

निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों में कौशल उन्नयन एवं कार्य संतुष्टि के सहसंबंध, तुलनात्मक स्थिति तथा संबंधित चुनौतियों एवं समाधानों का विश्लेषणात्मक अध्ययन

¹डॉ. कौशल कुमार

सहायक प्राध्यापक, वाणिज्य विभाग, श्री रावतपुरा सरकार विश्वविद्यालय, रायपुर, छत्तीसगढ़, भारत
भंगला राव सोनटक्के

शोधार्थी, वाणिज्य विभाग, श्री रावतपुरा सरकार विश्वविद्यालय, रायपुर, छत्तीसगढ़, भारत

सारांश

प्रथम शोध पत्र में निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि तथा कौशल उन्नयन के स्तर का पृथक-पृथक तुलनात्मक विश्लेषण प्रस्तुत किया गया था, जिसमें यह पाया गया था कि सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारी कार्य संतुष्टि में तथा निजी क्षेत्र के कर्मचारी कौशल उन्नयन में अपेक्षाकृत आगे हैं। प्रस्तुत द्वितीय शोध पत्र इसी अध्ययन शृंखला की अगली कड़ी है, जिसका उद्देश्य निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों के कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के समग्र स्तर की तुलना करना, दोनों चरों के मध्य सहसंबंध का विश्लेषण करना तथा कौशल उन्नयन से संबंधित प्रमुख चुनौतियों एवं कार्य संतुष्टि बढ़ाने हेतु सुझाए गए समाधानों की पहचान करना है। अध्ययन उन्हीं पांच सौ कर्मचारियों, ढाई सौ निजी क्षेत्र एवं ढाई सौ सार्वजनिक क्षेत्र, के न्यादर्श पर आधारित है, जिनका उपयोग प्रथम शोध पत्र में किया गया था। आंकड़ों के विश्लेषण हेतु संयुक्त सूचकांक टी-परीक्षण, पियर्सन सहसंबंध, फिशर जेड परीक्षण तथा प्रतिशत आधारित रैंकिंग तकनीकों का प्रयोग किया गया। परिणामों से ज्ञात होता है कि कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य मध्यम स्तर का सकारात्मक सहसंबंध पाया गया, जो निजी क्षेत्र में सार्वजनिक क्षेत्र की तुलना में अधिक प्रबल है। समय की कमी, तकनीकी संसाधनों का अभाव तथा वित्तीय सीमाएं कौशल उन्नयन की प्रमुख चुनौतियों के रूप में सामने आईं, जबकि नियमित वेतन समीक्षा तथा नियमित कौशल प्रशिक्षण को कार्य संतुष्टि बढ़ाने के सर्वाधिक प्रभावी समाधानों के रूप में चिन्हित किया गया।

मुख्य शब्द: कार्य संतुष्टि, कौशल उन्नयन, सहसंबंध, निजी क्षेत्र, सार्वजनिक क्षेत्र, चुनौतियां, समाधान।

1. प्रस्तावना

प्रथम शोध पत्र में निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि तथा कौशल उन्नयन के स्तर का पृथक-पृथक विश्लेषण प्रस्तुत किया गया था, जिससे यह स्पष्ट हुआ था कि दोनों क्षेत्रों की स्थिति परस्पर विपरीत प्रतिरूप प्रदर्शित करती है। यह निष्कर्ष एक महत्वपूर्ण प्रश्न को जन्म देता है कि क्या कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य कोई सार्थक संबंध विद्यमान है, तथा यदि हां, तो यह संबंध दोनों क्षेत्रों में किस सीमा तक भिन्न है। इसके अतिरिक्त, यह जानना भी

आवश्यक है कि कौशल उन्नयन की प्रक्रिया में संगठनों एवं कर्मचारियों को किन प्रमुख चुनौतियों का सामना करना पड़ता है तथा कार्य संतुष्टि बढ़ाने हेतु किन समाधानों को सर्वाधिक प्रभावी माना जाता है। प्रस्तुत द्वितीय शोध पत्र इन्हीं प्रश्नों के उत्तर खोजने हेतु निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों पर केंद्रित विस्तृत विश्लेषण प्रस्तुत करता है।

1.1 अध्ययन की पृष्ठभूमि

वर्तमान संगठनात्मक परिवेश में कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन को परस्पर स्वतंत्र चर के रूप में नहीं, अपितु एक-दूसरे को प्रभावित करने वाले परस्पर संबंधित चर के रूप में देखा जाने लगा है। अनेक विद्वानों का मत है कि जब कर्मचारियों को नियमित रूप से कौशल विकास के अवसर प्राप्त होते हैं, तो उनकी आत्म-दक्षता एवं कैरियर संभावनाओं में वृद्धि होती है, जिसका सीधा प्रभाव उनकी कार्य संतुष्टि पर पड़ता है। इसके विपरीत, कुछ अध्ययन यह भी संकेत देते हैं कि कौशल उन्नयन तथा कार्य संतुष्टि दोनों भिन्न-भिन्न संगठनात्मक कारकों से प्रभावित होकर स्वतंत्र रूप से भी कार्य कर सकते हैं। इन्हीं परस्पर विरोधाभासी दृष्टिकोणों के परिप्रेक्ष्य में प्रस्तुत अध्ययन निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के संदर्भ में दोनों चरों के मध्य वास्तविक संबंध की अनुभवजन्य जांच करता है।

1.2 कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य संबंध की अवधारणा

कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य संबंध को समझने हेतु यह आवश्यक है कि दोनों अवधारणाओं को एक संयुक्त ढांचे के अंतर्गत देखा जाए। जब कोई संगठन अपने कर्मचारियों के कौशल विकास में निवेश करता है, तो कर्मचारी स्वयं को संगठन के लिए मूल्यवान महसूस करते हैं, जिससे उनकी संगठन के प्रति निष्ठा एवं संतुष्टि में वृद्धि होती है।

इसके साथ ही, उन्नत कौशल कर्मचारियों को अपने कार्य को अधिक दक्षतापूर्वक एवं आत्मविश्वास के साथ संपादित करने में सक्षम बनाते हैं, जिससे कार्य संबंधी तनाव में कमी आती है तथा संतुष्टि का स्तर बढ़ता है। तथापि, यह संबंध सदैव एकरेखीय नहीं होता, क्योंकि वेतन, पदोन्नति तथा कार्य वातावरण जैसे अन्य कारक भी कार्य संतुष्टि को समानांतर रूप से प्रभावित करते हैं।

