

**யாழ் மாவட்டத்தில் வேறுபட்ட
வேலைச்சூழல்களில் முகாமையாளர்களின்
தலைமைத்துவப் பாங்குகளும் கீழ்
ஊழியரது வேலை அர்ப்பணிப்பில் அவை
ஏற்படுத்தும் தாக்கமும்**

*திருமதி. தனேஸ்வரி ரவீந்திரன், சிரேஷ்ட
விரிவுரையாளர், முகாமைக்கற்கைகள் துறை,
யாழ் பல்கலைக்கழகம்.*

ஆய்வுச் சுருக்கம்:

ஊழியரிடையே உயர்ந்த அர்ப்பணிப்பை விருத்தி செய்வதற்கு பின்பற்றப்பட வேண்டிய சிறந்த ஒரு தலைமைத்துவப் பாங்கினைக் கண்டறியும் நோக்குடன் இந்த ஆய்வு மேற்கொள்ளப்படுகின்றது. யாழ்ப்பாண மாவட்டத்திலுள்ள வேறுபட்ட வேலைச் சூழல்களில் பணியாற்றும் முகாமையாளர்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு இந்த ஆய்வு அமைந்துள்ளது. தலைமைத்துவப் பாங்கின் இரண்டு பரிமாணங்களான வேலை நோக்கு, ஊழியர் நோக்கு என்பன முகாமையாளர்களிடையே எவ்வாறு வேறுபட்டமைகின்றன எனவும் அவை ஊழியரது வேலை அர்ப்பணிப்பில் எத்தகைய தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றன எனவும் இங்கு நோக்கப்படுகின்றது. இந்த ஆய்வில் முகாமையாளரது தலைமைத்துவப் பாங்கிற்கும் ஊழியரது அர்ப்பணிப்புக்குமிடையே உறுதியான தொடர்பு இருப்பது கண்டறியப்பட்டுள்ளது.

1. அறிமுகம்

தலைமைத்துவப் பதவி ஒன்றுக்கு நியமிக்கப்பட்ட உயர் விவேகமுள்ள, உயர்ந்தளவு பயிற்றப்பட்ட ஒரு நபர் அப்பதவியில் தோல்வி அடைவது பற்றியும், சில சந்தர்ப்பங்களில் சாதாரண

திறமைகொண்ட ஒருவர் அதே பதவிக்கு பதவியுயர்த்தப்பட்டு அதில் உயர்வடைவது பற்றியும் நாம் நடைமுறையில் அறிகிறோம். இந்த வகையில் தலைமைத்துவம் என்றால் என்ன வெற்றிக்கு வழிகோலும் வகையில் தலைமைத்துவம் கொண்டிருக்கவேண்டிய அம்சங்கள் எவை தலைமைத்துவத்தின் முக்கியத்துவம் என்ன போன்ற வினாக்களுக்கு விடைகாண வேண்டிய அவசியமாகின்றது.

ஆரம்ப காலங்களில் தொழில் அமைப்புக்களில் பின்பற்றப்பட்ட தலைமைத்துவப் பாங்கு சற்று வித்தியாசமானதாக இருந்தது. நிறுவனங்களில் தலைவர்களை / முகாமையாளர்களை வாடிக்கையாளரோ, பொதுமக்களோ அல்லது கீழ் ஊழியர்கள்கூட அணுகுவது கடினமாக இருந்தது. முகாமையாளர் கீழ் ஊழியருடன் நெருங்கிப் பழகுவது குறைவாக இருந்தது. ஊழியர் நெருங்க முடியாத அளவுக்கு ஒரு அதிகாரரீதியான இடைவெளியை அல்லது அந்தஸ்து ரீதியான இடைவெளியைப் பேணுவதில் முகாமையாளர் முக்கிய கவனம் செலுத்துவோராக இருந்தனர். இயலுமானவரை ஊழியரை எதிர்கொள்வதைத் தவிர்த்தனர்.

ஆனால் இன்றைய போட்டி நிறைந்த சூழலில் நிறுவனம் தொடர்ந்து நிலைத்திருப்பதற்கு முகாமையாளர் ஊழியருடன் நல்லுறவுகளை விருத்தி செய்து, அவர்களைத் தகுந்த முறையில் ஊக்கப்படுத்தி அவர்களது தன்னிச்சையான ஒத்துழைப்பினைப் பெறுவதற்கு ஊழியர்மீது அதிக அக்கறை காட்டுவதுடன், அவர்களுடன் இணைந்து வேலை செய்யவேண்டியுள்ளது. வேறு வார்த்தைகளில் கூறுவதாயின் இவ்வினைத்திறனான முகாமையாளர்கள் வரவிருக்கும் சவால்களை எப்படி எதிர்கொள்ளுவது என்பதற்கான சில விடைகளை வழங்குகின்றார்கள். மனிதனை அடிப்படையாகக் கொண்ட (Human – oriented) தலைமைத்துவ ஆற்றல்கள் இச்சவால்களை எதிர்கொள்வதில் கணிசமான பெறுமதி கொண்டதாக இருக்கும். (Luthans, 1995, pp386-387) இந்த வகையில் இன்றைய கால கட்டத்தில் முகாமையாளர்கள் ஊழியர் தொடர்பாக முக்கிய கவனம்

