

உள்ளாட்சி 3 :  
முழுமையான தரமேலாண்மை



கேரள உள்ளாட்சி நிர்வாக நிறுவனம்  
முளங்குந்நத்துக்காவு, திருச்சூர் - 680581, கேரளம்.  
தொலைபேசி: 0487 - 2207000 (அலுவலகம்)  
0487 - 2201312 (இயக்குநர்), 2201062 (பேக்ஸ்)  
மின்னஞ்சல்: kilathrissur@gmail.com, mail@kilaonline.org  
இணையம்: www.kilaonline.org

நவம்பர் 2015

முதன்மைப் பதிப்பாசிரியர்

**முனைவர். பி. பி. பாலன்**, இயக்குநர், கிலா

பதிப்பாசிரியர்

**முனைவர். ஜெ. பி. ராஜன்**, துணைப் பேராசிரியர், கிலா

இணைப் பதிப்பாசிரியர்கள்

**முனைவர். ஜெ. பி. ராஜன்**, துணைப் பேராசிரியர், கிலா  
**பிரதாப் சிங் எ. எஸ்.**, இணைப் பயிற்சியாளர், கிலா

துணைப் பதிப்பாசிரியர்

**கோபாலகிருஷ்ணன் .கெ.**, விரிவாக்கப் பேராசிரியர், கிலா

பதிப்பாசிரியர் குழு

**அனில்குமார். கெ. வி.**, விரிவாக்கப் பேராசிரியர், கிலா  
**ராதாகிருஷ்ணன். சி.**, விரிவாக்கப் பேராசிரியர், கிலா  
**வேணுகோபால். என். பி.**, விரிவாக்கப் பேராசிரியர், கிலா  
**தேவராஜன். பி. எம்.**, விரிவாக்கப் பேராசிரியர், கிலா

மொழியாசிரியர்

**சிராஜ் குஞ்சு மீனத்தேரில்**

உருவாக்கம்

**முனைவர். பி. பி. பாலன்**, இயக்குநர், கிலா  
**பிரதாப் சிங் எ. எஸ்.**, இணைப் பயிற்சியாளர், கிலா

பதிப்பு உதவி

**அகிலா எஸ். எஸ்.**,  
ஆய்வாளர். சென்டரல் பல்கலைக்கழகம், ஆய்வுத்துறை, கிலா

ஒளியச்சு

**சி. கெ. சுலோஜனா**

வடிவமைப்பு & அட்டை

**உஸ்மான் குட்டோத்து**

தமிழாக்கம்

**செல்வி. செந்தாமரை,**  
வடகரப்பதி.

**கோ. இராஜேந்திரன்**  
**ம. இராபர்ட் சேவியர்**  
**\_ஓ்புரூ² d Nஓ 6Vஓ**

ISBN- 978-93-84557-30-0

© ராஜன் ஜெ.பி 2015

தயாரிப்பு



கேரள உள்ளாட்சி நிர்வாக நிறுவனம்

முளங்குந்ந்துகாவு, திருச்சூர் 680581

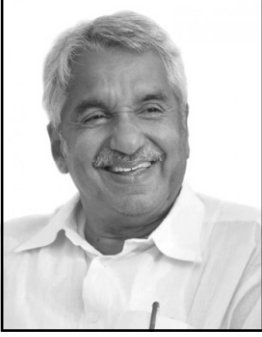
தொலைபேசி : 04872207000 (அலுவலகம்), 04872201312 (இயக்குநர்),

2201062 பேக்ஸ்.

மின்னஞ்சல் : kilathirissur@gmail.com

**நவம்பர் 2015**

அச்சு : கே.பி.பி.எஸ், காக்கநாடு, கொச்சி - 30



**திரு. உம்மன்சாண்டி**  
மாண்புமிகு கேரள முதல்வர்

### வாழ்த்து

2015 -2020 ஆண்டிற்கான உள்ளாட்சி உறுப்பினர்களாகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டுள்ள மக்கள் பிரதிநிதிகள் அனைவருக்கும் என் வாழ்த்துக்கள். உங்களிடம் மிகப்பெரிய பொறுப்பு ஒப்படைக்கப்பட்டுள்ளது. மக்களோடு நேரடியாகத் தொடர்புகொண்டு, அவர்களது பிரச்சனைகளையும் குறைகளையும் புரிந்துகொள்ள உள்ளாட்சி நிர்வாகம் பெரிதும் துணை புரியும். மக்களாட்சியின் உண்மையான அதிகாரி பொதுமக்களே என்ற எண்ணம் மக்கள் பிரதிநிதிகளிடம் உருவாக வேண்டும்.

உள்ளாட்சிகள் மேம்பட வேண்டுமெனில் உள்ளாட்சி நிர்வாகம் பற்றிய ஆழமான அறிவு மக்கள் பிரதிநிதிகளுக்கு வேண்டும். **கிலா** தயாரித்துள்ள **உள்ளாட்சி** என்ற ஆறு கையேடுகள் உள்ளாட்சி மன்றப் பிரதிநிதிகளுக்கு ஒரு வழிகாட்டியாக அமையும் என்று நம்புகிறேன்.

இக் கையேடுகளைத் தயாரித்த **கிலா** விற்கு என் மனமார்ந்த வாழ்த்துக்களைத் தெரிவித்துக்கொள்கிறேன்.

அன்புடன்  
**திரு. உம்மன்சாண்டி**



டா. கெ. எம். முனீர்

மாண்புமிகு உள்ளாட்சி மற்றும் சமூகநீதித்துறை அமைச்சர்

### வாழ்த்து

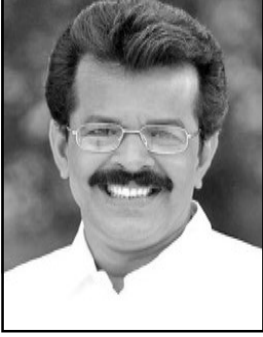
உள்ளாட்சித்துறையில் சேவைசெய்ய வந்திருக்கும் மக்கள் பிரதிநிதிகள் அனைவருக்கும் என் அன்பு வணக்கங்கள்.

கேரளம் உள்ளாட்சி நிறுவனங்களின் செயல்பாடுகளில் பல புதுமைகளைப் புகுத்தியுள்ளது. கிராம/ வார்டு மையங்கள் அமைத்தல், வார்டு சபைகள் மற்றும் வார்டுகுழுக்கள் உருவாக்குதல், காலதாமதமின்றி பயனீட்டாளர்களுக்கான சேவைகள் கிடைத்தல், உள்ளாட்சி நிறுவனங்களின் சேவையின் தரத்தை மேலாண்மை செய்து உலகளவில் தரச்சான்றிதழ் வழங்கும் ஐ. எஸ். ஒ 2008 சான்றிதழ் பெற்றது, சேவை அனைவரது உரிமையென்று உணர்ந்து உறுதி செய்தது என பல்வேறு மாற்றங்கள் இக்காலகட்டத்தில் ஏற்பட்டன. இதனால் தேசிய அளவிலும் உலக அளவிலும் அனைவருடைய கவனத்தையும் நாம் கவர்ந்தது நமக்குக் கிடைத்த மாபெரும் வெற்றியே. மேலும் பல புதுமைகளைப் புகுத்துவதும், இச்செயல்பாடுகளைத் தொடர்ந்து கடைபிடிப்பதும் மக்கள் பிரதிநிதிகளின் தலையாய கடமையாகும்.

காலம் மாறுகிறது. அதற்கேற்ப உள்ளாட்சி நிறுவனங்களும் மாற வேண்டும். உரிய காலங்களில் தாமதமின்றி பயனீட்டாளர்கள் பயன்பெற வேண்டும். மக்களின் தேவைகளைப் புரிந்துகொண்டு, அவற்றை நிறைவேற்ற உள்ளாட்சி நிறுவனங்கள் உற்சாகத்துடன் செயல்பட வேண்டும். அனைத்து உள்ளாட்சி அலுவலங்கள், நிறுவனங்கள் ஆகியவை முழு தர மேலாண்மைக்கான ஐ. எஸ். ஒ 9001:2008 சான்றிதழ் பெறும் நிலைக்கு உயர வேண்டும். அதற்கான எல்லா முயற்சிகளையும் நாம் மேற்கொள்ள வேண்டும். மக்கள் பிரதிநிதிகள் உள்ளாட்சித்துறையில் சிறப்புற செயல்பட **கிலா** தொடர்ந்து பயிற்சியளித்து வருகிறது. மேலும் உள்ளாட்சி அமைப்பைப் பற்றித் தெளிவாகப் புரிந்துகொள்ள **கிலா** உருவாக்கிய பொது நிர்வாகம், நல்லாட்சி, முழுமையான தர மேலாண்மை, வட்டாரத் திட்டமிடல், மக்களாட்சி, நிறுவனங்களும் சேவைகளும் என்னும் ஆறு கையேடுகளின் தொகுப்பு உங்களுக்குப் பெரிதும் உதவியாக இருக்கும் என்று நம்புகிறேன்.

அன்புடன்

டா. கெ. எம். முனீர்



திரு மஞ்ஞளம்குழி அலி  
மாண்புமிகு நகராட்சித்துறை அமைச்சர்

### வாழ்த்து

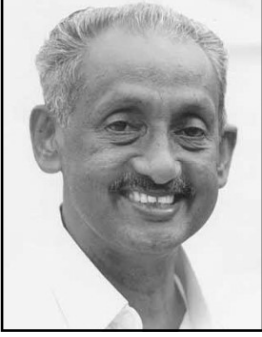
உள்ளாட்சித்துறையில் சேவைபுரிய மக்கள் பிரதிநிதிகளாகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட அனைவருக்கும் நகராட்சித்துறையின் மனமார்ந்த வாழ்த்துக்கள்.

மக்களோடு நெருங்கிய தொடர்புகொண்டு செயல்படும் உள்ளாட்சி நிறுவனங்களில் புரட்சிகரமான மாற்றங்கள் உருவாக்க முடியும். மக்களுடைய தேவைகளை உணர்ந்து புதுமையான திட்டங்கள் தீட்டி செயல்படுத்த உள்ளாட்சித்துறை முன்வர வேண்டும். உள்ளாட்சித்துறையில் மக்கள் பிரதிநிதியாகச் செயல்பட அதுபற்றிய ஆழமான அறிவு தேவை. தொடர்பயிற்சியால் மட்டுமே இவ்வறிவைப் பெறமுடியும். முதல் கட்டமாக கிராம, வட்ட, மாவட்ட ஊராட்சிகளுக்கும், நகராட்சிகளுக்கும் மாநகராட்சிகளுக்கும் சமமுக்கியத்துவம் கொடுத்து கிலா கையேடுகள் தயாரித்துள்ளது.

உள்ளாட்சி என்ற தலைப்பில் வெளிவந்துள்ள இக்கையேடுகளின் தொகுப்பு அனைத்து நிலையிலுமுள்ள மக்கள் பிரதிநிதிகள் முக்கியமாகத் தெரிந்திருக்க வேண்டிய அடிப்படைக் கருத்துகளை உள்ளடக்கியதாகும். இத்தொகுப்பு மக்கள் பிரதிநிதிகளுக்கு அதுவும் குறிப்பாக முதல்முறையாகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டவர்களுக்குப் பெரிதும் உதவும் என்பதில் ஐயமில்லை.

அன்புடன்

திரு மஞ்ஞளம்குழி அலி



திரு. கெ. சி. ஜோசப்

மாண்புமிகு கிராம வளர்ச்சித்துறை அமைச்சர்

### வாழ்த்து

உள்ளாட்சி அமைப்புகளில் பிரதிநிதிகளாக மக்கள் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டுள்ள அனைத்து உறுப்பினர்களுக்கும் மனமார்ந்த வாழ்த்துக்கள். மக்கள் உங்கள் மீது வைத்துள்ள நம்பிக்கையையும் எதிர்பார்ப்பையும் நிறைவேற்ற முழுமனதுடன், தொடர்ந்து முயல வேண்டும் என்று கேட்டுக்கொள்கிறேன். ஏனெனில் மக்களோடு நெருங்கி செயல்படும் அமைப்பு என்ற முறையில் உள்ளாட்சி அமைப்புகளுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் உண்டு.

தேசிய மாநில ஆட்சி அமைப்புகளைவிட மக்களோடு நெருங்கி, இரண்டறக் கலந்து அவர்களது தேவைகளை, ஏற்றுக்கொண்டு யாதார்த்தமாக அணுகி தீர்வு காண உள்ளாட்சி அமைப்பில் பொறுப்பு வகிக்கும் அனைத்து மக்கள் பிரதிநிதிகளாலும் இயலும் என்பதில் உள்ளளவும் ஐயமில்லை. இந்நோக்கம் நிறைவேற மக்கள் பிரதிநிதிகள் வளர்ச்சித்துறைகளில் ஆழமான பங்களிப்பாற்றவும், ஆட்சியமைப்பின் செயல்திறனைக்கூட்டவும் திறன்பெற்றிருக்க வேண்டும். அதற்கு மக்களோடு செயலாற்றி நீங்கள் பெற்ற பட்டறிவு மட்டும் போதாது. வெவ்வேறு துறைசார்ந்த நுண்ணறிவும், சட்டரீதியான நுணுக்கங்களையும் தெரிந்திருக்க வேண்டும். இது பயிற்சியால் மட்டுமே சாத்தியம்.

