



# Economics and Financial Policymaking

Journal Homepage: [www.journalefp.com](http://www.journalefp.com)



## ORIGINAL RESEARCH PAPER

### Banking Industry and Human Resource Management Model, Using Thematic Analysis approach : A Study of State Bank of India (SBI)

Rahele Montazer\* 

Department of Banking, Insurance and Customs Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

\*. Corresponding Author's Email: [r.montazer@khu.ac.ir](mailto:r.montazer@khu.ac.ir)

#### PAPER INFO

##### Paper history:

Received: 30 May 2026

Revised: 29 Aug 2026

Accepted in revised form: 01 Sep 2026

Published: 21 Dec 2026

##### Keywords:(3-5 words):

Human Resource Management (HRM) practices;  
Banking System;  
Indian Public Sector Banking;  
State Bank of India.

**How to cite:** Montazer, R. (2026). Banking Industry and Human Resource Management Model, Using Thematic Analysis approach : A Study of State Bank of India (SBI), *Economics and Financial Policymaking*, 3(3), 303-319.

 <https://doi.org/10.22034/efp.2026.2090024.1054>

#### ABSTRACT

Human Resource Management plays a significant role in the success of the banking industry and is influenced by factors such as culture, the dynamic business environment, and institutional factors. The study of human resource systems in the economic institutions and organizations of countries leads to discovering the commonalities and differences of their human resource management. Since Iran and India are members of the BRICS economic pacts and the Shanghai Cooperation Organization, and both are among the developing and Asian countries, their political-economic commonalities necessitate the transfer of banking knowledge and experiences. The study of HRM policies in these countries is considered a tool for increasing efficiency, reducing risk, promoting human capital, and readiness for competition in the global economy, and can be inspiring in understanding economic opportunities and reforming and developing Iran's banking system. In this research, using the documents of State Bank of India (SBI), secondary data, and scientific-research studies conducted regarding the human resource management of State Bank of India (SBI), and by utilizing the qualitative method of thematic analysis, we described the practices of human resource management of State Bank of India (SBI) as the largest Indian Public Sector Banking. After analyzing the data, 88 basic themes were extracted, which were classified into 18 organizing themes and 7 overarching themes; these overarching themes indicate the HRM functions in SBI and the challenges and strengths of this bank in this field. In the end, policy achievements were presented in 6 items.



©2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.



## 1. Introduction

Studying human resource systems in economic institutions and organizations of countries leads to discovering the commonalities and differences in their

human resource management. Since Iran and India are members of the BRICS and Shanghai Cooperation Organization economic pacts, and both are developing and Asian countries, understanding Indian state-owned banks helps to become familiar with part of the global financial

system. On the other hand, studying human resource management policies of other countries is a tool for increasing efficiency, reducing risk, promoting human capital and preparing for competition in the global economy and can be inspiring in understanding economic opportunities and reforming and developing the Iranian banking system. As the banking industry witnesses various emerging trends such as remote working and digitalization, strict regulatory compliance, revitalization of HR policies, talent management, etc., HR will play a crucial role in leading the growing movement in the banking sector. To this end, it is important to understand HR management practices in developing countries due to the specific opportunities and challenges they face. The reason for choosing the State Bank of India to study is the test-based and comprehensive nature of the human resource recruitment process in Indian state-owned banks which is similar to the long-term process of nationwide recruitment tests in Iranian state-owned banks. Therefore, in this study, we seek to describe the human resource management functions of the State Bank of India (SBI), its challenges and strengths in the field of human resource management as the most important and largest Indian Public Sector Banking. SBI is introduced as the largest and oldest bank in the Indian banking sector, covering one-fifth of the country's banking operations.

## 2. Methodology

In this study, using State Bank of India documents, secondary data and scientific research studies conducted on human resource management of State Bank of India, using the qualitative method of Thematic Analysis, we explained the practices of human resource management of State Bank of India (SBI), as the largest state-owned bank in India. Documentary method is a qualitative method in which the researcher tries to discover, extract, classify and evaluate the materials related to the subject of his research by systematically and regularly using documentary data. When it is not possible to enter the field directly and conduct interviews and observations to collect data, the documentary method can provide us some of the previous data. In the documentary method, the researcher goes beyond description and interprets and analyzes the phenomenon and since the documentary method is closer to the interpretive paradigm, the philosophical paradigm of this study is interpretive. Then we used Thematic Analysis to analyzing the data.

## 3. Results and Discussion

Using Thematic Analysis and Brown & Clarck triple coding techniques, we could classify data. At the first stage of analyzes 88 basic themes were extracted, which were classified into 18 organizing themes at the second stage and 7 overarching themes at the last stage. The overarching themes describe the practices of human resource management in SBI Bank and the challenges and strengths of this bank in this field.

## 5. Conclusions

The results of the Thematic Analysis method showed that the human resource management policies in SBI include recruitment policies, such as granting special quotas to

different classes in Indian society including Scheduled Castes, Scheduled Tribes, Backward Classes, Creamy Layer and Disabled with defined characteristics of disability level, as well as holding an all-India comprehensive test followed by an employment interview, which is carried out with the aim of implementing the policy of maintaining equality, diversity and integration of the human resource. The familiarization and socialization of newly hired personnel, training of human resources and the policies that the bank implements for the development and promotion of employees are carried out through transparent career planning functions, competency-based performance appraisal, promoting a culture of sincere teamwork with a problem-solving approach and compensation for services. The implementation of the aforementioned human resource functions helps in retaining human resources in the bank. Transparency of programs and information related to human resource management activities is also considered one of the strengths and the established organizational culture in this bank. Clear career planning up to two to three years of job rotation for all employees and the requirement to complete five stages of organizational activity to achieve the management stage indicate the existence of a suitable environment for the promotion, growth, development and transformation of SBI employees based on the performance and competence of the employees. The cordial team relationships with a problem-solving approach among non-management employees of SBI Bank when problems arise in the workplace provide a useful model of the workplace for other banks to exchange ideas and try to solve the problem in crises instead of blaming each other. Establishing a culture of cooperation and acceptance of diversity is also considered one of the strengths of this bank. Increasing health insurance coverage, workload management and creating a more inclusive and supportive culture than before are among the suggestions that are put forward to address the bank's challenges in human resource management. Work pressure and work-life imbalance, inflexible working hours, and low probability of promotion to higher levels for some employees working at lower levels of banks are among the unavoidable working conditions in the banking industry that Iranian state-owned banks also face as challenges. It seems that studying and utilizing the experiences of human resource management in banks in developing countries, as in this study, can help human resource professionals in financial institutions, especially banks, to improve human resource management processes and enhance the performance of domestic banks by taking inspiration from the experiences of others.

## Acknowledgments

The author gratefully acknowledges the anonymous reviewers for their insightful critiques and constructive feedback, which have significantly strengthened the clarity and scholarly rigor of this manuscript.

## Author Contributions

The author is solely responsible for the conception, design, data analysis, and writing of this manuscript.

## Conflict of Interest

The author declares that there is no conflict of interest in this research.

#### **AI Used Statment**

The authors retain full responsibility for the accuracy, originality, integrity, legality, and ethical compliance of all text, data, tables, figures, analyses, references, and

conclusions, and have verified all AI-assisted outputs. Any fabrication, falsification, manipulation, plagiarism, copyright infringement, or other misuse of AI remains solely the responsibility of the authors and does not transfer or diminish their accountability for the published work.



## صنعت بانکداری و الگوی مدیریت منابع انسانی به روش تحلیل مضمون: مطالعه بانک دولتی هند SBI

راحله منتظر \* ID

گروه بانک، بیمه و گمرک، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

\* ایمیل نویسنده مسئول: [r.montazer@khu.ac.ir](mailto:r.montazer@khu.ac.ir)

### اطلاعات مقاله

#### تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۶/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۱۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۲۰

#### کلیدواژگان:

کارکردهای مدیریت منابع انسانی؛

نظام بانکی؛

بانکداری دولتی هند؛

بانک دولتی هند (SBI).

#### شیوه‌استناددهی:

منتظر، ر. (۱۴۰۵). صنعت بانکداری و الگوی

مدیریت منابع انسانی به روش تحلیل مضمون:

مطالعه بانک دولتی هند SBI. *اقتصاد و*

*سیاست‌گذاری مالی*، ۳(۳)، ۳۰۳-۳۱۹.

doi <https://doi.org/10.22034/efp.2026.2090024.1054>

### چکیده

مدیریت منابع انسانی در موفقیت صنعت بانکداری نقش بسزایی دارد و متاثر از عواملی همچون فرهنگ، محیط پویای کسب و کار و عوامل نهادی می‌باشد. مطالعه سیستم‌های منابع انسانی در نهادها و سازمان‌های اقتصادی کشورها به کشف نقاط اشتراک و افتراق مدیریت منابع انسانی آنها منجر می‌گردد. از آنجا که ایران و هند در پیمان‌های اقتصادی بریکس و سازمان همکاری شانگهای عضویت دارند و هر دو از جمله کشورهای در حال توسعه و آسیایی هستند، اشتراکات سیاسی - اقتصادی آنها ضرورت انتقال دانش و تجربیات بانکداری را ایجاب می‌نماید. مطالعه سیاست‌های مدیریت منابع انسانی این کشورها ابزاری برای افزایش کارایی، کاهش ریسک، ارتقای سرمایه انسانی و آمادگی برای رقابت در اقتصاد جهانی محسوب می‌شود و می‌تواند در درک فرصت‌های اقتصادی و اصلاح و توسعه نظام بانکی ایران الهام‌بخش باشد. در این پژوهش با استفاده از اسناد بانک دولتی هند، داده‌های ثانویه و مطالعات علمی پژوهشی انجام شده پیرامون مدیریت منابع انسانی بانک دولتی هند با بهره‌گیری از روش کیفی تحلیل مضمون به تشریح کارکردهای مدیریت منابع انسانی بانک دولتی هند SBI بعنوان بزرگترین بانک دولتی هند پرداختیم. پس از تحلیل داده‌ها، ۸۸ مضمون پایه استخراج شد که در قالب ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند که مضامین فراگیر مبین کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک SBI و چالش‌ها و نقاط قوت این بانک در این زمینه می‌باشد. در پایان دستاوردهای سیاستی در ۶ بند ارائه شد.



### ۱- مقدمه

یکی از حوزه‌های مطالعاتی بین‌کشوری، درک تفاوت‌های نهادی و سازمانی بین کشورهاست. مطالعه مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>

در کشورها و فرهنگ‌های مختلف نیز یکی از موضوعاتی است که کمک می‌کند نقاط اشتراکی و افتراقی در این حوزه سازمانی و در درون نهادهای اقتصادی کشورها را دریابیم. پژوهش‌ها نشان

1. Comparative human resource management (CHRM)

و بهره‌وری بلکه در جستجوی مشروعیت اجتماعی هستند. در پیوند میان HRM و نظریه نهادگرایی، مدیریت منابع انسانی در تلاش است به فعالیت‌های خود با وجود محدودیت‌های نهادی، اعتبار بخشد و به پیچیدگی‌های نهادی و تناقضات بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و آنچه محیط نهادی به آن تحمیل می‌نماید، با تلاش برای مشروعیت بخشی به فعالیت‌های منابع انسانی، فائق آید.

