



## International Journal of Financial Management and Economics

P-ISSN: 2617-9210  
E-ISSN: 2617-9229  
Impact Factor (RJIF): 5.97  
IJFME 2026; 9(1): 13-15  
[www.theeconomicsjournal.com](http://www.theeconomicsjournal.com)  
Received: 10-10-2025  
Accepted: 13-11-2025

**Kuldeep Kumar**  
Research Scholar, Department  
of Commerce, University of  
Lucknow, Uttar Pradesh,  
India

**Syed Shujat Hussain**  
Professor, Department of  
Commerce, Shia P.G. College,  
Lucknow, Uttar Pradesh,  
India

### भारत में जिला सहकारी बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाएं: एक समीक्षात्मक अध्ययन

**Kuldeep Kumar and Syed Shujat Hussain**

**DOI:** <https://doi.org/10.33545/26179210.2026.v9.i1.705>

#### सारांश

भारतीय बैंकिंग प्रणाली में सहकारी बैंकों, विशेषकर जिला सहकारी बैंकों की भूमिका ग्रामीण अर्थव्यवस्था के विकास में अत्यंत महत्वपूर्ण रही है। इन बैंकों की कार्यक्षमता काफी हद तक मानव संसाधन प्रबंधन (Human Resource Management- HRM) की प्रभावशीलता पर निर्भर करती है। प्रस्तुत शोध पत्र एक समीक्षात्मक (Review) अध्ययन है, जिसका उद्देश्य भारत में जिला सहकारी बैंकों में प्रचलित मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाओं का विश्लेषण करना है। इस अध्ययन में प्राथमिक आकड़ों का प्रयोग न कर, विभिन्न पुस्तकों, शोध पत्रों, शोध प्रबंधों, NABARD एवं RBI की रिपोर्टों तथा सरकारी दस्तावेजों के आधार पर HRM प्रथाओं का समालोचनात्मक विश्लेषण किया गया है। अध्ययन से यह निष्कर्ष निकलता है कि प्रभावी HRM नीतियाँ कर्मचारी संतोष, कार्य निष्पादन एवं संगठनात्मक दक्षता को बढ़ाने में सहायक होती हैं। यह शोध सहकारी बैंकिंग क्षेत्र में HR नीतियों के सुधार हेतु उपयोगी सिद्ध होगा।

**कुटशब्द:** मानव संसाधन प्रबंधन, जिला सहकारी बैंक, कर्मचारी संतोष, सहकारी बैंकिंग, भारत

#### प्रस्तावना

भारत की बैंकिंग व्यवस्था में सहकारी बैंकों का एक विशिष्ट एवं महत्वपूर्ण स्थान है। देश की विशाल ग्रामीण एवं अर्ध-शहरी आबादी को वित्तीय सेवाएं उपलब्ध कराने में सहकारी बैंकिंग प्रणाली की भूमिका ऐतिहासिक रही है। इस प्रणाली के अन्तर्गत राज्य सहकारी बैंक, जिला सहकारी बैंक तथा प्राथमिक कृषि ऋण समितियाँ एक त्रिस्तरीय ढांचे के रूप में कार्य करती हैं। इनमें जिला सहकारी बैंक राज्य सहकारी बैंक और प्राथमिक समितियों के बीच एक महत्वपूर्ण कड़ी का कार्य करते हैं तथा कृषि, लघु उद्योग एवं ग्रामीण विकास को वित्तीय सहायता प्रदान करते हैं।

वर्तमान समय में बैंकिंग क्षेत्र में तीव्र प्रतिस्पर्धा, तकनीकी प्रगति, डिजिटलीकरण तथा ग्राहकों की बढ़ती अपेक्षाओं के कारण सहकारी बैंकों के समक्ष अनेक नई चुनौतियाँ उत्पन्न हो गई हैं। इन चुनौतियों का सामना केवल वित्तीय संसाधनों के माध्यम से संभव नहीं है, बल्कि इसके लिए कुशल, प्रेरित एवं संतुष्ट मानव संसाधन की आवश्यकता होती है। इसी संदर्भ में मानव संसाधन प्रबंधन (Human Resource Management-HRM) की भूमिका अत्यंत महत्वपूर्ण हो जाती है।