மக்களுக்கு மிகச்சிறந்த தொண்டாற்ற மக்கள் பிரதிநிதிகளைத் தகுதியுள்ளவர்களாக்க தேவையான பயிற்சிமுறைகளையும் கையேடுகளின் தொகுப்பையும் வடிவமைத்ததின்வழி **கிலா** உன்னதமான பொறுப்பை ஏற்றுள்ளது. சூழலுக்கேற்ப செயல்படும் **கிலாவுக்கு** என் மனமார்ந்த பாராட்டுக்கள். இந்த வாய்ப்பை இயன்றளவு பயன்படுத்த வேண்டும் என்று மக்கள் பிரதிநிதிகளைத் தாழ்மையோடு வேண்டிக்கொள்கிறேன்.

அன்புடன்

கெ. சி. ஜோசப்



டா. பி. பி. பாலன்  
இயக்குநர், கிலா

### வாழ்த்து

உள்ளாட்சித்துறைக்கு கேரளம் மிகச்சிறந்த நன்கொடைகளை அளித்துள்ளது. வரும் ஐந்து வருடங்களுக்கான உள்ளாட்சிப் பொறுப்பு புதிதாகப் பொறுப்பேற்றுள்ள மக்கள் பிரதிநிதிகளின் கைகளில் ஒப்படைக்கப்பட்டுள்ளது. கடந்தகால வெற்றிகளைத் தக்கவைத்துக்கொண்டு தேவைக்கேற்ப புதிய பாதையுருவாக்க மக்கள் பிரதிநிதிகள் தகுதியுடையவர்களாக மாறவேண்டும். மக்களின் இன்றியமையாத உடனடித் தேவைகளை நிறைவேற்றுவதில் மத்திய மாநில அரசுகளுக்குக் குறைந்த அளவு வாய்ப்புதான் உள்ளது. ஆனால் உள்ளாட்சி அமைப்புகளுக்கு வட்டாரப்பகுதிகளை வளர்ச்சிப்பாதையில் அழைத்துச் செல்லவும் மக்களுக்கு நீதிகிடைக்கிறது என்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்குமான பொறுப்பு உள்ளாட்சி நிறுவனங்களுக்குண்டு.

கேரளாவின் அதிகாரப் பகிர்வுமுறை பாராட்டுகளைக் குவித்திருப்பினும் வட்டார ஆட்சிமுறையைச் சீர்படுத்துவதில் அவ்வப்போது குறைகளும் குற்றச்சாட்டுகளும் எழுந்துள்ளன. அதிகாரப் பகிர்வின் மூலம் எழுந்துள்ள புதிய ஆட்சிமுறையின் பயணத்தில் பெற்றிருக்க வேண்டிய சட்ட, ஆட்சி, தொழிற்நுட்ப அறிவின் குறைவையே இது சுட்டிக்காட்டுகிறது. இந்நிலையில் உள்ளாட்சிமுறை தொடர்பான விரிவான தொடர்பயிற்சிக்கு **கிலா** தொடக்கமிட்டுள்ளது. இதன்மூலம் மக்கள் பிரதிநிதிகளின் திறனை வளர்க்கவும், இத்துறையில் அவர்களுக்கு இருக்கும் அறிவை மேம்படுத்தவும் அதன்மூலம் மக்களுக்குச் சிறப்பான சேவை கிடைக்க வேண்டும் என்பதே **கிலா** வின் நோக்கம். மக்கள் பிரதிநிதிகளுக்கு இதுபற்றிய அடிப்படையறிவு தரும்விதம் '**உள்ளாட்சி**' என்ற தலைப்பில் **கிலா** வெளியிட்டுள்ள ஆறு கையேடுகள் உருவாக்கப்பட்டுள்ளன. ஒவ்வொரு துறைசார்ந்த வல்லுநர்களும் பயனீட்டாளர்களும் ஒன்றிணைந்து நடத்திய பலகட்ட கலந்துரையாடல்களின், செயல்பாடுகளின் வெளிப்பாடே இக்கையேட்டுத் தொகுப்பு. இச்சீரிய பொறுப்புக்குத் தேவையான அறிவுரை வழங்கிய உதவிப் பேராசிரியர், டா. ஜெ. பி. ராஜன் அவர்களுக்கும் அவர்தம் குழுவைச் சார்ந்த பேராசிரியர் பீட்டர் எம். ஜார்ஜ், பேராசிரியர் டா. சண்ணி ஜார்ஜ் ஆகியோருக்கு என் மனமார்ந்த பாராட்டுக்கள். கையேட்டை சரிபார்த்து மேம்படுத்தி உதவிய **கிலா** விரிவாக்க வல்லுநர்கள் திரு. கெ. கோபாலகிருஷ்ணன், திரு. சி. ராதாகிருஷ்ணன், திரு. கெ. வி. அனில்குமார், திரு. வேணுகோபால் என். பி., திரு. தேவராஜன், திரு. பிரதாப்சிங், திரு. பி. கெ. ஐயதேவன், திருமதி கீதாஞ்சலி, குமாரி. அகிலா ஆகியோருக்கும் பிழைபார்த்துத் திருத்தி உதவிய திரு. சிராஜ்குஞ்சு மீனத்தேரிக்கும் என் பாராட்டுக்கள்.

டா. பி. பி. பாலன்





## உள்ளடக்கம்

<b>அத்தியாயம் 1 முழுமையான தரமேலாண்மை அறிமுகம்</b>	<b>(1-4)</b>
1.1 முழுமையான தரமேலாண்மை என்றால் என்ன?	1
1.2 முழுமையான தரமேலாண்மை - வரலாறு	2
1.2.1 தனிப்பட்ட முயற்சிகள்	2
1.2.2 செருவண்ணூர் - நல்லளம் ஊராட்சி - முன்னோடி	2
1.2.3 முகஅலுவலக மேலாண்மை	2
1.2.4 முழுமையான தரமேலாண்மை - பரவல்	2
1.2.5 முழுமையான தரமேலாண்மை ஏன்?	2
<b>அத்தியாயம் 2 முழுமையான தரமேலாண்மை - கோட்பாடுகள்</b>	<b>(5-7)</b>
2.1 அறிமுகம்	5
2.2 கோட்பாடுகள்	5
2.2.1 மக்கள் மையம் (People Centered)	5
2.2.2 தலைமை (Leadership)	5
2.2.3 பங்கேற்பு (Participation)	6
2.2.4 செயல்முறை மையம் (Process Oriented)	6
2.2.5 அமைப்புமுறை மையம் (System Oriented)	6
2.2.6 தொடர் மேம்பாடு (Continuous Improvement)	6
2.2.7 உண்மைகளின் அடிப்படையில் தீர்மானம் எடுத்தல் (Factual Approach to Decision Making)	7
2.2.8 பரஸ்பர பயன்தொடர்பு (Mutually Beneficial Relationship)	7
2.3 தொகுப்பு	7
<b>அத்தியாயம் 3 முழுமையான தரமேலாண்மை (TQM) : பயன்பாடு</b>	<b>(9-20)</b>
3.1 அறிமுகம்	9
3.2 மக்கள் மையம் (People Centered)	9
3.3 தலைமை (Leadership)	10
3.3.1 தரமேன்மைக் கொள்கை உருவாதல்	10
3.3.2 தரமேன்மை இலட்சியங்கள் (Quality Objectives)	10
3.3.2.1 தரமேன்மை இலட்சியங்கள் - தனித்தன்மைகள்	12
3.3.3 தரமேன்மைக் கையேடு (Quality Manual)	12
3.3.4 உள்ளாட்சி நிறுவனங்கள் நடத்தும் மீள்ஆய்வுக் கூட்டங்கள்	12
3.4 பங்கேற்பு	13

3.4.1	பங்கெடுக்கவேண்டிய இடங்கள்	13
3.4.2	செயல்திறன் மேம்பாடு	14
3.5	செயல்முறை மையம் (Process Oriented)	14
3.5.1	செயல்முறை வரைபடம் (Process Mapping)	15
3.6	அமைப்பு சார்ந்தது (System Oriented)	15
3.7	தரமேன்மை மேம்பாட்டு முயற்சிகள்	16
3.8	தீர்மானங்கள் எடுத்தல் (Factual Approach to Decision Making)	17
3.8.1	பதிவு மேலாண்மை (Record Management)	17
3.8.2	தரவுத்தளம் (Database)	20
3.9	ஒன்றோடொன்று இயைந்த தொடர்பு	20

**அத்தியாயம் 4 அலுவலகச் செயல்பாடுகளின் தரமேலாண்மை - ஐந்து 'S' (21-24)**

4.1	அறிமுகம்	21
4.2	ஐந்து 'S' என்றால் என்ன?	21
4.2.1	தரம்பிரித்தல் (Sort)	21
4.2.2	முறைப்படுத்துதல் (Set in Order)	22
4.2.3	மின்னுதல் (Shine)	22
4.2.4	தரநிர்ணயம் (Standardise)	22
4.2.5	நிலைநிறுத்துதல் (Sustain)	23
4.3	பொறுப்புகள்	23
4.4	நன்மைகள்	23



## உள்ளாட்சி 3

### முழுமையான தரமேலாண்மை

#### அறிமுகம்

நாம் செய்த பணிகளின் மேன்மையே தெய்வத்தின் ஆசீர்வாதத்திற்கு தகுதிபெறுகிறது; அதுவன்றி எத்தனை பணிகள் செய்தோம் என்பதல்ல.  
- காந்தியடிகள்

#### 1. 1. முழுமையான தரமேலாண்மை என்றால் என்ன?

மக்களின் தேவைகளை அப்பகுதியிலுள்ள வசதிகளுக்கேற்ப நிறைவேற்றுவதே உள்ளாட்சி அமைப்புகளின் நோக்கம். பாரம்பரியம், வளர்ச்சி, சேவை ஆகிவற்றோடு தொடர்புடைய ஏராளமான பொறுப்புகளை நிறைவேற்றவேண்டியது உள்ளாட்சி நிறுவனங்களின் கடமையாகும். இவற்றைத் துல்லியமாக இனம் கண்டும் நிறைவேற்றியும் மக்களின் எதிர்பார்ப்பிற்கேற்ப உயர் அறிவியல் பூர்வமான சட்டவரையறை உருவாக வேண்டும். இதற்காக உருவாக்கப்பட்ட ஒரு நடைமுறை மேலாண்மை முறையே முழுமையான தரமேலாண்மை (Total Quality Management). இதை முழுமையாகப் பின்பற்றும் நிறுவனங்களில் மேம்பட்ட அலுவலக மேலாண்மையும் தரமான சேவையும் சாத்தியமாகும்.

மு.த.மே. யின் வரையறையை இத்தொடரே நமக்கு விளக்கிவிடுகிறது. அதாவது முழுமையான தரமேலாண்மை. நம் நோக்கம் நிறுவனங்களின் செயல்பாட்டிலும் செய்யும் முறையிலும் தரத்தை உறுதிப்படுத்துவதாகும். அரசு அலுவலர்கள், மக்கள் பிரதிநிதிகள், மக்கள் ஆகிய அனைவரும் ஒருங்கிணைந்து செயல்பட்டால் தான் இது சாத்தியமாகும். முழுமை என்பது தரத்தைச் சார்ந்தது மட்டுமல்ல; அது நிறுவனங்கள் மேற்கொள்ளும் முயற்சிகளிலும் வெளிப்பட வேண்டும். மு.த.மே. என்பது ஒரு தொடர்ச் செயல்பாடாகும். இது மக்கள் மையமானது; மேம்பட்ட பலன் என்ற கலாச்சாரத்தை உருவாக்கக் கூடியது. தற்போதுள்ள அலுவலர் - அலுவலகம் என்ற அமைப்பை நிலைநிறுத்தியபடியே மக்களுக்குக் கிடைக்கும் சேவைகளின் தரத்தை உயர்த்துவதே மு.த.மே.ன் நோக்கம். தற்போதுள்ள நிலையிலிருந்து நாம் நிர்ணயித்துள்ள இலட்சியங்களின் வெற்றிகளுக்காக மேற்கொள்ளும் செயல்முறையே மு.த.மே. ஆகும். அதற்குதவும் கட்டமைப்பு வசதிகள், பதிவுகள், அவற்றைக் கையாளும்முறை ஆகியவற்றை முறைப்படுத்துவதுடன், தகவல் தொடர்பையும் மேம்படுத்த வேண்டும். மக்களின் நடைமுறை யதார்த்தமான எதிர்பார்ப்புகளில் அவர்களுக்குக் கிடைக்கும் மனநிறைவே மு.த.மே. ன் முத்திரைக் கீதமாகும். மக்களின் தேவைகளை நிறைவுசெய்ய மேற்கொள்ள வேண்டிய நடவடிக்கைகளை ஆராய்ந்து, அதற்காக நடைமுறைப்படுத்த வேண்டிய செயல்பாடுகளை வடிவமைக்கும் முறையே மு.த.மே. ஆகும்.