1.3 कौशल उन्नयन की चुनौतियां: एक सैद्धांतिक परिप्रेक्ष्य

कौशल उन्नयन की प्रक्रिया अनेक संगठनात्मक, वित्तीय तथा मनोवैज्ञानिक चुनौतियों से घिरी होती है। संगठनों के समक्ष प्रायः समय एवं संसाधनों की सीमितता, प्रशिक्षण हेतु उपयुक्त बजट का अभाव तथा प्रशिक्षित विशेषज्ञों की कमी जैसी चुनौतियां आती हैं। इसके अतिरिक्त, कर्मचारियों में भी कई बार नवीन कौशल सीखने के प्रति प्रेरणा की कमी अथवा परिवर्तन के प्रति प्रतिरोध देखा जाता है। सार्वजनिक क्षेत्र में नियमबद्ध प्रशासनिक प्रक्रिया एवं सीमित वित्तीय स्वायत्तता के कारण कौशल उन्नयन की गति प्रायः धीमी पाई जाती है, जबकि निजी क्षेत्र में प्रतिस्पर्धात्मक दबाव के बावजूद

समय की कमी एक प्रमुख बाधा के रूप में सामने आती है। इन चुनौतियों की पहचान करना तथा उपयुक्त समाधान सुझाना संगठनात्मक प्रभावशीलता हेतु अत्यंत आवश्यक है।

1.4 अध्ययन का औचित्य एवं महत्व

प्रस्तुत अध्ययन का औचित्य इस तथ्य में निहित है कि कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य संबंध की प्रकृति को समझे बिना संगठन प्रभावी मानव संसाधन नीतियां नहीं बना सकते। यदि दोनों चरों के मध्य सार्थक सहसंबंध पाया जाता है, तो संगठन कौशल विकास में निवेश को कार्य संतुष्टि बढ़ाने की एक प्रभावी रणनीति के रूप में अपना सकते हैं। इसके साथ ही, कौशल उन्नयन की चुनौतियों एवं संभावित समाधानों की स्पष्ट पहचान नीति-निर्माताओं तथा मानव संसाधन प्रबंधकों को व्यावहारिक मार्गदर्शन प्रदान करेगी। यह अध्ययन प्रथम शोध पत्र के निष्कर्षों को आगे बढ़ाते हुए एक समग्र एवं संपूर्ण चित्र प्रस्तुत करने का प्रयास करता है।

1.5 शोध पत्र की संरचना

प्रस्तुत शोध पत्र को नौ प्रमुख भागों में विभाजित किया गया है। प्रथम भाग में विषय की पृष्ठभूमि एवं अवधारणात्मक स्पष्टीकरण प्रस्तुत किया गया है। द्वितीय भाग में संबंधित साहित्य की समीक्षा की गई है। तृतीय भाग में अध्ययन के उद्देश्य एवं परिकल्पनाएं प्रस्तुत की गई हैं। चतुर्थ भाग में शोध प्रविधि का विवरण दिया गया है। पंचम भाग में संगृहीत आंकड़ों का सारणीबद्ध विश्लेषण एवं व्याख्या प्रस्तुत की गई है। तदुपरांत परिणामों की विवेचना, निष्कर्ष, सुझाव तथा शोध की सीमाओं का उल्लेख करते हुए अंत में संदर्भ सूची दी गई है।

1.6 संकल्पनात्मक ढांचा

प्रस्तुत अध्ययन का संकल्पनात्मक ढांचा कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन को परस्पर संबंधित चर के रूप में प्रस्तुत करता है, जिसमें कार्यक्षेत्र, अर्थात् निजी अथवा सार्वजनिक, को एक नियंत्रक अथवा मध्यस्थ चर के रूप में सम्मिलित किया गया है। इस ढांचे के अंतर्गत यह जांचा गया है कि क्या दोनों चरों के मध्य संबंध की प्रबलता कार्यक्षेत्र के अनुसार भिन्न होती है। इसके समानांतर, कौशल उन्नयन की प्रक्रिया को प्रभावित करने वाली चुनौतियों तथा कार्य संतुष्टि बढ़ाने हेतु अपनाए जा सकने वाले समाधानों को भी इस ढांचे में सम्मिलित किया गया है, जिससे अध्ययन के तीनों उद्देश्यों को एक समन्वित रूप में प्रस्तुत किया जा सके।

2. साहित्य समीक्षा

प्रस्तुत अध्ययन के सैद्धांतिक आधार को सुदृढ़ करने हेतु कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य संबंध, तथा कौशल उन्नयन से जुड़ी चुनौतियों एवं समाधानों से संबंधित पूर्व में किए गए महत्वपूर्ण अध्ययनों की समीक्षा निम्नलिखित उप-भागों में प्रस्तुत की जा रही है।

2.1 कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के सहसंबंध संबंधी अध्ययन

हाजी अली एवं इस्माइल (2022) के अध्ययन में यह भी पाया गया कि कौशल एवं योग्यता विकास का कार्य संतुष्टि के माध्यम से कर्मचारी निष्पादन पर अप्रत्यक्ष प्रभाव पड़ता है, जिससे यह संकेत मिलता है कि कौशल उन्नयन एवं कार्य संतुष्टि के मध्य एक मध्यस्थता संबंध विद्यमान हो सकता है।

भारद्वाज, मिश्रा एवं जैन (2021) के अध्ययन में रेखांकित किया गया कि जिन बैंकों में कर्मचारियों को नियमित प्रशिक्षण के अवसर उपलब्ध कराए जाते हैं, वहां कर्मचारियों की पदोन्नति एवं कार्य सुरक्षा संबंधी संतुष्टि भी अपेक्षाकृत अधिक पाई गई, जो कौशल विकास एवं कार्य संतुष्टि के मध्य धनात्मक संबंध की ओर संकेत करता है।

रियातो एवं हर-लिशा (2021) के अध्ययन में स्पष्ट हुआ कि कर्मचारी सहभागिता, जो कौशल विकास के अवसरों से प्रत्यक्ष रूप से जुड़ी होती है, कार्य प्रेरणा एवं कार्य संतुष्टि के मध्य एक मध्यस्थ कड़ी के रूप में कार्य करती है, जिससे दोनों चरों के मध्य अप्रत्यक्ष संबंध की पुष्टि होती है।

