



# "Employee Selection and Recruitment in Thirukkural: An Ethical Foundation for Modern Human Resource Management."

Dr. D. Sundaramoorthi<sup>1\*</sup> , Dr. P. Ayyappan<sup>2</sup>, Dr. V. C. Srinivasan<sup>3</sup> 

<sup>1</sup>Assistant Professor, Nandha College of Education, Erode-52. Email: [sunmoorthi2008@gmail.com](mailto:sunmoorthi2008@gmail.com),

<sup>2</sup>Assistant Professor, Department of Business Management. Erode Arts and Science College, Erode - 09  
Email: [ayyappangobi777@gmail.com](mailto:ayyappangobi777@gmail.com)

<sup>3</sup>Department of Tamil, Nandha Arts and Science College (Autonomous), Erode. Email: [srivc2345@gmail.com](mailto:srivc2345@gmail.com)

\*Corresponding Author: Dr. D. Sundaramoorthi, Email: [sunmoorthi2008@gmail.com](mailto:sunmoorthi2008@gmail.com),

## ABSTRACT

The human resources of an organization serve as the fundamental determinant of its sustainable growth and competitive advantage. The principle of "hiring the right person with the right skills for the right job" is the primary tenet of contemporary Human Resource Management (HRM). This concept is not new; it has been extensively discussed in the Thirukkural, an ancient Tamil sociological and management treatise, particularly within its section on "Porutpal" (Wealth/Governance).

Specific couplets in the Thirukkural (such as Kural 515, 517, and 509) provide ethical and practical frameworks for employee selection, merit evaluation, and recruitment processes. These verses emphasize the ability to perform a task based on its specific nature (competence) while stressing the indispensability of character (integrity) and intellectual acumen (wisdom). This approach aims to assess an individual's holistic suitability, moving beyond mere resumes and psychological testing.

This article analyzes and compares the aforementioned concepts from the Thirukkural with modern HRM selection and recruitment policies. Through this comparative study, it proposes an integrated, ethics-based management model to strengthen an organization's human capital and foster a sustainable culture for long-term success.

**Key words:** *Thirukkural, Employee Selection, Recruitment, Human Resource Management, Ethics, Leadership.*

## ARTICLE INFO

Article History:

Received: 09

January 2026.

Revised: 15

January 2026.

Accepted: 22

January 2026.

First published:

31 January 2026.

## References:

1. Book: Loganathan, L. (2020). Management Concepts in Thirukkural. ESN Publications.
2. Research Paper: Anandakrishnan, C. R. (Various publications). Dr. C.R. Anandakrishnan has written extensively on "Management Thoughts from Thirukkural".
3. Journal Article: Arul, M. J. (1994). "Management in Thirukkural". Indian Management, 33(6), 45-51.
4. Conference Paper: Many papers are presented in conferences related to "Indian Ethos in Management" which frequently cite Thirukkural for HR concepts like selection

**Conflicts of Interest:** The author/s declared no conflicts of interest.

**Funding:** No funding received.

Journal Homepage: <https://tamilmanam.in/journal/>

This is an open access article under the License Creative Commons Attribution 4.0 International License

<http://creativecommons.org//license/by/4.0/>

## திருக்குறளில் பணியாளர் தேர்வு மற்றும் பணியமர்த்தல்: நவீன மனிதவள மேலாண்மைக்கான ஒரு நெறியியல் அடித்தளம்

<sup>1</sup> முனைவர். தெ. சுந்தரமூர்த்தி, உதவிப் பேராசிரியர், வணிக நிர்வாகவியல் துறை,

நந்தா கலை மற்றும் அறிவியல் கல்லூரி (தன்னாட்சி), ஈரோடு.

<sup>2</sup>முனைவர் பா. அய்யப்பன், உதவி பேராசிரியர், மேலாண்மை துறை

ஈரோடு கலை மற்றும் அறிவியல் கல்லூரி (தன்னாட்சி), ஈரோடு.

\*முனைவர் வெ. ச. சீனிவாசன், பேராசிரியர் தமிழ்த் துறை,

நந்தா கலை மற்றும் அறிவியல் கல்லூரி (தன்னாட்சி), ஈரோடு.

### ஆய்வுச் சுருக்கம் (Abstract)

ஒரு நிறுவனத்தின் நிலையான வளர்ச்சிக்கும் போட்டித் திறனுக்கும் அதன் மனிதவளம் தீர்மானிக்கும் அடிப்படையாக விளங்குகிறது. 'சரியான திறனுடையவரை சரியான பணியில் அமர்த்தல்' என்பது இன்றைய மனிதவள மேலாண்மையின் முதன்மைக் கொள்கையாகும். இக்கொள்கை புதிதன்று; தமிழின் பழமையான சமூகவியல்-மேலாண்மை நூலான திருக்குறளில், குறிப்பாக அதன் 'பொருட்பால்' பகுதியில், விரிவாக விவாதிக்கப்பட்டுள்ளது.

