत्र में कुछ रास बैंकों ने अपने प्रधान कार्यालय और कुछ शाखाओं में पहले ही कम्प्यूटरीकरण शुरू कर दिए हैं. कुछ रास बैंकों से प्राप्त सूचना के अनुसार 31 मार्च 2008 तक कम्प्यूटरीकरण की स्थिति निम्नानुसार है :

तालिका 7.12

पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंकों

क्र.स.	राज्य सहकारी बैंक	कुल शाखाएँ	शाखाओं का कम्प्यूटरीकरण	
			पूर्ण	आंशिक
1	असम	68	15	04
2	मिजोरम	11	5	01

3	नागालैण्ड	21	06	-
4	त्रिपुरा	39	21	-
5	सिक्किम	6	04	-
6	मेघालय	41	21	20

7.13.3 कम्प्यूटरीकरण पर सुझाव

- i. रिपोर्ट के अध्याय 5 में सुझाव दिए गए अनुसार एक अलग तकनीकी दल सहकारी बैंकों के कम्प्यूटरीकरण से संबंधित मामले की जाँच करे, कारोबार और भौगोलिक जरूरतों, लागत प्रभाव, लागत न्यूनीकरण, अपेक्षित वित्तीय सहायता आदि के आधार पर उनकी विशिष्ट जरूरतों का अध्ययन करे और कम्प्यूटरीकरण के लिए एक रूपरेखा के बारे में सुझाव दे.
- ii. सहकारी बैंकों में सीबीएस शुरू करना बहुत जरूरी है. वर्षों से प्रौद्योगिकी की लागत में बहुत कमी आ गई है. तथापि, मानकीकरण और मितव्ययता का लाभ उठाने के लिए नाबार्ड को आगे आना चाहिए और सक्रियता के साथ सुविधाप्रदाता की भूमिका निभाए.
- iii. कम्प्यूटरीकरण के लिए वित्तीय सहायता हेतु जिसमें दूर-दराज के क्षेत्रों में कार्य कर रहीं ग्रामीण शाखाओं को सौर-उर्जा (सोलर पावर) प्रदान करने के लिए आरंभिक पूँजी निवेश भी शामिल है, के लिए नाबार्ड की सहकारिता विकास निधि से वित्तीय सहायता प्रदान की जाए. यह सहायता लम्बी चुकौती अवधि के साथ अनुदान अथवा सुलभ ऋण के रूप में होनी चाहिए. लागत का 5% आवश्यक न्यूनतम अंशदान बैंक द्वारा किया जाए और अनुदान तथा सुलभ ऋण का घटक क्रमशः 20% और 75% होना चाहिए. सुलभ ऋण घटक की चुकौती 5 से 7 वर्षों की अवधि में की जा सकती है और व्याज की दर मौजूदा बैंक दर से नीचे उपयुक्त आधार बिंदुओं पर निश्चित की जा सकती है. वित्तीय रूप से कमजोर बैंकों के मामले में सुलभ ऋण घटक में अनुवर्ती कमी कर नाबार्ड अनुदान घटक की राशि 30% बढ़ाने पर विचार करे.

7.14 स्टाफ का प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण

सुधार लाने और गुणवत्ता पूर्ण श्रमशक्ति विकसित करने में प्रशिक्षण की प्रक्रिया बहुत ही सहायक होती है जिससे विविधीकृत क्षेत्रों में कारोबार विकास के मार्ग में आ रही चुनौतियों का सामना करने के लिए दूसरों से प्रतियोगिता करने, संसाधन संग्रहण हेतु नवोन्मेषी अवसरों को अपनाने, बाजार में बेहतर विश्वसनीयता कायम करने के लिए ऋण मूल्यांकन और ऋण की गुणवत्ता में सुधार लाने में मदद मिल सके.

7.14.1 वर्तमान प्रशिक्षण व्यवस्था

पूर्वोत्तर क्षेत्र में सहकारी बैंकों में प्रशिक्षण की व्यवस्थाएं बहुत ही अपर्याप्त हैं तथा प्रवेश स्तर पर भी स्टाफ की आधार मूल क्षमतावृद्धि के लिए कोई भी प्रणालीबद्ध व्यवस्था नहीं है। अधिकांश प्रशिक्षण कार्यक्रम आईआईबीएम, गुवाहाटी एवं एमडीएमआई, शिलांग में संचालित किए जाते हैं। अपनी दुर्गम अवस्थिति और समय तथा लागत के मद्देनजर अन्य राष्ट्रीय स्तर की संस्थाओं जैसे बर्ड, लखनऊ, कृषि बैंकिंग महाविद्यालय (सीएबी), पुणे, आरटीसी मंगलूर, आरटीसी बोलपुर आदि में अपने स्टाफ को प्रतिनियुक्त करने में इन बैंकों को सदैव दिक्कत रही है। कुछ रास बैंक जरूरत के अनुसार अपने निजी परिसर में अधिकारियों के लिए प्रशिक्षण की व्यवस्था कर रहे हैं। अधिकांश रास बैंकों द्वारा प्रशिक्षण आवश्यकता विश्लेषण (टीएनए) हेतु प्रयास नहीं किया गया और जहाँ किया गया वहाँ इसे वाजिब और तथ्यपरक रूप से नहीं किया गया।

7.14.2 प्रशिक्षण में कवर किए गए विषय : वर्तमान में जिन विषयों को कवर किया गया है उनमें ऋण मूल्यांकन और अनुप्रवर्तन, विवेकपूर्ण मानदंड, एनपीए की वसूली, सहकारी बैंकिंग और ग्रामीण ऋण प्रबंधन, कम्प्यूटर एप्लीकेशन और लेखा, निवेश पोर्टफोलियो प्रबंधन, सूक्ष्म वित्त, कंट्रोल आडिट, कृषि परियोजना मूल्यांकन, ग्राहक संबंध और विपणन, अपने ग्राहक को जाने (केवायसी) और आस्ति देयता प्रबंधन, निरोधक सतर्कता, बैंकिंग और ग्रामीण प्रबंधन, एसएमई का वित्तपोषण, सीएएस, एसएचजी लिंकेज, ऋण नीति और प्रक्रिया तथा नकली नोटों की पहचान शामिल है।

7.14.3 रास बैंकों के निर्वाचित सदस्यों की प्रशिक्षण संबंधी आवश्यकताएं

निदेशक बोर्ड में निहित उत्तरदायित्वों और ग्रामीण ऋण वितरण में सहकारिताओं के स्थायित्व में उनकी भूमिका को ध्यान में रखते हुए यह आवश्यक है कि वे उपयुक्त जागरूकता प्रशिक्षण के माध्यम से अपनी भूमिका और उत्तरदायित्वों को गहराई से समझें। अतः बैंक के निदेशक बोर्ड, मुख्य कार्यपालक अधिकारी और वरिष्ठ कार्यपालकों को जिन क्षेत्रों में प्रशिक्षण दिया जाए उनमें प्रबंधन और नेतृत्व (लीडरशिप) विकास, सहकारिता अधिनियम के प्रावधान, गवर्नेंस (शासन संचालन), कारोबार विविधीकरण, कनसोर्शियम वित्तपोषण, वित्तीय समावेशन, ऋण नीतियाँ और दस्तावेजीकरण, तुलन पत्र विश्लेषण, निधि और निवेश प्रबंधन, लाभ आयोजना और विकास कार्य योजना, मानव संसाधन विकास के पहलू, सौदेबाजी कौशल और निर्णय लेने संबंधी पहलू आदि शामिल होने चाहिए।

7.14.4 रास बैंकों के स्टाफ और अधिकारियों की प्रशिक्षण आवश्यकताएं

संगठनात्मक उत्तरदायित्वों के लिए संतुलन केन्द्र होने के नाते रास बैंकों को अपने प्रमुख निकायों का मार्गदर्शन, निर्देश और अनुप्रवर्तन द्वारा उनकी परिचालन क्षमता में सुधार लाना चाहिए। इसमें चेंज मैनेजमेंट पर व्यवहार कौशल (इनपुट्स), सही नजरिया और आधार स्तर पर संबंधित संगठनों को विकसित करने का उत्तरदायित्व

शामिल है. इसलिए, तदनुसार प्रशिक्षण माड्यूलस तैयार करने की जरूरत है. बैंकों द्वारा प्रशिक्षण में शामिल करने के लिए जो वांछनीय क्षेत्र सुझाए गए हैं वे ओरियनटेशन (जागरूकता) कार्यक्रम, जोखिम प्रबंधन, पूँजीपर्याप्तता, लाभप्रदता, एग्री-बिजनेस और एग्री-क्लिनिक के विकास, आंतरिक जाँच और नियंत्रण, प्रेरणा और टीम बिल्डिंग, अतिदेय और एनपीए प्रबंधन, आस्ति देयता प्रबंधन, टकराव (कान्फ्लिक्ट) प्रबंधन, भूमिका प्रभावशीलता, निवेश प्रबंधन, नान-फंड बिजनेस, अग्रिमों के लिए दस्तावेजीकरण, कारोबार आयोजना, नया प्रोडक्ट डिजाइन करने और बैंकिंग प्रोडक्स् की मार्केटिंग, वित्तीय समावेशन, डीएपी, धोखाधड़ी रोकने, आंतरिक निरीक्षण आदि से संबंधित हैं.

7.14.5 कार्यदल का यह मानना है कि संगठनात्मक, परिचालनात्मक और कार्यनिष्पादन के स्तरों पर प्रशिक्षण आवश्यकताओं के सामान्य क्षेत्रों की पहचान, प्रशिक्षणार्थियों की विभिन्न श्रेणियों और उनकी प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान और सामग्री के स्पष्टनिर्धारण एवं कवरेज के साथ उपयुक्त प्रशिक्षकों की पहचान और क्षमता में सुधार के द्वारा क्षमता निर्माण को प्राप्त किया जा सकता है.

7.14.6 उपसंहार तथा सुझाव

प्रशिक्षण प्रदान करने की आवश्यकता के अंतर्गत प्रशिक्षण की जरूरतों और उसकी कमी का समाधान मिशन के रूप में निम्नानुसार दिया जाए :

- प्रशिक्षण को निवेश के रूप में समझा जाए न कि व्यय के रूप में.
- व्यापक एवं प्रणालीबद्ध तरीके से प्रशिक्षण की जरूरतों की पहचान की जाए.
- प्रशिक्षण, जरूरत और माँग के मुताबिक हो न कि नेमी तौर पर.
- प्रशिक्षण के साथ मानक मॉड्यूलस और पाठ्य सामग्री होनी चाहिए.
- प्रशिक्षण की क्षमता और प्रभाव का आकलन किया जाए और अगले प्रशिक्षण की सामग्री में इसका उपयोग किया जाए.
- क्षमता निर्माण उपायों के लिए अनुप्रवर्तन और समीक्षा की प्रक्रिया स्थापित की जाए.
- वर्तमान बुनियादी सुविधाओं का स्तर और ऊँचा किया जाए क्योंकि सिविल कंस्ट्रक्शन जैसी बुनियादी सुविधाएँ निर्मित करना लागत प्रभावी नहीं होता है. पूर्वोत्तर क्षेत्र स्थित संस्थानों जैसे आईआईबीएम, गुवाहाटी, एमडीएमआई, शिलांग को और सुदृढ़ बनाया जाए और कम्प्यूटर्स, क्लास रूम और होस्टल रूम, फर्निचर, प्रोजेक्टर्स, पुस्तकालय की पुस्तकों तथा प्रशिक्षण सामग्री तैयार करने, प्रशिक्षण लागत आदि की लागत बराबर-बराबर संबंधित संस्था एवं नाबार्ड (सीडीएफ के अंतर्गत) के बीच शेयर किया जाए.
- रास बैंकों के निदेशक बोर्ड के प्रशिक्षण के लिए नाबार्ड द्वारा उनके संबंधित राज्यों में अथवा राज्य के बाहर

आवश्यक सहायता प्रदान की जाए.

- क्षेत्र के अंदर स्टाफ को प्रशिक्षण की सुविधा प्रदान करने के लिए प्रशिक्षक प्रशिक्षण कार्यक्रम हेतु स्टाफ को पदनियुक्त कर रिसोर्स पर्सन (विशेषज्ञों) का एक दल विकसित किया जाए.
- बैंक, खासकर सहायक स्टाफ के लिए स्थल प्रशिक्षण, प्रोत्साहनात्मक इनपुट्स के लिए प्रोत्साहकों के साथ बातचीत, चेंज मैनेजमेंट आदि पर ज्यादा जोर दें. इस क्षेत्र में प्रशिक्षण संस्थानों में सत्र लेने के लिए बर्ड, आरटीसी आदि से संकाय सदस्यों को आमंत्रित किया जाए. किसी विशेष सत्र के लिए अतिथि संकाय सदस्य को भी आमंत्रित करने पर विचार किया जाए.
- लखनऊ और बोलपुर स्थित नाबार्ड के प्रशिक्षण संस्थानों में प्रशिक्षण कार्यक्रमों में भाग लेने वाले सहभागियों की यात्रा लागत की 50% राशि सहकारी विकास निधि से पूरी की जाए और कोर्स-शुल्क पूर्ण रूप से माफ कर दी जाए.
- पूर्वोत्तर क्षेत्र के रास बैंक सी-पीईसी द्वारा प्रदान कि जाने वाली सेवाएं लें (विस्तृत जानकारी के लिए रिपोर्ट का पैरा 6.5.3 देखें). प्रशिक्षण संस्थाओं अथवा प्रशिक्षकों द्वारा सी-पीईसी से प्रत्यायन (एक्रेडिटेशन) प्राप्त करने के लिए शुल्क की प्रतिपूर्ति के द्वारा नाबार्ड सीडीएफ से वित्तीय सहायता प्रदान करने पर विचार करें. इन प्रत्यायित प्रशिक्षकों द्वारा संचालित किए जाने वाले प्रशिक्षण कार्यक्रमों के लिए भी नाबार्ड द्वारा वित्तीय सहायता प्रदान की जाए.
- बैंक द्वारा विशिष्ट अनुरोध करने पर 'बर्ड' अथवा एनबीएससी अथवा आरटीसी द्वारा प्रशिक्षण आवश्यकता का आकलन (टीएनए) किया जाए और सीडीएफ से इसकी लागत की प्रतिपूर्ति की जाए.
- पूर्वोत्तर क्षेत्र में स्थित विभिन्न बैंकों (वाणिज्य बैंकों और क्षेत्रीय बैंकों) के प्रशिक्षण मॉड्यूलस और पाठ्य सामग्रियों का अध्ययन करने के लिए 'बर्ड' के तत्वावधान में नाबार्ड द्वारा क्षेत्र के सहकारी बैंकों के प्रतिनिधियों, बर्ड-लखनऊ, आईआईबीएम-गुवाहाटी अथवा एमडीएमआई - शिलांग और नाबार्ड क्षेत्रीय कार्यालय के प्रतिनिधियों को शामिल कर एक दल का गठन किया जाए और इसे सहकारी बैंकों के लिए अपनाया जाए.

अध्याय - 8

संस्तुतियों का सारांश

8.1 पुनरुत्थान पैकेज के कार्यान्वयन के पश्चात और अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना को पूँजी सहायता प्रदान करने के साथ ही यह आवश्यक हो गया है कि रास बैंकों और मस बैंकों में पर्याप्त संख्या में नियुक्तियाँ की जाएं एवं उनके परिचालनगत कौशल में इजाफा किया जाए जिससे उनकी व्यवहार्यता तथा विकास कायम रहे. इसे ध्यान में रखते हुए तथा ग्रामीण सहकारी ऋण संस्थाओं के पुनरुत्थान से संबंधित कार्यदल (अध्यक्ष : प्रोफेसर ए.वैद्यनाथन) की संस्तुतियों के मद्देनजर रास बैंकों और मस बैंकों के लिए विस्तृत मानव संसाधन का दिशानिर्देश तैयार कने और सुझाव प्रदान करने के लिए नाबार्ड द्वारा एक कार्यदल का गठन किया गया था.

8.2 कार्यदल ने रास बैंकों और मस बैंकों तथा राष्ट्रीय राज्य सहकारी बैंक संघ (NABSCOB) से प्राप्त आँकड़ों और सूचना की जाँच करने एवं व्यापक चर्चा के पश्चात अपनी रिपोर्ट तैयार की है. इसकी अवधारणा, मार्गदर्शी सिद्धांतों और संस्तुतियों समेत इसके रिपोर्ट का संक्षिप्त ब्यौरा नीचे दिया गया है.

8.3 अधिकांश सहकारी बैंकों में स्टाफ की संख्या के आकलन, भर्ती, पदस्थपना, प्रशिक्षण, पदोन्नति, कैरियर आयोजना आदि जैसे महत्वपूर्ण क्षेत्रों में व्यापक और सुपरिभाषित नीति एवं प्रक्रिया संबंधी कमियाँ हैं. अतः, कार्यदल विचारार्थ विषय के बारे में समान रूख अपनाए रखा और रास बैंकों एवं मस बैंकों के मानव संसाधन संबंधी मुद्दों का हल सामने लाने का प्रयास किया जिसमें स्टाफ की संख्या, स्टाफिंग की प्रक्रिया, भर्ती की प्रक्रिया, पदोन्नति, स्थानांतरण, प्रशिक्षण आदि जैसे क्षेत्र शामिल हैं और फिर कार्यदल ने अपनी संस्तुतियाँ प्रदान की जिससे रास बैंक और मस बैंक अति प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण में अपनी क्षमता के साथ प्रभावी रूप से कार्य कर सकें.

8.4 31 मार्च 2008 तक अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना के अंतर्गत 31 रास बैंक और 370 मस बैंक कार्य कर रहे हैं जिसमें रास बैंकों में स्टाफ की कुल संख्या 14,350 और मस बैंकों में कुल संख्या 89,174 है. वर्तमान स्टाफ की संख्या, स्टाफिंग की प्रक्रिया, कारोबार परिचालन की मात्रा और विविधता की समीक्षा के आधार पर कार्यदल ने यह पाया कि पूरे देश में सभी रास बैंकों और मस बैंकों के लिए एक समान मानक मानदंड निर्धारित करना न तो संभाव्य और न ही वांछनीय है. तथापि, रास बैंकों और मस बैंकों द्वारा कम से कम राज्य के अंदर सामान्य दिशानिर्देशों को अपनाने और उसे कार्यान्वित करने में एकरूपता सुनिश्चित करने के लिए कुछ निदेशात्मक मानदंड सुझाए गए हैं.

8.5 बैंकों और शाखाओं का श्रेणीकरण तथा श्रमशक्ति आकलन

8.5.1 बैंकों और शाखाओं के श्रेणीकरण एवं श्रमशक्ति के आकलन के बारे में निर्णय लेने के लिए रास बैंकों और मस बैंकों के शाखा नेटवर्क और कारोबार के स्तर के बीच के सहसंबंधों के बारे में अध्ययन किया गया था. इसमें यह निर्णय लिया गया था कि रास बैंकों का श्रेणीकरण उनके कारोबार के स्तर (अर्थात् कुल जमाराशि + बकाया ऋण) के आधार पर किया जा सकता है. तदनुसार रास बैंकों को चार श्रेणियों में वर्गीकृत किया गया है - अ : में उन रास बैंकों को रखा गया है जिनका कुल कारोबार रु.2000 करोड़ से अधिक है, आ : रु.5000 करोड़ से अधिक और रु.10,000 करोड़ तक, इ: रु.2000 करोड़ से अधिक और रु.5000 करोड़ तक और ई : 2000 करोड़ तक (पैरा 3.1.5)

8.5.2 रीटेल अथवा गैर-संस्थागत जमाराशियाँ + कुल ऋण बकाया के आधार पर मस बैंकों को चार श्रेणियों में बाँटा गया है. श्रेणी 'अ' में रु.1000 करोड़ से अधिक, आ: रु.500 करोड़ से अधिक और रु.1000 करोड़ तक, 'इ' रु.200 करोड़ से अधिक और रु.500 करोड़ तक और 'ई' रु.200 करोड़ तक (पैरा 3.1.6)

8.5.3 कुल कारोबार स्तर के आधार पर रास बैंकों की शाखाओं को चार श्रेणियों में बाँटा गया है जैसे अ : रु.1000 करोड़ से अधिक कारोबार आ: रु.500 करोड़ से अधिक और रु.1000 करोड़ तक, इ:रु.50 करोड़ से अधिक और 200 करोड़ तक तथा ई : 50 करोड़ तक (पैरा 3.2.1)

8.5.4 मस बैंकों की शाखाओं के मामले में निम्नलिखित श्रेणियाँ बनाई गई हैं - जैसे अ: रीटेल अथवा गैर संस्थागत जमाराशियाँ + शाखा स्तर पर रु.40 करोड़ से अधिक कुल ऋण बकाया, आ: रु.15 करोड़ से अधिक और रु.40 करोड़ तक, इ: रु.5 करोड़ से अधिक और रु.15 करोड़ तक, और ई : रु.5 करोड़ तक (पैरा 3.2.2)

8.5.5 कार्यदल ने एक विशिष्ट अथवा निर्देशात्मक संगठनात्मक संरचना के बारे में भी सुझाव दिया है जिसके तहत उनकी स्टाफिंग पैटर्न के साथ रास बैंकों और मस बैंकों की विभिन्न श्रेणियों में विभागों और प्रभागों के बारे में निर्दिष्ट किया है. स्टाफ की तीन श्रेणियाँ - अधिकारी वर्ग, लिपिकीय स्टाफ और सहायक स्टाफ हो सकते हैं. अधिकारी वर्ग तीन स्तरों में हो सकते हैं - वरिष्ठ, मध्य और कनिष्ठ प्रबंधन, विभिन्न श्रेणी वाले बैंकों से संबंधित विस्तृत संगठन तालिका अनुबंध 3.4 (क से घ) और 3.5 (क और ख) में दी गई है.(पैरा 3.3)

8.5.6 प्रधान कार्यालय, क्षेत्रीय कार्यालय अथवा जिला कार्यालय एवं रास बैंक तथा मस बैंक के विभिन्न श्रेणी वाले शाखाओं के लिए निर्देशात्मक स्टाफिंग पैटर्न के बारे में भी सुझाव दिया गया था. जहाँ रास बैंकों और मस बैंकों के श्रेणी बी, सी और डी के लिए विभिन्न स्तरों में निर्देशात्मक स्टाफ संख्या के लिए सुझाव प्रदान किया गया था वहीं श्रेणी 'ए' वाले बैंकों के लिए इसी रीति से निर्णय लेने के लिए मामले को निदेशक बोर्ड पर छोड़ दिया

गया था. (पैरा 3.6)

8.5.7 स्टाफ की भर्ती के कारण अतिरिक्त वित्तीय देयता कारोबार की मात्रा, स्टाफ की लागत, प्रबंधन की लागत, लाभप्रदता, सांविधिक अपेक्षाओं की अनुपालना और समय-समय पर भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा निर्धारित किए गए पूँजी के समक्ष जोखिम भारित आस्ति अनुपात (सीआरएआर) स्तर के रखरखाव के अधीन होगा. बैंककारी विनियमन अधिनियम, 1949 (ससपयला) की धारा 11(1) का पालन न करने वाले वित्तीय रूप से कमजोर बैंकों के संबंध में उदार रवैया अपनाया जाएगा जो एक बार के उपाय के तौर पर स्टाफ की भर्ती कर सकते हैं जिससे ये बैंक वर्तमान मुनाफा फिर से हासिल कर सकें. (पैरा 3.8)

8.5.8 स्टाफ अपेक्षाओं का आकलन करते समय प्रत्येक शाखा के आवश्यक रूप से लाभप्रद केन्द्र के रूप में कार्य करने, तदर्थ नियुक्तियों को रोकने, आटोमेशन स्तर, कार्य विशिष्ट प्रतिनियुक्तियाँ, बेशी (सरप्लस) स्टाफ के पुनर्नियोजन जैसे कारकों को भी ध्यान में रखा जाना चाहिए (पैरा 3.9)

8.5.9 मानव संसाधन के बेहतर प्रबंधन हतुे कार्यदल ने सभी कर्मचारियों को विशिष्ट पहचान संख्या (यूआईएन) प्रदान करना, पहचान पत्र और वर्दी प्रदान करना, प्रत्येक रास बैंक और मस बैंक के लिए “लोगों” को निर्धारित करना, लक्ष्य एवं उद्देश्यों के बारे में विज्ञान और मिशन कथन, जॉब प्रोफाइल और सेवा रजिस्ट्रों और जॉब रोटेशन की आवधिक समीक्षा तथा प्रशिक्षण जैसे उपाय सुझाये हैं (पैरा 3.10).

8.6 भर्ती, पदोन्नति, स्थानांतरण और आउटसोर्सिंग

8.6.1 बैंकों द्वारा भर्ती, पदोन्नति, स्थानांतरण और आउटसोर्सिंग के लिए अपनाई जा रही नीति और कार्यप्रणाली मुख्यतया सरकार द्वारा संचालित एवं नियंत्रित थी और इसकी गहन जाँच करने के लिए बहुत कम प्रयास किया गया. (पैरा 4.3)

8.6.2 कार्यदल ने वर्तमान उम्र तथा शैक्षिक प्रोफाइल की जाँच करने के पश्चात सुपरिभाषित भर्ती और पदोन्नति की नीतियाँ, प्रक्रिया एवं मानदंड आदि अपनाने के बारे में संस्तुति प्रदान की. इस संबंध में निम्नलिखित संस्तुतियाँ दी गई : 3 भागों में स्टाफ का श्रेणीकरण - अधिकारी वर्ग, लिपिकिय स्टाफ और सहायक स्टाफ, भर्ती के लिए स्वतंत्र एजेंसी की सेवाएं लेना, पात्रता मानकों का निर्धारण, पदोन्नति और सीधी भर्ती की रिक्तियों के बीच अनुपात तय करना. (पैरा 4.8-4.10)

8.6.3 पदोन्नति के लिए प्रतिभाशाली प्रत्याशियों के प्रोत्साहन हेतु सामान्य चैनल के अलावा एक ‘फास्ट ट्रैक’ चैनल शुरू करने के बारे में संस्तुति प्रदान की गई थी. दोनों ट्रैकों के बीच अनुपात और प्रत्येक के लिए निर्धारित सेवा अवधि के लिए सुझाव दिया गया था. कार्यदल ने आगे सर्वोत्तम कार्यनिष्पादन वाली शाखाओं के लिए

प्रोत्साहन पुरस्कार (इंसेटिव्ज) शुरू करने का सुझाव दिया था और कार्यनिष्पादन के आकलन के लिए उपयुक्त मानदंड बोर्ड द्वारा निर्धारित किया जाए. इससे होने वाले लाभों में सभी अधिकारियों और स्टाफ की बराबर की हिस्सेदारी रहेगी जिससे सामूहिक कार्य, उत्तरदायित्व तथा जबावदेही के लिए उन्हें प्रोत्साहित किया जा सकेगा.

