

कर्मचारी प्रतिधारण एवं वित्तीय व गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्व के मध्य संबंध

साक्षी शर्मा* डॉ. अक्षिता तिवारी**

* शोधार्थी (वाणिज्य) विक्रम विश्वविद्यालय, उज्जैन (म.प्र.) भारत

** सहायक प्राध्यापक (वाणिज्य) लोकमान्य तिलक विज्ञान एवं वाणिज्य महाविद्यालय, उज्जैन (म.प्र.) भारत

शोध सारांश - अभिप्रेरणा एक आंतरिक विचारधारा है। यह मानव को आंतरिक रूप से कार्य के प्रति प्रोत्साहित करती है। अभिप्रेरित कर्मचारी संगठन की उत्पादकता को बढ़ाने में सहायक होते हैं; जिससे संस्था के लक्ष्यों को आसानी से प्राप्त किया जा सकता है। इसके द्वारा ही कर्मचारियों की आवश्यकताओं को पूरा किया जाता है। अभिप्रेरणा, कर्मचारियों की गतिशीलता को रोकने में सहायक है। इसके द्वारा संस्था के कर्मचारियों को प्रतिधारित किया जाता है। इस शोध-पत्र का उद्देश्य वित्तीय एवं गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्वों की प्रभावशीलता का अध्ययन करना है। शोध कार्य हेतु द्वितीयक समकों का प्रयोग किया गया है। अध्ययन के दौरान पाया गया कि, वित्तीय अभिप्रेरक तत्वों की तुलना में गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्व कर्मचारी-प्रतिधारण को अपेक्षाकृत अधिक प्रभावित करते हैं।

शब्द कुंजी - कर्मचारी प्रतिधारण, वित्तीय अभिप्रेरणा, गैर-वित्तीय अभिप्रेरणा।

प्रस्तावना - अभिप्रेरणा एक सकारात्मक विचारधारा है, जिसका संबंध कुशल कर्मचारियों से है। संगठन की सफलता के अग्रदूत उसके निष्ठावान कर्मचारी होते हैं। कर्मचारी ही संगठन के सभी लक्ष्यों की प्राप्ति के प्रमुख साधक हैं। मानव-संसाधन प्रबंध का दायित्व है कि, वह कर्मचारियों की आवश्यकताओं को पूरा करे। अभिप्रेरणा, कर्मचारियों की आवश्यकताओं की पूर्ति का सशक्त माध्यम है। जिसके अंतर्गत वित्तीय एवं गैर वित्तीय अभिप्रेरक तत्वों को शामिल किया जाता है। यह दोनों ही तत्व कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने में अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। कर्मचारी संस्था में किसी एक उद्देश्य की पूर्ति के लिए कार्य नहीं करते अपितु, अपनी अनेक आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए कार्य करते हैं। अभिप्रेरक तत्वों की अनुपस्थिति कर्मचारियों को कार्य के प्रति उदासीन बना देती है, जिससे उनके भीतर नकारात्मकता जन्म ले लेती है। परिणामस्वरूप वह अपनी आकांक्षाओं की पूर्ति हेतु विकल्पों की खोज करने लगते हैं। जिस संस्था में उन्हें अपनी प्रत्याशा पूर्ण होती दिखाई देती है, वह उस संस्था से जुड़ जाते हैं, और पूर्व संस्था से अपने संबंध विच्छेद कर लेते हैं। इसी से 'कर्मचारी-गतिशीलता' नामक विषय का प्रादुर्भाव होता है। अतः प्रबंधन का यह प्राथमिक दायित्व है कि वह अपने कुशल कर्मचारियों को प्रतिधारित करके रखें। इस शोध-पत्र का उद्देश्य कर्मचारी-प्रतिधारण एवं वित्तीय व गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्वों के मध्य संबंध का अध्ययन करना है। अध्ययन हेतु द्वितीयक समकों का प्रयोग किया गया है। अध्ययन के दौरान पाया गया कि गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्व एवं कर्मचारी-प्रतिधारण में सकारात्मक संबंध है। गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्व के अभाव में कर्मचारी किसी भी संस्था में लंबे समय तक नहीं रहते। अतः कर्मचारी-प्रतिधारण हेतु गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्व का होना अनिवार्य है।

