



தமிழ்மனம்சர்வதேசத்தமிழ்ஆய்விதழ்

Peer-Reviewed Open Access Crossref Google Scholar
SJIF Impact Factor 3.5 (2024-) Multidisciplinary

doi : <https://doi.org/10.63300/tm10sp062026>



நிறுவனப் பண்பாடும் பணியாளர் நலனும்: திருக்குறளின் பணியிட மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள்

Organisational Culture and Employee Well-being: Workplace Management Principles in Thirukkural

Dr. M. S. SURESHKUMAR,

Assistant Professor, Department of Corporate Secretaryship,
Nandha Arts and Science College (Autonomous), Erode - 638052

Email: sm_sureshkumar@yahoo.com ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0398-660X>

Dr. S. K. POONGODI,

Assistant Professor, Department of Corporate Secretaryship,
Nandha Arts and Science College (Autonomous), Erode - 638052

Email: Poongodi.sk5@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2842-7886>

Dr. D. YUVARAAJ,

Head & Associate Professor, Department of Corporate Secretaryship,
Nandha Arts and Science College (Autonomous), Erode - 638052

Email: yuvakiruthik73@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1894-3860>

Dr. M. THAMARAI SELVI,

Assistant Professor, Department of Corporate Secretaryship,
Nandha Arts and Science College (Autonomous), Erode - 638052

Email: thamaraiselvims@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6999-3708>

Corresponding Author Email: sm_sureshkumar@yahoo.com

ருக்கம் (Abstract)

நிறுவனங்களின் நீண்டகால வெற்றி வெறும் நிதி ஆற்றலில் மட்டும் தங்கியிருக்கவில்லை; அது பணியாளர் நலனையும், ஆரோக்கியமான நிறுவனப் பண்பாட்டையும் சார்ந்தே அமைகிறது. நவீன Human Resource Management (HRM), Organizational Behaviour (OB) மற்றும் Employee Well-being கோட்பாடுகள் இதை உறுதிப்படுத்துகின்றன. இக்கட்டுரை, திருவள்ளுவரின் திருக்குறள் வழங்கும் மனிதநேயம், தலைமைத்துவம், பணியாளர் தேர்வு, ஒழுக்கம், தொடர்பாடல், நம்பிக்கை, பணியாளர் நலம் மற்றும் பொறுப்புணர்வு ஆகிய கருத்தாக்கங்களை நவீன HRM/OB கோட்பாடுகளுடன் ஒப்பிட்டு ஆராய்கிறது. அறத்துப்பால் மற்றும் பொருட்பாலில் இடம்பெறும் தேர்தலறிதல், தெரிந்து செயல்வகை, நட்பாராய்தல், தெரிந்து விடுத்தல் போன்ற அதிகாரங்கள் பணியாளர் தேர்வு, செயல்திறன் மேலாண்மை மற்றும் பணியிடத் தொடர்பாடல் தொடர்பான நவீன கருத்தாக்கங்களுடன் ஆழ்ந்த ஒற்றுமையைக் கொண்டுள்ளன என்பது இக்கட்டுரையின் மையக் கண்டுபிடிப்பு. TCS, Zoho, TVS, Mahindra போன்ற தமிழ்நாடு மற்றும் இந்திய நிறுவனங்களின் பணியாளர் நலப் பணிகளையும் கருத்தில் கொண்டு, திருக்குறள் அடிப்படையிலான ஒரு தமிழ் அறவியல் பணியிட மேலாண்மை மாதிரி (Tamil Ethics-based Workplace Management Model) இக்கட்டுரையின் இறுதியில் முன்மொழியப்படுகிறது. இக்கட்டுரை உரை மற்றும் கருத்தாக்க பகுப்பாய்வு முறையியலைப் பின்பற்றுகிறது.

திறவுச்சொற்கள்: திருக்குறள்; மனிதவள மேலாண்மை; தலைமைத்துவம்; பணியாளர் நலன்; நம்பிக்கை; தொடர்பாடல்; நிறுவனப் பண்பாடு; Organizational Behaviour.

1. முன்னுரை

இருபத்தோராம் நூற்றாண்டு நிறுவனங்களின் போட்டித்திறன், தொழில்நுட்பம் அல்லது மூலதனத்தை மட்டும் சார்ந்திருக்கவில்லை — அது மனிதவளத்தின் தரம், பணியிடப் பண்பாடு, பணியாளர் ஈடுபாடு (employee engagement) ஆகியவற்றைச் சார்ந்தே தீர்மானிக்கப்படுகிறது. Gallup நிறுவனத்தின் உலகளாவிய ஆய்வுகள் உட்பட பல நவீன HRM ஆய்வுகள், பணியாளர் ஈடுபாடு குறைவாக உள்ள நிறுவனங்களில் உற்பத்தித்திறனும் தக்கவைப்பு விகிதமும் (retention rate) கடுமையாகக் குறைவதைச் சுட்டிக்காட்டுகின்றன. இச்சூழலில், "Employee Well-being", "Psychological Safety", "Servant Leadership" போன்ற கோட்பாடுகள் HRM துறையில் முக்கியத்துவம் பெற்று வருகின்றன.

இந்த நவீனக் கருத்தாக்கங்களுக்கு இணையான ஒரு தொன்மையான தத்துவ மரபு தமிழகத்தில் ஏற்கெனவே இருந்துள்ளது. திருவள்ளுவரின் திருக்குறள், மன்னன்-அமைச்சர்-குடிமக்கள் என்ற அரசு நிர்வாக மாதிரியின் வழி, மனிதநேயம், தலைமைத்துவம், பணியாளர் தேர்வு, ஒழுக்கம், தொடர்பாடல், நம்பிக்கை ஆகியவற்றை ஆழமாக விவரிக்கிறது (திருவள்ளுவர், 2016). இக்கருத்துக்கள் இன்றைய நிறுவன பணியிடத்திற்கும் நேரடியாகப் பொருந்தக்கூடியவை என்பதை இக்கட்டுரை நிறுவ முயல்கிறது (வீரக்கண்ணன், 2026).

தமிழ்நாட்டில் Zoho Corporation போன்ற நிறுவனங்கள் "கிராமப்புற வேலைவாய்ப்பு" மற்றும் "கல்வித் தகுதிக்கு அப்பாற்பட்ட திறமை அடையாளம் காணுதல்" எனும் மனிதநேயக் கொள்கையை பின்பற்றுவது, திருக்குறளின் தேர்தலறிதல் அதிகாரக் கருத்துடன் ஒப்பிடத்தக்கது. இத்தகைய நடைமுறை உதாரணங்களை கருத்தியல் ஆதாரமாகக் கொண்டு, இக்கட்டுரை திருக்குறள் அடிப்படையிலான பணியிட மேலாண்மை மாதிரியை உருவாக்குகிறது.