(पैरा 4.11.4)

8.6.4 प्रत्येक बैंक को अपने बोर्ड के अनुमोदन से एक पारदर्शी स्थानांतरण नीति तैयार करनी चाहिए. स्थानांतरण आवश्यक सेवा शर्तों के भाग के रूप में हो तथा प्रशासनिक आवश्यकताओं के आधार पर प्रबंधन स्थानांतरण के बारे में निर्णय लेगा. तकनीकी और विशेषज्ञ अधिकारियों को सामान्य स्थानांतरण मानदंडों के अंतर्गत शामिल न किया जाए. स्थानांतरण आवश्यकता आधारित होने चाहिए जिससे स्टाफ के कार्यनिष्पादन और क्षमता में सुधार लाया जा सके. स्थानांतरण का उपयोग सहज रूप से कैरियर की प्रगति और कई स्तरों पर बैंक के विभिन्न क्षेत्रों के कार्यों के बारे में जानकारी प्रदान करने के माध्यम के रूप में होना चाहिए. अलग-अलग श्रेणियों में सामान्य समयावधि सहित 3 से 7 वर्षों के लिए स्टाफ के स्थानांतरण के मानदंड के सुझाव दिया गया है. **(पैरा 4.12).**

8.6.5 प्रबंधन की लागत को नियंत्रित करने तथा कुशल श्रमशक्ति की कमी का समाधान करने एवं स्टाफ के पुनर्विनियोजन को प्रोत्साहित करने के साधन के तौर पर सेवा क्षेत्र में तेजी के पश्चात 'आउटसोर्सिंग' का महत्व बढ़ गया है. कुछ गैर-महत्वपूर्ण कार्यों की निदर्शी सूची दी गई है जिन्हें आउटसोर्स किया जा सकता है **(पैरा 4.13).**

8.6.6 राज्य स्तर पर उपयुक्त तकनीकी समितियाँ गठित कर रास बैंक और मस बैंकों की सेवा विनियमावली की व्यापक समीक्षा कर उसमें अपेक्षित परिवर्तन शामिल करने के बारे में कार्य दल ने संस्तुत किया है **(पैरा 4.14).**

8.6.7 कार्यनिष्पादन मूल्यांकन किसी भी कर्मचारी की योग्यता के बारे में सूचना प्राप्त करने, उसका विश्लेषण करने तथा रिकार्डिंग की प्रक्रिया है. कर्मचारी के कार्य की गुणवत्ता को बढ़ाने, परिष्कृत एवं पुरस्कृत करने के लिए यह बहुत ही शक्तिशाली माध्यम है. रास बैंकों और मस बैंकों के अधिकारियों के कार्य निष्पादन का मूल्यांकन करने और मूल्यांकन में शामिल प्रक्रिया के बारे में कार्य दल ने कुछ आधारभूत मानदंडों के बारे में सुझाव दिया है. बैंकों द्वारा अपनाने हेतु एक मॉडल कार्यनिष्पादन मूल्यांकन रिपोर्ट (पीएआर) का भी सुझाव दिया गया है. **(पैरा 4.15.9)**

8.7 कम्प्यूटरीकरण

8.7.1 ग्राहक बैंकिंग और वित्तीय सेवाओं की पहुंच में विस्तार करने तथा स्थायी और इनक्लूजिव ग्रोथ के लिए

भी प्रौद्योगिकी का उपयोग फोकस का मुख्य क्षेत्र बन गया है. सहकारी बैंकों में कम्प्यूटरीकरण बड़े पैमाने पर अलग-अलग स्तरों (स्टेजेज) पर हैं. 31मार्च 2008 तक रास बैंकों की 59% शाखाओं और मस बैंकों की 19% शाखाओं का कम्प्यूटरीकरण पूरा हो चुका है, जबकि रास बैंक की 31% शाखाओं और मस बैंकों की 71% शाखाओं में कोई कम्प्यूटर नहीं हैं (पैरा 5.2).

8.7.2 अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना के पुनरूत्थान पैकेज के अंतर्गत साफ्टवेयर विकास समेत 'पैक्स' में कम्प्यूटरीकरण के बाबत भारत सरकार ने रु.516 करोड़ की राशि का निर्धारण किया है. इसलिए, 'पैक्स' में एक समान लेखा पद्धति अपनाने के लिए रास बैंकों एवं मस बैंकों में कम्प्यूटरीकरण हेतु गंभीर रूप से विचार करने की जरूरत है और प्रौद्योगिकी अपनाए जाने के मौजूदा स्तर, सीबीएस की आवश्यकता, इसकी लागत, बैंकों की वित्तीय क्षमता आदि को ध्यान में रखते हुए एक उपयुक्त रूपरेखा तैयार किया जाए.

8.7.3 कार्यदल ने यह सुझाव दिया है कि सहकारी बैंकों के कम्प्यूटरीकरण के लिए फंडिंग सहायता नाबार्ड 10:75 के अनुपात में अनुदान और सुलभ ऋण के रूप में अपनी सहकारिता विकास निधि से प्रदान करे तथा शेष 15% का अंशदान बैंक करें (पैरा 5.4.1).

8.7.4 इस संबंध में का अध्ययन करने और रूपरेखा तैयार करने के लिए नाबार्ड द्वारा एक अलग तकनीकी कार्य दल भी गठित किया जाए (पैरा 5.4.2).

8.8 स्टाफ का प्रशिक्षण और क्षमता निर्माण

8.8.1 विभिन्न राष्ट्रीय और राज्य स्तरीय प्रशिक्षण संस्थाएँ सहकारी बैंकों के स्टाफ को अलग-अलग गुणवत्ता वाले तथा प्रभावोत्पादक प्रशिक्षण प्रदान करते हैं. जहां प्रशिक्षण संस्थानों की क्षमता पर्याप्त प्रतीत होती है वहीं प्रशिक्षण की गुणवत्ता में सुधार लाने और प्रशिक्षकों के क्षमता निर्माण के लिए काफी गुंजाइश है. (पैरा 6.1 और 6.2). अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना के क्षमता निर्माण हेतु मोटे तौर पर जो क्षेत्र हैं वे निम्नलिखित हैं : कारोबार विकास समेत संसाधन संग्रहण, ऋण विविधोकरण, ऋण मूल्यांकन, अनुवर्ती कार्रवाई एवं पर्यवेक्षण, आस्ति गुणवत्ता और लाभप्रदता, कारपोरेट गवर्नेंस के सिद्धांत, आंतरिक नियंत्रण, सभी स्तरों पर विकास और बढ़त को प्रोत्साहित करने के लिए नजरिए में परिवर्तन (पैरा 6.3.2).

8.8.2 कार्यदल ने रास बैंकों और मस बैंकों में स्टाफ की विभिन्न श्रेणियों की प्रशिक्षण आवश्यकताओं का आकलन किया और जिन क्षेत्रों में प्रशिक्षण की जरूरत है उसके बारे में सुझाव प्रदान किया. अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना के हर एक स्तर पर व्यवस्थापन, निर्देश और मार्गदर्शन देने के लिए निदेशक बोर्ड प्रमुख कड़ी होती है. अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना के लिए भारत सरकार के पुनरूत्थान पैकेज के अंतर्गत ऋण सहकारिताओं

के स्थायीत्व के लिए निदेशक बोर्ड की भूमिका और उत्तरदायित्व बहुत ही महत्वपूर्ण रहेगा. इसलिए कार्यदल ने उनके लिए गहन प्रशिक्षण की संस्तुति की है तथा प्रशिक्षण के क्षेत्रों की भी पहचान कर ली है. (पैरा 6.4.4 और 6.4.5)

8.8.3 प्रशिक्षण की आवश्यकताओं और प्रशिक्षण प्रदान करने में जो अंतर है उसके एक मिशन के रूप में समाधान करने की जरूरत है तथा प्रशिक्षण को निवेश के रूप में समझने, प्रशिक्षण आवश्यकताओं का विश्लेषण (टीएनए) संचालित करने, प्रशिक्षण मॉड्यूलस और पाठ्यसामग्री का मानकीकरण, प्रशिक्षकों का प्रशिक्षण और प्रशिक्षण के पश्चात् उपयुक्त रूप से पद स्थापना करने की सख्त जरूरत है. बैंक और शाखा स्तर पर विशेषकर ग्रुप 'सी' स्टाफ के लिए प्रेरक वार्ता और व्याख्यान का आयोजन करने के बारे में संस्तुति की गयी है. (पैरा 6.5.4)

8.8.4 जीटीजेड की सहायता से नाबार्ड ने बर्ड, लखनऊ में "सेंटर फॉर प्रोफेशनल्स एक्सलेन्स इन को-ऑपरेटिव" (सी-पीईसी) की स्थापना की है. सी-पीईसी बैंकिंग परिचालनों और वित्तीय सेवाओं के वितरण पर यथेष्ट जोर देते हुए सहकारी ऋण संरचना में तकनीकी और व्यवसायिक क्षमता वाले एक कैडर को विकसित करने के लिए एक प्रभावी नेटवर्क निर्मित करने पर अपना ध्यान केन्द्रित करेगा. इस संबंध में सहकारी बैंक सी-पीईसी द्वारा प्रदान की जाने वाली सेवाएँ प्राप्त कर सकते हैं और इस दिशा में सहयोग प्रदान करने के लिए नाबार्ड वित्तीय सहायता प्रदान करेगा. (पैरा 6.5.3)

8.8.5 बर्ड, राष्ट्रीय बैंक स्टाफ महाविद्यालय और मँगलूर तथा बोलपुर स्थित नाबार्ड के क्षेत्रीय प्रशिक्षण महाविद्यालय प्रशिक्षण संबंधी जरूरतों का विश्लेषण (टीएनए) तैयार करने में सहकारी बैंकों की मदद करेंगे एवं उनके लिए कस्टमाइज्ड प्रशिक्षण कार्यक्रम तैयार करेंगे. इस तरह के टीएनए कार्यों के लिए नाबार्ड सहकारिता विकास निधि से वित्तीय सहायता प्रदान करेगा. (पैरा 6.5.4.1)

8.9 पूर्वोत्तर क्षेत्र में सहकारी बैंकों के लिए मानव संसाधन नीति

8.9.1 पूर्वोत्तर क्षेत्र में बैंकिंग और वित्तीय विकास में बाधा उत्पन्न करने वाले जो कारक हैं उनमें उस क्षेत्र की दुर्गम स्थलाकृति, जनसंख्या का अत्यंत विरल होना, बुनियादी सुविधा संबंधी कठिनाइयाँ, निम्नस्तरीय वाणिज्यिकरण, उद्यमशीलता की कमी, अस्थिर कानून और व्यवस्था की अस्थिर स्थिति, पहाड़ी क्षेत्रों की भूमि टेन्चूर प्रणाली और बैंकिंग सेवाओं के बारे में जानकारी का अभाव शामिल है. उस क्षेत्र की विशिष्टता तथा वहाँ बैंकों द्वारा महसूस की जाने वाली दिक्कतों को ध्यान में रखते हुए उस क्षेत्र में काम करने वाले बैंकों के लिए एक अलग एप्रोच की जरूरत होगी. तदनुसार, इस क्षेत्र के लिए उपयुक्त मानदंडों के बारे में सुझाव दिया गया है जो

देश के शेष भागों के लिए सुझाए गए मानदंडों से थोड़ा भिन्न है. (पैरा 7.1)

8.9.2 कारोबार की मात्रा, शाखाओं की संख्या, स्टाफ की संख्या आदि के मामले में इस क्षेत्र में काम करने वाले रास बैंकों की तुलना देश के अन्य भागों में काम करने वाले मस बैंकों से की जा सकती है. इस क्षेत्र में कार्य करने वाले रास बैंकों को उनके कुल कारोबार के स्तर(जमा राशियाँ + ऋण बकाया) कुल कारोबार के स्तर के आधार पर दो श्रेणियों में बाँटा गया है अर्थात् अ : रु.300 करोड़ से अधिक, आ : रु.300 करोड़ तक. (पैरा 7.3.3)

8.9.3 पूर्वोत्तर क्षेत्र में सहकारिता क्षेत्र का स्वरूप दो स्तरीय ढाँचे का है और शीर्ष बैंक राज्य के राजधानी में स्थित है तथा उसकी शाखाएँ जिला, तालुका एवं ग्रामीण स्तरों तक फैली हुई हैं. विभिन्न विभागों और संगठनात्मक स्वरूप एवं बैंकों के दोनों श्रेणियों के प्रधान कार्यालय के स्टाफिंग पैटर्न की नामावली अनुबंध 7.1 में दी गई है. (पैरा 7.4)

8.9.4 शाखाओं का श्रेणीकरण भी अकेले उनके कारोबार के आधार पर किया गया है जैसे अ: रु.40 करोड़ से अधिक, आ : रु.15 करोड़ से अधिक और रु.40 करोड़ तक, इ : रु.5 करोड़ से अधिक और रु.15 करोड़ तक तथा ई : रु. 5 करोड़ तक. शाखाओं की विभिन्न श्रेणियों से संबंधित मॉडल स्टाफिंग पैटर्न (निदर्शी) भी प्रदान किए गए हैं. एक बैंक शाखा में आवश्यक न्यूनतम ऑफिस स्टाफ की संख्या छ: रहेगी. (पैरा 7.5.2)

8.9.5 कार्यदल ने भर्ती, पदोन्नति, स्थानांतरण, आउटसोर्सिंग, कम्प्यूटरीकरण, प्रशिक्षण और स्टाफ के क्षमता निर्माण के संबंध में रिपोर्ट के अध्याय 4 से 6 में जो प्रेक्षण और संस्तुतियाँ दी है वे पूर्वोत्तर क्षेत्र में कार्य करने वाले बैंकों पर भी उसी तरह लागू होगा.

8.9.6 तथापि, कुछ क्षेत्रों के बारे में कतिपय आशोधनों और छूटों के बारे में सुझाव प्रदान किए जा रहे हैं जिनका ब्यौरा निम्नवत है.

i. आईबीपीएस, मुंबई पूर्वोत्तर क्षेत्र के सहकारी बैंकों की भर्ती प्रक्रिया के व्यवसायीकरण के लिए एक रूपरेखा और कार्यनीति तैयार करने पर विचार करे जिसके लिए नाबार्ड द्वारा वित्तीय सहायता प्रदान की जाए. यदि आईबीपीएस रिक्तियों की कम संख्या के लिए भर्ती की परीक्षा संचालित करने में असुविधा महसूस करे तो रूरल डेवलपमेंट कन्सोर्टियम, कोलकाता जिसने त्रिपुरा रास बैंक के लिए परीक्षा संचालित की, पूर्वोत्तर क्षेत्र की आवश्यकताएँ पूरी करने के लिए आईआईबीएम अथवा बर्ड अथवा एनबीएससी अथवा आरटीसी, बोलपुर की सहायता से उनकी क्षमताओं का विकास किया जाए.(पैरा 7.8.5)

ii. पूर्वोत्तर क्षेत्र में रास बैंकों के कम्प्यूटरीकरण के लिए अनुदान और सुलभ ऋण घटक द्वारा क्रमशः 20%

और 75% के अनुपात से नाबार्ड की सहकारिता विकास निधि से वित्तीय सहायता प्रदान की जाएगी और शेष 5% का अंशदान संबंधित बैंक द्वारा किया जाए. (पैरा 7.13.3)

- iii. पूर्वोत्तर क्षेत्र में स्थित प्रशिक्षण संस्थानों को मजबूत बनाया जाए और प्रशिक्षण से संबंधित बुनियादी सुविधाएँ निर्मित करने संबंधी लागत बराबर-बराबर संबंधित संस्था और नाबार्ड द्वारा वहन किया जाए. नाबार्ड के लखनऊ और बोलपुर स्थित प्रशिक्षण संस्थानों में प्रशिक्षण कार्यक्रम में भाग लेने के लिए यात्रा की लागत की पचास प्रतिशत की राशि सहकारिता विकास निधि से पूरी की जाए और सहभागिता कोर्स शुल्क पूरी तरह से माफ कर दिया जाए. (पैरा 7.14.6)
- iv. पूर्वोत्तर क्षेत्र में विभिन्न बैंकों (वाणिज्य बैंकों और क्षेत्रीय बैंकों समेत) के प्रशिक्षण मॉड्यूलस और पाठ्यसामग्री का अध्ययन करने के लिए और सहकारी बैंकों में उसे अपनाने के लिए बर्ड के तत्वावधान के अंतर्गत नाबार्ड द्वारा पूर्वोत्तर क्षेत्र स्थित सहकारी बैंकों, बर्ड-लखनऊ, आईआईबीएम - गुवाहाटी, एमडीएमआई - शिलांग और नाबार्ड क्षेत्रीय कार्यालय, गुवाहाटी आदि के प्रतिनिधियों को साथ लेकर एक दल का गठन किया जाए. (पैरा 7.14.6)

8.10 कार्यदल की संस्तुतियों का कार्यान्वयन

कार्यदल की सिफारिशों के कार्यान्वयन, और उसके अनुप्रवर्तन तथा समीक्षा के लिए कम से कम तीन वर्षों की अवधि के लिए मानव संसाधन के पेशेवरों, नाबार्ड के प्रतिनिधियों, राज्य सरकार के सहकारिता विभाग, बर्ड और नाबार्ड के अन्य प्रशिक्षण संस्थानों, रास बैंक और चुनिंदा मस बैंकों को शामिल करते हुए एक अलग राज्य स्तरीय संचालन समूह गठित करने की जरूरत है. इसमें राष्ट्रीय राज्य सहकारी बैंक संघ (NAFSCOB) के प्रतिनिधि को विशेष आमंत्रित के रूप में बुलाया जा सकता है. यह कार्यदल नाबार्ड द्वारा गठित राज्य स्तरीय कार्यदल (एसएलटीएफ) को प्रत्येक तिमाही में हुई प्रगति के बारे में रिपोर्ट प्रेषित करेगा.

8.11 नाबार्ड के क्षेत्रीय कार्यालय कार्यदल की संस्तुतियों के बारे में परिचय देने और उसे कार्यान्वित करने में सुविधा प्रदान करने के लिए रास बैंकों, मस बैंकों, आरसीएस, संबंधित राज्य सरकारों के सहकारिता विभाग के अधिकारियों की सुविधा के लिए एक दिवसीय कार्यशाला संचालित करें. नाबार्ड, प्रधान कार्यालय द्वारा दिशानिर्देश जारी करने के पश्चात् क्षेत्रीय कार्यालयों द्वारा ऐसी कार्यशाला आयोजित की जाए.

8.12 असम क्षेत्रीय कार्यालय द्वारा पूर्वोत्तर क्षेत्र के रास बैंकों और सरकारी अधिकारियों की सुविधा के लिए नाबार्ड, प्रधान कार्यालय द्वारा दिशानिर्देश जारी करने के पश्चात् किसी भी सुविधाजनक स्थान पर एक दिवसीय कार्यशाला आयोजित की जाए.

अनुबंध - 1.1

उन बैंकों की सूची जिन्होंने आँकड़ों के लिए अनुरोध पर कार्रवाई की
(अधिकांश पैरामीटरों के लिए)
राज्य सहकारी बैंक

क्र.सं.	रा.स.बैंक का नाम
1	अरुणाचल प्रदेश
2	असम
3	छत्तीसगढ़
4	गुजरात
5	जम्मू और कश्मीर
6	मध्य प्रदेश
7	महाराष्ट्र
8	मणिपुर
9	मेघालय
10	मिजोरम
11	नागालैण्ड
12	राजस्थान
13	सिक्किम
14	त्रिपुरा
15	उत्तराखंड

मध्यवर्ती सहकारी बैंक

क्र.सं.	राज्य का नाम	मध्यवर्ती सहकारी बैंक का नाम
1	आंध्र प्रदेश	i नेल्लोर
		ii काकीनाडा
2	छत्तीसगढ़	i बिलासपुर
		ii जगदलपुर
3	गुजरात	i बड़ौदा
4	हरियाणा	i पानीपत
5	झारखंड	i दुमका
6	कर्नाटक	i बीदर
		ii मंगलूर
7	केरल	i एर्नाकुलम
		ii इडुक्की
		iii कन्नूर
		iv त्रिशूर

क्र.सं.	राज्य का नाम	मध्यवर्ती सहकारी बैंक का नाम
		V वायनाड
8	मध्य प्रदेश	i गुना
		ii मांडला
		iii रतलाम
9	महाराष्ट्र	i अकोला
		ii गढ़चिरोली
		iii नासिक
		iv परभणी
		v पुणे
		vi रत्नागिरी
		vii सातारा
		viii सिंधुदुर्ग
		ix थाने
10	उड़ीसा	i अंगुल
		ii बालासोर
		iii भवानीपट्टना
		iv नयागढ़
		v संयुक्त पुरी
11	पंजाब	i लुधियाना
12	राजस्थान	i बीकानेर
13	तमिलनाडु	i कोयम्बतूर
		ii धरमपुरी
		iii एरोड
		iv शिवगंगई
		v तंजावुर
14	उत्तर प्रदेश	i फैजाबाद
		ii हरदोई
		iii कानपुर
		iv मुरादाबाद
		v रायबरेली
		vi शाहजहांपुर
15	उत्तराखंड	i हरिद्वार
16	पश्चिम बंगाल	i बर्धवान
		ii जलपाईगुड़ी
		iii दार्जिलिंग

अनुबंध - 1.2

प्रधान कार्यालय / क्षेत्रीय कार्यालय द्वारा क्षेत्र अध्ययन के तहत शामिल रास बैंक / मस बैंक

क्र.सं.	राज्य का नाम	रास बैंक के नाम	अध्ययन संचालित करने वाले अधिकारी का नाम (सर्व श्री)
1	असम	असम को-ऑपरेटिव अपेक्स बैंक लि.	जी.वाई.पाटील, समप्र और एम.जे.नवलकर, प्रबंधक

क्र.सं.	राज्य का नाम	मस बैंक के नाम	अध्ययन संचालित करने वाले अधिकारी का नाम (सर्वश्री)
1	आंध्र प्रदेश	काकीनाडा	ए.रामकृष्ण, समप्र
		नेल्लोर	एस.टी. सुदर्शन, समप्र
2	छत्तीसगढ़	बिलासपुर	ए.के.सिंह, समप्र
		जगदलपुर	ए.के.सिंह, समप्र
3	गुजरात	बड़ौदा	एम.के.गुप्ते, समप्र (जिवि और जे.आर.गोखे, समप्र)
4	हरियाणा	अंबाला	के.के.सक्सेना, समप्र
		पानीपत	भोपाल सिंह, समप्र
5	झारखण्ड	दुमका	जे.के.बेहरा, प्रबंधक और एन.के.पोद्दार, प्रबंधक
6	कर्नाटक	साउथ केनरा	आर.के.प्रभु, उमप्र, आईडीडी, प्रका और के.पी.उडप्पा, जिविप्र
7	केरल	कोट्टायम	जी.एस.मेनन, मुमप्र, आईडीडी, प्रका और ए.एस.एस.नंबूदिरि, समप्र(जिवि)
		इदुक्की	जी.एस.मेनन, मुमप्र, आईडीडी, प्रका और जी.एस.अय्यर, जिविप्र
8	मध्य प्रदेश	गुना	जे.एस.उपाध्याय, समप्र
9	महाराष्ट्र	पुणे	एस.के.वर्मा, समप्र
		सातारा	रेमंड डिसूजा, समप्र (जिवि)
10	उड़ीसा	बालासोर भद्रक	देवाशीश पाटी, समप्र
		खुर्दा	एन.सत्पथी, प्रबंधक
		संयुक्त पुरी नीमपाडा	श्रीमती नंदिनी घोष, प्रबंधक
11	पंजाब	लुधियाना	किशन सिंह, समप्र, आईडीडी, प्रका
12	तमिलनाडु	तंजाऊर	एस टी.रविकुमार, समप्र (जिवि) और आर.शिवरामन, समप्र
13	उत्तर प्रदेश	हरदोई	आर.के.राय, समप्र
		मुरादाबाद	आर.के.श्रीवास्तव, समप्र
14	प बंगाल	बर्दवान	एस एन.घोष, समप्र
		जलपाईगुड़ी	डी.डी.बेहरा, उमप्र और एन.सी.भोवल, समप्र (जिवि)

अनुबंध - 1.3

कार्यदल की बैठक

क्र.स	दिनांक	स्थल
1	20 फरवरी 2009	लखनऊ
2	13 और 14 मार्च 2009	पुणे
3	24 अप्रैल 2009	मुंबई
4	30 जून 2009 और 01 जुलाई 2009	भुवनेश्वर
5	07 और 08 अगस्त 2009	चेन्नै
6	22 और 23 सितंबर 2009	बंगलूरु

विशेष बैठक

क्र.स	बैठक विवरण	स्थल और दिनांक	सहभागी
1	पूर्वोत्तर राज्य की बैठक	कोलकाता 24 और 25 June 2009	पूर्वोत्तर राज्यों के 7 रास बैंकों के सीईओ (अरुणाचल प्रदेश को छोड़कर)

कार्यदल से चर्चा हेतु विशेष आमंत्रिती

क्र.स	बैठक विवरण	स्थल और दिनांक	नाम	पदनाम	संस्था
1	दूसरी बैठक	पुणे , 13 और 14 मार्च 2009	श्री अरुण काले	महाप्रबंधक	मस बैंक पुणे
			श्री ए नलावडे	सीईओ	मस बैंक सातारा
2	तीसरी बैठक	मुंबई , 24 अप्रैल 2009	डॉ. वी वी गावरासकर	प्रोफेसर और ग्राहक संबंध प्रभाग प्रमुख	आईबीपीएस मुंबई
3	चौथी बैठक	भुवनेश्वर , 30 जून और 01 जुलाई 2009	श्री आर एन दास	प्रबंध निदेशक	रास बैंक उड़ीसा
4	पाँचवी बैठक	चेन्नई , 07 और 08 अगस्त 2009	श्री थामीजरसन	विशेष अधिकारी	तमिलनाडु रास बैंक

अनुबंध - 2.1

अल्पावधि सहकारी ऋण संरचना में बैंकों का नेटवर्क

31 मार्च 2008 की स्थिति

क्र.स	राज्य / संघशासित प्रदेश	राज्य सहकारी बैंक			मध्यवर्ती सहकारी बैंक		
		संख्या	शाखाएं	स्टाफ	संख्या	शाखाएं	स्टाफ
1	अरुणाचल प्रदेश	1	26	680	22	574	3700
2	बिहार	1	14	235	22	279	596
3	छत्तीसगढ़	1	5	92	6	198	1934
4	गुजरात	1	1	223	18	1153	6996
5	हरियाणा	1	13	522	19	586	4850
6	झारखण्ड \$				8	114	566
7	कर्नाटक	1	31	347	21	596	4488
8	केरल	1	14	378	14	643	5360
9	मध्य प्रदेश	1	21	728	38	833	7719
10	महाराष्ट्र	1	53	2194	31	3656	26648
11	उड़ीसा	1	14	205	17	311	2790
12	पंजाब	1	19	552	20	806	4154
13	राजस्थान	1	13	255	29	398	2420
14	तमिलनाडु	1	46	646	23	727	4178
15	उत्तरप्रदेश	1	29	1152	50	1300	7455
16	उत्तराखण्ड	1	2	27	10	201	1005
17	पश्चिम बंगाल	1	46	502	17	268	2068
	थ्री टियर जोड़	16	347	8738	365	12643	86927
18	हिमाचल प्रदेश	1	160	1335	2	359	1249
19	जम्मू और कश्मीर	1	18	175	3	131	998
	मिश्रित टियर जोड़	2	178	1510	5	490	2247
20	अंडमान और निकोबार	1	29	198	*	*	*
21	अरुणाचल प्रदेश	1	32	317	*	*	*
22	असम	1	68	734	*	*	*
23	छत्तीसगढ़	1	13	88	*	*	*
24	दिल्ली	1	40	490	*	*	*
25	गोवा	1	65	721	*	*	*
26	मणिपुर	1	10	117	*	*	*
27	मेघालय	1	41	568	*	*	*
28	मिजोरम	1	11	139	*	*	*
29	नागालैण्ड	1	21	229	*	*	*
30	पाँडिचेरी	1	20	219	*	*	*
31	सिक्किम	1	6	31	*	*	*
32	त्रिपुरा	1	39	251	*	*	*
	दो टियर जोड़	13	395	4102	*	*	*
	ऑल इंडिया	31	920	14350	370	13133	89174

\$ - राज्य सहकारी बैंक ने अभी काम करना शुरू नहीं किया

* - राज्य में कोई मध्यवर्ती सहकारी बैंक नहीं है.

