

Effectiveness of Work Satisfaction
Effects of Components of Work Satisfaction:
(A STUDY WITH REFERENCE TO THE TEACHERS OF THE CENTRAL SCHOOLS OF JAIPUR)

डॉ. अंजोरा बेलचा*
अरुणा कुमारी कुमावत**

164

मानव सृष्टि की सर्वश्रेष्ठ रचना है जो कि सृजनशील व प्रगतिशील है। व्यक्ति जीवन पर्यन्त कार्य कारता है तथा मानव संसाधन संगठन का महत्वपूर्ण तत्व है, व्यक्ति को जो कार्य करना अच्छा लगता है वही उसे कार्य संतुष्टि की सुखद अनुभूति प्रदान करता है। कार्य संतुष्टि किसी कर्मचारी की अपने कार्य के प्रति सकारात्मक व अनुकूल भावनात्मक मनोवृत्ति है जो उसके कार्य व कार्य से जुड़े घटकों से निर्मित होती है। एक व्यक्ति अपने कार्य से कितना संतुष्ट है अथवा वह कार्य के विभिन्न पहलुओं को पसन्द करते हैं या नापसन्द यही कार्य संतुष्टि है यह कर्मचारियों को कार्य से होने वाली सकारात्मक प्राप्ति हैं। प्रस्तुत शोध अध्ययन में जयपुर के केन्द्रीय विद्यालय संगठन के 100 शिक्षकों का सर्वेक्षण कर कार्य संतुष्टि के घटकों द्वारा कार्य संतुष्टि स्तर का मापन किया गया है। कार्य संतुष्टि के घटकों में पर्यवेक्षण, सहकर्म, वेतन एवं भत्ते व परिलाभ, पदोन्नति, प्रशिक्षण, सामाजिक-पारिवारिक स्तर, मान्यता इत्यादि द्वारा कार्य संतुष्टि पर प्रभाव का अध्ययन किया गया और यह पाया गया कि केन्द्रीय विद्यालय संगठन में शिक्षक पर्यवेक्षण, सहकर्मियों का व्यवहार, वेतन, कार्यदशाओं, पदोन्नति, सामाजिक पारिवारिक स्तर इत्यादि घटकों से पूर्णतः सन्तुष्ट पाये गये अर्थात् इन घटकों में शिक्षकों का सन्तुष्टि स्तर उच्च है तथा कार्य की प्रकृति मान्यता, चिकित्सा खर्चों की प्रतिपूर्ति एवं उपलब्धि के अवसर में सन्तुष्ट पाये गये। अतः केन्द्रीय विद्यालय संगठन में शिक्षकों का कार्य संतुष्टि स्तर उच्च है एवं सभी घटकों का सकारात्मक प्रभाव ही आकड़ों द्वारा प्राप्त हुआ।

शुद्धि; 'कर्म' कार्य संतुष्टि, कार्य संतुष्टि के घटक, केन्द्रीय विद्यालय संगठन।

165

कार्य संतुष्टि संगठनात्मक व्यवहार का महत्वपूर्ण तत्व है, यह मुख्य रूप से आवश्यकताओं की परिपूर्ति से सम्बन्ध रखती है यह वास्तविक व्यवहारिक एवं भावनात्मक तत्वों का सम्मिश्रण है। इन तत्वों की प्रबलता एवं सघनता प्रत्येक व्यक्ति में भिन्न पाई जाती है अर्थात् कार्य संतुष्टि वह प्रक्रिया है जिसकी उत्पत्ति आवश्यकताओं की पूर्ति से होती है। कार्य संतुष्टि कर्मचारी की ऐसी सकारात्मक एवं अनुकूल मनोवृत्ति है जो वह कार्य के घटकों से प्रभावित होकर कार्य के सम्बन्ध में बनाता है। यहां अभिवृत्ति से तात्पर्य उन भावनाओं व विश्वासों से है कि कर्मचारी अपने कार्य परिवेश के बारे में कैसा दृष्टिकोण रखेगा और कैसा व्यवहार करेगा।

* Associate Professor, Department of Business Administration, University of Rajasthan, Jaipur, Rajasthan, India.