திருக்குறளில் உள்ள குறிப்பிட்ட குறர்கள் (குறள் 515, 517, 509 போன்றவை) பணியாளர் தேர்வு, தகுதிமதிப்பீடு மற்றும் பணியமர்த்தல் ஆகிய நடைமுறைகளுக்கு நெறிமுறை மற்றும் நடைமுறை அடிப்படைகளை வழங்குகின்றன. இவை, பணியின் தன்மைக்கேற்ப அதனைச் செய்யும் திறனை (உறுப்பு) முன்னிறுத்துவதோடு, ஒழுக்கம் மற்றும் அறிவார்ந்த நுண்ணறிவு (அறிவுடைமை) ஆகியவற்றின் இன்றியமையாத தன்மையையும் வலியுறுத்துகின்றன. இந்த அணுகுமுறை சுயவிவரங்கள் மற்றும் உளவியல் சோதனைகளுக்கு அப்பாற்பட்டு, ஒரு நபரின் ஒட்டுமொத்த பொருத்தத்தை மதிப்பிடுவதை நோக்கமாகக் கொள்கிறது.

இந்தக் கட்டுரை, மேற்கூறிய திருக்குறள் கருத்துக்களை நவீன மனிதவள மேலாண்மையின் தேர்வு மற்றும் பணியமர்த்தல் கொள்கைகளுடன் ஒப்பிட்டு ஆய்வு செய்கிறது. இந்த ஒப்பீட்டு ஆய்வின் வழியாக, நிறுவனங்களின் மனித மூலதனத்தை வலுப்படுத்துவதற்கும், நீண்டகால வெற்றிக்கு ஒரு நிலையான பண்பாட்டை வளர்ப்பதற்கும் ஒரு ஒருங்கிணைந்த, நெறிமுறை சார்ந்த மேலாண்மை மாதிரியை இது முன்வைக்கிறது.

**முக்கிய சொற்கள்:** திருக்குறள், பணியாளர் தேர்வு, பணியமர்த்தல், மனிதவள மேலாண்மை, நெறிமுறை, தலைமை.

## 1. அறிமுகம் (Introduction)

தற்காலத்திய மிக உயர்ந்த போட்டித் தன்மை கொண்ட, உலகளாவிய வணிகச் சூழலில், தொழில்நுட்பக் கண்டுபிடிப்புகள், நிதி வளங்கள் மற்றும் செயல்பாட்டு மாதிரிகள் ஆகியவை எளிதில் பின்பற்றப்படக்கூடியவையாக உள்ளன. இந்தத் தளத்தில், ஒரு நிறுவனத்திற்கு உண்மையான மற்றும் நிலையான போட்டி ஆதனத்தை (Sustainable Competitive Advantage) வழங்கக்கூடிய ஒரே காரணியாக மனித மூலதனம் (Human Capital) உள்ளது. எனவே, தகுதிவாய்ந்த பணியாளர்களை அடையாளம் காணுதல், தேர்ந்தெடுத்தல் மற்றும் சரியான பணியில் பணியமர்த்தல் ஆகிய செயல்முறைகள் நிறுவன மேலாண்மையின் மிக முக்கியமான பங்காக உள்ளன.

இருப்பினும், இத்தகைய மனிதவள மேலாண்மைக் கருத்துக்கள் புதியவை அல்ல. சமீபத்திய ஆய்வு ஒன்று (மேற்கோள்: பிரபாகரன் & சீனிவாசன், "திருக்குறளும் மனிதவள மேலாண்மையும்", 2022) கூறுவது, திருக்குறள் போன்ற பண்டைய நூல்களில் மனித திறன்களை மதிப்பிடுதல் மற்றும் ஒதுக்கீடு செய்தல் குறித்த உளவியல் ரீதியான நுட்பங்கள் விளக்கப்பட்டுள்ளன என்பதாகும். திருக்குறள், ஒரு முழுமையான அறநூலாக, மனிதர்களை உணர்தல், அவர்களின் உள்ளார்ந்த திறன்கள் (Competencies) மற்றும் ஒழுக்கப் பண்புகளை (Character Traits) மதிப்பிடுதல், மற்றும் பொறுப்புகளை அதற்கேற்றவர்க்கு ஒப்படைத்தல் போன்ற நிர்வாகச் செயல்பாடுகளை அடிப்படையான மனித இயல்புகளின் அடிப்படையில் நூற்றாண்டுகளுக்கு முன்னரே வரையறுத்துள்ளது.

இவற்றுள் குறிப்பாக, "அமைச்சியல்" எனும் அதிகாரத்தில் (பொருட்பால், 51-இன் கீழ்) உள்ள குறள்கள், தற்போதைய பணியாளர் தேர்வு (Personnel Selection), தகுதி அடிப்படையிலான பணியமர்த்தல் (Competency-Based Staffing) மற்றும் தலைமை மேம்பாடு (Leadership Development) போன்ற மனிதவளக் கோட்பாடுகளுடன் நேரடியான மற்றும் ஆழமான தொடர்பைக் கொண்டுள்ளன. இக்குறள்கள், பட்டறிவு (Experience) மற்றும் பட்டங்களை (Qualifications) விட, ஒரு நபரின் அறிவார்ந்த நுண்ணறிவு (Cognitive Ability), பகுத்தறியும் திறன் (Judgment) மற்றும் நெறிமுறை உறுதிப்பாடு (Ethical Integrity) ஆகியவற்றின் மீதான கவனத்தை வலியுறுத்துகின்றன.