अनुबंध 3.1(क)

राज्य सहकारी बैंकों का कुल कारोबार (31 मार्च 2008 की स्थिति)

(रु. करोड़ में)

क्र.स	राज्य सहकारी बैंक	शाखाओं की संख्या	जमा राशियाँ			कुल ऋण बकाया	कुल कारोबार
			कुल जमा राशियाँ	उनमें से व्यक्तिगत	उनमें से संस्थागत		
1	अंडमान और निकोबार	29	289	280	8	107	396
2	आंध्र प्रदेश	26	2173	317	1856	5996	8169
3	अरुणाचल प्रदेश	32	76	33	44	132	208
4	असम	68	642	610	32	289	931
5	बिहार *	14	900	142	758	628	1528
6	चंडीगढ़	13	189	113	76	51	240
7	छत्तीसगढ़	5	1322	93	1229	352	1674
8	दिल्ली	40	658	425	233	327	985
9	गोवा	65	663	439	224	393	1056
10	गुजरात	1	2617	18	2599	2186	4803
11	हरियाणा	13	1363	290	1073	3124	4487
12	हिमाचल प्रदेश *	160	2411	2195	216	1076	3487
13	जम्मू और कश्मीर	18	364	167	198	88	452
14	कर्नाटक	31	3119	472	2647	2805	5924
15	केरल	14	3831	156	3675	2186	6017
16	मध्य प्रदेश	21	2441	315	2126	2450	4891
17	महाराष्ट्र	53	16509	836	15672	9331	25840
18	मणिपुर *	10	63	29	34	127	190
19	मेघालय	40	719	417	303	194	913
20	मिजोरम	12	184	180	4	123	307
21	नागालैण्ड	21	187	184	4	59	246
22	उड़ीसा	4	1566	522	1044	2006	3573
23	पांडिचेरी	20	288	220	69	197	485
24	पंजाब	9	1566	271	1295	4123	5689
25	राजस्थान	13	1525	130	1395	2257	3782
26	सिक्किम	6	70	65	5	17	88
27	तमिलनाडु	45	3994	1217	2776	3336	7330
28	त्रिपुरा	39	330	243	87	136	467
29	उत्तर प्रदेश	30	2885	461	2424	3621	6505
30	उत्तरांचल	2	826	4	822	135	960
31	पश्चिम बंगाल	46	2575	612	1963	2206	4781
	अखिल भारत	920	56346	11456	44890	50059	106404

अनुबंध - 3.1(ख)

मध्यवर्ती सहकारी बैंकों का कुल कारोबार (31 मार्च 2008 की स्थिति)

(रु. करोड़ में)

क्र.स	राज्य	मध्यवर्ती सहकारी बैंक का नाम	शाखाओं की संख्या	जमा राशियाँ			कुल ऋण बकाया	कुल कारोबार	कुल कारोबार संस्थागत जमा राशियों को घटाकर
				कुल जमा राशियाँ	उनमें से व्यक्तिगत	उनमें से संस्थागत			
1	आंध्र प्रदेश *	आदिलाबाद	18	65	57	9	234	300	291
2	आंध्र प्रदेश *	अनंतपुर	18	74	46	28	622	695	667
3	आंध्र प्रदेश *	चित्तूर	24	73	45	29	528	601	572
4	आंध्र प्रदेश *	कडपा	15	50	44	5	264	314	308
5	आंध्र प्रदेश *	एलूरु	32	285	156	128	551	835	707
6	आंध्र प्रदेश *	गुंटूर	34	152	119	33	523	674	641
7	आंध्र प्रदेश *	हैदराबाद	22	203	117	86	248	450	364
8	आंध्र प्रदेश *	काकीनाडा	47	221	122	99	608	830	731
9	आंध्र प्रदेश *	करीमनगर	29	114	106	8	306	419	411
10	आंध्र प्रदेश *	खम्मम	27	111	96	15	307	418	403
11	आंध्र प्रदेश *	कृष्णा	48	405	169	236	696	1101	865
12	आंध्र प्रदेश *	कुरनूल	19	66	54	12	309	375	363
13	आंध्र प्रदेश *	महबूबनगर	19	76	65	10	353	428	418
14	आंध्र प्रदेश *	मेदक	20	61	53	8	257	318	310
15	आंध्र प्रदेश *	नलगोंडा	23	101	85	16	438	539	523
16	आंध्र प्रदेश *	नेल्लोर	15	34	10	24	228	263	239
17	आंध्र प्रदेश *	निजामाबाद	31	112	80	33	415	527	494
18	आंध्र प्रदेश *	प्रकाशम	28	134	81	53	284	419	365
19	आंध्र प्रदेश *	श्रीकाकुलम	13	14	11	3	146	160	157
20	आंध्र प्रदेश *	विशाखापट्टनम	29	175	127	47	257	432	384
21	आंध्र प्रदेश *	विजयनगरम	20	26	16	10	123	149	139
22	आंध्र प्रदेश *	वरंगल	22	63	54	9	326	389	380
23	बिहार *	आरा	23	114	58	56	25	139	83
24	बिहार *	औरंगाबाद	11	39	34	6	17	56	51
25	बिहार *	बेगुसराय	9	34	32	3	59	94	91
26	बिहार *	भागलपुर	16	72	50	22	24	95	73
27	बिहार *	गोपालगंज	13	100	92	7	40	140	132
28	बिहार *	कटिहार	9	6	5	1	29	34	33
29	बिहार *	खगड़िया	6	19	18	1	25	44	43
30	बिहार *	मगध	9	21	17	4	13	34	30
31	बिहार *	मोतीहारी	9	29	29	1	29	58	58
32	बिहार *	मुंगेर-जामू	22	49	45	5	44	93	88
33	बिहार *	मुजफ्फरपुर	9	19	17	2	28	47	45
34	बिहार *	नालंदा	12	60	48	13	24	84	71
35	बिहार *	नॅशनल	8	24	21	3	22	46	43
36	बिहार *	नवादा	13	56	29	27	22	78	51
37	बिहार *	पाटलीपुत्र	20	88	85	3	27	115	111
38	बिहार *	पूर्णिया	0	65	61	4	55	120	116
39	बिहार *	रोहिका	14	43	23	20	27	71	50
40	बिहार *	समस्तीपुर	7	36	31	6	38	74	68
41	बिहार *	सासाराम- भबुआ	17	19	18	1	23	43	41
42	बिहार *	सीतामढ़ी	12	69	64	5	22	91	86
43	बिहार *	सीवान	11	50	48	3	15	65	63

क्र.स	राज्य	मध्यवर्ती सहकारी बैंक का नाम	शाखाओं की संख्या	जमा राशियाँ			कुल ऋण बकाया	कुल कारोबार	कुल कारोबार संस्थागत जमा राशियों को घटाकर
				कुल जमा राशियाँ	उनमें से व्यक्तिगत	उनमें से संस्थागत			
44	बिहार *	वैशाली	11	17	16	1	18	35	34
45	छत्तीसगढ़	अंबिकापुर	21	163	108	54	80	242	188
46	छत्तीसगढ़	बिलासपुर	39	300	211	89	256	556	466
47	छत्तीसगढ़	दुर्ग	29	315	199	115	125	440	325
48	छत्तीसगढ़	जगदलपुर	24	138	100	39	87	226	187
49	छत्तीसगढ़	रायपुर	57	807	747	60	260	1068	1007
50	छत्तीसगढ़	राजनांदगाँव	28	172	113	59	119	291	232
51	गुजरात	अहमदाबाद	133	2172	1198	974	937	3109	2135
52	गुजरात	अमरेली	45	151	107	44	155	306	261
53	गुजरात	बनासकांठा	136	474	331	144	470	944	801
54	गुजरात	बड़ौदा	35	235	103	131	236	470	339
55	गुजरात	भावनगर	76	282	196	86	549	830	745
56	गुजरात	भरुच	53	328	240	88	365	693	604
57	गुजरात	जामनगर	37	169	105	63	257	426	363
58	गुजरात	जूनागढ़	45	185	146	39	229	415	376
59	गुजरात	कच्छ	18	54	45	8	66	120	111
60	गुजरात	खेड़ा	65	319	154	165	243	563	398
61	गुजरात	कोडीनार	21	24	22	1	55	79	78
62	गुजरात	मेहसाणा	93	493	256	237	166	659	422
63	गुजरात	पंचमहल	35	209	67	142	453	662	520
64	गुजरात	राजकोट	127	982	755	227	755	1738	1510
65	गुजरात	साबरकांठा	109	482	325	156	332	814	657
66	गुजरात	सूरत	56	1519	766	753	729	2248	1495
67	गुजरात	सुरेंद्रनगर	14	53	37	15	262	314	299
68	गुजरात	वलसाड	40	211	119	92	246	457	365
69	हरियाणा	अंबाला	19	179	151	28	259	438	410
70	हरियाणा	भिवानी	24	307	297	11	424	731	721
71	हरियाणा	फरीदाबाद	23	185	129	56	329	514	458
72	हरियाणा	फतेहाबाद	15	78	59	19	299	377	358
73	हरियाणा	गुड़गाव	19	428	326	102	300	729	627
74	हरियाणा	हिसार	26	276	196	80	504	780	700
75	हरियाणा	झज्जर	17	201	196	5	251	451	446
76	हरियाणा	जींद	33	138	121	17	285	423	407
77	हरियाणा	कैथल	23	120	113	8	333	453	446
78	हरियाणा	करनाल	27	183	174	9	472	655	646
79	हरियाणा	कुरुक्षेत्र	21	144	127	16	318	461	445
80	हरियाणा	महेन्द्रनगर	13	98	92	6	197	296	289
81	हरियाणा	पंचकुला	9	105	90	14	140	245	231
82	हरियाणा	पानीपत	15	126	109	17	309	435	417
83	हरियाणा	रेवाड़ी	14	154	124	30	187	341	311
84	हरियाणा	रोहतक	14	219	214	5	231	450	444
85	हरियाणा	सिरसा	41	102	92	10	280	381	372
86	हरियाणा	सोनीपत	20	177	130	48	316	493	445
87	हरियाणा	यमुनानगर	19	153	140	13	252	405	392
88	हिमाचल प्रदेश *	जोगिंद्रा	20	244	237	7	106	349	342
89	हिमाचल प्रदेश *	कांगडा	159	2469	1743	726	1096	3565	2838

क्र.स	राज्य	मध्यवर्ती सहकारी बैंक का नाम	शाखाओं की संख्या	जमा राशियाँ			कुल ऋण बकाया	कुल कारोबार	कुल कारोबार संस्थागत जमा राशियों को घटाकर
				कुल जमा राशियाँ	उनमें से व्यक्तिगत	उनमें से संस्थागत			
90	जम्मू और कश्मीर	अनंतनाग	30	113	112	1	43	156	155
91	जम्मू और कश्मीर	बारामूला	32	178	178	0	139	318	317
92	जम्मू और कश्मीर	जम्मू	64	694	666	27	265	958	931
93	झारखंड	देवघर - जामतारा	14	42	13	29	3	45	16
94	झारखंड	धनबाद	12	127	94	33	45	172	140
95	झारखंड	दुमका	6	28	26	2	3	31	29
96	झारखंड	गिरीडीह	8	36	25	11	4	40	29
97	झारखंड	गुमला-सिमडेगा	18	91	67	24	18	109	85
98	झारखंड	हजारीबाग	16	53	39	14	12	65	51
99	झारखंड	राँची- खूंटी	14	157	101	57	10	167	111
100	झारखंड	सिंहभूम	24	149	121	28	38	187	159
101	कर्नाटक	बागलकोट	-1	435	210	225	444	879	654
102	कर्नाटक	बेंगलूरु	30	246	81	165	178	424	259
103	कर्नाटक	बेलगाँव	85	606	265	341	593	1199	858
104	कर्नाटक	बेल्लारी	23	196	164	32	167	363	331
105	कर्नाटक	बीदर	43	318	247	71	459	776	705
106	कर्नाटक	बीजापुर	26	296	140	156	304	600	444
107	कर्नाटक	चिकमंगलूर	19	129	91	38	147	275	238
108	कर्नाटक	चित्रदुर्ग	9	49	25	23	54	103	79
109	कर्नाटक	दावनगेरे	10	77	40	37	151	228	191
110	कर्नाटक	धारवाड़	4	300	68	233	234	534	301
111	कर्नाटक	गुलबर्गा	10	47	23	24	91	138	114
112	कर्नाटक	हासन	25	118	74	44	236	354	310
113	कर्नाटक	केनरा	46	496	300	197	412	908	711
114	कर्नाटक	कोडगू	13	224	119	105	165	390	285
115	कर्नाटक	कोलार	15	47	24	22	102	148	126
116	कर्नाटक	मंड्या	46	304	257	47	293	597	550
117	कर्नाटक	मैसूर	15	131	43	89	156	287	199
118	कर्नाटक	रायचूर	16	125	55	70	120	245	175
119	कर्नाटक	शिमोगा	21	187	126	61	172	359	298
120	कर्नाटक	साउथ केनरा	20	671	242	429	557	1228	799
121	कर्नाटक	तुमकूर	21	123	37	86	151	274	187
122	केरल	अल्लपुझा	48	654	399	255	502	1156	901
123	केरल	एर्नाकुलम	48	1637	664	973	1105	2742	1769
124	केरल	इडुक्की	43	444	287	157	525	969	812
125	केरल	कन्नूर	49	949	361	588	842	1791	1203
126	केरल	कासरगोड	23	299	143	158	290	589	431
127	केरल	कोल्लम	55	838	402	436	650	1488	1052
128	केरल	कोट्टायम	53	891	283	608	565	1456	848
129	केरल	कोजिकोड	42	772	367	405	663	1435	1030
130	केरल	मल्लाप्पुरम	41	855	229	626	559	1415	788
131	केरल	पलक्काड	32	610	261	349	408	1017	669
132	केरल	पट्टनमथिट्टा	53	449	228	221	278	727	506
133	केरल	तिरुअनंतपुरम	67	1349	684	665	1226	2575	1910
134	केरल	त्रिचुर	47	1021	347	674	667	1687	1014
135	केरल	वायनाड	19	131	77	54	199	330	276

क्र.स	राज्य	मध्यवर्ती सहकारी बैंक का नाम	शाखाओं की संख्या	जमा राशियाँ			कुल ऋण बकाया	कुल कारोबार	कुल कारोबार संस्थागत जमा राशियों को घटाकर
				कुल जमा राशियाँ	उनमें से व्यक्तिगत	उनमें से संस्थागत			
136	मध्य प्रदेश	बालघाट	20	100	55	46	88	189	143
137	मध्य प्रदेश	बेतूल	16	100	64	36	89	189	152
138	मध्य प्रदेश	भिंड	23	119	89	30	143	263	232
139	मध्य प्रदेश	भोपाल	24	698	187	511	87	785	274
140	मध्य प्रदेश	छतरपुर	20	109	88	21	115	224	203
141	मध्य प्रदेश	छिंदवाड़ा	28	125	67	58	156	281	223
142	मध्य प्रदेश	दमोह	17	103	70	33	61	164	130
143	मध्य प्रदेश	दतिया	8	43	29	14	80	122	109
144	मध्य प्रदेश	देवास	20	91	59	31	127	218	186
145	मध्य प्रदेश	धार	30	140	90	49	150	290	241
146	मध्य प्रदेश	गुना	15	71	66	6	85	156	150
147	मध्य प्रदेश	ग्वालियर	14	82	74	9	117	200	191
148	मध्य प्रदेश	होशंगाबाद	22	146	120	25	376	521	496
149	मध्य प्रदेश	इंदौर	27	302	180	122	133	435	313
150	मध्य प्रदेश	जबलपुर	24	96	79	17	114	211	194
151	मध्य प्रदेश	झाबुआ	20	102	69	33	133	235	202
152	मध्य प्रदेश	खंडवा	33	245	177	67	266	511	444
153	मध्य प्रदेश	खरगोन	66	349	297	51	410	759	708
154	मध्य प्रदेश	मांडला	17	156	73	83	131	287	204
155	मध्य प्रदेश	मंदसौर	35	240	207	33	236	476	444
156	मध्य प्रदेश	मुरैना	22	97	72	24	107	204	179
157	मध्य प्रदेश	नरसिंहपुर	17	96	69	27	120	216	189
158	मध्य प्रदेश	पन्ना	10	59	35	24	69	128	104
159	मध्य प्रदेश	रायसेन	18	94	55	39	203	298	258
160	मध्य प्रदेश	राजगढ़	-1	74	65	9	104	177	169
161	मध्य प्रदेश	रतलाम	23	116	73	43	143	259	216
162	मध्य प्रदेश	रीवा	21	92	53	39	91	184	144
163	मध्य प्रदेश	सागर	21	79	70	9	117	196	186
164	मध्य प्रदेश	सतना	15	120	104	17	121	242	225
165	मध्य प्रदेश	सिहोर	27	120	104	17	167	288	271
166	मध्य प्रदेश	सिवनी	18	79	65	14	88	167	153
167	मध्य प्रदेश	शहडोल	18	115	55	60	63	178	117
168	मध्य प्रदेश	शाजापुर	24	123	102	21	176	299	278
169	मध्य प्रदेश	शिवपुरी	15	79	58	21	91	170	149
170	मध्य प्रदेश	सीधी	13	85	35	50	84	169	119
171	मध्य प्रदेश	टीकमगढ़	17	82	66	16	103	185	169
172	मध्य प्रदेश	उज्जैन	30	127	64	62	138	265	202
173	मध्य प्रदेश	विदिशा	21	173	122	51	181	354	303
174	महाराष्ट्र	अहमदनगर	289	2384	1490	894	1820	4205	3310
175	महाराष्ट्र	अकोला	105	797	677	120	628	1426	1306
176	महाराष्ट्र	अमरावती	88	505	305	200	359	864	664
177	महाराष्ट्र	औरंगाबाद	137	766	493	273	826	1592	1319
178	महाराष्ट्र	बीड	67	721	367	354	691	1413	1059
179	महाराष्ट्र	भंडारा	32	296	157	139	242	538	399
180	महाराष्ट्र	बुलढाणा	113	663	498	166	503	1166	1000
181	महाराष्ट्र	चंद्रपुर	71	697	393	304	493	1190	887

क्र.स	राज्य	मध्यवर्ती सहकारी बैंक का नाम	शाखाओं की संख्या	जमा राशियाँ			कुल ऋण बकाया	कुल कारोबार	कुल कारोबार संस्थागत जमा राशियों को घटाकर
				कुल जमा राशियाँ	उनमें से व्यक्तिगत	उनमें से संस्थागत			
182	महाराष्ट्र	धुळे	109	744	591	152	525	1269	1117
183	महाराष्ट्र	गडचिरोली	27	243	118	124	101	344	219
184	महाराष्ट्र	गोंदिया	25	239	110	129	230	469	340
185	महाराष्ट्र	जलगाँव	254	1494	1045	449	1134	2628	2179
186	महाराष्ट्र	जालना	64	243	142	101	190	433	332
187	महाराष्ट्र	कोल्हापुर	206	1678	601	1077	1576	3255	2178
188	महाराष्ट्र	लातूर	105	613	505	109	815	1428	1319
189	महाराष्ट्र	मुंबई	43	2341	252	2089	1257	3598	1509
190	महाराष्ट्र	नागपुर	85	889	587	303	489	1379	1076
191	महाराष्ट्र	नांदेड	79	550	384	166	711	1261	1095
192	महाराष्ट्र	नाशिक	212	1958	1072	886	1828	3786	2900
193	महाराष्ट्र	उस्मानाबाद	102	489	372	118	838	1328	1210
194	महाराष्ट्र	परभणी	111	466	251	215	583	1049	834
195	महाराष्ट्र	पुणे	244	3718	1700	2018	2116	5834	3816
196	महाराष्ट्र	रायगढ़	50	854	539	315	453	1308	992
197	महाराष्ट्र	रत्नागिरी	72	526	311	215	362	887	672
198	महाराष्ट्र	सांगली	219	1239	730	509	1078	2317	1808
199	महाराष्ट्र	सातारा	240	1707	946	762	978	2685	1924
200	महाराष्ट्र	सिंधुदुर्ग	78	534	394	140	373	907	767
201	महाराष्ट्र	सोलापुर	213	1862	987	875	1809	3671	2796
202	महाराष्ट्र	ठाणे	78	1685	856	829	524	2210	1381
203	महाराष्ट्र	वर्धा	46	365	309	56	280	645	589
204	महाराष्ट्र	यवतमाळ	82	686	452	234	773	1459	1225
205	उडीसा	संयुक्त अंगूल	15	197	87	111	260	457	346
206	उडीसा	अस्का	15	73	57	16	107	180	164
207	उडीसा	बालासोर	30	348	210	138	472	820	682
208	उडीसा	बाँकी	11	49	37	11	84	133	121
209	उडीसा	बरहमपुर	20	172	135	38	164	337	299
210	उडीसा	भवानीपटना	16	54	45	8	73	127	118
211	उडीसा	बोलंगीर	21	152	125	27	242	394	367
212	उडीसा	बोध	10	41	30	11	69	110	99
213	उडीसा	कटक	37	333	196	137	494	828	690
214	उडीसा	क्योंझर	13	120	101	20	97	218	198
215	उडीसा	खुर्द	22	77	51	26	141	217	192
216	उडीसा	कोरापुट	17	141	66	75	179	321	245
217	उडीसा	मयूरभंज	17	92	77	16	98	190	174
218	उडीसा	नयागढ़	12	48	45	3	89	138	134
219	उडीसा	संबलपुर	34	337	238	99	457	794	695
220	उडीसा	सुंदरगढ़	14	176	119	57	193	369	312
221	उडीसा	संयुक्त पुरी -निमप	12	27	20	6	94	121	114
222	पंजाब	अमृतसर	56	327	307	20	365	691	672
223	पंजाब	भटिंडा	40	288	238	50	426	714	665
224	पंजाब	फरीदाकोट	24	110	103	7	211	322	314
225	पंजाब	फतेहगढ़	24	142	118	24	294	436	412
226	पंजाब	फजिलका	13	151	141	9	289	440	430
227	पंजाब	फिरोजपुर	23	87	69	18	262	349	331

क्र.स	राज्य	मध्यवर्ती सहकारी बैंक का नाम	शाखाओं की संख्या	जमा राशियाँ			कुल ऋण बकाया	कुल कारोबार	कुल कारोबार संस्थागत जमा राशियों को घटाकर
				कुल जमा राशियाँ	उनमें से व्यक्तिगत	उनमें से संस्थागत			
228	पंजाब	गुरदासपुर	43	292	259	33	438	730	697
229	पंजाब	होशियारपुर	61	620	513	107	451	1070	963
230	पंजाब	जालंधर	71	742	579	163	504	1247	1084
231	पंजाब	कपूरथला	37	499	408	91	340	838	748
232	पंजाब	लुधियाना	54	414	303	111	507	921	810
233	पंजाब	मनसा	22	105	93	12	252	357	345
234	पंजाब	मोगा	47	197	182	15	279	476	461
235	पंजाब	मुक्तसर	20	84	75	8	266	349	341
236	पंजाब	नवाशहर	47	553	400	152	279	832	680
237	पंजाब	पटियाला	46	279	239	41	666	946	905
238	पंजाब	रोपड़	26	196	148	48	234	430	382
239	पंजाब	संगरूर	64	328	307	21	664	992	971
240	पंजाब	एसएस नगर	19	207	171	36	139	345	310
241	पंजाब	तरन तारन	40	158	146	13	297	456	443
242	राजस्थान	अजमेर	13	99	48	51	123	222	171
243	राजस्थान	अलवर	15	146	115	30	196	342	312
244	राजस्थान	बाँसवाड़ा	7	66	45	21	80	146	125
245	राजस्थान	बारां	9	83	57	25	113	196	170
246	राजस्थान	बाड़मेर	21	293	172	121	228	522	401
247	राजस्थान	भरतपुर	14	90	73	17	171	260	243
248	राजस्थान	भीलवाड़ा	16	143	81	62	139	282	220
249	राजस्थान	बीकानेर	10	59	32	27	88	147	120
250	राजस्थान	बूंदी	11	59	49	10	87	146	136
251	राजस्थान	चित्तौड़गढ़	17	195	145	49	196	391	342
252	राजस्थान	चूरू	9	62	41	20	105	167	147
253	राजस्थान	दोसा	6	53	37	16	86	139	122
254	राजस्थान	डुंगरपुर	9	98	72	27	68	166	139
255	राजस्थान	हनुमानगढ़	0	122	89	33	167	289	256
256	राजस्थान	जयपुर	18	194	73	121	176	370	248
257	राजस्थान	जैसलमेर	5	42	26	15	59	101	86
258	राजस्थान	जालौर	11	135	62	74	202	337	264
259	राजस्थान	झालावाड़	14	123	99	24	122	245	221
260	राजस्थान	झुंझूनू	13	71	56	15	116	187	172
261	राजस्थान	जोधपुर	15	208	130	78	198	406	328
262	राजस्थान	कोटा	11	141	86	55	120	261	206
263	राजस्थान	नागौर	15	113	94	19	192	304	286
264	राजस्थान	पाली	28	206	157	49	203	410	361
265	राजस्थान	सवाई माधोपुर	13	82	74	8	168	250	242
266	राजस्थान	सीकर	19	195	142	53	198	393	340
267	राजस्थान	सिरोही	11	93	58	35	90	183	148
268	राजस्थान	श्री गंगानगर	22	170	170	0	250	420	420
269	राजस्थान	टोंक	9	91	44	47	214	306	259
270	राजस्थान	उदयपुर	16	179	101	78	142	321	243
271	तमिलनाडु	चेन्नई	63	1428	767	662	1330	2759	2097
272	तमिलनाडु	कोयंबतूर	26	429	176	254	495	925	671
273	तमिलनाडु	कडलूर	24	448	334	114	552	1000	886