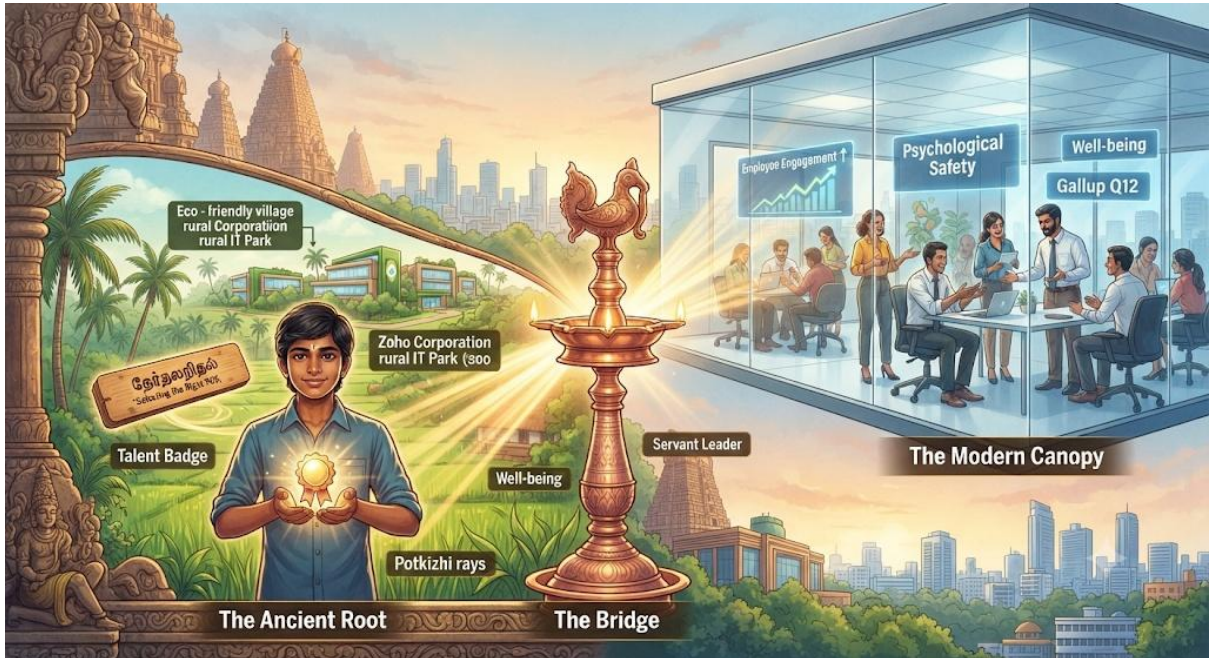


Fig 1: தேர்தலறிதல் முதல் நவீன நல்வாழ்வு வரை: கிராமப்புறத் திறமையும் பணியிட உளவியலும்

2. ஆய்வின் நோக்கங்கள்

- திருக்குறளில் இடம்பெறும் மனிதநேயம், தலைமைத்துவம், பணியாளர் தேர்வு, ஒழுக்கம், தொடர்பாடல், நம்பிக்கை, பணியாளர் நலம், பொறுப்புணர்வு ஆகிய கருத்தாக்கங்களை அடையாளம் காணுதல்.
- இக்கருத்தாக்கங்களை நவீன HRM, OB மற்றும் Employee Well-being கோட்பாடுகளுடன் ஒப்பிட்டு பகுப்பாய்வு செய்தல்.
- தமிழ்நாடு மற்றும் இந்திய நிறுவனங்களின் பணியிட நடைமுறைகளுடன் இக்கருத்தாக்க ஒப்பீட்டை சரிபார்த்தல்.
- இன்றைய நிறுவனங்களுக்குப் பயன்படுத்தக்கூடிய தமிழ் அறவியல் அடிப்படையிலான பணியிட மேலாண்மை மாதிரியை உருவாக்குதல்.

3. முன்னாய்வுத் திறனாய்வு

திருக்குறளையும் மனிதவள மேலாண்மையையும் இணைத்து ஆராயும் ஆய்வுகள் சமீபகாலமாக அதிகரித்து வருகின்றன. திருக்குறளின் மனிதநேயச் சிந்தனைகளை செயற்கை நுண்ணறிவு அடிப்படையிலான மனிதவள மேலாண்மையுடன் (AI-HRM) ஒப்பிடும் ஓர் ஆய்வு, குறளின் மனிதநேயக் கருத்துக்கள் தரவு சார்ந்த நவீன HR முடிவெடுத்தல் செயல்முறைகளுக்கு ஒரு நெறிமுறை வழிகாட்டியாக அமையும் எனக் காட்டுகிறது (சீனிவாசன், 2026). திருக்குறளில் இடம்பெறும் தலைமைத்துவம், பணியாளர் மேலாண்மை, முடிவெடுத்தல் தொடர்பான கருத்துக்கள் நவீன மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளுடன் ஒப்பிடத்தக்கவை எனச் சுட்டும் மற்றொரு ஆய்வு, குறளை ஒரு "காலம் கடந்த மேலாண்மை நூலாக" (timeless management text) முன்வைக்கிறது (வீரக்கண்ணன், 2026).

சர்வதேச அளவில், Herzberg (1968) இன் Two-Factor Theory, ஊதியத்தை விட அங்கீகாரம், பொறுப்பு, பணி திருப்தி ஆகியவை ஊழியர் ஊக்கத்திற்கு முதன்மையானவை எனக் காட்டுகிறது. Maslow (1943) இன் Hierarchy of Needs கோட்பாடு பாதுகாப்பு, சொந்த மதிப்பு, சுயமெய்ப்பாடு ஆகிய தேவைகளை மனித ஊக்கத்தின் மையமாகக் கொள்கிறது. Robbins & Judge (2019) இன் Organizational Behaviour நூல், நம்பிக்கை (trust) மற்றும் தொடர்பாடல் (communication) ஆகியவை பணியிடச் செயல்திறனுக்கு அடிப்படையானவை என வலியுறுத்துகிறது. இக்கோட்பாடுகள் அனைத்தும், திருக்குறளின் மனிதநேயம், நட்பு, தொடர்பாடல் அதிகாரங்களில் முன்னரே தத்துவ ரீதியாக முன்வைக்கப்பட்டுள்ளன என்பதை அடுத்த பிரிவுகள் விரிவாக ஆராயும்.