செலுத்துவதுடன் அவர்களது கருத்துக்கள், ஆலோசனைகளைப் பெற்று தீர்மானங்களை எடுக்கும் நிலை காணப்படுகின்றது. தற்கால முகாமைத்துவக் கோட்பாடுகள் ஜனநாயக ரீதியானதும் மக்களை அடிப்படையாகக் கொண்டதுமான தலைமைத்துவப் பாங்குகளில் கவனம் செலுத்துகின்றன.

ஒரு சிறந்த தலைவர் தனது கீழ்மட்ட ஊழியர்களை உரிய முறையில் கையாளுவதன் மூலமும் அவ்வழியரது ஆதரவையும் ஒத்துழைப்பையும் பெற்று வெற்றிப் பாதையில் நிறுவனத்தை அல்லது தனது வேலைக்குமுனை முன்னெடுத்துச் செல்கிறார். இந்த வகையில் தலைவரது / முகாமையாளரது தலைமைத்துவப் பாங்கு அவருக்குக் கீழ் வேலைசெய்வோரது நடத்தையையும் அதனூடாக நிறுவனத்தின் வெற்றியையும் தீர்மானிக்கும் பிரதான காரணியாக அமைகிறது. இதனால் எத்தகைய தலைமைத்துவப் பாங்கைப் பிரயோகிப்பதன்மூலம் ஊழியர் நடத்தையை நிறுவத்துக்கு சாதகமான அமையச் செய்யலாம் என்பது தொடர்பாக அய்வு செய்ய வேண்டிய அவசியம் ஏற்படுகின்றது.

2. இலக்கிய மீளாய்வு

தலைமைத்துவம் (Leadership)

தலைமைத்துவமானது எளிமையான விதத்தில் 'மற்றவர்களை பின்தொடர வைத்தல்' என விளக்கப்படுகின்றது. தலைமைத்துவம் ஒருவரது ஆளுமையை அடிப்படையாகக் கொண்ட ஒன்றாக அல்லது ஒரு நடத்தை இனமாக காணப்படுகின்றது. மேலும், தலைமைத்துவமானது, மற்றவர்களினூடாக வினைத்திறனை அடைவதில் தலைவரின் பங்கு, அவரது ஆற்றல் என்ற வகையிலும் நோக்கப்படமுடியும். தலைமைத்துவம் பற்றி ஒரு பொதுமைப்பாட்டை ஏற்படுத்துவது கடினமானதாகும். எனினும் குறிப்பாக தலைமைத்துவம் என்பது வழமையாக குழுக்களைத் தலைமை தாங்குவதற்கான அதிகாரம், செல்வாக்கு, பொறுப்பு என்பவற்றைக் கொண்ட, மக்களில்

ஆழுமைப்பண்புகளையும் நடத்தையினையும் குறிக்கின்ற ஒரு பரந்த பதம் ஆகும். இப்பதம் ஒரு நிறுவத்தைக் கொண்டு நடத்துவதற்கு உத்தியோகபூர்வமாகப் பொறுப்பாக உள்ள மக்கள் குழுவினையும் குறிப்பதற்கு பயன்படுத்தப்படுகின்றது (Ahuja, 1994, p 177).

Davis என்பவர் தலைமைத்துவத்தைப் பின் வருமாறு வரையறுக்கின்றார், “தலைமைத்துவம் என்பது, தீர்மானிக்கப்பட்ட நோக்கங்களை ஆர்வத்துடன் அடைவதற்கு மற்றவர்களைத் தூண்டும் ஆற்றல் ஆகும். இது ஒரு குழுவை ஒன்று சேர்த்து இலக்குகளை நோக்கி அக்குழுவை ஊக்கப்படுத்துகின்ற மனித காரணியாகும்”. (Prasad, 1989, p 579) அதாவது கொடுக்கப்பட்ட ஒரு நிலைமையில் இலக்கினை அடைவதற்கு ஒரு நபரது அல்லது ஒரு குழுவினது நடவடிக்கைகள் மீது செல்வாக்குச் செலுத்தும் செய்முறையே தலைமைத்துவம் ஆகும்.