क्र.स	राज्य	मध्यवर्ती सहकारी बैंक का नाम	शाखाओं की संख्या	जमा राशियाँ			कुल ऋण बकाया	कुल कारोबार	कुल कारोबार संस्थागत जमा राशियों को घटाकर
				कुल जमा राशियाँ	उनमें से व्यक्तिगत	उनमें से संस्थागत			
274	तमिलनाडु	धरमपुरी	39	344	268	77	500	844	768
275	तमिलनाडु	डिंडीगुल - अन्ना	29	303	190	113	322	625	512
276	तमिलनाडु	इरोड	28	462	183	278	521	983	705
277	तमिलनाडु	कांचीपुरम	44	525	317	209	636	1161	952
278	तमिलनाडु	कन्याकुमारी	16	191	111	80	283	474	394
279	तमिलनाडु	कुम्भकोणम	32	305	167	138	472	776	639
280	तमिलनाडु	मदुरई	40	352	223	129	531	883	754
281	तमिलनाडु	निलगिरी	11	112	67	45	120	232	187
282	तमिलनाडु	पुडुकोट्टाई	20	208	169	39	241	449	410
283	तमिलनाडु	रामनाथपुरम	25	184	151	33	302	486	454
284	तमिलनाडु	सेलम	59	1076	576	500	980	2056	1556
285	तमिलनाडु	शिवगंगा	28	116	68	48	236	352	304
286	तमिलनाडु	तंजाऊर	20	148	98	50	294	442	392
287	तमिलनाडु	तिरुचिरापल्ली	57	630	138	63	820	1449	1387
288	तमिलनाडु	तिरुनेलवेल्ली	26	201	197	79	201	402	323
289	तमिलनाडु	तिरुवन्नामलाई -एस	24	276	435	195	568	844	649
290	तमिलनाडु	तुतीकोरीन	16	146	81	65	160	307	241
291	तमिलनाडु	वेल्लोर	34	376	260	116	572	949	833
292	तमिलनाडु	विल्लुपुरम	20	458	287	171	651	1109	938
293	तमिलनाडु	विरुदूनगर	29	262	192	71	222	485	414
294	उत्तर प्रदेश	आगरा	16	81	67	15	109	191	176
295	उत्तर प्रदेश	अलीगढ़	19	70	59	11	81	151	140
296	उत्तर प्रदेश	इलाहाबाद	43	229	204	25	102	331	306
297	उत्तर प्रदेश	आजमगढ़	26	109	106	3	52	161	158
298	उत्तर प्रदेश	बहराइच	26	64	63	1	41	105	104
299	उत्तर प्रदेश	बलिया	24	90	89	1	35	125	124
300	उत्तर प्रदेश	बांदा	18	109	95	14	57	167	153
301	उत्तर प्रदेश	बाराबंकी	24	88	75	13	50	138	125
302	उत्तर प्रदेश	बरेली	26	147	119	28	139	286	258
303	उत्तर प्रदेश	बस्ती	25	119	117	1	69	187	186
304	उत्तर प्रदेश	बिजनौर	39	315	302	13	187	502	489
305	उत्तर प्रदेश	बदायूँ	21	102	86	16	116	218	202
306	उत्तर प्रदेश	बुलंदशहर	25	151	138	13	149	300	287
307	उत्तर प्रदेश	देवरिया कासी	45	157	153	4	198	356	351
308	उत्तर प्रदेश	एटा	21	103	63	40	94	197	157
309	उत्तर प्रदेश	इटावा	26	222	205	18	61	283	265
310	उत्तर प्रदेश	फैजाबाद	25	111	105	6	57	169	163
311	उत्तर प्रदेश	फतेहगढ़	20	122	116	6	82	204	198
312	उत्तर प्रदेश	फतेहपुर	32	234	234	0	166	400	400
313	उत्तर प्रदेश	फिरोजाबाद	10	38	32	6	53	91	85
314	उत्तर प्रदेश	गाजियाबाद	25	241	214	27	117	359	332
315	उत्तर प्रदेश	गाजीपुर	20	85	81	5	60	145	141
316	उत्तर प्रदेश	गोरखपुर	50	216	199	17	162	378	361
317	उत्तर प्रदेश	हरदोई	20	74	62	12	24	98	86
318	उत्तर प्रदेश	जौनपुर	7	122	122	0	46	168	168
319	उत्तर प्रदेश	झाँसी	18	112	99	13	50	162	149

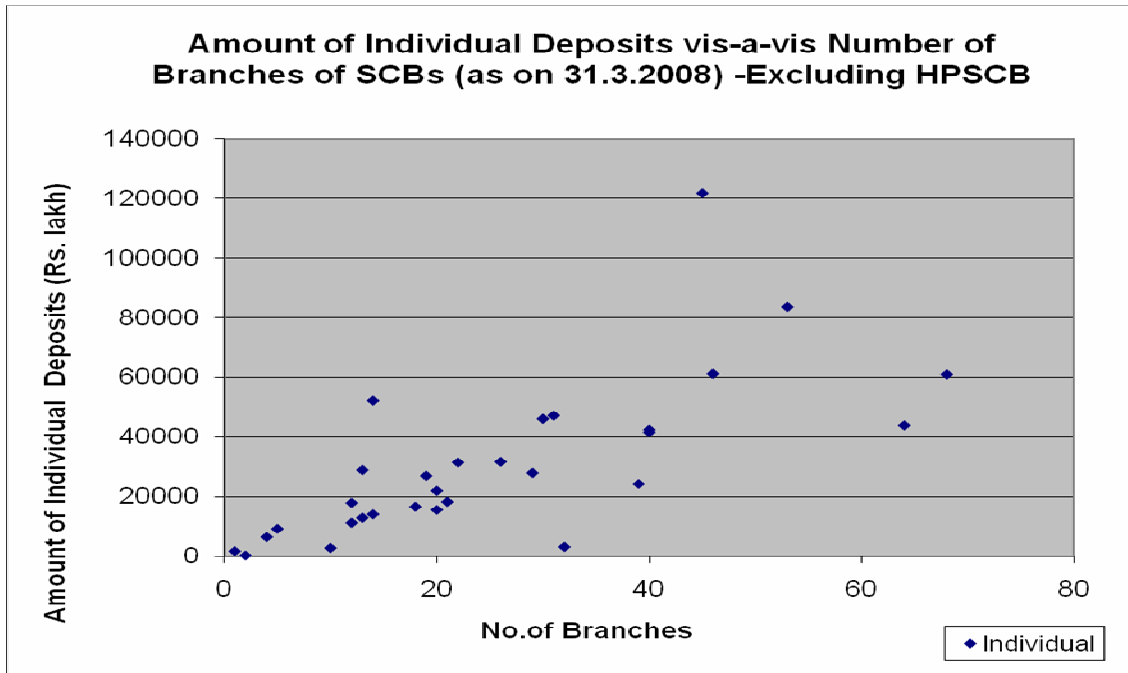
क्र.स	राज्य	मध्यवर्ती सहकारी बैंक का नाम	शाखाओं की संख्या	जमा राशियाँ			कुल ऋण बकाया	कुल कारोबार	कुल कारोबार संस्थागत जमा राशियों को घटाकर
				कुल जमा राशियाँ	उनमें से व्यक्तिगत	उनमें से संस्थागत			
320	उत्तर प्रदेश	कानपुर	29	141	130	10	78	219	209
321	उत्तर प्रदेश	लखीमपुर-खीरी	55	432	387	44	266	698	654
322	उत्तर प्रदेश	ललितपुर	10	51	46	5	43	94	89
323	उत्तर प्रदेश	लखनऊ	21	122	105	17	55	177	160
324	उत्तर प्रदेश	महोबा	-1	116	106	10	43	160	149
325	उत्तर प्रदेश	मौनपुरी	10	52	42	10	45	97	87
326	उत्तर प्रदेश	मथुरा	18	72	52	21	130	202	181
327	उत्तर प्रदेश	मऊ	10	39	39	1	25	64	63
328	उत्तर प्रदेश	मेरठ	42	451	399	52	258	709	657
329	उत्तर प्रदेश	मिर्जापुर	27	168	149	19	72	240	221
330	उत्तर प्रदेश	मुरादाबाद	41	234	228	6	133	367	361
331	उत्तर प्रदेश	मुजफ्फरनगर	38	451	373	79	246	697	618
332	उत्तर प्रदेश	उरई	19	146	124	21	70	215	194
333	उत्तर प्रदेश	पीलीभीत	15	84	66	18	113	197	178
334	उत्तर प्रदेश	प्रतापगढ़	25	120	119	0	80	200	200
335	उत्तर प्रदेश	रायबरेली	32	159	143	17	76	236	219
336	उत्तर प्रदेश	रामपुर	18	117	92	25	136	252	227
337	उत्तर प्रदेश	सहारनपुर	23	179	167	12	198	376	364
338	उत्तर प्रदेश	शाहजहाँपुर	19	93	78	15	119	211	197
339	उत्तर प्रदेश	सिद्धार्थनगर	13	44	44	1	21	65	65
340	उत्तर प्रदेश	सीतापुर	38	136	133	3	80	216	213
341	उत्तर प्रदेश	सुलतानपुर	28	73	72	1	32	105	104
342	उत्तर प्रदेश	उन्नाव	19	86	77	9	42	128	119
343	उत्तर प्रदेश	वाराणसी	30	127	110	17	97	224	206
344	उत्तरांचल	अलमोडा	22	205	122	83	69	274	191
345	उत्तरांचल	चमोली	20	224	156	68	70	294	226
346	उत्तरांचल	देहरादून	15	270	162	108	86	356	248
347	उत्तरांचल	गढ़वाल	20	189	173	16	80	269	253
348	उत्तरांचल	हरिद्वार	12	184	167	18	93	277	259
349	उत्तरांचल	नैनीताल	25	460	242	218	149	610	391
350	उत्तरांचल	पिथौरागढ़	22	223	210	13	99	322	309
351	उत्तरांचल	टेहरी-गढ़वाल	25	269	135	134	113	382	248
352	उत्तरांचल	उधमसिंह नगर	1	373	108	56	235	608	551
353	उत्तरांचल	उत्तरकाशी		164	208	165	67	231	66
354	पश्चिम बंगाल	बलगरिया	11	140	72	68	107	247	179
355	पश्चिम बंगाल	बालूघाट	7	55	44	11	54	109	98
356	पश्चिम बंगाल	बांकुरा	16	283	164	118	201	483	365
357	पश्चिम बंगाल	बीरभूम	17	284	270	14	157	441	427
358	पश्चिम बंगाल	बर्धवान	38	809	584	225	414	1223	998
359	पश्चिम बंगाल	दार्जिलिंग	7	39	32	7	43	82	75
360	पश्चिम बंगाल	हुगली	16	345	162	184	208	553	370
361	पश्चिम बंगाल	हावड़ा	12	188	84	104	74	262	158
362	पश्चिम बंगाल	जलपाईगुड़ी	9	73	46	28	86	159	132
363	पश्चिम बंगाल	मालदा	12	180	136	44	103	282	239
364	पश्चिम बंगाल	मुगबेरीया	10	148	118	30	87	235	205
365	पश्चिम बंगाल	मुर्शिदाबाद	13	134	63	72	119	254	182

क्र.स	राज्य	मध्यवर्ती सहकारी बैंक का नाम	शाखाओं की संख्या	जमा राशियाँ			कुल ऋण बकाया	कुल कारोबार	कुल कारोबार संस्थागत जमा राशियों को घटाकर
				कुल जमा राशियाँ	उनमें से व्यक्तिगत	उनमें से संस्थागत			
366	पश्चिम बंगाल	नदिया	17	245	139	106	132	377	271
367	पश्चिम बंगाल	पुरुलिया	20	47	21	26	48	96	69
368	पश्चिम बंगाल	रायगंज	8	166	162	4	176	341	337
369	पश्चिम बंगाल	तमालुक घाटल	17	295	72	224	133	428	205
370	पश्चिम बंगाल	विद्यासागर	38	492	162	330	366	857	528
अखिल भारत			@ 12449	109345	68535	40811	101221	210566	169755

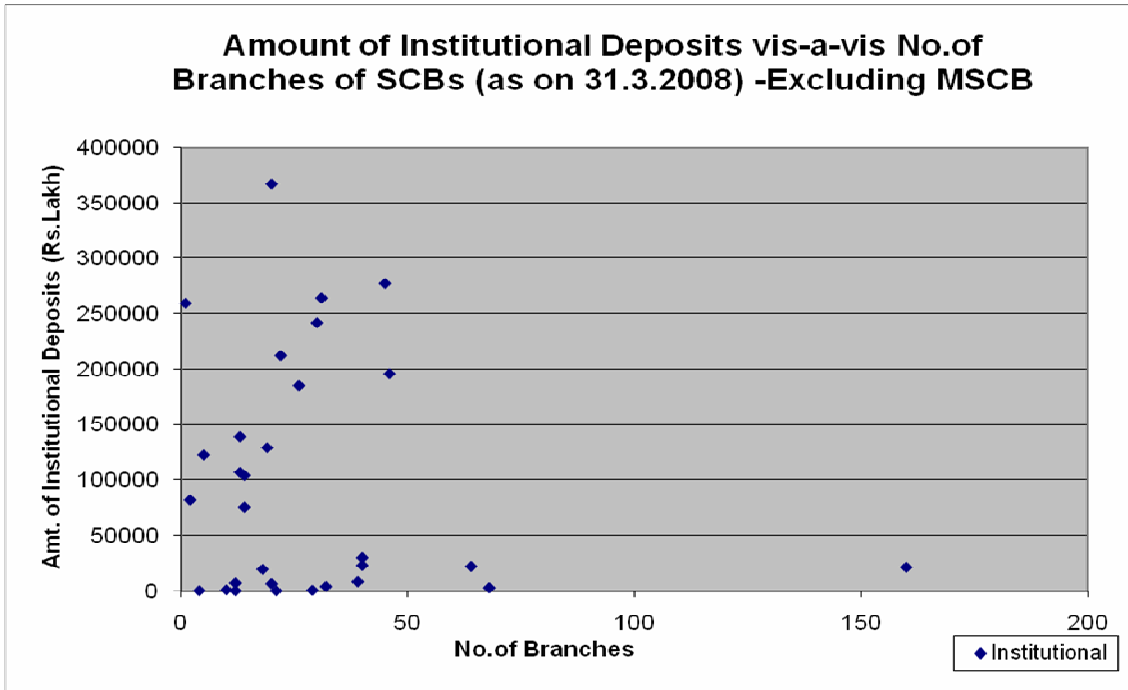
* 31 मार्च 2007 को समाप्त अवधि से संबंधित आँकड़े.
 @ प्रधान कार्यालय शाखाएं और विस्तार पटलों को छोड़कर

अनुबंध- 3.2(क)

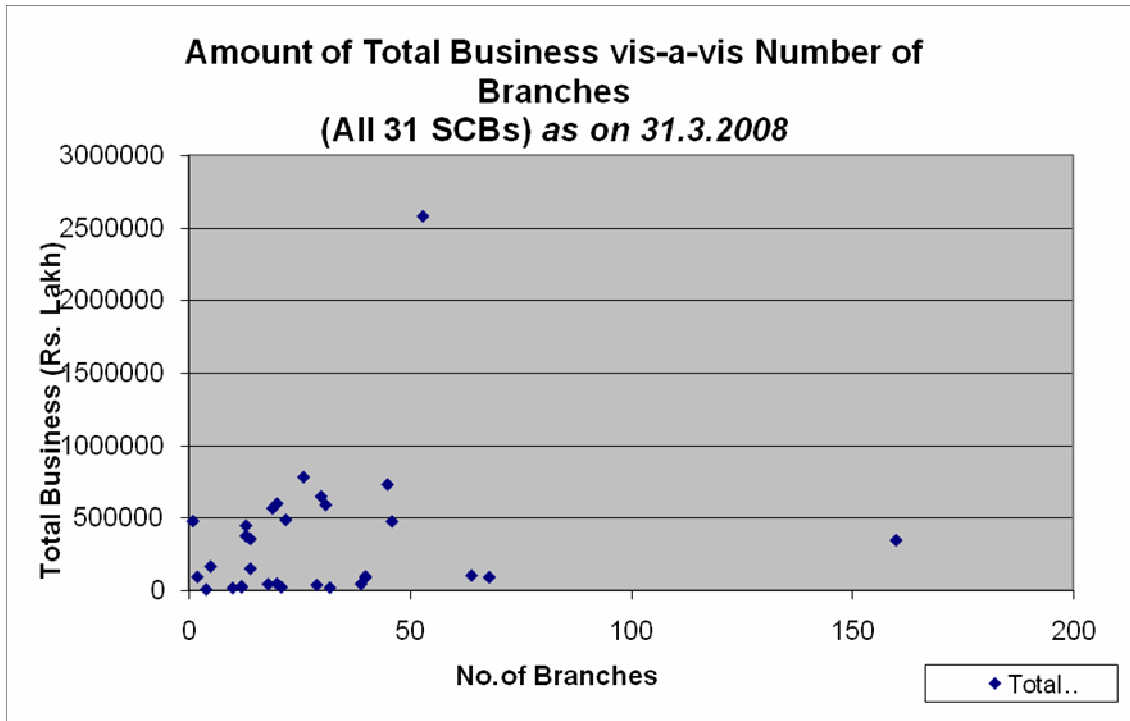
राज्य सहकारी बैंक -I



SCB-II



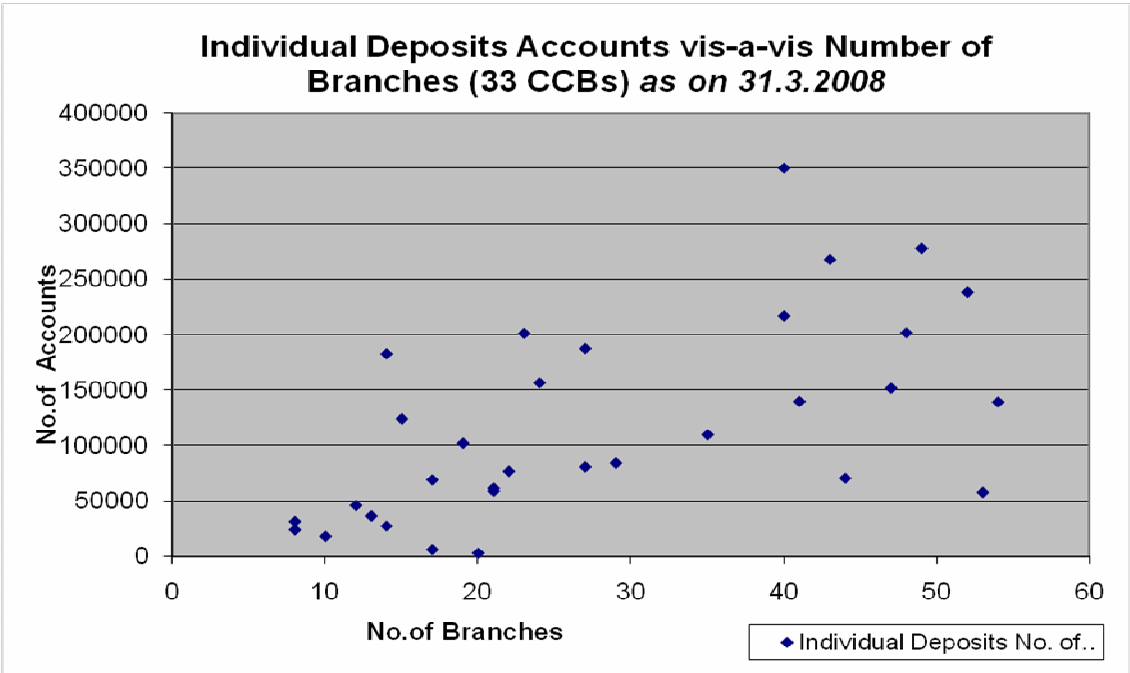
SCB-III



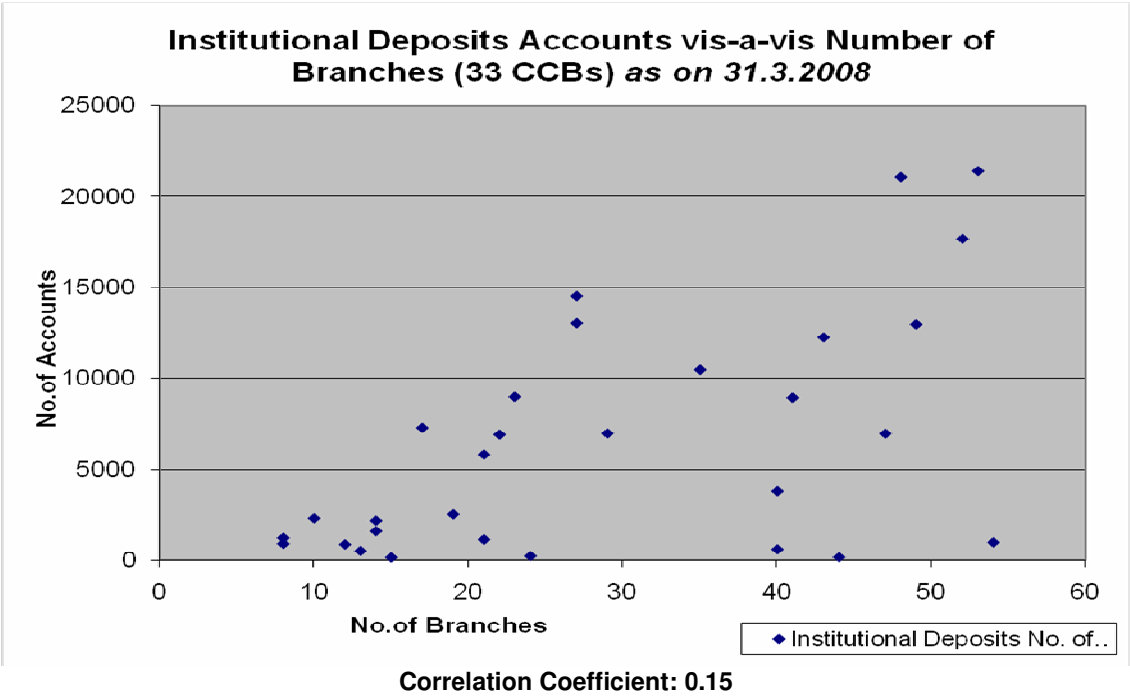
Correlation Coefficient : 0.16

ANNEXURE – 3.2(b)

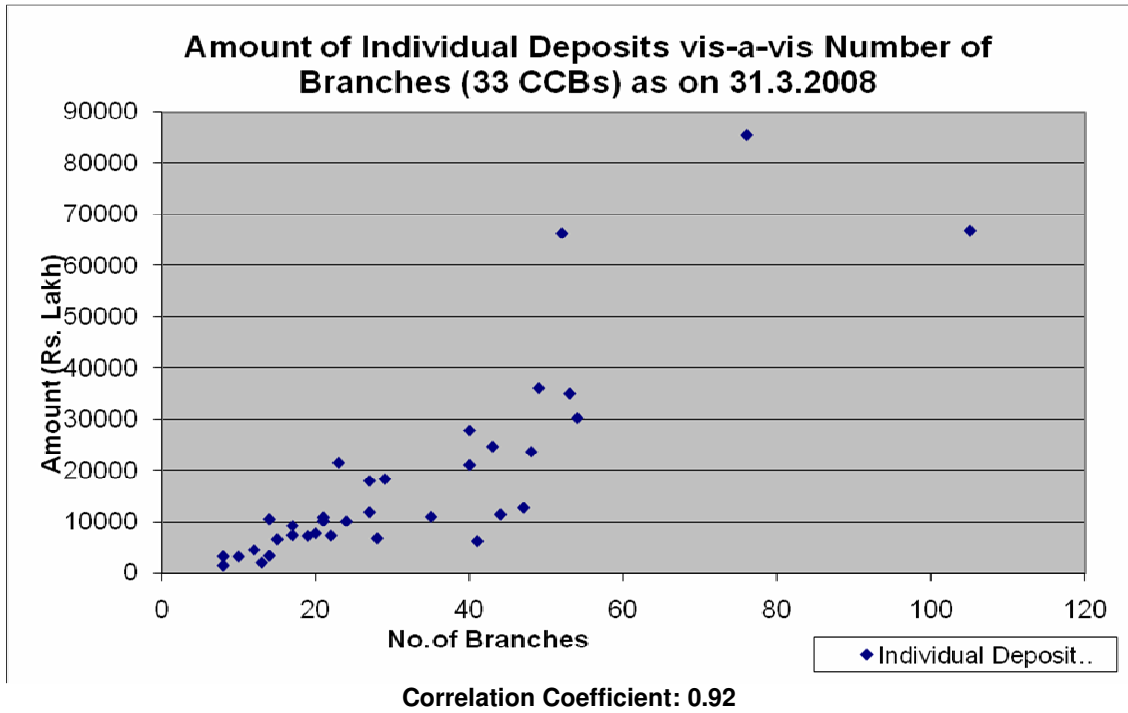
CCB-I



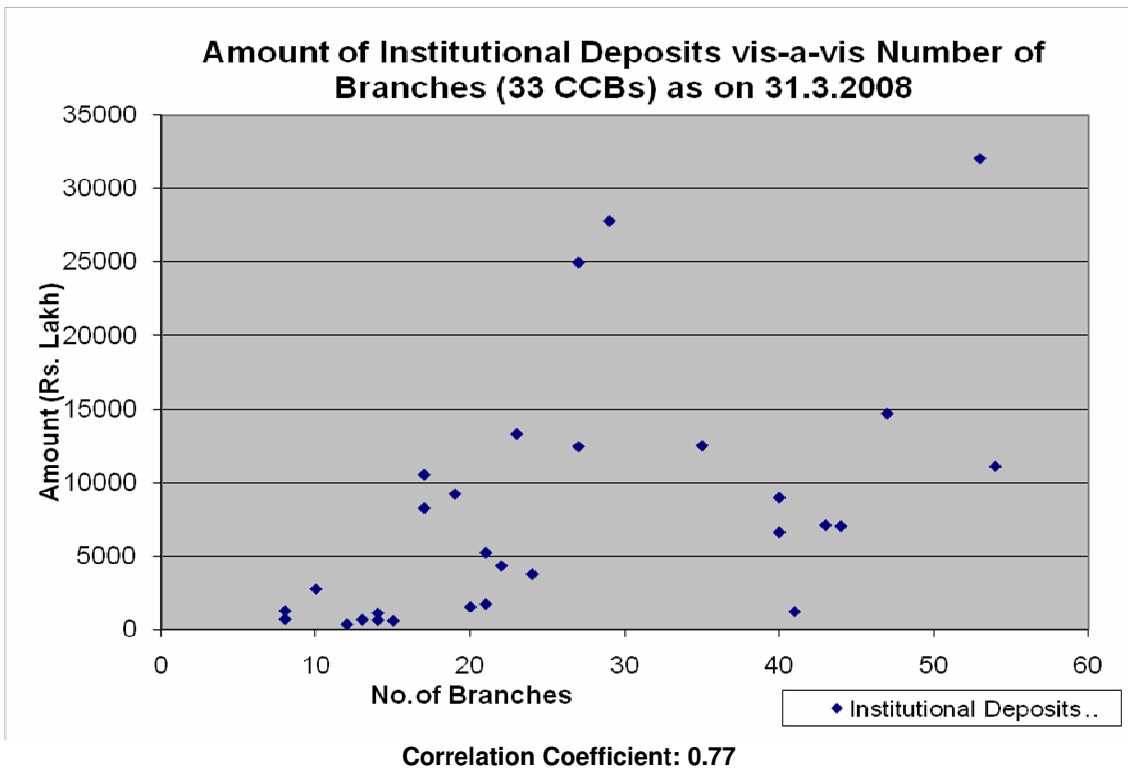
CCB-II



CCB-III



CCB-IV



अनुबंध - 3.3(क)