** Research Scholar, Department of Business Administration, University of Rajasthan, Jaipur, Rajasthan, India.

मनुष्य एवं कार्य के बीच सम्बन्ध ने लम्बे समय से विद्वानों का ध्यान आकृष्ट किया है, मनुष्य के जीवन का बड़ा हिस्सा कार्य पर व्यतीत होता है इसलिए यह स्वाभाविक है कि मनुष्य अपनी आवश्यकताओं की संतुष्टि अपने कार्य द्वारा करने का प्रयास करता है। कार्य संतुष्टि पर ध्यान आकृष्ट करने में मानवीय सम्बन्ध विचारधारा का योगदान है, इसके द्वारा ही संगठन में मानव तत्व की स्थापना की गई। 1920 में एल्टन मेयो द्वारा किये गये हार्थॉर्न प्रयोगों द्वारा मानवीय तत्व की महत्ता समझी जाने लगी, इस विचारधारा के अनुसार मानव को महत्ता प्रदान करते हुए संगठन में कर्मचारी के रूप में उससे कार्य सम्पादित करवाया जाये तो वह अत्यधिक खुशी का अनुभव करता है क्योंकि आत्मसम्मान व्यक्ति के लिए सबसे अहम् है, जिससे अन्ततः वह संतुष्टि प्राप्त करता है। कार्य संतुष्टि को प्रयोग में लाने के श्रेय हॉर्णॉक को दिया जाता है, इनके अनुसार कार्य संतुष्टि यह है कि "कोई व्यक्ति सत्यता से यह कहता है कि मैं अपने कार्य से संतुष्ट हूँ।" कार्य संतुष्टि कर्मचारी की अपने कार्य के प्रति सकारात्मक व अनुकूल भावनात्मक मनोवृत्ति है जो उसके अपने कार्य एवं कार्य के परिवेश से जुड़े घटकों से निर्मित होती है।

dk; / l r f' V dh i f j H k k " k k

कार्य संतुष्टि को विभिन्न विद्वानों व प्रबन्ध विचारकों ने भिन्न-भिन्न तरीकों से परिभाषित किया है, कर्मचारी की उत्पादकता एवं संगठनात्मक लक्ष्य को प्राप्त करने हेतु कार्य संतुष्टि की भूमिका को महत्वपूर्ण माना गया है। स्टीफन पी. रॉबिन्सन के अनुसार कार्य संतुष्टि किसी व्यक्ति की अपने कार्य के प्रति एक सामान्य मनोवृत्ति है, यह कर्मचारी द्वारा प्राप्त किए जाने वाले प्रतिफलों की मात्रा और उसकी धारणा में जितने प्रतिफल मिलने चाहिए, उनके बीच के अन्तर को बताती है। कार्य संतुष्टि इस रूप में अनूठी होती है कि यह व्यवहार के बजाय मनोवृत्ति को प्रदर्शित करती है।

dk; / l r f' V ds ? k V d , o a m u d k i H k k o

कार्य संतुष्टि अनेक घटकों द्वारा प्रभावित होती है, किन्तु उन घटकों का महत्व परिस्थितियों व व्यक्ति की आवश्यकताओं के अनुरूप बदलता रहता है। कार्य संतुष्टि को प्रभावित करने वाले घटकों में संकीर्ण अर्थ में वेतन, कार्यदशाएँ, पर्यवेक्षण, कार्य स्थायित्व, विकास के अवसर, संगठन में मान्यता आदि घटक कार्य संतुष्टि का निर्धारण करते हैं एवं विस्तृत अर्थ में कार्य संतुष्टि को इन घटकों के साथ ही कर्मचारी की आयु, महत्वाकांक्षा, लिंग, कार्यावधि इत्यादि घटक भी प्रभावित करते हैं, इन घटकों के अतिरिक्त सामाजिक व पारिवारिक स्थिति, संगठन के भीतर की गतिविधियाँ भी कार्य संतुष्टि को प्रभावित करती हैं।