வினைத்திறனான தலைமைத்துவம் ஆனது, ஒரு தனிப்பட்ட திறமை என பலரும் நம்புகின்றனர். Max De Pree என்பவர் தனது நூலில் தலைமைத்துவத்தினைப் பற்றி பின்வருமாறு குறிப்பிட்டுள்ளார். “தலைமைத்துவமானது ஒரு கலை, தனியோ நூல்களை வாசிப்பதன் மூலம் அல்லாமல் கால ஓட்டத்தில் கற்கப்பட வேண்டிய ஒன்று. தலைமைத்துவமானது விஞ்ஞான ரீதியான ஒன்று என்பதை விட அதிகளவுக்கு சமூக ரீதியானது. தகவல்களைத் திரட்டும் ஒரு விடயம் என்பதைவிட அதிகளவுக்கு உறவுகளை ஏற்படுத்தும் ஒன்று” (Pree, 1989 p 3) தலைமையை தாங்குவது என்பது ஒரு கலை ஆற்றல் என்பதையும், தலைவர் ஊழியருடன் உறவுகளை ஏற்படுத்துவதன் மூலம் அவசியத்தையும் வலியுறுத்துவதாக இக்கூற்று அமைகிறது.

தலைமைத்துவப் பாங்குகள் (Leadership Styles)

தலைமைத்துவம் பற்றிய ஆய்வுகளை மேற்கொண்ட பல ஆய்வாளர்கள், முகாமையாளர்கள் / மேற்பார்வையாளர்களிடையே

இரண்டு விதமான தலைமைத்துவப் பாங்குகள் காணப்படுவதாகக் கண்டறிந்தனர். ஆவையாவன:

1. ஊழியரை அடிப்படையாகக் கொண்ட தலைமைத்துவம் (ஊழியர் தொடர்பான அக்கறை – PO)
2. வேலையை அடிப்படையாகக் கொண்ட தலைமைத்துவம் (வேலை தொடர்பான அக்கறை – TO).

தனிநபர்களுக்கிடையிலான தொடர்புகளை அல்லது உறவுகளை வலியுறுத்துகின்ற ஒருவர் ஊழியரை அடிப்படையாகக் கொண்ட தலைவர் எனவும் வேலையின் தொழில்நுட்ப அம்சங்களை அல்லது கடமை அம்சங்களை முக்கியமாகக் கொள்கின்ற ஒருவர் வேலையை அடிப்படையாகக் கொண்ட தலைவர் எனவும் குறிப்பிடுகின்றார் (Robbins, 1996, p 417)

ஊழியரை அடிப்படையாகக் கொண்ட தலைமைத்துவப் பாங்கைப் பின்பற்றும் மேற்பார்வையாளர்கள் கீழ் ஊழியருக்கு அதிகாரத்தைக் கையளிப்பதுடன் நெருங்கிய மேற்பார்வையைத் தவிர்த்துக் கொள்வர். ஊழியர் மீது அக்கறையும் சிரத்தையும் காட்டுவதுடன், பிரச்சினைகளைத் தீர்ப்பதில் ஊழியரைப் பங்குபற்ற வைப்பர். மாறாக உற்பத்தியை அடிப்படையாகக் கொண்ட மேற்பார்வையாளர்கள் ஊழியர் நலனில் அக்கறை செலுத்தாமல் அவர்களைக் கடுமையான மேற்பார்வைக்குட்படுத்தி, தேவையேற்படின் அதிகார ரீதியான முறையில் ஊழியரை வழிநடத்துவர். வேலையைச் செய்விப்பதே இவர்களது முக்கிய நோக்காக இருக்கும்.

ஒரு தலைவரது தலைமைத்துவப் பாங்கானது, வேலை தொடர்பான அக்கறை, ஊழியர் தொடர்பான அக்கறை என்பவற்றின் சேர்க்கையினை உள்ளடக்குகிறது. இவை இரண்டினதும் சேர்க்கையிலிருந்து நான்கு வகையான தலைமைத்துவப் பாங்குகள் எழமுடியும். ஆவையாவன:

- உயர்வு -- உயர்வு பாங்கு -- உயர்ந்தளவில் வேலையையும் உயர்ந்தளவில் ஊழியரையும் அடிப்படையாகக் கொண்ட பாங்கு
- உயர்வு -- குறைவு பாங்கு -- உயர்ந்தளவில் வேலையையும் குறைந்தளவில் ஊழியரையும் அடிப்படையாகக் கொண்ட பாங்கு
- குறைவு -- குறைவு பாங்கு -- குறைந்தளவில் வேலையையும் குறைந்தளவில் ஊழியரையும் அடிப்படையாகக் கொண்ட பாங்கு
- குறைவு -- உயர்வு பாங்கு -- குறைந்தளவில் வேலையையும் உயர்ந்தளவில் ஊழியரையும் அடிப்படையாகக் கொண்ட பாங்கு.