## 1. 2. முழுமையான தரமேலாண்மை - வரலாறு

### 1. 2. 1. R<sup>2</sup> I Th P Ø V t £ £ s

சில உள்ளாட்சிகள் தங்கள் நிர்வாகத்தின் தரத்தையும், வழங்கும் சேவைகளின் தரத்தையும் மேம்படுத்த சில முயற்சிகளைத் தாமாக மேற்கொண்டன. காசர்கோட்டிலுள்ள என்மகஜே ஊராட்சி 2006 இல் மேம்பட்ட அலுவலக மேலாண்மையை உறுதிப்படுத்தும் ஆணையை வெளியிட்டது. அதற்காக அந்த ஊராட்சி மேற்கொண்ட முயற்சிகள் கவனத்திற்குரியவை. திருவனந்தபுரம் மாவட்டத்திலுள்ள கரகூளம் ஊராட்சி, நெல்லநாடு ஊராட்சி ஆகியவை இணைந்து, ஊராட்சி அலுவலகம் மற்றும் நிறுவனங்களுக்கென செயல்பாட்டு வழிகாட்டி ஒன்றைத் தயாரித்து, அவற்றின் செயல்பாடுகளை மேம்படுத்த நடத்திய முயற்சிகள் பாராட்டிற்குரியன. காசர்கோடு மாவட்டம் கும்பளா ஊராட்சிக்கு 2010 ல் கிடைத்த ISO 9001 : 2008 விருது தரமேலாண்மை முயற்சியின் வேறொரு மைல் கல்லாகும். திருச்சூர் மாவட்டம் வேளூக்கரை ஊராட்சி நடைமுறைப்படுத்திய ஒருநிமிடச் சான்றிதழ் திட்டம் மின்ஆளுகைக்கு (E - Governance) மிகச் சிறந்த எடுத்துக்காட்டாகும்.

மு.த.மே. ஐச் செயல்படுத்துவதன் மூலம் சேவை மையங்கள் சிறந்த முறையில் சேவை செய்ய முடியும். இதன் மூலம் தரமான செயல்பாடு, நல்லாட்சி என்னும் கனவுகள் நனவாகும். வியாபாரம் - தொழில் - பொதுத்துறை நிறுவனங்களில் பின்பற்றப்பட்ட மு.த.மே. முறையை உள்ளாட்சி நிறுவனங்களிலும் செயல்படுத்த முடியும் என்று கோழிக்கோடு மாவட்டத்திலுள்ள செருவண்ணூர் - நல்லளம் ஊராட்சி 2007 இல் நிரூபித்துக் காட்டியது.

### 1. 2. 2. செருவண்ணூர் - நல்லளம் ஊராட்சி - முன்னோடி

கிலா மக்கள் பிரதிநிதிகளுக்காக மு.த.மே. வின் வாய்ப்புகள் பற்றிய சான்றிதழ்ப் பயிற்சி ஒன்றை நடத்தியது. இதன் நோக்கம் ஊராட்சிகளில் மு.த.மே. சாத்தியமாக்குவதாகும். 2005 ஆம் ஆண்டு இப்பயிற்சியில் கலந்துகொண்ட செருவண்ணூர் - நல்லளம் ஊராட்சியைச் சேர்ந்த பயிற்சியாளர்கள் மு.த.மே. இன் உட்கருத்தைப் புரிந்து கொண்டு அதைச் செயல்படுத்தத் முயன்றனர். நிலைக்குழுக்கள், வழிகாட்டிக் குழுக்கள், ஊராட்சி அலுவலர்கள் ஆகியோருடன் விவாதித்து மு.த.மே. முறையைத் தங்கள் ஊராட்சியில் நடைமுறைப்படுத்தத் தீர்மானித்தனர். அலுவலர்களின் கூட்டம், ஊராட்சிக் கூட்டம் ஆகியவற்றில் இது வெற்றிகரமாகச் செயல்படப் பயிற்சிகள் அளிப்பதுடன் தரவட்டம் (Quality Circle) என்ற அமைப்பை உருவாக்கவும் தீர்மானிக்கப்பட்டது. மட்டுமல்ல தேவையான உட்கட்டமைப்பு வசதிகள் அமைத்தும், அறிவிப்புப் பலகைகள் வைத்தும் தரமான சேவை கிடைப்பதை உறுதிப்படுத்த முயற்சிகள் மேற்கொண்டனர். ஊராட்சி அலுவலகத்திற்குள் காலடி எடுத்து வைத்தால் தரமான சேவை கிடைக்கும் என்பதை உறுதிப்படுத்தும் வண்ணம் நடைமுறைகள் மாற்றியமைக்கப்பட்டன.

2010 இல் இவ்வூராட்சி கோழிக்கோடு மாநகராட்சியுடன் இணைக்கப்பட்டது.



### 1. 2. 3. முகஅலுவலக மேலாண்மை

முழுமையான தரமேலாண்மையின் வெற்றிச் சூத்திரத்தின் அடிப்படையில் செருவண்ணூர் - நல்லளம் ஊராட்சி தன் உள்கட்டமைப்பு வசதிகளைச் சீரமைத்தது. இம்மாற்றத்தை முக அலுவலக மேலாண்மை என்ற பெயரில் கிலா வயநாடு மாவட்டத்தில் உள்ள ஊராட்சிகளில் சோதனை முயற்சியாக நடைமுறைப்படுத்திப் பார்த்தது. இதன் வெற்றியைக் கண்ட கிலா இம் முயற்சியை மாநிலத்திலுள்ள அனைத்து ஊராட்சிகளிலும் நடைமுறைப்படுத்த அரசிடம் கோரிக்கை வைத்தது. அதன் பலனாக 2009 - இல் முகஅலுவலக மேலாண்மை தொடர்பாக கேரள அரசு ஓர் அரசாணை பிறப்பித்தது. (அ. ஆ. (எம். எஸ்.) எண்.123/2009/உள்ளாட்சித்துறை தேதி 02.07.2009).

மிகவும் போற்றப்பட்ட முகஅலுவலக மேலாண்மை தொடர்பான அரசாணையின் ஷரத்துக்கள் எல்லா ஊராட்சிகளிலும் நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டன. ஆனால் இந்நடைமுறையை ஆராய்ந்த கிலா அதிலுள்ள சில குறைபாடுகளைக் கண்டறிந்தது (முகவர்.ஜெ.பி. இராஜன் & முகவர். பி.ஜி.எஸ். கே -2013). மாற்று மேலாண்மை முயற்சி (Change Management Initiative) என்ற பரந்த கண்ணோட்டத்தின்படி எல்லா ஊராட்சிகளிலும் முகஅலுவலக வசதியைச் சீர்படுத்தி நல்லாட்சியை உறுதிசெய்ய வேண்டும் என்று கேரள அரசு பிறப்பித்த இந்த அரசு ஆணையின் அடிப்படை மு.த.மே. என்பதாகும். இது இரண்டு வகைப்படும். ஒன்று மென் மு.த.மே. ஆகும். மற்றொன்று வன் மு.த.மே. ஆகும். உள்கட்டமைப்பு வசதிகளை உருவாக்குதல், சேவைகளுக்கான பணி மதிப்பீட்டு அளவை நிர்ணயித்தல், சுயபரிசோதனைப் பட்டியல் தயாரித்தல் ஆகியவை வன் மு.த.மே. ஆகும். தொடர்ந்து நடக்கும் மக்கள் கணக்கெடுப்பு, மேம்பாட்டு முயற்சிகள், நிரந்தர மதிப்பீடுகள், அனைத்து அலுவலர்களின் பங்களிப்பு, தொடர் பயிற்சிகள், அனைத்துத் தரப்பினரின் ஆதரவு, குழுவுணர்வுள்ள அலுவலர்களின் தரவட்டம் ஆகியவையே மென் மு.த.மே. யின் கூறுகளாகும். ஆனால் முகஅலுவலக அமைப்பில் இத்தகைய மென்கூறுகளுக்கு போதுமான முக்கியத்துவம் அளிக்கவில்லை, தரவட்டத்தின் வாயிலாக, பணிதொடர்பான பிரச்சனைகளுக்குத் தீர்வு காணாதல், தொடர் பயிற்சிகளின் மூலம் மக்கள் பிரதிநிதிகள் மற்றும் அலுவலர்களின் திறனை மேம்படுத்துதல், ஊராட்சிகளில் செயல்படும் குழுமுறையை தொடர்ந்து செயல்பட வைத்தல் போன்ற தெளிவான மற்றும் பலம் வாய்ந்த தொடர் செயல்முறையின் வாயிலாகத் தான் செருவண்ணூர் - நல்லளம் ஊராட்சி மு. த. மே. யை நடைமுறைப்படுத்தியது. நல்லாட்சிக்கான விரிந்த கண்ணோட்டத்தில் பார்த்தால் உள்கட்டமைப்புகளை மேம்படுத்துதல் என்பது நல்லாட்சிக்காக நடைமுறைப்படுத்த வேண்டியவற்றின் சிறிய பாகமே. மு. த. மே. வின் மென்கூறுகளான செயல்முறை, தரமான தொடர் மேற்பார்வை, தொடர் பயிற்சி, நல்ல செயல்பாடுகளை ஏற்றுக்கொள்ளும் மனநிலை ஆகியவை இல்லாதது முகஅலுவலக மேலாண்மை முறையின் குறைகளாகும். இவை தொடர்பான ஒரு மாற்றுச் சிந்தனையோடு தான் மு. த. மே. யை நடைமுறைப்படுத்த அரசு தீர்மானித்தது.

#### 1. 2. 4. முழுமையான தரமேலாண்மை - பரவல்

முகஅலுவலக மேலாண்மையிலுள்ள குறைகளை நீக்கி அதற்கு ஐ. எஸ். ஓ அத்தாட்சி பெறுவதற்கான முயற்சியை கிலா தொடங்கியது. அதனடிப்படையில் தயாரித்தளித்த வரையறைகளை அரசு அரசாணையாக்கியது. (அ. ஆ. (எம். எஸ்.) எண். 373/2013/ உள்ளாட்சித்துறை தேதி 02.12.2013). 2015 ஜூலை மாதம் வரை 44 ஊராட்சிகள் முழுமையான தரமேலாண்மைக்கான ISO 9001 : 2008 சான்றிதழைப் பெற்றுள்ளன. இத்தகைய சான்றிதழ் பெற்ற ஊராட்சியின் அனுபவங்களை உட்படுத்தி 2015 இல் மேற்சொன்ன வழிகாட்டிக் குறிப்பு மேம்படுத்தப்பட்டது. (அ. ஆ. (எம். எஸ்.) எண்.18/2015/உள்ளாட்சித்துறை தேதி 29.01.2015). இதன்படி முகஅலுவலக மேலாண்மையை நடைமுறைப்படுத்தும் பொறுப்பு ஊராட்சிகளுக்குண்டு.

#### 1. 2. 5. முழுமையான தரமேலாண்மை ஏன்?

மத்திய - மாநில அரசுகளின் பன்னிரெண்டாம் ஐந்தாண்டுத் திட்டம் தரமான சேவையை வலியுறுத்துகிறது. நல்லாட்சி எனும் கனவை நனவாக்க ஏராளமான வாய்ப்புகள் உள்ளதை நல்லாட்சி என்ற கையேடு தெளிவுபடுத்துகிறது. அவற்றுள் மிகமுக்கியமானது ஆட்சி - சேவைகளை வழங்கும் அமைப்பு. இவ்வமைப்பு சிறந்த செயல்திறன்கொண்டதும் பயனுள்ளதும் மக்களுக்கு உகந்ததுமாக மாற மு. த. மே. துணைபுரிகிறது.



## அத்தியாயம் 2

# முழுமையான தரமேலாண்மை - கோட்பாடுகள்

ஒரு வேலையைச் செய்வதில் நீங்கள் எந்தளவு நிபுணர் என்பதைவிட அதை எவ்வளவு அர்ப்பணிப்புடன் செய்கிறீர்கள் என்பதே முக்கியம்.  
- முனைவர். ஏ. பி. ஜே. அப்துல் கலாம்

### 2.1 அறிமுகம்

நீண்ட காலங்களாக பொருள் மற்றும் சேவைகளின் தரமேம்பாடு பற்றிய விவாதங்கள் நடந்து கொண்டிருந்தாலும் முழுமையான தரமேலாண்மை (Total Quality Management – TQM) என்ற கோட்பாடு உலகின் கவனத்தை ஈர்த்தது ஆயிரத்து தொள்ளாயிரத்து எண்பதுகளில்தான். வியாபாரத் துறையில் உற்பத்தி மற்றும் சேவைத் துறைகளில்தான் இம்மேலாண்மைக் கோட்பாடு முதன்முதலாக நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டது. அந்தந்த நாடுகளின் சட்டத்திற்குட்பட்டு அங்குள்ள மக்கள் எதிர்பார்க்கும் தரமான பொருள்கள் மற்றும் சேவைகள் தரவேண்டியது தொழில் வெற்றிக்கு இன்றியமையாததாகும். இதை உறுதிப்படுத்தும் மேலாண்மை நுட்பமாகத் தான் தொழில்துறை இதைக் கருதியது. மு. த. மே. பற்றி பல்வேறு கோட்பாடுகள்/ சிந்தனைகள் (School of Thoughts) நடைமுறையிலுள்ளன. ஆனால் தரத்தை உயர்த்துதல் என்பதே இவற்றின் அடிப்படை நோக்கம். மேலாண்மையின் முகமுத்திரையான ISO 9001 : 2008 தொடர்பான வழிகாட்டியாக தரமேலாண்மைக்காகப் பின்பற்ற வேண்டிய எட்டு கோட்பாடுகள் எடுத்துரைக்கப்பட்டுள்ளன. அவற்றைப் பற்றிச் சுருக்கமாகக் காண்போம்.