रॉबिन्सन ने बताया कि कार्य संतुष्टि को प्रभावित करने वाले तत्वों में अधिकारी व सहकर्मी के साथ वार्तालाप, संगठनात्मक नियम, नीतियाँ, प्रमाणित निष्पादन एवं वह कार्यदशाएँ जिनमें कर्मचारी कार्य करता है यह सब सम्मिलित हैं। इसी प्रकार बुड, जेफेन एवं वेलेस मानते हैं कि कार्य संतुष्टि के तत्वों में कार्य स्वयं, पर्यवेक्षण की गुणवत्ता, सहकर्मी के साथ सम्बन्ध, पदोन्नति के अवसर और वेतन है। प्रस्तुत अध्ययन में केन्द्रीय विद्यालय संगठन (केवीएस) के शिक्षकों में कार्य संतुष्टि के निर्धारक घटकों का प्रभाव ज्ञात किया गया है और उनके कार्य संतुष्टि स्तर का निर्धारण किया गया है। कार्य संतुष्टि के घटकों एवं उनके प्रभाव का अध्ययन निम्न प्रकार किया गया है :-

- i ; b s k . k % पर्यवेक्षण दो प्रकार का होता है— कर्मचारी अभिमुखी और कार्य अभिमुखी। कर्मचारी अभिमुखी में पर्यवेक्षक प्रजातांत्रिक, सहयोगात्मक रूख अपनाता है एवं कार्य अभिमुखी में अधिकारात्मक शैली को अपनाता है। प्रस्तुत अध्ययन में केवीएस में संस्था प्रमुख द्वारा दिन प्रतिदिन पर्यवेक्षण किया जाता है। यहां मुख्यतः प्रजातांत्रिक शैली ही अपनाई जाती है किन्तु कुछ परिस्थितियों में अधिकारात्मक शैली भी अपनाई जाती है। प्राप्त परिणामों के आधार पर पर्यवेक्षण से पुरुषों की अपेक्षा स्त्रियाँ पूर्णतः संतुष्ट थी जबकि पुरुष सामान्यतः संतुष्ट। 16 वर्ष व 16 वर्ष से अधिक कार्यावधि व्यतीत कर चुके शिक्षक पूर्णतः संतुष्ट थे क्योंकि उन्होंने समयानुसार वास्तविकता व अपेक्षाओं में सामंजस्य कर लिया। युवा शिक्षक सामान्यतः संतुष्ट एवं तटस्थ रहे जबकि अधिक आयु प्राप्त शिक्षक पूर्णतः संतुष्ट पाये गये।