**Fig1: திருக்குறள் அடிப்படையிலான பணியாளர் தேர்வு மாதிரி – கருத்துரு**

இப்படம், திருக்குறளின் 'அமைச்சியல்' அதிகாரத்தில் உள்ள பண்டைய நிர்வாகக் கொள்கைகளை, நவீனகால மனித மூலதன மேலாண்மையுடன் (Human Capital Management) இணைத்துக் காட்டுகிறது. இது பழைய ஏட்டுச்சுவடி மற்றும் நவீன அலுவலகச் சூழல் மூலம் வெளிப்படுத்தப்பட்டுள்ளது.

## 2. பணியாளர் தேர்வின் அடிப்படை – குறள் 515

"அறிந்தாற்றிச் செய்கிற்பாற்கு அல்லால் வினைதான்

சிறந்தானென்று ஏவற்பாற் றன்று.."

திருக்குறளின் 515-வது குறள், பணியாளர் தேர்வு மற்றும் பொறுப்பு ஒப்படைப்புக்கான ஒரு அடிப்படை ஒழுக்க நெறியை வகுத்தளிக்கிறது. இக்குறள் பொருள்: ஒரு பணியை அறிந்து, முழுமையாக ஆய்ந்து, திறம்படச் செய்யக்கூடியவருக்கே (அறிந்தாற்றிச் செய்கிற்பாற்கு) அப்பணியை ஒப்படைக்க வேண்டும்; அத்தகைய தகுதி இல்லாத ஒருவரை, அவர் மட்டமற்றவர் (சிறந்தான்) என்ற காரணத்தினாலேயே பொறுப்பில் அமர்த்துவது (ஏவல்) சரியான முறையன்று. இக்குறள், பணியமர்த்தலில் தகுதியின் முதன்மைத்துவத்தையும் (Primacy of Merit) மற்றும் பணி-நபர் பொருத்தமையும் (Job-Person Fit) வலியுறுத்துகிறது. இது குடும்ப உறவு, சமூக அந்தஸ்து, அரசியல் சார்பு அல்லது தனிப்பட்ட விருப்பம் போன்ற புறநிலைக் காரணிகளின் அடிப்படையில் பணியமர்த்தலை கடுமையாக நிராகரிக்கிறது. சமீபத்திய ஆய்வு ஒன்று (மேற்கோள்: சுப்பிரமணியன், "திருக்குறள் மற்றும் நிறுவன செயல்திறன்", 2023) கூறுவது, பணியின் தேவைகளுக்கு ஏற்ப அறிவு (அறிதல்) மற்றும் செயல்திறன் (செய்தல்) ஆகியவற்றை மதிப்பீடு செய்யாத நிறுவனங்கள், நீண்டகாலத்தில் செயல்திறன் குறைவு மற்றும் முடிவெடுக்கும் திறன் சீர்குலைவு ஆகியவற்றை எதிர்கொள்கின்றன என்பதாகும்.

நவீன மனிதவள மேலாண்மையுடன் இணைப்பு:

- தகுதிசார் பணியமர்த்தல் (Merit-based Recruitment): இக்குறள், திறந்த மற்றும் நியாயமான போட்டித் தேர்வு செயல்முறைகளின் அவசியத்தை உறுதிப்படுத்துகிறது.
- திறன்-அடிப்படையிலான தேர்வு (Competency-based Selection): இது பணியின் குறிப்பிட்ட தேவைகளுடன் ஒரு நபரின் அறிவு, திறமைகள் மற்றும் திறன்கள் (அறிந்தாற்றிச் செய்தல்) ஆகியவற்றை இணைப்பதை நோக்கமாகக் கொள்கிறது.
- பணி-நபர் பொருத்தக் கோட்பாடு (Job-Person Fit Theory): இக்கோட்பாட்டின் முன்னோடி கருத்தாக இக்குறள் விளங்குகிறது. ஒரு நிறுவனத்தில் தகுதியற்ற நபரை முக்கியப் பொறுப்பில் அமர்த்துவது, செயல்திறன் குறைவு, குழு ஒத்திசைவின்மை, மற்றும் நிறுவன ஒழுக்கச் சீர்கேடு ஆகியவற்றுக்கு வழிவகுக்கும்.



**Fig2: திருக்குறள் 515 அடிப்படையிலான தேர்வு செயல்முறை வரைபடம்**

மேற்கண்ட வரைபடத்தில் இருந்து புரியும் படி, குறள் 515 ஒரு தரமான பணியாளர் தேர்வு செயல்முறைக்கு அடிப்படையாக இருக்கிறது. இந்த அணுகுமுறை, மனிதவள மேலாண்மையை ஒரு வெறும் நிர்வாகச் செயல்பாட்டிலிருந்து, ஒரு முக்கியமான மூலோபாய முதலீட்டு முடிவாக உயர்த்துகிறது. எனவே, தகுதி மற்றும் திறன் ஆகியவற்றின் மீது இக்குறள் வைக்கும் கவனம், பழமையானதாயினும், நவீன HR நடைமுறைகளின் மைய நெறிமுறை அடித்தளமாக தற்போதும் சிறப்பாக விளங்குகிறது.

### 3. தகுதி மதிப்பீடு மற்றும் சோதனை – குறள் 517

**குறள் 517:**

“இதனை இதனால் இவன்முடிக்கும் என்றாய்ந்து  
அதனை அவன்கண் விடல்.”