रानी एवं पूर्बा (2020) के अध्ययन में पाया गया कि पदोन्नति के अवसर, जो कौशल विकास से घनिष्ठ रूप से जुड़े होते हैं, कार्य संतुष्टि एवं कर्मचारी निष्पादन दोनों को सार्थक रूप से प्रभावित करते हैं, जिससे यह स्पष्ट होता है कि कौशल आधारित उन्नति तथा संतुष्टि परस्पर जुड़े हुए हैं।

रायना एवं सोर्स (2020) के अध्ययन में कार्य प्रेरणा को कार्य संतुष्टि एवं निष्पादन दोनों का सशक्त पूर्वसूचक पाया गया, जिससे यह अनुमान लगाया जा सकता है कि प्रेरणा बढ़ाने वाले कारक, यथा कौशल विकास के अवसर, कार्य संतुष्टि को भी अप्रत्यक्ष रूप से प्रभावित कर सकते हैं।

युवान एवं एस्मान (2020) के अध्ययन में कार्य वातावरण को कार्य संतुष्टि का एक प्रमुख निर्धारक पाया गया, तथा यह भी सुझाया गया कि कार्य वातावरण में सुधार हेतु तकनीकी प्रशिक्षण एक प्रभावी उपाय हो सकता है, जिससे कौशल उन्नयन एवं संतुष्टि के मध्य व्यावहारिक संबंध स्पष्ट होता है।

रामली (2018) के अध्ययन में मुआवजे को कार्य संतुष्टि एवं निष्पादन दोनों से सार्थक रूप से संबंधित पाया गया, जिससे यह संकेत मिलता है कि वित्तीय एवं गैर-वित्तीय प्रोत्साहन, जिसमें कौशल विकास के अवसर भी सम्मिलित हैं, कार्य संतुष्टि को प्रभावित करने वाले परस्पर जुड़े कारक हैं।

जॉर्ज एवं अब्दुल (2017) की सैद्धांतिक समीक्षा में यह तर्क प्रस्तुत किया गया कि कर्मचारियों के व्यक्तिगत विकास लक्ष्यों, जिसमें कौशल वृद्धि सम्मिलित है, को ध्यान में रखे बिना कार्य संतुष्टि का समग्र मूल्यांकन अधूरा रहता है, जिससे दोनों अवधारणाओं की अंतर्संबद्धता रेखांकित होती है।

राणा (2013) के अध्ययन में पाया गया कि योग्यता आधारित भुगतान प्रणाली, जो कर्मचारियों के कौशल एवं प्रदर्शन को मान्यता देती है, कार्य संतुष्टि के स्तर को सार्थक रूप से बढ़ाती है, जिससे कौशल-आधारित पुरस्कार एवं संतुष्टि के मध्य संबंध स्पष्ट होता है।

अरुमुगासामी (2012) के अध्ययन में शिक्षकों की अधिगम संबंधी प्रेरणा एवं संतुष्टि के मध्य घनिष्ठ संबंध पाया गया, जिससे यह स्पष्ट होता है कि कौशल एवं ज्ञानवृद्धि की प्रक्रिया से प्राप्त आनंद सीधे कार्य संतुष्टि में परिवर्तित हो सकता है।

भट्ट एवं पूजा (2012) के अध्ययन में पाया गया कि व्यावसायिक दक्षता का उच्च स्तर रखने वाले प्रशासक अपेक्षाकृत अधिक संतुष्ट पाए गए, जिससे कौशल अथवा दक्षता एवं कार्य संतुष्टि के मध्य धनात्मक संबंध की पुष्टि होती है।

कौर एवं दीप (2012) के अध्ययन में यह भी रेखांकित किया गया कि कार्य परिस्थितियों में सुधार, जिसमें प्रशिक्षण एवं विकास के अवसर सम्मिलित हैं, कर्मचारी कल्याण तथा संतुष्टि दोनों को सकारात्मक रूप से प्रभावित करता है।

छानी, आजम एवं रहमान (2010) के अध्ययन में टीम कार्य वातावरण एवं नेतृत्व व्यवहार जैसी मानव संसाधन प्रथाओं, जो कौशल विकास से प्रत्यक्ष रूप से संबंधित हैं, को कार्य संतुष्टि का सशक्त निर्धारक पाया गया।

नदीमलोई, हज्लू एवं सादेघी (2013) के अध्ययन में पाया गया कि दीर्घकालिक सेवा अनुभव, जो प्रायः अधिक कौशल संचय से जुड़ा होता है, उच्च कार्य संतुष्टि से संबद्ध पाया गया, जो अनुभव-आधारित कौशल वृद्धि एवं संतुष्टि के मध्य संभावित संबंध को दर्शाता है।

सरोकार (2008) के अध्ययन में संगठनात्मक नीति एवं प्रशासन से न्यूनतम संतुष्टि पाई गई, जो यह संकेत देता है कि प्रशिक्षण एवं विकास नीतियों में सुधार की पर्याप्त गुंजाइश विद्यमान है।

2.2 कौशल उन्नयन की चुनौतियों एवं समाधान संबंधी अध्ययन

शगुप्ता एवं फरहान (2013) के अध्ययन में समय की पाबंदी को कार्य संतुष्टि से जुड़ा एक महत्वपूर्ण कारक पाया गया, जिससे यह स्पष्ट होता है कि समय प्रबंधन संबंधी चुनौतियां कौशल विकास गतिविधियों में सहभागिता को सीमित कर सकती हैं।

सरवर एवं अबुग्रे (2013) के अध्ययन में वेतन तथा कार्यभार को कर्मचारी असंतोष के प्रमुख स्रोत के रूप में चिन्हित किया गया, जो समाधान की दिशा में पारिश्रमिक नीति में सुधार की आवश्यकता को रेखांकित करता है, साथ ही पुरस्कार एवं प्रोत्साहन को संतुष्टि बढ़ाने का प्रभावी साधन बताया गया।

हसन एवं सलाहुद्दीन (2012) के अध्ययन में पाया गया कि संविदा शिक्षकों को नियमित शिक्षकों की तुलना में प्रशिक्षण एवं पुरस्कार जैसे अवसर कम प्राप्त होते हैं, जिसके समाधान हेतु रोजगार स्थायित्व को एक प्रभावी उपाय के रूप में सुझाया गया।

राय (2012) के अध्ययन में वार्षिक आय को कार्य संतुष्टि का एक महत्वपूर्ण निर्धारक पाया गया, जिससे यह संकेत मिलता है कि आर्थिक प्रोत्साहन से जुड़ी चुनौतियों का समाधान कार्य संतुष्टि बढ़ाने में सहायक हो सकता है।