शोध - समीक्षा

Jamila Jaganjac et al. (2020). "Effect of Work Stress

and Job Satisfaction on Employee Retention: A Model of Retention Strategies" समीक्षा के दौरान पाया गया कि, यदि संस्था अपने कर्मचारियों के लिए अभिप्रेरक तत्वों का प्रयोग नहीं करती है, तो वे अपने कार्य के प्रति उदासीन हो जाते हैं। अर्थात् उनकी कार्य-क्षमता पर इसका नकारात्मक प्रभाव देखने को मिलता है। परिणामस्वरूप वे संस्था से पृथक् हो जाते हैं। इस शोध-पत्र में लेखक द्वारा अभिप्रेरणा तकनीक, कार्य संतुष्टि व कार्य तनाव आदि का विस्तृत वर्णन किया गया। इस शोध-पत्र में पाया गया कि, वित्तीय अभिप्रेरक तत्व की तुलना में, गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्व एवं कार्य संतुष्टि में सकारात्मक सहसंबंध है।

Kelson Dicko (2020). "The Role that Financial and Non-Financial Incentives play in Motivating Employees within a Financial Institution in Sandton" इस शोध-पत्र का उद्देश्य संगठनात्मक प्रभावशीलता पर कर्मचारी-अभिप्रेरणा के प्रभाव का अध्ययन करना था। इसके अंतर्गत शोधार्थी द्वारा अभिप्रेरणा से संबंधित सभी तथ्यों का विस्तृत वर्णन किया गया। इसके अंतर्गत लेखक द्वारा अभिप्रेरणा के दो सिद्धांतों को शामिल किया गया। जिसमें Herzberg's Two-Factor Theory एवं Self Determination Theory को सम्मिलित किया गया। लेखक के द्वारा निष्कर्ष के रूप में कहा गया कि, कर्मचारी को अभिप्रेरित करने में व्यक्तिगत विकास एवं चुनौतीपूर्ण कार्य दोनों ही अपनी मुख्य भूमिका निभाते हैं। साथ ही यह भी बताया गया कि कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने वाले तत्व एवं कर्मचारियों को संस्था में स्थायी रखने वाले तत्व दोनों ही भिन्न-भिन्न हैं।

Mahpara Shah et al. (2018). "Effect of Motivation on Employee Retention: Mediating Role of Perceived Organizational Support" इस शोध-पत्र का उद्देश्य कर्मचारी-प्रतिधारण पर आंतरिक एवं बाह्य अभिप्रेरणा के प्रभाव का अध्ययन करना

था। अध्ययन के दौरान पाया गया कि संतुष्ट कर्मचारी संगठन के प्रति पूर्ण निष्ठा एवं प्रतिबद्धता रखते हैं। परिणामस्वरूप वे संस्था में लंबे समय तक बने रहते हैं।

Maqsood Haider et al. (2015). "A Literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employee's Job Satisfaction" शोध समीक्षा के दौरान पाया गया कि वित्तीय अभिप्रेरक तत्व जैसे- वेतन, बोनस, जीवन-बीमा, अतिरिक्त सुविधाएं आदि कर्मचारियों को प्रभावित करते हैं। परंतु गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्व जैसे- कार्य-पहचान, निर्णय लेने की क्षमता एवं उत्साह आदि अपेक्षाकृत अधिक प्रभावी हैं। यह प्रत्यक्ष रूप से कर्मचारियों को कार्य संतुष्टि प्रदान करते हैं। लेखक के अनुसार, गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्व संस्था में अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं।