मानव संसाधन प्रबंधन से तात्पर्य सागठन के मानव संसाधनों की प्रभावी योजना, भर्ती, चयन, प्रशिक्षण, विकास, मूल्यांकन तथा कल्याण से है, जिससे संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति सुनिश्चित की जा सके। बैंकिंग जैसे सेवा-प्रधान क्षेत्र में कर्मचारियों की दक्षता, व्यवहार, कार्य प्रतिबद्धता एवं संतोष सीधे तौर पर संगठन की कार्यक्षमता और सेवा गुणवत्ता को प्रभावित करते हैं। इसलिए यह कहा जा सकता है कि किसी भी बैंक की सफलता उसके मानव संसाधन प्रबंधन की गुणवत्ता पर निर्भर करती है। जिला सहकारी बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाएं प्रायः पारंपरिक नियमों, सरकारी नियंत्रण एवं सीमित संसाधनों से प्रभावित रही हैं। कई अध्ययनों में यह पाया गया है कि इन बैंकों में भर्ती एवं पदोन्नति प्रक्रियाएं, प्रशिक्षण के अवसर, प्रदर्शन मूल्यांकन प्रणाली तथा कर्मचारी प्रोत्साहन योजनाएं अपेक्षाकृत कम विकसित हैं। परिणामस्वरूप कर्मचारियों के संतोष, प्रेरणा एवं कार्य निष्पादन पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ सकता है। इसके बावजूद, सहकारी बैंकिंग क्षेत्र में मानव संसाधन प्रबंधन पर किए गए व्यवस्थित एवं समीक्षात्मक अध्ययनों की संख्या सीमित है।

विगत कुछ वर्षों में NABARD तथा भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा सहकारी बैंकों की कार्यप्रणाली में सुधार हेतु विभिन्न दिशा-निर्देश जारी किए गए हैं, जिनमें मानव संसाधन विकास, प्रशिक्षण एवं क्षमता निर्माण पर विशेष बल दिया गया है। इन प्रयासों के बावजूद, जमीनी स्तर पर HRM प्रथाओं की स्थिति, उनकी प्रभावशीलता तथा कर्मचारियों पर उनके प्रभाव का समग्र विश्लेषण आवश्यक प्रतीत होता है।

इन्हीं तथ्यों को ध्यान में रखते हुए प्रस्तुत शोध पत्र भारत में जिला सहकारी बैंकों में प्रचलित मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाओं का एक समीक्षात्मक एवं वैचारिक अध्ययन प्रस्तुत करता है।

**Corresponding Author:**  
**Kuldeep Kumar**  
Research Scholar, Department  
of Commerce, University of  
Lucknow, Uttar Pradesh,  
India

यह अध्ययन उपलब्ध साहित्य, सरकारी रिपोर्टों एवं पूर्ववर्ती शोधों के आधार पर यह समझने का प्रयास करता है कि किस प्रकार HRM प्रथाएँ कर्मचारी संतोष एवं संगठनात्मक दक्षता को प्रभावित करती हैं। साथ ही यह अध्ययन सहकारी बैंकिंग क्षेत्र में मानव संसाधन नीतियों के सुधार हेतु उपयोगी सुझाव प्रदान करने का भी प्रयास करता है।

### अध्ययन के उद्देश्य

1. भारत में जिला सहकारी बैंकों की मानव संसाधन प्रबंधन (HRM) प्रणाली की अवधारणा का अध्ययन करना।
2. जिला सहकारी बैंकों में प्रचलित प्रमुख मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाओं की समीक्षा करना।
3. मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाओं और कर्मचारी संतोष के बीच संबंध को समझना।
4. सहकारी बैंकिंग क्षेत्र में HRM से संबंधित प्रमुख समस्याओं एवं चुनौतियों का विश्लेषण करना।
5. जिला सहकारी बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन के सुधार हेतु उपयुक्त सुझाव प्रस्तुत करना।

### शोध पद्धति

प्रस्तुत शोध पत्र समीक्षात्मक एवं वैचारिक (Review and Conceptual) प्रकृति का है। इस अध्ययन में प्राथमिक आंकड़ों का उपयोग नहीं किया गया है, बल्कि मानव संसाधन प्रबंधन से संबंधित उपलब्ध साहित्य का समालोचनात्मक विश्लेषण किया गया है। अध्ययन का उद्देश्य भारत में जिला सहकारी बैंकों में प्रचलित मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाओं की स्थिति, उनकी समस्याओं तथा संभावनाओं को समझना है।