पेटी एवं ब्राउन (2005) के अध्ययन में समग्र कार्य संतुष्टि तथा जनसांख्यिकीय कारकों के मध्य सार्थक संबंध न पाए जाने के आधार पर यह सुझाव दिया गया कि संगठन-विशिष्ट हस्तक्षेप, न कि सामान्यीकृत नीतियां, चुनौतियों के समाधान हेतु अधिक उपयुक्त हैं।

2.3 शोध अंतराल

उपर्युक्त समीक्षा से स्पष्ट होता है कि अधिकांश पूर्व अध्ययन कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन को पृथक-पृथक रूप से अध्ययन करते हैं, तथा दोनों चरों के मध्य प्रत्यक्ष सहसंबंध की अनुभवजन्य जांच अपेक्षाकृत सीमित पाई गई। इसके साथ ही, कौशल उन्नयन से जुड़ी विशिष्ट चुनौतियों तथा कार्य संतुष्टि बढ़ाने हेतु व्यावहारिक समाधानों की क्रमबद्ध एवं प्राथमिकता-आधारित पहचान संबंधी शोध भी न्यून पाया गया, विशेष रूप से निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र की तुलनात्मक संदर्भ में। प्रस्तुत शोध पत्र इन्हीं अंतरालों को संबोधित करने का प्रयास करता है।

3. उद्देश्य एवं परिकल्पना

प्रस्तुत शोध पत्र मूल शोध परियोजना के पांच निर्धारित उद्देश्यों में से शेष तीन उद्देश्यों पर आधारित है। प्रथम दो उद्देश्य, अर्थात् निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि तथा कौशल उन्नयन के स्तर का पृथक-पृथक अध्ययन, पूर्व प्रकाशित प्रथम शोध पत्र में सम्मिलित किए जा चुके हैं।

3.1 उद्देश्य

1. निजी और सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों के बीच कौशल उन्नयन और कार्य संतुष्टि के स्तर की तुलना करना।
2. निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों के कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य संबंध का विश्लेषण करना।
3. कौशल उन्नयन से संबंधित प्रमुख चुनौतियों और कार्य संतुष्टि को बढ़ाने के लिए सुझाए गए समाधानों की पहचान करना।

3.2 परिकल्पना

शून्य परिकल्पना

H01: निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों के कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के संयुक्त (समग्र) स्तर में कोई सार्थक अंतर नहीं है।

H02: कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य कोई सार्थक सहसंबंध नहीं है।

H03: निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र में कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य सहसंबंध की प्रबलता में कोई सार्थक अंतर नहीं है।

वैकल्पिक परिकल्पना

H1: निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों के कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के संयुक्त स्तर में सार्थक अंतर पाया जाता है।

H2: कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य सार्थक सहसंबंध पाया जाता है।

H3: निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र में कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य सहसंबंध की प्रबलता में सार्थक अंतर पाया जाता है।

4. शोध प्रविधि

4.1 शोध अभिकल्प

प्रस्तुत अध्ययन वर्णनात्मक, सहसंबंधात्मक एवं तुलनात्मक शोध अभिकल्प पर आधारित है, जिसमें मात्रात्मक उपागम के साथ-साथ कौशल उन्नयन से जुड़ी चुनौतियों एवं समाधानों की पहचान हेतु वर्णनात्मक प्रतिशत एवं रैंकिंग विश्लेषण को भी सम्मिलित किया गया है।

4.2 अध्ययन क्षेत्र एवं न्यादर्श

प्रस्तुत शोध पत्र उसी न्यादर्श पर आधारित है, जिसका उपयोग प्रथम शोध पत्र में किया गया था, अर्थात् रायपुर जिले के बैंकिंग, स्वास्थ्य (नर्सिंग) तथा शिक्षा विभाग के पांच सौ कर्मचारी, जिसमें ढाई सौ कर्मचारी निजी क्षेत्र तथा ढाई सौ कर्मचारी सार्वजनिक क्षेत्र से सम्मिलित किए गए थे। यह निरंतरता दोनों शोध पत्रों के परिणामों की तुलनात्मक एवं संयुक्त व्याख्या को सुगम बनाती है।

4.3 आंकड़ा संग्रहण के स्रोत एवं उपकरण

प्राथमिक आंकड़ों के संग्रहण हेतु उसी संरचित प्रश्नावली के विस्तारित संस्करण का प्रयोग किया गया, जिसमें कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन से संबंधित कथनों के अतिरिक्त कौशल उन्नयन की चुनौतियों तथा कार्य संतुष्टि बढ़ाने हेतु समाधानों से संबंधित बहु-विकल्पीय एवं प्राथमिकता-आधारित प्रश्न भी सम्मिलित किए गए। द्वितीयक आंकड़े पूर्व की भांति सरकारी प्रतिवेदनों, शोध पत्रिकाओं तथा संस्थागत अभिलेखों से प्राप्त किए गए।

4.4 सांख्यिकीय विश्लेषण तकनीक

संगृहीत आंकड़ों के विश्लेषण हेतु पियर्सन सहसंबंध गुणांक, स्वतंत्र न्यादर्श टी-परीक्षण, फिशर जेड परिवर्तन तकनीक, जो दो स्वतंत्र समूहों के सहसंबंध गुणांकों की तुलना हेतु प्रयुक्त होती है, तथा प्रतिशत आधारित रैंकिंग विश्लेषण का प्रयोग किया गया। परिकल्पनाओं के परीक्षण हेतु सार्थकता स्तर पूर्व की भांति शून्य दशमलव शून्य पांच निर्धारित किया गया।

4.5 विश्वसनीयता एवं वैधता

प्रश्नावली के विस्तारित भाग, विशेष रूप से चुनौतियों एवं समाधानों से संबंधित कथनों की विश्वसनीयता एवं वैधता सुनिश्चित करने हेतु पुनः एक लघु न्यादर्श पर पूर्व-परीक्षण किया गया। विषय विशेषज्ञों के परामर्श के आधार पर कथनों की भाषा एवं क्रम में आवश्यक संशोधन किए गए, जिससे यह सुनिश्चित हुआ कि उपकरण कौशल उन्नयन की वास्तविक चुनौतियों एवं व्यावहारिक समाधानों को समुचित रूप से प्रतिबिंबित करता है।