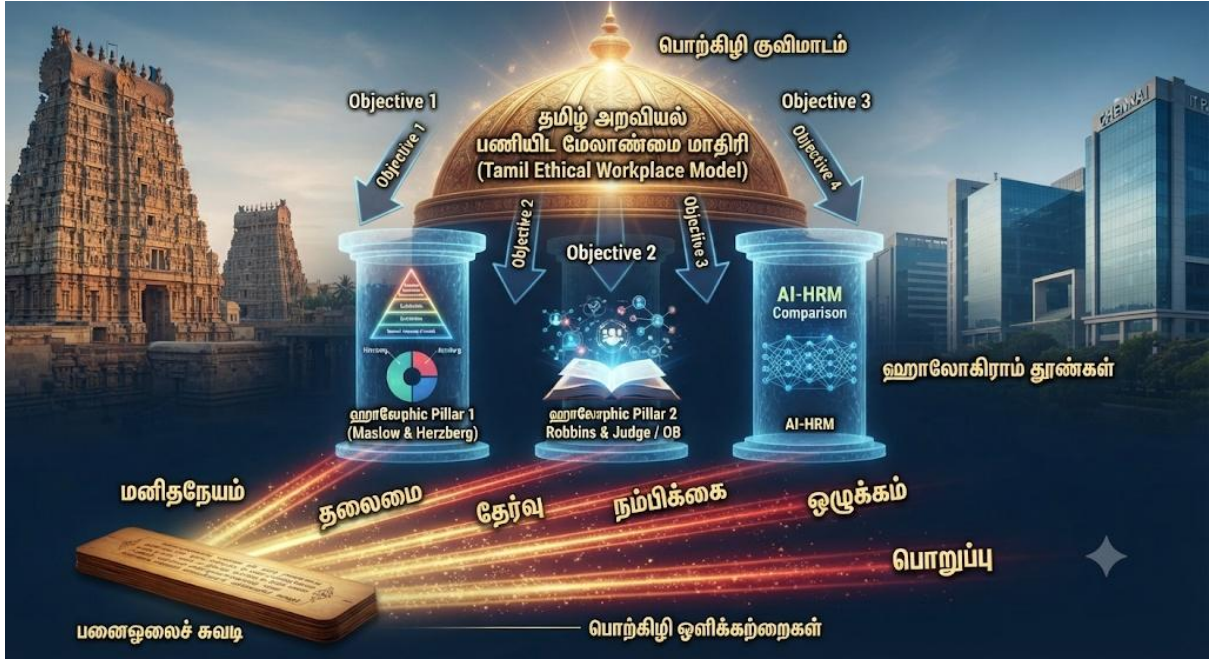


Fig 2: தமிழ் அற மரபும் நவீன HR கோட்பாடுகளும்: ஒருங்கிணைந்த பணியிட மேலாண்மை மாதிரி

இப்படம் பனைஓலைச் சுவடியில் உள்ள தமிழ் அறக் கருத்துகளை, நவீன ஹாலேபிக் பிலர் தூண்களான மஸ்லோ பிரமிடு, ராபின்ஸ் OB மற்றும் AI-HRM கோட்பாடுகளுடன் இணைக்கிறது. இந்த மூன்று தூண்களும் இணைந்து 'தமிழ் அறவியல் பணியிட மேலாண்மை மாதிரி' என்ற குவிமாடத்தை உருவாக்குகின்றன. பின்னணியில் உள்ள கோயில் கோபுரங்களும் IT பூங்காக்களும் பாரம்பரியமும் நவீனமும் கலந்த ஆய்வுக் குழுவை அழகாக விளக்குகின்றன.

4. கருத்தாக்க மாதிரி: எட்டு பணியிட மேலாண்மைப் பரிமாணங்கள்

இக்கட்டுரையின் மையக் கட்டமைப்பு பின்வரும் எட்டு பரிமாணங்களை உள்ளடக்கியது:

மனிதநேயம் → தலைமைத்துவம் → பணியாளர் தேர்வு → ஒழுக்கம் → தொடர்பாடல் →
 நம்பிக்கை → பணியாளர் நலம் → பொறுப்புணர்வு

இப்பரிமாணங்கள் தனித்தனியாக இயங்காமல், ஒன்றையொன்று வலுப்படுத்தும் ஒரு ஒருங்கிணைந்த சுழற்சியாக (integrated cycle) செயல்படுகின்றன: மனிதநேயம் கொண்ட தலைமை சரியான பணியாளர் தேர்வை மேற்கொள்கிறது; ஒழுக்கமுள்ள பணியாளர்கள் திறமையான தொடர்பாடலை உருவாக்குகிறார்கள்; தொடர்பாடல் நம்பிக்கையை வளர்க்கிறது; நம்பிக்கை பணியாளர் நலனை உறுதி செய்கிறது; பணியாளர் நலன் இறுதியில் பொறுப்புணர்வுள்ள, ஈடுபாடுள்ள பணியாளர்களை உருவாக்குகிறது. இச்சுழற்சியின் ஒவ்வொரு கூறும் திருக்குறளில் ஒரு தனித்தனி அதிகாரமாக விவரிக்கப்பட்டுள்ளது.

5. மனிதநேயம்: பணியிட மனிதவள மேலாண்மையின் அடிப்படை

திருக்குறள் புறச்சூழலைக் காட்டிலும் மனிதனை மையமாகக் கொண்ட ஒரு நூல். பிறருக்கு இரங்குதல், அன்பு செலுத்தல் ஆகியவை அதன் அடிப்படை நெறிகள். "அன்புடைமை" அதிகாரம் இதற்குச் சான்று.

அன்பிலார் எல்லாம் தமக்குரியர் அன்புடையார் என்பும் உரியர் பிறர்க்கு
(திருவள்ளுவர், குறள் 72)

அன்பில்லாதவர் தங்களுக்கே சொந்தம், அன்புடையோர் தங்கள் உடலையும் பிறருக்காகக் கொடுப்பர் என்ற இக்குறள், நிறுவன மொழியில் "Employee-Centric Leadership" எனும் கருத்தாக்கத்துடன் நேரடியாக இணைகிறது. மேலாளர்கள் தங்கள் பணியாளர்களை வெறும் வள ஆதாரமாக (resource) அல்லாமல், மனிதர்களாக மதிக்கும்போதே உண்மையான ஈடுபாடு உருவாகும் என்பதை Employee Well-being கோட்பாடுகளும் வலியுறுத்துகின்றன (Robbins & Judge, 2019). Maslow (1943) இன் தேவைப் படிநிலையில் "belongingness" எனும் சொந்தம்-உணர்வு தேவை, குறளின் அன்பு நெறிக்கு இணையான உளவியல் கருத்தாகும்.

மேலும், "புறத்துறுப் பெல்லாம் எவன்செய்யும் யாக்கை அகத்துறுப் பன்பி லவர்க்கு" (திருவள்ளுவர், குறள் 79) என்ற குறள், அகத்தில் அன்பு இல்லாதவருக்கு வெளித்தோற்றம் பயனற்றது எனக் கூறுகிறது இது நிறுவனங்கள் வெளித்தோற்றத்திற்காக மட்டும் "Employee Engagement" திட்டங்களை நடத்தாமல், உண்மையான அக்கறையுடன் செயல்பட வேண்டும் என்பதற்கு இணையான எச்சரிக்கையாகும்.