- **l gdehl@l g; kxhl%** कर्मचारियों का ऐसा समूह जो एक विशिष्ट लक्ष्य की प्राप्ति हेतु एक साथ कार्य करता है वह कार्यसमूह कहलाता है तथा समूह में कार्यरत प्रत्येक व्यक्ति एक-दूसरे का सहयोगी या सहकर्मी कहलाता है। प्रस्तुत अध्ययन में केवीएस के 80 प्रतिशत शिक्षक सहकर्मियों से पूर्णतः संतुष्ट थे क्योंकि यह अपने सहकर्मियों से पूर्णतः सहयोग प्राप्त कर रहे थे जबकि 20 प्रतिशत सामान्यतः संतुष्ट थे।
- **l kekftd&lkfjokfjd Lrj%** व्यक्ति का सामाजिक पारिवारिक जीवन व कार्यजीवन आपस में सह सम्बन्धित होता है। व्यक्ति अपना कार्य भी इसी प्रकार का चाहता है जो उसके सामाजिक एवं पारिवारिक जीवन स्तर को उच्च करे व समाज में सम्माननीय स्थान दिलावे। अध्ययन में 65 प्रतिशत शिक्षक केवीएस में कार्य प्राप्ति से समाज में अपना स्थान बहुत अच्छा महसूस करते हैं और 35 प्रतिशत शिक्षक अच्छा महसूस करते हैं। केवीएस के साथ कार्य करना शिक्षकों के लिए गौरवपूर्ण है जो कार्य संतुष्टि पर उच्च सकारात्मक प्रभाव डालता है।
- **oru%** कर्मचारियों को कार्य निष्पादन के फलस्वरूप एक निश्चित मौद्रिक प्रतिफल प्रदान किया जाता है जो कि वेतन कहलाता है। वेतन में भत्ते इत्यादि भी सम्मिलित रहते हैं। केवीएस में शिक्षकों का वेतन उनके प्राधिकारों व उत्तरदायित्वों के अनुरूप है इनमें 78 प्रतिशत शिक्षक अपनी वर्तमान वेतन पद्धति से पूर्णतः संतुष्ट व 22 प्रतिशत शिक्षक सामान्यतः संतुष्ट थे।
- **ink\ufnr%** कर्मचारी को अभिप्रेरित करने हेतु एवं उनकी योग्यता का संगठन के लक्ष्य प्राप्ति में पूर्ण उपयोग करने हेतु उन्हें पदोन्नत किया जाना आवश्यक है। केवीएस में पदोन्नति के पर्याप्त अवसर मौजूद हैं यहां पदोन्नति के तीन आधार हैं— वरिष्ठता, योग्यता एवं दोनों। अध्ययन में प्राप्त परिणामों के आधार पर 82 प्रतिशत शिक्षकों ने कहा कि पदोन्नति का आधार योग्यता हो तथा 18 प्रतिशत ने कहा कि वरिष्ठता एवं योग्यता दोनों होना चाहिए। अधिक कार्यावधि व उच्च वेतनमान वाले शिक्षक पदोन्नति से पूर्णतः संतुष्ट हैं।
- **dk; h'kk, %** कार्यदशाएँ संगठन का कार्य वातावरण होता है जिसमें रहकर व्यक्ति को कार्य करना होता है कार्यस्थल की अवस्थिति, बैठने का स्थान, प्रकाश व्यवस्था, स्वच्छता इत्यादि तत्व मिलकर कार्यवातावरण का निर्माण करते हैं। पुनेकर ने कार्यदशाओं में 8 तत्वों को शामिल किया है— तापमान, वातायन व्यवस्था, प्रकाश, धूल, धुंआ एवं गैसों, शोर, आर्द्रता, स्थान व जोखिम एवं सुरक्षा। केवीएस में शिक्षकों की कार्यदशाओं का अध्ययन करने पर पता चलता है कि विद्यालय की अवस्थिति से सभी शिक्षक पूर्णतः संतुष्ट पाये गये, क्योंकि विद्यालय ऐसे स्थान पर स्थित है जहां पर सभी की पहुंच आसान है एवं सभी आवश्यक सुविधाएँ उपलब्ध हैं। बैठने का स्थान से भी 100 प्रतिशत शिक्षक पूर्णतः संतुष्ट थे। फर्नीचर के लिए 75 प्रतिशत पूर्णतः सन्तुष्ट व 20 प्रतिशत सामान्य संतुष्ट व 5 प्रतिशत ऐसे भी है जो न सन्तुष्ट थे और न ही असन्तुष्ट। कार्यघण्टों के सम्बन्ध में शिक्षकों का मानना है कि वे पूर्णतः सन्तुष्ट पाये गये। अच्छी कार्यदशाओं में रहकर ही व्यक्ति अपनी व संगठन की प्रगति सुनिश्चित कर सकता है जो कि केवीएस में पाई गई।
- **dk; l dh i\Nfr%** व्यक्ति को लगातार एक निश्चित कार्य नियमित रूप से देने की तुलना में उसे चुनौतीपूर्ण, रुचिकार कार्य व विविध कार्यों को संयोजित कर कार्यभार प्रदान करने से वह उत्साहपूर्वक कार्य करता है। केवीएस के अध्ययन में शिक्षकों से पूछा गया तो उन्होंने कार्य भी प्रकृति कभी सरल व कभी कठिन बताई। अर्थात् केवीएस में कार्य विविधता को अपनाया जाता है और खेलकूद, मनोरंजन व अन्य अकादमिक गतिविधियों का कार्यभार भी उन्हें सौंपा जाता है।
- **igpku@ekll; rk%** प्रत्येक संगठन के लिए यह आवश्यक है कि वह कर्मचारी को बेहतर कार्य निष्पादन हेतु मान्यता प्रदान कर अभिप्रेरित करें प्रस्तुत अध्ययन में ज्ञात हुआ कि सम्पूर्ण शिक्षकों को उनके कार्य निष्पादन हेतु मान्यता प्रदान की जाती है। इनमें 20 प्रतिशत शिक्षक पूर्णतः सन्तुष्ट तथा 80 प्रतिशत