Dhanonjoy Kumar et al. (2015). "Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation" इस शोध कार्य हेतु लेखक के द्वारा बांग्लादेश के विभिन्न संस्थाओं के कर्मचारियों का चयन किया गया। इस शोध-पत्र में लेखक ने दो प्रकार के कर्मचारियों का वर्णन किया। प्रथम श्रेणी - गैर-अभिप्रेरक कर्मचारी, ये वे कर्मचारी हैं जिन्हें किसी भी प्रकार का प्रोत्साहन नहीं मिलता। परिणामस्वरूप वह अपने कार्य को बिना रुचि एवं अपेक्षाकृत अल्प प्रयास एवं निम्न कार्य-कुशलता के साथ करते हैं। साथ ही एक समय के पश्चात् वे संस्था से असंतुष्ट होकर, अन्य संस्था की ओर गतिशील हो जाते हैं। द्वितीय श्रेणी - अभिप्रेरक-कर्मचारी, जो अपने कार्य को पूरी लगन, मेहनत व ईमानदारी के साथ करते हैं। तथा संस्था के प्रति पूर्ण निष्ठावान बने रहते हैं। लेखक के द्वारा निष्कर्ष के रूप में कहा गया कि गैर-वित्तीय प्रोत्साहन एवं कर्मचारी अभिप्रेरणा के मध्य सकारात्मक संबंध है।

शोध पत्र का उद्देश्य - कर्मचारी प्रतिधारण वर्तमान समय में एक गंभीर विषय के रूप में उभर रहा है। कर्मचारियों को संस्था में बनाए रखने के लिए अभिप्रेरक तत्व अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। कर्मचारी को प्रोत्साहित करने के लिए निम्न उद्देश्यों की पूर्ति करना अनिवार्य है-

1. वित्तीय अभिप्रेरक तत्वों का अध्ययन करना।
2. गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्वों का अध्ययन करना।
3. अभिप्रेरणा के सिद्धांतों का अध्ययन करना।

शोध - प्रविधि - शोध प्रविधि, शोध कार्य का आधारभूत स्तंभ है। इस शोध कार्य हेतु द्वितीयक संमकों का प्रयोग किया गया। जिसके अंतर्गत शोध-पत्र, शोध-आलेख एवं विषय से संबंधित पुस्तकों के अध्ययन को शामिल किया गया। जिसमें मुख्य रूप से शोध संबंधी वेबसाइट का प्रयोग किया गया।

अभिप्रेरणा - कर्मचारियों को कार्य के प्रति प्रेरित करने हेतु किया गया प्रयास ही अभिप्रेरणा कहलाता है। इसके द्वारा कर्मचारियों की कार्य कुशलता में वृद्धि होती है। वैज्ञानिक प्रबंध के जन्मदाता एफ. डब्ल्यू. टेलर के अनुसार, 'व्यक्ति उस सीमा तक ही अपना कार्य कुशलता से करता है जिस सीमा तक उसे प्रतिफल प्राप्त होता है। व्यक्ति को जितना अधिक प्रतिफल प्राप्त होगा, वह उतना ही अधिक कार्य करेगा।'।

व्यक्ति की कार्यकुशलता को बढ़ाने का मुख्य अस्त्र है - 'अभिप्रेरणा'। यह मुख्य रूप से दो प्रकार की होती है- वित्तीय अभिप्रेरणा एवं गैर-वित्तीय अभिप्रेरणा।

चित्र क्र. 01



(स्रोत-स्वनिर्मित)

वित्तीय अभिप्रेरणा के अंतर्गत निम्न अभिप्रेरक तत्वों को शामिल किया जाता है-

i. **उचित वेतन**- कर्मचारी, वेतन की प्रत्याशा में ही कार्य करते हैं। यह उनके द्वारा किये गए कार्य के प्रतिफल के रूप में प्रदान किया जाता है। कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने हेतु प्रबंधन को चाहिए, कि वह समय-समय पर वेतन के स्तर में वृद्धि करते रहे। परिणामस्वरूप कर्मचारी संतुष्ट होकर अपना कार्य करेंगे एवं संस्था में बने रहेंगे।

ii. **बोनस**- यह कर्मचारी के लिए अतिरिक्त आय के समान कार्य करता है। और इसकी अनुपस्थिति उन्हें हतोत्साहित कर देती है। अतः बोनस कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने में अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है।

iii. **लाभ का हिस्सा**- कई कंपनियाँ अपने कर्मचारियों को अतिरिक्त लाभ होने की दशा में उसका कुछ भाग प्रोत्साहन के रूप में प्रदान करती हैं। जिससे कर्मचारी सकारात्मक रूप से अभिप्रेरित होते हैं व अपनी संस्था के प्रति निष्ठावान हो जाते हैं।