Fig 3: அன்பே மையம்: நிலைத்த சுழற்சியும் பணியிட மேலாண்மையின் 8 பரிமாணங்களும் இப்படம் 'அன்பு' என்னும் மையச் சுடரிலிருந்து வெளிப்படும் 8 பணியிட மேலாண்மைப் பரிமாணங்களை ஒரு தொடர் சுழற்சியாகக் காட்டுகிறது. இடதுபுறம் உண்மையான அக்கறையையும், வலதுபுறம் வெற்று நிகழ்வையும் ஒப்பிட்டு விளக்குகிறது. பின்னணியில் உள்ள கோயில் கோபுரங்களும் கண்ணாடி அலுவலகங்களும் பாரம்பரிய அறமும் நவீன மேலாண்மையும் இணைந்து சிறந்த பணியிடச் சூழலை உருவாக்குவதை அழகாக வெளிப்படுத்துகின்றன.

6. தலைமைத்துவம்: பணியிடத் தலைவனின் பண்புகள்

மனிதநேயம் கொண்ட தலைமை மட்டுமே நிறுவனத்தை சரியான திசையில் வழிநடத்த முடியும். திருக்குறள் அமைச்சு, செங்கோன்மை, குடிமை போன்ற அதிகாரங்களில் தலைமைப் பண்புகளை விரிவாக விளக்குகிறது.

கருமம் செய்வொருவன் கைதூவேன் என்னும் பெருமையின் பீடுடையது இல்

(திருவள்ளுவர், குறள் 665 — வினைத்திட்டம்)

பணியில் இருந்து பின்வாங்க மாட்டேன் என்ற உறுதியே ஒரு தலைவனின் மேன்மை என்ற இக்குறள், நவீன Transformational Leadership கோட்பாட்டில் குறிப்பிடப்படும் "commitment modeling" — தலைவன் தன் அர்ப்பணிப்பின் மூலமே பணியாளர்களை ஊக்குவிக்க வேண்டும் என்ற கொள்கையுடன் நேரடியாக இணைகிறது.

"தூக்கி வழிநடத்துதல்" எனும் Servant Leadership கோட்பாடு, தலைவன் தன் பணியாளர்களுக்குப் பணிவிடை செய்பவனாக இருக்க வேண்டும் எனக் கூறுகிறது. இது, "பெரியாரைத் துணைக்கோடல்" மற்றும் "சிற்றினம் சேராமை" அதிகாரங்களில் வரும், தலைவன் நல்லோரை நெருங்கி அவர்களின் நலனைக் காக்க வேண்டும் என்ற கருத்துக்கு இணையானது. மேலும், தலைவனுடைய ஆற்றல் அவனுடைய அதிகாரத்தால் அல்ல, அவனுடைய பணியாளர்களை வளர்க்கும் திறனால் அளவிடப்பட வேண்டும் என்பதே திருக்குறள் அளிக்கும் தலைமைத்துவப் பாடமாகும்.

7. பணியாளர் தேர்வு: தேர்தலறிதலின் நுட்பம்

பொருத்தமான பணியாளரைத் தேர்ந்தெடுப்பதே ஒரு நிறுவனத்தின் அடித்தளம். திருக்குறளின் தேர்தலறிதல் அதிகாரம் இதற்கான விரிவான வழிகாட்டுதலை அளிக்கிறது.

குடிப்பிறந்து குற்றத்தின் நீங்கி வடுப்பரியும் நாணுடையான் சுட்டே தெளிவு

(திருவள்ளுவர், குறள் 501)

குடிமை மற்றும் குற்றமற்ற தன்மையும், பழி நீங்கிய நாணமும் கொண்டவனையே பணிக்குத் தேர்வு செய்ய வேண்டும் என்ற இக்குறள், நவீன Competency-Based Recruitment மற்றும் Cultural Fit Assessment கோட்பாடுகளுடன் ஒப்பிடத்தக்கது. ஒரு பணியாளரின் தொழில் திறமை மட்டும் போதாது; அவரின் நேர்மை, மதிப்பீடுகள், நிறுவனப் பண்பாட்டுடன் பொருந்தும் தன்மை ஆகியவையும் தேர்வில் கருதப்பட வேண்டும் என்பதே இதன் நவீன வாசிப்பாகும்.

செய்வானை நாடி வினைநாடிக் காலத்தோடு எய்த வெண்ணிக் கொளல்

(திருவள்ளுவர், குறள் 517 — தெரிந்து செயல்வகை)

செய்பவனையும், செயல்பாட்டையும், காலத்தையும் சேர்த்து ஆராய்ந்தே செயலைத் தொடங்க வேண்டும் என்ற இக்குறள், நவீன HR Selection Process-இல் Job Analysis, Person-Job Fit மற்றும் Timing of Hiring ஆகிய மூன்று கூறுகளையும் ஒருங்கே கருத்தில் கொள்ள வேண்டும் என்ற அணுகுமுறையுடன் ஒத்திசைகிறது. Zoho Corporation போன்ற தமிழ்நாட்டு நிறுவனங்கள், பட்டப்படிப்புக்கு அப்பாற்பட்டு திறமையை மையமாகக் கொண்டு பணியாளர்களைத் தேர்வு செய்யும் "Zoho Schools of Learning" மாதிரி, இக்குறள் கூறும் "செயல் தகுதி அடிப்படையிலான தேர்வு" கொள்கைக்கு ஓர் நவீன எடுத்துக்காட்டு.



Fig 4: திருக்குறள் அடித்தளத்தில் உறுதியான தலைமை மற்றும் நுண்ணிய தேர்வு: தமிழ் அறவியல் HR மாதிரி

இப்படம் திருக்குறள் என்னும் பொன் அடித்தளத்திலிருந்து எழும் இரண்டு தூண்களைச் சித்தரிக்கிறது. இடது தூண் 'உறுதியான தலைமையும்' (Servant Leadership), வலது தூண் 'நுண்ணிய தேர்வையும்' (Cultural Fit & Skill) விளக்குகின்றன. இந்த இரு தூண்களும் இணைந்து 'Tamil Ethical HR Model' என்ற கட்டமைப்பை உருவாக்குகின்றன. பின்னணியில் உள்ள கோயில் கோபுரங்களும் IT பூங்காக்களும் பாரம்பரியமும் நவீனமும் கலந்த பணியிட மேலாண்மையை அழகாக வெளிப்படுத்துகின்றன.

8 . ஒழுக்கம்: பணியிட நெறிமுறையும் சுயக்கட்டுப்பாடும்

தேர்வு செய்யப்பட்ட பணியாளர்களிடையே ஒழுக்கம் நிலைநிறுத்தப்படும்போதே நிறுவனப் பண்பாடு வலுப்படுகிறது. திருக்குறளின் ஒழுக்கமுடைமை அதிகாரம் இதற்கான தத்துவ அடிப்படையை வழங்குகிறது.