هند یکی از اقتصادهای در حال رشد سریع و پنجمین اقتصاد بزرگ جهان محسوب می‌شود و از آنجا که هدف اولیه بانک‌ها، ایجاد یکپارچگی مناسب بین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های کسب و کار است و ایران و هند در پیمان‌های اقتصادی بریکس و سازمان همکاری‌های شانگهای عضویت دارند، شناخت بانک‌های دولتی هند از یک طرف به آشنایی ما با بخشی از سیستم مالی جهانی کمک می‌کند و از طرفی مطالعه و مقایسه استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بانک دولتی هند می‌تواند در درک فرصت‌های اقتصادی و همچنین اصلاح و توسعه نظام بانکی ایران الهام بخش باشد. از طرفی کشور هند به شدت با پدیده تنوع نیروی انسانی مبتنی بر طبقه اجتماعی، خاستگاه جغرافیایی و زبانی و مذهب مواجه است (بودوار و خطری، ۲۰۰۱)، ایران هم از تنوع قومی، زبانی و مذهبی برخوردار است. اقوام مختلف با زبان‌ها و گویش‌های متنوع با فرهنگ‌ها و مذاهب متفاوت در ایران زندگی می‌کنند. این وجوه تشابه، که اغلب نهادی می‌باشد، مطالعه مدیریت منابع انسانی نهادهای مالی در هند را برای متخصصین منابع انسانی ایران موجه می‌نماید. این اولین پژوهش در ایران است که به تشریح کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی هند می‌پردازد. بدین منظور مطالعه مدیریت منابع انسانی در بخش بانک‌های دولتی هند بعنوان یک اقتصاد نوظهور می‌تواند به افزایش آگاهی، دانش و تجربه بانک‌های ایران در مدیریت کارکنان کمک کند. علت انتخاب بانک دولتی هند، آزمون محور بودن و فراگیر بودن فرایند استخدام نیروی انسانی در بانک‌های دولتی هند است (نارین و میشرآ، ۲۰۲۲) که شباهت به فرایند بلند مدت آزمون‌های سراسری استخدام در بانک‌های دولتی ایران دارد. هدف این پژوهش شناسایی کارکردهای مدیریت منابع انسانی بانک مرکزی هند<sup>۵</sup>، چالش‌ها و نقاط قوت آن در زمینه مدیریت منابع انسانی با محوریت الزامات نهادی، بعنوان مهمترین و بزرگترین بانک دولتی این کشور، می‌باشد. بانک دولتی هند SBI بزرگترین و قدیمی

داده‌اند عواملی همچون زمان، فرایند و زمینه ملی- فرهنگی بر روی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تاثیرگذارند. اگرچه کارکردهای مدیریت منابع انسانی در گذار از جامعه جهانی و اجرا در محیط و شرایط خاص ملی و محلی، ویرایش و بومی سازی می‌شود، اما بازهم ما با تشکیل یک سیستم جهانی در حوزه مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر نظامهای اقتصادی و ساختاری یا با تمرکز بر چارچوب‌های فرهنگی و نهادی مواجه هستیم (بروستر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). مدیریت منابع انسانی یکی از حوزه‌های مدیریتی می‌باشد که عموماً بازگوکننده شرایط محلی و آرایش سازمانی منحصر به فرد یک کشور است. پژوهشگران به ماهیت خاص و مستقل مدیریت منابع انسانی در بستر فرهنگی، حقوقی و سیاسی خاص همان کشور تاکید دارند (بودوار و خطری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). که از این بستر می‌توان تحت عنوان محیط نهادی یاد کرد. تاثیر محیط نهادی بر عملکرد کارکنان و مدیریت و قدرت محیط نهادی در مقابل سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی از موضوعات قابل توجه در این زمینه است (لوئیس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). از همین روی ویلیامسون (۱۹۹۴) از نهادگرایان جدید در نظریه هزینه مبادله تأکید می‌کند که ساختارهای حکمرانی سازمانی، (از جمله سیاست‌های منابع انسانی)، باید با محیط نهادی سازگار باشند تا هزینه‌های مبادله را کاهش دهند. در بخش بانکداری، این سازگاری اهمیت دوچندان دارد زیرا بانک‌ها نه تنها تحت نظارت شدید نهادهای رسمی (قوانین و مقررات) قرار دارند، بلکه باید با نهادهای غیررسمی (فرهنگ، اعتماد اجتماعی) نیز هماهنگ شوند. بارت و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در تحلیل جامع بانکداری جهانی نشان دادند که محیط نهادی کشورها بر سیاست‌ها، ساختار و حکمرانی شرکتی بانک‌ها تأثیر معناداری دارد.

از آنجا که کیفیت خدمات بطور فزاینده‌ای عامل تعیین کننده هر نوع کسب و کار محسوب می‌شود و عامل انسانی، بزرگترین داده در صنعت خدمات بانکداری شناخته شده است (گلزار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸)، بانک‌ها، اغلب با هدف بهبود بهره‌وری، افزایش مزیت رقابتی و ارتقای عملکرد مالی بر روی فرایندهای مدیریت منابع انسانی خود تمرکز و سرمایه‌گذاری می‌نمایند. لذا توجه به شیوه‌های کارآمد مدیریت منابع انسانی که منجر به افزایش رشد اقتصادی می‌شود، موضوع قابل توجهی در عرصه بانکداری است. از منظر صنعت بانکداری، پیوند میان HRM و نهادگرایی بسیار حائز اهمیت است، زیرا بانک‌ها به دلیل اهمیت جلب اعتماد، پاسخ‌گویی عمومی و حساسیت به ریسک، نه تنها به دنبال کارایی

5. Gulzar

6. Narain & Mishra

7 State Bank of India (SBI)

1. Brewster et al

2. Budhwar & Khatri

3. Lewis

4. Barth

ترین بانک در عرصه بانکداری هند معرفی شده به گونه ای که یک پنجم عملیات بانکی این کشور را پوشش می دهد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بانکداری در هند در دهه های پایانی قرن هجدهم آغاز شد. قدمت بانکداری در هند به سال ۱۷۸۶ برمی گردد که اولین بانک در هند تاسیس شد. از دهه ۱۹۶۰، صنعت بانکداری هند به ابزاری مهم برای تسهیل توسعه اقتصاد هند تبدیل شد. بخش بانکی به عنوان یک کارفرمای بزرگ ظهور کرد و بحث های متعددی در مورد امکان ملی کردن بخش بانکی در گرفت. ایندیرا گاندی، نخست وزیر وقت هند، اظهار می کند که قصد دولت هند، ملی کردن بخش بانکی است. درگام نخست، دولت هند با صدور فرمانی، چهارده بانک تجاری بزرگ را ملی اعلام می کند که از نیمه شب ۱۹ ژوئیه ۱۹۶۹ لازم الاجرا بود. ظرف دو هفته پس از صدور فرمان، پارلمان هند، لایحه شرکت های بانکی (تملک و انتقال تعهد) را تصویب می کند و در ۹ آگوست ۱۹۶۹ به تأیید ریاست جمهوری می رسد. در گام دوم، ملی سازی شش بانک تجاری دیگر در سال ۱۹۸۰ با هدف «کنترل بیشتر اعتبارات» در اختیار دولت قرار گرفت. اینگونه حدود ۹۱ درصد از صنعت بانکداری هند دولتی شد. تا سال ۱۹۹۳ حدود نوزده بانک هند، ملی اعلام شدند. تا دهه ۱۹۹۰، بانک های ملی شده هند حدود چهار درصد رشد داشتند که به میانگین نرخ رشد اقتصاد هند نزدیک تر شدند (گلزار، ۲۰۱۸). صنعت بانکداری در هند به بانک های بخش دولتی یا خصوصی، بانک های تعاونی و بانک های روستایی منطقه ای تقسیم می شود. صنعت بانکداری ستونی است که اقتصاد هند بر آن بنا شده و به عنوان یک صنعت خدماتی، این بخش بر منابع انسانی خود استوار است. هر نوع جرح و تعدیل و اصلاحی در این سیستم از جمله حذف نیروهای زائد و حل مشکل دارایی های سمی، موجب فشارهای زاید الوصفی بر مدیران منابع انسانی برای انجام اصلاحات می شود و برای ادامه ی حیات سیستم بانکی، منابع انسانی باید در چنین محیط رقابتی که سرعت تحولات آن زیاد است، به درستی مدیریت شوند و توسعه یابند. بانک دولتی هند SBI بزرگترین بانک تجاری هند است و طیف کاملی از خدمات مالی شرکتی و محصولات و خدمات بانکداری تجاری را به مشتریانی شامل افراد، مشاغل کوچک و متوسط، شرکت های تجاری بزرگ و نهادهای دولتی ارائه می دهد. این بانک و شرکت های تابعه آن دارای شبکه گسترده ای از بیش از ۲۲۵۴۲ شعبه در هند و ۲۴۱ دفتر دیگر در ۳۱ کشور در سراسر جهان هستند. در اول آوریل ۲۰۱۷، این بانک، پنج شرکت تابعه بانکی داخلی خود، با نام بانک های همکار و یک بانک داخلی به نام بانک بهاراتیا ماهیلا، را با خود ادغام

کرد. با این اولین ادغام بزرگ در صنعت بانکداری هند، این بانک با دارایی هایی به ارزش بیش از ۵۳۱ میلیارد دلار آمریکا، ۲۰۹۵۷۲ کارمند، ۵۰۰ میلیون مشتری و ۷۴۰ میلیون حساب، وارد جمع ۵۰ بانک برتر جهان شد. دفتر مرکزی این بانک در بمبئی هند واقع شده و بر شبکه ای سراسری از شعب و دستگاه های خودپرداز و همچنین دفاتر و شرکت های تابعه خارج از کشور نظارت دارد. دولت هند با ۵۶.۹۲ درصد مالکیت، بزرگترین سهامدار این بانک است (بانک دولتی هند، ۲۰۲۱). اولین بار، خان<sup>۲</sup> در ۲۰۱۵ تأثیر سیاست های منابع انسانی بر روی کارکنان بانک دولتی هند SBI را مورد بررسی قرار داد. نتایج پژوهش او نشان داد بهبود سیاست های منابع انسانی در بانک دولتی هند SBI، عملکرد کارکنان این بانک را شصت و هفت درصد، ارتقا داده است. در پژوهشی دیگر، در گفتگو با مدیران بانک مشخص شد که آنها معتقدند سیستم منابع انسانی در بانک ها به اصلاحات زیادی نیاز دارد، برای کسب مزیت رقابتی، بانک ها باید بر روی اقداماتی تمرکز کنند که فضای مساعدی برای توسعه تمایل به یادگیری ایجاد کنند تا توسعه نیروی انسانی بانک ها محقق شود، آنها را رقابتی و نوآور نماید تا کارکنان بتوانند عملکرد بالایی داشته باشند. همچنین دادن پاداش و تمرکز بر ارزیابی های مبتنی بر عملکرد، به حفظ کارکنان ستاره کمک می کند. کارکنان شایسته و متعهد راضی می توانند نتایج خارق العاده ای خلق کنند و خدمات با کیفیت بهتری ارائه نمایند و اینگونه منجر به رضایت بیشتر مشتریان می شوند (پاهوجا و دالال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). پژوهشی دیگر در سال ۲۰۲۲ نشان داد که مدیریت منابع انسانی در موفقیت صنعت بانکداری بسیار نقش دارد زیرا روی مشارکت کارکنان، بهره وری آنها و رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و در افزایش توانایی سازمان در جذب و حفظ بهترین استعدادها نقش به سزایی ایفا می کند (اگروال و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). سال ۲۰۲۴ نیز اثرات دوازده فعالیت منابع انسانی و تأثیر مثبت آن بر سیستم مدیریت منابع انسانی و در نهایت مزیت رقابتی بانک های هند توسط پژوهشگران حوزه منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان داد استراتژی های منابع انسانی شامل آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش می توانند منابع ارزشمند، منحصر به فرد و غیرقابل جایگزینی در بانک ایجاد نمایند که منجر به مزیت رقابتی طولانی مدت شود (پاهوجا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴).