### 2.2 கோட்பாடுகள்

#### 2.2.1 மக்கள் மையம் (People Centered)

ஒரு நிறுவனத்தின் எல்லா செயல்பாடுகளும் மக்கள் மையமானதாக மாற வேண்டும். மக்களின் பங்களிப்போடு அவர்களின் தேவை மற்றும் எதிர்பார்ப்புகளுக்கேற்ப, சட்டத்திற்குட்பட்டு செயல்படும் போதுதான் நிர்வாகத்தின் செயல்பாடு முழுமையடைகிறது. தரமேலாண்மையின் முக்கியமான கூறாகக் கருதப்படும் மக்கள் மையம் என்ற கோட்பாட்டின் நோக்கம் மக்களின் தேவைகளுக்கேற்ப சேவைகள் வழங்குதல் என்பதே.

### 2.2.2 தலைமை (Leadership)

தரமான சேவை எனபதின் மிகமுக்கியமான கூறு படைப்பாற்றல் மிக்க தலைமையாகும். தலைமைப் பொறுப்பில் இருப்பவர்களின் அர்ப்பணிப்பு மனநிலை மற்றும் செயல்திறன் ஆகியவற்றைப் பொருத்தே தரமான சேவை கைகூடும். தலைமையின் இடைவிடாத அறிவுறுத்தல்கள், மதிப்பீடுகள், கூட்டங்கள் ஆகியவற்றால்தான் நிறுவனத்தின் இலக்கை ஒருமுகப்படுத்த முடியும். இவை இலட்சியத்தோடு செயல்படும் அமைப்பிற்குத் தேவையான அடிப்படை கூறுகளாகும். எல்லா ஊழியர்களும், மக்கள் பிரதிநிதிகளும் ஒற்றுமையாக இலட்சியப் பாதையில் நடைபோட உதவும் அலுவலகச் சூழல் உருவாக வேண்டுமாயின் செயல்திறன் மிக்க தலைமை வேண்டும்.

### 2.2.3 பங்கேற்பு (Participation)

அனைவரின் முழுமையான பங்கேற்புதான் ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றியின் அடிப்படை. அனைத்துத் தளங்களிலும் செயல்படுபவர்களின் (மக்கள் பிரதிநிதிகள், அலுவலர், பொதுமக்கள்) முழுமையான பங்கேற்பே குறிப்பிட்ட செயல்பாட்டின் வெற்றியைத் தீர்மானிக்கும். தீர்மானம் எடுத்தல், செயல்பாடுகள் வடிவமைத்தல் ஆகியவற்றை இவர்களின் பங்களிப்போடு நடைமுறைப்படுத்துவதே அர்த்தமுள்ள பங்கேற்பாகும்.

**பங்களிப்பே மக்களாட்சியின் அடித்தளம்.**

### 2.2.4 செயல்முறை மையம் (Process Oriented)

ஒரு நிறுவனம் வழங்கும் சேவை என்பது பல செயல்முறைகளின் வாயிலாகக் கிடைப்பதாகும். செயல்முறை என்பது நோக்கத்தை அடையப் பயன்படுத்தும் வளங்களைப் (மனித ஆற்றல், அடிப்படை வசதி, இணக்கமான சூழல்) பயனுள்ள முறையில், பல்வேறு கட்டங்களில் நடத்தும் செயல்பாடுகளின் தொகுப்பாகும். பல்வேறு வளங்களுக்கிடையில் நிலவும் பரஸ்பர தொடர்பும் செயல்பாடுகளும்தான் இலட்சியத்தை அடைய உதவுகின்றன. வளங்களை பயனுள்ளதாக மாற்றும் செயல்பாடுகளின் தொகுப்பைத்தான் செயல்முறை என்கிறோம்.

### 2.2.5 அமைப்புமுறை மையம் (System Oriented)

ஒரு நிறுவனம் என்பது தனிமனிதர்கள், பிரிவுகள், அமைப்புமுறை ஆகியவற்றின் தொகுப்பாகும். இத்தொகுப்பிலுள்ள கூறுகள் (துணையமைப்புகள்) தம்மிலுள்ள பரஸ்பர செயல்முறைகளும் தம்





இலட்சியத்தை அடைய உறுதுணை புரிகின்றன. அதாவது இவ்வமைப்பிலுள்ள ஏதாவதொரு தனிநபர் செய்யும் தவறு, நேரிடும் தோல்வி இந்நிறுவனத்தின் மொத்த செயல்பாட்டையும் பாதிக்கும்.

கப்பலில் விழும சிறுவிரிசல் கப்பலையே மூழ்கடித்துவிடும்!

### 2.2.6 தொடர் மேம்பாடு (Continuous Improvement)

ஒரு நிறுவனத்தின் கொள்கை மற்றும் நோக்கம் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில்தான் அவற்றின் செயல்பாடுகள் நடக்கின்றன என்பதை உறுதிப்படுத்த அந்நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளை நிரந்தரமாக மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும். இத்தகைய மதிப்பீட்டுக் கூட்டங்கள் வெவ்வேறு மட்டங்களில் தொடர்ந்து நடக்க வேண்டும். இலக்கை அடைய உதவும் வளங்கள் (மனித வளம், அடிப்படை வசதி, இணக்கமான சூழல்) ஆகியவை தேவைக்கேற்ப கிடைக்கின்றனவென்று உறுதிப்படுத்த வேண்டும். முழுமையான தரமேலாண்மையின் வெற்றி என்பது தொடர் மேம்பாட்டிற்கான (Continuous Improvement) முயற்சியாகும். தரமேம்பாட்டுக் கொள்கை, தரமேம்பாட்டின் நோக்கம், தரமேம்பாட்டுத் தணிக்கை அறிக்கைகள் ஆகியவற்றைத் தொடர்ந்து மதிப்பிட்டு பயனுள்ள மாற்றங்கள் செய்ய வேண்டும். சேவையின் தரம் உயர்கிறது என்பதை தொடர்ந்து உறுதிப்படுத்த வேண்டும்.

### 2. 2.7 உண்மைத் தகவல்களின் அடிப்படையில் தீர்மானம் எடுத்தல் (Factual Approach to Decision Making)

ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றி அது எடுக்கும் தீர்மானத்தின் அடிப்படையில் அமையும். அவை பொருத்தமானதாக, பயனுள்ளதாக அமையவேண்டுமெனில் உண்மைத் தகவல்கள் மற்றும் புள்ளி விபரங்களின் அடிப்படையில் எடுக்கப்பட்டவையாக இருக்கவேண்டும். பொருத்தமான தீர்மானங்கள், சரியான நேரத்தில் எடுக்க வேண்டுமெனில் அதற்குதவும் தகவல்கள் நம் விரல் நுனியில் இருக்க வேண்டும். கைவசமுள்ள விபரங்கள் காட்டும் உண்மைகளைப் புரிந்து கொண்டு தீர்மானம் எடுப்பதை இக்கூறு வலியுறுத்துகிறது.

முத்துகள் எவ்வளவு அழகாக இருந்தாலும்  
அவற்றை சேர்த்துக் கட்டினால் தான் மாலையாகும்!

### 2. 2. 8 பரஸ்பர பயன்தொடர்பு (Mutually Beneficial Relationship)

பொதுமக்கள், மக்கள் பிரதிநிதிகள், அலுவலர்கள் ஆகியோரின் தொடர் முயற்சியே மக்கள் மைய ஆட்சியின் தலையாய கூறு. இவர்கள் எப்பொழுதும் ஒருவரோடொருவர் இணைந்து பணியாற்ற வேண்டும். ஒருவரோடொருவர் கொள்ளும் தொடர்பு, முயற்சி, பயனுள்ள மாற்றம், நம் இலட்சியத்தை அடைய அனைவரும் சேர்ந்து செயல்படுதல் ஆகியவை இன்றியமையாதவையாகும்.

### 2. 3 தொகுப்பு

இதுவரை விவரித்த கோட்பாடுகளின் அடிப்பையில் அமைந்த ஒரு மேலாண்மை உத்தியே முழுமையான தரமேலாண்மை. இதை முழுமையாக நடைமுறைப்படுத்தினால் தரமான சேவை கிடைக்கும்; அதன் வாயிலாக நல்லாட்சி மலரும்; மக்களிடம் மலர்ச்சி ஏற்படும்.

-----



### அத்தியாயம் 3

## முழுமையான தரமேலாண்மை (TQM) : பயன்பாடு

### 3.1. அறிமுகம்

முழுமையான தரமேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் பற்றி 2 ஆம் அத்தியாயத்தில் பார்த்தோம். அக்கோட்பாடுகள் நடைமுறையில் வரும்போதுதான் அவை அர்த்தமுள்ளவையாகின்றன. இக் கோட்பாடுகளை உள்ளாட்சி நிர்வாகத்தில் எப்படிப் பயன்படுத்தலாம் என்பதை இந்த அத்தியாயத்தில் பார்க்கலாம்.

### 3.2. மக்கள் மையம் (People Centered)

மக்களின் தேவைகளை நிறைவேற்ற வேண்டிய, அவர்களது அன்றாட வாழ்க்கையோடு தொடர்புடைய ஆட்சியமைப்பான உள்ளாட்சி நிர்வாகம் மக்களின் முழுமையான பங்கேற்போடு நடக்க வேண்டும் என பஞ்சாயத்துராஜ் சட்டம் வலியுறுத்துகிறது. மக்கள் திட்டமிடல் மூலம் கேரளத்தில் நடைமுறைப்படுத்திய அதிகாரப் பகிர்வு மக்கள் மையம் என்ற கண்ணோட்டத்தில் உதித்ததாகும். முழுமையான தரமேலாண்மை, உள்ளாட்சி நிர்வாகத்தை மக்கள் மையப்படுத்தி தரத்தின் நிலையை உறுதிப்படுத்த பெரிதும் துணைபுரியும். மக்களின் தேவைக்கேற்ப தரமான சேவைகள் கிடைக்க உள்ளாட்சி நிர்வாகம் முயற்சி மேற்கொள்ள வேண்டும். மக்களின் தேவைகளை அறிய உதவும் ஒரு கருவியே குடிமகன் கணக்கெடுப்பு (Citizen Survey).

#### குடிமகன் கணக்கெடுப்பு (Citizen Survey)

மக்களின் தேவை மற்றும் எதிர்பார்ப்புகளைத் தெரிந்து கொள்ள குடிமகன் கணக்கெடுப்பு நடத்த வேண்டும். இக்கணக்கெடுப்பின் மூலம் வளர்ச்சி - சேவை தொடர்பான செயல்பாடுகள் அர்த்தமுள்ளதாகவும் பயனுள்ளதாகவும் அமைய மக்கள் கூறும் வழிகளைத் தெரிந்துகொள்ள முடியும்.

அயல்சபைகளிலிருந்தோ, கிராமசபைகள் நடக்கும் போதோ, வீடுகளுக்கு நேரில் சென்றோ, மக்கள் அலுவலகத்திற்கு வரும்போதோ வினாநிரல் பயன்படுத்தி சேவைகள் மற்றும் வளர்ச்சிச் செயல்பாடுகள் தொடர்பான அவர்களின் கருத்தை குடிமகன் கணக்கெடுப்பு மூலம் திரட்டலாம்.

குடிமகன் கணக்கெடுப்பின் மூலம் கிடைக்கும் தரவுகளின் அடிப்படையில், நடைமுறையிலுள்ள சட்ட விதிமுறைகளுக்குட்பட்டு உள்ளாட்சிகள் திட்டங்கள் தீட்டவும் செயல்பாடுகளை வடிவமைக்கவும் வேண்டும். இவ்வாறு செய்யும்போது மக்களின் எதிர்பார்ப்புகள் நிறைவேற்றப்படவும் வேண்டும். கூடவே நாம் அளிக்கும் சேவைகளின் தரத்தை உயர்த்தச் சிறப்புக் கவனம் செலுத்தவும் வேண்டும்.