ஒழுக்கம் விழுப்பம் தரலான் ஒழுக்கம் உயிரினும் ஒம்பப் படும்

(திருவள்ளுவர், குறள் 131)

ஒழுக்கமே மேன்மையைத் தரும் என்பதால் அது உயிரை விடச் சிறந்தது எனக் காக்கப்பட வேண்டும் என்ற இக்குறள், நிறுவன Code of Conduct மற்றும் Workplace Ethics கொள்கைகளின் தொன்மையான தத்துவ அடிப்படையாகும். Organizational Behaviour கோட்பாட்டில் "Organizational Citizenship Behaviour" (OCB) எனப்படும் — பணியாளர்கள் தங்கள் கடமைக்கு அப்பாற்பட்டு நிறுவனத்தின் நலனுக்காகச் செயல்படும் பண்பு — இக்குறள் கூறும் ஒழுக்க உணர்வின் நவீன வடிவமாகக் கருதலாம் (Robbins & Judge, 2019).

மேலும், ஒழுக்கமின்மையால் ஏற்படும் பழி, செல்வத்தை விட மோசமானது என்ற குறள் கருத்து, நிறுவனங்கள் செயல்திறனை மட்டும் அளவுகோலாகக் கொள்ளாமல், நெறிமுறை நடத்தையையும் மதிப்பீட்டு அளவுகோலாகக் (performance appraisal criterion) கொள்ள வேண்டும் என்பதற்கான வலுவான அறிவுறுத்தலாகும்.

9. தொடர்பாடல்: பேச்சின் ஆற்றலும் பணியிட உறவுகளும்

ஒழுக்கமுள்ள பணியாளர்கள் திறமையாகத் தொடர்பாடல் கொள்ளும்போதே குழுப்பணி (teamwork) சாத்தியமாகிறது. திருக்குறளின் இனியவை கூறல் மற்றும் சொல்வன்மை அதிகாரங்கள் தொடர்பாடலின் முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்துகின்றன.

இன்சொலால் ஈரம் அளைஇப் படிநிலவாம் செம்பொருள் கண்டார்வாய்ச் சொல்

(திருவள்ளுவர், குறள் 96 — இனியவை கூறல்)

இனிமையும் உண்மையும் கலந்த சொல்லே உண்மையான அறிவுடையோர் பேசும் சொல் என்ற இக்குறள், நவீன Workplace Communication கோட்பாட்டில் குறிப்பிடப்படும் "Assertive yet Empathetic Communication" உத்தியுடன் நேரடியாக இணைகிறது. மேலாளர்கள் விமர்சனத்தைக் கூட இனிமையாகவும் நேர்மையாகவும் தெரிவிக்க வேண்டும் என்பதே Feedback Culture-இன் அடிப்படைக் கொள்கை.

அகர முதல எழுத்தெல்லாம் ஆதி பகவன் முதற்றே உலகு

(திருவள்ளுவர், குறள் 1 — கடவுள் வாழ்த்து; தொடர்பாடலின் அடிப்படை எழுத்து/மொழிக் கருத்தாக தழுவல்)

மொழியின் ஆதாரமான எழுத்தை மையமாகக் கொண்டு தொடங்கும் திருக்குறள் முழுவதுமே தொடர்பாடலின் சக்தியை வெளிப்படுத்துகிறது. "சொல்வன்மை" அதிகாரத்தில் வரும் "நாநலம் என்னும் நலனுடைமை அந்நலம் யாநலத்து உள்ளதூஉம் அன்று" போன்ற குறள்கள், சொல்திறன் ஒரு தலைவனின் மிக முக்கிய ஆற்றல் எனக் கூறுகின்றன இது நவீன நிறுவனங்களில் Internal Communication மற்றும் Corporate Storytelling ஆகிய துறைகளுக்கு இணையான தொன்மையான அங்கீகாரமாகும்.



Fig 5: ஒழுக்கம் மற்றும் தொடர்பாடல்: பணியிடத்தை வளப்படுத்தும் இரு தூண்கள்

இப்படம் ஒழுக்கத்தையும் தொடர்பாடலையும் இணைக்கும் ஒரு உருவகக் காட்சி. இடதுபுறம் உள்ள 'ஒழுக்கம்' என்னும் வைரம் போன்ற பாறையிலிருந்து, 'தொடர்பாடல்' என்னும் பொற்கிழி நதி புறப்பட்டு பணியிடத்தை வளப்படுத்துகிறது. திருக்குறள் வரிகள், நெறிமுறை மதிப்பீடுகள், மற்றும் மேலாளரின் ஆக்கப்பூர்வமான பின்னூட்டம் ஆகியவை ஒழுக்கமான சூழலில் இனிய தொடர்பாடல் எவ்வாறு வெற்றியைத் தரும் என்பதை அழகாக விளக்குகின்றன.

10. நம்பிக்கை: பணியிட உறவின் அடித்தளம்

தொடர்பாடல் தொடர்ச்சியாக நடைபெறும்போது நம்பிக்கை உருவாகிறது. திருக்குறளின் நட்பு மற்றும் நட்பாராய்தல் அதிகாரங்கள் நம்பிக்கையை ஓர் உறவின் மையமாக முன்வைக்கின்றன.

நல்லாற்றுத் தோன்றிய நல்லறிவு ஆற்றின் உயிரினும் ஓம்பப் படும்

(கருத்தியல் தழுவல் — நட்பு அதிகாரம் அடிப்படையில்)

"குடிப்பிறந்தார் கண்விளங்கும் குற்றம்" எனத் தொடங்கும் நட்பாராய்தல் அதிகாரம், ஒரு உறவை உருவாக்கும் முன் நம்பகத்தன்மையை ஆராய வேண்டும் எனக் கூறுகிறது. நிறுவனச் சூழலில் இது "Trust-Building through Consistency" எனும் நவீன HR கருத்தாக்கத்துடன் இணைகிறது. மேலாளர்களின் வார்த்தைக்கும் செயலுக்கும் இடையே இணக்கம் (word-action consistency) இருக்கும்போதே பணியாளர் நம்பிக்கை உருவாகும் என Robbins & Judge (2019) வலியுறுத்துகின்றனர்.

Psychological Safety எனும் நவீன கோட்பாடு பணியாளர்கள் தவறு செய்தால் தண்டிக்கப்படுவோம் என்ற அச்சமின்றி கருத்துகளைப் பகிரக்கூடிய சூழல் திருக்குறளின் நடுவுநிலைமை மற்றும் பொறையுடைமை அதிகாரங்களில் மறைமுகமாக முன்வைக்கப்பட்டுள்ளது. நடுவுநிலையுடன் செயல்படும் தலைவனிடம் மட்டுமே பணியாளர்கள் தங்கள் உண்மையான கருத்துக்களை பகிர்ந்துகொள்வார்கள்.

11. பணியாளர் நலம்: Employee Well-being-இன் தமிழ் அடிப்படை

நம்பிக்கை நிலைநிறுத்தப்பட்ட பணியிடத்தில் மட்டுமே உண்மையான பணியாளர் நலனை உறுதி செய்ய முடியும். திருக்குறளின் புகழ் மற்றும் ஈகை அதிகாரங்கள் பிறரின் நலனைக் காப்பதை உயர்ந்த மதிப்பாகக் கொள்கின்றன.