इस शोध में द्वितीयक आंकड़ों का उपयोग किया गया है। द्वितीयक आंकड़े विभिन्न पुस्तकों, राष्ट्रीय एवं अंतरराष्ट्रीय शोध पत्रिकाओं, शोध प्रबंधों (Shodhganga), NABARD एवं भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा प्रकाशित रिपोर्टों तथा अन्य सरकारी प्रकाशनों से संकलित किए गए हैं। संकलित साहित्य का चयन विषय की प्रासंगिकता, अद्यतनता तथा विश्वसनीयता के आधार पर किया गया है। अध्ययन में वर्णनात्मक एवं विश्लेषणात्मक विधि को अपनाया गया है। उपलब्ध साहित्य को विभिन्न विषयगत क्षेत्रों जैसे भर्ती एवं चयन, प्रशिक्षण एवं विकास, प्रदर्शन मूल्यांकन, कर्मचारी कल्याण तथा कर्मचारी संतोष के अंतर्गत वर्गीकृत कर उनका तुलनात्मक विश्लेषण किया गया है। इससे जिला सहकारी बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाओं की समग्र स्थिति को स्पष्ट रूप से समझने में सहायता मिली है।

यह शोध किसी विशेष भौगोलिक क्षेत्र तक सीमित न होकर भारतीय संदर्भ में जिला सहकारी बैंकों पर केंद्रित है। अध्ययन के निष्कर्ष उपलब्ध साहित्य की व्याख्या पर आधारित हैं तथा इन्हें सहकारी बैंकिंग क्षेत्र में मानव संसाधन नीतियों के सुधार हेतु उपयोगी माना गया है।

### साहित्य समीक्षा

पूर्ववर्ती अध्ययनों से यह स्पष्ट होता है कि मानव संसाधन प्रबंधन संगठन की कार्यक्षमता एवं कर्मचारी संतोष को प्रभावित करने वाला एक महत्वपूर्ण तत्व है। विभिन्न विद्वानों ने यह माना है कि प्रभावी भर्ती एवं चयन प्रक्रिया, नियमित प्रशिक्षण एवं विकास कार्यक्रम तथा निष्पक्ष प्रदर्शन मूल्यांकन प्रणाली कर्मचारियों की कार्य-प्रेरणा एवं कार्य निष्पादन में वृद्धि करती है।

भारतीय संदर्भ में किए गए अनेक अध्ययनों में यह पाया गया है कि बैंकिंग क्षेत्र में मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका विशेष रूप से महत्वपूर्ण है, क्योंकि यह क्षेत्र सेवा-प्रधान है। कुछ अध्ययनों ने यह निष्कर्ष निकाला है कि कर्मचारी संतोष का स्तर बैंक की सेवा गुणवत्ता एवं संगठनात्मक प्रदर्शन से प्रत्यक्ष रूप से जुड़ा होता है। प्रशिक्षण, पदोन्नति एवं वेतन संरचना जैसे कारक कर्मचारी संतोष को प्रभावित करते हैं।

सहकारी बैंकों पर केंद्रित सीमित अध्ययनों से यह संकेत मिलता है कि इन बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाएँ अपेक्षाकृत पारंपरिक हैं। कई शोधों में यह उल्लेख किया गया है कि सहकारी बैंकों में प्रशिक्षण के अवसर सीमित हैं तथा प्रदर्शन मूल्यांकन प्रणाली पर्याप्त रूप से विकसित नहीं है। इसके कारण कर्मचारियों की प्रेरणा एवं संगठन के प्रति प्रतिबद्धता प्रभावित होती है।

उपलब्ध साहित्य के समग्र विश्लेषण से यह स्पष्ट होता है कि सहकारी बैंकिंग क्षेत्र, विशेषकर जिला सहकारी बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन पर विस्तृत समीक्षात्मक अध्ययनों की कमी है। अधिकांश शोध वाणिज्यिक बैंकों पर केंद्रित रहे हैं। इस प्रकार उपलब्ध साहित्य में एक स्पष्ट अनुसंधान अंतर (Research Gap) विद्यमान है, जिसे वर्तमान अध्ययन संबोधित करने का प्रयास करता है।