राज्य सहकारी बैंकों के नमूने - कारोबार का अंश

कुल कारोबार से व्यक्तिगत कारोबार का % (राशि)	शाखाओं की संख्या
0 से 20%	18
21% से 40%	20
41% से 60%	16
61% से 80%	16
81% से 100%	24
कुल	94

कुल कारोबार से व्यक्तिगत कारोबार का % (खातों की संख्या)	शाखाओं की संख्या
0 से 20%	शून्य
21% से 40%	शून्य
41% से 60%	2
61% से 80%	4
81% से 100%	88
कुल	94

अनुबंध- 3.3(ख)

मध्यवर्ती सहकारी बैंक के नमूने - कारोबार का अंश

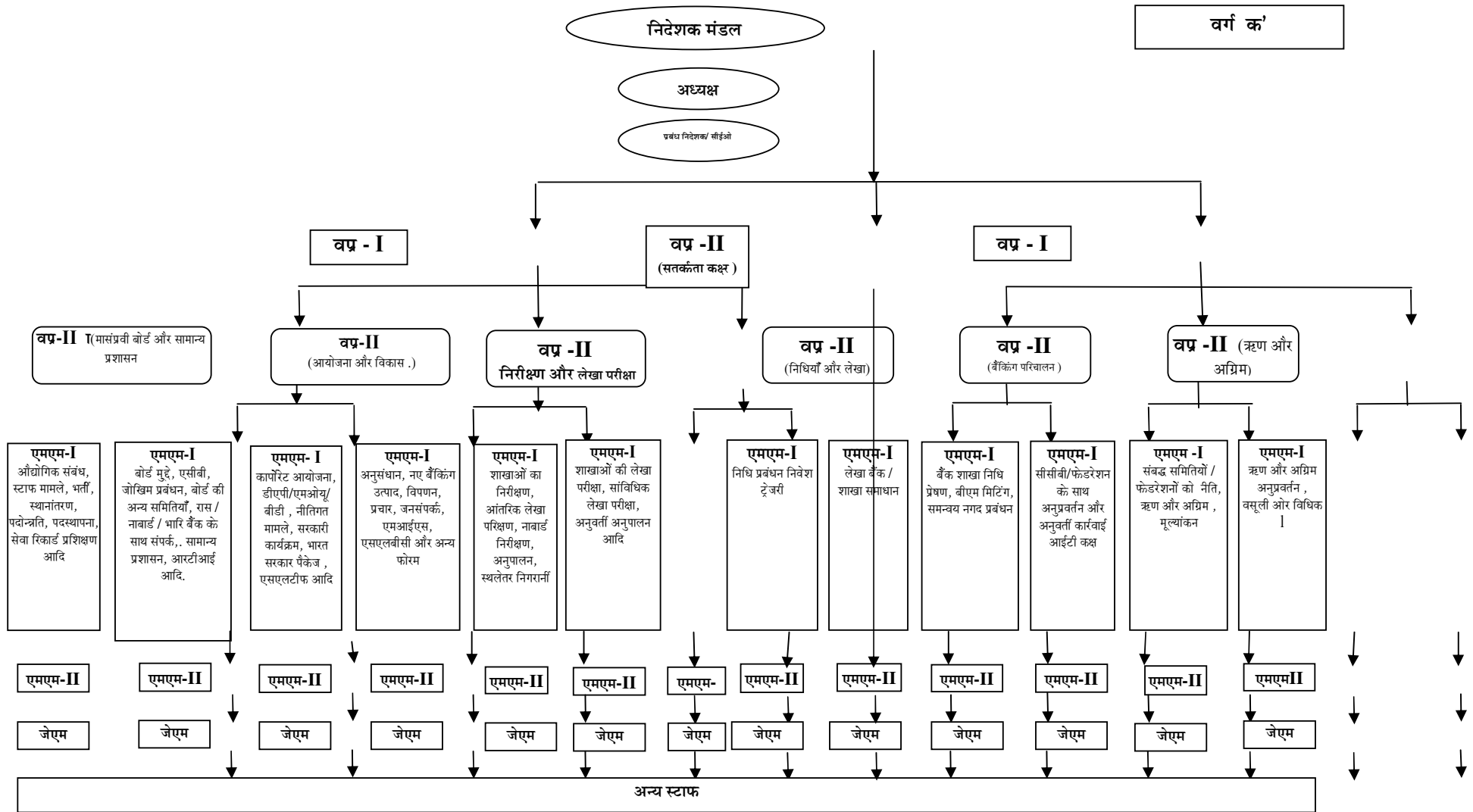
कुल कारोबार से व्यक्तिगत कारोबार का % (राशि)	शाखाओं की संख्या
0 से 20%	49
21% से 40%	81
41% से 60%	148
61% से 80%	123
81% से 100%	77
कुल	478

कुल कारोबार से व्यक्तिगत कारोबार का % (खातों की संख्या)	शाखाओं की संख्या
0 से 20%	62
21% से 40%	36
41% से 60%	19
61% से 80%	15
81% से 100%	346
कुल	478

(खुदरा जमा + कुल ऋण बकाया) कुल कारोबार का % (राशि)	शाखाओं की संख्या
0 से 20%	3
21% से 40%	6
41% से 60%	25
61% से 80%	79
81% से 100%	365
कुल	478

(खुदरा जमा + कुल ऋण बकाया से) कुल कारोबार का % (खातों की संख्या)	शाखाओं की संख्या
0 से 20%	Nil
21% से 40%	1
41% से 60%	1
61% से 80%	23
81% से 100%	453
कुल	478

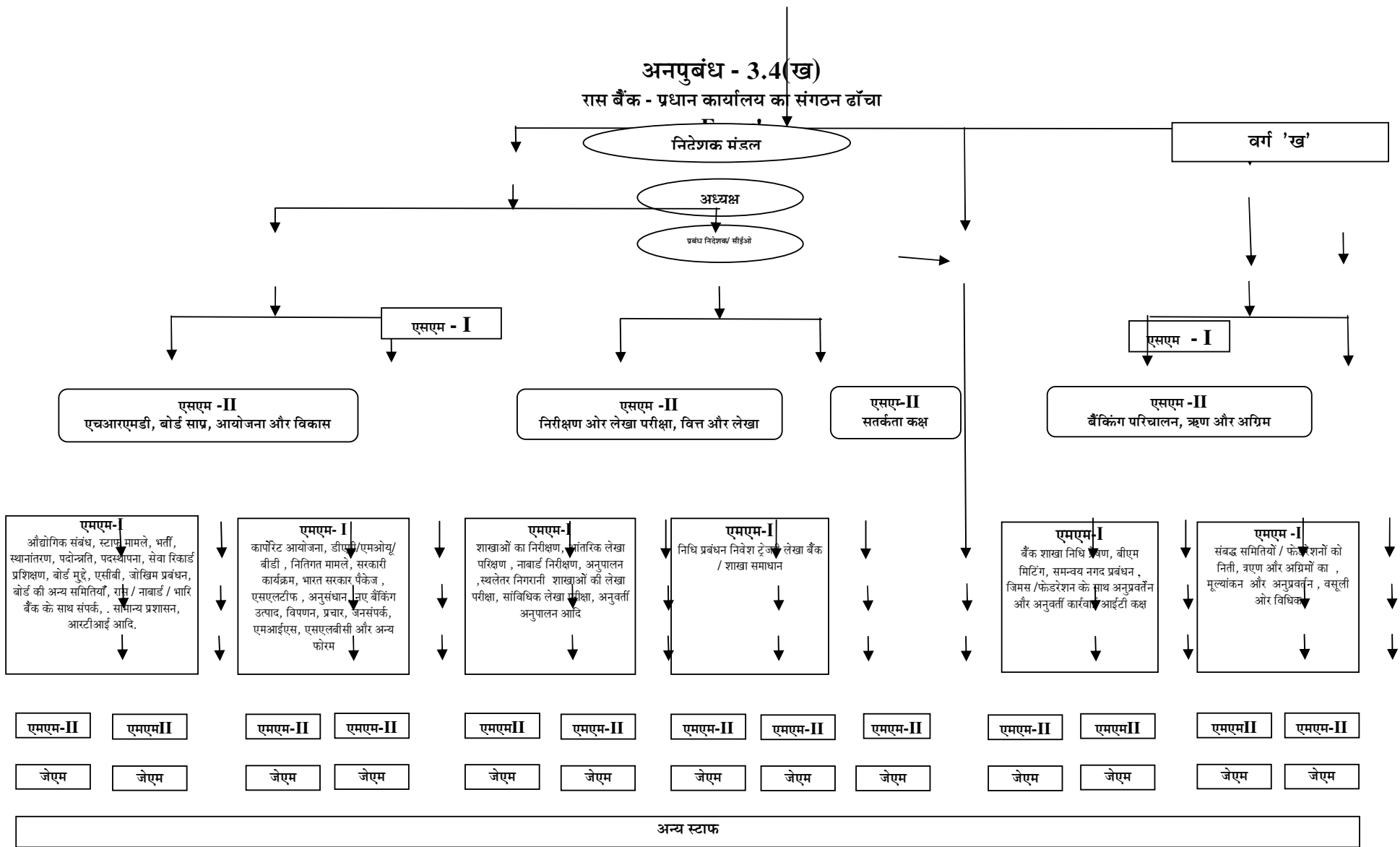
अनुबंध - 3.4(क)
रास बैंक - प्रधान कार्यालय का संगठन ढाँचा



- उक्त चार्ट केवल निर्देशात्मक है, कोई बैंक विशेष गतिविधियों के रूप में उक्त सभी कार्य कर सकते हैं. तथापि बैंक के आकार, कार्य की प्रमात्रा, गतिविधि के आधार पर कक्षाओं अथवा विभागों को संयुक्त /विभक्त किया जा सकता है.
- विवरण के लिए पैरा 3.4.1 देखें.

एसएम - वरिष्ठ प्रबंधन
एमएम - मध्यम प्रबंधन
जेएम - कनिष्ठ प्रबंधन

अनपुबंध - 3.4(ख)
रास बैंक - प्रधान कार्यालय का संगठन ढाँचा

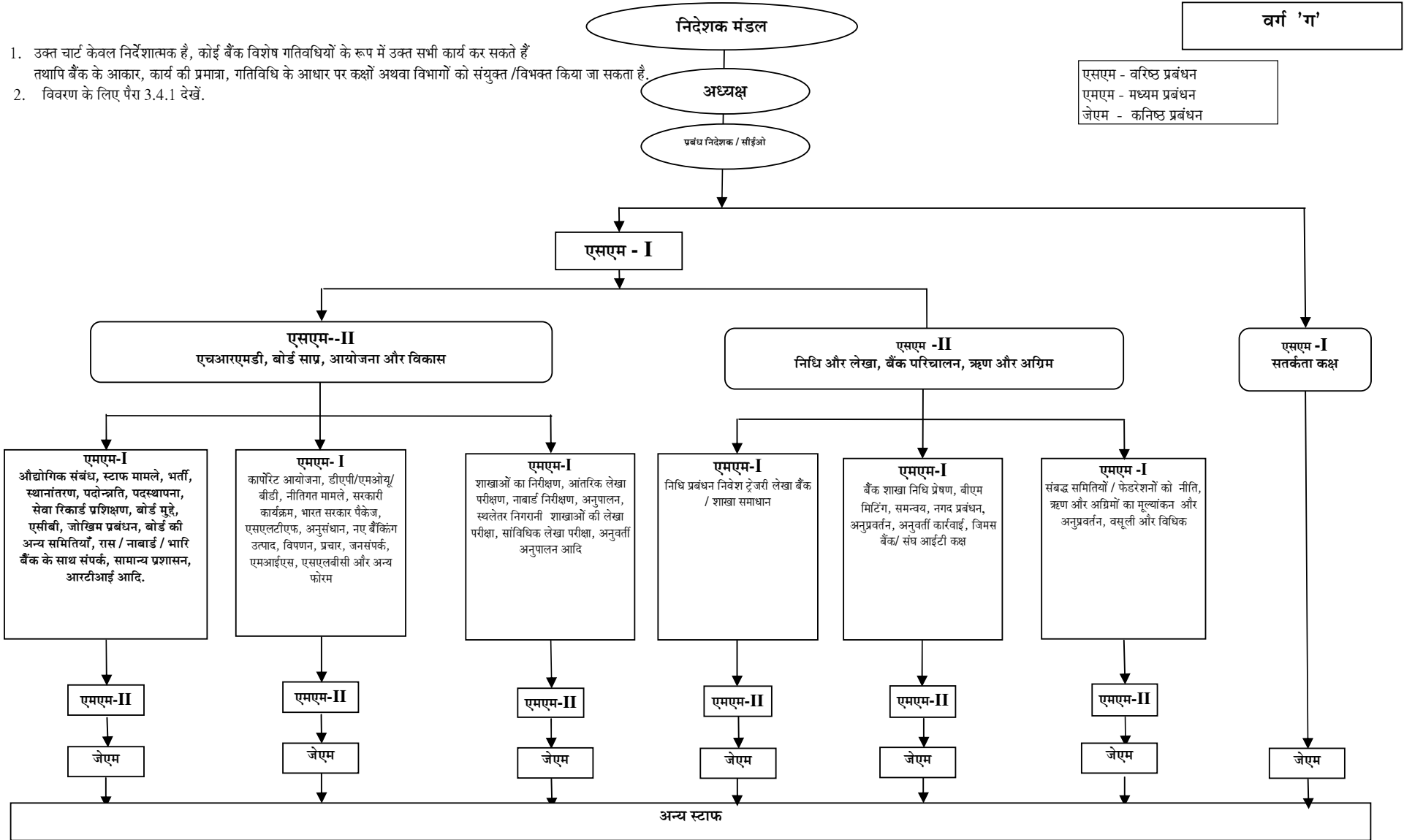


- उक्त चार्ट केवल निर्देशात्मक है, कोई बैंक विशेष गतिविधियों के रूप में उक्त सभी कार्य कर सकते हैं. तथापि बैंक के आकार, कार्य की प्रमात्रा, गतिविधि के आधार पर कक्षों अथवा विभागों को संयुक्त /विभक्त किया जा सकता है.
- विवरण के लिए पैरा 3.4.1 देखें.

एसएम - वरिष्ठ प्रबंधन
 एमएम - मध्यम प्रबंधन
 जेएम - कनिष्ठ प्रबंधन

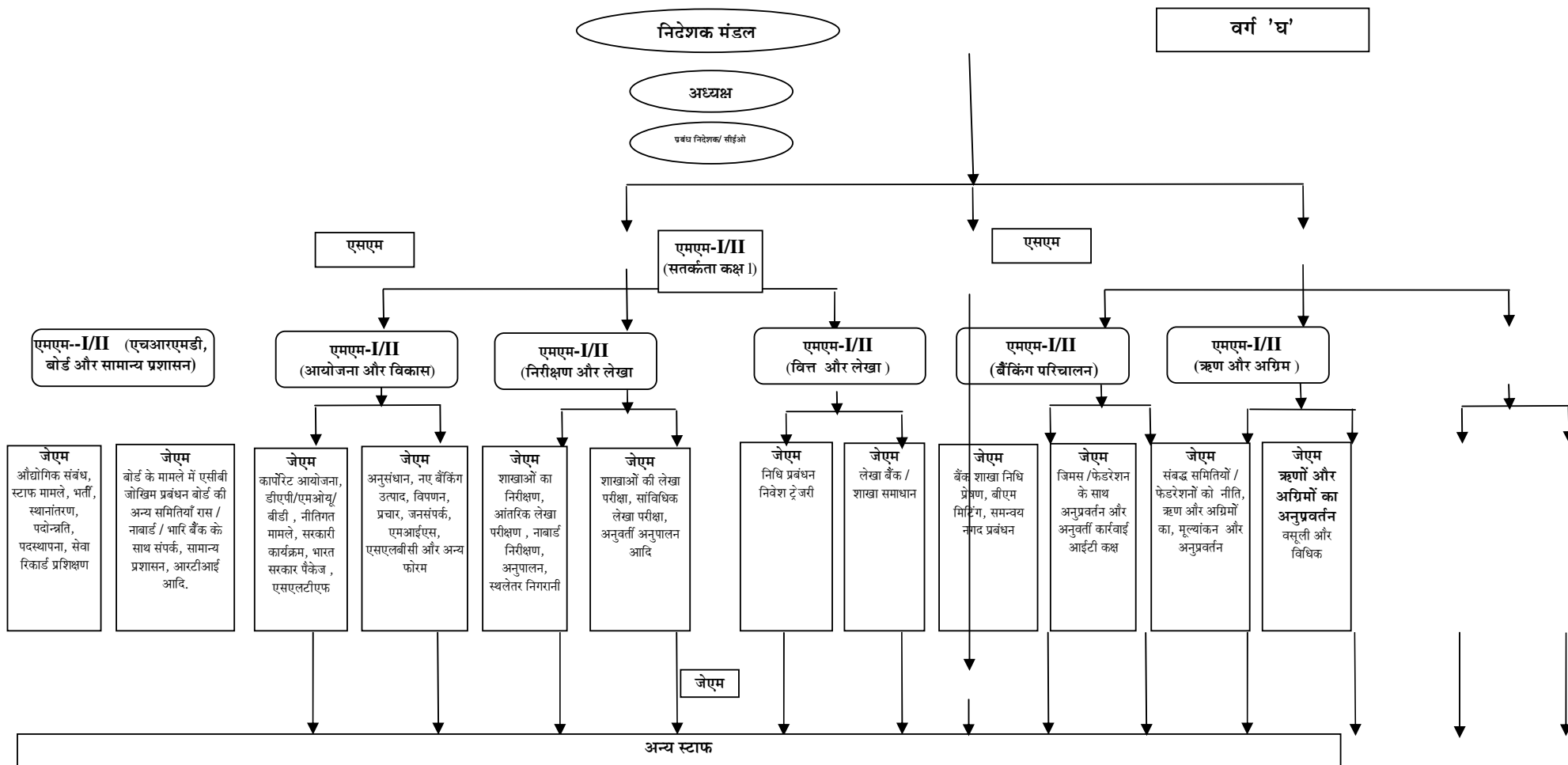
अनुबंध - 3.4(ग)
रास बैंक - प्रधान कार्यालय का संगठन ढाँचा

- उक्त चार्ट केवल निर्देशात्मक है, कोई बैंक विशेष गतिविधियों के रूप में उक्त सभी कार्य कर सकते हैं तथापि बैंक के आकार, कार्य की प्रमाणा, गतिविधि के आधार पर कक्षों अथवा विभागों को संयुक्त /विभक्त किया जा सकता है.
- विवरण के लिए पैरा 3.4.1 देखें.



अनुबंध - 3.4(घ)

रास बैंक - प्रधान कार्यालय का संगठन ढाँचा

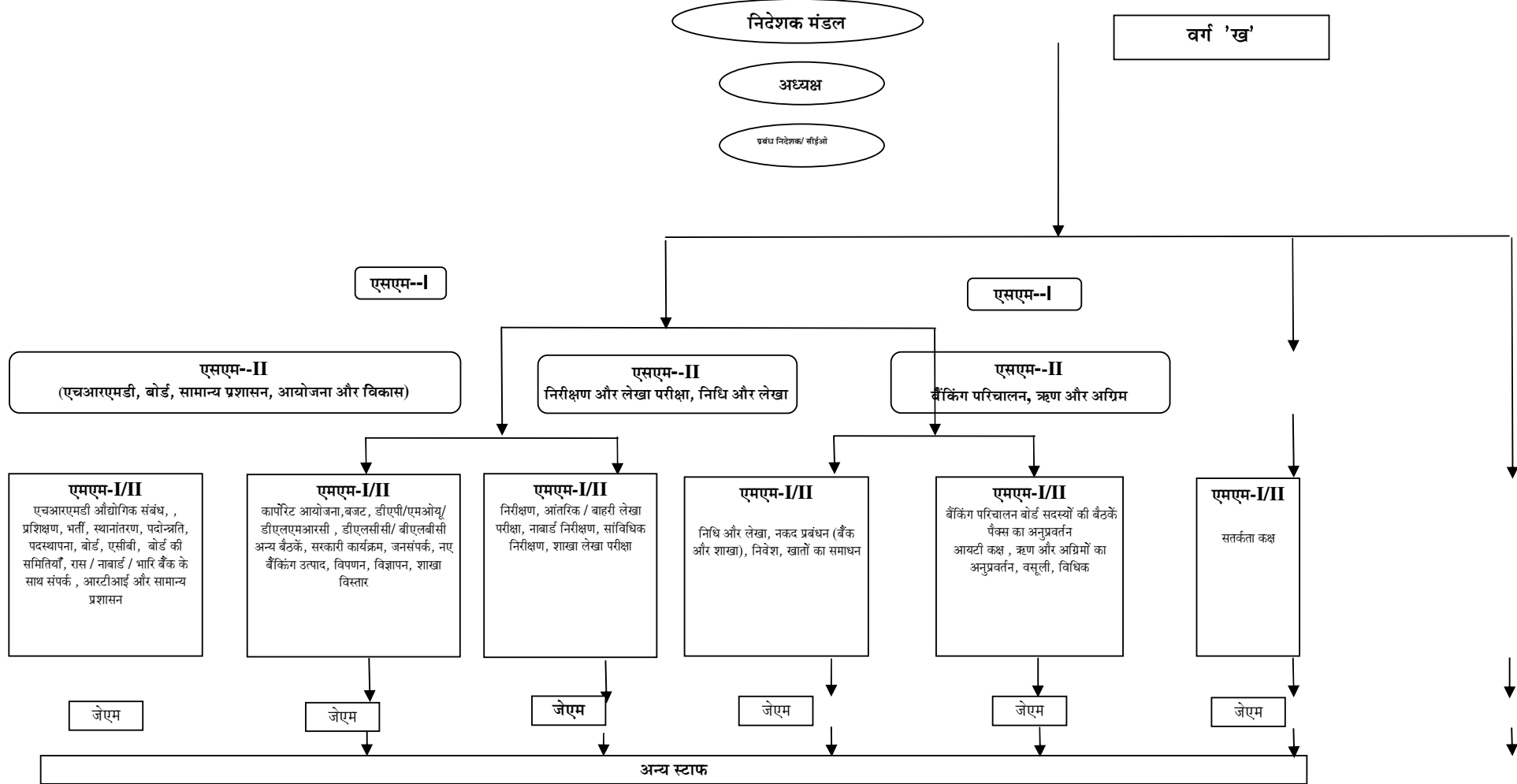


1. उक्त चार्ट केवल निर्देशात्मक है, कोई बैंक विशेष गतिविधियों के रूप में उक्त सभी कार्य कर सकते हैं। तथापि बैंक के आकार, कार्य की प्रमाणा, गतिविधि के आधार पर कक्षाओं अथवा विभागों को संयुक्त/विभक्त किया जा सकता है।
2. विवरण के लिए पैरा 3.4.1 देखें।

एसएम - वरिष्ठ प्रबंधन
 एमएम - मध्यम प्रबंधन
 जेएम - कनिष्ठ प्रबंधन

अनुबंध - 3.5(ख)

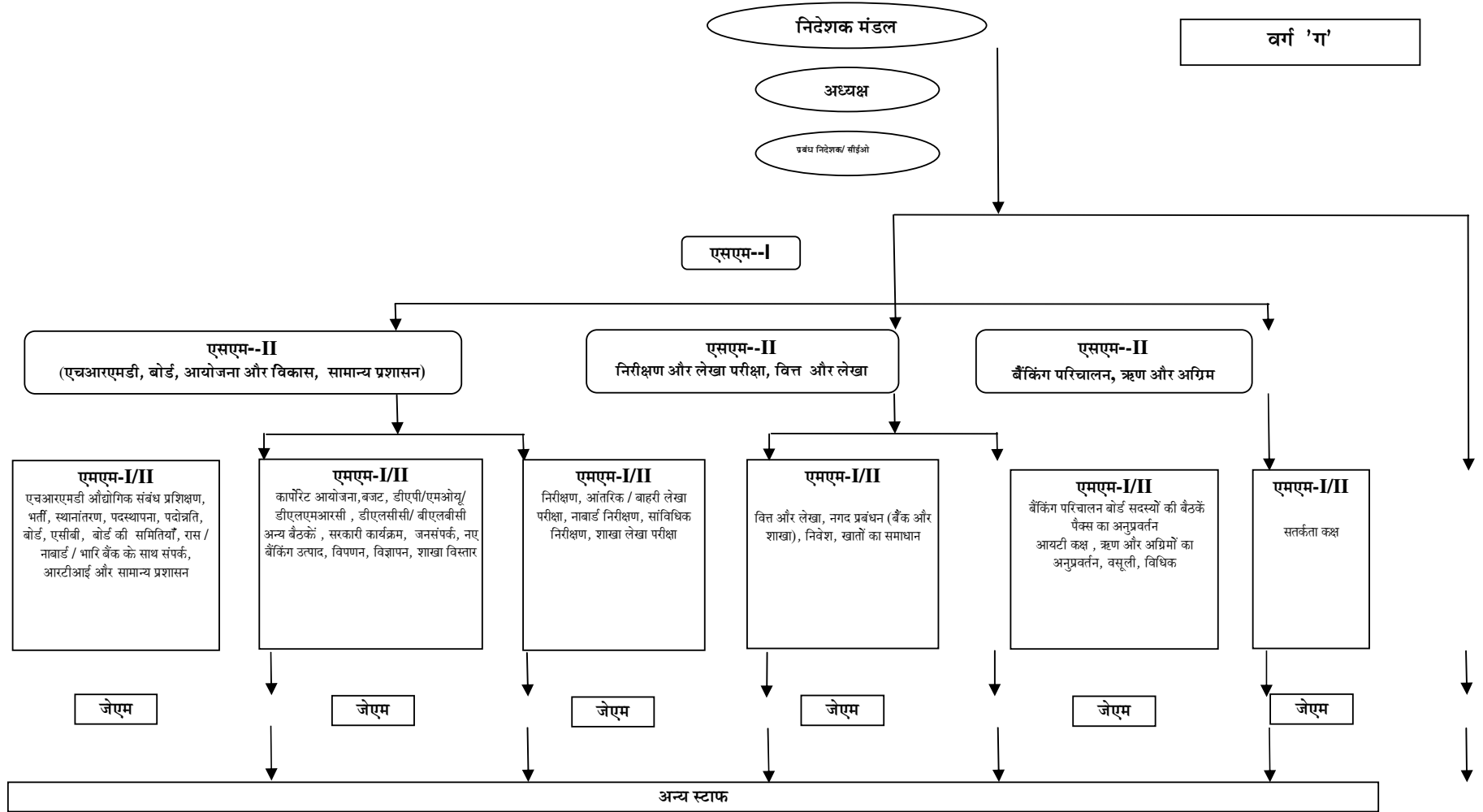
मस बैंक - प्रधान कार्यालय का संगठन ढाँचा