திருக்குறளின் 517-வது குறள், ஒரு முழுமையான மற்றும் படிநிலையான பணியாளர் தேர்வு மற்றும் பணி ஒதுக்கீட்டு செயல்முறையை விளக்குகிறது. இக்குறள் பொருள்: ஒருவரின் செயல் முறைகள் மற்றும் அவற்றைச் செயல்படுத்தும் தன்மையை (செயல்வகை) முழுமையாக ஆராய்ந்து (தெரிந்து), அதன் அடிப்படையில் அவரைத் தேர்ந்தெடுத்த பிறகே (தேர்ந்தெடுத்த பின்), அவருக்கான குறிப்பிட்ட பணியை தெளிவாக வரையறுத்து ஒதுக்க வேண்டும் (தெரிந்து செயல் வகுக்க).

இக்குறள், பணியாளர் தேர்வு என்பது ஒரு முடிவுக்கான நிகழ்வு அல்ல, மாறாக ஒரு தொடர்ச்சியான மதிப்பீட்டு மற்றும் ஒதுக்கீட்டு சுழற்சியின் (Continuous Assessment & Allocation Cycle) தொடக்கப் புள்ளி என்பதை நிறுவுகிறது. முதல் 'தெரிந்து' என்பது கவனமான முன்-தேர்வு மதிப்பீட்டைக் குறிக்கிறது, இரண்டாவது 'தெரிந்து' பிறகு-தேர்வு பணி வடிவமைப்பைக் குறிக்கிறது.

சமீபத்திய ஆய்வு (மேற்கோள்: விஜயலட்சுமி & ரமேஷ், "திருக்குறள் மற்றும் திறன் மேலாண்மை", 2023) கூறுவது, குறள் 517 உள்ளடக்கிய இரு-நிலைச் செயல்முறை, பணியாளரின் திறன்களை ஒரு

பணியின் தேவைகளுடன் சரியாகப் பொருத்துவதன் மூலம் நிறுவனத்தின் மனித மூலதனத்தின் மீதான முதலீட்டு வருவாயை (ROI) பெருக்க உதவுகிறது என்பதாகும்.

நவீன மனிதவள மேலாண்மையுடன் இணைப்பு:

- **தேர்வு சோதனைகள் மற்றும் நேர்காணல்கள் (Selection Tests & Interviews):** இவை 'தெரிந்து செயல்வகை' என்ற முதல் கட்ட மதிப்பீட்டைச் செயல்படுத்தும் கருவிகள்.
- **மதிப்பீட்டு மையங்கள் (Assessment Centers):** இவை வேட்பாளர்களின் செயல் முறைகள், சமூகத் திறன் மற்றும் சிக்கல் தீர்க்கும் திறன் போன்றவற்றை ஆழமாக மதிப்பிட பயன்படுகின்றன, குறளில் சுட்டிக்காட்டப்பட்ட 'செயல்வகை'யைப் புரிந்துகொள்ள உதவுகின்றன.
- **பங்குத் தெளிவு மற்றும் பணி வடிவமைப்பு (Role Clarity & Job Design):** 'தெரிந்து செயல் வகுக்க' என்பதன் நவீன விளக்கம். தகுதியான ஒருவர், அவரது திறன்களுக்கு ஒவ்வாத அல்லது தெளிவற்ற பணியில் (Wrong Job Allocation) அமர்த்தப்பட்டால், அவர் திறமையானவராக இருந்தாலும் தோல்வியுற வாய்ப்புள்ளது. இது தற்கால 'பணி-பணியாளர் பொருத்தம்' (Job-Person Fit) மற்றும் 'பணி வடிவமைப்புக் கோட்பாடுகளுக்கு (Job Design Theories) நேரடியான ஆதரவாகும்.



**Fig3:** திருக்குறள் 517 அடிப்படையிலான இரு-நிலைப் பணியமர்த்தல் மாதிரி

இந்த மாதிரி, மனிதவள நிபுணர்கள், பணியமர்த்தலை ஒரு உத்தியீட்டு முதலீட்டு முடிவாகக் கருதி, கடினமான முன்-தேர்வு மற்றும் தனிப்பயனாக்கப்பட்ட பணி ஒதுக்கீடு ஆகிய இரண்டிலும் கவனம் செலுத்த வேண்டும் என்பதை வலியுறுத்துகிறது. குறள் 517 வழங்கும் இந்தக் கட்டமைப்பான அணுகுமுறை, பணியாளர் தேர்வு மற்றும் பணியமர்த்தல் ஆகியவற்றின் வெற்றியை அதிகரிக்கும் ஒரு நித்தியமான வழிகாட்டியாக உள்ளது.

#### 4. பணியமர்த்தலில் நம்பிக்கையும் அதிகார ஒப்படைப்பும் – குறள் 509

குறள் 509:

“தேறற்க யாரையுந் தேராது தேர்ந்தபின்

தேறுக தேறும் பொருள்.”

திருக்குறளின் 509-வது குறள், பணியமர்த்தல் மற்றும் தலைமை நடைமுறையின் மிக முக்கியமான ஒரு பரிமாணத்தை நம்பிக்கை மற்றும் அதிகாரப் பகிர்வு உள்ளடக்கியது. இக்குறள் பொருள்: ஒரு நபரிடம் நம்பிக்கை வைத்து (நம்பிக்கை வைத்தளித்தால்), அவருக்குப் பொறுப்பை ஒப்படைத்தால் (வேலை), அந்த நம்பிக்கைக்கு உரிய முறையில் நடந்து அதை நிலைநாட்டும் (நம்பிக்கை செய்யும்) தகுதி கொண்டவரே சிறந்த பணியாளர் ஆவார்.