शिक्षक सामान्यतः सन्तुष्ट थे और इस सन्तुष्टि का सकारात्मक प्रभाव यह होता है कि शिक्षक अभिप्रेरित होकर अपने अध्यापन कार्य व अन्य गतिविधियों में गुणवत्तापूर्ण प्रयास करते हैं। शिक्षकों को मान्यता संगठन में प्रशंसा करके या उन्हें अधिक प्राधिकार व उचित उत्तरदायित्व प्रदान करके दी जाती हैं साथ ही निष्पादन मूल्यांकन पत्र द्वारा भी उन्हें प्रशंसित किया जाता है।

- **l o k f u o f r o v o d k ' k y k k r f k k [k p k d h i f r i e r]** व्यक्ति जब संगठन में आता है तो उसकी अपेक्षाएँ अधिक होती हैं एवं जैसे-जैसे वह कार्य पर समय व्यतीत करता है। वह अपनी अपेक्षाओं की पूर्ति करता रहता है फलस्वरूप वह सन्तुष्ट होता है लेकिन जैसे-जैसे सेवानिवृत्ति का समय करीब आता है वह भविष्य की चिन्ता करने लगता है इस हेतु उसे संगठन द्वारा सेवानिवृत्ति लाभ प्रदान किए जाते हैं। केवीएस में शिक्षकों के सन्तुष्टि स्तर को प्रभावित करने में यह तत्व भी अहम भूमिका निभाता है। सेवानिवृत्ति के करीब रहने वाले शिक्षकों में समस्त रूप से सन्तुष्टि पाई गई। सेवानिवृत्ति पर दिए जाने वाले लाभों से 65 प्रतिशत पूर्णतः सन्तुष्ट तथा 35 प्रतिशत सामान्यतः सन्तुष्ट पाये गये। जबकि अवकाश लाभों में अधिकांशतः सामान्यतः सन्तुष्ट थे। प्रत्येक व्यक्ति अपने जीवन में हमेशा स्वस्थ ही रहना चाहता है लेकिन कभी-कभी अस्वस्थता का भी सामना करना पड़ता है और इस अस्वस्थता के समय आदि संगठन द्वारा उसे सहायता की जाती है तो वह खुश रहता है। प्रस्तुत अध्ययन में केवीएस में चिकित्सा उपचार हेतु शिक्षकों द्वारा किए गये खर्चों की प्रतिपूर्ति की जाती है। जिससे कि 85 प्रतिशत शिक्षक सामान्यतः सन्तुष्ट व 8 प्रतिशत व्यक्ति पूर्णतः सन्तुष्ट रहें जबकि 7 प्रतिशत शिक्षक न सन्तुष्ट थे और नही असन्तुष्ट। सम्पूर्ण रूप से संगठन द्वारा खर्चों की प्रतिपूर्ति से शिक्षकों में सन्तुष्टि थी।
- **i f ' k { k . k | f o / k k }** एक ही कार्य को नियमित करने सक नीरसता का अनुभव होने लगता है इसलिए प्रत्येक संगठन द्वारा कर्मचारियों के कार्यों में विविधता लाई जाती है। जिससे वह रुचिपूर्वक कार्य कर सके। केवीएस में भी इसी प्रकार से शिक्षकों को अध्यापन कार्य के अतिरिक्त अन्य भिन्न कार्य व गतिविधियों के निष्पादन का कार्य सौंपा जाता है और इस कार्यों के लिए कार्यस्थल पर या अन्यत्र स्थान पर अभिमुखता शिविर लगाये जाते हैं ताकि शिक्षकों को प्रशिक्षण प्रदान किया जा सके। केवीएस में 85 प्रतिशत से सन्तुष्ट हैं अर्थात प्रशिक्षण का उन पर उच्च सकारात्मक प्रभाव है।