गैर-वित्तीय अभिप्रेरणा के अंतर्गत निम्न अभिप्रेरक तत्वों को शामिल किया जाता है-

i. **कार्य-सुरक्षा**- अपने कार्य के प्रति सुरक्षा का भय सभी कर्मचारियों को सताता रहता है। यदि उन्हें कार्य से असमय बहिष्कृत कर दिया जाये, तो इसका दुष्प्रभाव उनकी आजीविका पर पड़ेगा। अतः कार्य-सुरक्षा उन्हें इस भय से मुक्ति दिलाता है, और कर्मचारी प्रसन्न मन से अपने कार्य पर बने रहते हैं।

ii. **कार्य की दशाएं**- कार्य करने का अनुकूल वातावरण कर्मचारियों को प्रत्यक्ष रूप से प्रभावित करता है। इसके अंतर्गत दो प्रकार के वातावरण को शामिल किया जाता है- भौतिक वातावरण (इसमें मुख्य रूप से कार्य करने की दशाएं, कार्य-स्थल स्वच्छता आदि) व व्यवहारिक वातावरण (इसमें कर्मचारी व प्रबंधक के मध्य समन्वय, कार्य का सकारात्मक वातावरण आदि)। कर्मचारी भौतिक वातावरण की तुलना में व्यावहारिक वातावरण को अधिक महत्व देते हैं। क्योंकि इसका सीधा प्रभाव उनकी मानसिक स्थिति पर पड़ता है।

iii. **पदोन्नति** - (K.K. Sharma et al., 2020) प्रत्येक मानव में यह जन्मजात भावना होती है, कि वह उन्नति करे और इसके लिए वह विकास के अवसरों की आशा करता है। संस्था को कर्मचारियों की योग्यता व अनुभव के आधार पर उन्हें पदोन्नति का अवसर प्रदान करना चाहिए। इसके द्वारा

कर्मचारी गतिशीलता को कम किया जा सकता है व उन्हें प्रतिधारित करके रखा जा सकता है।

अभिप्रेरणा के सिद्धांत – अभिप्रेरणा का सैद्धांतिक पक्ष अत्यंत परिपक्व है। इसके सिद्धांतों को मुख्य रूप से दो भागों में बांटा गया है – परंपरागत सिद्धांत एवं आधुनिक सिद्धांत। **परंपरागत सिद्धांत**, व्यक्तियों को अभिप्रेरित करने में पूरी तरह असफल रहे, इसका मुख्य कारण इन सिद्धांतों में व्यास कठोरता व व्यक्ति के प्रति उदासीनता का होना है। इसकी तुलना में **आधुनिक सिद्धांत**, कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने में अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। अतः इन सिद्धांतों का विवरण निम्नानुसार है –

1. **हर्जबर्ग की द्विघटक विचारधारा** – हर्जबर्ग की द्विघटक विचारधारा का सिद्धांत आधुनिक अभिप्रेरणा के सिद्धांत में अपना सर्वोच्च स्थान रखता है। इस सिद्धांत का प्रतिपादन हर्जबर्ग और उनके साथियों ने किया। इसके अंतर्गत मनुष्य की आवश्यकताओं को दो समूहों में विभक्त किया गया। जिसमें पहले समूह में **'स्वास्थ्य घटक या तत्व' (Hygiene Factors)** को शामिल किया गया। हर्जबर्ग के अनुसार, यह समूह व्यक्ति के अंदर नकारात्मक विचार को जन्म देता है इसलिए इसका समाधान करना अनिवार्य है। इसे बाह्य घटक माना गया। एवं दूसरे समूह में **'अभिप्रेरक घटक या तत्व' (Motivators)** को शामिल किया गया। यह तत्व कर्मचारियों को अधिक कुशलता के साथ कार्य करने के लिए प्रेरित करता है। इसे आंतरिक घटक माना गया। स्वास्थ्य घटक व अभिप्रेरक घटक का वर्गीकरण निम्नानुसार है–