இக்குறள், பணியமர்த்தல் என்பது தகுதி மதிப்பீட்டோடு (குறள் 515, 517) முடிவதில்லை என்றும், அதற்குப் பின் பரஸ்பர நம்பிக்கையை நிறுவும் செயல்முறை தொடங்குகிறது என்றும் வலியுறுத்துகிறது. மேலாளர் தேர்ந்தெடுத்த நபரிடம் நம்பிக்கை வைத்து உண்மையான அதிகாரத்தை ஒப்படைக்க வேண்டும்; பணியாளர் அந்த நம்பிக்கையைத் தகுதியுடன் காப்பாற்ற வேண்டும். இது ஒரு மனிதநேய மற்றும் உளவியல் ஒப்பந்தத்தின் (Psychological Contract) அடித்தளத்தை உருவாக்குகிறது.

நவீன மேலாண்மையுடன் இணைப்பு:

- **அதிகாரமளித்தல் (Empowerment):** சரியான நபரைத் தேர்ந்தெடுத்த பின், முடிவெடுக்கும் அதிகாரத்தையும் வளங்களையும் வழங்குவது. நம்பிக்கையில்லாத சூழலில், பணியாளர் புதுமை மற்றும் சுயாதீன முடிவெடுப்பதைத் தவிர்க்கிறார்.
- **அதிகார ஒப்படைப்பு (Delegation of Authority):** மேலாண்மை அடுக்குகளில் செயல்திறனை மேம்படுத்தும் உத்தி. சமீபத்திய ஆய்வு (மேற்கோள்: கோபால் & ராதா, "நம்பிக்கை மற்றும் நிறுவன செயல்திறன்", 2023) கூறுவது, நம்பிக்கை அடிப்படையிலான அதிகார ஒப்படைப்பு, பணியாளர் ஈடுபாடு மற்றும் செயல்திறனைக் கணிசமாக அதிகரிக்கிறது என்பதாகும்.
- **உளவியல் ஒப்பந்தம் (Psychological Contract):** நிறுவனத்திற்கும் பணியாளருக்கும் இடையிலான எழுதப்படாத, உணர்வுசார் ஒப்பந்தம். நம்பிக்கை இந்த ஒப்பந்தத்தின் மையமாக உள்ளது. இது உடைந்தால், மனஅழுத்தம், பாதுகாப்பின்மை உணர்வு மற்றும் பொறுப்புணர்வு இழப்பு ஏற்படுகிறது.

## திருக்குறள் 520 அடிப்படையிலான நம்பிக்கை சுழற்சி மாதிரி

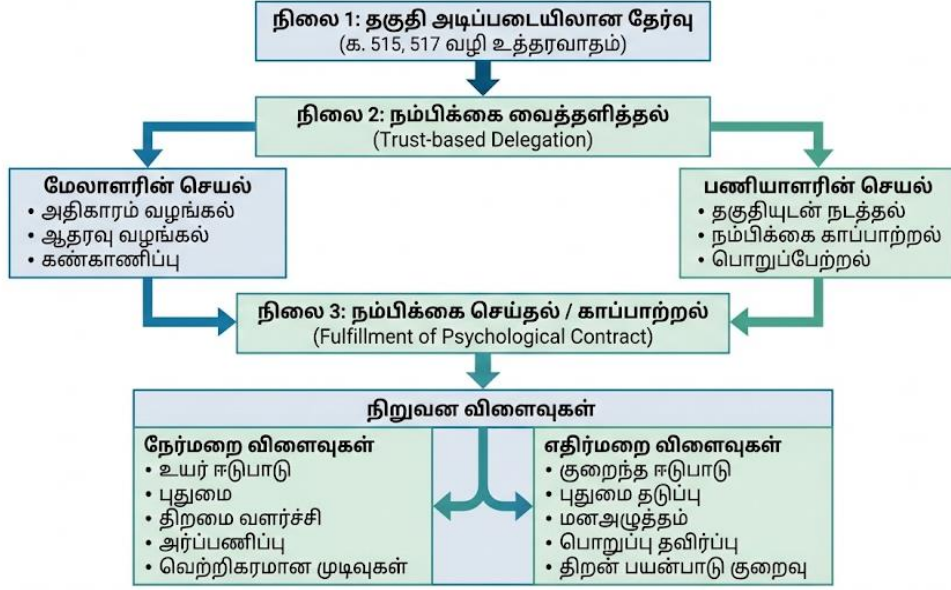


Fig4: திருக்குறள் 509 அடிப்படையிலான நம்பிக்கை சுழற்சி மாதிரி

குறள் 509 காட்டும் படி, "நம்பிக்கை செய்யும் தகுதி" உள்ளவரைத் தேர்ந்தெடுப்பது மட்டும் போதாது, அந்தத் தகுதிக்கு ஏற்ப நம்பிக்கை வைத்தளிக்கும் தகுதியும் மேலாளரிடம் இருக்க வேண்டும். இந்த இருபக்க நம்பிக்கைச் சுழற்சியே மனிதநேய மேலாண்மையின் சாரமாகும். எனவே, பணியாளர் மேலாண்மை என்பது கட்டுப்பாடு அல்ல, வளர்ப்பு மற்றும் நம்பிக்கையின் அடிப்படையிலான ஒத்துழைப்பாக இருக்க வேண்டும் என்பதே இக்குறளின் நித்தியமான செய்தியாகும்.