در پژوهشی که بر روی سیستم مدیریت منابع انسانی بانک های دولتی و خصوصی هند از جمله بانک دولتی هند SBI انجام شد پانزده کارکرد، بعنوان بهترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی به شرح ذیل معرفی شد: ساختارهای سازمانی چابک، استخدام مبتنی بر هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، استخدام گزینشی، سیستم

4. Agarwal et al.

5. Pahuja et al.

1. State Bank of India

2. Khan

3. Pahuja and Dalal



مدیریت منابع انسانی در بانک دولتی هند SBI، سیاست سهمیه‌بندی استخدامی است. نورث (۱۹۹۰) نهادهای رسمی را شامل قوانین مکتوب، قراردادهای و حقوق مالکیت می‌داند که به طور مستقیم بر ساختار انگیزشی بازیگران اقتصادی تأثیر می‌گذارند. اختصاص سهمیه به طبقات خاص در فرایند استخدام، نمونه‌ای بارز از چگونگی شکل‌دهی نهادهای رسمی به سیاست‌های سازمانی است.

از آنجا که نظام اجتماعی در کشور هند طبقاتی است و گروه‌هایی رسمی به عنوان طبقات مختلف جامعه هند در قانون اساسی این کشور معرفی شده‌اند، استخدام در بانک دولتی هند، با رعایت سهمیه بندی در جذب نیرو برای پر کردن مشاغل بلاتصدی، انجام می‌گیرد. جامعه هند از طبقه برنامه ریزی شده<sup>۶</sup>، قبایل برنامه ریزی شده<sup>۷</sup> و سایر طبقات عقب مانده<sup>۸</sup> تشکیل شده که این طبقات در یک فرایند رسمی، شناسایی شده و تحت قانون اساسی هند از حمایت‌های ویژه برای رسیدگی به نابرابری‌های اجتماعی و اقتصادی برخوردار هستند. این طبقه بندی، از جمله اقدامات مثبتی است که دولت هند، به منظور اطمینان از برخورداری شدن همه طبقات از مزایای اجتماعی، تحصیلی، استخدامی و اقتصادی انجام داده است. در همین راستا، سازمانی برای حمایت‌های رفاهی این دسته از طبقات محروم و عقب مانده اجتماعی و اقتصادی در هند تاسیس شده که هدف اصلی این سازمان، ارتقای کیفیت زندگی این طبقات و ارتقای توانمندی افراد متعلق به این جوامع است تا بتوانند تا حد زیادی بخشی از جریان اصلی جامعه باشند. سیستمی تحت عنوان سیستم رزرو یا همان سیستم سهمیه‌بندی در قانون اساسی هند، تعریف شده که مبتنی بر آن دولت مرکزی و دولت‌های ایالتی باید در پذیرش افراد در تحصیلات دانشگاهی، استخدام در نهادهای دولتی و سیاسی برای شهروندان متعلق به طبقات عقب‌مانده، سهمیه اختصاص دهند (بند چهارم ماده شانزده قانون اساسی هند)<sup>۹</sup>. اصطلاح دیگری که در جامعه طبقاتی هند استفاده می‌شود، اصطلاح لایه خامه‌ای<sup>۱۰</sup> است که اشاره به برخی از اعضای یک طبقه عقب مانده دارد که این دسته افراد از نظر اجتماعی و همچنین اقتصادی و آموزشی نسبت به طبقه خود پیشرو هستند. این افراد اعضای پیشرفته آن طبقه عقب مانده خاص هستند که اعضای پیشرفته، واجد شرایط دریافت سهمیه از برنامه‌های آموزشی و حرفه‌ای تحت حمایت دولت نیستند. برخی از افرادی که در طبقه (OBC) قرار دارند جزء دسته لایه خامه‌ای محسوب می‌شوند که سهمیه استخدام به آنها تعلق نمی‌گیرد. متقاضیان فراخوان شده به مرحله مصاحبه از طبقه (OBC) باید

بازخورد ۳۶۰ درجه، برنامه‌ریزی جانشینی، برنامه‌های پاداش، سیستم‌های ارزیابی مؤثر، فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش، شفافیت، پایبندی به قوانین، ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، فرهنگ تیمی با عملکرد بالا، برنامه‌های توسعه کارکنان، تنوع و ادغام، نرم‌افزار منابع انسانی ابری (اسن‌ها و چودی ستی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). پژوهشگران در مطالعات تطبیقی که مبتنی بر داده‌های ثانویه بین بانک‌های دولتی هند از جمله بانک دولتی هند SBI و بانک‌های چین انجام دادند به این نتیجه رسیدند که کارکردهای منابع انسانی در فعالیت‌های استخدام و انتخاب، سیستم پاداش و جبران خدمات، سلامت و ایمنی محل کار و آموزش و توسعه کارکنان به منظور تحقق توسعه پایدار در بانک‌های هند کاربرد دارند و بانک‌های دولتی هند در سیاست‌های منابع انسانی حفظ تنوع و برابری موفق‌تر از بانک‌های چین عمل کرده‌اند (شهید و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۵). لاکاجو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، بیان می‌دارد که روابط صمیمانه میان کارکنان سطوح غیر مدیریتی بانک دولتی هند SBI در هنگام بروز مشکل در محیط کار، الگویی مفید از محیط کار به دیگر بانک‌ها ارائه می‌کند زیرا در بحران‌ها، افراد بجای سرزنش یکدیگر به تبادل نظر و تلاش برای حل مسئله می‌پردازند. پژوهشی دیگر نشان می‌دهد که شرایط بانک، موجب شده اکثریت کارکنان بانک دولتی هند SBI از محیط کار رضایت نسبی داشته باشند به گونه‌ای که ۶۸ درصد از کارکنان از مشوق‌ها، ۳۲ درصد از میزان ساعات کار و ۴۸ درصد از کارکنان از مزایای رفاهی بانک اعلام رضایت نموده‌اند (گوپتا و بلچا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). از جمله ویژگی‌های مهم بانک بانک دولتی هند SBI شفافیت بالای این بانک در قراردادن مستندات آزمون‌های استخدامی، فراخوان‌های استخدام و دیگر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با قید سال و تاریخ بر روی وبسایت بانک است که دسترسی به اطلاعات و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در این بانک را تسهیل می‌کند. در ادامه به شرح این سیاست‌ها مستخرج از گزارش‌های منتشرشده توسط این بانک می‌پردازیم (بانک دولتی هند، ۲۰۱۵، ۲۰۲۱، ۲۰۲۶):

## ۱-۲ سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در بانک دولتی هند SBI

### ۱-۱-۲ سیاست‌های استخدام

نهادگرایان نوین بر این باورند که نهادها به عنوان «قواعد بازی در جامعه» عملکرد سازمان‌ها را شکل می‌دهند و محدودیت‌هایی را بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی اعمال می‌کنند (نورث<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰: ص ۳). یکی از برجسته‌ترین تجلیات تأثیر نهادهای رسمی بر

7. ST/scheduled tribes

8. Other Backward Classes/ OBC

9. Article 16 (4A) The Constitution of India

10. creamy layer

1. Sneha & Chodisetty

2. Shahid et al.

3. Lakkoju

4. Gupta & Belcha

5. North

6. SC/scheduled castes

معلولین وزارت عدالت اجتماعی و توانمندسازی صادر و با تایید اداره خدمات مالی وزارت دارایی دولت هند به مرحله اجرا رسیده است.

## ۲-۱-۳ شرایط سنی استخدام به شکل عام و خاص

سن استخدام به شکل عمومی از ۲۱ تا ۳۰ سال را در بر می گیرد، اما برای گروه های ویژه تا یک بازه زمانی قابل افزایش است. سن استخدام افراد از طبقه برنامه ریزی شده یا قبایل مشخص تا بازه ۵ سال، استخدام افراد قشر غیر خامه ای از طبقه دیگر اقشار عقب مانده تا ۳ سال، افراد معلول و دارای ناتوانی جسمی از دسته طبقات برنامه ریزی شده و قبایل تا ۱۵ سال، طبقه دیگر اقشار عقب مانده تا ۱۳ سال و برای معلولین در طبقه عمومی تا ۱۰ سال و برای افرادی که طی سالهای ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۹ در ایالت جامو و کشمیر ساکن بوده اند (مناطق درگیر جنگ) تا ۵ سال قابل افزایش است.

## ۲-۲ فرایند گزینش و انتخاب

نمرات مربوط به آزمون مقدماتی (آزمون مرحله اول) در گزینش نهایی تاثیر ندارد. اما نمرات مربوط به آزمون اصلی چه آزمون تستی و چه آزمون تشریحی به امتیاز مربوط به بحث گروهی و مصاحبه (مرحله سوم) اضافه خواهد شد. انتخاب از بین داوطلبین دارای امتیاز بالاتر در هر رشته انجام شده و نتایج بر روی وب سایت بانک منتشر می شود. نتایج پذیرفته شدگان در هر یک از دوره های استخدامی این بانک، در سند مجزایی با شماره داوطلبی، در آرشیو نتایج استخدام بانک از یک دهه قبل تا کنون بر روی وب سایت بانک قابل مشاهده است. منتخبین، ملزم به ارائه گواهی انفصال از خدمت دولتی یا گواهی ترخیص از کارفرمای قبلی خود برای آغاز تصدی شغل جدید در بانک هستند. انتصاب متقاضیان منتخب، طبق مقررات بانک، منوط به تایید معاینات پزشکی می باشد. گاه بانک، درمورد برخی مشاغل خاص و عناوین شغلی محدود، اقدام به جذب نیرو صرفا از طریق رزومه و دعوت به مصاحبه بدون برگزاری آزمون گسترده می نماید. از جمله شرایط استخدام، رعایت سقف سنی داوطلب و میزان سابقه کار مشخص در آن عنوان شغلی می باشد. معمولا بانک، نیمرخ شغلی یا پروفایل شغل را نیز در فراخوان استخدام خود منتشر می نماید. نمرات مصاحبه، مبتنی بر فهرست شایستگی و صلاحیت افراد درج می شود و اگر در یک عنوان شغلی، چند داوطلب، نمره یکسان بیاورند، معیار انتخاب، سن داوطلب خواهد بود و نیروی جوانتر استخدام خواهد شد. مدت قرارداد ۳ ساله است که با صلاحدید بانک، این مدت، قابل تمدید خواهد بود. گاهی بانک در صورت مواجهه با کمبود نیرو، از همکاران بازنشسته خود بانک یا متخصصین بازنشسته دیگر سازمان ها که در زمینه خاصی تخصص عالی دارند، حتی تا شرط سنی ۶۲ سال، برای تعدادی از عناوین شغلی خاص، دعوت به همکاری مجدد می نماید (بانک دولتی هند، ۲۰۲۴، ۲۰۲۶).