- उक्त चार्ट केवल निर्देशात्मक है, कोई बैंक विशेष गतिविधियों के रूप में उक्त सभी कार्य कर सकते हैं। तथापि बैंक के आकार, कार्य की प्रमाणा, गतिविधि के आधार पर कक्षा अथवा विभागों को संयुक्त/विभक्त किया जा सकता है।
- विवरण के लिए पैरा 3.4.1 देखें।

एसएम - वरिष्ठ प्रबंधन
 एमएम - मध्यम प्रबंधन
 जेएम - कनिष्ठ प्रबंधन

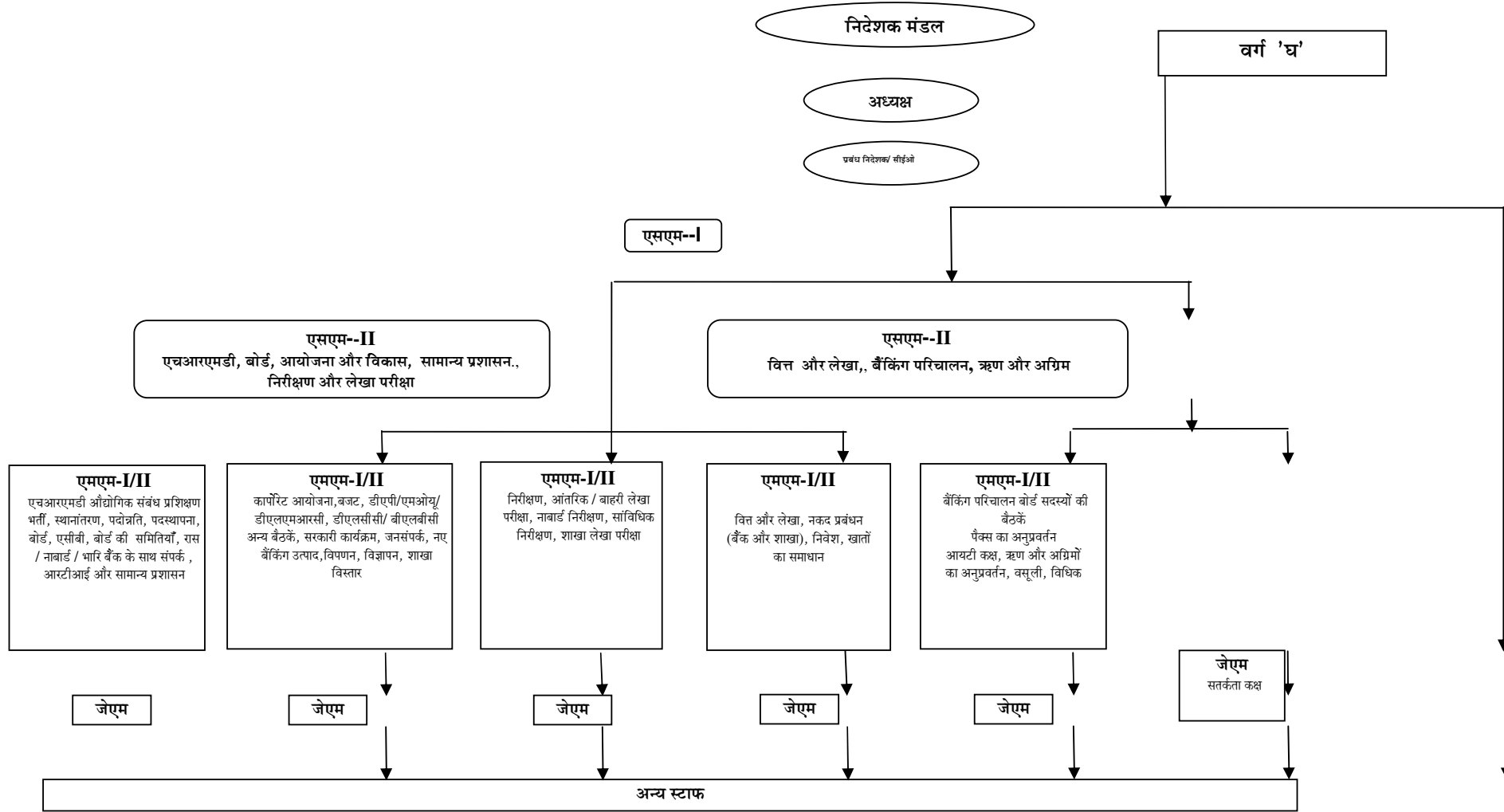
अनुबंध - 3.5(ग)
मस बैंक - प्रधान कार्यालय का संगठन ढाँचा



1. उक्त चार्ट केवल निर्देशात्मक है, कोई बैंक विशेष गतिविधियों के रूप में उक्त सभी कार्य कर सकते हैं। तथापि बैंक के आकार, कार्य की प्रमाणा, गतिविधि के आधार पर कक्षों अथवा विभागों को संयुक्त /विभक्त किया जा सकता है।
2. विवरण के लिए पैरा 3.4.1 देखें।

एसएम - वरिष्ठ प्रबंधन
एमएम - मध्यम प्रबंधन
जेएम - कनिष्ठ प्रबंधन

अनुबंध - 3.5(घ)
मस बैंक - प्रधान कार्यालय का संगठन ढाँचा



- उक्त चार्ट केवल निर्देशात्मक है, कोई बैंक विशेष गतिविधियों के रूप में उक्त सभी कार्य कर सकते हैं .
तथापि बैंक के आकार, कार्य की प्रमाणा, गतिविधि के आधार पर कक्षों अथवा विभागों को संयुक्त /विभक्त किया जा सकता है.
- विवरण के लिए पैरा 3.4.1 देखें.

एसएम - वरिष्ठ प्रबंधन
एमएम - मध्यम प्रबंधन
जेएम - कनिष्ठ प्रबंधन

अनुबंध - 4.1
भारतीय रिज़र्व बैंक
डब्ल्यूडब्ल्यूडब्ल्यू.आरबीआई.ओआरजी.इन
आरपीसीडी सीओ.आरसीबीडी.8843/03.01. 03/ 2008-09

मार्च 3, 2009

मुख्य महाप्रबंधक
राष्ट्रीय कृषि और ग्रामीण विकास बैंक

प्लॉट सं. सी-24, 'जी'ब्लॉक,
बान्द्रा - कुर्ला काम्प्लेक्स
मुंबई - 400 051

प्रिय महोदय

ग्रामीण/ सहकारी बैंकों के निदेशकों / मुख्य कार्यकारी अधिकारी के लिए
फिट और प्रोपर (उपयुक्त) मानदंड

कृपया उपर्युक्त विषय पर दिनांक 14 जनवरी 2009 के अपने पत्र
सं.एनबी.एचओ.डीसीआरआर/784/(डी-1)/2008-09 का अवलोकन करें.

2. इस संबंध में हम निम्नानुसार सूचित करते हैं :

पैरा 1(i): हम व्यवसाय संबंध में नाबार्ड के सुझाव से सहमत हैं.

पैरा 2(i): हम नाबार्ड के सुझाव से सहमत हैं.

पैरा 2(ii): इस पत्र के अनुबंध (I) में इंगित किए गए अनुसार मुख्य कार्यकारी अधिकारी के पद के लिए निर्धारित पात्रता मानदंडों के अनुसार यदि राज्य सरकार से कोई अधिकारी कैडर का उम्मीदवार आवेदन करता है और उन मानदंडों को पूरा करता है तो उस पर विचार किया जाना चाहिए.

पैरा 3: मुख्य कार्यकारी अधिकारी के पद के लिए शैक्षणिक योग्यता में छूट दी गई है.
संशोधित मानदंड अनुबंध (i) और (ii) में दिए गए हैं.

भवदीय

(के भट्टाचार्य)
महाप्रबंधक

रास बैंकों और जिमस बैंकों के निदेशकों और सीईओ के लिए फिट व प्रापर मानदंड

स्थिति	मानदंड
निदेशक (चयनित सदस्य)	<ol style="list-style-type: none"> 1. किसी मामले में चयनित प्राधिकारी के द्वारा संदर्भित बैंक के उपनियमों के प्रावधानों और संबंधित राज्य के सहकारी समितियां अधिनियम का पालन किया जाएगा 2. प्रत्येक चयनित निदेशक से अनुबंध II के अनुसार घोषणापत्र प्राप्त किया जाएगा घोषणा पत्र में निदेशकों के द्वारा दी गई सूचना के संबंध में संतुष्टि के लिए चयनित बोर्ड के द्वारा एक विशेष बोर्ड स्तर की समिति गठित की जाएगी.
प्रोफेशनल निदेशक	<ol style="list-style-type: none"> 1. निम्नलिखित में से किसी क्षेत्र में न्यूनतम पांच वर्ष के अनुभव के साथ निदेशक मंडल में कम से कम तीन निदेशक होने चाहिए : <ul style="list-style-type: none"> क) लेखांकन (योग्यता प्राप्त सनदी /लागत लेखाकार) ख) कृषि (कृषि स्नातक /स्नातकोत्तर/ कृषि इंजीनियरिंग) ग) बैंकिंग (वरिष्ठ प्रबंध स्तर, स्नातक होने के नाते) घ) वित्त/अर्थशास्त्र / कामर्स / बिजनेस /प्रशासन (सीएफ ए) / अर्थशास्त्र/कामर्स/ वित्त प्रबंध में स्नातकोत्तर /एमबीए). ड) विधि (विधि स्नातक /स्नातकोत्तर) 2. यदि चयनित सदस्यों के पास उपर्युक्त निर्धारित योग्यता / अनुभव नहीं हों तो निर्धारित योग्यता /अनुभव वाले प्रोफेशनल की अपेक्षित संख्या में निदेशक के रूप में शामिल कर सकते हैं ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि निर्धारित योग्यता अनुभव वाले कम से कम तीन निदेशक बोर्ड में हों ऐसे सहयोजित निदेशक को पूरे मताधिकार होंगे. 3. प्रश्नाधीन बैंक के साथ जिस व्यक्ति के पिछले तीन वर्षों में कारोबारी संबंध हों वे इसके पात्र नहीं होंगे. बैंक के साथ व्यावसायिक संबंध (जैसे., कान्ट्रेक्टर, विधि सलाहकार, आडिटर जैसे प्रोफेशनल) आदि को यह समझा जाएगा कि उनके बैंक के साथ व्यावसायिक संबंध है. कोई व्यक्ति जिसका बैंक में जमा / उधार लिया हो उसे इस उद्देश्य के लिए कारोबारी संबंध के रूप में वर्गीकृत नहीं किया जाएगा. 4. सहयोजित निदेशक यह वचन देंगे की वे बैंक के निदेशक के रूप में अपने नियुक्ति के दौरान रास बैंक / जिमस बैंक / यूसीबी के अतिरिक्त किसी अन्य बैंक में और उसी बैंक में जिसके वे निदेशक हैं उसके निदेशक की अवधि समाप्त हो जाने के दो वर्ष बाद कोई प्रोफेशनल वर्क (सांविधिक लेखापरीक्षा, सांविधिक लेखा परीक्षा, संवर्ती लेखा परीक्षा, लीगल रिटेनरशीप अथवा वकीली के रूप में पैनल में आदि) नहीं लेंगे 5. इसके साथ ही सहयोजित निदेशक से उसकी नियुक्ति की समय अनुबंध II के अनुसार घोषणापत्र लिया जाएगा. उपर्युक्त वर्णित बोर्ड स्तरिय समिति घोषणापत्र में दी गई सूचना के आधार पर प्रत्येक सहयोजित निदेशक के संबंध में यथा कर्तव्यनिष्ठा की प्रक्रिया पूरी करेगी.
मुख्य कार्यकारी अधिकारी (सीईओ)	<ol style="list-style-type: none"> 1. नियुक्ति के समय किसी व्यक्ति की आयु 55 वर्ष से अधिक नहीं होनी चाहिए. 2. सीईओ के रूप में नियुक्त व्यक्ति की योग्यता निम्नवत होनी चाहिए : <ul style="list-style-type: none"> i. स्नातक के साथ सीएआईआईबी / डीबीएफ/ सहकारिता बिजनेस मैनेजमेंट में डिप्लोमा अथवा समतुल्य योग्यता अथवा ii. सनदी/ लागत लेखाकार अथवा iii. किसी विषय क्षेत्र में स्नातकोत्तर . 3. किसी व्यक्ति को बैंकिंग क्षेत्र में मध्य / वरिष्ठ स्तर की कम से कम आठ वर्ष का अनुभव होना चाहिए. इस प्रयोजन के लिए वरिष्ठ / मध्य स्तर का तीसरे स्तर (अधिकारी कैडर में पहले दो स्तरों (वेतनमान/ कैडर को छोड़कर) के रूप में माना जाएगा, अथवा सीईओ के स्तर के नीचे के दो उच्चतम स्तर (वेतनमान / कैडर) 4. प्रश्नाधीन बैंक के बोर्ड की चयन समिति अनुबंध II में दी गई जानकारी पर विश्वास करते हुए नियुक्ति के संबंध में पूर्ण कर्तव्यनिष्ठ प्रक्रिया का पालन करेंगे.

ब्यौरे		
I	उम्मीदवार के व्यक्तिगत ब्यौरे	
क	पूरा नाम	
ख	जन्म तिथि	
ग	शैक्षणिक योग्यताएं	
घ	वर्तमान/गत व्यवसाय सहित संगत पृष्ठभूमि और अनुभव	
ङ	स्थायी पता	
च	ई-मेल पता /टेलीफोन नम्बर	
छ	वर्तमान पता	
ज	आयकर अधिनियम के तहत स्थायी खाता संख्या और आयकर सर्किल का नाम और पता	
झ	संगत प्रोफेशनल उपलब्धियों का रिकार्ड	
ञ	संगत ज्ञान और अनुभव	
त	इस प्रयोजन के लिए अन्य संगत सूचना	
II	संगत रिलेशनशिप	
क	रिशतेदारों की सूची जिनका बैंक से नाता हो, यदि कोई हों तो	
ख	ऐसे एंटीटी (असितत्वों) की सूची यदि कोई हों, जिसमें उसकी रुचि हो सकती है	
ग	इस समय उसके द्वारा बैंक से और/अथवा उपर्युक्त बी में इंगित एंटीटी से ली जा रही धन के रूप में अथवा अन्य रूप में प्राप्त की जा रही सुविधाएं, यदि कोई हों तो	
घ	उम्मीदवार अथवा उपर्युक्त बी में इंगित एंटीटी यदि चूक में हों अथवा बत पांच वर्षों के दौरान बैंक अथवा किसी अन्य बैंक से प्राप्त ऋण सुविधा के संदर्भ में यदि कोई चूक की गई हो के मामले	
III	उम्मीदवार के विरुद्ध कार्यवाहियां यदि कोई हों तो	
क	यदि उम्मीदवार किसी प्रोफेशनल निकाय का सदस्य हो और पूर्व में सके विरुद्ध यदि कोई अनुशासनिक कार्यवाई लम्बित अथवा शुरू अथवा उसे दोषी ठहराया गया हो अथवा किसी समय उसे किसी प्रोफेशन व्यवसाय में प्रवेश करने से प्रतिबंधित किया गया हो, की जानकारी.	
ख	यदि उम्मीदवार और अथवा उपर्युक्त II(बी) में इंगित एंटीटी के विरुद्ध पूर्व में आर्थिक नियमों और विनियमों के उल्लंघन के परिणाम स्वरूप कोई विधिक कार्यवाई लंबित अथवा शुरू अथवा दोष सिद्ध होने के ब्यौरे, यदि कोई हों, तो दें.	
ग	उम्मीदवार के विरुद्ध गत पांच वर्षों के दौरान लम्बित अथवा शुरू अथवा दोष सिद्ध आपराधिक मामले, यदि कोई हों, तो के ब्यौरे.	
घ	क्या उम्मीदवार अथवा उपर्युक्त ii बी में इंगित एंटीटी की किसी सरकारी विभाग अथवा एंजेंसी के निदेश पर कोई छानबीन की गई?	
ङ	क्या उम्मीदवार को कभी उत्पाद शुल्क/ सीमा शुल्क / आयकर / विदेश विनियम / अन्य राजस्व प्राधिकारियों के नियमों / विनियमों विधिक अपेक्षाओं के उल्लंघन का दोषी पाया	

	गया. यदि हां, तो ब्यौरे दें.	
IV	उममीदवार को फिट व उपयुक्त समझे जाने के लिए कोई अन्य स्पष्टीकरण / सूचना	

वचनपत्र

मैं यह पुष्टि करता हूँ कि उपर्युक्त सूचना मेरी जानकारी और विश्वास के अनुसार सही और पूर्ण है. मैं यह वचन देता हूँ कि मेरी नियुक्ति के बाद होने वाले सभी घटनाओं के संबंध में सूचना जो उपर्युक्त जानकारी से संबंधित है मैं यथा समय बैंक को देता रहूँगा.

हस्ताक्षर

स्थान :

दिनांक :

अनुबंध - 4.2

कार्यनिष्पादन मूल्यांकन रिपोर्ट का मॉडेल फॉर्मेट

कार्यनिष्पादन मूल्यांकन रिपोर्ट में शामिल विभिन्न भाग निम्नानुसार होंगे :

(अ) कर्मचारी विवरण (मानव संसाधन विकास विभाग द्वारा भरा जाए)

i. व्यक्तिगत विवरण

- कर्मचारी का नाम
- जन्म तिथि
- कर्मचारी कोड / संख्या
- वर्तमान वेतन
- पदनाम / स्थिति
- योग्यताएं
 - शैक्षणिक
 - प्रोफेशनल / फंक्शनल
 - वर्तमान ग्रेड में सेवा अवधि

ii. कैरिअर इतिवृत्त

- विभाग (अवधि से तक
- समीक्षाधीन वर्ष के दौरान जिन प्रशिक्षण कार्यक्रमों में भाग लिया
- गत वर्ष के दौरान प्राप्त अन्य उत्कृष्टता/ रिवार्ड
- वर्तमान विभाग से तक

(आ) वर्ष के दौरान कार्यनिष्पादन का मूल्यांकन

(मूल्यांकित अधिकारी के द्वारा भरा/ लिखा जाए)

- i. वर्ष के दौरान कार्य / फंक्शन्स की प्रमुख मद्दे
- ii. वर्ष के दौरान अधिकारी के कार्यनिष्पादन को प्रभावित करनेवाले अनुकूल / प्रतिकूल कारक .
- iii. कोई उत्कृष्ट कार्य / उपलब्धियाँ
- iv. किसी परिवर्तन की आवश्यकता -पदस्थापना /तैनाती (समुचित कारणों के साथ)
- v. मूल्यांकित अधिकारी के दिनांक सहित हस्ताक्षर

(इ) कार्यनिष्पादन रेटिंग (मूल्यांकनकर्ता / रिपोर्टिंग अधिकारी के द्वारा)

1. मूल्यांकित अधिकारी के विभिन्न कार्यनिष्पादन / प्रमुख कार्यक्षेत्र के आकलन के लिए निम्नलिखित रेटिंग मान प्रयोग किए जाए :

- अ. अतिउत्तम (उत्कृष्ट निष्पादन के लिए)
 आ. उत्तम (उक्त अपेक्षाओं के निष्पादन के लिए)
 इ. सक्षम (अपेक्षाओं को पूरा करने वाले निष्पादन के लिए)
 ई. असंतोषजनक (निष्पादन जिसे सुधारने की आवश्यकता है, के लिए)
 उ. निकृष्ट (अपेक्षा से कमतर निष्पादन)

निष्पादन के लिए निम्नलिखित चार्ट / तालिका प्रयोग की जाए

2. कार्यनिष्पादन / प्रमुख परिणाम क्षेत्र :

क्र.स	कार्यनिष्पादन क्षेत्र	लक्ष्य और उद्देश्य	उपलब्धि	ग्रेड	टिप्पणी, यदि हो
1	जमा संग्रह				
2	जारी / वितरित ऋण				
3	ऋण वसूली				
4	ग्राहक सेवा				
5	किए गए ट्रान्झैक्शन्स				
6	रिटर्नों का विलेखीकरण / फायलिंग				

3. निष्पादन कारक

क्र.स	पैरामीटर	रेटिंग (ग्रेड)	टिप्पणी/ प्रेक्षण
1	कार्यज्ञान		
2	आयोजन और संगठनात्मक योग्यता		
3	विश्लेषण और निर्णायक योग्यता		
4	नेतृत्व / प्रबंधन		
5	शेड्यूल / अंतिम तिथियों का पालन		
6	निर्णय लेने की क्षमता		

4. व्यक्तिगत कारक

क्र.स	पैरामीटर	रेटिंग (ग्रेड)	टिप्पणी/ प्रेक्षण
1	व्यक्तित्व		
2	संप्रेषण कौशल		
3	अंतर वैयक्तिक संबंध		
4	विश्वसनीयता / निर्भरता		
5	सत्यनिष्ठा / निष्ठा		
6	रचनात्मकता /नवोन्मेषन		

5. समग्र रेटिंग

कर्मचारी के कार्यनिष्पादन, निष्पादनकारक और व्यक्तित्वकारकों को ध्यान में रखते हुए समग्र मूल्यांकन निम्नानुसार किया जाना चाहिए. I:

कर्मचारी के समग्र रेटिंग (संगत बॉक्स को मार्क करे)

A	B	C	D	E

(ई) प्रशिक्षण आवश्यकताएं (मूल्यांकनकर्ता/ रिपोर्टिंग अधिकारी के द्वारा भरा गया)

1. मूल्यांकित अधिकारी की प्रमुख शक्तियाँ / कमजोरियाँ
 - शक्तियाँ (संक्षिप्त विवरण)
 - कमजोरियाँ (संक्षिप्त विवरण)
2. सुधार के क्षेत्र (मूल्यांकनकर्ता अधिकारी के द्वारा भरा गया)
 - मूल्यांकित अधिकारी को प्रशिक्षण / कार्य रोटेशन के द्वारा सुधार के विशिष्ट क्षेत्रों का सुझाव दिया जाए.
3. मूल्यांकित अधिकारी की संभावनाओं का आकलन
 - क्या तत्काल अवसर पर पदोन्नत किया जाए अथवा दो से तीन वर्ष के समय की आवश्यकता है
 - क्या मूल्यांकित अधिकारी को निकट भविष्य में अथवा कुछ समय / यथा समय उच्चतर जिम्मेदारी सौंपे जाने की योग्यता है

उ) समीक्षा - पीएआर (समीक्षा समिति)

- मूल्यांकन की समीक्षा - पक्ष में अथवा अन्यथा टिप्पणियाँ
- टिप्पणियों के आधार पर समग्र रेटिंग .

A	B	C	D	E

- प्रशिक्षण आवश्यकताओं पर टिप्पणियाँ
- पदोन्नति के लिए विचार करने के संबंध में टिप्पणियाँ

समीक्षा समिति के अध्यक्ष के हस्ताक्षर
पदनाम/पोजिशन
दिनांक

ऊ) **फीड बैक प्रणाली की शुरुआत**

ए) **मानस संसाधन विभाग द्वारा अनुमोदित**

- महाप्रबंधक
हस्ताक्षर और दिनांक
- बैंक के सीईओ
हस्ताक्षर और दिनांक

पे) प्रारंभिक तौर पर ग्रेड के लिए रेटिंग मान प्रयोग किए जाएंगे और तदनुसारी अंक प्रत्येक ग्रेड के लिए आबंटित किए जाएंगे. प्रतीकात्मक रूप से यह माना जाए कि कर्मचारियों को ए से के पाँच अंक के मान पर ग्रेड दिए जायेंगे जिसमें सर्वोत्कृष्ट के लिए 'ए' और निकृष्ट के लिए 'इ' ग्रेड दिया जाएगा. तदनुसार प्रत्येक ग्रेड के लिए दस से लेकर दो तक अंक दिए निम्नानुसार दिए जायेंगे.