- **d k ; k b f / k }** प्रत्येक व्यक्ति अपने जीवन की विभिन्न अवस्थाओं में भिन्न-भिन्न सन्तुष्टि अनुभव करता है। सन्तुष्टि के विभिन्न घटक प्रत्येक अवस्था पर अलग-अलग प्रभाव डालते हैं। जब कर्मचारी संगठन में आता है तो यहां पद उसकी कार्य सन्तुष्टि का प्रारम्भिक चरण होता है इस चरण पर वह अत्यधिक सन्तुष्ट होत है तथा जैसे-जैसे उसकी कार्यावधि बढ़ती है तो उसका सन्तुष्टि स्तर भी घटने लगता है जब और अधिक समय व्यतीत होता है तो व्यक्ति वास्तविकता के अनुरूप अपेक्षाओं को ढाल लेता है तो यह सन्तुष्टि स्तर फिर से बढ़ने लगता है। केवीएस 1 से 5 वर्ष की अवधि वाले शिक्षक सहकर्मि, सामाजिक स्तर, वेतन, भत्ते इत्यादि से पूर्णतः सन्तुष्ट थे एवं पर्यवेक्षक, कार्य की प्रकृति, उपलब्धि से सामान्यतः सन्तुष्ट थे। 11 से 16 वर्ष व 16 वर्ष से अधिक कार्यावधि व्यतीत करने वाले शिक्षक पर्यवेक्षण वेतन, भत्ते प्रशिक्षण व उपलब्धि इत्यादि से पूर्णतः सन्तुष्ट पाये गये।
- **V k ; %** आयु एवं कार्य सन्तुष्टि में सकारात्मक सम्बन्ध पाया जाता है। कुछ कार्यसमूहों की आयुवृद्धि के साथ उनके कार्य सन्तुष्टि स्तर में वृद्धि होती है। कीथ डेविस के अनुसार आयु में वृद्धि के साथ ही कर्मचारी अधिक कार्य सन्तुष्टि का अनुभव करता है। डेविस ने इसके पीछे अनेक कारण बताए हैं। जैसे निम्न आशाएँ एवं कार्य स्थिति से अच्छी तरह से सामान्जस्य होना, जबकि युवा कर्मचारी कार्य से अपेक्षाकृत कम सन्तुष्ट होते हैं क्योंकि उनमें उच्च आंकाक्षाएँ व निम्न स्तर का समायोजन होता है। प्रस्तुत अध्ययन में जयपुर स्थित केवीएस के 100 शिक्षकों का अध्ययन किया गया इसमें परिणामों में पाया कि 18 से 29 वर्ष के युवा शिक्षकों में 60 शिक्षक कुछ स्तरों पर तटस्थ तथा कुछ ही स्तरों पर

सामान्य सन्तुष्ट जबकि कुछ स्तरों पर असन्तुष्ट पाये गये तथा 40 से 55 वर्ष व 55 वर्ष से अधिक आयु के 74 प्रतिशत शिक्षक कार्य से पूर्णतः सन्तुष्ट एवं 26 प्रतिशत सामान्य सन्तुष्ट पाए गए, अतः केवीएस में आयु व कार्य सन्तुष्टि में सकारात्मक सम्बन्ध पाया गया।