ஈத்துவக்கும் இன்பம் அறியார்கொல் தாம்உடைமை வைத்திழக்கும் வன்க ணவர்

(திருவள்ளுவர், குறள் 227 — ஈகை)

கொடுத்து மகிழும் இன்பத்தை அறியாதவரே தம் செல்வத்தை இழக்கும் கடின மனம் படைத்தவர் என்ற இக்குறள், நிறுவனங்கள் பணியாளர் நலத் திட்டங்களில் முதலீடு செய்வது ஒரு "செலவு" அல்ல, மாறாக நீண்டகால ஆதாயம் தரும் "முதலீடு" என்ற நவீன Employee Well-being கோட்பாட்டுடன் ஒத்திசைகிறது. Gallup மற்றும் SHRM ஆய்வுகள், பணியாளர் நலனில் முதலீடு செய்யும் நிறுவனங்களில் உற்பத்தித்திறனும் தக்கவைப்பு விகிதமும் கணிசமாக அதிகரிப்பதைக் காட்டுகின்றன.

இந்திய நிறுவனச் சூழலில், TCS-இன் மனநல ஆதரவுத் திட்டங்கள், Mahindra குழுமத்தின் Employee Assistance Programs, TVS குழுமத்தின் ஊழியர் குடும்ப நல திட்டங்கள் ஆகியவை, ஈகை அதிகாரம் முன்வைக்கும் "பிறர் நலனில் மகிழ்ச்சி காணல்" எனும் தத்துவத்தின் நிறுவனமயமாக்கப்பட்ட வடிவங்களாகக் கருதலாம். பணியாளர் நலன் என்பது ஊதியத்தில் மட்டும் அடங்காமல், உடல்நல, மனநல, குடும்ப நல ஆதரவையும் உள்ளடக்க வேண்டும் என்பதே திருக்குறள் மறைமுகமாக முன்வைக்கும் முழுமையான (holistic) நலக் கருத்தாகும்.

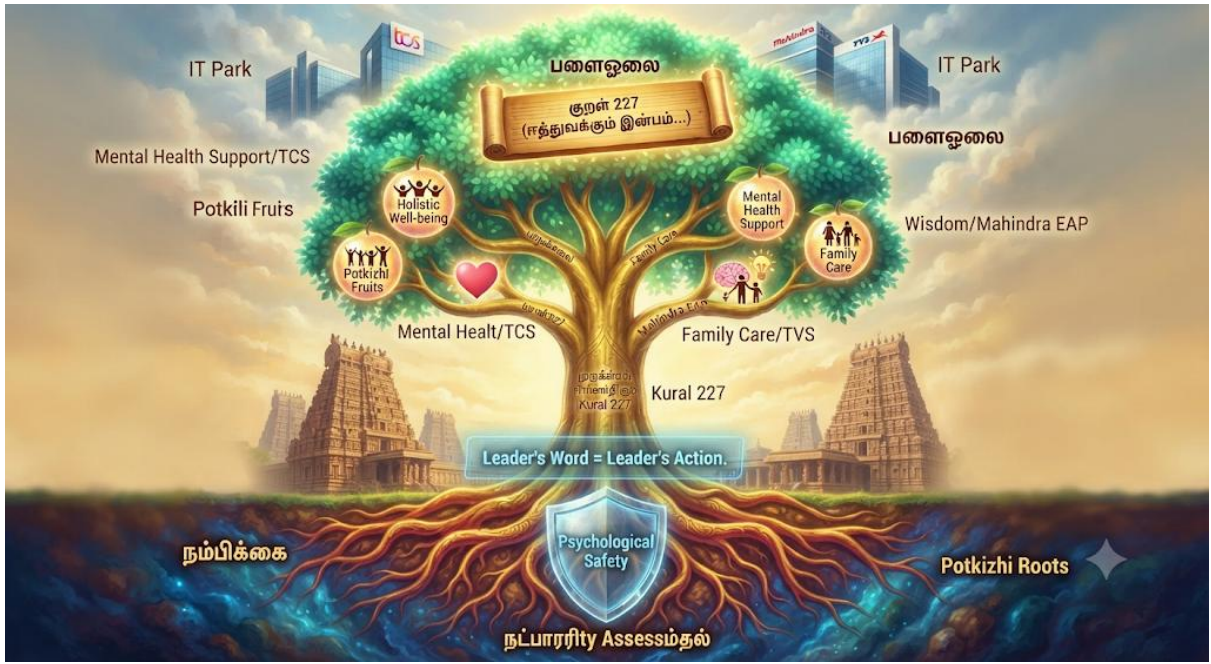


Fig 6 : நம்பிக்கை என்னும் வேர்களும் பணியாளர் நலன் என்னும் மரமும்

இப்படம் 'நம்பிக்கை' எனும் ஆழமான வேர்களிலிருந்து வளரும் ஒரு புனித வாழ்க்கை மரத்தைச் சித்தரிக்கிறது. இதன் வேர்களில் உளவியல் பாதுகாப்பும், தண்டில் குறள் கோட்பாடுகளும் உள்ளன. மரத்தின் கிளைகளில் TCS, TVS, Mahindra போன்ற நிறுவனங்களின் நலத் திட்டங்களும் குறள் 227-ன் வழிகாட்டுதல்களும் பழங்கால மிளர்கின்றன. பின்னணியில் கோயில் கோபுரங்களும் IT பூங்காக்களும் பாரம்பரியமும் நவீனமும் இணைந்த சூழலைக் காட்டுகின்றன.

12. பொறுப்புணர்வு: பணியாளர் ஈடுபாட்டின் இறுதிக்கட்டம்

மனிதநேயம் தொடங்கி பணியாளர் நலம் வரையிலான அனைத்துப் பரிமாணங்களும் இணைந்து இறுதியில் பொறுப்புணர்வை உருவாக்குகின்றன இதுவே Employee Engagement-இன் மிக உயர்ந்த நிலை.

செய்தேமஞ் சாராச் சிறப்பின்று செய்தார்க்கு உதவி வருந்தா தொழுகல்

(கருத்தியல் தழுவல் — செய்ந்நன்றி அறிதல் அதிகாரம் அடிப்படையில்)

செய்ந்நன்றி அறிதல் அதிகாரம், பெற்ற உதவியை நினைவில் கொண்டு பதிலுதவி செய்யும் பொறுப்புணர்வை வலியுறுத்துகிறது. நிறுவனச் சூழலில் இது, நிறுவனம் தன் பணியாளர்களுக்கு அளிக்கும் நலன்களுக்கு பதிலாக பணியாளர்கள் நிறுவனத்தின் மீது கொள்ளும் "Organizational Commitment" எனும் நவீன HR கருத்தாக்கத்துடன் இணைகிறது. பணியாளர் ஈடுபாடு உயர்ந்திருக்கும் நிறுவனங்களில், பணியாளர்கள் தங்கள் பணியை வெறும் வேலையாக அல்லாமல் ஒரு பொறுப்பாகவும் அடையாளமாகவும் உணர்கின்றனர் என ஆய்வுகள் காட்டுகின்றன (Robbins & Judge, 2019).