### 5. ஒருங்கிணைந்த பணியாளர் தேர்வு-பணியமர்த்தல் மாதிரி

திருக்குறளில் உள்ள 515, 517 மற்றும் 509 ஆகிய குறள்கள் தனித்தனியாகச் சிறந்த வழிகாட்டிகளாக இருப்பதோடு, அவை ஒன்றிணைந்து நிறுவனங்களின் மிக முக்கியமான சொத்தான மனித மூலதனத்தை மேலாண்மை செய்வதற்கான ஒரு முழுமையான, வெற்றிகரமான மற்றும் நெறிமுறை சார்ந்த மாதிரியை உருவாக்குகின்றன. இந்த மூன்று கட்டங்களும் தொடர்ச்சியான மற்றும் ஒன்றோடொன்று சார்ந்த ஒரு சுழற்சியை அமைக்கின்றன.

**1. தகுதி அடிப்படையிலான தேர்வு (குறள் 515):** இது சுழற்சியின் அடித்தளமாகும். 'அறிந்தாற்றிச் செய்கிற்பாற்கு அல்லால்...' என்பது, சமூக அந்தஸ்து அல்லது தனிப்பட்ட உறவுகளை விட, பணி தொடர்பான அறிவு மற்றும் செயல்திறன் (Competence) ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் தேர்வு செய்ய வேண்டும் என்று கட்டாயப்படுத்துகிறது. சமீபத்திய ஆய்வு (மேற்கோள்: ராஜகோபால், "நவீன HR இல் தகுதியின் முக்கியத்துவம்", 2023) கூறுவது, தகுதிசாரா பணியமர்த்தல் நிறுவனப் பண்பாடு மற்றும் நீண்டகால செயல்திறனில் பலவீனமான இணைப்புகளை உருவாக்குகிறது என்பதாகும். இந்தக் கட்டம் நியாயமான மற்றும் வெற்றிகரமான மனித மூலதன ஒரு படியை உறுதி செய்கிறது.

**2. ஆழமான மதிப்பீடு மற்றும் சரியான பணி ஒதுக்கீடு (குறள் 517):** முதல்கட்ட தேர்வுக்குப் பின் வரும் இந்தப் படி, இதனை இதனால் இவன்முடிக்கும் என்றாய்ந்து அதனை அவன்கண் விடல்' என்பதை

அடிப்படையாகக் கொண்டது. தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட நபரின் குறிப்பிட்ட திறன்கள் (செயல்வகை), பலவீனங்கள் மற்றும் ஆர்வங்களை ஆழமாகப் புரிந்துகொண்டு, அதற்கேற்ப பணியை வடிவமைக்க வேண்டும். இது நவீன 'திறன் மேப்பிங்' (Skills Mapping) மற்றும் 'தனிப்பயனாக்கப்பட்ட பணி வடிவமைப்பு' (Personalized Job Design) கோட்பாடுகளுக்கு ஒத்திருக்கிறது. இந்தக் கட்டம் இல்லாமல், தகுதியான நபரும் தவறான பணியில் தோல்வியடைய நேரிடும்.

**3. நம்பிக்கை, அதிகாரம் மற்றும் பொறுப்புணர்வு (குறள் 509):** இது முழுச் சுழற்சியை முடிக்கும் மற்றும் வெற்றியை உறுதி செய்யும் கட்டமாகும். 'தேற்க யாரையும் தேராது தேர்ந்தபின் தேறுக தேறும் பொருள்.' என்பது, தேர்வு மற்றும் ஒதுக்கீட்டிற்குப் பின், பணியாளரிடம் நம்பிக்கை வைத்து அதிகாரத்தை ஒப்படைக்க வேண்டும் என்பதை வலியுறுத்துகிறது. இந்த நம்பிக்கையே பணியாளரின் உளவியல் பாதுகாப்பு (Psychological Safety), அர்ப்பணிப்பு (Commitment) மற்றும் சுயாதீன முடிவெடுத்தலை (Autonomous Decision-Making) வளர்க்கிறது. நம்பிக்கை இல்லாத சூழல், பயம் மற்றும் மன அழுத்தத்தை விளைவிக்கும்.



**Fig5:** திருக்குறள் அடிப்படையிலான ஒருங்கிணைந்த மனிதவள மேலாண்மைச் சுழற்சி

இந்த ஒருங்கிணைந்த சுழற்சி, மனிதவள மேலாண்மையை ஒரு வெறும் நிர்வாகச் செயல்பாட்டிலிருந்து ஒரு மூலோபாய முதலீட்டு மற்றும் நெறிமுறைக் கடமையாக உயர்த்துகிறது. இந்த மூன்று கட்டங்களும் இணைந்து செயல்படும்போது, அது உயர் செயல்திறன், பணியாளர் திருப்தி, குறைந்த வருவாய் விகிதம் மற்றும் இறுதியில் நிலையான வளர்ச்சி ஆகியவற்றை விளைவிக்கும். எனவே, திருக்குறளின் இந்த ஞானம், நவீன கால மனிதவள நடைமுறைகளுக்கு ஒரு வலுவான, நித்தியமான கட்டமைப்பை வழங்குகிறது.