اظهارنامه ای با قید عضویت متقاضی در لایه غیرخامه ای با تاریخ صدور از زمان فراخوان تا تاریخ روز مصاحبه ارائه دهند. متقاضیان خامه ای از طبقه (OBC) باید به عنوان عضوی از طبقه عمومی ثبت نام نمایند. در فرایند جذب و استخدام بانک دولتی هند، به سه دسته فوق سهمیه استخدام تعلق می گیرد و دسته چهارم که سهمیه ویژه ای ندارند، متقاضیانی هستند که در طبقه عمومی قرار دارند. تعداد سهمیه های اعلامی برای استخدام از هر طبقه ثابت نیست و بسته به شرایط بانک، قابل تغییر است. از داوطلبین طبقات SC/ST یعنی طبقه برنامه ریزی شده و قبایل برنامه ریزی شده و معلولین، مبلغ اندکی بابت ثبت نام در آزمون استخدامی اخذ می شود در حالی که دسته عمومی و دسته سایر طبقات عقب مانده باید هزینه شرکت در آزمون را کامل پرداخت کنند. همچنین برای کمک به پذیرش و قبولی طبقات SC/ST و اقلیت های مذهبی در آزمون استخدامی، بانک، مطابق با دستورالعمل های صادر شده توسط دولت هند، اقدام به برگزاری دوره های آمادگی آزمون در مراکز خاصی برای این داوطلبان می نماید. معمولا این دوره های آموزشی در بیش از ۵۰ شهر از ایالت های مختلف هند و در سراسر هند برگزار می شود. استخدام بدهکاران بانکی و افرادی که گزارش نامطلوب اخلاقی، شخصیتی و یا سوء پیشینه دارند، در بانک های هند ممنوع است.

## ۲-۱-۲ سیاست های استخدام برای افراد دارای معلولیت جسمی

طبق دستورالعمل های دولتی، سهمیه ای برای استخدام افراد دارای معلولیت جسمی لحاظ شده است. سه دسته معلولین، همچون معلولین جسمی - حرکتی، نابینایان و ناشنوایان که دارای حداقل ۴۰ درصد دچار معلولیت هستند، با ارائه گواهی معتبر پزشکی می توانند از این سهمیه استفاده کنند. شرایط پذیرش معلولین جسمی - حرکتی بدین شرح است: آسیب یک دست (راست یا چپ)، آسیب یک پا (راست یا چپ)، یک پا و یک دست آسیب دیده، معلول از هر دو پا یا دست های سالم. در مورد نابینایان و کم بینایان، نابینایان مطلق، افرادی که با لنزهای اصلاحی، بینایی آنها از یک میزان معین تجاوز نکند و دسته سوم افراد کم بینا طبق مفاد قانون حمایت از معلولین مصوب ۱۹۹۵ در هند. ناشنوایان که هر دو گوش آنها حتی در صورت تقویت صدا باز هم ناشنواست و کم شنواها با افت شنوایی ۶۰ دسیبل و بیشتر. به آن دسته از معلولینی که بالای ۴۰ درصد ناتوانی داشته و یا محدودیت جسمانی از جمله محدودیت سرعت دارند، برای شرکت در آزمون اجازه استفاده از دستیار یا منشی با هزینه شخصی داده می شود. به داوطلبانی که واجد شرایط استفاده از دستیار به هنگام برگزاری آزمون هستند، به ازای هر ساعت آزمون، بیست دقیقه زمان اضافه داده خواهد شد چه از دستیار استفاده کنند و چه استفاده نکنند. مجوز استفاده از دستیار، توسط اداره امور



## ۲-۳ فرایند جامعه پذیری

فرآیند ورود به بانک دولتی هند SBI از روز صفر و از زمانی که کارکنان در فرودگاه‌ها و ایستگاه‌ها توسط نماینده بانک مورد استقبال قرار می‌گیرند و بسته خوشامدگویی با تمام اطلاعات مرتبط با بانک و محل کار خود درمورد شرایط خدمات، مزایا، پاداش‌ها و غیره را دریافت می‌کنند، آغاز می‌شود. کارمند جدید بانک، درشعبه یا دفتر جدید با تشریفات، مورد استقبال قرار می‌گیرد. یک همکار، برای راهنمایی او تعیین می‌شود تا برای ایجاد پیوند عاطفی، جلسه ناهار غیررسمی با ارشد‌ها را برگزار کند و این یک روند مداوم برای ایجاد ارتباطات مؤثر است.

## ۲-۴ آموزش منابع انسانی

بانک دولتی هند SBI بزرگترین زیرساخت یادگیری و توسعه ای در بخش بانکداری هند را با ۵۱ مؤسسه آموزش بانک دولتی<sup>۱</sup> در سراسر کشور در اختیار دارد. این مؤسسات، آموزش‌هایی را به کارمندان بانک دولتی هند SBI ارائه می‌دهند و به توسعه مهارت‌های کارکنان بانک و بهره‌وری کلی عملیاتی آن کمک می‌کنند. وجود این مؤسسات در سراسر هند نشان دهنده تعهد بانک دولتی هند SBI به ابتکارات آموزشی محلی و گسترده است. این بانک بیش از ۷۵۰ درس الکترونیکی شامل دوره‌هایی در حوزه اعتبارات، مدیریت ریسک و مدیریت دارایی<sup>۲</sup> ارائه می‌دهد و با مؤسسات مدیریتی معتبر جهانی برای آموزش تخصصی و برنامه‌های افزایش مهارت، همکاری دارد. برای نیروهای جدید، برنامه آموزشی فشرده دو ساله برگزار می‌شود. این دوره‌ها به گونه‌ای طراحی شده اند که ترکیبی جامع از آموزش کلاسی و یادگیری در حین عمل ارائه دهد. پس از جذب نیروی جدید، برنامه آموزشی پایه به مدت شش هفته، در دو مرحله در شش حوزه عملیاتی - بانکداری عمومی، اعتبارات، بازاریابی، بانکداری سرمایه گذاری، بانکداری روستایی و فناوری اطلاعات اجرا می‌شود. سپس دو هفته به آموزش برنامه توسعه مدیریت (MDP) اختصاص می‌یابد. علاوه بر این، نیروهای جدید حدود یک سال و نیم تحت تعلیم فعالیت‌های متداول عملیاتی در شعب بانک‌ها برای یادگیری کلی حرفه بانکداری قرار می‌گیرند. گاهی آموزش کارکنان در سطوح عالی، به مؤسسات آموزشی معتبر در خارج از ساختار بانک، واگذار می‌شود. گاه نیروهای با عملکرد بالا به دوره‌های آموزش رهبری ارائه شده توسط هاروارد و استنفورد معرفی می‌شوند. بانک دولتی هند SBI گاهی پیش از آموزش کارکنان سطوح بالا، اقدام به برگزاری آزمون مکتوب می‌نماید تا آنها را برای حضور در دوره های آموزشی تعیین سطح نماید (دوبی و گوپتا، ۲۰۱۹).

## ۲-۵ کارراهه شغلی و توسعه منابع انسانی

در بانک دولتی هند SBI، هرکارمند، مسیر شغلی منحصر به فردی دارد. در ابتدا به عنوان یک همه کاره، آموزش می‌بیند و پس از آن این آزادی را دارد که حوزه مورد علاقه خود و تخصص خود را دنبال کند. در طول حرفه خود، هر سه تا چهار سال یک بار بر اساس عملکرد، فرصت ترفیع برای کارمندان فراهم می‌شود. این بانک، یک بانک جهانی محسوب می‌شود که برای نیروی انسانی شاغل در این بانک، فرصت حضور و فعالیت در بیش از ۱۰۰۰ نقش مختلف در مشاغل گوناگون فراهم گشته است. تنوع کار در این بانک، فرصت یادگیری مستمر در طول زندگی حرفه ای نیروهای انسانی این بانک را تضمین می‌کند. چرخش شغلی هر ۲ تا ۳ سال موجب می‌شود، کارکنان، در معرض طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های صنعتی و تجاری قرارگیرند. ممکن است یک کارمند بانک برای چند سال به عنوان مدیر ارتباطات، در بخش ارائه تسهیلات به شرکت های کوچک و متوسط فعالیت داشته باشد، همان فرد، در سالهای بعد در نقش بعدی خود بعنوان مدیر یک شعبه خرد ظاهر شود و پس از آن به عنوان معامله‌گر اوراق قرضه خزانه فعالیت کند. همچنین می‌تواند در یکی از شرکت‌های تابعه بانک، در ارائه خدمات مختلف مالی مانند بیمه، بانکداری سرمایه‌گذاری، مدیریت دارایی و کارت‌های اعتباری ایفای نقش نماید و در هر دوره از زندگی کاری خود با اقشار مختلف مردم، مناطق جغرافیایی و محصولات متنوع سروکار داشته باشد. به موازات پیشرفت کارمندان، ماهیت مشارکت کارکنان، خلاقانه تر و پویاتر می‌شود. یک کارمند بانک می‌تواند در مسیر کار راهه شغلی خود در هریک از مشاغل مدیر بازارهای پولی و مشتقات، مدیر شعبه خرد، مدیر کل پروژه مالی، مدیر کل همراه بانک، مدیر ارتباطات در بانکداری شرکتی فعالیت کند. بانک فرصت های متعددی برای رشد و توسعه فردی و شغلی در مسیر کار راهه شغلی برای مستخدمین فراهم می‌نماید، از جمله فرصت اعزام به خارج از کشور. سیاست های جذاب بانک در حیطه ارتقای شغلی، برای کارمندان شایسته و فوق العاده درخشان، فرصت دستیابی به عالی ترین سطوح مدیریتی بانک را در مدت زمان معقولی برایشان فراهم می‌نماید. اعزام کارکنان به شعب مناطق روستایی و نیمه شهری نیز بخش جدایی ناپذیر از فرایند توسعه کارکنان محسوب می‌شود، زیرا با سفر به این مناطق با مشکلات مردم در حوزه بانکداری آشنا شده برای آنها راه‌حل می‌یابند. در مورد افراد تازه جذب شده برای سمت‌های مدیریتی، منتخبین به مدت دو سال دوره آزمایشی را طی می‌کنند. در این دو سال، تحت آموزش فشرده هستند. در پایان این دوره آزمایشی/آموزشی، طی فرایند غربالگری، آن دسته از نیروها که به استانداردهای از پیش تعیین شده دست یافته اند می‌توانند ارتقا یافته در سمت مدیر میانی