ग्रेड	अंक
ए	10
बी	8
सी	6
डी	4
इ	2

अनुबंध - 5.1(क)

रास बैंकों में कम्प्यूटरीकरण की स्थिति
(31-03-2008 की स्थिति)

राज्य सहकारी बैंकों का नाम	प्रधान कार्यालय सहित शाखाओं की संख्या	कालम 2 में से कम्प्यूटरीकृत शाखाओं की संख्या	कॉलम 2 में से उन शाखाओं की संख्या जिनमें कम्प्यूटरीकरण काम चल रहा है	उन शाखाओं की संख्या जो कम्प्यूटरीकृत नहीं है.
1. अंडमान और निकोबार	30	13	0	17
2. आंध्र प्रदेश	27	27	0	0
3. अरुणाचल प्रदेश	33	1	0	32
4. असम	69	14	11	44
5. बिहार	15	12	3	0
6. छत्तीसगढ़	5	0	0	5
7. चंडीगढ़	13	0	0	13
8. दिल्ली	41	41	0	0
9. गोवा	65	18	0	47
10. गुजरात	1	1	0	0
11. हरियाणा	14	1	0	13
12. हिमाचल प्रदेश	161	161	0	0
13. जम्मू और कश्मीर	19	4	3	12
14. झारखण्ड	0			0
15. कर्नाटक	32	12	0	20
16. केरल	21	21	0	0
17. मध्य प्रदेश	23	21	1	1
18. महाराष्ट्र	54	32	9	13
19. मणिपुर	11	1	8	2
20. मेघालय	41	21	20	0
21. मिजोरम	13	5	0	8
22. नागालैण्ड	22	22	0	0
23. उड़ीसा	14	13	0	1
24. पांडिचरी	21	10	11	0
25. पंजाब	20	20	0	0
26. राजस्थान	14	0		14
27. सिक्किम	5	3	0	2
28. त्रिपुरा	40	6	15	19
29. तमिलनाडु	45	45	0	0
30. उत्तर प्रदेश	31	0		31
31. उत्तरांचल	2	0		2
32. पश्चिम बंगाल	47	35	7	5
अखिल भारतीय कुल	949	560	88	301

स्रोत : एनएफएससीओबी

कुल शाखाओं से कम्प्यूटरीकृत शाखाओं का %	59.01
कुल शाखाओं से कम्प्यूटरीकृत के तहत शाखाओं का %	9.27
कुल शाखाओं से कम्प्यूटरीकरण न हुई का %	31.72

अनुबंध - 5.1(ख)

मस बैंकों में कम्प्यूटरीकरण की स्थिति (राज्य वार)
(31-03-2008 की स्थिति)

राज्य के नाम	प्रधान कार्यालय सहित शाखाओं की संख्या	कालम 2 में से कम्प्यूटरीकृत शाखाओं की संख्या	कॉलम 2 में से उन शाखाओं की संख्या जिनमें कम्प्यूटरीकरण काम चल रहा है	उन शाखाओं की संख्या जो कम्प्यूटरीकृत नहीं है.
1. आंध्र प्रदेश	576	61	33	482
2. असम	18	0	0	18
3. बिहार	261	10	13	238
4. छत्तीसगढ़	217	4	3	210
5. गुजरात	1159	624	118	417
6. हरियाणा	386	53	0	333
7. हिमाचल प्रदेश	181	25	21	135
8. जम्मू और कश्मीर	128	10	2	116
9. झारखंड	149	0	0	149
10. कर्नाटक	609	93	31	485
11. केरल	612	313	11	288
12. मध्य प्रदेश	855	38	14	803
13. महाराष्ट्र	3687	826	118	2743
14. उड़ीसा	335	124	41	170
15. पंजाब	807	86	84	637
16. राजस्थान	430	2	8	420
17. तमिलनाडु	737	35	644	58
18. उत्तर प्रदेश	1290	51	38	1201
19. उत्तरांचल	194	0	0	194
20. पश्चिम बंगाल	280	138	10	132
अखिल भारत कुल	12911	2493	1189	9229

स्रोत : एनएफएससीओबी

कुल शाखाओं से कम्प्यूटरीकृत शाखाओं का %	19.31
कुल शाखाओं से कम्प्यूटरीकृत के तहत शाखाओं का %	10.00
कुल शाखाओं से कम्प्यूटरीकरण न हुई का %	70.69

अनुबंध - 5.2

चुने हुए मस बैंकों में कम्प्यूटर कौशल का स्तर

क्र.स	मस बैंक के नाम	कम्प्यूटरीकरण का स्तर			कम्प्यूटरीकरण का स्तर		
		अधिकारियों			लिपिकीय और अन्य		
		कुशल	कार्यसाधक ज्ञान	अकुशल	कुशल	कार्य साधक ज्ञान	अकुशल
1	अकोला	2	50	229	8	108	127
2	अंगूल	0	0	23	NA	NA	NA
3	बलसोर	0	0	20	NA	NA	NA
4	बड़ौदा	7	15	0	13	14	0
5	भवानीपटना	0	0	9	NA	NA	NA
6	बीदर	5	57	13	0	86	30
7	बीकानेर	5	6	10	2	10	34
8	बिलासपुर	0	0	96	0	0	244
9	बर्धमान	7	109	9	9	156	112
10	कोइम्बतूर	0	15	48	0	27	68
11	दाजिलिंग	0	1	12	2	7	13
12	धर्मपुरी	0	62	50	0	89	60
13	दुमका	0	6	0	0	9	1
14	एनाकुलम	12	183	0	12	146	47
15	एरोड	0	38	0	0	139	0
16	फैजाबाद	5	0	25	5	0	54
17	गड़चिरोली	2	59	24	0	52	15
18	गुना	0	0	12	0	1	68
19	हरदोई	1	1	24	3	1	31
20	हरिद्वार	0	4	30	0	3	18
21	जगदलपुर	0	10	37	0	17	86
22	जलपाईगुड़ी	2	28	0	0	31	0
23	काकीनाड़ा	0	2	51	0	14	104
24	कन्नूर	0	86	0	0	335	15

क्र.स	मस बैंक के नाम	कम्प्यूटरीकरण का स्तर			कम्प्यूटरीकरण का स्तर		
		अधिकारियों			लिपिकीय और अन्य		
		कुशल	कार्यसाधक ज्ञान	अकुशल	कुशल	कार्य साधक ज्ञान	अकुशल
25	कानपुर	0	0	0	1	0	0
26	लुधियाना	0	7	78	0	26	79
27	मांडला	0	0	0	0	12	0
28	मैंगलूर	0	76	0	0	204	0
29	मुरादाबाद	17	17	64	35	35	64
30	नासिक	1	110	634	5	145	564
31	नेल्लूर	0	5	23	0	6	39
32	पानीपत	38	105	105	0	0	24
33	पुणे	3	211	146	0	364	404
34	रायबरेली	0	20	23	0	29	97
35	रत्नागिरी	0	84	102	0	167	230
36	सातारा	16	27	390	215	220	471
37	शाहजहाँपुर	0	22	13	0	35	13
38	सिंधुदुर्ग	1	63	85	1	102	317
39	शिवगंगई	0	0	34	0	0	135
40	ठाणे	0	268	268	0	466	466
41	तंजावूर	1	2	0	0	30	50
42	त्रिचूर	0	17	53	4	125	286
43	संयुक्त पुरी	0	1	23	1	4	64
44	वायनाड	0	65	13	0	0	24
	कुल	125	1832	2776	316	3215	4454

अनुबंध - 6.1

सहकारिता शिक्षण और प्रशिक्षण से जुड़े संगठन

राष्ट्रीय स्तर पर

क. सहकारिता प्रशिक्षण का राष्ट्रीय परिषद (एनसीसीटी) :

सहकारिताओं के स्टाफ संस्थागत और विभागीय दोनों के प्रशिक्षण का कार्य, एनसीयूआई की विशेष स्थायी समिति जिसका गठन 1962 में किया गया और जिसे सहकारिता प्रशिक्षण के लिए राष्ट्रीय परिषद (एनसीसीटी) के रूप में जाना जाता है, के माध्यम से किया जा रहा है . एनसीसीटी देश भर में सहकारी संस्थाओं / विभागों में काम कर रहे व्यक्तियों के प्रशिक्षण के आयोजन, निदेशन, अनुप्रवर्तन और मूल्यांकन के लिए जिम्मेदार है. वैकुंठ मेहता नैशनल इंस्टिट्यूट ऑफ को-ऑपरेटिव मैनेजमेंट (वीएएमएनआईसीओएम), पुणे और पाँच आरआईसीएम और 14 आईसीएम और राज्य स्तर पर 107 जेसीटीसी काम कर रहे हैं.

ख. बैंकर ग्रामीण विकास संस्था (बर्ड) :

बैंकर ग्रामीण विकास संस्था (बर्ड), एक स्वायत्त संस्था है जिसकी स्थापना नाबार्ड द्वारा लखनऊ में की गई है. इसमें वाणिज्य बैंकों, क्षेत्रीय बैंकों, सहकारी बैंकों और अन्य ग्राहक संगठनों के अधिकारियों के प्रशिक्षण की व्यवस्था की जाती है. बर्ड ग्राहक बैंकों के अधिकारियों के लिए प्रशिक्षक प्रशिक्षण कार्यक्रम (टीटीपी) भी संचालित करता है. बर्ड में संचालित किए जा रहे प्रशिक्षण कार्यक्रम अनुसंधान और क्षेत्र अध्ययनों के निष्कर्षों और प्रशिक्षण अपेक्षाओं के आकलन के आधार पर तैयार किए जाते हैं. वर्ष 2007-08 के दौरान बर्ड में 191कैम्पस कार्यक्रमों के माध्यम से 4307 सहभागियों को प्रशिक्षण दिया गया.

ग. क्षेत्रीय प्रशिक्षण महाविद्यालय (आरटीसी) :

नाबार्ड के द्वारा दो क्षेत्रीय प्रशिक्षण महाविद्यालय गठित किए गए हैं 1) पश्चिम बंगाल में बोलपुर और दूसरा कर्नाटक में मंगलूर में स्थित है. क्षेत्रीय प्रशिक्षण महाविद्यालय, बोलपुर, उड़ीसा, पश्चिम बंगाल, बिहार, सिक्किम, और पूर्वोत्तर राज्यों में सहकारिताओं सहित ग्राहक बैंकों के प्रशिक्षण की जहाँ व्यवस्था कर रहे हैं वहीं आरटीसी, मंगलूर दक्षिणी राज्यों केरल, तमिलनाडु, कर्नाटक, आंध्रप्रदेश और महाराष्ट्र के ग्राहक बैंकों के लिए प्रशिक्षण व्यवस्था कर रहा है. वर्ष 2007-08 के दौरान आरटीसी बोलपुर में 1778 सहभागियों को 73 कैम्पस कार्यक्रमों में प्रशिक्षित किया गया और आरटीसी मंगलूर के द्वारा आयोजित 103 कार्यक्रमों में 2404 सहभागी थे.

घ. कृषि बैंकिंग महाविद्यालय (सीएबी)

कृषि बैंकिंग महाविद्यालय (सीएबी), पुणे, भारतीय रिज़र्व बैंक के द्वारा अन्य बैंकों के साथ-साथ सहकारी बैंकों के अधिकारियों के लिए भी प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित किए जाते हैं। वर्ष 2007-08 के दौरान सीएबी के द्वारा 54 कैम्पस कार्यक्रमों में 1372 सहभागियों को प्रशिक्षित किया गया।

ङ. इंडियन इन्स्टिट्यूट ऑफ बैंक मैनेजमेंट (आईआईबीएम)

आईआईबीएम, गुवाहाटी, भारतीय रिज़र्व बैंक, नाबार्ड, एसबीआई, यूबीआई, यूको बैंक, इलाहाबाद बैंक और सेंट्रल बैंक ऑफ इंडिया के द्वारा प्रायोजित है। संस्था में वाणिज्य बैंकों, सहकारी बैंकों, क्षेत्रीय ग्रामीण बैंकों और राज्य सरकारों के अधिकारियों के लिए कार्यक्रम संचालित किये जाते हैं। वर्ष 2007-08 के दौरान आईआईबीएम के द्वारा सहकारी बैंकों के लिए 5 कार्यक्रमों में 122 अधिकारियों को प्रशिक्षित किया गया।

च. ग्रामीण बैंकिंग का राष्ट्रीय संस्थान (एनआईआरबी)

राष्ट्रीय सहकारी कृषि और ग्रामीण विकास बैंक फेडरेशन (एनसीएआरडीबी) के द्वारा गठित एनआईआरबी, बेंगलूर, सहकारी बैंकों और क्षेत्रीय बैंकों की प्रशिक्षण अपेक्षाओं की पूर्ति करता है। वर्ष 2007-08 के दौरान एनआईआरबी के द्वारा संचालित 57 कार्यक्रमों में 1016 सहभागियों ने भाग लिया।

राज्य स्तर पर

● कृषि सहकारी स्टाफ प्रशिक्षण संस्थान (एसीएसटीआई)

विभिन्न राज्य सहकारी बैंकों के द्वारा 10 एसीएसटीआई गठित किए गए हैं जिनमें जिला मध्यवर्ती सहकारी बैंकों (सीसीटी) और पैक्स तथा उनके अपने कार्मिकों को प्रशिक्षित किया जाता है। सभी एसीएसटीआई एक चैनल के माध्यम से प्रशिक्षण दे रहे हैं सिवाय पंजाब और तमिलनाडु जहाँ दो चैनलों में प्रशिक्षण दिया जाता है। वर्ष 2007-08 के दौरान सभी एसीएसटीआई ने सहकारी बैंकों के 6575 सहभागियों को प्रशिक्षित किया गया।

● इंटेग्रेटेड ट्रेनिंग इन्स्टिट्यूट (आईटीआई)

आंध्र प्रदेश, राजस्थान और मेघालय में प्रशिक्षण संस्थानों में अल्पकालीन और दीर्घकालीन ढाँचें दोनों की प्रशिक्षण अपेक्षाओं को पूरा किया जाता है। आंध्र प्रदेश में प्रशिक्षण संस्थान में दो प्रशिक्षण चैनल हैं वहीं राजस्थान और मेघालय प्रत्येक में एक चैनल है।

- **क्षेत्रीय सहकारिता प्रबंध संस्थान (आरआईसीएम) और सहकारिता प्रबंध संस्थान (आईसीएम)**

विभिन्न राज्यों में पाँच आरआईसीएम और 14 आईसीएम हैं जो सहकारिता प्रशिक्षण की राष्ट्रीय परिषद (एनसीसीटी), नई दिल्ली के सीधे प्रशासनिक नियंत्रण में हैं। सहकारिता प्रबंधन में डिप्लोमा कार्यक्रमों के साथ-साथ वे अल्पावधि प्रशिक्षण कार्यक्रम संचालित करते हैं। वर्ष 2007-08 के दौरान सभी पाँच आरआईसीएम ने 639 प्रशिक्षण कार्यक्रमों में 17072 सहभागी शामिल हुए इसी प्रकार 14 आईसीएम में 1263 प्रशिक्षण कार्यक्रमों में भी 36106 व्यक्तियों को प्रशिक्षित किया गया .

- **कनिष्ठ सहकारिता प्रशिक्षण केन्द्र (जेसीटीसी)**

देश में 107 कनिष्ठ सहकारिता प्रशिक्षण केन्द्र हैं जिनमें सहकारिता विभागों / संस्थाओं में काम कर रहे कनिष्ठ स्तर के कर्मचारियों की प्रशिक्षण आवश्यकताओं को पूरा किया जा रहा है। बिहार, हरियाणा और मेघालय में संबंधित राज्य सरकारों के द्वारा जेटीसी का सीधा प्रबंधन किया जा रहा है इनको छोड़कर सभी जेटीसी राज्य सहकारी संघों के द्वारा संचालित किए जा रहे हैं। इन केन्द्रों को एनसीसीटी के द्वारा सहायता दी जाती है। विशेष रूप से क्लासरूम सुविधाओं, संकाय विकास और कोर्स की रूपरेखा भारत सरकार से 10वें पंचवर्षीय योजना (2002-07) के दौरान शुरू की गई। केन्द्रीय क्षेत्र योजना के तहत प्राप्त निधियों से की जाती है। यह 11वीं पंचवर्षीय योजना के दौरान भी जारी है। वर्ष 2007-08 के दौरान सहकारिताओं के लिए विभिन्न अल्पावधि प्रशिक्षण कार्यक्रमों में जेटीसी में 27158 व्यक्तियों को प्रशिक्षित किया गया.

अनुबंध - 6.2

प्रशिक्षण संस्थान के नाम और पते

क्षेत्रीय सहकारिता प्रबंध संस्थान (आरआईसीएम)

क्षेत्रीय सहकारिता प्रबंध संस्थान
एन 67, पद्मनाभनगर ,
भानशंकरी II स्टेज, बंगलूर - 560 070

क्षेत्रीय सहकारिता प्रबंध संस्थान
सेक्टर 32-सी
चंडीगढ़ - 160030

क्षेत्रीय सहकारिता प्रबंध संस्थान
कल्याणी -741235
जिला .नादिया (पश्चिम बंगाल)

डीएनएस क्षेत्रीय सहकारिता प्रबंध संस्थान
शास्त्रीनगर
पटना - 800 023

क्षेत्रीय सहकारिता प्रबंध संस्थान
सेक्टर 30
गांधीनगर - 382 030

सहकारिता प्रबंध संस्थान (आईसीएम)

1. सहकारिता प्रबंध संस्थान
इ- 8/77, शाहपुरा, त्रिलंगा रोड
भोपाल - 462 039
2. सहकारिता प्रबंध संस्थान
भुवनेश्वर
3. नेतेसन सहकारिता प्रबंध संस्थान
2377-ए, पश्चिम अन्नानगर
चेन्नई - 600 040
4. सहकारिता प्रबंध संस्थान
6, मसूरी रोड राजपुर ,
देहरादून - 248 009 (उत्तरांचल)

5. सहकारिता प्रबंध संस्थान
चाचकम वीआईपी रोड, पोस्ट ऑफिस हेनगराबारी
गुवाहाटी - 781 036
6. सहकारिता प्रबंध संस्थान
राजेंद्रनगर,
हैदराबाद - 500 030
7. सहकारिता प्रबंध संस्थान
(आरसीएस ऑफिस के पास), लामफेलपट
को-आपरेटीव कॉम्प्लेक्स
इंफाल - 795 014
8. सहकारिता प्रबंध संस्थान
ब्लॉक -ए, झालना डूंगरी, दूरदर्शन केन्द्र के पास
जयपुर - 302 004
9. सहकारिता प्रबंध संस्थान
पारासीनीक्काडावु (पो.ऑ.)
कन्नूर - 670 563 (केरल)
10. इंदिरा गांधी सहकारिता प्रबंध संस्थान
ब्लॉक -बी, सेक्टर - 18, राजाजीपुरम,
लखनऊ -226017
- 11. सहकारिता प्रबंध संस्थान**
पोस्टल प्रशिक्षण संस्था, पोस्ट चेन्नई उडइप्पू
मदुराई - 625 022
12. डॉ. डी.आर. गाडगीळ सहकारिता प्रबंध संस्थान
ईश्वर नगर, सीएम बस स्टॉप , मिनी बायपास रोड
न्यू नंदनवन
नागपुर - 440 009
13. डॉ.विठ्ठलराव विखे पाटील सहकारिता प्रबंध संस्थान
43/16-ए, एरंडवन , कर्वे रोड ,
पुणे - 411 004
14. सहकारिता प्रबंध संस्थान
पो.बॉ.सं.. 2707,पो.ऑ. पूजापूरा मांडवममुघल
तिरुवनंतपुरम - 695 012

कृषि सहकारी स्टाफ प्रशिक्षण संस्थान (ACSTIs)

1. केएससीएबी लि. का कृषि सहकारी स्टाफ प्रशिक्षण संस्थान
नं.67, सहकारी प्रशिक्षण संकुल, पद्मनाभनगर,
बनशंकरी स्टेज - II
बेंगलूरु - 560 070
फैक्स सं. 080 26690494
2. केएससीबी का कृषि स्टाफ प्रशिक्षण संस्थान
मोनविल्ला, कुलाथुर
3. एमपीआरएसबी का सहकारी स्टाफ प्रशिक्षण संस्थान
[कर्मचारी प्रशिक्षण संस्थान]
4, कत्रा सुल्तानबार, पी एण्ड टी चौगाहा, भोपाल - 462 003
फैक्स सं. 0755 2555684/255 1895
4. ओएससीबी का कृषि सहकारी स्टाफ प्रशिक्षण संस्थान
पंडित जवाहरलाल नेहरू मार्ग, यूनिट IV
भुवनेश्वर - 751 001
5. पीएससीबी लि. कृषि सहकारी स्टाफ प्रशिक्षण संस्थान
नामदेव चौक,
जालंधर - 144 001
फैक्स सं.0181 452981
6. टीएसएससीएबी का कृषि सहकारी स्टाफ प्रशिक्षण संस्थान
माधवराम मिल्क कालोनी
चेन्नै - 600 051
फैक्स सं. 044 25591056
7. नेशनल इन्स्टिट्यूट ऑफ को-ऑपरेटिव मैनेजमेंट
अम्यूसमेंट पार्क के सामने, इंद्रोडा कालोनी
गांधीनगर, अहमदाबाद - 382 007
फैक्स सं. 079 23213036
8. स्टाफ प्रशिक्षण महाविद्यालय
हरियाणा राज्य सहकारी शीर्ष बैंक लि.
एससीओ नं.89, सेक्टर - 5, पंचकूला - 134 109
फैक्स सं. 0172 2573871
9. एचपी, एससीबी लि. का कृषि सहकारी स्टाफ प्रशिक्षण संस्थान
संगति, सुमेर हिल,

शिमला - 171 005

10. एक्डमी फॉर को-ऑपरेटिव मैनेजमेंट, रिसर्च एण्ड ट्रेनिंग
बिधान नगर पौरा भवन, 2री मंजिल,
415 ए, एफडी ब्लॉक, सेक्टर - III, सॉल्ट लेक
कोलकाता - 700 091
फैक्स 033-2321-3725
11. उत्तर प्रदेश सहकारी बैंक लि. का कृषि सहकारी स्टाफ प्रशिक्षण संस्थान
472, सेक्टर 21, रिंग रोड. इंदिरा नगर
लखनऊ - 226016

समेकित प्रशिक्षण संस्थान (ITIs)

1. राजस्थान इन्स्टिट्यूट ऑफ को-ऑपरेटिव एज्युकेशन एण्ड मैनेजमेंट (RICEM)
10-13, इन्स्टिट्यूशनल एरिया
झालना डूंगरी
जयपुर - 302 004
2. आंध्र प्रदेश राज्य सहकारी बैंक लि.
सहकारी प्रशिक्षण संस्थान (एपीसीओबी-सीटीआई)
आईसीटी कॉम्प्लेक्स, राजेन्द्र नगर
हैदराबाद - 500 030
फैक्स सं. 040 2401 6312
3. मैनपावर डेवलपमेंट एण्ड मैनेजमेंट इन्स्टिट्यूट (MDMI)
मेघालय को-ऑपरेटिव एपेक्स बैंक कॉम्प्लेक्स
एम.जी.रोड, शिलांग - 793 001

अनुबंध - 6.3

2007-08 के दौरान प्रशिक्षित स्टाफ - चुनिंदा रास बैंक

क्र.स	राज्य	स्टाफ की कुल संख्या				प्रशिक्षित स्टाफ की संख्या				प्रशिक्षित स्टाफ का %			
		अधिकारी	लिपिकीय	सहा.स्टाफ	कुल	अधिकारी	लिपिकीय	सहा.स्टाफ	कुल	अधिकारी	लिपिकीय	सहा.स्टाफ	कुल
1	पश्चिम बंगाल	125	173	106	404	-	-	-	0	0.00	0.00	0.00	0.00
	पूर्व अंचल	125	173	106	404	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
1	गुजरात	92	70	51	213	93	39	-	132	101.09	55.71	0.00	61.97
2	महाराष्ट्र	826	949	334	2109	675	619	-	1294	81.72	65.23	0.00	61.36
	पश्चिम अंचल	918	1019	385	2322	768	658	0	1426	83.66	64.57	0.00	61.41
1	छत्तीसगढ़	42	78	57	177	16	7	-	23	38.10	8.97	0.00	12.99
2	जम्मू और कश्मीर	71	89	31	191	12	23	-	35	16.90	25.84	0.00	18.32
3	मध्य प्रदेश	113	315	217	645	73	88	-	161	64.60	27.94	0.00	24.96
4	राजस्थान	110	111	34	255	110	111	34	255	100.00	100.00	100.00	100.00
5	उत्तर प्रदेश	314	474	364	1152	306	384	-	690	97.45	81.01	0.00	59.90
	उत्तर अंचल	643	1040	709	2392	407	502	0	909	63.30	48.27	0.00	38.00
1	आंध्र प्रदेश	201	332	169	702	-	-	-	0	0.00	0.00	0.00	0.00
2	केरल	108	142	95	345	79	-	-	79	73.15	0.00	0.00	22.90
	दक्षिण अंचल	309	474	264	1047	79	0	0	79	25.57	0.00	0.00	7.55
1	अरुणाचल प्रदेश	27	161	109	297	58	84	32	174	214.81	52.17	29.36	58.59
2	असम	207	306	203	716	98	12	-	110	47.34	3.92	0.00	15.36
3	मेघालय	94	367	183	644	17	85	-	102	18.09	23.16	0.00	15.84
4	मिजोरम	51	70	25	146	43	13	-	56	84.31	18.57	0.00	38.36
	पूर्वोत्तर	379	904	520	1803	216	194	32	442	56.99	21.46	6.15	24.51
कुल (सभी अंचल)		2374	3610	1984	7968	1470	1354	32	2856	61.92	37.51	1.61	35.84

अनुबंध - 6.4

2007-08 के दौरान प्रशिक्षित स्टाफ (चुनिंदा मस बैंक)

क्रम सं.	राज्य	मस बैंक का नाम	कुल स्टाफ की संख्या				प्रशिक्षित स्टाफ की संख्या				प्रशिक्षित स्टाफ का %			
			अधिकारी	लिपिकीय	सहा. स्टाफ	कुल	अधिकारी	लिपिकीय	सहा. स्टाफ	कुल	अधिकारी	लिपिकीय	सहा. स्टाफ	कुल
1	उड़ीसा	भवानीपटना	9	80	56	145	10	39	2	51	111.11	48.75	3.57	35.17
2	उड़ीसा	नयागढ़	15	63	26	104	9	6	-	15	60.00	9.52	-	14.42
3	उड़ीसा	बालासोर भद्रक	20	145	53	218	44	40	17	101	220.00	27.59	32.08	46.33
4	उड़ीसा	अंगुल	21	61	45	127	33	45	2	80	157.14	73.77	4.44	62.99
5	उड़ीसा	संयुक्त पुरी	18	36	39	93	26	8	-	34	144.44	22.22	-	36.56
6	पश्चिम बंगाल	दाजिलिंग	20	23	11	54	22	21	-	43	110.00	91.30	-	79.63
पूर्वी अंचल			103	408	230	741	144	159	21	324	139.81	38.97	9.13	43.72
1	महाराष्ट्र	रत्नागिरी	175	251	157	583	96	-	-	96	54.86	-	-	16.47
2	महाराष्ट्र	पुणे	467	653	272	1392	245	-	-	245	52.46	-	-	17.60
3	महाराष्ट्र	अकोला	339	343	105	787	216	28	-	460	63.72	8.16	-	58.45
4	महाराष्ट्र	ठाणे	267	462	250	979	92	133	-	225	34.46	28.79	-	22.98
5	महाराष्ट्र	परभनी	419	194	184	797	31	1	-	32	7.40	0.52	-	4.02
6	महाराष्ट्र	नासिक	642	786	361	1789	435	285	3	723	67.76	36.26	0.83	40.41
7	महाराष्ट्र	सातारा	388	871	200	1459	107	545	200	852	27.58	62.57	100	58.40
8	महाराष्ट्र	सिंधुदुर्ग	175	281	260	716	21	6	-	27	12.00	2.14	-	3.77
9	महाराष्ट्र	गडचिरोली	85	67	89	241	29	27	-	56	34.12	40.30	-	23.24
पश्चिम अंचल			2957	3908	1878	8743	1272	1025	419	2716	43.02	26.23	22.31	31.06
1	छत्तीसगढ़	जगदलपुर	45	49	58	152	33	8	40	81	73.33	16.33	68.97	53.29
2	हरियाणा	पानीपत	112	32	23	167	-	14	2	16	0.00	43.75	8.70	9.58
3	मध्य प्रदेश	रतलाम	54	33	42	129	15	6	-	21	27.78	18.18	-	16.28
4	मध्य प्रदेश	गुना	13	35	34	82	6	-	-	6	46.15	-	-	7.32
5	मध्य प्रदेश	मांडला	56	55	52	163	4	7	-	11	7.14	12.73	-	6.75
6	उत्तर प्रदेश	मुरादाबाद	81	90	45	216	63	62	-	125	77.78	68.89	-	57.87
7	उत्तर प्रदेश	फैजाबाद	41	45	39	125	8	2	-	10	19.51	4.44	-	8.00
8	उत्तर प्रदेश	कानपुर	32	36	46	114	-	-	-	0	-	-	-	0.00
9	उत्तर प्रदेश	शाहजहाँपुर	113	68	85	266	22	23	-	45	19.47	33.82	-	16.92
10	उत्तर प्रदेश	राय बरेली	53	67	54	174	6	3	-	9	11.32	4.48	-	5.17
11	उत्तर प्रदेश	हरदोई	99	-	34	133	25	38	-	63	25.25	-	-	47.37
12	उत्तराखंड	हरिद्वार	29	21	23	73	1	-	-	1	3.45	-	-	1.37
उत्तर अंचल			571	450	454	1475	150	141	0	291	26.27	31.33	0.00	19.73
1	आंध्र प्रदेश	नेल्लोर	28	30	30	88	4	1	1	6	14.29	3.33	3.33	6.82
2	आंध्र प्रदेश	काकीनाडा	53	97	82	232	4	8	4	16	7.55	8.25	4.88	6.90
3	कर्नाटक	दक्षिणी कैन्नरा	103	278	82	463	6	1	-	7	5.83	0.36	-	1.51
4	कर्नाटक	बिदर	75	106	67	248	74	50	54	178	98.67	47.17	80.60	71.77
5	केरल	एरनाकुलम	194	116	137	447	181	116	51	348	93.30	100.00	37.23	77.85
6	केरल	त्रिचूर	156	183	140	479	96	168	-	264	61.54	91.80	-	55.11
7	केरल	कन्नूर	167	169	125	461	156	64	10	230	93.41	37.87	8.00	49.89
8	केरल	वायनाड	76	24	40	140	12	-	-	12	15.79	-	-	8.57
9	केरल	इदुक्की	130	68	102	300	36	3	-	39	27.69	4.41	-	13.00
10	तमिलनाडु	सिवगंगा	30	91	44	165	9	19	-	28	30.00	20.88	-	16.97
11	तमिलनाडु	कोयंबतूर	72	95	39	206	-	-	-	0	-	-	-	0.00
12	तमिलनाडु	तांजावूर	6	72	21	99	-	-	-	0	-	-	-	0.00
13	तमिलनाडु	एरोड	79	58	40	177	43	58	-	162	54.43	100.00	-	91.53
14	तमिलनाडु	धर्मापुरी	57	92	34	183	11	8	-	19	19.30	8.70	-	10.38
दक्षिणी अंचल			1226	1479	983	3688	632	557	120	1309	51.55	37.66	12.21	35.49
जोड़ (सभी अंचल)			4857	6245	3545	14647	2198	1882	560	4640	45.25	30.14	15.80	31.68