வேலை அர்ப்பணிப்பு (Work Commitment)

Martin, Nicholls ஆகிய இருவரும் அர்ப்பணிப்பு என்பதனை வேலையில் ஒருவர் தன்னை முழுமையாக ஈடுபடுத்தல் என நோக்குகின்றனர். இது நேரத்தை ஆக்கபூர்வமான முறையில் பயன்படுத்துதல், விபரங்கள் தொடர்பாக கவனம் செலுத்துதல், மேலதிக முயற்சியை ஈடுபடுத்துதல், மாற்றத்தை ஏற்றுக் கொள்ளல், மற்றவர்களுடன் ஒத்துழைத்தல், சுய அபிவிருத்தி, நம்பிக்கையை மதித்தல், திறமைகளையிட்டு பெருமைப்படல், முன்னேற முயலுதல், விசுவாசமான ஆதரவை வழங்குதல் என்பவற்றை உள்ளடக்கும் (Mullins, 1996, p 719) முகாமையாளரது தலைமைத்துவப் பாங்கு, ஊழியரது வேலை அர்ப்பணிப்பைத் தீர்மானிக்கும் முக்கிய ஒரு காரணியாகும். முகாமையாளர் சாதகமான, சிறந்த தலைமைத்துவப் பாங்கைப் பிரயோகிக்கும் போது ஊழியர் அதிகளவுக்கு வேலையில் தம்மை அர்ப்பணிப்பர்.

3. ஆய்வுக்கட்டமைப்பு

எந்தவொரு நிறுவத்தினதும் வெற்றிக்கு சிறந்த தலைமைத்துவம் அவசியமாக அமைவதால் அதுபற்றி ஆய்வு செய்வது பயனுடையதாக இருக்கும். இந்த ஆய்வின் நோக்கம், வேறுபட்ட வேலைச் சூழல்களில் உள்ள முகாமையாளர்களின் / மேலுத்தியோகத்தர்களின் தலைமைத்துவப் பாங்குகளையும் அத்தலைமைத்துவப் பாங்குகள் கீழ் ஊழியரது வேலை அர்ப்பணிப்பில் ஏற்படுத்தும் தாக்கங்களையும் இனங்காண்பதும், நிறுவனங்களைத் திறம்பட கொண்டு நடாத்துவதற்கு ஏற்ற ஒரு சிறந்த தலைமைத்துவப் பாங்கினைக் கண்டுகொள்வதும் ஆகும். இப்பகுப்பாய்விலிருந்து ஊழியரிடையே வேலை அர்ப்பணிப்பை விருத்தி செய்வதற்கு பின்பற்றப்பட வேண்டிய தலைமைத்துவப் பாங்கு இனங்காணப்பட முடியும்.

தலைமைத்துவப் பாங்குகள் ஊழியரது அர்ப்பணிப்பில் செல்வாக்குச் செலுத்துகின்றனவா என அறிந்து கொள்ளும் நோக்கிலான இந்த ஆய்வில் ஆய்வுப் பிரச்சினையானது பின்வரும் கூற்றுவடிவில் முன்வைக்கப்படுகின்றது.

“முகாமையாளர்களது தலைமைத்துவப் பாங்குக்கும் ஊழியரது அர்ப்பணிப்புக்குமிடையே தொடர்பு உண்டா?”

இங்கு முகாமையாளர்களது பாங்கு தொடர்பாக அவர்களது வேலை தொடர்பான அக்கறையின் அளவு, ஊழியர் தொடர்பான அக்கறையின் அளவு என்பன கவனத்தில் கொள்ளப்படுகின்றன.

இவ்வாய்வு பின்வரும் கருதுகோளின் அடிப்படையில் மேற்கொள்ளப்படுகின்றது.

“முகாமையாளர் எந்தளவிற்கு உயர்ந்தளவில் வேலையையும் உயர்ந்தளவில் மக்களையும் அடிப்படையாகக் கொண்ட தலைமைத்துவப் பாங்கைப் பின்பற்றுகின்றாரோ அந்தளவிற்கு கீழ்ஊழியரது வேலை அர்ப்பணிப்பு உயர்வாக இருக்கும்”.