चित्र क्र. 02



(स्रोत-स्वनिर्मित)

समीक्षा – इस सिद्धांत के वर्गीकरण के अनुसार यह कहा जा सकता है, कि प्रबंधन को मुख्य रूप से स्वास्थ्य घटकों पर ध्यान देना चाहिए। क्योंकि यह कर्मचारियों पर अपना नकारात्मक प्रभाव डालते हैं। इनकी उपस्थिति कर्मचारी गतिशीलता में वृद्धि करती है। कर्मचारी प्रतिधारण हेतु हर्जबर्ग के इस घटक का निवारण करना अनिवार्य है।

2. **प्रत्याशा विचारधारा** – प्रत्याशा विचारधारा के सिद्धांत का प्रतिपादन सन् 1964 में **विक्टर एच. व्रूम** द्वारा किया गया। प्रबंध के क्षेत्र में यह सिद्धांत अपनी महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। इस सिद्धांत की कुछ महत्वपूर्ण मान्यताएं हैं। जैसे- कर्मचारियों की प्रत्याशाएँ एवं कर्षण शक्तियाँ भिन्न-भिन्न होती हैं। यह शक्तियाँ व्यक्ति एवं वातावरण से संबंधित होती हैं। कर्मचारी

कोई भी कार्य उस समय करता है जब उसे यह ज्ञात होता है, कि इससे उसे भविष्य में लाभ प्राप्त होगा। व्रूम ने इसे निम्न सूत्र के द्वारा अभिव्यक्त किया है–

अभिप्रेरणा = कर्षण शक्ति या आकर्षण X प्रत्याशा
Motivation = Valence x Expectancy

समीक्षा – यह सिद्धांत स्पष्ट करता है कि, प्रबंधन को प्रत्येक कर्मचारी की प्रत्याशा व अभिप्रेरक कारकों का ध्यान रखना चाहिए। संतुष्ट कर्मचारी ही इच्छित परिणाम प्रदान कर सकते हैं। इसके द्वारा कर्मचारी प्रतिधारण को भी बढ़ाया जा सकता है।

3. **जॉन स्टेसी एडम की साम्य विचारधारा** – कर्मचारी प्रतिधारण के क्षेत्र में **जॉन स्टेसी एडम** द्वारा दी गई साम्य विचारधारा एक महत्वपूर्ण सिद्धांत है। इस सिद्धांत के अनुसार, केवल अच्छी कार्य दशाएँ, अच्छा वेतन आदि अभिप्रेरणा के मुख्य कारक नहीं हो सकते। इसके अतिरिक्त प्रबंध को अन्य कारकों पर भी अपना ध्यान केंद्रित करना होता है। क्योंकि व्यक्ति निरंतर अपनी तुलना संगठन अथवा संगठन के बाहर दूसरे व्यक्तियों से करता रहता है, और जब उसे इसमें भिन्नता दिखाई देती है तो वह नकारात्मक रूप से प्रभावित होता है। इसके अंतर्गत दो विषयों को शामिल किया जाता है। पहला – **निवेश (Input)**, जो कर्मचारी अपनी संस्था को प्रदान करते हैं। जैसे- समय, प्रयास, निष्ठा, सहनशीलता आदि। दूसरा – **उत्पादन (Output)**, जो उसे संगठन के द्वारा प्राप्त होता है। इसके अंतर्गत कार्य-सुरक्षा, वेतन, पहचान, सम्मान आदि। इनका अवलोकन वह निम्नानुसार करता है–

चित्र क्र. 03



(स्रोत-स्वनिर्मित)