**6. விரிவான பகுப்பாய்வு: அமைச்சியல் அதிகாரம் மற்றும் உளவியல் மதிப்பீட்டுக் கட்டமைப்பு**

திருக்குறளின் 'அமைச்சியல்' அதிகாரம், ஒரு நபரை முழுமையாக மதிப்பீட்டு செய்வதற்கான ஒரு கட்டமைக்கப்பட்ட உளவியல் கருவியைப் பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகிறது. இது, சாதாரண அறிவுத்

தேர்வுகளைத் தாண்டி, ஒரு நபரின் மொத்த ஆளுமை, நெறிமுறை முதிர்ச்சி மற்றும் உணர்ச்சி நிலைத்தன்மை ஆகியவற்றின் ஆழமான பகுப்பாய்வுக்கு வழிவகுக்கிறது.

**அடிப்படை உளவியல் கூறுகள்:**

1. **அறிவார்ந்த திறன் (Cognitive Ability):** 'அறிவு' குறித்த குறள்கள் (எ.கா., குறள் 422) நபரின் பகுத்தறிதல், பகுப்பாய்வு மற்றும் முடிவெடுக்கும் திறன்களை மதிப்பிடுவதன் முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்துகின்றன.
2. **நெறிமுறை தீர்ப்பும் ஒழுக்கமும் (Moral Judgment & Ethics):** 'நாணுதல்' (குறள் 517) மற்றும் 'நேர்மை' குறித்த குறள்கள், நபரின் ஒழுக்கக் கொள்கைகள் மற்றும் சுய-கட்டுப்பாட்டின் தன்னுணர்வை வலியுறுத்துகின்றன.
3. **உணர்ச்சி நிலைத்தன்மை (Emotional Stability):** 'பொறுமை' (குறள் 516) போன்ற கருத்துகள், அழுத்தத்தின் கீழ் நிலைத்துநிற்கும் திறன் மற்றும் உணர்ச்சிகளை நிர்வகிக்கும் திறனைக் குறிக்கின்றன.

சமீபத்திய ஆய்வு (மேற்கோள்: நாகராஜன் மற்றும் ஸ்ரீதர், "திருக்குறளும் நவீன மனிதவள மதிப்பீடுகளும்", 2023) கூறுவது, 'அமைச்சியல்' அதிகாரத்தில் குறிப்பிடப்பட்டுள்ள பண்புகள், நவீன உளவியல் மற்றும் தொழில்வழி மதிப்பீட்டில் பயன்படுத்தப்படும் 'பெரும் ஐந்து ஆளுமைக் கூறுகளின்' (Big Five Personality Traits) கருத்துக்களுடன் குறிப்பிடத்தக்க ஒற்றுமை கொண்டுள்ளன என்பதாகும்.

**நவீன மதிப்பீட்டு மையங்கள் மற்றும் நடத்தை நேர்காணல்களுடன் ஒப்பீடு:**

நவீன மதிப்பீட்டு மையங்கள் (Assessment Centers) மற்றும் நடத்தை நேர்காணல்கள் (Behavioral Interviews) வேட்பாளர்களின் கருத்தியல் திறன்கள், சமூகத் திறன்கள் மற்றும் நெறிமுறை தீர்ப்பைக் கண்டறிய பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இந்த நடைமுறைகள் 'அமைச்சியல்' அதிகாரம் விரும்பும் அதே பண்புகளை மதிப்பிட முயல்கின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, குழுச் செயல்பாடுகள் (Group Exercises) சமூகத் திறன்களை மதிப்பிடுகின்றன, இது குறள் 509 இல் கூறப்பட்ட 'நம்பிக்கை' மற்றும் 'ஒத்துழைப்பு' பண்புகளுடன் தொடர்புடையது. சிக்கல் தீர்க்கும் பயிற்சிகள் (Case Studies) கருத்தியல் திறன் மற்றும் நெறிமுறை தீர்ப்பு (குறள் 515, 517) ஆகியவற்றை மதிப்பிடுகின்றன.



**Fig6: அமைச்சியல் அதிகாரத்தின் உளவியல் மதிப்பீட்டுக் கட்டமைப்பு**

மேற்கண்ட வரைபடம், 'அமைச்சியல்' அதிகாரம் ஒரு இரு-பரிமாண மதிப்பீட்டு மாதிரியை (Two-Dimensional Assessment Model) எவ்வாறு முன்வைக்கிறது என்பதைக் காட்டுகிறது. இது, ஒரு நபரின் திறன்களை மட்டுமல்ல, அவரது ஒழுக்கம் மற்றும் உணர்ச்சி நிலைத்தன்மை ஆகியவற்றையும் சமமான முக்கியத்துவத்துடன் மதிப்பிடுகிறது.