درجه دو ادامه فعالیت بدهند. سایر افراد که در آموزش ها موفق بوده اند اما استانداردهای لازم برای نیل به درجه مدیر میانی را کسب نکرده اند، بعنوان مدیران سطح پایه فعالیت می نمایند. بانک، در این مرحله با آن دسته از پذیرفته شدگان که بعد از طی مراحل آزمایشی/آموزشی، توفیق دستیابی به امتیازات پایه یا استانداردهای لازم را نداشته‌اند، خداحافظی می‌کند. فرصت‌های توسعه شغلی مانند برنامه‌های ارتقاء و مسیرهای شغلی روشن می‌تواند انگیزه و مشارکت کارکنان را افزایش دهد (ترو و پراسین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

بانک، دارای فرهنگ شایسته سالاری قوی است که رشد مبتنی بر عملکرد را تشویق می‌کند. سیستم توسعه شغلی این بانک به کارمند کمک می‌کند تا عملکرد خود را پیگیری کند. این سیستم از توسعه فردی و سازمانی حمایت نموده باعث شفافیت در ارزیابی عملکرد شده و رشد افراد با عملکرد بالا را تضمین می‌کند. فرایند شایسته‌گزینی از طریق پنج مرحله مرتبط با ارزیابی عملکرد انجام می‌شود تا از مسیر این پنج مرحله برترین کارمندان بانک را به مرحله رهبری سوق دهند. تعیین اهداف خاص قابل اندازه‌گیری برای انجام هر نقش، ارزیابی کمی عملکرد افراد به شکل امتیازدهی ماهانه، پی‌گیری‌های مکرر و گفتگو با کارکنان برای نیل به عملکرد بالا، تقدیر از تلاش‌های مجدانه آنها و تضمین رشد و توسعه افراد دارای عملکرد بالا از طریق پاداش‌دهی و آموزش‌های ویژه رهبری به افراد با عملکردهای برتر برای ایفای نقش‌های خاص و کلیدی مدیریتی در بانک دولتی هند SBI از جمله اقدامات مدیریت منابع انسانی شایستگی‌محور است. این بانک بر روی فرهنگ کار تیمی، جمعی و فرهنگ مشارکت فراگیر و متنوع تاکید دارد و سرمایه‌گذاری می‌نماید. اما در واقعیت، این فرهنگ از یک منطقه به منطقه دیگر بسیار متفاوت است. کارمندان برخی از مناطق/شعب گزارش می‌دهند که ارتباط خود را با فرهنگ سازمانی بزرگ‌تر از دست می‌دهند، به خصوص اگر در مناطق دورافتاده زندگی کنند (رام و سین<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴).

## ۲-۶ بسته‌های جبران خدمات و امتیازات رفاهی و پاداش‌های ویژه

اگرچه سازمان های بخش دولتی هند به ویژه بانک‌های دولتی، به پرداخت مبتنی بر سابقه کار یا تجربه کاری بعنوان یک الزام قانونی، پایبند هستند (بودوار و خطری، ۲۰۰۱). اما بانک دولتی هند SBI بهترین بسته جبران خدمات را که ویژگی های جذابی به همراه دارد برای تازه استخدام شدگانی که هنوز در مرحله آزمایشی قرار دارند ارائه می‌کند که بالاترین سطح پرداخت برای تازه واردین در صنعت بانکداری محسوب می‌شود و شامل حق اجاره مسکن و کمک هزینه ایاب و ذهاب می‌باشد. دریافت اجاره مسکن، بعنوان بخشی از بسته

جبران خدمات، محسوب می‌شود که با بالا رفتن فرد از نردبان شغلی، مبلغ حق مسکن به شکل چشمگیری افزایش می‌یابد. در برخی نقاط، بانک به کارکنان خود، خانه سازمانی می‌دهد. مزایای پزشکی (۱۰۰ درصدی برای کارمند و خانواده وابسته) یک جزء کلیدی از بسته کلی جبران خدمات را تشکیل می‌دهد. بیمه درمان گروهی جزء اولویت‌های اصلی در بسته جبران خدمات است. سیاست‌های مرخصی شامل ۳۳ روز مرخصی استحقاقی و ۱۲ روز مرخصی غیررسمی سالانه (غیر قابل پیش‌بینی) همراه با مرخصی استعلاجی و مرخصی زایمان می‌باشد. زنان و مردان مجرد دارای فرزند یا والدین سالخورده می‌توانند تا دو سال از مرخصی استفاده کنند. همچنین، کارمندان برای بازدید از مکان‌های داخل هند امتیاز سفر دریافت می‌کنند. مهمانسراهای بانک در شهرهای بزرگ و در مقاصد گردشگری هند برای کارمندان بانک در دسترس هستند. بانک به کارکنان خود وام مسکن، وام خودرو و وام‌های شخصی با نرخ بهره امتیازی پرداخت می‌کند و به فرزندان شایسته تمامی کارکنان، بورسیه تحصیلی می‌دهد. حقوق بازنشستگی کارکنان کمک می‌کند تا پس از بازنشستگی زندگی راحتی داشته باشند (بانک دولتی هند، ۲۰۲۵). ساعات کاری انعطاف‌پذیر، دورکاری و سیاست‌های مناسب خانواده و مزایایی همچون بیمه‌های سلامت و طرح‌های بازنشستگی از جمله عوامل مهم تعیین‌کننده رفاه کارکنان هستند که احساس امنیت شغلی فراهم می‌نمایند (رام وسین، ۲۰۲۴؛ کومار و شارما<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). بانک دولتی هند SBI، پاداش ویژه اختصاص ۳ درصد سود سهام به کارکنان به منظور نگهداشت سرمایه انسانی در این بانک، برای انجام اموری خاص مانند: بسیج کسب‌وکار، تنوع‌بخشی به دارایی‌ها برای کاهش ریسک، بازاریابی محصولات شخص ثالث مانند صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک، بیمه، ایجاد روابط با مشتری، تبدیل مشتریان کم ارزش به مشتریان با ارزش، بازاریابی مؤثر دارایی‌های تحت فشار، ترسیم چرخه عمر ثروت، تحویل درب منزل محصول، برتری در مدیریت ارزش مشتری، تلاش برای شمول مالی به معنای فراهم سازی امکانات دسترسی به فعالیت‌های بانکی برای اقشار ضعیف با ساده‌ترین روش، مربیگری و مربیگری معکوس، منظور نموده است (گزارش سالانه بانک دولتی هند SBI، ۲۰۲۵-۲۰۲۴).

## ۳- روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر، به لحاظ هدف بنیادی و به لحاظ اجرا یک پژوهش کیفی است. در این پژوهش از دو روش اسنادی و روش کیفی تحلیل مضمون و برای گردآوری داده‌ها از منابع اولیه و ثانویه استفاده شده است. داده‌های ثانویه لازم و مرتبط از وب‌سایت بانک، نشریات، گزارش‌های سالانه بانک، مقالات علمی پژوهشی و سایر منابع مختلف جمع‌آوری شدند. روش اسنادی، روشی کیفی است که پژوهشگر

استحصال شدند. به منظور رسیدن به اشباع نظری تمام مستندات منتشر شده بانک طی سال‌های مذکور مورد بررسی قرار گرفتند. جهت اعتبارسنجی کدها و سنجش پایایی از ضریب پایایی کوهن<sup>۴</sup> استفاده نمودیم. در این روش، میزان توافق میان دو کدگذار، که اولی خود پژوهشگر و کدگذار دوم، فردی متخصص در زمینه مورد پژوهش است، سنجیده می‌شود. مطابق جدول شماره یک، پارامترهای  $a$  و  $d$  بیانگر توافقی دو کدگذاری و پارامترهای  $c$  و  $b$  نشان دهنده عدم توافق دو کدگذاری هستند. محاسبه ضریب کاپا از سه رابطه زیر استخراج می‌شود:

رابطه اول: درصد توافق مشاهده شده:

$$P_o = \frac{(a + d)}{N} \quad (1)$$

$$P_o = \frac{(56 + 20)}{88} = \frac{76}{88} = 0.8636$$

رابطه دوم: درصد توافق مورد انتظار:

$$P_e = \left[ \frac{(a+b)}{N} \times \frac{(a+c)}{N} \right] + \left[ \frac{(c+d)}{N} \times \frac{(b+d)}{N} \right] \quad (2)$$

$$P_e = \left[ \left( \frac{64}{88} \right) \times \left( \frac{60}{88} \right) \right] + \left[ \left( \frac{24}{88} \right) \times \left( \frac{28}{88} \right) \right]$$

رابطه سوم: ضریب کاپا

$$k = \frac{(P_o - P_e)}{(1 - P_e)}$$

$$K = \frac{(0.8636 - 0.5827)}{(1 - 0.5827)} \quad (3)$$

$$K = \frac{0.2809}{0.4173} \Rightarrow K = 0.6731$$

جدول (۱): جدول توافقی برای ضریب کاپا

Table (1): Agreed table for kappa coefficient

| جمع       | خیر یا منفی<br>(کدگذار ۲: مخالف) | بلی یا مثبت<br>(کدگذار ۲: موافق) |
|-----------|----------------------------------|----------------------------------|
| $(a + b)$ | $b$                              | $a$                              |
| $(c + d)$ | $d$                              | $c$                              |
| $N$       | $(B + d)$                        | $(a + c)$                        |