4.6 नैतिक विचार

अध्ययन के इस चरण में भी अनुसंधान नैतिकता के मानकों का पूर्ण रूप से पालन किया गया। उत्तरदाताओं से सहमति प्राप्त करने के पश्चात् ही प्रश्नावली का विस्तारित भाग भरवाया गया, तथा उनकी पहचान एवं प्रतिक्रियाओं को पूर्णतः गोपनीय रखा गया। प्राप्त सूचनाओं का उपयोग केवल शैक्षणिक एवं शोध प्रयोजन हेतु ही किया गया।

5. आंकड़ों का विश्लेषण एवं व्याख्या

इस भाग में संगृहीत आंकड़ों का सारणीबद्ध विश्लेषण एवं व्याख्या प्रस्तुत की गई है, जिसमें न्यादर्श का संक्षिप्त विवरण, कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के संयुक्त स्तर की तुलना, दोनों चरों के मध्य सहसंबंध, तथा कौशल उन्नयन की चुनौतियों एवं समाधानों का क्रमशः विश्लेषण सम्मिलित किया गया है।

5.1 न्यादर्श का संक्षिप्त विवरण

न्यादर्श का विस्तृत जनसांख्यिकीय विवरण प्रथम शोध पत्र में प्रस्तुत किया जा चुका है। संदर्भ हेतु तालिका एक में न्यादर्श के कार्यक्षेत्रवार विभाजन को संक्षेप में पुनः प्रस्तुत किया जा रहा है।

तालिका 1: न्यादर्श का संक्षिप्त विवरण

कार्यक्षेत्र	संख्या	प्रतिशत
निजी क्षेत्र	250	50.0
सार्वजनिक क्षेत्र	250	50.0
कुल	500	100.0

उपर्युक्त तालिका से स्पष्ट होता है कि न्यादर्श में दोनों क्षेत्रों के कर्मचारियों को समान अनुपात में सम्मिलित किया गया, जिससे आगामी तुलनात्मक विश्लेषण के परिणाम अधिक विश्वसनीय एवं संतुलित माने जा सकते हैं।

5.2 कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के संयुक्त स्तर की तुलना

प्रथम उद्देश्य के अंतर्गत कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के माध्यम मूल्यों के औसत के रूप में एक संयुक्त सूचकांक तैयार किया गया, जिसकी क्षेत्रवार तुलना तालिका दो में प्रस्तुत है।

तालिका 2: कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के संयुक्त सूचकांक की क्षेत्रवार तुलना

चर	क्षेत्र	माध्य	मानक विचलन	स्वतंत्रता अंश	टी-मूल्य	सार्थकता स्तर
संयुक्त सूचकांक (कार्य संतुष्टि व कौशल उन्नयन)	निजी क्षेत्र	3.51	0.50	498	3.10	0.002
संयुक्त सूचकांक (कार्य संतुष्टि व कौशल उन्नयन)	सार्वजनिक क्षेत्र	3.36	0.52	498	3.10	0.002

तालिका दो से स्पष्ट होता है कि निजी क्षेत्र के कर्मचारियों का संयुक्त सूचकांक माध्य मूल्य सार्वजनिक क्षेत्र की तुलना में अधिक है, तथा प्राप्त टी-मूल्य तीन दशमलव दस एवं सार्थकता स्तर शून्य दशमलव शून्य शून्य दो है, जो निर्धारित सार्थकता स्तर से कम है। अतः निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों के कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के संयुक्त स्तर में सांख्यिकीय रूप से सार्थक अंतर पाया जाता है, जिसके फलस्वरूप शून्य परिकल्पना एच जीरो वन को निरस्त करते हुए वैकल्पिक परिकल्पना एच वन को स्वीकार किया जाता है।

5.3 कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य सहसंबंध का विश्लेषण

द्वितीय उद्देश्य के अंतर्गत कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य संबंध की जांच हेतु पियर्सन सहसंबंध तकनीक का प्रयोग किया गया, जिसके परिणाम तालिका तीन में प्रस्तुत हैं।

तालिका 3: कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य समग्र तथा क्षेत्रवार सहसंबंध

न्यादर्श	संख्या	सहसंबंध गुणांक	सार्थकता स्तर
समग्र न्यादर्श	500	0.42	0.000
निजी क्षेत्र	250	0.51	0.000
सार्वजनिक क्षेत्र	250	0.29	0.000

तालिका तीन से स्पष्ट होता है कि समग्र न्यादर्श में कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य मध्यम स्तर का सार्थक धनात्मक सहसंबंध पाया गया। क्षेत्रवार विश्लेषण से ज्ञात होता है कि यह सहसंबंध निजी क्षेत्र में अधिक प्रबल तथा सार्वजनिक क्षेत्र में अपेक्षाकृत दुर्बल है। चूंकि सार्थकता स्तर निर्धारित मानक से कम है, अतः शून्य परिकल्पना एच जीरो टू को निरस्त करते हुए वैकल्पिक परिकल्पना एच टू को स्वीकार किया जाता है।

तालिका 4: कौशल उन्नयन के घटकों एवं समग्र कार्य संतुष्टि के मध्य सहसंबंध

कौशल उन्नयन का घटक	सहसंबंध गुणांक	सार्थकता स्तर
प्रशिक्षण कार्यक्रमों की उपलब्धता	0.36	0.000
तकनीकी कौशल प्रशिक्षण	0.41	0.000

संप्रेषण एवं व्यवहार कौशल विकास	0.33	0.000
उन्नति के अवसर	0.39	0.000
कौशल मूल्यांकन प्रणाली	0.30	0.000

तालिका चार से स्पष्ट होता है कि कौशल उन्नयन के समस्त घटकों का समग्र कार्य संतुष्टि के साथ सार्थक धनात्मक सहसंबंध है, जिसमें तकनीकी कौशल प्रशिक्षण तथा उन्नति के अवसर सर्वाधिक प्रबल रूप से संबंधित पाए गए, जबकि कौशल मूल्यांकन प्रणाली का संबंध अपेक्षाकृत दुर्बल पाया गया।

तालिका 5: क्षेत्रवार सहसंबंध भिन्नता हेतु फिशर जेड परीक्षण

क्षेत्र	सहसंबंध गुणांक	जेड-मूल्य	सार्थकता स्तर
निजी क्षेत्र	0.51	3.12	0.002
सार्वजनिक क्षेत्र	0.29	3.12	0.002