अनुबंध - 6.5

प्रशिक्षण - इस समय चुनिंदा रास बैंकों के द्वारा शामिल किए जा रहे विषय

क्रम सं.	अधिकारी	लिपिकीय	सहा.स्टाफ
1	लेखांकन	लेखांकन	बेसिक कम्प्यूटर कौशल
2	एडवांस बैंकिंग	बैलेंस शीट विश्लेषण	ग्राहक सेवा
3	भारत सरकार की कृषि ऋण माफी और ऋण राहत योजना का कार्यान्वयन	लेखापरीक्षा	मानव संबंध
4	कृषि वित्त	बैलेंस शीट विश्लेषण और निधि प्रबंध	एनपीए प्रबंधन में नेगोसिएशन स्किल
5	पशुपालन	बैंकिंग विधि	
6	आस्ति देयता प्रबंधन	बेसिक कम्प्यूटर स्किल	

अनुबंध - 6.6

प्रशिक्षण - इस समय चुनिंदा मस बैंकों द्वारा शामिल किए गए विषय

क्रम सं.	अधिकारी	लिपिकीय	सहा. स्टाफ
1	बेलेंस शीट और निधि प्रबंधन	सहकारिता प्रबंधन पर 3 माह का डिप्लोमा	कार्यालय स्वच्छता
2	शाखा एक लाभप्रद केन्द्र के रूप में	शाखा एक लाभप्रद केंद्र के रूप में	व्यक्तित्व विकास
3	प्रबंध परिवर्तन और व्यक्तिगत प्रभावशीलता	समान लेखांकन प्रणाली/एमआईएस	नकली करेंसी पहचान और स्वर्ण आभूषण आकलन
4	समान लेखांकन प्रणाली	आरपीसीडी रिटर्न का कम्प्यूटरीकरण	रिकार्ड फाइलिंग
5	निरीक्षण अनुपालना	कम्प्यूटर जागरूकता	
6	ऋण सुपुर्दगी और अनुप्रवर्तन	कम्प्यूटर सॉफ्टवेयर (सांबया पैकेज)	
7	ऋण वृद्धि	डीएपी-एमओयू	
8	ऋण अनुप्रवर्तन व्यवस्था	कृषि ऋण को दुगुना करना	
9	डीएपी और निवेश ऋण	प्रभावी ग्राहक संबंध	
10	ऋण माफी और ऋण राहत योजना	रिटेल बैंकिंग में उभरते अवसर	
11	विलेखीकरण	नकली नोट पहचान	
12	कृषि ऋण को दुगुना करना	समूह गतिशीलता और टीम बिल्डिंग	
13	नकली नोट पहचान	नए भर्ती के लिए इंडक्शन ट्रेनिंग	
14	सूक्ष्म उद्यम वित्तपोषण	शाखा बैंकिंग में उत्कृष्टता के लिए समेकित दृष्टिकोण	
15	बागवानी	सहकारी बैंकों में विधिक प्रक्रिया	
16	स्वयं सहा समूहों का गठन व वित्तपोषण	लाइनेक्स ऑपरेटिंग सिस्टम	
17	जेंडर जागरूकता	प्रबंधन विकास प्रणाली	
18	स्वर्ण मूल्यांकन	बीमा उत्पादों का वितरण	
19	लाभप्रदता सुधार	सूक्ष्म वित्त और बैंक लिंकेज	
20	सहकारी बैंकों के निरीक्षण अधिकारी	मनी लांड्रिंग एक्ट और मुद्दे	
21	निधियों का निवेश	प्रोत्साहक गतिशीलता नेतृत्व	
22	अपने ग्राहक को जानें (के वाय सी)	एनपीए, ऋण सत्यापन और ग्राहक सेवा	
23	विधि और बैंकिंग	पर्सनल ग्रोथ लॉ एण्ड व्यक्तित्व विकास	
24	वीसी -I पर मास्टर ट्रेनर	सेवानिवृत्ति पूर्व काउंसलिंग	
25	प्रोत्साहक गतिशीलता नेतृत्व	जोखिम प्रबंधन	
26	सेवानिवृत्ति पूर्व काउंसलिंग	सरफेसी एक्ट 2002	
27	प्रिवेंशन ऑफ मनी लांड्रिंग एक्ट. 2002	धारा 11(1) का अनुपालन न करने वाले बैंक	
28	सहकारिता का पुनरुदधार	अल्पावधि ऋण उन्मुखी योजना	

क्रम सं.	अधिकारी	लिपिकीय	सहा.स्टाफ
29	जोखिम और वसूली प्रबंधन	विशेष लेखा परीक्षा पर प्रशिक्षण	
30	सहकारिता मूवमेंट पर सांख्यिकीय विवरण	ट्रेनर्सकशन एनालिसिस	
31	टीडीएस और सूक्ष्म वित्त, निरीक्षण, वसूली	कमजोर बैंकों के लिए टर्न अराउंड स्ट्रैटजी	
32	समय प्रबंधन	प्रोजेक्ट एप्राइजल के लिए कम्प्यूटर प्रयोग	
33	एसएचजी यूनिटों को बढ़ावा देना और कार्यशील पूंजी आकलन	महिला विकास कक्ष अवधारणा	

अनुबंध - 6.7

राज्य सहकारी बैंकों द्वारा प्रशिक्षण के लिए शामिल किए जाने वाले विषयों के सुझाव

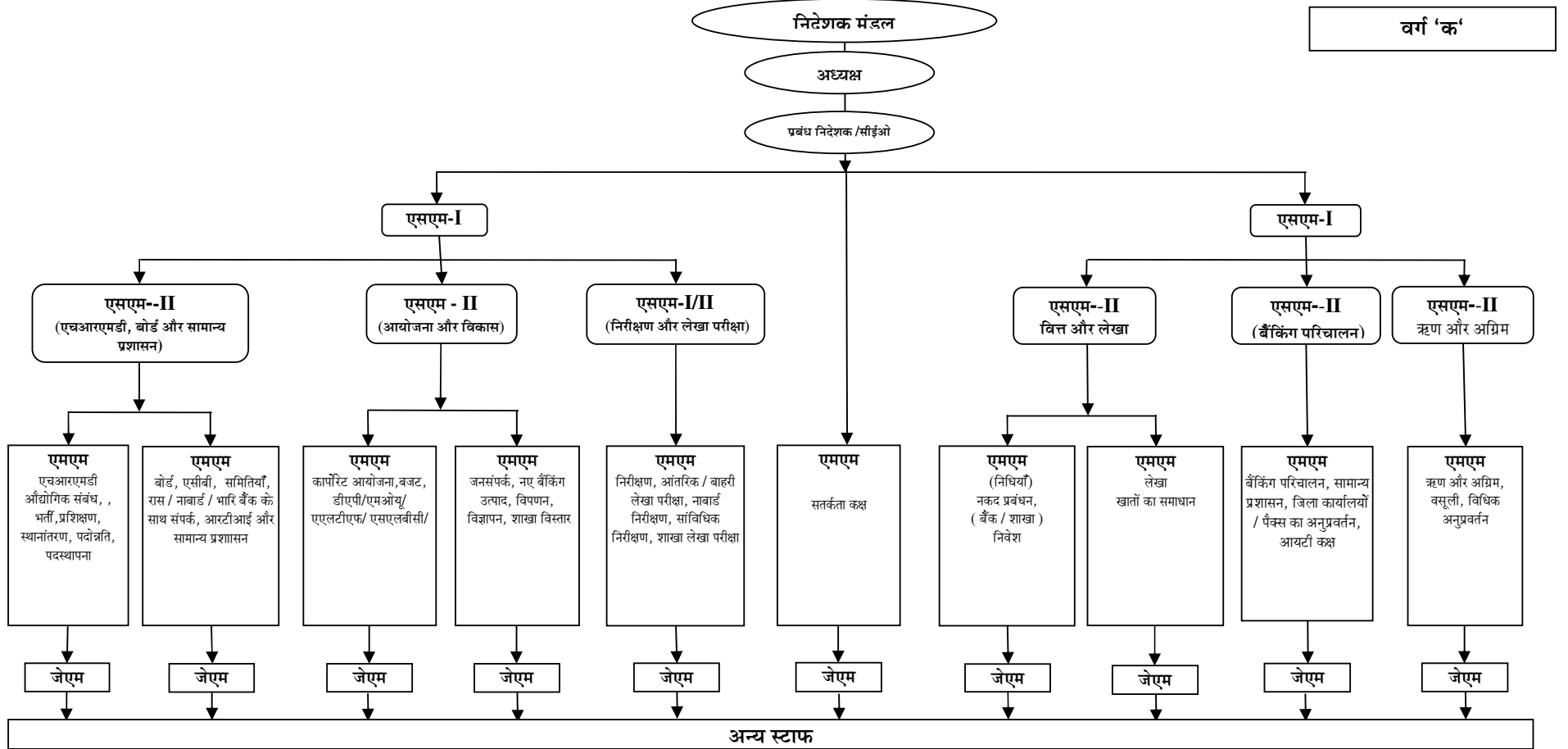
क्रम सं.	अधिकारी	लिपिकीय	सहा. स्टाफ
1	लेखांकन और लेखापरीक्षा	लेखांकन	बैंकिंग और कम्प्यूटरीकरण
2	लेखांकन प्रक्रिया	एडवान्स कम्प्यूटर ज्ञान	बैंकिंग में बेसिक प्रशिक्षण कार्यक्रम
3	एडवान्स कम्प्यूटर ज्ञान	बैंकिंग और कम्प्यूटरीकरण	ग्राहक सेवा और संबंध
4	गैर कृषि क्षेत्र मूल्यांकन प्रणाली और विलेखी करण	बैंकिंग ऑपरेशन	हाउस कीपिंग
5	आस्ति और देयता प्रबंधन	बेसिक कम्प्यूटर एप्लिकेशन	रिकार्डों का रखरखाव
6	कम्प्यूटरकृत परिस्थितियों में लेखापरीक्षा	पैक्स के लिए बीडीपी	एसएचजी गठन और सूक्ष्म वित्त (एसएचजी)

मध्यवर्ती सहकारी बैंकों द्वारा प्रशिक्षण के लिए शामिल किए जाने वाले विषयों के सुझाव

क्रम सं.	अधिकारी	लिपिकीय	सहायक स्टाफ
1	बैंकिंग सिद्धांत, विभिन्न संबंधित अधिनियम और प्रावधान	बैंकिंग विधि और अधिनियम और कराधान	
2		शाखा लाभप्रदता	ऑफिस का रखरखाव
		सीएमए रिटर्न	रिकार्ड कीपिंग
4	कारोबार विकास, आयोजना और वित्तीय समावेशन		सहायक स्टाफ के लिए रिओरिएंटेशन कार्यक्रम
5	कम्प्यूटर डाटा मैनेजमेंट और सिक्यूरिटी	समवर्ती लेखा परीक्षा और आंतरिक नियंत्रण प्रणाली	जमा संग्रहण के लिए कौशल
6	कम्प्यूटर सिस्टम आडिट	जमा संग्रहण कौशल	अपने ग्राहक को जानिए (केवाईसी) मानदंड
7	ऋण प्रबंधन और विलेखीकरण	कृषि / गैर-कृषि क्षेत्र विलेखीकरण	
8	ग्राहक संबंध - अपने ग्राहक को जानिए (केवाईसी) मानदंड	प्रभावी ग्राहक संबंध - अपने ग्राहक को जानिए (केवाईसी) मानदंड	
9	डीएपी-एमओयू	किसान क्रेडिट कार्ड और कृषक क्लब कार्ड	
10	जमा संग्रहण कौशल - नए जमा उत्पाद	सूक्ष्म वित्त	
11	प्रभावी शाखा प्रबंधन	मनी लांडरिंग एक्ट और मूद्दे	
12	निधि और निवेश प्रबंधन	एनपीए -वसूली प्रबंधन	
13	मानव संसाधन विकास / गुड गर्वनेन्स	ओएसएस	
14	निरीक्षण और आंतरिक लेखा परीक्षा	प्रोजेक्ट मूल्यांकन	
15	परिवर्तन प्रबंधन और प्रोत्साहक सक्रियता	सूचना का अधिकार अधिनियम, 2005	
16	गैर कृषि क्षेत्र वित्तपोषण	संयुक्त देयता समूह का वित्तपोषण	
17	एनपीए वसूली प्रबंधन		

क्रम सं.	अधिकारी	लिपिकीय	सहायक स्टाफ
18	ओएसएस		
19	आंतरिक नियंत्रण प्रणाली और एमआईएस को सुदृढ़ करने का कार्यक्रम		
20	जोखिम और वसूली प्रबंधन		
21	शेअर ट्रेडिंग		
22	सूचना का अधिकार अधिनियम, 2005		

अनुबंध - 7.1(क)
रास बैंक (पूर्वोत्तर क्षेत्र)- प्रधान कार्यालय का संगठन ढाँचा



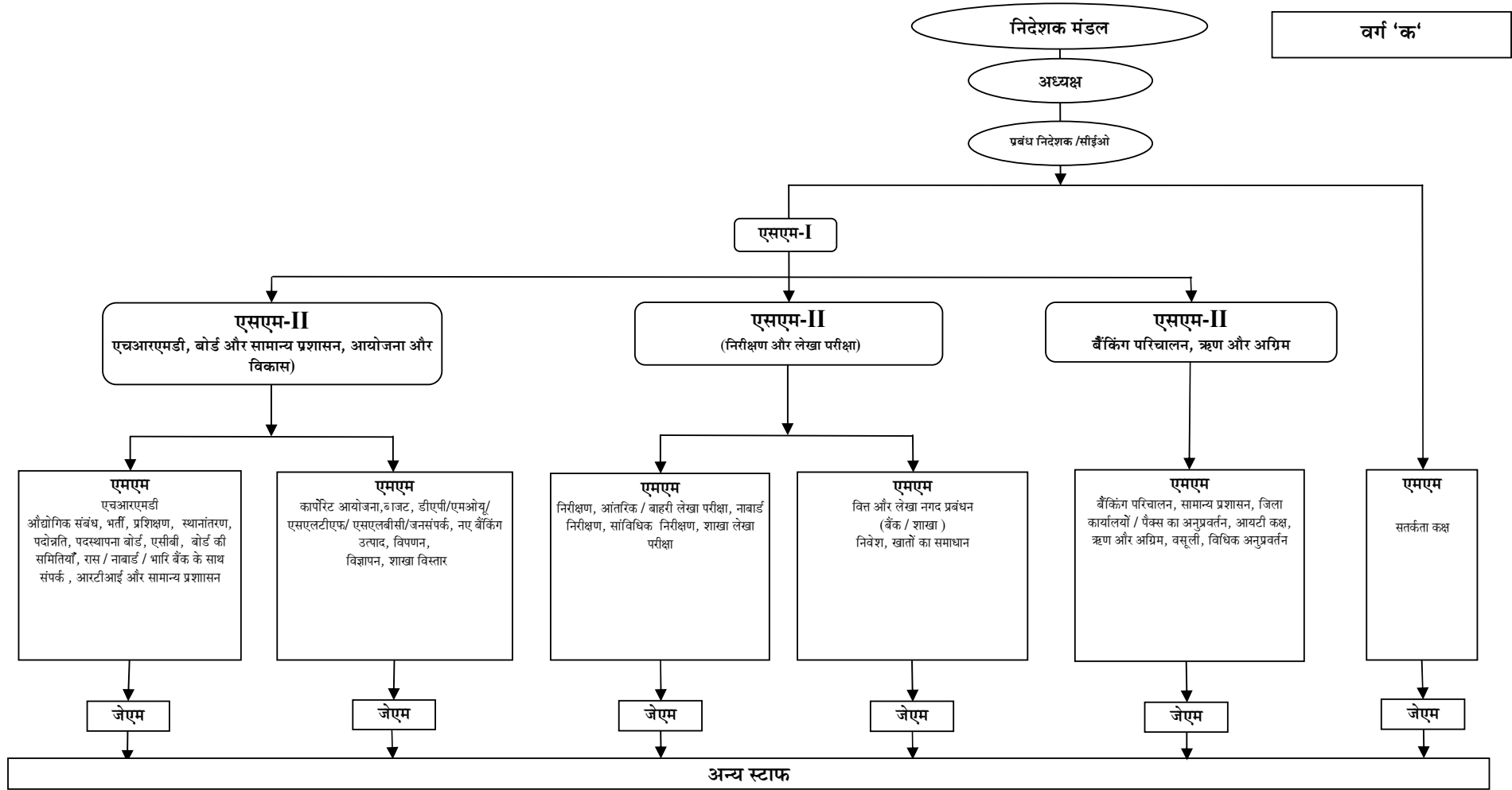
वर्ग 'क'

- उक्त चार्ट केवल निर्देशात्मक है, कोई बैंक विशेष गतिविधियों के रूप में उक्त सभी कार्य कर सकते हैं .
तथापि बैंक के आकार, कार्य की प्रमाणा, गतिविधि के आधार पर कक्षों अथवा विभागों को संयुक्त /विभक्त किया जा सकता है.
- विवरण के लिए पैरा 3.4.1 देखें.

एसएम - वरिष्ठ प्रबंधन
 एमएम - मध्यम प्रबंधन
 जेएम - कनिष्ठ प्रबंधन

अनुबंध - 7.1(ख)

रास बैंक (पूर्वोत्तर क्षेत्र)- प्रधान कार्यालय का संगठन ढाँचा



1. उक्त चार्ट केवल निर्देशात्मक है, कोई बैंक विशेष गतिविधियों के रूप में उक्त सभी कार्य कर सकते हैं .
तथापि बैंक के आकार, कार्य की प्रमाणा, गतिविधि के आधार पर कक्षों अथवा विभागों को संयुक्त /विभक्त किया जा सकता है.
2. विवरण के लिए पैरा 3.4.1 देखें.

एसएम - वरिष्ठ प्रबंधन
एमएम - मध्यम प्रबंधन
जेएम - कनिष्ठ प्रबंधन

अनुबंध - 8

संक्षेपाक्षर

ACSTI	-	कृषि सहकारी स्टाफ प्रशिक्षण संस्थान Agricultural Cooperative Staff Training Institute
ADWDR	-	कृषि ऋण माफी और ऋण राहत योजना Agriculture Debt Waiver and Debt Relief Scheme
APCOB	-	आंध्र प्रदेश राज्य सहकारी बैंक Andhra Pradesh State Cooperative Bank
ATM	-	ऑटोमैटिक टेलर मशीन Automatic Teller Machine
BIRD	-	बैंकर ग्रामीण विकास संस्थान Bankers Institute of Rural Development
BoD	-	निदेशक मंडल Board of Directors
BSNL	-	भारत संचार निगम लिमिटेड Bharat Sanchar Nigam Limited
CAB	-	कृषि बैंकिंग महाविद्यालय College for Agriculture Banking
CAIIB	-	सर्टीफिकेट ऑफ एसोसिएट ऑफ इंडियन इन्स्टीट्यूट ऑफ बैंकिंग Certificate of Associate of Indian Institute of Banking
CAS	-	समान लेखांकन प्रणाली Common Accounting System
CBS	-	कोर बैंकिंग साल्यूशन Core Banking Solution
CCB	-	मध्यवर्ती सहकारी बैंक Central Cooperative Bank
CCS	-	समान केडर प्रणाली Common Cadre System
CDF	-	सहकारिता विकास निधि Cooperative Development Fund
CEO	-	मुख्य कार्यकारी अधिकारी Chief Executive Officer
CGM	-	मुख्य महाप्रबंधक Chief General Manager
C-PEC	-	सेंटर फॉर प्रोफेशनल एक्सीलेंस इन को-ऑपरेटिव Centre for Professional Excellence in Cooperatives
CRAR	-	पूँजी से जोखिम भारित आस्ति अनुपात Capital to Risk Weighted Asset Ratio

CSC	-	सहकारिता सेवा कमीशन Cooperative Service Commission
EAS	-	कर्मचारी दृष्टिकोण सर्वेक्षण Employee Attitude Survey
FSS	-	कृषक सेवा समितियाँ Farmers Service Societies
GoI	-	भारत सरकार Government of India
GM	-	महाप्रबंधक General Manager
HDC	-	सहकारिता में उच्चतर डिप्लोमा Higher Diploma in Cooperation
HRD	-	मानव संसाधन विकास Human Resources Development
IBPS	-	इन्स्टीट्यूट ऑफ बैंकिंग पर्सनल सिलेक्शन Institute of Banking Personnel Selection
ICM	-	सहकारिता प्रबंधन संस्थान Institute of Cooperative Management
ICSB	-	इन्स्टीट्यूशनल को-ऑपरेटिव सर्विस बोर्ड Institutional Cooperative Service Board
ICT	-	सूचना और संचार प्रौद्योगिकी Information and Communication Technology
IDRBT	-	इन्स्टीट्यूट फॉर डेवलपमेंट और रिसर्च इन बैंकिंग टेक्नालॉजी Institute for Development and Research in Banking Technology
IIP	-	इंडियन इन्स्टीट्यूट ऑफ साइकोमेट्री Indian Institute of Psychometry
IIT	-	इंडियन इन्स्टीट्यूट ऑफ टेक्नालॉजी Indian Institute of Technology
ISDN	-	इंटेग्रेटेड सर्विस डिजिटल नेटवर्क Integrated Services Digital Network
IT	-	सूचना प्रौद्योगिकी Information Technology
JAIB	-	जूनियर एसोसिएट ऑफ इंडियन इन्स्टीट्यूट ऑफ बैंकिंग Junior Associate of Indian Institute of Banking
JDC	-	जूनियर डिप्लोमा इन को-ऑपरेशन Junior Diploma in Cooperation
JM	-	कनिष्ठ प्रबंधन Junior Management

KYC	-	अपने ग्राहक को जानिए Know Your Customer
LAMPS	-	बड़े और मझौले आकार की प्राथमिक समितियाँ Large and Medium Sized Primary Societies
LTCCS	-	दीर्घावधि सहकारी ऋण ढाँचा Long Term Cooperative Credit Structure
MIS	-	प्रबंध सूचना प्रणाली Management Information System
MM	-	मध्य प्रबंधन Middle Management
NABARD	-	राष्ट्रीय कृषि और ग्रामीण विकास बैंक National Bank for Agriculture and Rural Development
NAFSCOB	-	नेशनल फेडरेशन ऑफ स्टेट को-आपरेटीव बैंक National Federation of State Cooperative Banks
NBSC	-	राष्ट्रीय स्टाफ महाविद्यालय National Bank Staff College
NCCE	-	सहकारी शिक्षण पर राष्ट्रीय केन्द्र National Centre for Cooperative Education
NCCT	-	सहकारी प्रशिक्षण पर राष्ट्रीय परिषद National Council for Cooperative Training
NCUI	-	राष्ट्रीय सहकारिता यूनियन ऑफ इंडिया National Cooperative Union of India
NER	-	पूर्वोत्तर क्षेत्र North Eastern Region
NIBM	-	नेशनल इन्स्टीट्यूट ऑफ बैंक मैनेजमेंट National Institute of Bank Management
NPA	-	गैर-निष्पादित आस्ति Non-Performing Asset
ODI	-	संगठन विकास सहयोग Organisation Development Intervention
OIC	-	प्रभारी अधिकारी Officer-In-Charge
PACS	-	प्राथमिक कृषि सहकारी समिति Primary Agricultural Cooperative Society
PAR	-	कार्यनिष्पादन मूल्यांकन रिपोर्ट Performance Appraisal Report
PWD	-	विकलांग Persons With Disabilities

RBI	-	भारतीय रिज़र्व बैंक Reserve Bank of India
RCS	-	सहकारी समितियों Registrar of Cooperative Societies
RICM	-	क्षेत्रीय सहकारिता प्रबंध संस्थान Regional Institute of Cooperative Management
RRB	-	क्षेत्रीय ग्रामीण बैंक Regional Rural Bank
RTC	-	क्षेत्रीय प्रशिक्षण केन्द्र Regional Training Centre
SBI	-	भारतीय स्टेट बैंक State Bank of India
SCARDB	-	राज्य सहकारी कृषि और ग्रामीण विकास बैंक State Cooperative Agriculture and Rural Development Bank
SCB	-	राज्य सहकारी बैंक State Cooperative Bank
SLR	-	सांविधिक तरलता दर Statutory Liquidity Ratio
SLTF	-	राज्य स्तरीय कार्य दल State Level Task Force
SM	-	वरिष्ठ प्रबंधन Senior Management
SPSC	-	राज्य जन सेवा आयोग State Public Service Commission
STCCS	-	अल्पावधि सहकारी ऋण ढाँचा Short Term Cooperative Credit Structure
TNA	-	प्रशिक्षण आवश्यकता विश्लेषण Training Need Analysis
UCO	-	यूनाइटेड कमर्शियल बैंक United Commercial Bank
VSAT	-	व्हेरी स्मॉल अपेचर टर्मिनल Very Small Aperture Terminal