تلاش می‌کند تا با استفاده نظام‌مند و منظم از داده‌های اسنادی، به کشف، استخراج، طبقه‌بندی و ارزیابی مطالب مرتبط با موضوع پژوهش خود اقدام نماید. هنگامی که نمی‌توان برای جمع‌آوری داده‌ها مستقیماً وارد میدان شد و به مصاحبه و مشاهده پرداخت، روش اسنادی می‌تواند بخشی از داده‌های پیشین را در اختیار ما قرار دهد. در روش اسنادی، پژوهشگر از توصیف فراتر می‌رود و به تفسیر و تحلیل پدیده می‌پردازد و چون روش اسنادی بیشتر به پارادایم تفسیری نزدیک است (صادقی فسایی و عرفان‌منش، ۱۳۹۴)، پارادایم فلسفی این پژوهش تفسیری است. برای استخراج سیاست‌ها و کارکردهای متداول مدیریت منابع انسانی بانک دولتی هند، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. برای اعتبارپذیری اطلاعات بدست آمده از اسناد مطالعاتی و متون مقالات علمی پژوهشی، از روش خود بازبینی محقق و مرور مکرر و سپس از توافق بین دو کدگذار استفاده شد. برای کدگذاری در تحلیل مضمون از روش سه مرحله‌ای براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) که شامل توصیف و تجزیه متن، تفسیر متن، ترکیب و ادغام برای رسیدن به مضامین اصلی می‌باشد بهره گرفتیم. بدین ترتیب که ابتدا داده‌ها از گزارش‌های منتشر شده بانک که از روی وب سایت بانک دولتی هند قابل دریافت است، استخراج شد. سپس مقالات و پژوهش‌های انجام شده در حوزه منابع انسانی که در بخش بانکداری دولتی هند و بانک مذکور انجام شده بود به دقت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. مفاهیمی که به هدف پژوهش نزدیک بودند، شناسایی و بعنوان کدهای اولیه یا مضامین پایه نوشته شدند. سپس پژوهشگر با دسته‌بندی کدها، دسته‌های مفهومی جدیدی ایجاد نمود که بعنوان مضامین سازمان دهنده معرفی شدند و در مرحله سوم تلاش شد تا دسته‌های مفهومی‌ای که مفاهیم نزدیک به هم داشتند و در مرحله دوم بعنوان مضامین سازمان دهنده معرفی شدند را در دسته جات مفهومی فراگیرتری ادغام و ترکیب کرده تا مضامین اصلی و فراگیر حاوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی حاصل شوند. بدین ترتیب، مضامین نهایی از بین دسته‌های مفهومی مرحله دوم استخراج شد. با بررسی ۵۰ مقاله علمی پژوهشی بازبینی شده از پایگاه‌های گوگل اسکولار<sup>۲</sup> و ساینس دایرکت<sup>۳</sup> طی دوره دوازده ساله از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۵ با کلیدواژه‌های پژوهش، نظیر مدیریت منابع انسانی در بانک‌های هند، بانکداری دولتی هند و بانک دولتی هند SBI، همچنین با بررسی ده‌ها سند مرتبط با فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی این بانک، منتشر شده توسط بانک مذکور، طی همین مدت زمانی، کدهای اولیه یا مضامین پایه استخراج شد. سپس دسته‌های مفهومی یا مضامین سازمان دهنده و در مرحله سوم مضامین فراگیر، حول محور کارکردهای مدیریت منابع انسانی، چالش‌ها و نقاط قوت مدیریت منابع انسانی در بانک دولتی هند،

3. ScienceDirect  
4. Cohen's kappa coefficient

1. Brown & Clark  
2. Google Scholar

طبق محاسبات انجام شده ضریب کاپا ۰/۶۷ بدست آمد که مقادیر بالای ۰/۶ در توافق بین دو ارزیاب قابل قبول است (گویت ۱، ۲۰۱۴). در ادامه کارکردهای پرکاربرد مدیریت منابع انسانی،

## جدول (۲): جدول مضامین

Table (2): Table of themes

| مضامین فراگیر                          | مضامین سازمان دهنده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | مضامین پایه                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استخدام مبتنی بر شایستگی               | استخدام مبتنی بر آزمون متمرکز- برگزاری آزمون کتبی - آزمون تشریحی توانایی نگارش متن به انگلیسی در بانک دولتی هند SBI - برگزاری کلاسهای آمادگی برای آزمون بانک دولتی هند SBI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| سیستم جذب و استخدام عادلانه و فراگیر   | عدالت اجتماعی و فرصت‌های برابر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | اختصاص سهمیه‌های استخدامی به گروه‌های ویژه در جامعه - اعطای سهم خاص به معلولین- افزایش سقف شرط سنی استخدام برای گروه‌های خاص- اخذ مبلغی ناچیز از طبقات خاص محروم و معلولین برای ثبت‌نام در آزمون- پرداخت هزینه سفر داوطلبین واجد شرایط برای حضور در مصاحبه توزیع عادلانه مشاغل و وظایف (حفظ تنوع و برابری) |
| فرآیند انتخاب دقیق                     | انجام مصاحبه فردی و گروهی- اخذ موافقت مکتوب کارفرمای قبلی پیش از مصاحبه در بانک دولتی هند SBI - نداشتن سوء پیشینه مؤثر- نداشتن ممنوعیت استخدام در دستگاه‌های اجرایی بواسطه آراء قضایی- اولویت استخدام با جوان‌ترین داوطلب در شرایط اخذ امتیاز برابر- حفظ تناسب شاغل با شغل در فرآیند جذب و استخدام                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| آموزش‌های تخصصی و مهارتی               | پیش‌تاری در امر آموزش و گسترش بانکداری مدرن با توسعه ۵۱ موسسه آموزش بانک دولتی در سراسر هند- توسعه مهارت‌های کارکنان بانک و توسعه بهره‌وری عملیات- نوسازی و به‌روزرسانی ماژول‌های آموزشی- همسویی آموزش با نقش‌های شغلی- بی تناسب شدن برخی آموزش‌ها در مشاغل میانی پس از جابجایی‌های شغلی- شناسایی نیروهای با پتانسیل بالا و تجهیز آنها در دوره‌های آموزش رهبری ساختارمند و مربی‌گری - واگذاری آموزش کارکنان در سطوح بالا به موسسات آموزشی معتبر خارج از ساختار بانک - اعزام نیروهای با عملکرد بالا به دوره‌های آموزش رهبری دانشگاه‌های معتبر (هاروارد و استنفورد). |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| توسعه شغلی و مسیر پیشرفت شغلی          | برنامه‌ریزی شغلی شفاف -اعمال شفافیت در فرصت‌های رشد در مسیر شغلی- ترفیع مبتنی بر عملکرد در هر سه یا چهار سال - فراهم آمدن فرصت یادگیری مستمر بواسطه تنوع فعالیت‌ها در بانک - چرخش شغلی هر دو تا سه سال برای تمام کارکنان- اعطای فرصت دستیابی به رهبری به کارکنان- پنج مرحله فعالیت توسط مدیریت منابع انسانی برای انتصاب افراد در سمت‌های مدیریتی بانک دولتی هند SBI - ابهام در نردبان فرصت‌های ترفیع شغلی در مشاغل سطح پایین                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| حقوق و تسهیلات رفاهی                   | پایین بودن حقوق و تسهیلات رفاهی در بانک در مقایسه با دیگر بخش‌ها و صنایع در هند- کمک هزینه برای بنزین، تلفن همراه، اینترنت، مبلمان و تجهیزات منزل - کمک هزینه جشن‌های ملی مذهبی و مناسبت‌های تقویمی- کمک هزینه آموزشی فرزندان، حق مسکن، ایاب و ذهاب                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| مدیریت جامع پاداش و مزایا              | اختصاص ۳ درصد سود سهام به انجام فعالیت‌های ویژه به کارکنان، پرداخت وام با نرخ بهره پایین و بازپرداخت طولانی‌مدت- اعطای خانه سازمانی به کارکنان- تسهیلات اجاره منزل در سراسر هند و در خارج از هند در صورت لزوم- بورسیه تحصیلی به فرزندان کارکنان بانک دولتی هند SBI - سیاست‌های حمایتی و تسهیل‌کننده حضور زنان در بانک دولتی هند SBI                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| خدمات درمانی و بهداشتی و رفاهی         | پرداخت هزینه‌های درمان کارمندان و افراد تحت تکفل در مراکز خاص - اعطای مرخصی متناسب با رفاه حال کارکنان در بانک دولتی هند SBI - ساعات کاری انعطاف‌پذیر، دورکاری و سیاست‌های تناسب کار و خانواده- طرح‌های جذاب بازنشستگی- پشتیبانی از برنامه‌ریزی مالی برای پس‌انداز بازنشستگی                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| استقبال و پذیرش                        | آغاز فرآیند ورود به بانک دولتی هند SBI از روز صفر استقبال از تازه‌واردها از فرودگاه و ایستگاه قطار استقبال شایان‌شان از تازه‌وارد در دفتر محل کار                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| برنامه جامع ورود و انطباق کارکنان جدید | اعطای بسته خوشامدگویی حاوی تمام اطلاعات مرتبط در مورد شرایط کار، خدمات، مزایا، پاداش‌ها و غیره- تعیین یک همکار به‌عنوان کوچ، جهت راهنمایی و همراهی تازه‌وارد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ایجاد پیوند عاطفی                      | جلسه ناهار غیررسمی با ارشدها جهت ایجاد پیوند عاطفی- تداوم روند برقراری پیوند عاطفی برای ایجاد ارتباطات مؤثر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                              |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| چالش‌های حفظ و نگهداشت استعدادها در بانک     | رقابت بازار کار          | جذابیت دیگر بخش‌ها در مقایسه با بانک‌ها در هند- فعال شدن بانک‌های خارجی در هند و جذب نیروهای با استعداد بانک‌های داخلی- شکار استعدادهای بانک توسط رقبا                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| فرهنگ سازمانی مبتنی بر تنوع، همکاری و شفافیت | چالش‌های درون سازمانی    | کار یکنواخت و فشرده با فشار روانی بالا- محدودیت‌های زمانی و ساعات کاری غیر قابل تغییر در صنعت بانکداری - اضافه کاری‌های تحمیلی بواسطه حجم بالای کار در بانک- فرسودگی شغلی ناشی از تحمیل حجم سنگین کار و ساعات کاری غیر منعطف - خلاء رهبری با بازنشستگی مدیران ارشد با تجربه بانک دولتی هند SBI - عدم حضور بلند مدت استعدادهای درخشان جذب شده در بانک دولتی هند SBI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| سیاست‌های تعهدساز و انگیزشی                  | محیط کار متنوع و مشارکتی | رشد و ارتقا مبتنی بر عملکرد و شایستگی -انجام مصاحبه‌های خروج با هدف نگهداشت نیروی انسانی- بکارگیری مجدد بازنشسته‌های خاص در قالب قرارداد- کاهش فشار روانی و برقراری آرامش و افزایش انگیزش از طریق تعریف ساعات کاری منعطف یا دورکاری - اعطای مزایای بیمه سلامت و طرح‌های بازنشستگی اطمینان بخش کار تیمی دوستانه توأم با اعتماد متقابل در بانک دولتی هند SBI با رویکرد حل مسئله - حمایت از کار جمعی و تیمی -تشکیل محیط کار فراگیر با اتخاذ سیاست ادغام گروه‌های متنوع نیروی انسانی- توزیع عادلانه نقش‌ها و وظایف بین کارکنان در بانک دولتی هند SBI صرف‌نظر از جنسیت، نژاد و... (حفظ تنوع و برابری)- سیاست‌های حمایتی و تسهیل‌کننده حضور زنان در بانک دولتی هند SBI -دارنده بالاترین سهم استخدام زنان در بین بانک‌های دولتی هند-اختصاص سهمیه‌های استخدامی به گروه‌های ویژه در جامعه و به معلولین |
|                                              | شفافیت و اطلاع‌رسانی     | شفافیت اطلاعات مدیریت منابع انسانی - انتشار سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به شکل شفاف و عمومی- شفافیت در شرح شغل‌ها، شرایط احراز شغل و برنامه ریزی شغلی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل (۱): نقشه تحلیل مضمون کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک دولتی هند