तालिका पांच में प्रस्तुत फिशर जेड परीक्षण के परिणाम दर्शाते हैं कि निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के सहसंबंध गुणांकों के मध्य सांख्यिकीय रूप से सार्थक अंतर है, अर्थात् कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य संबंध की प्रबलता कार्यक्षेत्र के अनुसार भिन्न होती है। अतः शून्य परिकल्पना एच जीरो थ्री को निरस्त करते हुए वैकल्पिक परिकल्पना एच थ्री को स्वीकार किया जाता है।

5.4 कौशल उन्नयन से संबंधित प्रमुख चुनौतियां

तृतीय उद्देश्य के अंतर्गत उत्तरदाताओं से कौशल उन्नयन की प्रक्रिया में आने वाली प्रमुख चुनौतियों के विषय में बहु-विकल्पीय प्रश्न पूछे गए, जिनके परिणाम तालिका छह में प्रस्तुत हैं।

तालिका 6: कौशल उन्नयन की प्रमुख चुनौतियां (क्षेत्रवार प्रतिशत एवं रैंक)

चुनौती	निजी क्षेत्र प्रतिशत	सार्वजनिक क्षेत्र प्रतिशत	समग्र रैंक
प्रशिक्षण हेतु समय का अभाव	71.2	58.4	1
वित्तीय बजट की सीमाएं	39.2	74.4	2
आधुनिक तकनीकी संसाधनों की कमी	48.0	69.6	3
प्रशिक्षण कार्यक्रमों की अपर्याप्त आवृत्ति	44.8	63.2	4
उपयुक्त प्रशिक्षकों का अभाव	33.6	51.2	5
कर्मचारियों में प्रेरणा की कमी	28.4	36.8	6

तालिका छह से स्पष्ट होता है कि निजी क्षेत्र के कर्मचारियों हेतु प्रशिक्षण के लिए समय का अभाव सर्वाधिक प्रमुख चुनौती है, जबकि सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों हेतु वित्तीय बजट की सीमाएं तथा आधुनिक तकनीकी संसाधनों की कमी सर्वाधिक गंभीर चुनौतियों के रूप में सामने आईं।

5.5 कार्य संतुष्टि बढ़ाने हेतु सुझाए गए समाधान

उत्तरदाताओं से कार्य संतुष्टि बढ़ाने हेतु प्रभावी मानी जाने वाली रणनीतियों के विषय में भी जानकारी प्राप्त की गई, जिसके परिणाम तालिका सात में प्रस्तुत हैं।

तालिका 7: कार्य संतुष्टि बढ़ाने हेतु सुझाए गए समाधान (सहमति प्रतिशत एवं रैंक)

समाधान	सहमति प्रतिशत	रैंक
नियमित वेतन समीक्षा एवं प्रोत्साहन	78.0	1
नियमित कौशल प्रशिक्षण कार्यक्रम	74.0	2
कार्य-जीवन संतुलन नीतियां	71.0	3
पारदर्शी पदोन्नति प्रणाली	68.0	4
नौकरी सुरक्षा सुनिश्चित करना	66.0	5
प्रभावी पर्यवेक्षण एवं संचार	62.0	6

तालिका सात से स्पष्ट होता है कि उत्तरदाताओं ने नियमित वेतन समीक्षा एवं प्रोत्साहन को कार्य संतुष्टि बढ़ाने का सर्वाधिक प्रभावी समाधान माना, इसके पश्चात् नियमित कौशल प्रशिक्षण कार्यक्रम तथा कार्य-जीवन संतुलन नीतियों को क्रमशः द्वितीय एवं तृतीय स्थान प्राप्त हुआ।

5.6 परिकल्पना परीक्षण का सारांश

तालिका 8: परिकल्पना परीक्षण का सारांश

परिकल्पना	सांख्यिकीय मूल्य	सार्थकता स्तर	निर्णय
एच जीरो वन: संयुक्त स्तर में कोई सार्थक अंतर नहीं	टी = 3.10	0.002	निरस्त
एच जीरो टू: कोई सार्थक सहसंबंध नहीं	आर = 0.42	0.000	निरस्त
एच जीरो थ्री: सहसंबंध की प्रबलता में कोई अंतर नहीं	जेड = 3.12	0.002	निरस्त

6. परिणामों की विवेचना

उपर्युक्त सारणीबद्ध परिणामों के आधार पर प्राप्त निष्कर्षों की विवेचना निम्नलिखित उप-भागों में प्रस्तुत की जा रही है।

6.1 संयुक्त स्तर तुलना संबंधी विवेचना

तालिका दो में प्रस्तुत संयुक्त सूचकांक के विश्लेषण से स्पष्ट होता है कि निजी क्षेत्र के कर्मचारियों का संयुक्त माध्य मूल्य सार्वजनिक क्षेत्र की तुलना में सांख्यिकीय रूप से सार्थक रूप से अधिक पाया

गया, यद्यपि यह अंतर कार्य संतुष्टि अथवा कौशल उन्नयन के पृथक-पृथक विश्लेषण की तुलना में अपेक्षाकृत कम है। यह परिणाम इस तथ्य को दर्शाता है कि सार्वजनिक क्षेत्र की उच्च कार्य संतुष्टि तथा निजी क्षेत्र की उच्च कौशल उन्नयन परस्पर एक-दूसरे को आंशिक रूप से संतुलित करते हैं, फिर भी समग्र रूप से निजी क्षेत्र की स्थिति थोड़ी अधिक सुदृढ़ पाई गई। यह निष्कर्ष रानी एवं पूर्बा (2020) के उन निष्कर्षों से भी सुसंगत है, जिनमें पदोन्नति एवं कार्य संतुष्टि दोनों के संयुक्त प्रभाव को कर्मचारी निष्पादन हेतु महत्वपूर्ण पाया गया था।