### जिला सहकारी बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाएँ

जिला सहकारी बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाएँ संगठन की कार्यप्रणाली को सुदृढ़ बनाने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती हैं। इन प्रथाओं के अंतर्गत भर्ती एवं चयन, प्रशिक्षण एवं विकास, कार्य निष्पादन मूल्यांकन, वेतन संरचना, प्रोत्साहन योजनाएँ तथा कर्मचारी कल्याण से संबंधित गतिविधियाँ सम्मिलित होती हैं। प्रभावी मानव संसाधन प्रबंधन के माध्यम से कर्मचारियों की दक्षता, प्रतिबद्धता तथा संगठनात्मक प्रदर्शन में सुधार संभव है।

उपलब्ध साहित्य एवं विभिन्न संस्थागत रिपोर्टों के अनुसार यह देखा गया है कि अनेक जिला सहकारी बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन की आधुनिक तकनीकों का सीमित प्रयोग किया जा रहा है। परंपरागत प्रशासनिक दृष्टिकोण के कारण प्रशिक्षण कार्यक्रमों की गुणवत्ता एवं आवृत्ति अपेक्षित स्तर तक नहीं पहुँच पाती। परिणामस्वरूप कर्मचारियों के कौशल विकास तथा कार्य-प्रेरणा पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है, जो अंततः बैंक की सेवा गुणवत्ता को प्रभावित करता है।

### मानव संसाधन प्रबंधन एवं कर्मचारी संतोष

पूर्ववर्ती अध्ययनों से यह स्पष्ट होता है कि मानव संसाधन प्रबंधन एवं कर्मचारी संतोष के मध्य घनिष्ठ संबंध विद्यमान है। उचित भर्ती प्रक्रिया, नियमित प्रशिक्षण, निष्पक्ष प्रदर्शन मूल्यांकन प्रणाली तथा सुरक्षित एवं सहयोगात्मक कार्य वातावरण कर्मचारियों में संतोष एवं संगठन के प्रति सकारात्मक दृष्टिकोण विकसित करते हैं। सहकारी बैंकिंग क्षेत्र के संदर्भ में यह पाया गया है कि जब मानव संसाधन नीतियाँ कर्मचारी-केन्द्रित होती हैं, तब कर्मचारियों की कार्य-प्रेरणा एवं संगठनात्मक प्रतिबद्धता में वृद्धि होती है। इसके विपरीत, पारदर्शिता एवं प्रोत्साहन के अभाव में कर्मचारी असंतोष की स्थिति उत्पन्न हो सकती है। अतः जिला सहकारी बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन को सुदृढ़ बनाकर कर्मचारी संतोष एवं संगठनात्मक प्रदर्शन में सुधार किया जा सकता है।

### निष्कर्ष

- साहित्य समीक्षा से यह स्पष्ट होता है कि जिला सहकारी बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन संगठनात्मक कार्यक्षमता का एक महत्वपूर्ण निर्धारक है।
- अधिकांश जिला सहकारी बैंकों में भर्ती एवं चयन प्रक्रिया पारंपरिक पद्धतियों पर आधारित पाई जाती है, जिससे योग्य एवं कुशल मानव संसाधन के चयन में सीमाएँ उत्पन्न होती हैं।
- प्रशिक्षण एवं विकास कार्यक्रमों की अपर्याप्तता कर्मचारियों के कौशल विकास तथा नवीन बैंकिंग तकनीकों को अपनाने में बाधा उत्पन्न करती है।
- निष्पक्ष एवं पारदर्शी प्रदर्शन मूल्यांकन प्रणाली के अभाव में कर्मचारियों की कार्य-प्रेरणा एवं संतोष स्तर प्रभावित होता है।
- वेतन, पदोन्नति एवं प्रोत्साहन से संबंधित सीमित अवसर कर्मचारियों की संगठनात्मक प्रतिबद्धता को कमजोर करते हैं।
- प्रभावी एवं कर्मचारी-केन्द्रित मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाओं को अपनाने से जिला सहकारी बैंकों में कर्मचारी संतोष तथा सेवा गुणवत्ता में सुधार संभव है।