Figure (1): Concept map of human resource management functions in the state bank of India

انسانی (مودولی و همکاران، ۲۰۲۴) در بانک دولتی هند SBI، فرهنگ سازمانی و چالش‌ها و نقاط قوت این بانک در زمینه مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

اسناد و داده‌های ثانویه مرتبط با بانک دولتی هند و نتایج حاصل از روش تحلیل مضمون، نشان داد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در بانک دولتی هند SBI شامل سیاست‌های استخدام، همچون اعطای سهمیه خاص به طبقات مختلف در جامعه هند از جمله طبقه برنامه‌ریزی شده، قبایل برنامه‌ریزی شده، طبقات عقب مانده، لایه خامه‌ای و معلولین با ویژگی‌های تعریف شده‌ای از سطح معلولیت، همچنین برگزاری آزمون فراگیر

#### ۴- یافته‌های تجربی پژوهش

##### ۴-۱ نتایج

مطالعه حاضر به تحلیل کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک دولتی هند می‌پردازد که از منظر اقتصاد نهادی و با تکیه بر آثار پیشگامانی چون داگلاس نورث (۱۹۹۱) و اولیور ویلیامسون<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) قابل تأمل است. با استفاده از روش تحلیل مضمون، در مرحله کدگذاری اولیه، ۸۸ مضمون پایه و سپس ۱۸ مضمون سازمان دهنده و ۷ مضمون نهایی یا فراگیر استخراج شد که مبین تعامل پیچیده میان محیط نهادی و کارکردهای مدیریت منابع

2. Muduli

1. Williamson

نظام‌مند انجام می‌شود و بانک بر توسعه مهارت و یادگیری تأکید دارد؛ تأکید بانک بر حفظ و نگهداشت استعدادها و بازآموزی آنها منجر به آن شده که بانک، نرخ ریزش نیروی انسانی را بطور مستمر زیر ۲ درصد حفظ کند. تأکید رسمی بانک دولتی هند SBI بر آموزش مستمر، توسعه شغلی و سرمایه انسانی نشان می‌دهد که HRM بخشی از سازوکار بقا و سازگاری نهادی بانک است (گزارش سالانه بانک دولتی هند SBI، ۲۰۲۵-۲۰۲۴). شفافیت برنامه‌ها و اطلاعات مرتبط با فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نیز از جمله نقاط قوت و فرهنگ سازمانی تثبیت شده در این بانک محسوب می‌شود. برنامه ریزی شغلی شفاف تا چرخش شغلی دو تا سه سال برای همه کارکنان و الزام گذراندن پنج مرحله فعالیت سازمانی برای دستیابی به پست مدیریت، حاکی از وجود فضای مناسب برای ارتقا، رشد و توسعه و تحول کارکنان بانک دولتی هند SBI مبتنی بر عملکرد و شایستگی کارکنان می‌باشد. الگوی HRM در بانک دولتی هند SBI را می‌توان الگوی نهادگرایی توسعه‌محور دانست که در آن شایستگی، شفافیت، آموزش، رفاه و نگهداشت، ابزارهای تولید ثبات نهادی و عملکرد پایدارند. یکی دیگر از کارکردهای منابع انسانی در کشور پهنای هند که می‌تواند تحت تأثیر محیط نهادی قرار بگیرد، بحث ارتقا همراه با انتقال است. چرخش شغلی به کارکنان کمک می‌کند تا با پیشرفت به سمت نقش‌های مدیریتی بالاتر، تصویر استراتژیک جامعی از سازمان ایجاد کنند (رائو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶) اما گاه پیشرفت شغلی منجر به انتقال کارمندان از یک نقطه به نقطه دیگر می‌شود. پهنای بودن هند، گاه منجر به جابجایی نیروی کار به فاصله هزار کیلومتری از مکان فعلی می‌گردد و چون جامعه هند، طبق ابعاد فرهنگی هستند (۲۰۰۳)، جمع گراست، دور شدن از شهر، ایالت و فرهنگ و پیشینه اصلی، ممکن است برای نیروی کار، مطلوب نباشد. توجه به این نکته مهم است که هند به عنوان یک کشور (به قدری متنوع است که شامل ۱۲۲ زبان اصلی و ۱۵۹۹ زبان دیگر می‌شود (سرشماری هند در سال ۲۰۰۱)، با افرادی که نماینده ۲۵ استان هستند (هر استان از نظر فرهنگ، زبان، آداب و رسوم، سنت و غیره منحصر به فرد است)؛ بنابراین، تصمیم ارتقا همراه با انتقال، اغلب منفی تلقی می‌شود و نارضایتی زیادی را در بین کارمندان ایجاد می‌کند (مودولی و همکاران، ۲۰۲۴). این هم یکی دیگر از مواردی است که محیط نهادی، کارکرد مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تنوع فرهنگ و زبان در هند، نمونه بارزی از تنوع نهادی غیر رسمی است، که نورث آن را شامل هنجارهای رفتاری، قراردادهای اجتماعی و کدهای اخلاقی می‌داند. (نورث، ۱۹۹۱). روابط

در سراسر هند و سپس مصاحبه استخدامی می‌باشد که با هدف اجرای سیاست حفظ برابری، تنوع و ادغام نیروی انسانی انجام می‌شود. سیاست سهمیه‌بندی استخدام، ریشه در قانون اساسی هند و قوانین حفاظت از اقلیت‌ها دارد و با هدف تحقق عدالت اجتماعی و برابری طراحی شده است (روی و ویشواناتان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) اما همان‌طور که ویلیامسون (۱۹۸۵) در نظریه هزینه مبادله خود بیان می‌کند، نهادها می‌توانند هزینه‌های مبادله را افزایش یا کاهش دهند. در این مورد، اگرچه سیاست سهمیه‌بندی به هدف اجتماعی عدالت خدمت می‌کند، اما ممکن است هزینه‌های عملکردی بر سازمان تحمیل کند. با عنایت به این که بانک، ستون فقرات اقتصاد هند، محسوب می‌شود و با توجه به سرعت بالای دیجیتالی شدن بانکداری و پیشرفت فناوری در این صنعت، بانک‌ها نیازمند استخدام در برخی عناوین شغلی خاص و منحصر بفرد همچون مدیریت ریسک، فناوری اطلاعات، خزانه داری و فارکس هستند (روی و ویشواناتان، ۲۰۱۸). هنگامی که پنجاه درصد مشاغل توسط طبقات ویژه که دارای سهمیه قانونی هستند، در این بانک تکمیل می‌شود، در مورد معیارهای واجد شرایط بودن، اخذ نمره حدنصاب و امتیازدهی به شاخص‌های انتخاب در مقایسه با متقاضیان عادی، اغماض وجود دارد و نیروی کار ضعیف‌تر استخدام می‌شود. این بانک، ممکن است که با مجموعه ای از کارمندانی اداره شود که نسبت به داوطلبین عمومی، کارآمدی کمتری داشته باشند. اگرچه این امر ممکن است به هدف عدالت اجتماعی و برابری خدمت کند، اما در نهایت، بر عملکرد سازمانی تأثیر خواهد گذاشت. این از جمله اولین آثاری است که محیط نهادی بر سیستم مدیریت منابع انسانی می‌گذارد. به عبارتی گاه نهادها و محیط نهادی، قوی‌تر از کارکردهای منابع انسانی عمل می‌کنند و اثر کارکردهای منابع انسانی بر روی عملکرد نیروی کار را مختل یا خنثی می‌کنند (مودولی و همکاران، ۲۰۲۴). از طرفی با وجود این که تعداد بیکاران دانش آموخته در هند در حال افزایش است (سازمان بین المللی کار<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). اما بانک، همچنان از نیروهای بازنشسته استفاده می‌کند.

آشناسازی و جامعه‌پذیری نیروهای تازه وارد، آموزش نیروی انسانی و سیاست‌هایی که بانک برای توسعه و ارتقاء کارکنان انجام می‌دهد از طریق کارکردهای برنامه‌ریزی شغلی شفاف، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، ترویج فرهنگ کار تیمی صمیمانه با رویکرد حل مسئله و جبران خدمات انجام می‌گیرد. اجرای کارکردهای منابع انسانی ذکر شده به حفظ و نگهداشت نیروی انسانی در بانک کمک می‌کند، گزارش سالانه بانک دولتی هند SBI نشان می‌دهد که آموزش کارکنان در سطح گسترده و

استفاده از قراردادهای موقت، پروژه‌ای یا هیبریدی برای جذب متخصصان جوان و دانش‌آموخته به جای اتکای صرف به نیروهای بازنشسته.

طراحی مسیرهای ارتقای دوگانه: یکی همراه با انتقال جغرافیایی و دیگری بدون الزام به جابجایی طولانی‌مدت (با مشوق‌های مالی و رفاهی معادل). این اقدام تأثیر منفی نهادهای غیررسمی (جمع‌گرایی و وابستگی به محل زندگی) را تعدیل می‌کند.

۳. سرمایه‌گذاری هدفمند در بازآموزی و تبدیل مهارت‌ها: تبدیل برنامه آموزش مستمر از حالت عمومی به «بازآموزی راهبردی» با تمرکز بر مهارت‌های دیجیتال و تخصصی مورد نیاز. ایجاد سازوکارهای داخلی برای ارتقای کارکنان موجود به مشاغل جدید به جای استخدام صرف نیروهای بیرونی. تجربه بانک دولتی هند SBI نشان می‌دهد که تأکید بر بازآموزی و نگهداشت استعدادها می‌تواند نرخ ریزش را پایین نگه دارد و اینرسی ناشی از نیروی کار قدیمی را کاهش دهد.

۴. تقویت شفافیت و بازخورد نهادی: انتشار منظم داده‌های عملکردی مربوط به کیفیت استخدام، نرخ ارتقا، رضایت از جابجایی و شکاف مهارت‌ها. ایجاد حلقه‌های بازخورد سریع میان واحد منابع انسانی، مدیریت ارشد و نهادهای نظارتی برای اصلاح قواعد ناکارآمد. شفافیت، هزینه پنهان اینرسی را آشکار می‌سازد و فشار برای تغییر نهادی را افزایش می‌دهد.

۵. الگوگیری انتخابی و بومی‌سازی تجربیات کشورهای در حال توسعه:

مطالعه نظام‌مند تجربیات بانک‌های مشابه در کشورهای در حال توسعه (نه صرفاً کپی‌برداری) برای شناسایی سازوکارهایی که توانسته‌اند اینرسی نهادی را کاهش دهند. ایجاد واحدهای پژوهشی یا کارگروه‌های مشترک میان بانک‌های ایرانی برای تبادل درس‌آموخته‌ها.

۶. مدیریت همزمان نهادهای رسمی و غیررسمی: طراحی مشوق‌های رفاهی و خانواده‌محور برای کاهش مقاومت فرهنگی نسبت به جابجایی (افزایش پوشش بیمه، تسهیلات مسکن، حمایت از خانواده). ترویج فرهنگ کار تیمی مبتنی بر حل مسئله به عنوان نهاد غیررسمی مثبت که می‌تواند مقاومت در برابر تغییرات را کاهش دهد.