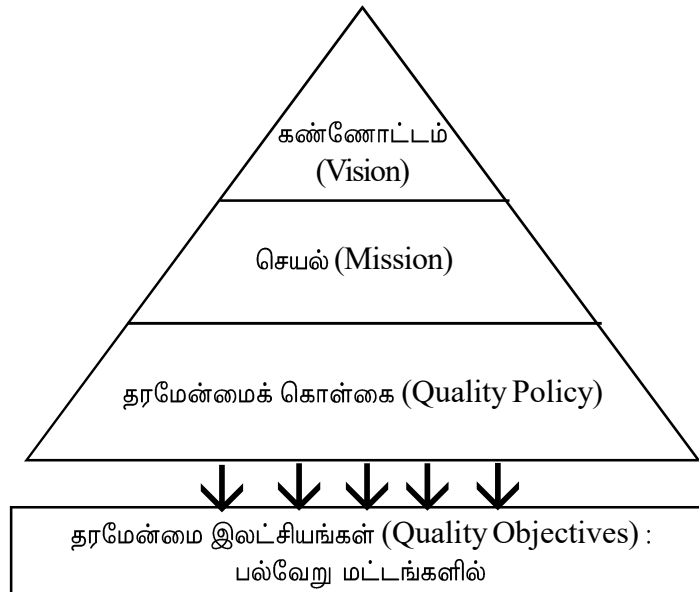
### 3.3. தலைமை (Leadership)

எந்தவொரு நிறுவனத்தினுடையவும் செயல்பாட்டுத்திறன் மேம்படவேண்டுமெனில் படைப்பாற்றல்மிக்க தலைமை இன்றியமையாததாகும் என 2 ஆம் அத்தியாயத்தில் பார்த்தோம். முழுமையான தரமேலாண்மையை நடைமுறைப்படுத்த வேண்டுமெனில் தரமேம்பாட்டுக் கொள்கையைத் தீர்மானித்தல், அக்கொள்கைக்கேற்ற தரமேம்பாட்டு இலக்குகள் நிச்சயித்தல், நிரந்தர மதிப்பீடு நடத்துதல், தொடர்ந்து தரத்தை மேம்படுத்தல் செயல்பாடுகள் நடத்துதல் போன்ற அனைத்து நிலைகளிலும் படைப்பாற்றல் மிக்க தலைமை அத்தியாவசியமாகும்.

பெட்டிச்செய்தி 3. 2 : தலைமை வரிசை	
உள்ளாட்சி அமைப்பின் பல்வேறு நிலைகளிலும் தலைமைப் பண்புள்ளவர் வேண்டும்	
அமைப்பு	தலைமை
ஊராட்சி/ நகராட்சி	ஊராட்சித் தலைவர்/ நகராட்சித் தலைவர்/மேயர்
அலுவலகம்	செயலர்
வழிகாட்டிக்குழு	ஊராட்சித் தலைவர்/ நகராட்சித் தலைவர்/மேயர்
நிலைக்குழு	நிலைக்குழுத் தலைவர்
தரவட்டம்	கண்வீனர் (அவை கூட்டுநர்)
நிறுவனங்கள்	தலைமை அதிகாரி

மு. த. மே யின் வெற்றி பல்வேறு நிலைகளில் உள்ள தலைமைகளின் திறன் மற்றும் அவர்களது அர்ப்பணிப்பு ஆகியவற்றைப் பொருத்தே அமையும்.

#### பெட்டிச்செய்தி 3. 3 : கொள்கை உருவாகும் கட்டங்கள்





### 3. 3. 1. தரமேன்மைக் கொள்கை உருவாதல்

தரமேலாண்மையை நடமுறைப்படுத்துவதன் முதற்படி தரமேன்மைக் கொள்கையை(Quality Policy) வடிவமைத்தலாகும். குடிமகன் கணக்கெடுப்பு மூலம் கிடைத்த கருத்துகளின் அடிப்படையில் சேவை மற்றும் வளர்ச்சிச் செயல்பாடுகளின் தரம் உயர்வதை உறுதிப்படுத்துவதற்கான கொள்கையை வடிவமைக்க வேண்டும். இது பல்வேறு நிலைகளில், தளங்களில் நடக்க வேண்டும். (காண்க; பெட்டிச் செய்தி 3. 3.)

#### அ) தரமேன்மைக் கண்ணோட்டம் உருவாக்குதல் (Quality Vision)

கொள்கை வடிவமைப்பதன் முதற்படி தரமேன்மை பற்றிய கண்ணோட்டம் உருவாக்குதலாகும். நிறுவனத்தை முன்னேற்றுவது இம்முன்னேற்றத்தைத் தொடர்ந்து தக்கவைத்துக்கொள்வது என்னும் கனவுகளை நனவாக்க உதவுவது தரமேன்மை பற்றிய கண்ணோட்டமாகும்.

உதா: உள்ளாட்சியைப் பொருத்தவரை மக்களுக்கு இயைந்த ஊராட்சி/நகராட்சியாக மாறுதல் என்ற கனவு.

#### ஆ) தரமேன்மை செயல்முறை (Quality Mission) நிர்ணயித்தல்

தரமேன்மை கண்ணோட்டத்தின் அடிப்படையில் அதற்கேற்ற தரமேன்மைச் செயல்முறைகளை முடிவுசெய்ய வேண்டும். குறிப்பிட்ட காலவரையறைக்குள் நடத்திமுடிக்கும் செயல்களே இக் கனவை நனவாக்கும்.

உதா: உள்ளாட்சிகளைப் பொருத்தவரை, ஒரு வருடத்தில் மு. த. மே. யை

நடைமுறைப்படுத்தி ISO 9001 : 2008 சான்றிதழ் பெறுவதற்காக

மக்களுக்கியைந்த ஊராட்சி/நகராட்சியாக மாறுதல் என்ற கனவை நனவாக்குதல்.

#### இ) தரமேன்மைக் கொள்கை (Quality Policy) தீர்மானித்தல்

தரமேன்மையை உயர்த்தும் முயற்சி வெற்றிபெற கைக்கொள்ள வேண்டிய கொள்கைகளைத் தீர்மானிக்க வேண்டும். இம்முயற்சியில் ஈடுபட்டுள்ள அனைவருக்கும் ஊக்கமளிப்பதாக அது அமைய வேண்டும்.

உதா: மக்களுக்கியைந்த உள்ளாட்சி என்ற கனவு மெய்ப்பட மக்களாட்சி முறையில்

அனைவரின் ஒத்துழைப்புடன், நட்புறவுடன், வெளிப்படைத் தன்மையுடன்,

பொறுப்புணர்வுடன் எல்லா மட்டங்களிலும் செயல்பாடுகள் நடக்கின்றன என்பதை

உறுதிப்படுத்துதல் என்பதே நம் கொள்கையாக இருக்கும்.

### 3.3.2. தரமேன்மை இலட்சியங்கள் (Quality Objectives)

தரமேன்மைக் கண்ணோட்டம், செயல்முறை, கொள்கை ஆகியவற்றைப்பற்றி அனைத்து தளங்களிலும் விவாதித்து கொள்கைக்கேற்ற தரமேன்மை இலட்சியங்களை நிர்ணயிக்க வேண்டும். கொள்கையின் செயல்முறைத் தளமே இலட்சியங்கள். உள்ளாட்சி நிறுவனத்தின் அனைத்துத் துறைகளிலும், தனிமனிதர்களிலும், நிறுவனங்களிலும் இக்கொள்கை பரவ வேண்டும். கொள்கை செயல்வடிவம்பெற உதவும் இலட்சியங்களைத் தீர்மானிக்க வேண்டும். ஒவ்வொரு தளத்திற்காகவும் நிச்சயிக்கும் இலட்சியங்கள் உள்ளாட்சி மன்றத்தின் பொதுத்தரமேன்மை உயர் வழிவகுப்பவையாக இருத்தல் வேண்டும்.

### 3.3.2. தரமேன்மை இலட்சியங்கள் - தனித்தன்மைகள்

- ஒவ்வொரு துறையிலும் பொறுப்பு வகிக்கும் அலுவலர்களின் இலட்சியங்கள் வேறுபட்டவையாயினும் அவை ஒருமித்தவையாக இருக்க வேண்டும். ஒவ்வொரு இலட்சியமும் நிறுவனத்தின் ஒருமித்த இலட்சியத்தை அடைவதற்கேற்றதாக அமைய வேண்டும்.

உதா: முகஅலுவலகத்தில் குற்றமற்ற முறையில் விண்ணப்பங்கள் பெறுவதும், முக்கிய அலுவலகத்தில் காலதாமதமின்றி விண்ணப்பத்தின் மேல் நடவடிக்கை மேற்கொள்வதும் மக்களுக்கு குறித்த நேரத்தில் சேவை கிடைக்க உதவும் நடவடிக்கைகளாகும்.

- உள்ளாட்சி அலுவலகத்திலுள்ள ஒவ்வொரு பிரிவிலும் செயல்படும் ஊழியர்களுக்காக எளிமையான (Simple, திட்டவட்டமான (Spacific) இலட்சியங்களை நிர்ணயிக்க வேண்டும்.

உதா: i. முகஅலுவலகத்தில் பெறும் விண்ணப்பங்களைத் தள்ளுபடி செய்யும் விகிதத்தை பூஜ்யமாக்குதல்.

ii. வரவேண்டிய வரிகளின் வசூலை 100 சதவீதமாக்குதல்.

- இலட்சியங்கள் அளவிடக்கூடியவையாதல் (Measurable)

உதா: கட்டிடங்களுக்கு அனுமதியளிப்பதை 30 நாட்களிலிருந்து 15 நாட்களாகக் குறைத்தல்.

- இலட்சியங்கள் அடையக்கூடியவையாதல் (Attainable)

உதா: உள்ளாட்சியில் வசிக்கும் எல்லா இளைஞர்களுக்கும் வேலை கொடுத்தல் என்பது நடைமுறை சாத்தியமில்லாததாகும். அதே சமயம் வேலையற்ற இளம் பெண்களுக்கும் இளைஞர்களுக்கும் வருமானம் கிடைக்கும் முயற்சிகளை மேற்கொள்வது நனவாகக்கூடிய கனவாகும்.

- இலட்சியங்கள் யதார்த்தமானவையாக இருக்க வேண்டும் (Realistic)

உதா: ஊராட்சிகளில் உள்ள அரசுப்பள்ளிகளில் போதுமான வசதிகள் உள்ளன. ஆனால் ஆரம்ப சுகாதார மையங்கள் கவனிப்பாரற்றுக் கிடக்கின்றன. இத்தகைய சூழலில் அரசுப்பள்ளிகளின் மேம்பாட்டிற்காக மீண்டும் முயற்சி செய்வது யதார்த்தத்தை உணராத செயலாகும்.

- இலட்சியங்கள் காலவரையறைக்குட்பட்டதாக இருத்தல் (Time Bound)

உதா: கட்டிட அனுமதி/ உரிமம் ஆகியவை வழங்க எடுக்கும் காலத்தை 15 நாட்கள் எனக் குறைக்கும் முயற்சியை மூன்று மாதத்திற்குள் நடைமுறைப்படுத்தலாம்.

### 3.3.3. தரமேன்மைக் கையேடு (Quality Manual)

ஊராட்சிகளின் தரமேன்மை இலட்சியங்கள், அமைப்பு, சேவை ஆகியவை எப்படி இருக்க வேண்டும் என்று தரமேன்மைக் கையேடு அதிகாரப்பூர்வமாகத் தெரிவிக்கிறது.



### 3.3.4. உள்ளாட்சி நிறுவனங்கள் நடத்தும் மீள்ஆய்வுக் கூட்டங்கள்

தரமேன்மை இலட்சியங்களின் வெற்றி நாம் நடத்தும் நிரந்தர மதிப்பீட்டை பொருத்தே அமையும். செய்துமுடித்தபின் நடத்தும் மதிப்பீட்டை விட செயல்முறையின் ஒவ்வொரு கட்டத்திலும் நாம் நடத்தும் மேற்பார்வையும் மீள்ஆய்வுமே பயனுள்ளதாக அமையும். இதற்காக மீள்ஆய்வுக் கூட்டங்கள் நடத்த வேண்டும்.

#### பெட்டிச் செய்தி 3. 4 மீள் ஆய்வுக் கூட்ட நிகழ்ச்சிநிரல் - மாதிரி

1. முன் மதிப்பீட்டுக் கூட்டம் - தீர்மானித்த நடவடிக்கைகளின் முன்னேற்றம்
2. மக்கள் கருத்துகள், அறிவுறுத்தல்கள், முறையீடுகள்
3. அடிப்படை வசதிகளின் நிலைமை
4. உள்தணிக்கைக் குறிப்புகள்
5. தரவட்ட செயல்பாட்டு அறிக்கை
6. குறைதீர் அமைப்பின் செயல்பாட்டறிக்கை
7. முன்னேற்பாடுகள் (புகார்கள் வராதிருக்க மேற்கொண்ட முயற்சிகள்)
8. செயல்திறனை மேம்படுத்துவதற்கான கருத்துகள்

### 3.4. பங்கேற்பு

பங்கேற்பு என்றால் அனைவரும் (மக்கள், மக்கள் பிரதிநிதிகள், அலுவலர்கள்) ஒருங்கிணைந்து செய்யும் செயல்பாடாகும். எல்லோரையும் உட்படுத்தி, அவர்களது பங்களிப்புடன் திட்டமிடுதல், நடைமுறைப்படுத்துதல், மதிப்பீடுசெய்யதல் ஆகிவற்றை நடத்துவதுதான் முழுமையான தரமேலாண்மையின் முக்கிய கூறுகள். இவை நிறைவேற குழுக்களும், மக்கள் மன்றங்களும் உயிரோட்டமுள்ளவையாக மாற வேண்டும்.