ஆய்வுக்கான மாதிரி:

யாழ்ப்பாண மாவட்டத்திலுள்ள வேறுபட்ட வேலைச் சூழல்களில் பணியாற்றும், வேறுபட்ட மட்டங்களைச் சேர்ந்த 50 முகாமையாளர்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு இந்த ஆய்வு மேற்கொள்ளப்படுகின்றது. குறிப்பாக, வங்கித்துறை, கல்வித்துறை, சிவில் நிர்வாகத்துறை, உற்பத்தி வர்த்தகத்துறை, சேவைத்துறை என்பவற்றைச் சேர்ந்த முகாமையாளர்கள் மாதிரிகளாகத் தெரிவு செய்யப்பட்டுள்ளனர். இம்மாதிரிகளில் தனியார், அரசு துறைகளைச் சார்ந்த முகாமையாளர்கள் அடங்குவர். அத்துடன் ஊழியர் நடத்தை பற்றி ஆய்வு செய்யும் பொருட்டு ஒவ்வொரு முகாமையாளருக்கும் நேரடியாகக் கீழே பணியாற்றும் 5 ஊழியர் தெரிவு செய்யப்பட்டுள்ளனர். வினாக்கொத்து மூலம் ஆய்வுக்கான தரவுகள் திரட்டப்பட்டன.

அட்டவணை: 1

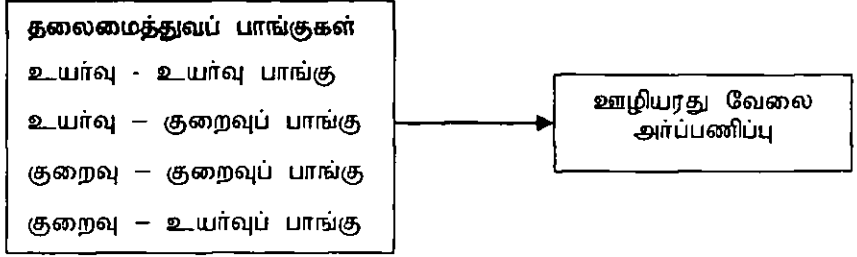
ஆய்வு மாதிரியிலான முகாமையாளர்களினதும், ஊழியர்களினதும் வேலைச் சூழல் ரீதியான பரம்பல்

| துறை | தெரிவு செய்யப்பட்ட முகாமையாளரது எண்ணிக்கை | தெரிவு செய்யப்பட்ட ஊழியரது எண்ணிக்கை |
|--|---|--------------------------------------|
| வங்கித்துறை | 10 | 50 |
| கல்வித்துறை (உயர்கல்வி நிறுவனங்கள், பாடசாலைகள்) | 12 | 60 |
| சிவில் நிர்வாகம் (கச்சேரி, பிரதேச செயலகங்கள்) | 08 | 40 |
| உற்பத்தி, வர்த்தகத்துறை | 10 | 50 |
| ஏனைய சேவைகள் (காப்புறுதி, மின்சாரம், தொலைத்தொடர்பு, வைத்திய சாலைகள்) | 10 | 50 |
| மொத்தம் | 50 | 250 |

மூலம்: ஆய்வுதரவுகள்

ஆய்வுக்காகத் தெரிவு செய்யப்பட்ட முகாமையாளர்களில் 10 வீதமானோர் உயர்மட்ட முகாமையாளர்கள், 20 வீதமானோர் நடுமட்ட முகாமையாளர்கள், 70 வீதமானோர் கீழ்மட்ட பொதுத்துறை முகாமையாளர்கள். மேலும் துறைரீதியாக நோக்குமிடத்து மொத்த மாதிரியில் 66 வீதம் பொதுத்துறை முகாமையாளர்களும், 34 வீதம் தனியார் துறை முகாமையாளர்களும் அடங்குகின்றனர்.

எண்ணக்கரு ரீதியான கட்டமைப்பு



வேறுபட்ட தலைமைத்துவப் பாங்குகளுக்கும் ஊழியரது அர்ப்பணிப்புக்குமிடையிலான தொடர்பினை அறியும் வகையில் தொடர்புடைய மாறிகள் இங்கு காட்டப்பட்டுள்ளன.

4. தரவு பகுப்பாய்வும் ஆய்வு முடிவுகளும்

ஆய்வுக்குட்படுத்தப்பட்ட முகாமையாளர்களில் எவருமே குறைவு-உயர்வு என்ற பாங்கினைப் பின்பற்றவில்லை. இதன் கருத்து யாதெனில் குறைந்தளவில் வேலையை அக்கறையாகக் கொண்டு வழிநடாத்தும் முகாமையாளர்கள் அனைவரும் ஊழியர் தொடர்பான அக்கறையினையும் குறைவாகவே கொண்டுள்ளனர். மேலும் உயர்ந்த அளவில் வேலையை மையமாகக் கொண்டும் குறைந்தளவில் ஊழியரை மையமாகக் கொண்டும் வழிநடாத்தும் முகாமையாளர்களே அதிகமாகக் காணப்படுகின்றனர். மொத்த முகாமையாளர்களில் 48 வீதமானோர் இத்தகையவர்களாக உள்ளனர்.