6.2 सहसंबंध संबंधी विवेचना

तालिका तीन से प्राप्त परिणाम दर्शाते हैं कि कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य समग्र न्यादर्श में मध्यम स्तर का धनात्मक सहसंबंध पाया गया, जो इस तथ्य की पुष्टि करता है कि जैसे-जैसे कर्मचारियों के कौशल उन्नयन का स्तर बढ़ता है, वैसे-वैसे उनकी कार्य संतुष्टि में भी वृद्धि होती है। क्षेत्रवार विश्लेषण से यह भी स्पष्ट हुआ कि यह संबंध निजी क्षेत्र में सार्वजनिक क्षेत्र की तुलना में अधिक प्रबल है, जिसकी पुष्टि फिशर जेड परीक्षण के सार्थक परिणाम से होती है। इसका संभावित कारण यह हो सकता है कि निजी क्षेत्र में कौशल विकास के परिणाम सीधे कैरियर वृद्धि, पदोन्नति तथा वेतन वृद्धि से जुड़े होते हैं, जिससे कौशल उन्नयन का कार्य संतुष्टि पर प्रभाव अधिक प्रत्यक्ष एवं प्रबल होता है। इसके विपरीत, सार्वजनिक क्षेत्र में पदोन्नति एवं वेतन वृद्धि प्रायः वरिष्ठता तथा नियमबद्ध प्रक्रिया पर आधारित होती है, जिससे कौशल उन्नयन का कार्य संतुष्टि पर प्रभाव अपेक्षाकृत कम प्रत्यक्ष रहता है। तालिका चार में प्रस्तुत घटकवार सहसंबंध से यह भी स्पष्ट होता है कि तकनीकी कौशल प्रशिक्षण तथा उन्नति के अवसर कार्य संतुष्टि से सर्वाधिक प्रबल रूप से संबंधित पाए गए, जबकि कौशल मूल्यांकन प्रणाली का संबंध अपेक्षाकृत न्यून पाया गया।

6.3 चुनौतियों एवं समाधान संबंधी विवेचना

तालिका छह में प्रस्तुत चुनौतियों के विश्लेषण से स्पष्ट होता है कि निजी क्षेत्र के कर्मचारियों हेतु समय की कमी सर्वाधिक प्रमुख चुनौती के रूप में सामने आई, जो उनके अधिक कार्यभार एवं प्रतिस्पर्धात्मक कार्य वातावरण को दर्शाता है। इसके विपरीत, सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों हेतु वित्तीय बजट की सीमाएं तथा आधुनिक तकनीकी संसाधनों की कमी सर्वाधिक गंभीर चुनौतियों के रूप में चिन्हित हुईं, जो सार्वजनिक क्षेत्र की नियमबद्ध एवं संसाधन-सीमित प्रकृति के अनुरूप हैं। यह परिणाम हाजी अली एवं इस्माइल (2022) के उन निष्कर्षों से भी सुसंगत है, जिनमें नवाचार एवं तकनीकी प्रशिक्षण की उपेक्षा को एक प्रमुख चुनौती के रूप में रेखांकित किया गया था। समाधान संबंधी विश्लेषण से यह स्पष्ट होता है कि उत्तरदाताओं ने नियमित वेतन समीक्षा तथा नियमित कौशल प्रशिक्षण कार्यक्रम को कार्य संतुष्टि बढ़ाने हेतु सर्वाधिक प्रभावी समाधान माना, जो यह दर्शाता है कि वित्तीय एवं कौशल-संबंधी हस्तक्षेप दोनों ही समान रूप से महत्वपूर्ण हैं।

6.4 व्यावहारिक निहितार्थ

प्रस्तुत अध्ययन के परिणाम संगठनों हेतु अनेक व्यावहारिक निहितार्थ प्रस्तुत करते हैं। चूंकि कौशल उन्नयन एवं कार्य संतुष्टि के मध्य सार्थक सहसंबंध पाया गया है, अतः संगठनों को कौशल विकास में किए गए निवेश को केवल उत्पादकता वृद्धि की दृष्टि से नहीं, अपितु कर्मचारी कल्याण की रणनीति के रूप में भी देखना चाहिए। निजी क्षेत्र के संगठनों को प्रशिक्षण हेतु समय की उपलब्धता सुनिश्चित करने हेतु कार्यभार के पुनर्वितरण पर विचार करना चाहिए, जबकि सार्वजनिक क्षेत्र के संगठनों को कौशल विकास हेतु पर्याप्त वित्तीय संसाधन एवं तकनीकी अवसंरचना आवंटित करनी चाहिए। इसके साथ ही, दोनों क्षेत्रों के मानव संसाधन विभागों को कार्य संतुष्टि बढ़ाने हेतु पहचाने गए समाधानों, विशेष रूप से नियमित वेतन समीक्षा एवं कौशल प्रशिक्षण कार्यक्रमों को नीतिगत प्राथमिकता देनी चाहिए। अंततः, सार्वजनिक क्षेत्र में कौशल उन्नयन एवं कार्य संतुष्टि के मध्य अपेक्षाकृत कमजोर संबंध इस बात का संकेत देता है कि वहां कौशल विकास के परिणामों को कैरियर वृद्धि से अधिक प्रत्यक्ष रूप से जोड़े जाने की आवश्यकता है।

7. निष्कर्ष

प्रस्तुत द्वितीय शोध पत्र का उद्देश्य निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों के कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के संयुक्त स्तर की तुलना करना, दोनों चरों के मध्य संबंध का विश्लेषण करना तथा कौशल उन्नयन से संबंधित प्रमुख चुनौतियों एवं समाधानों की पहचान करना था। अध्ययन से प्राप्त निष्कर्षों के आधार पर यह स्पष्ट होता है कि निजी क्षेत्र का संयुक्त स्तर सार्वजनिक क्षेत्र की तुलना में सार्थक रूप से अधिक है, तथा कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य मध्यम स्तर का धनात्मक सहसंबंध पाया गया, जो निजी क्षेत्र में अधिक प्रबल है। समय की कमी एवं वित्तीय सीमाएं कौशल उन्नयन की प्रमुख चुनौतियों के रूप में सामने आईं, जबकि नियमित वेतन समीक्षा एवं कौशल प्रशिक्षण को कार्य संतुष्टि बढ़ाने के सर्वाधिक प्रभावी समाधानों के रूप में चिन्हित किया गया।

ये निष्कर्ष प्रथम शोध पत्र के परिणामों के साथ मिलकर निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन की स्थिति का एक समग्र एवं संपूर्ण चित्र प्रस्तुत करते हैं, जो संगठनों, मानव संसाधन विभागों तथा नीति-निर्माताओं हेतु साक्ष्य-आधारित निर्णय लेने में सहायक सिद्ध हो सकता है। प्रस्तुत अध्ययन कार्य संतुष्टि एवं कौशल उन्नयन के मध्य संबंध को अनुभवजन्य रूप से स्थापित कर विद्यमान साहित्य में एक महत्वपूर्ण योगदान प्रस्तुत करता है। इसके साथ ही, क्षेत्रवार सहसंबंध की तुलना हेतु फिशर जेड परीक्षण का प्रयोग एक पद्धतिगत योगदान भी प्रस्तुत करता है, जो भविष्य के शोधकर्ताओं हेतु एक उपयोगी प्रारूप प्रदान करता है। कौशल उन्नयन की चुनौतियों एवं समाधानों की क्रमबद्ध एवं प्राथमिकता-आधारित पहचान भी इस अध्ययन की एक विशिष्ट विशेषता है, जो पूर्व के अधिकांश अध्ययनों में सीमित रूप से ही उपलब्ध थी।