#### 3.4.1. பங்கெடுக்கவேண்டிய இடங்கள்

நிர்வாகக்குழு கூட்டம் சேர்ந்து மக்களாட்சிக் கூட்டங்கள் ஆக்கப்பூர்வமாக மாற மேற்கொள்ள வேண்டிய நடவடிக்கைகள் எவையென்று தீர்மானித்தல்.

- ஊராட்சி மன்றக்கூட்டம்
- வழிகாட்டிக் குழுக்கூட்டம்
- நிலைக்குழுக் கூட்டம்
- அலுவலர் கூட்டம்
- தரமேன்மை வட்டம்
- கிராம சபை/ தொகுதிசபைக் கூட்டம்
- அயல்சபைக் கூட்டம்
- தொகுதி வளர்ச்சிக் குழு கூட்டம்
- சட்டத்திற்குட்பட்ட பிற குழுக்களின் கூட்டங்கள் (உதா: நிறுவன மேலாண்மைக்குழு)

### பெட்டிச் செய்தி 3. 5 தரவட்டம் (Quality Circle)

- அலுவலர்களின் பணி தொடர்பான பிரச்சனைகளுக்கான தீர்வு காணவும், பொறுப்போடும் பரஸ்பர ஒத்துழைப்போடும் அப்பணிகளை செவ்வனே நிறைவேற்றவும், இதன்மூலம் சேவைகளின் தரத்தை உயர்த்த மேற்கொள்ளும் பணியாளர்களின் கூட்டுறவே தரவட்டம்.
- பொறுப்புணர்வை வளர்த்தல், நட்போடு பழகும் சூழலை உருவாக்குதல், தம் செயல்களைத் தொடர்ந்து அலசிப்பார்த்தல், தொடர்பு பயிற்சிகளைத் திட்டமிட்டு நடத்துதல், புதுமை புகுத்துதல் ஆகியவையே தரவட்டத்தின் முக்கிய பொறுப்புகள்.
- அலுவலகம் சுமுகமாக இயங்க முயற்சிகள் மேற்கொள்ளுதல், பிரச்சனைகள்/ எதிர்ப்புகள்/ குறைகள் ஆகியவற்றை நீக்க முயற்சித்தல், அலுவலர்கள் மட்டத்தில் செய்யமுடியாத காரியங்கள் உண்டெனில் நிலைக்குழுவின் மூலம் ஊராட்சிக் கூட்டத்தில் கலந்துரையாடி தீர்வு காணுதல் ஆகியவையே தரவட்டத்தின் கடமைகளாகும்.

#### 3.4.2. செயல்திறன் மேம்பாடு

பல்வேறு துறைகளில் செயல்படும் அலுவலர்களின் பயனுள்ள பங்களிப்பு என்பது அவர்களது செயல்திறனைப் பொருத்து அமையும்.

### பெட்டிச் செய்தி 3. 6 செயல்திறன் மேம்பாடு

- ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் அவரவர் பொறுப்புகளையும், அவற்றை நிறைவேற்றத் தேவையான திறமைகள் எவையெனவும் முடிவு செய்தல்.
- செயல்திறனை மேம்படுத்த உதவும் பயிற்சிகளைத் தொடர்ந்து நடத்துதல்.
- ஒவ்வொருவரும் அந்நிறுவனத்தின் இன்றியமையாத அங்கம் என்று உணர்தல்.

#### 3.5. செயல்முறை மையம் (Process Oriented)

முழுமையான தரமேலாண்மையை நடைமுறைப்படுத்த வேண்டுமெனில் செயல்முறை அடிப்படையில் அமைந்த மதிப்பீடும் மேற்பார்வையும் தேவையாகும். நிறுவனம் நிறைவேற்ற வேண்டிய செயல்பாடுகளோடு பின்னிப்பிணைந்திருக்கும் பல்வேறு செயல்பாடுகள் உள்ளன. இவற்றின் தொகுப்பே செயல்முறை எனப்படுகிறது. கிடைக்கும் வளங்களைப் பயன்படுத்தி ஒரு செயல்பாட்டை அல்லது செயல்பாடுகளைப் பொருத்தமான முறையில் ஒருங்கிணைத்து நடைமுறைப்படுத்துவதே செயல்முறை மையச்செயல்பாடாகும். எனவே, என்னென்ன செயல்பாடுகள் செய்ய வேண்டும் என்று தீர்மானிக்க வேண்டும், எந்தெந்த பிரிவுகள்/ அலுவலர்கள்/ நிறுவனங்கள்





ஒருங்கிணைந்து செயல்பட வேண்டும் என்றும் தீர்மானிக்க வேண்டும். இச்செயல்கள் மேம்பட்டவையாக அமைய வேண்டுமெனில் நிரந்தர மேற்பார்வையும் மதிப்பீடும் தேவையாகும். அதற்கு செயல்முறை வரைபடம் (Process Mapping) தேவையாகும்.

### 3.5.1. செயல்முறை வரைபடம் (Process Mapping)

செயல்முறையின் அடிப்படையில் செயல்பட செயல்முறை வரைவு இன்றியமையாததாகும் என்று பார்த்தோம். ஒரு செயல்முறையை முழுமையாக்க ஒவ்வொரு பிரிவும், ஒவ்வொரு அலுவலரும், தற்போது எவ்வளவு நேரம் செலவிடுகிறார் என்று ஆலோசித்துப் பாருங்கள். ஒரு விண்ணப்பத்திற்காக செலவிடும் காலம் மட்டுமல்ல, மாறாக அனைத்து விண்ணப்பங்களுக்காகவும் செலவிடும் நேரத்தைக் கருத்தில் கொண்டே தீர்மானம் எடுக்க வேண்டும். ஒவ்வொரு வருடமும் குடிமக்கள் உரிமைப் பதிவேட்டை திருத்தும் போதும் சேவைகளுக்கான காலம் குறைக்கப்பட வேண்டும்.

ஒரு நிறுவனம் அளிக்கும் சேவைகள், நடத்தும் வளர்ச்சிப் பணிகள் ஆகியவை பல்வேறு செயல் முறைகளின் பலனாகும். எல்லா சேவைகள், செயல்பாடுகள் ஆகியவற்றின் பொறுப்புள்ள பிரிவுகளின் அதிகாரிகளின் பொறுப்புகள் தொடர்பான வரைபடம் உருவாக்க வேண்டும். செயல் முறை வரைவு இதற்கு துணைபுரியும்.

### 3.6. அமைப்புச் சார்ந்தது (System Oriented)

உள்ளாட்சி நிர்வாகம் என்பது பலதரப்பட்ட மற்றும் மாறுபட்ட பல்வேறு துறைகளின் ஒருங்கிணைப்பாகும் என்றும் அவற்றுள் பல்வேறு துணைஅமைப்புகளும் உள்ளன என்றும் 2 ஆம் அத்தியாயத்தில் பார்த்தோம். உதாரணமாக திட்டம் தீட்டுதல், நிதி நிர்வாகம், திட்டநடை முறை, குறைதீர் செயல்கள், சேவை முன்னுரிமை, மேற்பார்வை ஆகியவை துணை அமைப்புகளாகும். இவற்றின் செயல்பாடுகள் ஒன்றோடொன்று இணைந்தவையாகும். அதாவது ஒரு துணையமைப்பின் செயல்பாடு மற்றொரு துணையமைப்பின் செயல்பாட்டைப் பாதிக்கும். அதேபோல் வளங்களின் அடிப்படையிலும் பல்வேறு துணையமைப்புகள் உள்ளன - மனித வளம், அடிப்படைவசதி, செயல்பாட்டிற்கியைந்த சூழல்.. போன்றவை. இவை எந்ததளவிற்கு உள்ளன, எவ்வாறு இணைந்து செயல்படுகின்றன என்பதைப் பொருத்தே தரமேன்மையின் உயர்வு இருக்கும்.

#### பெட்டிச் செய்தி 3. 7. மனித வளம் - செயல்திறன்

தரமேன்மை இலட்சியத்தை அடைய மக்கள் பிரதிநிதிகள் மற்றும் அலுவலர்களின் செயல்திறன் வளர வேண்டும். தரமேன்மை இலட்சியத்தை எட்டுவதற்கு ஒவ்வொரு தனிமனிதனின் செயல்பாடும் முக்கியமானதாகும். அவர்களது அறிவும் திறனும் பயன்படுத்தப்படுகிறது என்பதை உறுதிப்படுத்த மனிதவளத்தை ஆய்விற்குட்படுத்த வேண்டும். கீழே கொடுக்கப்பட்டுள்ள குறிப்புகளின் அடிப்படையில் ஆய்வு செய்யுங்கள்.

### பெட்டிச்செய்தி 3. 8 அடிப்படை வசதிகள்

- முழுமையான தரமேலாண்மையை நடைமுறைப்படுத்தத் தேவையான அடிப்படை வசதிகள்
- பொருத்தமான கட்டிடம், பணியிடம், தொடர்புடைய பிற வசதிகள்
- மாற்றுத் திறனாளிகள், சிறப்புக் கவனம் தேவைப்படுபவர், முதியோர், குழந்தைகள், பெண்கள் ஆகியோருக்கான வசதிகள்
- பொதுமக்களுக்கான வசதிகள்
- செயல்பாட்டிற்குதவும் (Hardware, Software) வசதிகள்
- முக்கிய வசதிகள் (உறுதுணை வசதிகள்- மின்சாரம், தகவல் தொடர்பு, தகவல் தொகுப்பு போன்றவை)

### பெட்டிச்செய்தி 3. 9 பணிசெய்வதற்கியைந்த சூழல்

பயனுள்ள செயல்பாடுகள் நடக்க வேண்டுமெனில் அதற்கேற்ற சூழல் உருவாக்க வேண்டும்; அச்சூழலை நிலைநிறுத்தவும் வேண்டும். அடிப்படை வசதிகளை மேம்படுத்துவதன் மூலம் பணிசெய்வதற்கியைந்த சூழல் உருவாகிறது என்பதை உறுதிப்படுத்த வேண்டும். (தேவையான காற்றோட்டம், வெளிச்சம்... போன்றவை கிடைக்கிறது என்பதை உறுதி செய்ய வேண்டும்.)

### 3.7. தரமேன்மை மேம்பாட்டு முயற்சிகள்

முழுமையான தரமேலாண்மையை நடைமுறைப்படுத்துவது போலத்தான், மேம்பாட்டிற்கான முயற்சிகளிலும் தொடர்ந்து கவனம் செலுத்த வேண்டும். தரமேன்மைக் கொள்கை, தரமேன்மை இலட்சியங்கள், தரமேன்மைத் தணிக்கை (உள்வட்ட தணிக்கை) அறிக்கைகள், ஆட்சிக்குழுவின் மதிப்பீட்டு அறிக்கைகள் ஆகியவற்றை தொடர்ந்து அலசி ஆராய வேண்டும். பொருத்தமான குறைதீர் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள வேண்டும். தேவையெனில் எதிர்காலத்தில் நேரிட வாய்ப்புள்ள சிக்கல்களைத் தவிர்க்கும் முன்னெச்சரிக்கை நடவடிக்கைகளையும் திட்டமிடலாம். இரண்டுவிதமான நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளலாம்.

- (1) சீர் செய்யும் முயற்சிகள் (Corrective Actions) - நடந்த குறைபாடுகள் மீண்டும் நடக்காமலிருக்க அவற்றின் மூலகாரணத்தைக் கண்டறிந்து சீர் செய்தல்.
- (2) முன்னெச்சரிக்கை நடவடிக்கைகள் (Preventive Actions) எதிர்காலத்தில் இத்தகைய குறைகள் நடக்காமலிருக்க முன்னெச்சரிக்கை நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுதல்.



**பெட்டிச்செய்தி 3. 10 சீர்திருத்த நடவடிக்கைகள், முன்னெச்சரிக்கை நடவடிக்கைகள்**

- பொதுமக்கள் தங்களுக்குக் கிடைக்கும் சேவைகளைப் பற்றி என்னென்ன குறைகள், முறையீடுகள், தடைகள் உள்ளன என்று கருதுகிறார்கள் என்பதை ஆய்வு செய்ய வேண்டும்.
- அவற்றிற்கான காரணங்கள், அத்தகைய குறைபாடுகள் தொடராமலிருக்க என்னென்ன செயல்பாடுகளை மேற்கொள்ள வேண்டும் என்பதைப் பதிவுசெய்ய வேண்டும்.
- நாம் கண்டுபிடித்த குறைதீர் நடவடிக்கைகளை நடைமுறைப்படுத்தினோமா? அது பயனுள்ளதாக அமைந்ததாயென்று பரிசோதிக்க வேண்டும்.