- सामान्यतः पुरुषों की अपेक्षा स्त्रियों में कार्य सन्तुष्टि स्तर अधिक पाया जाता है क्योंकि स्त्रियों की कार्य से अपेक्षाएं व आंकाक्षाएं निम्न होती हैं जबकि पुरुषों की अधिक होती हैं। प्रस्तुत अध्ययन में केवीएस में स्त्रियों पर कार्य सन्तुष्टि के सभी चरों का सकारात्मक प्रभाव रहा है। पर्यवेक्षण, सहकर्मि, मान्यता इत्यादि तत्वों में स्त्रियां पुरुषों से अधिक सन्तुष्ट पाई गई जबकि पुरुष इन घटकों के प्रति सामान्यतः सन्तुष्ट पाये गये। प्रशिक्षण व सामाजिक-पारिवारिक स्तर में पुरुष स्त्रियों की अपेक्षा पूर्णतः सन्तुष्ट पाए गए।

1.4.3 संगठन

संगठन में कार्य संतुष्टि के घटकों का सकारात्मक एवं नकारात्मक दोनों ही प्रकार का प्रभाव होता है लेकिन सकारात्मक प्रभाव हेतु प्रत्येक संगठन को चाहिए कि वह स्वस्थ वातावरण का निर्माण व संतुष्टि के घटकों का इस प्रकार निर्धारण करें कि उनका कर्मचारियों पर उच्चतम सकारात्मक प्रभाव ही परिलक्षित हो ताकि कर्मचारी व संगठन दोनों के ही स्तर में सकारात्मक वृद्धि हो, प्रस्तुत अध्ययन में केन्द्रीय विद्यालय संगठन में शिक्षकों पर संतुष्टि के घटकों का सकारात्मक प्रभाव है लेकिन फिर भी अध्ययन की दृष्टि से उचित समझते हुए कुछ सुझाव दिए गए हैं जिनका विवरण निम्न है –

- शिक्षकों व सहयोगियों तथा अधिकारी-अधीनस्थों के पारस्परिक सम्बन्धों को सुदृढ़ बनाया जाए।
- अधिक बेहतर कार्य निष्पादन हेतु प्रोत्साहन राशि व संगठन में अद्वितीय पहचान प्रदान की जानी चाहिए।
- प्रत्येक शिक्षक को चुनौतीपूर्ण कार्य सौंपकर उसे विकास के अवसर प्रदान किए जाने चाहिए।
- विद्यालय में नीतियां इस प्रकार की हों जिनको लागू करने में आसानी रहे और
- शिक्षकों द्वारा विरोध ना किया जाए।
- कार्य संतुष्टि से पूर्व व्यक्ति को अपनी जीवन-संतुष्टि की भावना को तृप्त किया जाना चाहिए।

1.4.4 निष्कर्ष

किसी भी संगठन की कार्य संतुष्टि उसके घटकों पर निर्भर करती है, यदि घटकों का प्रभाव सकारात्मक है तो संगठनात्मक उत्पादकता व कार्यक्षमता में वृद्धि करते हैं दूसरी ओर यदि कार्य संतुष्टि के घटकों का प्रभाव नकारात्मक है तो यह असंतुष्टि के रूप में परिलक्षित होगा। प्रस्तुत अध्ययन में केवीएस में कार्यरत शिक्षक अधिकांशतः सभी घटकों से संतुष्ट पाये गये, सहकर्मि का व्यवहार, पर्यवेक्षण पद्धति, वेतन व भत्ते, कार्यदशाएं इत्यादि घटकों से शिक्षक पूर्णतया संतुष्ट हैं। अतः अध्ययन से स्पष्ट है कि केन्द्रीय विद्यालय संगठन में शिक्षकों का कार्य संतुष्टि स्तर उच्च है।

1.4.5 संदर्भ ग्रन्थ

- ⇒ Davis, Keith (1982), Human Behavior at Work, Tata McGraw Hill, New Delhi.
- ⇒ Hoppock, R. (1935), Our Job Satisfaction, Harper and Row, Newyork.
- ⇒ Robbinson, S.P.(2007), Organizational Behavior, Prentice Hall, New Delhi.
- ⇒ Wood, J.M. and Others (1997) , Organizational Behavior : An Asia Pacific Perspective, Wiley, Jacaranda
- ⇒ सुधा जी. एस. (2012), सामान्य प्रबन्ध, आर.बी.डी. पब्लिकेशन्स, जयपुर।