அட்டவணை: 2

தலைமைத்துவப் பாங்குகளின் துறைரீதியான பரம்பல்

| தலைமைத் துவப் பாங்குகள் | பொதுத்துறை | | தனியார் துறை | | மொத்தம் | |
|-------------------------|---------------------|-------|---------------------|-------|--------------------|-----|
| | முகாமை யாளர்கள் எண் | % | முகாமைய ாளர்கள் எண் | % | முகாமை யாளர்கள எண் | % |
| உயர்வு-உயர்வ பாங்கு | 9 | 26.47 | 3 | 18.75 | 12 | 24 |
| உயர்வு-குறைவு பாங்கு | 15 | 44.12 | 9 | 56.25 | 24 | 48 |
| குறைவு-குறைவு பாங்கு | 10 | 29.41 | 4 | 25.00 | 14 | 28 |
| குறைவு-உயர்வு பாங்கு | - | - | - | - | - | - |
| மொத்தம் | 34 | 100 | 16 | 100 | 50 | 100 |

மூலம்: ஆய்வுத் தகவல்

துறை ரீதியாக நோக்குமிடத்து, தனியார் துறையை விட பொதுத்துறையிலேயே உயர்வு-உயர்வு பாங்கினை பின்பற்றுவோரது வீதம் உயர்வாக உள்ளது.

அட்டவணை: 3

வேறுபட்ட வேலைச் சூழல்களிலுள்ள முகாமையாளர்களின்
தலைமைத்துவப் பாங்குகள்

| தலைமைத் துவப் பாங்குகள் | வங்கித் துறை | | கல்வித் துறை | | உற்பத்தி வர்த்தகத் துறை | | சிவில் நிர்வாகத் துறை | | ஏனைய சேவைகள் | |
|-------------------------------|-----------------|-----|-----------------|------|-------------------------------|-----|-----------------------------|------|-----------------|-----|
| | எண் | % | எண் | % | எண் | % | எண் | % | எண் | % |
| உயர்வு- உயர்வு பாங்கு | - | - | 3 | 25 | 2 | 20 | 5 | 62.5 | 2 | 20 |
| உயர்வு- குறைவு பாங்கு | 6 | 60 | 5 | 41.7 | 7 | 70 | 2 | 25 | 4 | 42 |
| குறைவு- குறைவு பாங்கு | 4 | 40 | 4 | 33.3 | 1 | 10 | 1 | 12.5 | 4 | 40 |
| குறைவு- உயர்வு பாங்கு | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| மொத்தம் | 10 | 100 | 12 | 100 | 10 | 100 | 8 | 100 | 10 | 100 |

மூலம்: ஆய்வுத் தகவல்

வேலை, ஊழியர் ஆகிய இரண்டிலும் உயர்ந்த அக்கறை கொண்ட முகாமையாளர்களின் விகிதாசாரம் சிவில் நிர்வாகத் துறையில் அதிகமாக உள்ளது.

அட்டவணை: 4

பால்ரீதியாக முகாமையாளர்களது தலைமைத்துவப் பாங்கு

| தலைமை த்துவப் பாங்கு | ஆண்கள் | | பெண்கள் | |
|-----------------------------|-----------|------|-----------|------|
| | எண்ணிக்கை | % | எண்ணிக்கை | % |
| உயர்வு- உயர்வு பாங்கு | 10 | 25.6 | 2 | 18.2 |
| உயர்வு- குறைவு பாங்கு | 18 | 46.2 | 6 | 54.5 |
| குறைவு- குறைவு பாங்கு | 11 | 28.2 | 3 | 27.3 |
| குறைவு- உயர்வு பாங்கு | - | - | - | - |
| மொத்தம் | 39 | 100 | 11 | 100 |

மூலம்: ஆய்வுத் தகவல்

பால் ரீதியாக நோக்கும் போது 'உயர்வு-உயர்வு' பாங்கினைப் பின்பற்றுவோரில் பெண்களை விட ஆண்களின் விகிதாசாரம் உயர்வாக உள்ளது.

முகாமையாளர்களது வயது ரீதியான தலைமைத்துவப்
பாங்கு

ஒப்பீட்டளவில், உயர்ந்தளவு வேலையையும் உயர்ந்தளவு ஊழியரையும் அடிப்படையாகக் கொண்ட தலைமைத்துவப் பாங்கு ஆனது 45 வயதுக்குக் கீழ்ப்பட்டவர்களிடையே மிகக்குறைவாகவும் 56 வயதுக்கு மேற்பட்டவர்களிடையே மிக உயர்ந்த வீதத்திலும் காணப்படுகின்றது.