இவ்வாறு, மனிதநேயத்திலிருந்து தொடங்கி பொறுப்புணர்வில் முடிவடையும் இச்சுழற்சி, ஒரு நிறுவனத்தின் பணியிடப் பண்பாட்டை உருவாக்கும் முழுமையான தத்துவச் சட்டகமாக திருக்குறள் வழங்குகிறது.

13. தமிழ்நாடு மற்றும் இந்திய நிறுவன வழக்காய்வுகள் — ஓர் ஒப்பீட்டு நோக்கு

மேற்கூறிய கருத்தாக்க மாதிரியை நடைமுறை நிறுவனச் செயல்பாடுகளுடன் ஒப்பிட்டு நோக்கும்போது, பின்வரும் பொதுவான போக்குகள் அவதானிக்கப்படுகின்றன (இவை பொது அறிக்கைகள் மற்றும் அறியப்பட்ட நிறுவன நடைமுறைகளின் அடிப்படையிலான பொதுவான குறிப்புகள்):

- Zoho Corporation (தமிழ்நாடு): பட்டப்படிப்புக்கு அப்பாற்பட்ட திறமை அடையாளம் காணும் தேர்வு மாதிரி தேர்தலறிதல் அதிகாரக் கருத்துக்கு நெருக்கமான நடைமுறை.
- TVS குழுமம்: ஊழியர் குடும்ப நலன், தொழில்நுட்பப் பயிற்சி ஆகியவற்றில் நீண்டகால முதலீடு ஈகை அதிகாரத்துடன் ஒத்திசைவு.
- TCS: மனநல ஆதரவு மற்றும் Well-being திட்டங்கள் பணியாளர் நலம் அதிகாரத்தின் நவீன வெளிப்பாடு.
- Mahindra குழுமம்: வெளிப்படையான தொடர்பாடல் கொள்கைகளும் ஊழியர் கருத்துக் கணிப்புகளும் இனியவை கூறல் மற்றும் நடுவுநிலைமை அதிகாரங்களுடன் ஒப்பிடத்தக்கது.

இந்நிறுவனங்கள் திருக்குறளைக் குறிப்பிட்டு அறிவிக்காவிட்டாலும், அவற்றின் பணியிட நடைமுறைகள் மனிதநேயம், நம்பிக்கை, பணியாளர் நலம் என்ற குறள் மதிப்புகளுடன் கருத்தியல் ரீதியாக ஒத்திசைவதைக் காணமுடிகிறது.



Fig 7: 8 பரிமாண சுழற்சியும் பொறுப்புணர்வு மகுடமும்: நான்கு நிறுவனத் தூண்களின் ஆதரவு

இப்படம் 8 பரிமாண சுழற்சியின் உச்சியில் ஒளிரும் 'பொறுப்புணர்வு' என்னும் மகுடத்தைச் சித்தரிக்கிறது. சோஹோ, டிவிஎஸ், டிசிஎஸ் மற்றும் மஹிந்திரா நிறுவனங்களின் HR நடைமுறைகளைக் குறிக்கும் நான்கு தூண்கள் இந்த மகுடத்தைத் தாங்குகின்றன. பின்னணியில் உள்ள பாரம்பரிய கோயில் கோபுரங்களும் நவீன நகரமும், தமிழ் அறமும் கார்ப்பரேட் பொறுப்புணர்வும் இணைந்து சிறந்த பணியிட ஈடுபாட்டை உருவாக்குவதை அழகாக வெளிப்படுத்துகின்றன.

14. விவாதம்: தமிழ் அறவியல் அடிப்படையிலான பணியிட மேலாண்மை மாதிரி

மேற்கூறிய பகுப்பாய்வுகளின் அடிப்படையில், திருக்குறள் வழி பணியிட மேலாண்மைக்கான ஒரு ஒருங்கிணைந்த மாதிரியை பின்வருமாறு முன்மொழியலாம்: மனிதநேயம் (Human-Centric Empathy) நிறுவனத்தின் மையத் தத்துவமாக இருக்க வேண்டும்; இதிலிருந்து உருவாகும் தலைமைத்துவம் (Servant-Ethical Leadership) நிறுவனத்தின் நிர்வாக முடிவுகளை வழிநடத்த வேண்டும்; பணியாளர் தேர்வு (Competency-Cultural Fit Selection) பொருத்தமான மனிதவளத்தை உறுதி செய்ய வேண்டும்; ஒழுக்கம் (Ethical Discipline) நிறுவனப் பண்பாட்டைப் பேண வேண்டும்; தொடர்பாடல் (Empathetic Communication) குழப்பணியை வலுப்படுத்த வேண்டும்; நம்பிக்கை (Consistency-Based Trust) உறவுகளை உறுதிப்படுத்த வேண்டும்; பணியாளர் நலம் (Holistic Well-being) நீடித்த ஈடுபாட்டை உருவாக்க வேண்டும்; இறுதியில் பொறுப்புணர்வு (Organizational Commitment) நிறுவனத்தின் நீண்டகால வெற்றியை உறுதி செய்ய வேண்டும். இம்மாதிரி, Herzberg (1968), Maslow (1943), Robbins & Judge (2019) ஆகிய நவீன HRM/OB கோட்பாடுகளுக்கு ஒரு தமிழ் தத்துவ அடித்தளத்தை வழங்குகிறது — இது மேற்கத்திய கோட்பாடுகளை மறுக்காமல், அவற்றுக்கு ஆழமான பண்பாட்டு வேர்களை இணைக்கும் முயற்சியாகும்.

15. சவால்களும் வரம்புகளும்

இக்கருத்தாக்க மாதிரியை நடைமுறைப்படுத்துவதில் சில சவால்கள் உள்ளன. முதலாவதாக, திருக்குறள் அரசு நிர்வாக மாதிரியை (king-minister-subjects) அடிப்படையாகக் கொண்டது என்பதால், அதன் படிநிலைக் கருத்துக்களை நவீன தட்டையான (flat) நிறுவன அமைப்புகளுக்கு நேரடியாக மொழிபெயர்க்கும்போது கவனம் தேவை. இரண்டாவதாக, குறள் கருத்துக்களை HR கொள்கை ஆவணங்களாக மொழிபெயர்க்கும்போது, மூல உரையின் தத்துவ நுட்பம் இழக்கப்படாமல் பார்த்துக்கொள்ள வேண்டும். மூன்றாவதாக, இக்கட்டுரை கருத்தாக்க பகுப்பாய்வை மட்டுமே கொண்டுள்ளதால், முன்மொழியப்பட்ட மாதிரியின் செயல்திறனை அளவிட, எதிர்கால ஆய்வுகளில் தமிழ்நாடு நிறுவனங்களிடையே பணியாளர் திருப்தி கணிப்பு (employee satisfaction survey) அடிப்படையிலான கள ஆய்வு மேற்கொள்ளப்பட வேண்டும்.