### جمع‌بندی راهبردی

در نهایت، موفق‌ترین راهکارها آن‌هایی هستند که به جای مقابله مستقیم با نهادهای جدید و مشروع در درون همان نهادها ایجاد می‌کنند. این رویکرد هم با نظریه نورث (تغییر نهادی تدریجی) و هم با تجربه عملی بانک دولتی هند SBI سازگار

صمیمانه تیمی با رویکرد حل مساله میان کارکنان سطوح غیر مدیریتی بانک دولتی هند SBI در هنگام بروز مشکل در محیط کار، الگویی مفید از محیط کار به دیگر بانک‌ها ارائه می‌کند تا در بحران‌ها، بجای سرزنش یکدیگر به تبادل نظر و تلاش برای حل مسئله بپردازند. تثبیت فرهنگ همکاری و پذیرش تنوع نیز از جمله نقاط قوت این بانک محسوب می‌شود. افزایش پوشش بیمه درمانی، مدیریت بار کاری و ایجاد فرهنگی فراگیرتر و حمایتی‌تر از قبل، از جمله پیشنهادهای است که به منظور رفع چالش‌های بانک در مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. فشار کاری، عدم تعادل کار و زندگی، ساعات کاری غیر منعطف و احتمال اندک ارتقا تا سطوح عالی برای بخشی از کارکنان شاغل در سطوح پایین بانک‌ها از جمله شرایط ناگزیر کاری در صنعت بانکداری است که بانک‌های دولتی ایران نیز بعنوان چالش با آن مواجهند. به نظر می‌رسد مطالعه و بهره‌برداری از تجربیات مدیریت منابع انسانی بانک‌های کشورهای در حال توسعه همانند این مطالعه، می‌تواند به متخصصان حوزه منابع انسانی در نهادهای مالی به ویژه بانک‌ها کمک کند تا با الهام از تجارب دیگران به بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی و ارتقا عملکرد بانک‌های داخلی بپردازند. از جمله محدودیت‌های اصلی این پژوهش، استفاده از داده‌های ثانویه و عدم دسترسی به مدیران و کارکنان این بانک برای انجام مصاحبه بود. همچنین به اسناد محرمانه و داخلی بانک دسترسی نداشتیم.

### ۴-۲ دستاوردهای سیاستی

از آنجا که نهادهای رسمی و غیررسمی با سرعت و جهت تغییرات محیطی (به‌ویژه فناوری و نیازهای بازار کار) هم‌خوانی ندارند و مانع انطباق سریع سازمان می‌شوند و این پدیده به‌وضوح در تعارض میان سهمیه‌بندی قانونی، استفاده از نیروهای بازنشسته، و نیاز فوری به تخصص‌های دیجیتال دیده می‌شود، سیاست‌ها و راهکارهای عملی کاهش این اینرسی بر اساس منطق اقتصاد نهادی (نورث و ویلیامسون) و درس‌های قابل استخراج از تجربه بانک دولتی هند SBI بشرح زیر می‌باشند:

۱. بازطراحی تدریجی نهادهای رسمی با حفظ مشروعیت اجتماعی:

ایجاد «سهمیه‌های استخدامی شایستگی‌محور» یا سهمیه‌های مشروط به حداقل استانداردهای عملکردی و تخصصی.

تعریف مسیرهای استخدام موازی و شفاف برای مشاغل حیاتی (مدیریت ریسک، فناوری اطلاعات، خزانه‌داری، فارکس) که از قواعد سهمیه‌بندی کلاسیک مستثنی باشند. این رویکرد هزینه مبادله را کاهش می‌دهد و در عین حال مشروعیت اجتماعی نهاد را حفظ می‌کند.

۲. ایجاد سازوکارهای انعطاف‌پذیر در درون نهادهای موجود:



- Budhwar, P. S., & Khatri, N. (2001). A comparative study of HR practices in Britain and India. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 800–826.
- Dubey, S., & Gupta, B. (2019). Innovative human resource practices in Indian banks: A study from HR manager's perspective. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 9(1), 195-203.
- Gulzar, R. (2018). A comparative study of human resource management practices and its impact on organizational performance in Indian public sector banks. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(1), 88-102.
- Gupta, R; Belcha, A. (2022). Analysis of relationship between job satisfaction and compensation policy in State Bank of India". *Aayushi International Interdisciplinary Research Journal*, September, 1-8 ISSN 2349-638x.
- Gwet, K.L. (2014). *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters*. Advanced Analytics LLC.
- Hofstede, G. (2003). Cultural dimensions. www.geert-hofstede.com.
- ILO. 2018. World Employment and Social Outlook 2018: Greening with Jobs.
- Khan, A. (2015). "An empirical analysis of HR policies on the performance of employees in banking industry: A case study of State Bank of India (SBI)". *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(2), 308-312. E-ISSN: 2349-4182
- Kumar, S., & Sharma, R. (2022). Work-Life Balance in Indian Banking Sector: Challenges and Opportunities. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 25-40.
- Lakkoju, S. (2014). An empirical analysis of managerial and non-managerial HRD climate perceptions in SBI and KVB: a case study conducted in Andhra Pradesh. *Decision*, 41(1), 51-72.
- Lewis, A.C., R.L. Cardy, and L.S. Huang. (2019). Institutional theory and HRM: A new look. *Human Resource Management Review*, 29(3): 316–335.
- Muduli, A., Verma, S., Choudhary, A., & Singh, U. (2024). High-performance human resource practices in Indian banks: an examination from the institutional perspective. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(1), 186-198.
- Narain, R. S., & Mishra, S. K. (2022). Cost mitigation impact and measurement material in outsourcing HR functions in Indian banks. *Materials Today: Proceedings*, 63, 35-39.
- North D.C. (1991) Institutions. *Journal of Economic Perspectives* 5(1), 97–112.
- Pahuja, S.; Dalal, R. C. (2016). Study of human resource system, competitive advantage status and their relation in Indian Public Sector Banks. *IIMS Journal of Management Science*, 7(3), 292-300
- Pahuja, S.; Mahlawat, S.; Kumar, V.; Sah, R. K.; Paliwal, M.; Singh, S., & Kumar, M. (2024). "Gaining competitive advantage status through human resource practices: A study of Indian banks". *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100804, 1-16.

است و برای بانک‌های دولتی ایران نیز قابلیت بومی‌سازی بالایی دارد. پیشنهاد می‌شود برای پژوهش‌های آینده بین بانک ملی ایران و بانک مرکزی هند مطالعه تطبیقی انجام گیرد.

## تشکر و قدردانی

نویسنده از داوران ناشناس برای نقدهای خردمندانه و بازخوردهای سازنده که به طور قابل توجهی وضوح و دقت علمی این مقاله را تقویت کرده‌اند، صمیمانه قدردانی می‌کند.

## درصد مشارکت نویسندگان

نویسنده شخصا مسئول ایده‌پردازی، آماده‌سازی و نگارش این مقاله است.

## تعارض منافع

نویسنده ضمن رعایت اخلاق نشر در ارجاع‌دهی، نبود تضاد منافع را اعلام می‌دارد.

## بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

نویسنده مسئولیت کامل صحت، اصالت، یکپارچگی، قانونی‌بودن و رعایت ملاحظات اخلاقی تمامی متون، داده‌ها، جداول، شکل‌ها، تحلیل‌ها، منابع و نتیجه‌گیری‌های این مقاله را بر عهده دارد و تمامی خروجی‌های استخراج شده توسط هوش مصنوعی را بررسی و تأیید کرده است. هرگونه دست‌کاری، نقض حقوق مالکیت فکری یا کپی‌رایت و مواردی از این قبیل و هر نوع استفاده نادرست دیگر از هوش مصنوعی، صرفاً بر عهده نویسندگان است و استفاده از هوش مصنوعی به هیچ‌وجه موجب انتقال یا کاهش مسئولیت و پاسخ‌گویی آنان در قبال اثر منتشرشده نخواهد شد.

## منابع

- Agarwal, Sarika; Agarwal, Mukesh; Singh, Amit Kumar; Dhanalakshmi, K. (2022). Impact of HR Practices in India Banking Sector. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(9), 6532-6543.
- Barth, J. R., Caprio, G., & Levine, R. (2013). Bank regulation and supervision in 180 countries from 1999 to 2011. *Available at SSRN 2203516*.
- Bora, J. (2014). Job Satisfaction of Bank Employees in Jorhat, A Comparative Study of Public & Private Sector Bank. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Management Studies*, 2(6), 135-142.
- Brewster, C.; Mayrhofer, W.; Smale, A. (2016). Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. *Human Resource Management Review*, 26(4), 285-297.
- Brown, V.; Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

- State Bank of India (2016). <https://bank.sbi/web/careers/recruitment-results-archive>, Recruitment of Probationary Officers, Advertisement No. CRPD/PO/2016-17/02
- State Bank of India, (2021). *Resolution Plan - Public Section I*, <https://www.fdic.gov/system/files/2024-07/sbi-165-2207.pdf>
- State Bank of India (2025). <https://bank.sbi/web/careers/recruitment-results-archive>.
- State Bank of India. Annual Report 2024 –25.
- State Bank of India (2026). <https://sbi.bank.in/web/careers/current-openings/ADVERTISEMENT> NO: CRPD/SCO/2026-27/10
- Thro, P. D., & Prasain, G. P.(2024). Exploring the strategies for coping with work-life conflict: A study on the employees of THE STATE BANK OF INDIA. *Journal of Resarch Administration*, Vol. 05 .No. 2, 5297- 5307
- Williamson, O. E. (1994). The Institutions and Govemance of Economic Development and Reform, Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics.
- Ram, M. A. K., & Sain, M. (2024). The Relationship Between Quality of Work Life and Employee Productivity: A study of SBI Bank, *Shodhshauryam International Scientific Refereed Research Journal* 7(4).81-88
- Rao, Pramila. 2016. “Investment and Collaboration: The Indian Model for ‘Best’ HRM Practices”. *Journal of Asia Business Studies* 10 (2): 125
- Roy, N.C., and T. Vishwanathan. 2018. Workforce challenges in Indian banking scenario–Journey from identification till mitigation. *Current Science* 115(4): 739–747.
- Sadeghi Fasaai; Erfan Manesh, Iman (2015). “Methodological foundations of documentary research in social sciences”. *Strategy of Culture*, 29 (1), 61-91[in Persian]
- Shahid, S., Kaur, K., Patel, P., Kumar, S., & Prikshat, V. (2025). Integrating sustainable development goals into HRM in emerging markets: an empirical investigation of Indian and Chinese banks. *International Journal of Manpower*, 46(4), 792-815.
- Sneha, M. B., Ch, R. S., & Chodisetty, M. (2024). A comparative study of HR practices in public and private sector banks in Telangana-A Case study of Hyderabad Region. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 6(01), 564-573.