### सुझाव

- जिला सहकारी बैंकों में भर्ती और चयन प्रक्रिया को पारदर्शी और आधुनिक तकनीकों पर आधारित बनाना चाहिए, ताकि योग्य और दक्ष कर्मचारियों का चयन सुनिश्चित हो सके।
- कर्मचारियों के प्रशिक्षण और विकास के लिए नियमित कार्यक्रम आयोजित किए जाएँ, जिसमें बैंकिंग तकनीक, ग्राहक सेवा और डिजिटल वित्तीय उपकरणों पर विशेष ध्यान दिया जाए।
- प्रदर्शन मूल्यांकन प्रणाली को निष्पक्ष, पारदर्शी और परिणाम-आधारित बनाया जाए, जिससे कर्मचारियों की कार्य-प्रेरणा और संगठनात्मक प्रतिबद्धता बढ़े।
- कर्मचारियों के वेतन, पदोन्नति और प्रोत्साहन से संबंधित नीतियों में सुधार कर संतोष और कार्यप्रदर्शन को बढ़ावा देना चाहिए।
- सहकारी बैंकों में HRM प्रथाओं का नियमित मूल्यांकन किया जाए और नवीनतम नीतियों एवं दिशानिर्देशों को अपनाने के लिए प्रबंधन स्तर पर सतत समीक्षा की जाए।
- NABARD एवं RBI द्वारा जारी मानव संसाधन विकास संबंधी दिशानिर्देशों का व्यापक पालन सुनिश्चित किया जाना चाहिए।
- संगठन में सकारात्मक और सहयोगात्मक कार्य वातावरण बनाए रखने के लिए कर्मचारी कल्याण और मनोबल बढ़ाने वाली नीतियों को लागू किया जाना चाहिए।

### उपसंहार

प्रस्तुत अध्ययन से यह स्पष्ट होता है कि जिला सहकारी बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन संगठनात्मक दक्षता, कर्मचारी संतोष तथा सेवा गुणवत्ता को प्रभावित करने वाला एक महत्वपूर्ण कारक है। उपलब्ध साहित्य की समीक्षा से यह संकेत मिलता है कि यद्यपि सहकारी बैंकिंग क्षेत्र में मानव संसाधन प्रबंधन की भूमिका को स्वीकार किया गया है, फिर भी इसके व्यावहारिक क्रियान्वयन में अनेक सीमाएँ विद्यमान हैं।

अध्ययन से यह भी स्पष्ट होता है कि पारंपरिक मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाएँ, सीमित प्रशिक्षण अवसर तथा प्रभावी प्रदर्शन मूल्यांकन प्रणाली का अभाव कर्मचारियों की कार्य-प्रेरणा और संगठनात्मक प्रतिबद्धता को प्रभावित करता है। इसके विपरीत, कर्मचारी-केन्द्रित एवं आधुनिक मानव संसाधन नीतियों को अपनाने से जिला सहकारी बैंकों की कार्यक्षमता में सुधार संभव है।

यह अध्ययन समीक्षात्मक प्रकृति का होने के कारण भविष्य में किए जाने वाले अनुभवजन्य (Empirical) शोधों के लिए आधार प्रदान करता है। यदि भविष्य में प्राथमिक आंकड़ों के माध्यम से जिला सहकारी बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन प्रथाओं का विस्तृत विश्लेषण किया जाए, तो सहकारी बैंकिंग क्षेत्र को और अधिक सुदृढ़ बनाया जा सकता है। इस प्रकार, प्रस्तुत अध्ययन सहकारी बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन के महत्व को रेखांकित करते हुए नीतिगत सुधारों के लिए उपयोगी सिद्ध हो सकता है।

### संदर्भ सूची

1. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. London: Kogan Page; 2014. p. 1-836.
2. Dessler G. Human resource management. 15th ed. New Delhi: Pearson Education; 2017. p. 1-720.
3. Rao VSP. Human resource management: Text and cases. 3rd ed. New Delhi: Excel Books; 2010. p. 1-640.
4. Tripathi PC. Human resource management. New Delhi: Sultan Chand & Sons; 2008. p. 1-528.

5. Kothari CR. Research methodology: Methods and techniques. 2nd ed. New Delhi: New Age International Publishers; 2004. p. 1-401.
6. Reserve Bank of India. Report on trend and progress of banking in India. Mumbai: Reserve Bank of India; various issues. p. 1-350.
7. National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD). Status of cooperative banks in India. Mumbai: NABARD; various years. p. 1-280.
8. Sharma RK, Gupta S. Human resource management practices in cooperative banks in India. Int J Manag Stud. 2016;3(2):45-52.
9. Singh A, Mishra P. Employee satisfaction and HR practices in Indian banking sector. J Bus Manag. 2018;20(5):12-18.
10. Bhattacharya H. Banking theory and practice. Kolkata: New Central Book Agency; 2015. p. 1-612.