**3.8. தீர்மானங்கள் எடுத்தல் (Factual Approach to Decision Making)**

எந்தவொரு நிறுவனத்தின் செயல்பாடுகளும் அர்த்தமுள்ளதாகவும் பயனுள்ளதாகவும் அமைய அங்கு எடுக்கப்படும் தீர்மானங்களே காரணமாக அமையும் என்றும், அதேபோல் உண்மை தகவல்கள் மற்றும் புள்ளிவிபரக் கணக்குகளின் அடிப்படையில்தான் தீர்மானங்கள் எடுக்க வேண்டும் என்றும் 2 ஆம் அத்தியாயத்தில் தெளிவுபடுத்தினோம். இதற்கு பதிவேடுகளின் மேலாண்மையும் தரவுத் தளமும் இன்றியமையாததாகும்.

ஊராட்சி/ நகராட்சிகளின் முக்கிய கடமைகளுள் ஒன்று தேவையான அடிப்படைப் புள்ளி விபரங்களைச் சேகரித்தலும் அவற்றை மேம்படுத்துதலும் ஆகும்.

**பெட்டிச்செய்தி 3.10 கருத்துகளை அலசிப்பார்த்தல்**

- அலசிப்பார்க்க வேண்டிய கருத்துகள்
- மக்களின் திருப்தி/ அதிருப்தி எவை?
- சேவைகளின் சிறப்புகள்/ குறைபாடுகள் எவை?
- குறைபாடுகள் ஏற்படுவதற்கான வாய்ப்புகள், குறைதீர் நடவடிக்கைகள், முன்னெச்சரிக்கை நடவடிக்கைகள் எவை?
- அலுவலகத்தில் உள்ள துறைகளின் செயல்திறன், ஒருங்கிணைந்து செயலாற்றும் திறன் ஆகியவற்றின் நிலை என்ன?

**3.8.1 பதிவு மேலாண்மை (Record Management)**

முழுமையான தரமேலாண்மையின் வெற்றி அங்குள்ள பதிவேட்டு மேலாண்மையைச் சார்ந்தே அமையும். எனவே மிக முக்கியமான ஆதாரங்கள் மற்றும் பதிவுகளைச் சீராகவும் சரியாகவும் பராமரிக்க வேண்டும்.

### பெட்டிச்செய்தி 3. 12 பதிவேடுகள் மேலாண்மை - தேவை

பல உள்ளாட்சி மன்றங்களிலும் பழைய ஆதாரங்களைத் தேடிக் கண்டுபிடிப்பதற்குத்தான் மிக அதிகமான நேரம் செலவிடப்படுகிறது. இவை விரைவில் கிடைக்க வழிசெய்தால் வேலைப்பளுவை ஓரளவு குறைக்கலாம். பதிவேடுகளை முறைப்படுத்தி மேலாண்மை செய்வதன் மூலம் வேலை நேரத்தை மிச்சப்படுத்தலாம்.

உள்ளாட்சி நிறுவனங்களின் பதிவேடுகளை இரண்டு வகையாகப் பிரிக்கலாம். (1) ஆதாரங்கள். (2) பதிவுகள்

#### (அ). ஆதாரங்கள் (Documents)

- தரமேன்மைக் கொள்கை ஆதாரம்
- தரமேன்மைக் கையேடு
- ஆதாரங்கள் மற்றும் நடவடிக்கைகள் தொடர்பான பதிவேடு
- திட்டமிடல், நடைமுறை, மேற்பார்வை ஆகியவை தொடர்பான ஆதாரங்கள்.

#### (ஆ). பதிவேடுகள் (Records)

முழுமையான தரமேலாண்மை மூலம் மக்களின் தேவைகள், சேவைகள் நிறைவேற்றப்படுகின்றன என்று தெளிவுபடுத்த உதவும் பதிவேடுகளை முறையாக பராமரிக்க வேண்டும். அவற்றுள் முக்கியமானவற்றைக் கீழே காண்போம்.

1. அலுவலர்கள், மக்கள் பிரதிநிதிகளின் கல்வித்தகுதி, திறன், முன்அனுபவம், பெற்ற பயிற்சிகள் ஆகியவை தொடர்பான பதிவேடு.
2. தொடர்மதிப்பீட்டுப் பதிவேடுகள்.
  - தொகுதிசபை/ கிராமசபை, அயல்சபைகளின் அவைக்குறிப்பு.
  - தரமேன்மை வட்டக் கூட்டத்தின் அவைக்குறிப்பு.
  - நிலைக்குழுக் கூட்டத்தின் அவைக்குறிப்பு.
  - வழிகாட்டிக்குழுக் கூட்டத்தின் அவைக்குறிப்பு
  - உள்ளாட்சி ஆட்சிக்குழுக் கூட்டத்தின் அவைக்குறிப்பு.
3. மதிப்பீட்டு அறிக்கை, மேற்கொண்ட நடவடிக்கைகள் தொடர்பான அறிக்கை. (Action Taken Report).



4. தனிநபர் பதிவேடு (Personal Register), அலுவலர்களின் வருகைப் பதிவேடு, இயக்கப் பதிவேடு (movement Register).
5. நடைமுறைப்படுத்திய நிர்வாக மேம்பாட்டுச் செயல்பாடுகளின் ஆதாரங்கள்.
6. வழங்கிய சேவைகள், அவற்றின் விளக்க அறிக்கை.
7. பல்வேறு தணிக்கை அறிக்கைகளின் அடிப்படையில் எடுத்த நடவடிக்கைகள், வளர்ச்சி மதிப்பீடு.
8. மக்கள் அளித்த முறையீடுகள், அறிவுறுத்தல்கள்.
9. மக்கள் அளித்த முறையீடுகள், அறிவுறுத்தல்கள் தொடர்பாக மேற்கொண்ட நடவடிக்கைகள்.
10. சட்டப்படி பராமரிக்க வேண்டிய பிறப்பிவேடுகள், ஆதாரங்கள், மென்பொருள்கள் பராமரிப்பு, அலுவலர்களின் முறையீடுகள், நிவாரண வழிகள், மேற்கொண்ட நடவடிக்கைகள், மேம்பாடு ஆகியவை தொடர்பான பதிவேடுகள்.

### பெட்டிச்செய்தி 3. 13 பதிவேடுகள் மேலாண்மை

பதிவேடுகள் மேலாண்மை என்பது பதிவுகள் மற்றும் ஆதாரங்கள் தயாரித்து தேவைப்படும்போது பயன்படுத்த முடியும் வண்ணம் பராமரிப்பதாகும். பதிவுகள் மற்றும் ஆதாரங்களைப் பாதுகாக்க...

- பதிவேட்டு அறை (மின்னணு வடிவில் மாற்றக்கூடியவைகளை அவ்வாறு மாற்றலாம்) ஏற்படுத்துதல்.
- அங்கு பாதுகாத்தல், தேவையானபோது விநியோகித்தல்.
- எடுத்த பதிவேடுகளை முன்னர் இருந்த இடத்திலேயே வைக்கும் பொறுப்பை ஒருவரிடம் ஒப்படைத்தல்
- பதிவேடுகளைப் பராமரித்தல், தொகுத்து வைத்தல், தேவையற்றவைகளை மாற்றுதல் போன்றவை தொடர்பான வழிகாட்டிக் குறிப்புகள் தயாரித்தல்.
- மேற்குறிப்பிட்ட செயல்கள் தொடர்ந்து நடக்கிறதா என மேற்பார்வை செய்தல், எந்தளவு வெற்றிபெற்றுள்ளது என்று மதிப்பிடுதல்.

### பெட்டிச்செய்தி 3. 14 தகவல் உரிமைச் சட்டமும் பதிவேடுகளைப் பாதுகாத்தலும்.

தகவல் உரிமைச் சட்டப்படி ஊராட்சி தொடர்பான அனைத்து விபரங்களும் எந்தவொரு குடிமகன் கேட்டாலும் கொடுக்க வேண்டும். அதனால் இத்தகைய கோரிக்கைகள் வந்தால், அவற்றை சிரமமின்றி நிறைவேற்ற பதிவேடுகளை முறையாக பத்திரப்படுத்தவும் பராமரிக்கவும் வேண்டும். மு. த. மே. முன்வைக்கும் கோட்பாடும் இதுதான்.

### 3.8.2 தரவுத்தளம் (Database)

வளர்ச்சிகளை சரியாக மதிப்பிடவும் பயனுள்ள திட்டங்கள் தீட்டவும் மேற்பார்வை செய்யவும் தரவுத்தளம் தேவையாகும். அடிப்படை மற்றும் மறைமுக தரவுகளிலிருந்து விபரங்கள் சேகரிக்கலாம். பொருளாதார மற்றும் புள்ளியல் துறை 5 வருடங்களுக்கொருமுறை வெளியிடும் ஊராட்சி தொடர்பான புள்ளிவிபர அறிக்கையிலுள்ள புள்ளிவிபரங்களைப் பயன்படுத்திக் கொள்ளலாம்.

### 3.9. ஒன்றோடொன்று இயைந்த தொடர்பு

மக்களும் அலுவலர்களும் ஒருவருக்கொருவர் ஒருங்கிணைந்து செயல்பட வேண்டிய அமைப்பே உள்ளாட்சி. அனைவரும் ஒற்றுமையாக ஒருங்கிணைந்து மக்களின் முன்னேற்றத்திற்காகப் பாடுபட வேண்டும்.

உதாரணமாக வளர்ச்சிநிலைக்குழு - திட்டமிடல், நிதிநிலைக்குழு - நிதிநிலை அறிக்கை தயாரித்தல் ஆகியவற்றை முன்னின்று நடத்தினாலும் இவர்களின் செயல்பாடுகள் ஒன்றோடொன்று தொடர்புடையவையாகும். திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்த வேண்டுமெனில் நிதிநிலை அறிக்கை வேண்டும். நிதிநிலை அறிக்கை தயாரிப்பது திட்டங்களின் அடிப்படையிலாகும். பல நிலைக்குழுக்கள் ஒருங்கிணைந்து செயல்படும் போதுதான் இவற்றிற்கிடையேயுள்ள தொடர்பு சாத்தியமாகும்.

-----



## அத்தியாயம் 4

### அலுவலகச் செயல்பாடுகளின் தரமேன்மை - ஐந்து 'S'

#### 4.1 அறிமுகம்

பொதுமக்களின் தேவைகளை ஆக்கப்பூர்வமாக நிறைவேற்றவும் நவீன தொழில் நுட்பங்களைப் பயன்படுத்தவும் உள்ளாட்சிகள் தயாராக வேண்டியது காலத்தின் கட்டாயமாகும். முறையற்ற, ஒழுங்கற்ற மற்றும் தேவையற்ற பொருட்கள் நிறைந்திருக்கும் சூழல் அலுவலர்களின் செயல்திறனைப் வெகுவாகப் பாதிக்க வாய்ப்புண்டு. இதனால் இடம், நேரம், சக்தி, பணம் ஆகிய வளங்கள் வீணாவதுடன் பயனற்ற மற்றும் தரமற்ற நிர்வாகத்திற்கு வழிவகுக்கும். இத்தகைய அலுவலகச் சூழலை மேம்படுத்தவே ஐந்து 'S' என்ற வழியைப் பின்பற்றுகிறோம்.

#### 4.2. ஐந்து 'S' என்றால் என்ன?

வீட்டைச் சீராகப் பராமரிக்கும் அர்த்தமுள்ள ஐந்து ஜப்பான் சொற்களின் முதலெழுத்துகளே ஐந்து 'S' கள். தரம்பிரித்தல் - Seiri (Sort), முறைப்படுத்துதல் - Seiton (Set in order), மின்னுதல் - Seiso (Shine), தரநிர்ணயம் - Seiketsu (Standardise) நிலைநிறுத்தல்- Shitsuke (Sustain) என்ற ஐந்து சொற்களே அவை.

##### 4.2.1. தரம்பிரித்தல் (Sort)

எதை, எந்தஅளவில், எங்கு, எப்பொழுது, எப்படி தேவை என்பதைப் பொருத்துத் தரம்பிரித்தால் அலுவலகச் செயல்பாடு எளிதாகும். தற்போது தேவையில்லாதவற்றை அலுவலகத்திலிருந்து நீக்கியோ, மாற்றியோ வையுங்கள். அதன்மூலம் இடம், நேரம், பணம், சக்தி ஆகிய விலைமதிப்பற்ற வளங்களைப் பயனுள்ள முறையில் செலவிடலாம்.

பெட்டிச்செய்தி 4. 1 பொருள்களைத் தரம்பிரித்தல்	
● எப்பொழுதும் தேவைப்படுபவை	● முற்றிலும் தேவையற்றவை
● சிலவேளை மட்டும் தேவைப்படுபவை	● தற்போது தேவையில்லை, பிறகு தேவைப்படலாம்
● எப்போதாவது தேவைப்படுபவை	● அழிக்க வேண்டியவை

தரம்பிரிப்பதால் ஏற்படும் நன்மைகள்

- அலுவலகங்கள் இடநெருக்கடியால் அவதிப்படுவதைத் தவிர்க்கலாம்.
- ஆதாரங்களை, பதிவுகளை, பொருட்களைத் தேடி அங்குமிங்கும் அலைவதால் ஏற்படும் காலவிரயத்தைத் தவிர்க்கலாம்.
- அளவிற்குக்கமான பொருட்கள் சேர்வதாலும் தேவையற்ற கோப்புகளாலும் ஏற்படும் செயற்திறன் பாதிப்பு இல்லாமல் போகும்.