8. सुझाव

अध्ययन के निष्कर्षों के आधार पर निम्नलिखित सुझाव प्रस्तुत किए जा रहे हैं:

1. निजी क्षेत्र के संगठनों को कर्मचारियों के लिए कार्यभार के युक्तियुक्त पुनर्वितरण के माध्यम से कौशल प्रशिक्षण हेतु पर्याप्त समय उपलब्ध कराना चाहिए।
2. सार्वजनिक क्षेत्र के संगठनों को कौशल विकास हेतु वित्तीय बजट में वृद्धि कर आधुनिक तकनीकी संसाधन उपलब्ध कराने चाहिए।
3. दोनों क्षेत्रों में कौशल उन्नयन के परिणामों को पदोन्नति एवं वेतन वृद्धि से प्रत्यक्ष रूप से जोड़ा जाना चाहिए, जिससे कौशल विकास एवं कार्य संतुष्टि के मध्य संबंध और सुदृढ़ हो सके।
4. कार्य संतुष्टि बढ़ाने हेतु नियमित वेतन समीक्षा तथा पारदर्शी प्रोत्साहन प्रणाली स्थापित की जानी चाहिए।
5. संगठनों को कार्य-जीवन संतुलन नीतियां अपनाते हुए कर्मचारियों के समग्र कल्याण पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए।
6. नीति-निर्माताओं को सार्वजनिक क्षेत्र में प्रशिक्षकों एवं तकनीकी विशेषज्ञों की उपलब्धता बढ़ाने हेतु विशेष कार्यक्रम आरंभ करने चाहिए।

संदर्भ सूची

1. अरुमुगासामी (2012)। उच्चतर माध्यमिक विद्यालय शिक्षकों की अधिगम प्रेरणा एवं कार्य संतुष्टि संबंधी अध्ययन।
2. भारद्वाज, मिश्रा एवं जैन (2021)। बैंकिंग उद्योग में कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि का विश्लेषणात्मक अध्ययन। मटीरियल्स टुडे: कार्यवाही, खंड 37।
3. भट्ट एवं पूजा (2012)। व्यावसायिक शिक्षा एवं कार्य संतुष्टि के प्रभाव संबंधी अध्ययन।
4. छानी, आजम एवं रहमान (2010)। संगठनात्मक शोध में कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि को प्रभावित करने वाले कारकों का अध्ययन।
5. जॉर्ज एवं अब्दुल (2017)। कार्य संतुष्टि एवं कर्मचारी निष्पादन के संबंधों की सैद्धांतिक समीक्षा। जेम्स कुक विश्वविद्यालय, सिंगापुर।
6. हाजी अली एवं इस्माइल (2022)। मानव संसाधन प्रबंधन में कार्य प्रेरणा, नेतृत्व शैली एवं कार्य संतुष्टि संबंधी अध्ययन। मानव संसाधन प्रबंधन पत्रिका, खंड 2, अंक 1।
7. हसन एवं सलाहुद्दीन (2012)। नियमित एवं संविदा शिक्षकों का तुलनात्मक अध्ययन, खंड 3।
8. कौर एवं दीप (2012)। कर्मचारी कार्य संतुष्टि पर कारकों की भूमिका संबंधी अध्ययन।
9. नदीमलोई, हज्जू एवं सादेघी (2013)। कार्य संतुष्टि एवं कर्मचारी मानसिक स्वास्थ्य के बीच संबंध। सामाजिक एवं व्यावहारिक विज्ञान शोध पत्रिका, खंड 84।



10. पेटी एवं ब्राउन (2005)। युवा विकास संगठन के कर्मचारियों में कार्य संतुष्टि संबंधी अध्ययन।
11. राय (2012)। जम्मू के सरकारी महाविद्यालय शिक्षकों में कार्य संतुष्टि का अध्ययन।
12. रामली (2018)। स्वास्थ्य सेवाओं में मुआवजा, कार्य संतुष्टि एवं कर्मचारी निष्पादन। व्यवसाय एवं उद्यमिता समीक्षा पत्रिका, खंड 18, अंक 2।
13. राणा (2013)। माध्यमिक विद्यालय शिक्षकों की शिक्षण प्रथाओं के प्रति प्रभाविता एवं दृष्टिकोण का अध्ययन। अलगप्पा विश्वविद्यालय।
14. रानी एवं पूर्बा (2020)। मुआवजे, पदोन्नति एवं कार्य संतुष्टि का कर्मचारी निष्पादन पर प्रभाव। अर्थशास्त्र एवं व्यावहारिक अध्ययन पत्रिका, खंड 3, अंक 2।
15. रायना एवं सोर्से (2020)। कार्य संतुष्टि एवं कर्मचारी निष्पादन पर कार्य प्रेरणा का अध्ययन। एशियाई वित्त, अर्थशास्त्र एवं व्यवसाय पत्रिका, खंड 7, अंक 6।
16. रियातो एवं हर-लिशा (2021)। कर्मचारी निष्पादन पर कार्य प्रेरणा एवं कार्य संतुष्टि का प्रभाव। इंडोनेशियाई प्रबंधन शोध पत्रिका।
17. सरोकार (2008)। एक ईसाई विश्वविद्यालय में कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि संबंधी अध्ययन।
18. सरवर एवं अबुग्रे (2013)। सेवा उद्योग में कर्मचारियों पर पुरस्कार एवं कार्य संतुष्टि का प्रभाव। व्यवसाय एवं प्रबंधन समीक्षा पत्रिका, खंड 3।
19. शगुप्ता एवं फरहान (2013)। माध्यमिक विद्यालय शिक्षिकाओं के मध्य समय की पाबंदी एवं कार्य संतुष्टि संबंधी अध्ययन। अप्रकाशित शोध।
20. युवान एवं एस्मान (2020)। कार्य वातावरण एवं कार्य संतुष्टि का कर्मचारी निष्पादन पर प्रभाव। व्यवसाय शोध में प्रगति अंतरराष्ट्रीय पत्रिका, खंड 4, अंक 1, पृष्ठ 42।