समीक्षा – कर्मचारी प्रतिधारण हेतु साम्य विचारधारा एक महत्वपूर्ण सिद्धांत है। एक संतुष्ट कर्मचारी ही सफल व्यवसाय का द्योतक होता है। कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने के लिए संस्था को आंतरिक एवं बाहरी दोनों ही घटकों को महत्व देना चाहिए। जिससे कर्मचारी दीर्घ समय तक संस्था में बने रहे। **कर्मचारी प्रतिधारण एवं अभिप्रेरक तत्व के मध्य संबंध की विवेचना**

तालिका क्र. 01 (अन्तिम पृष्ठ पर देखें)

उपसंहार – अभिप्रेरणा पूर्णतः एक मनोवैज्ञानिक विचारधारा है। जिसमें वित्तीय एवं गैर-वित्तीय दोनों के ही अभिप्रेरक तत्वों को शामिल किया जाता है। अध्ययनानुसार, कर्मचारी प्रतिधारण हेतु संगठन को वित्तीय व गैर-वित्तीय दोनों ही अभिप्रेरकों का प्रयोग करना चाहिए। अभिप्रेरणा के सिद्धांतों द्वारा यह ज्ञात होता है कि गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्व कर्मचारी प्रतिधारण हेतु अति आवश्यक है। यह कर्मचारी के भीतर संस्था के प्रति विश्वास, ईमानदारी एवं निष्ठा को बढ़ाते हैं। कर्मचारी वेतन की तुलना में अपने मान-सम्मान को अधिक बढ़ावा देते हैं। **लिकर्ट** के अनुसार, 'यदि पर्यवेक्षक

कर्मचारियों को अभिप्रेरित करना चाहते हैं, तो उन्हें 'कृत्य केन्द्रित' (Job Centred) नहीं होना चाहिए; उन्हें 'कर्मचारी केन्द्रित' (Employee Centred) होना चाहिए' (K.K. Sharma et al., 2020) उन्हें अपना ध्यान 'कर्मचारियों से किस प्रकार कार्य लिया जाये पर केन्द्रित करने के स्थान पर, कर्मचारियों की समस्याओं के मानवीय पहलू पर केन्द्रित करना चाहिए' अभिप्रेरणा कर्मचारियों को कार्य संतुष्टि प्रदान करती है। अतः निष्कर्ष के रूप में कहा जा सकता है, कि कर्मचारी जीवनपर्यंत उसी संस्था में बने रहना चाहते हैं जहाँ उन्हें अपनी महत्वाकांक्षा पूर्ण होती दिखाई देती है। अतः कर्मचारी प्रतिधारण हेतु गैर-वित्तीय अभिप्रेरक तत्व का होना अति आवश्यक है।