- தேவையற்ற பொருட்களால் நிறைந்துள்ள தட்டுகள், அலமாரிகள் போன்றவை மனித நடமாற்றத்திற்கு தடையாக இருக்கும் நிலை மாறும்.

#### 4.2.2. முறைப்படுத்துதல் (Set in Order)

எளிதாகவும் விரைவாகவும் எடுத்து அன்றாடம் பயன்படுத்த வேண்டிய பொருட்கள், கோப்புகள் ஆகியவற்றை வரிசையாக முறைப்படி அடுக்கிவைப்புகள். ஒவ்வொரு பொருளையும் அதற்குரிய இடத்தில் அடுக்குதல், அனைத்துப் பொருள்களையும் முறையாக அடுக்கிவைத்தல் என்பதே இதன் அடிப்படைத் தத்துவம். தேடுவதற்காக விரயமாகும் நேரத்தை இதன் மூலம் சேமிக்கலாம்.

எப்பொழுதும் பயன்படுத்தும் கோப்புகள், பொருள்கள் ஆகியவற்றை எளிதில் எடுக்கும் வண்ணம் கைக்கெட்டும் தூரத்தில் வைப்புகள். மற்றவைகளை அவற்றின் உபயோகத்தின் அடிப்படையில் அடுக்கிவைப்புகள். இதனால் தேவையற்ற அலைச்சலைத் (Unwanted movements) தவிர்க்க முடியும். ஊழியர்களின் நேரவிரயத்தைக் குறைக்க முடியும். சேவைகளை விரைவாக வழங்க முடியும்.

#### 4.2.3. மின்னூதல் (Shine)

இது எல்லா இடங்களும் பளிச்சென இருப்பதைக் குறிப்பிடுகிறது. சுத்தமில்லாத ஒரு இடம் கூட அலுவலகத்தில் இருக்கக்கூடாது. யாரும் கவனிக்காத இடங்கள்கூட சுத்தமாக இருக்க வேண்டும். பார்வைக்கு அழகு என்பதுமட்டுமல்ல புழங்குவதற்கு வசதி என்பதையும் கருத்தில் கொண்டு அலுவலகம் பளிச்சென இருக்கும்படி மாற்றவேண்டும்.

#### நடைமுறை

- வேலை செய்யும் இடத்தைத் தூய்மையாக வைத்திருப்பது அங்குள்ள எல்லா அலுவலர்களின் பொறுப்பாகும். ஆளுக்கொரு இடம் என்று பிரித்தளித்து தூய்மையைப் பேணும் பொறுப்பளித்தல்.
- தரையிலுள்ள விரிசல்கள், சுவரின் மூலைமுடுக்குகள், தூண்களைச் சுற்றியுள்ள சுவர்கள், சன்னல்கள், கதவுகள் ஆகியவற்றிலுள்ள அழுக்கும் தூசியும் முழுமையாக நீக்கப்பட்டுள்ளன என்பதை உறுதிப்படுத்துதல்.
- எல்லா இடங்களிலும் இருக்கும் அழுக்கும் தூசியும் ஒட்டடையும் அனாவசியபொருள்களும் முற்றிலும் நீக்கப்பட்டுள்ளன என்பதை உறுதிசெய்தல்.
- தூய்மைப்படுத்துதலை அலுவலகத்தின் அன்றாடப் பணியாக்குதல்.

#### 4.2.4. தரநிர்ணயம் (Standardise)

இதுவரை விவரித்த மூன்று Sகளால் பெற்ற நிலைமையை நிலைநிறுத்துவதற்காக நாம் எடுக்கும் நடவடிக்கைகளின் தரத்தை நிர்ணயம் செய்வதே தரநிர்ணயம். பழைய நிலைக்குச் சென்று





விடாது முதல் மூன்று S களும் தொடர்ந்து நிலைநிறுத்தப்படுகின்றன என்பதை உறுதிப்படுத்த வேண்டும்.

#### நடைமுறை

- முதல் மூன்று Sகளின் பொறுப்புகளைப் பகிர்ந்தளித்தல்.
- குறைபாடுகள் ஏற்படாமல் இருக்க முதல் மூன்று Sகளின் பொறுப்பை அவரவர் பணியின் பாகமாக்குதல்.
- முதல் மூன்று Sகள் தொடர்பான வேலைகள் முறையாக நடக்கின்றனவா என்று பரிசோதித்தல்.
- தினமும் ஐந்து நிமிடம் ஐந்து S களையும் செய்யும் வண்ணம் அனைவருக்கும் பொறுப்புகளைப் பகிர்ந்தளித்தல்.

#### 4.2.5. நிலைநிறுத்துதல் (Sustain)

அலுவலகங்களின் அடிப்படைக் குணமாக ஐந்து S மாற வேண்டும் என்பதே நோக்கம். இடைவிடாது வழிகாட்டி, நிரந்தரமாக விழிப்புணர்வு உருவாக்கி, தொடர்புபயிற்சிகள் அளித்து இக்கனவை நனவாக்க வேண்டும். பணியாளர்களிடம் ஓர் உயர்ந்த தொழில் கலாச்சாரம் உருவாக வேண்டும். அவர்தம் மனநிலை மாற வேண்டும். அப்போதுதான் இது நடைமுறை சாத்தியமாகும்.

<b>பெட்டிச்செய்தி 4. 2</b>	
<b>ஐந்து S களை ஐந்து கட்டங்களாக நடைமுறைப்படுத்துதல்</b>	
முதல்	: அலுவலகத்தின் உட்புறம், சுற்றுப்புறம், சமதளங்கள் ஆகியவற்றை முழுமையாக சுத்தம் செய்தல்
இரண்டு	: சுவர், தூண்கள், மேற்கூரை ஆகியவற்றைச் சுத்தம் செய்தல்
மூன்று	: திறந்த அலமாரி, பெட்டி, அலமாரி, மேசை ஆகியவற்றின் உட்புறம், பொதுவாகத் தேவைப்படும் பொருட்களைச் சுத்தம் செய்தல், அழகாக அடுக்கி வைத்தல்
நான்கு	: எல்லா பொருட்களையும் சுத்தம் செய்து, பெயர் ஒட்டுதல், அடையாளங்கள் இட்டு வைத்தல்.
ஐந்து	: மேற்குறிப்பிட்ட செயல்கள் யாவும் முறையாக நடந்துள்ளன என்று உறுதிப்படுத்துதல்
<b>5 S ஐ பயனுள்ள வகையில் நடைமுறைப்படுத்த கவனிக்க வேண்டியவை</b>	
●	எல்லோருடைய ஒத்துழைப்பையும் பங்களிப்பையும் உறுதிசெய்தல்
●	உள்ளாட்சியிலுள்ள மக்களிடம் காட்டும் பொறுப்புணர்வு என்பதே அடிப்படையான கூறு
●	நடைமுறைப்படுத்தும் பொறுப்பை செயலருக்கு அளித்தல்.
●	மேற்குறிப்பிட்ட நடவடிக்கைகளைச் சுயமாக, தொடர்ந்து பின்பற்றுதல்

#### 4.3. பொறுப்புகள்

##### (i) உள்ளாட்சி நிர்வாகம் மற்றும் செயலரின் பொறுப்புகள்

- ஐந்து Sகளைப் பற்றியும் அவற்றை நடைமுறைப்படுத்தும் முறை பற்றியும் எல்லா அலுவலகர்களுக்கும் பயிற்சி அளித்தல்.
- ஐந்து Sகளை நடைமுறைப்படுத்தும் பொறுப்புகளைப் பகிர்ந்தளித்தல்.
- ஐந்து Sகளை நடைமுறைப்படுத்தத் தேவையான நேரம் கொடுத்தல், பொருள்கள் வழங்குதல், செயல்திட்டம் தீட்டுதல்.
- ஊழியர்களின் கருத்துக்களுக்குச் செவிசாய்த்தல், ஆக்கப்பூர்வமான பங்களிப்பை உறுதி செய்தல்.
- ஐந்து Sகளை நடைமுறைப்படுத்தும் முயற்சிகளை ஊக்குவித்தல்.

##### (ii) அலுவலர்களின் பொறுப்புகள்

- தங்கள் அறிவை எப்பொழுதும் பிறருடன் பகிர்ந்து கொள்ளுதல்.
- ஐந்து Sகள் தொடர்பான செயல்களைச் செய்யத் தூண்டுதல், உறுதுணையளித்து உற்சாகப்படுத்துதல், ஊக்கப்படுத்துதல்.
- ஐந்து Sகள் தொடர்பாக தினமும் நிறைவேற்ற வேண்டிய செயல்களைத் தாமதமாக முன்வந்து செய்தல்.
- மேலதிகாரிகளின் ஒத்துழைப்பைப் பெறுதல்.

#### 4.4 நன்மைகள்

- ஐந்து Sகளை நடைமுறைப்படுத்துவதன் மூலம் அலுவலர்களிடமும் மக்கள் பிரதிநிதிகளிடமும் ஒழுங்கும் சுத்தம் பற்றிய விழிப்புணர்வும் ஏற்படும்.
- பங்கேற்பின் வாயிலாக ஒற்றுமையும் செயல்திறனும் அதிகரிக்கும்.
- உபகரணங்கள், இடம் ஆகியவற்றின் முழுமையான பலனை உறுதி செய்யலாம்.
- வேலை செய்யும் சூழல் ஆரோக்கியமானதாக இருக்கும்.
- சேவைகளில் நிலவும் குறைபாடுகள் மறையும்.
- காலவிரயம் இல்லாமல் போகும். முறையீடுகள் மறையும்.

**தொழில் ஒரு வழிபாடு  
அலுவலகம் ஓர் ஆலயம்**

இதன்மூலம் ஆரோக்கியம், ஒழுக்கம், தரமேன்மை ஆகியவற்றை உயர்த்தி முழுமையான தர மேலாண்மைக்கான ஐநா 9001 : 2008 சான்றிதழ் பெறுவதற்கான முயற்சியாக ஐந்து நகளை நிறைவேற்ற வேண்டும். இதைத் தொடர்ந்து கண்காணித்து சீராக நடைமுறைப்படுத்தும் பொறுப்பு தரவட்டத்தினுடையதாகும்.



## மேற்கோள்

முனைவர் . ஜெ.பி. இராஜன் & முனைவர். பிஜிஎஸ்.கே: 2015 மக்களுக்கியைந்த ஊராட்சி ISO 9001 : 2008 புதிய மு.த.மே., கிலா, திருச்சூர்.

கேரள அரசு , 2015: உள்ளாட்சிகளில் முழுமையான தரமேலாண்மை நடைமுறைப்படுத்துதல் வாயிலாக ISO 9001 : 2008 சான்றிதழ் பெறும் முயற்சிக்கான புதிய வழிகாட்டி (அ. ஆ. (எம். எஸ்.) எண். 18/2015/உள்ளாட்சித்துறை, திருவனந்தபுரம், தேதி 29.01.2015)

கிலா, 2013: முழுமையான தரமேலாண்மை ISO 9001 : 2008 : 2008 கிலா, திருச்சூர்.

கிலா, 2006: சான்றிதழ் பயிற்சி கையேடு II, கிலா, திருச்சூர்.

முனைவர். ஜெ.பி. இராஜன் & முனைவர். பிஜிஎஸ்.கே. : 2013 கேரள கிராம ஊராட்சிகளில் முகஅலுவலக மேலாண்மை : பிரச்சனைகளும் சவால்களும், கிலா, திருச்சூர். (W.P.No. 16)

முனைவர். ஜெ.பி. இராஜன் 2008 மனம் இருந்தால் மார்க்கமுண்டு , செருவண்ணூர்- நல்லளம் ஊராட்சி வோக்ஸ் பாப்புலி மாதஇதழ் 2008, இலக்கம் 1 சென்டர் பார் குட் கவர்னன்ஸ், ஹைதராபாத்.

முனைவர் . ஜெ.பி. இராஜன் 2008: 100% தரமேன்மையை நோக்கி.. கேரள காலிங், ஜூன் 2008, கேரள அரசு, திருவனந்தபுரம்.

கரகனம் கிராம பஞ்சாயத்து 2005 : கப்பாஸிட்டி பார் டிசென்றலைஸேஷன் இன் கேரளா, ஸ்வீஸ் டவலப்மென்ற் கார்ப்பரேஷனின் (எஸ். டி. ஸி.) பண உதவியோடு நடைமுறைப்படுத்திய முயற்சி. திருவனந்தபுரம்.

கேரள அரசு 2009 : கிராம பஞ்சாயத்துகளில் முகஅலுவலக அமைப்பை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கான கையேடு. அ. ஆ. (எம். எஸ்.) எண். 123/2009/ உள்ளாட்சித்துறை, திருவனந்தபுரம், தேதி 2.7.2009)

கிலா 2009 : சமூகநல நிலைக்குழு மற்றும் செயல்திறன்மிக்க சேவை- கிலா, திருச்சூர்.