அட்டவணை: 5

| வயது→ தலைமை த்துவப் பாங்கு↓ | 45க்கு கீழ் | | 46 – 50 | | 51 – 55 | | 56க்கு மேல் | |
|--------------------------------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|
| | முகா எண் | மூ | முகா எண் | மூ | முகா எண் | மூ | முகா எண் | மூ |
| உயர்வு- உயர்வு பாங்கு | 2 | 15.4 | 2 | 22.2 | 3 | 21.4 | 5 | 35.7 |
| உயர்வு- குறைவு பாங்கு | 6 | 46.1 | 4 | 44.5 | 7 | 50.0 | 7 | 50.0 |
| குறைவு- குறைவு பாங்கு | 5 | 38.5 | 3 | 33.3 | 4 | 28.6 | 2 | 14.3 |
| குறைவு- உயர்வு பாங்கு | - | - | - | - | - | - | - | - |
| மொத்தம் | 13 | 100 | 9 | 100 | 14 | 100 | 14 | 100 |

மூலம்: ஆய்வுத் தரவுகள்

அதே வேளை வேலையையும் ஊழியரையும் குறைந்தளவில் அடிப்படையாகக் கொள்ளும் பாங்கானது 45 வயதுக்குக் கீழ்ப்பட்டவர்களிடையே ஒப்பீட்டளவில் உயர்ந்த வீதத்திலும் 56 வயதுக்கு மேற்பட்டவர்களிடையே ஒப்பீட்டளவில் குறைந்த வீதத்திலும் காணப்படுகின்றது.

இணைவுப் பகுப்பாய்வு (Correlation Analysis)

முகாமையாளரது வேலையை அடிப்படையாகக் கொண்ட தலைமைத்துவம் (TO) ஊழியரை அடிப்படையாகக் கொண்ட தலைமைத்துவம் (PO) என்பவற்றுக்கும் ஊழியரது அர்ப்பணிப்புக்கும் இடையிலான தொடர்பு பற்றிய இணைவுக் குணகங்கள்

| தலைமைத்துவம் | அர்ப்பணிப்பு |
|--------------|--------------|
| PO | 0.46 |
| PO | 0.61 |

முலம்: ஆய்வுத்தரவுகள்

மேற்காட்டப்பட்ட இணைவுப் பகுப்பாய்வு முடிவுகளின் படி முகாமையாளரது வேலை நோக்கிற்கும் ஊழியரது அர்ப்பணிப்புக்குமிடையே சராசரியான ஏகபரிமாண நோக்கணியத் தொடர்பு காணப்படுகின்றது. அவ்வாறே முகாமையாளரது, மக்கள் நோக்கிற்கும் ஊழியரது அர்ப்பணிப்புக்குமிடையே ஓரளவு உறுதியான நோக்கணியத் தொடர்பு காணப்படுகின்றது.

துறை ரீதியான இணைவு ஆய்வு

பொதுத்துறை, தனியார் துறை என்பவற்றில் தலைமைத்துவப் பாங்குக்கும் ஊழியர் நடத்தைக்குமிடையேயான தொடர்பின் பலம் பற்றி ஒப்பீடு செய்வதற்கு துறைரீதியான தரவுகளின் அடிப்படையில் இணைவு ஆய்வினை மேற்கொள்வது பொருத்தமானது. இந்தவகையில் ஒவ்வொரு துறையிலுமான இணைவுக் குணகங்களை பின்வருமாறு நோக்க முடியும்.

தலைமைத்துவப் பாங்கு அர்ப்பணிப்பு (பொது)

அர்ப்பணிப்பு (தனியார்)

| தலைமைத்துவப் பாங்கு | அர்ப்பணிப்பு (பொது) | அர்ப்பணிப்பு (தனியார்) |
|---------------------|---------------------|------------------------|
| PO | 0.48 | 0.40 |
| TO | 0.65 | 0.58 |

முலம்: ஆய்வுத்தகவல்

துறைரீதியாக நோக்கும் போது வேலைநோக்கு, மக்கள்நோக்கு என்பன ஊழியரது அர்ப்பணிப்புடன் கொண்டுள்ள தொடர்பினைப் பொறுத்தவரையில் தனியார் துறையை விட பொதுத் தொடர்பின் பலம் ஒப்பீட்டளவில் உயர்வாக உள்ளது.