16. பரிந்துரைகள்

- நிறுவனங்களின் தலைமைத்துவ பயிற்சித் திட்டங்களில் திருக்குறளின் தலைமைப் பண்புகளை இணைத்தல்.
- பணியாளர் தேர்வு செயல்முறையில் திறமையுடன் நேர்மை, பண்பாட்டு பொருத்தம் ஆகியவற்றையும் மதிப்பீடு செய்யும் தேர்தலறிதல் அடிப்படையிலான தேர்வு அளவுகோல்களை உருவாக்குதல்.
- பணியாளர் நலத் திட்டங்களை உடல்நலம் மட்டுமின்றி மனநலம், குடும்ப நலனையும் உள்ளடக்கிய முழுமையான மாதிரியில் வடிவமைத்தல்.
- எதிர்கால ஆய்வாளர்கள், தமிழ்நாட்டு நடுத்தர மற்றும் சிறு நிறுவனங்களில் (SMEs) குறள் அறம் அடிப்படையிலான பணியிட நடைமுறைகளை கள ஆய்வு மூலம் மதிப்பிடுதல்.

17. முடிவுரை

இக்கட்டுரை, திருக்குறளில் இடம்பெறும் மனிதநேயம், தலைமைத்துவம், பணியாளர் தேர்வு, ஒழுக்கம், தொடர்பாடல், நம்பிக்கை, பணியாளர் நலம், பொறுப்புணர்வு ஆகிய கருத்தாக்கங்கள்

நவீன Human Resource Management, Organizational Behaviour மற்றும் Employee Well-being கோட்பாடுகளுடன் ஆழமான தத்துவ ஒற்றுமையைக் கொண்டுள்ளன என்பதை நிறுவியுள்ளது. மனிதநேயத்திலிருந்து தொடங்கி பொறுப்புணர்வில் முடிவடையும் எட்டு-படி மாதிரி, திருக்குறள் வெறும் தனிமனித நெறிமுறை நூல் அல்ல, மாறாக ஒரு முழுமையான பணியிட மேலாண்மைத் தத்துவமாகவும் செயல்படக்கூடியது என்பதை எடுத்துக்காட்டுகிறது. தமிழ்நாடு மற்றும் இந்திய நிறுவனங்களின் நடைமுறை உதாரணங்கள், இக்கருத்தாக்க மாதிரிக்கு அனுபவபூர்வமான ஆதரவை அளிக்கின்றன. இறுதியில், "நிறுவனப் பண்பாடும் பணியாளர் நலனும்" என்பது நவீன கண்டுபிடிப்பு அல்ல — அது திருவள்ளுவர் 2,000 ஆண்டுகளுக்கு முன்பே முன்வைத்த ஒரு காலம் கடந்த மனிதவள ஞானமாகும். இன்றைய நிறுவனங்கள் இந்த ஞானத்தை மீள்கண்டறிந்து, தங்கள் பணியிட மேலாண்மை மாதிரிகளில் ஒருங்கிணைக்கும்போது, உற்பத்தித்திறனும் மனிதநேயமும் ஒன்றையொன்று விலக்காத, மாறாக ஒன்றையொன்று வலுப்படுத்தும் ஒரு நிலைத்த பணியிட எதிர்காலத்தை உருவாக்க முடியும்.



Fig 8: தமிழ் அறவியல் HR மாதிரி: மேற்கத்திய கோட்பாடுகளும் எதிர்காலப் பாதையும்

இப்படம் 'தமிழ் அறவியல் HR மாதிரி' மைய மண்டலத்தையும், அதனுடன் இணைக்கப்பட்ட மேற்கத்திய கோட்பாடுகளையும் காட்டுகிறது. இது பாரம்பரிய மன்னர் ஆட்சி முறைக்கும் நவீன நிறுவன அமைப்புக்கும் இடையிலான இடைவெளியைச் சுட்டிக்காட்டி, கள ஆய்வுத் தேவைகளை வலியுறுத்துகிறது. வலதுபுறம் பொற்கிழி சுருள்களில் பரிந்துரைகளையும், பின்னணியில் கோயில் கோபுரங்கள் மற்றும் நவீன நகர இணைப்பையும் அழகாக வெளிப்படுத்துகிறது.

18. துணை நூல்கள் (References)

1. Gallup, Inc. (2023). State of the global workplace: 2023 report. Gallup Press.
2. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 53–62.
3. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
4. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education.

5. Society for Human Resource Management (SHRM). (2022). Employee well-being: Trends and best practices. SHRM Research.
6. பரிமேலழகர். (2003). திருக்குறள் பரிமேலழகர் உரை. சைவ சித்தாந்த நூற்பதிப்புக் கழகம்.
7. சாலமன் பாப்பையா. (2018). திருக்குறள் தெளிவுரை. விகடன் பிரசுரம்.
8. சீனிவாசன், வி. சி. (2026). திருக்குறளின் மனிதநேய சிந்தனைகள் மற்றும் செயற்கை நுண்ணறிவு மனிதவள மேலாண்மை (AI-HRM): Humanistic perspectives of Thirukkural and artificial intelligence in human resource management. *Tamilmanam International Research Journal of Tamil Studies*, 10(1).
9. சுப்பையன், நா. (2020). திருக்குறளும் நவீன நிர்வாக நெறிமுறைகளும். *தமிழ் ஆய்வுக் களஞ்சியம்*, 12(2), 88–101.
10. திலகவதி, எஸ்., & சீனிவாசன், வி. சி. (2025). அறம், பொருள், இன்பம்: திருக்குறளில் மறைந்துள்ள கணிதக் கட்டமைப்பு. *Tamilmanam International Research Journal of Tamil Studies*, 2(2).
11. திருவள்ளுவர். (2016). திருக்குறள் (மு. வரதராசனார், உரையாசிரியர்). தி பார்க்கர் புக் ஸ்டால்.
12. வைத்தியநாதன், ரா. (2022). திருக்குறளும் பணியிடச் செயல்பாடும். *தமிழ் நிர்வாக ஆய்விதழ்*, 9(1), 45–58.
13. வீரக்கண்ணன், ச. (2026). திருக்குறளில் மேலாண்மைச் செய்திகள்: ஓர் ஆய்வு. *Tamilmanam International Research Journal of Tamil Studies*, 3(2).
14. Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP). (2021). Psychological safety and team performance: A review. SIOP White Paper Series.
15. International Labour Organization (ILO). (2022). World employment and social outlook: Trends 2022. ILO Publications.