संदर्भ ग्रंथ सूची :-

1. Singh, Devendra., Jain, Dhruv., Suresh, Dhruv., Chawla, Harjas., & Sarda, Hemanshu. (2022). 'Enhancing Employee Performance through Monetary Incentive- A Systematic Review'. International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science. 9(4), 2582-5208. www.irjmets.com
2. Dr. Twinkle. (2022). 'Enhancing Employee Performance through Monetary Incentives.' International Journal of Novel Research and Development (IJNRD). 12(7), 2456-4184. www.ijnrd.org
3. Mittal, Khushi. (2022). 'Enhancing Employee Performance through Non-Monetary Incentive.' International Journal of Novel Research and Development (IJNRD). 7(8), 2456-4184. www.ijnrd.org
4. Sharma, K K., Khurana, G C., & Sharma, Arun. 'Human Resource Management.' Jaipur, RBD Publishing House, 2020-2021, 81-8142-217-1.
5. Jaganjac, Jamila., Gavric Tanja., Obhodas, Ibrahim. (2020). 'Effect of Work Stress and Job Satisfaction on Employee Retention: A Model of Retention Strategies.' International Journal of Sales, Retailing & Marketing. 9(2).
6. Dicko, Kelson. (2020). 'The Role that Financial and Non-Financial Incentives play in Motivating Employees within a Financial Institution in Sandton.' The IIE, www.iiespace.iie.ac.za
7. Adaeze, Ekwochi., & Ogechukwu, Okoene. (2019). 'Effect of Monetary Incentives on Workers Performance in Organization Nigerian Situation.' Journal of Theoretical & Applied Statistics. 7(2), 2079-2174. www.researchgate.net
8. Mokhniuk, Anna & Yushchyshyna, Larysa. (2018). 'The Impact of Monetary and Non-Monetary Factors of Motivation on Employee Productivity.' Economic Journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 13(1), 94-101. www.researchgate.net
9. Arun Kapoor. (2018). 'Effect of Non-Monetary Rewards on Employee's Motivation and Retention in Private Companies.' International Research Journal of Management Science & Technology (IRJMST). 9(3), 2250-1959. www.irjmst.com
10. Shah, Mahpara. & Asad, Muzaffar. (2018) 'Effect of Motivation on Employee Retention: Mediating Role of Perceived Organizational Support.' European Online Journal of Natural and Social Sciences. 7(2), 511-520, 1805-3602, www.european-science.com
11. Haider, Maqsood., Aamir, Alamzeb., Hamid, AA., & Hashim, Muhammad. (2015). 'A Literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employee's Job Satisfaction.' Abhasyn Journal of Social Sciences, 8(2), 341-354, www.scholar.google.com
12. Kumar, Dhanonjoy., Hossain, Md. Zakir., & Nasrin, Shahnaz. (2015). 'Impact of Non- Financial Rewards on Employee Motivation.' Asian Accounting and Auditing Advancement, 5(1), 18-25.
13. Bakotiae, Danica., & Babiæ, Tomislav. (2013). 'Relationship Between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case Croation Shipbuilding Company.' International Journal of Business and Social Science, 4(2). www.ijbssnet.com
14. Brun, Jean- Pierre & Dugas, Ninon. (2008). 'An Analysis of Employee Recognition: Perspectives on Human Resource Practices.' The International Journal of Human Resource Management, 19(4), 716-730, 1466-4399. www.researchgate.net
15. www.scholar.google.com
16. www.lnct.ac.in

तालिका क्र. 01

क्र.	वित्तीय अभिप्रेरक तत्व	लेखक (अनुशंसा)	मात्रा	प्रभाव
1.	वेतन	1.1 Devendra Singh et al. (2022) 1.2 Dr. Twinkle (2022) 1.3 Ekwochi, Adaeze & Okoene, Ogechukwu (2019) 1.4 Mokhniuk et al. (2018)	उचित मात्रा अनुचित मात्रा	कर्मचारी-प्रतिधारण कर्मचारी-गतिशीलता
2.	बोनस	2.1 Mokhniuk et al. (2018)	उचित मात्रा अनुचित मात्रा	कर्मचारी-प्रतिधारण कर्मचारी-गतिशीलता
3.	कार्य-सुरक्षा	3.1 Khushi Mittal (2022)	उचित मात्रा अनुचित मात्रा	कर्मचारी-प्रतिधारण कर्मचारी-गतिशीलता
4.	कार्य की दशाएं	4.1 Devendra Singh et al. (2022) 4.2 Khushi Mittal (2022) 4.3 Danica Bakotia & Tomislav Babić (2013)	उचित मात्रा अनुचित मात्रा	कर्मचारी-प्रतिधारण कर्मचारी-गतिशीलता
5.	कर्मचारी-पहचान	5.1 Khushi Mittal (2022) 5.2 Aruna Kapoor (2018) 5.3 Brun et al. (2008)	उचित मात्रा अनुचित मात्रा	कर्मचारी-प्रतिधारण कर्मचारी-गतिशीलता
6.	निष्पक्ष-नीतियाँ	6.1 Danica Bakotia & Tomislav Babić (2013)	उचित मात्रा अनुचित मात्रा	कर्मचारी-प्रतिधारण कर्मचारी-गतिशीलता