ஆய்வீன்படி, முகாமையாளரது வேலை தொடர்பான அக்கறை, மக்கள் தொடர்பான அக்கறை என்பன ஊழியரது அர்ப்பணிப்புடன் ஒரு ஏகபரிமாண நேர்க்கணியத் தொடர்பினைக் கொண்டுள்ளன. எனவே வேலை, மக்கள் ஆகிய இரண்டின் மீதும் உயர்ந்த அக்கறை காணப்படும் போது அர்ப்பணிப்பும் உயர்வாக இருக்கும். இதிலிருந்து 'உயர்ந்தளவில் வேலையையும் உயர்ந்தளவில் ஊழியரையும் அடிப்படையாகக் கொண்ட தலைமைத்துவப் பாங்கைப் பின்பற்றும் போது ஊழியரது அர்ப்பணிப்பு உயர்வாக இருக்கும்' என்ற கருது கோள் ஏற்றுக் கொள்ளப்படுகின்றது.

மேலும் ஊழியரது அர்ப்பணிப்பின் மீது மக்கள் நோக்கினை விட வேலை நோக்கிய பாங்கு அதிக தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றது. இதற்கான சாத்தியமான காரணம் யாதெனில், முகாமையாளர்கள் ஊழியர்களைக் கொண்டு வேலையை நிறைவேற்றுவதில் அதிக அக்கறை செலுத்தி, வேலை தொடர்பான இலக்குகளை நிர்ணயித்து, வழிநடத்தும்போது, ஊழியர் வேலையில் அதிக கவனம் செலுத்துவார். வேலைகளை உரிய நேரத்தில் நிறைவேற்றுவதன் மூலமும், சிறப்பாக அவற்றைச் செய்வதன் மூலமும் உரிய வெகுமதிகளைப் பெறுவது சாத்தியமாக இருக்கும். எனவே, அவர்கள் வேலையைத் தட்டிக்கழிக்காமல், முழுமையாகத் தம்மை வேலையில் ஈடுபடுத்தி, அர்ப்பணிப்பதன் மூலம், தமது வேலைத்திறமையை அதிகரிக்க முயற்சிக்கிறார்கள். இந்தவகையில் அவர்களது அர்ப்பணிப்பின் மீது வேலை நோக்கிய பாங்கு உயர்ந்த தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகின்றது.

ஆய்வின்படி உயர்வு – உயர்வு பாங்கே ஊழியர்களிடையே உயர்ந்த அர்ப்பணிப்பை விளைவிக்கும்.

பொதுத் துறையினைப் பொறுத்தவரையில் ‘உயர்வு – உயர்வு’ தலைமைத்துவப் பாங்கினைப் பின்பற்றும் முகாமையாளர்களது வீதம் தனியார் துறையை விட உயர்வாக இருப்பதுடன், சராசரி அர்ப்பணிப்பும் உயர்வாக உள்ளது. வேறுபட்ட வேலைச் சூழல்கள் தொடர்பாக நோக்கும் போது, ‘உயர்வு – உயர்வு’ பாங்கினைப் பின்பற்றுவோரது வீதம் சிவில் நிர்வாகத்துறையில் உயர்வாக உள்ளது. அத்துடன், சராசரி அர்ப்பணிப்பு ஒப்பீட்டளவில் சிவில் நிர்வாகத்துறையிலேயே உயர்வாக உள்ளது.

5. முடிவுரை

முகாமையாளரது தலைமைத்துவப் பாங்கிற்கும் ஊழியரது அர்ப்பணிப்புக்குமிடையில் தொடர்பு இருப்பது போல் இவ்வாய்வில் மூலம் கண்டுகொள்ளப்பட்டுள்ளது. இந்தவகையில், ஊழியரது அர்ப்பணிப்பு தொடர்பாக ‘உயர்வு – உயர்வு’ தலைமைத்துவப் பாங்கே சிறந்தது எனக் கண்டறியப்பட்டுள்ளது. மேலும், துறைரீதியான பகுப்பாய்வின் முடிவுகள் தனியார் துறையை விட பொதுத்துறையில் சிறந்த தலைமைத்துவம் காணப்படுவதை வெளிப்படுத்துகின்றன.

ஒரு முகாமையாளர் ஊழியர்மீது அதிக கருணை ∴ இரக்கம் காட்டுவாராயின் ஊழியரிடையே அர்ப்பணிப்பை விருத்தி செய்ய முடியாது. கருணை ∴ இரக்கம் காட்டுதல் ஆனது பலவீனத்தின் ஒரு அடையாளமாக பொதுவாகக் கருத முடியும். மாறாக, முகாமையாளர் ஊழியர் நலனில் அக்கறை செலுத்துவதுடன் வேலையைச் செய்விப்பதிலும் அதிக சிரத்தை எடுக்க வேண்டும். அவர் எதை அடைய முயற்சிக்கின்றார் என கீழ் ஊழியர் அறிந்து கொள்ளும்போது அவர்கள் தாமும் அதனை அடைவதற்கு தம்மை