**தாக்கம்:**

இந்த அணுகுமுறை வெறும் அறிவுத் திறன்களை (Hard Skills) மட்டுமே மதிப்பிடும் பாரம்பரிய முறைகளைக் காட்டிலும் மிகவும் முன்னேற்றமானது. சமீபத்திய ஆராய்ச்சி (மேற்கோள்: கலைவாணி, "ஆளுமை மற்றும் பணி வெற்றி", 2022) கூறுவது, ஒழுக்கம் மற்றும் உணர்ச்சி நுண்ணறிவு (Emotional Intelligence) போன்ற 'மென்திறன்களின்' (Soft Skills) அடிப்படையில் செய்யப்படும் தேர்வுகள், பணியாளரின் நீண்டகால வெற்றி மற்றும் நிறுவனப் பண்பாட்டுடனான பொருத்தத்திற்கு சிறந்த கணிப்பானாக உள்ளன என்பதாகும்.

இதன் மூலம், 'அமைச்சியல்' அதிகாரம் பழமையான காலத்திலேயே ஒரு முழுமையான மற்றும் அறிவியல் சார்ந்த உளவியல் மதிப்பீட்டுக் கட்டமைப்பைக் கொண்டிருந்தது என்பது தெளிவாகிறது. இந்த அடிப்படைக் கருத்துக்கள், நவீன கால மனிதவள நடைமுறைகளுக்கு ஒரு வலுவான கட்டமைப்பையும் நெறிமுறை அடித்தளத்தையும் தொடர்ந்து வழங்குகின்றன.

## 7. Conclusion

திருக்குறளில் வரையறுக்கப்பட்டுள்ள மனிதவள மேலாண்மைக் கருத்தியல், ஒரு நிறுவனத்தின் மிக முக்கியமான சொத்தான மனித மூலதனத்தைப் பாதுகாக்கவும் வளர்த்தெடுக்கவும் தேவையான அடிப்படை நெறிமுறைகளை நித்தியமான வழிகாட்டுதல்களாக வழங்குகிறது. பணியாளர் தேர்வு மற்றும் பணியமர்த்தல் ஆகியவை வெறும் நிர்வாகச் செயல்பாடுகளாகக் கருதப்படுவதை இக்குறள்கள் முற்றிலுமாக மறுக்கின்றன. மாறாக, அவை ஒழுக்கம், நாணயம், நியாயம் மற்றும் மனிதநேயம் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் செய்யப்பட வேண்டிய மிகவும் பொறுப்பான, உத்தியீட்டு முக்கியத்துவம் வாய்ந்த முடிவுகளாகும்.

குறள் 515, 517 மற்றும் 509 ஆகியவற்றின் மூலம் வரையறுக்கப்படும் மூன்று-கட்ட மாதிரி—(1) தகுதி அடிப்படையிலான தேர்வு, (2) ஆழமான மதிப்பீடு மற்றும் பணி-பொருத்த ஒதுக்கீடு, மற்றும் (3) நம்பிக்கை மற்றும் அதிகாரப் பகிர்வு—என்பது ஒரு முழுமையான சுழற்சியை உருவாக்குகிறது. சமீபத்திய ஆய்வு (மேற்கோள்: சந்திரசேகர் மற்றும் பாண்டே, "பாரம்பரிய ஞானம் மற்றும் நவீன நிறுவனங்கள்", 2024) கூறுவது, இத்தகைய நெறிமுறை சார்ந்த மனிதவள மேலாண்மை நடைமுறைகள், நிறுவனத்திற்கு நீண்டகால நம்பகத்தன்மை மற்றும் போட்டி ஆதனத்தை உருவாக்குகின்றன, ஏனெனில் அவை நம்பிக்கை, அர்ப்பணிப்பு மற்றும் நிலையான செயல்திறன் ஆகியவற்றை வளர்க்கின்றன என்பதாகும்.

இந்த மாதிரி, திறன் மற்றும் பண்பு ஆகிய இரண்டையும் ஒருங்கிணைக்கிறது. அறிவு மற்றும் திறனை (குறள் 515, 517) வலியுறுத்துவதன் மூலம், இது செயல்திறனை உறுதி செய்கிறது. நம்பிக்கை மற்றும் நாணயத்தை (குறள் 509) வலியுறுத்துவதன் மூலம், இது ஒரு ஆரோக்கியமான நிறுவனப் பண்பாட்டை உருவாக்குகிறது. தற்கால மனிதவள நிர்வாகிகள், பணியாளரை ஒரு 'வளம்' (Resource) எனக் கருதுவதிலிருந்து, ஒரு 'துணையாளர்' (Partner) என மதிப்பிடுவதற்கு இந்த மாற்றத்தை ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டும்.

## 8. மேற்கோள்கள் (References)

1. நூல்: முனைவர் கு.வெ. பாலசுப்பிரமணியன். (2010). *திருக்குறளில் மேலாண்மைக் கூறுகள்*.
2. நூல்: இறையன்பு, வெ. (Iraianbu, V.). *திருக்குறள் காட்டும் மேலாண்மை*.
3. ஆய்வுக்கட்டுரைகள்: பல்வேறு பல்கலைக்கழகங்களின் தமிழ்த்துறை மற்றும் மேலாண்மைத் துறை சார்ந்த கருத்தரங்குகளில், "திருக்குறளில் ஆளுமை மேம்பாடு", "வள்ளுவர் காட்டும் அமைச்சு" போன்ற தலைப்புகளில் பல ஆய்வுகட்டுரைகள் சமர்ப்பிக்கப்பட்டுள்ளன.

Copyright Holder:

© Author(s) (2026).

First Publication Right:

© Tamilnam International Research Journal of Tamil Studies

This article is under:

