

തദ്ദേശഭരണം 3 :
ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ്



കേരള ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ട് ഓഫ് ലോക്കൽ അഡ്മിനിസ്ട്രേഷൻ

മുളങ്കുന്നത്തുകാവ്, തൃശൂർ 680 581, കേരളം

ഫോൺ : 0487-2207000 (ഓഫീസ്)

0487-2201312 (ഡയറക്ടർ), 2201062 (ഫാക്സ്)

ഇ-മെയിൽ : kilathrissur@gmail.com, mail@kilaonline.org

Website : www.kilaonline.org

നവംബർ 2015

ചീഫ് എഡിറ്റർ

ഡോ. പി.പി. ബാലൻ, ഡയറക്ടർ, കില

എഡിറ്റർ

ഡോ. ജെ.ബി.രാജൻ, അസിസ്റ്റന്റ് പ്രൊഫസർ, കില

കോ- ഓർഡിനേറ്റിംഗ് എഡിറ്റോഴ്സ്

ഡോ. ജെ.ബി.രാജൻ, അസിസ്റ്റന്റ് പ്രൊഫസർ, കില

പ്രതാപ് സിംഗ് എ.എസ്, ട്രെയ്നിംഗ് അസോസിയേറ്റ്, കില

അസോസിയേറ്റ് എഡിറ്റർ

ഗോപാലകൃഷ്ണൻ.കെ, എക്സ്റ്റൻഷൻ ഫാക്കൽറ്റി, കില

എഡിറ്റിംഗ് ടീം

അനിൽകുമാർ.കെ.വി, എക്സ്റ്റൻഷൻ ഫാക്കൽറ്റി, കില

രാധാകൃഷ്ണൻ. സി, എക്സ്റ്റൻഷൻ ഫാക്കൽറ്റി, കില

വേണുഗോപാൽ.എൻ.പി, എക്സ്റ്റൻഷൻ ഫാക്കൽറ്റി, കില

ദേവരാജൻ.പി.എം, എക്സ്റ്റൻഷൻ ഫാക്കൽറ്റി, കില

ലാംഗ്വേജ് എഡിറ്റർ

സിറാജ് മീനത്തേരി

തയ്യാറാക്കിയത്

ഡോ. ജെ.ബി.രാജൻ, അസിസ്റ്റന്റ് പ്രൊഫസർ, കില

ഡോ.ബിജു എസ്.കെ.,

അസി.പ്രൊഫസർ, ഗവ.ആർട്സ് കോളേജ്, തിരുവനന്തപുരം

എഡിറ്റിംഗ് സഹായം

അഖില.എസ്.എസ്.,

ഗവേഷക വിദ്യാർത്ഥി, സെൻട്രൽ യൂണിവേഴ്സിറ്റി, റിസർച്ച് സെന്റർ, കില

ഡി.ടി.പി.

സി.കെ.സുലേചന

ലേഔട്ട് & കവർ

ഉസ്മാൻ കുട്ടോത്ത്

ISBN- 978-93-84557-30-0

© രാജൻ.ജെ.ബി 2015

പ്രസാധനം



കേരള ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ട് ഓഫ് ലോക്കൽ അഡ്മിനിസ്ട്രേഷൻ

മുളങ്കുന്നത്തുകാവ്, തൃശൂർ 680581

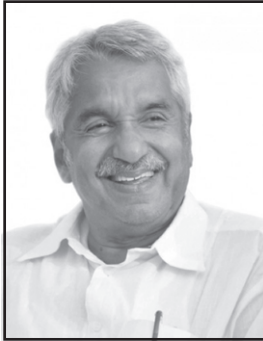
ഫോൺ : 0487-2207000 (ഓഫീസ്), 0487-2201312 (ഡയറക്ടർ),

2201062 (ഫാക്സ്),

ഇ-മെയിൽ : kilathrissur@gmail.com

നവംബർ 2015

അച്ചടി : കെ.ബി.പി.എസ്. കാക്കനാട്, കൊച്ചി- 30



ഉമ്മൻചാണ്ടി
കേരള മുഖ്യമന്ത്രി

സന്ദേശം

തദ്ദേശ സ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളിൽ 2015 - 2020 കാലയളവിലേക്ക് തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെട്ട എല്ലാ ജനപ്രതിനിധികൾക്കും ആശംസകൾ നേരുന്നു. വലിയ ഉത്തരവാദിത്തമാണ് തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളിലെ ജനപ്രതിനിധികളിൽ നിക്ഷിപ്തമായിരിക്കുന്നത്. ജനങ്ങളുമായി നേരിട്ട് ഇടപഴകുവാനും അവരുടെ പ്രശ്നങ്ങളും ആവലാതികളും കൂടുതൽ മനസ്സിലാക്കുവാനും കഴിയുന്നത് പ്രാദേശിക ഭരണ സംവിധാനത്തിലൂടെയാണ്. ജനാധിപത്യത്തിൽ യഥാർത്ഥ അധികാരികൾ ജനങ്ങളാണ് എന്ന ബോധ്യം ജനപ്രതിനിധികൾക്ക് ഉണ്ടാകണം.

പ്രാദേശിക ഭരണ സംവിധാനം കൂടുതൽ ശക്തമാക്കുവാൻ ഈ സംവിധാനത്തെ കുറിച്ച് ആഴത്തിലുള്ള അറിവ് സ്വായത്തമാക്കണം. ആയതിലേക്ക് ‘കില’ തയ്യാറാക്കിയിട്ടുള്ള ‘തദ്ദേശ ഭരണം’ എന്ന ആറ് കൈപ്പുസ്തകങ്ങളുടെ സമാഹാരം തദ്ദേശ സ്വയം ഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളിലെ ജനപ്രതിനിധികൾക്ക് വഴികാട്ടിയാകുമെന്ന് പ്രത്യാശിക്കുന്നു.

കൈപ്പുസ്തകം തയ്യാറാക്കിയ ‘കില’ ക്ക് പ്രത്യേക അഭിനന്ദനങ്ങൾ.

സ്നേഹപൂർവ്വം,

ഉമ്മൻചാണ്ടി



ഡോ. എം. കെ മുനീർ

പഞ്ചായത്ത് - സാമൂഹ്യ നീതി വകുപ്പ് മന്ത്രി

സന്ദേശം

പ്രാദേശിക ഭരണ സംവിധാനത്തിലേക്ക് ജനപ്രതിനിധികളായി കടന്നു വന്ന എല്ലാവർക്കും ഹൃദ്യമായ സ്വാഗതം.

തദ്ദേശ സ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളിലൂടെ ഒട്ടേറെ നൂതന ആശയങ്ങൾ അനുവർത്തിക്കാൻ കേരളത്തിന് കഴിഞ്ഞിട്ടുണ്ട്. ഗ്രാമ/വാർഡ് കേന്ദ്രങ്ങൾ സ്ഥാപിക്കൽ, വാർഡുകളിൽ അയൽസഭ രൂപീകരിക്കൽ, വാർഡ് സമിതികൾ രൂപീകരിക്കൽ എന്നിവയും ഗുണഭോക്താക്കൾക്ക് കാലതാമസമില്ലാതെ സേവനങ്ങൾ ലഭ്യമാക്കുന്നതിനും; തദ്ദേശ സ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളുടെ സേവന പ്രദാന സംവിധാനം അന്താരാഷ്ട്ര നിലവാരത്തിലേക്ക് ഉയർത്തുന്നതിന് ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിലൂടെ ഐ.എസ്.ഒ 9001:2008 സർട്ടിഫിക്കേഷൻ കരസ്ഥമാക്കുന്നതിനും; സേവനാവകാശം ഉറപ്പ് വരുത്തുന്നതിനും ഉള്ള നടപടികൾ ഈ കാലയളവിൽ ഉണ്ടായി. അതിലൂടെ കേരളം ദേശീയ/അന്തർദേശീയ ശ്രദ്ധയാകർഷിച്ചുവെന്നത് സംസ്ഥാനത്തിന്റെ നേട്ടമാണ്. ഇത്തരത്തിലുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങൾ നിലനിർത്തുകയും നൂതന ആശയങ്ങൾ കൊണ്ടുവരികയും ചെയ്യേണ്ടത് ജനപ്രതിനിധികളുടെ കർത്തവ്യമാണ്.

കാലഘട്ടത്തിന്റെ ആവശ്യകതകളനുസരിച്ച് തദ്ദേശ ഭരണസ്ഥാപനങ്ങൾ മാറുന്ന ഘട്ടത്തിൽ ജനങ്ങൾക്ക് സമയബന്ധിതമായി സേവനങ്ങൾ നൽകുവാൻ തദ്ദേശ ഭരണസ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് കഴിയണം. ജനങ്ങളുടെ ആവശ്യങ്ങൾ വേഗത്തിൽ പരിഗണിക്കുന്നതിനും അത് ഫലവത്താക്കുന്നതിനും തദ്ദേശ സ്വയം ഭരണ സ്ഥാപനങ്ങൾ ഊർജ്ജിതമായി പ്രവർത്തിക്കണം. തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളുടെ ഓഫീസുകളിലും അവയിലെ സ്ഥാപനങ്ങളിലും ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിലൂടെ ഐ.എസ്.ഒ 9001:2008 സർട്ടിഫിക്കറ്റ് കരസ്ഥമാക്കുവാൻ എല്ലാ തദ്ദേശ സ്വയം ഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളും ശ്രമിക്കണം. ജനപ്രതിനിധികൾ പ്രാദേശിക ഭരണ സംവിധാനത്തിൽ പ്രാപ്തിയുള്ളവരായി തീരുവാൻ ‘കില’ നിരന്തരമായ പരിശീലനങ്ങൾ വിഭാവനം ചെയ്തിട്ടുണ്ട്. കൂടാതെ പ്രാദേശിക ഭരണത്തിന്റെ അടിസ്ഥാന കാര്യങ്ങൾ ഉൾച്ചേർത്ത് കൊണ്ട് കില തയ്യാറാക്കിയ പൊതുഭരണം, സദ്ഭരണം, ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ്, പങ്കാളിത്ത ആസൂത്രണം, പൗരഭരണം, സ്ഥാപനങ്ങളും സേവനങ്ങളും എന്നീ കൈപ്പുസ്തകങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്ന കൈപ്പുസ്തക സമാഹാരം എല്ലാവർക്കും ഉപകരിക്കും എന്ന് പ്രത്യാശിക്കുന്നു.

സ്നേഹപൂർവ്വം,

ഡോ. എം. കെ മുനീർ



കെ. സി. ജോസഫ്
ഗ്രാമവികസന വകുപ്പ് മന്ത്രി

സന്ദേശം

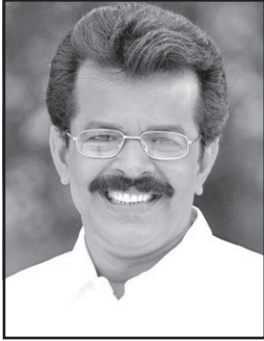
തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളുടെ ഭരണസാരഥികളായി ജനങ്ങൾ അധികാരത്തിലേറ്റിയ എല്ലാ ജനപ്രതിനിധികൾക്കും ഹൃദയംഗമമായ ആശംസകൾ നേരുന്നു. ജനങ്ങൾ തങ്ങളിൽ അർപ്പിച്ച വിശ്വാസവും പ്രതീക്ഷയും അർത്ഥവത്തായിരുന്നു എന്ന് തെളിയിക്കാൻ അവരോരുത്തരും ആത്മാർത്ഥമായും നിരന്തരമായും പരിശ്രമിക്കണമെന്നാണ് ഇത്തരൂണത്തിൽ അവരോടുള്ള എന്റെ അഭ്യർത്ഥന. കാരണം ജനങ്ങളുമായി ഏറ്റുവുമധികം അടുത്ത് നിൽക്കുന്ന ഭരണസംവിധാനം എന്ന നിലയിൽ തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് വലിയ പ്രാധാന്യമാണുള്ളത്.

ദേശീയതലത്തിലും സംസ്ഥാനതലത്തിലുമുള്ള ഭരണസംവിധാനങ്ങളെ അപേക്ഷിച്ച് ജനങ്ങളുമായി കൂടുതൽ ഇഴുകി ചേർന്ന് അവരുടെ വികസനാവശ്യങ്ങളെ യാഥാർത്ഥ്യബോധത്തോടെ സമീപിക്കാനും ഉൾക്കൊള്ളാനും തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളിലെ ഭരണ സാരഥ്യം ഏറ്റെടുക്കുന്ന ജനപ്രതിനിധികൾക്ക് കഴിയുമെന്ന് തർക്കമറ്റു കാര്യമാണ്. എന്നാൽ ജനനന്മയ്ക്കായി വിവിധ വികസന മേഖലകളിലെ ഇടപെടലുകൾ ശക്തമാക്കുകയും ഔദ്യോഗിക സംവിധാനങ്ങളെ കാര്യക്ഷമമാക്കുകയും ചെയ്യാൻ തക്കവിധം ജനപ്രതിനിധികൾ പ്രാപ്തി കൈവരിക്കേണ്ടതുണ്ട്. അതിന് ജനങ്ങൾക്കിടയിൽ പ്രവർത്തിച്ചത് വഴി തങ്ങൾ സ്വായത്തമാക്കിയ പ്രായോഗികാനുഭവങ്ങൾ മാത്രം പോര. അതോടൊപ്പം വ്യത്യസ്തമേഖലകളെക്കുറിച്ചുള്ള സൂക്ഷ്മമായ അറിവും ഓരോ തലങ്ങളിലെയും നിയമപരവും നിയന്ത്രണപരവുമായ പരിമിതികളെ കുറിച്ചുള്ള അവബോധവും നേടിയെടുക്കേണ്ടതുണ്ട്. അതാകട്ടെ പരിശീലനത്തിലൂടെയാണ് കൈവരിക്കേണ്ടത്.

ജനങ്ങൾക്കായി ഏറ്റവും മികച്ച ഭരണം കാഴ്ച്ച വയ്ക്കാൻ തദ്ദേശസ്വയം ഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളിലെ ജനപ്രതിനിധികളെ സജ്ജരാക്കാൻ ഉതകുന്ന പരിശീലന സമ്പ്രദായങ്ങളും പാഠ്യപദ്ധതിയും ആവിഷ്കരിച്ചതിലൂടെ ‘കില’ മഹത്തായ ഒരു ദൗത്യമാണ് ഏറ്റെടുത്തിരിക്കുന്നത്. ‘തദ്ദേശഭരണം’ എന്ന ഈ കൈപ്പുസ്തക സമാഹാരം അതിനുപകരിക്കും. സന്ദർഭോചിതമായ ഈ പ്രവർത്തനത്തിന് ‘കില’യെ അഭിനന്ദിക്കുകയും അവസരം പൂർണ്ണമായും പ്രയോജനപ്പെടുത്തണമെന്ന് തദ്ദേശസ്വയം ഭരണസ്ഥാപനങ്ങളിലെ ജനപ്രതിനിധികളോട് അഭ്യർത്ഥിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

സ്നേഹപൂർവ്വം,

കെ. സി. ജോസഫ്



മഞ്ഞളാംകുഴി അലി
നഗരകാര്യ വകുപ്പ് മന്ത്രി

സന്ദേശം

തദ്ദേശ സ്വയം ഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളുടെ ജനപ്രതിനിധികളായി കടന്നുവന്ന ഏവർക്കും നഗരകാര്യ വകുപ്പിന്റെ ആശംസകൾ.

ജനങ്ങളുമായി അടുത്ത് നിന്ന് പ്രവർത്തിക്കാൻ കഴിയുന്ന പ്രാദേശിക സർക്കാരുകൾക്ക് വിപ്ലവകരമായ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്തുവാൻ കഴിയും. ജനാഭിലാഷം അറിഞ്ഞ് നൂതന പദ്ധതികൾ രൂപീകരിക്കുവാൻ തദ്ദേശ സ്വയം ഭരണ സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് കഴിയണം. തദ്ദേശ സ്വയം ഭരണത്തിലെ ജനപ്രതിനിധിയെന്ന നിലയിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്നതിന് പ്രാദേശിക ഭരണ സംവിധാനം സംബന്ധിച്ച് ആഴത്തിൽ അറിവുണ്ടാകണം. നിരന്തര പരിശീലനങ്ങൾ കൊണ്ട് മാത്രമേ ആയത് നേടിയെടുക്കുവാൻ കഴിയുകയുള്ളൂ. ആദ്യഘട്ട പരിശീലനത്തിനായി ഗ്രാമ/ബ്ലോക്ക്/ജില്ലാ പഞ്ചായത്തുകൾക്കും, മുനിസിപ്പാലിറ്റികൾക്കും, കോർപ്പറേഷനുകൾക്കും തുല്യ പ്രാധാന്യം നൽകി കൊണ്ടാണ് ‘കില’ പുസ്തകങ്ങൾ തയ്യാറാക്കിയിരിക്കുന്നത്.

‘തദ്ദേശ ഭരണം’ എന്ന കൈപ്പുസ്തക സമാഹാരം എല്ലാ തട്ടിലുമുള്ള തദ്ദേശ സ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളെ സംബന്ധിച്ച് അറിഞ്ഞിരിക്കേണ്ട അടിസ്ഥാന കാര്യങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളിച്ച് കൊണ്ടുള്ളതാണ്. ഈ കൈപ്പുസ്തകങ്ങൾ ജനപ്രതിനിധികൾക്ക് പ്രത്യേകിച്ച്, ആദ്യമായി ഈ രംഗത്ത് കടന്നു വരുന്നവർക്ക്, ഒരു മുതൽക്കൂട്ടാകുമെന്ന് പ്രതീക്ഷിക്കുന്നു.

സ്നേഹപൂർവ്വം,

മഞ്ഞളാംകുഴി അലി



ഡോ. പി.പി ബാലൻ
ഡയറക്ടർ, കില

മുഖവുര

പ്രാദേശിക ഭരണ സംവിധാനത്തിൽ കേരളത്തിന്റെ സംഭാവനകൾ വളരെ വലുതാണ്. വരുന്ന അഞ്ച് വർഷങ്ങളിൽ പ്രാദേശിക ഭരണ സംവിധാനം പുതുതായി ചുമതലയേറ്റ ജനപ്രതിനിധികളുടെ കൈകളിലാണ്. കഴിഞ്ഞ കാലഘട്ടത്തിന്റെ നേട്ടങ്ങൾ മറുകെ പിടിച്ച് ആവശ്യമായ തരത്തിൽ പുതിയ കാൽവെയ്പ്പുകൾ നടത്തുവാൻ ജനപ്രതിനിധികൾക്ക് കഴിയണം. ജനങ്ങൾക്ക് അടിയന്തര പ്രാധാന്യമുള്ളതും, നേരിട്ട് ഇടപെടേണ്ടതുമായ പ്രശ്നങ്ങളിൽ മേൽതട്ടിലുള്ള (കേന്ദ്ര-സംസ്ഥാന) സർക്കാരുകൾ വളരെ കുറച്ച് അധികാരങ്ങൾ മാത്രമാണ് ഉപയോഗിക്കുന്നത്. എന്നാൽ പ്രാദേശിക സർക്കാരുകൾക്ക് പ്രാദേശിക വികസനവും സാമൂഹ്യ നീതിയും ഉറപ്പ് വരുത്തുന്ന തരത്തിൽ പ്രവർത്തനങ്ങൾ നിർവ്വഹിക്കുവാൻ ചുമതലയുണ്ട്.

കേരളത്തിന്റെ അധികാര വികേന്ദ്രീകരണം മാതൃകയാണെങ്കിലും പ്രാദേശിക ഭരണ പ്രക്രിയ കാര്യക്ഷമമാക്കുന്നതിലെ പോരായ്മകൾ ഉന്നയിക്കപ്പെടുന്നുണ്ട്. അധികാര വികേന്ദ്രീകരണത്തിന്റെ ഭാഗമായുണ്ടായ ഒരു പുത്തൻ ഭരണ ക്രമത്തിലേക്കുള്ള പ്രയാണത്തിൽ കൈവരിക്കേണ്ട നിയമ-ഭരണ-സാങ്കേതിക പരിജ്ഞാനത്തിന്റെയും വൈദഗ്ദ്ധ്യത്തിന്റെയും ആവശ്യകതയിലേക്കാണ് മുഖ്യമായും ഇത് വിരൽ ചൂണ്ടുന്നത്. ഇത്തരമുള്ളതിൽ തദ്ദേശ ഭരണ സംവിധാനത്തെ സംബന്ധിക്കുന്ന വിഷയങ്ങളിൽ ആദ്യഘട്ടത്തിൽ തന്നെ വിപുലമായ പരിശീലനങ്ങളാണ് ‘കില’ നൽകുന്നത്. അതിലൂടെ ജനപ്രതിനിധികളുടെ കാര്യപ്രാപ്തിയും വികസനവും പ്രായോഗിക പരിജ്ഞാനവും വളർത്തി ജനങ്ങൾക്ക് ആവശ്യമായ രീതിയിൽ അവ ഉപകാരപ്രദമാക്കാനാണ് ‘കില’ ശ്രമിക്കുന്നത്. ‘തദ്ദേശഭരണം’ എന്ന തലക്കെട്ടിൽ ‘കില’ തയ്യാറാക്കിയിട്ടുള്ള ആറ് വാല്യങ്ങൾ ഉൾപ്പെടുന്ന ഈ കൈപ്പുസ്തക സമാഹാരം ജനപ്രതിനിധികൾക്ക് അടിസ്ഥാന അറിവ് നൽകുന്നതിന് പര്യാപ്തമായ വിഷയങ്ങളാണ് പ്രതിപാദിക്കുന്നത്. വിഷയ വിദഗ്ദ്ധരുമായും സ്റ്റേക്ക് ഹോൾഡർമാരുമായും വ്യത്യസ്ത തല ചർച്ചകളിലൂടെയും പ്രവർത്തനങ്ങളിലൂടെയും ആണ് ഈ കൈപ്പുസ്തകങ്ങൾ തയ്യാറാക്കിയിട്ടുള്ളത്. ആയതിന് അക്കാദമിക്ക് നേതൃത്വം നൽകിയ ‘കില’ യിലെ അസി. പ്രൊഫസർ ഡോ. ജെ.ബി രാജനും സഹകാരികളായ അസോസിയേറ്റ് പ്രൊഫസർ ഡോ. പീറ്റർ എം.രാജ്, പ്രൊഫസർ. ഡോ. സണ്ണി ജോർജ്ജ് എന്നിവർക്കും അഭിനന്ദനങ്ങൾ. കൈപ്പുസ്തകങ്ങളുടെ ഉള്ളടക്കം കുറുമുതലാക്കുന്നതിൽ എഡിറ്റിംഗ് നിർവ്വഹിച്ച കില എക്സ്റ്റൻഷൻ ഫാക്കൽട്ടി അംഗങ്ങളായ ശ്രീ. കെ. ഗോപാലകൃഷ്ണൻ, ശ്രീ. സി. രാധാകൃഷ്ണൻ, ശ്രീ. കെ.വി അനിൽകുമാർ, ശ്രീ. വേണുഗോപാൽ എൻ.പി, ശ്രീ. ദേവരാജൻ, ശ്രീ. പ്രതാപ് സിംഗ്, ശ്രീ. പി.കെ ജയദേവൻ, ശ്രീമതി. ഗീതാഞ്ജലി, കുമാരി. അഖില എന്നിവർക്കും ദാക്ഷാപരമായി കുറുമുതലാക്കുന്നതിനുള്ള എഡിറ്റിംഗ് നിർവ്വഹിച്ച ശ്രീ. സിറാജ് മീനത്തേരിക്കും അഭിനന്ദനങ്ങൾ.

ഡോ. പി.പി ബാലൻ

ഉള്ളടക്കം

അദ്ധ്യായം 1	ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് - ആമുഖം	(1- 4)
1.1.	ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് - എന്ത്?	1
1.2.	ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് - ലഘു ചരിത്രം	2
1.2.1.	ഒറ്റപ്പെട്ട ഇടപെടലുകൾ	2
1.2.2.	ചെറുവണ്ണൂർ- നല്ലൂം ഗ്രാമ പഞ്ചായത്ത് : ആദ്യത്തെ ചുവടുവയ്പ്	2
1.2.3.	ഫ്രണ്ട് ഓഫീസ് മാനേജ്മെന്റ്	3
1.2.4.	ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് - വ്യാപനം	4
1.2.5.	ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് എന്തിന്?	4
അദ്ധ്യായം 2	ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് - തത്വങ്ങൾ	(5- 7)
2.1.	ആമുഖം	5
2.2.	തത്വങ്ങൾ	5
2.2.1.	ജന കേന്ദ്രീകൃതം (People Centered)	5
2.2.2.	നേതൃത്വം (Leadership)	5
2.2.3.	പങ്കാളിത്തം (Participation)	6
2.2.4.	പ്രക്രിയാധിഷ്ഠിതം (Process Oriented)	6
2.2.5.	വ്യൂഹാധിഷ്ഠിതം (System Oriented)	6
2.2.6.	തുടർച്ചയായ മെച്ചപ്പെടുത്തൽ (Continuous Improvement)	6
2.2.7.	വസ്തുതാധിഷ്ഠിത തീരുമാനമെടുക്കൽ (Factual Approach to Decision Making)	7
2.2.8.	പരസ്പര പൂരക ബന്ധം (Mutually Beneficial Relationship)	7
2.3.	ഉപസംഹാരം	7
അദ്ധ്യായം 3	ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് (TQM) : പ്രയോഗം	(9- 20)
3.1.	ആമുഖം	9
3.2.	ജന കേന്ദ്രീകൃതം (People Centered)	9
3.3.	നേതൃത്വം (Leadership)	10
3.3.1.	ഗുണമേന്മ നയ രൂപീകരണം	10
3.3.2.	ഗുണമേന്മ ലക്ഷ്യങ്ങൾ (Quality Objectives)	10
3.3.2.1.	ഗുണമേന്മ ലക്ഷ്യങ്ങൾ - സവിശേഷതകൾ	12
3.3.3.	ക്വാളിറ്റി മാനുവൽ (Quality Manual)	12
3.3.4.	തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനം നടത്തുന്ന വിലയിരുത്തൽ യോഗങ്ങൾ	12

3.4.	പങ്കാളിത്തം	13
3.4.1.	പങ്കാളിത്തത്തിന്റെ വേദികൾ	13
3.4.2.	കാര്യശേഷി വികസനം	14
3.5.	പ്രക്രിയാധിഷ്ഠിതം (Process Oriented)	14
3.5.1	പ്രോസസ് മാപ്പിംഗ് (Process Mapping)	15
3.6.	വ്യൂഹാധിഷ്ഠിതം (System Oriented)	15
3.7.	തുടർച്ചയായ മെച്ചപ്പെടുത്തൽ പരിശ്രമം	16
3.8.	വസ്തുതാധിഷ്ഠിത തീരുമാനമെടുക്കൽ (Factual Approach to Decision Making)	17
3.8.1	റെക്കോർഡ് മാനേജ്മെന്റ് (Record Management)	17
3.8.2	വിവരവ്യൂഹം (Data base)	20
3.9.	പരസ്പര പുരക ബന്ധം	20

അദ്ധ്യായം 4 ഓഫീസ് പ്രവർത്തനങ്ങളിലെ ഗുണമേന്മ - അഞ്ച് ‘S’ (21- 24)

4.1	ആമുഖം	21
4.2.	എന്താണ് അഞ്ച് ‘S’?	21
4.2.1.	തരം തിരിക്കൽ (Sort)	21
4.2.2.	ക്രമീകരണം (Set in Order)	22
4.2.3.	തിളക്കം (Shine)	22
4.2.4.	നിലവാര നിർണ്ണയം (Standardise)	22
4.2.5.	സുസ്ഥിരത (Sustain)	23
4.3.	ചുമതലകൾ	23
4.4.	നേട്ടങ്ങൾ	23



അദ്ധ്യായം 1

ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് - ആമുഖം

“നമ്മൾ ചെയ്ത ജോലികളുടെ ഗുണമേന്മയാണ് ദൈവപ്രീതിക്ക് പാത്രമാകുന്നത്. അല്ലാതെ എത്ര എണ്ണം ചെയ്തു എന്നതല്ല.”

- ഗാന്ധിജി

1.1. ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് - എന്ത്?

ജനങ്ങളുടെ ആവശ്യങ്ങൾ പ്രാദേശിക സാധ്യതകൾക്കനുസരിച്ച് നിറവേറ്റിക്കൊടുക്കുകയാണ് പ്രാദേശിക ഭരണസംവിധാനത്തിന്റെ ഉദ്ദേശ്യം. പരമ്പരാഗതവും വികസനപരവും സേവനപരവുമായ നിരവധി ചുമതലകൾ തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളുടെ ഉത്തരവാദിത്തത്തിൽ പെടുന്നു. ഇവയെ കൃത്യമായി നിർണ്ണയിച്ചും നിർവ്വഹിച്ചും ജനങ്ങളുടെ ആവശ്യങ്ങൾക്കനുസൃതമായി രൂപപ്പെടുത്തുന്നതിന് ശാസ്ത്രീയമായ ചട്ടക്കൂടുകൾ രൂപപ്പെടുത്തേണ്ടതുണ്ട്. ഇതിനായുള്ള ഒരു പ്രായോഗിക മാനേജ്മെന്റ് തന്ത്രമാണ് ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് (Total Quality Management) അഥവാ TQM. TQM തത്വങ്ങളിലധിഷ്ഠിതമായി പ്രവർത്തിക്കുന്ന സ്ഥാപനത്തിൽ മെച്ചപ്പെട്ട ഓഫീസ് മാനേജ്മെന്റും ഗുണമേന്മയുള്ള സേവന പ്രദാനവും സാധ്യമാകും.

TQM ന്റെ നിർവ്വചനം അതിന്റെ പേരിൽതന്നെ അടങ്ങിയിരിക്കുന്നു - അതായത് സമ്പൂർണ്ണ ഗുണമേന്മ സംവിധാനം. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രവർത്തനത്തിലും സംവിധാനത്തിലും ഗുണമേന്മ ഉറപ്പുവരുത്തുകയാണ് ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് കൊണ്ടുദ്ദേശിക്കുന്നത്. ഗുണമേന്മ ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിനായി ഉദ്യോഗസ്ഥരും ജന പ്രതിനിധികളും പൗരന്മാരും കൂട്ടായി പരിശ്രമിക്കണം. സമ്പൂർണ്ണത എന്നത് ഗുണമേന്മയുടെ കാര്യത്തിൽ മാത്രമല്ല, സംവിധാനങ്ങളുടെയും പരിശ്രമങ്ങളുടെയും കാര്യത്തിലും ഉണ്ടാകണം. TQM വിവക്ഷിക്കുന്നത് ഒരു തുടർ പ്രക്രിയയാണ്. ഇത് പൂർണ്ണമായും ജന കേന്ദ്രീകൃതവും ഗുണമേന്മ സംസ്കാരം സൃഷ്ടിക്കുന്നതുമാണ്. നിലവിലുള്ള സ്ഥാപന-ഉദ്യോഗസ്ഥ സംവിധാനത്തെ ഉപയുക്തമാക്കി കൊണ്ടുതന്നെ സേവനങ്ങളുടെ ഗുണനിലവാരം കൂടുതൽ മെച്ചപ്പെടുത്തലാണ് TQM ലൂടെ ലക്ഷ്യമിടുന്നത്. നിലവിലുള്ള അവസ്ഥയിൽ നിന്നും നിർണ്ണയിക്കപ്പെട്ട ലക്ഷ്യങ്ങളുടെ പ്രാപ്തിയിലേക്കുള്ള വിടവുകളെ നികത്തുന്ന പരിണാമ പ്രക്രിയയാണ് TQM. ആയതിലേക്ക് ഭൗതികസൗകര്യങ്ങളുടേയും പ്രമാണങ്ങളുടേയും രേഖകളുടേയും കൈകാര്യ സംവിധാനങ്ങളുടേയും ക്രമമാക്കലിനോടൊപ്പം, ആശയവിനിമയ സംവിധാനം മെച്ചപ്പെടുത്തുകയും വേണം. ജനങ്ങളുടെ യാഥാർത്ഥ്യബോധത്തിലധിഷ്ഠിതമായ സംത്യപ്തിയാണ് 'TQM' ന്റെ മുദ്രാവാക്യം. ജനതയുടെ ആവശ്യത്തിനനുസരിച്ച് സേവനം നൽകുന്നതിന് സ്വീകരിക്കേണ്ട നടപടികൾ പരിശോധിച്ച് പ്രായോഗിക പ്രവർത്തനങ്ങൾ ആവിഷ്കരിക്കുന്ന രീതിശാസ്ത്രമാണ് TQM.



1.2. ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് - ലഘു ചരിത്രം

1.2.1. ഒറ്റപ്പെട്ട ഇടപെടലുകൾ

ഭരണ സംവിധാനത്തിന്റേയും സേവനങ്ങളുടേയും ഗുണമേന്മ വർദ്ധിപ്പിക്കുന്നതിനായി തദ്ദേശ ഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളുടെ ഭാഗത്ത് നിന്ന് ചില ശ്രമങ്ങൾ നടന്നിട്ടുണ്ട്. കാസറഗോഡ് എൻമകജെ ഗ്രാമപഞ്ചായത്ത് 2006 ൽ മെച്ചപ്പെട്ട ഓഫീസ് മാനേജ്മെന്റിനായി ഓഫീസ് ഉത്തരവ് പുറപ്പെടുവിച്ചുകൊണ്ട് നടത്തിയ ശ്രമങ്ങൾ ശ്രദ്ധേയമായ ഒന്നാണ്. തിരുവനന്തപുരം ജില്ലയിലെ കരകുളം ഗ്രാമപഞ്ചായത്തും, നെല്ലനാട് ഗ്രാമപഞ്ചായത്തും ചേർന്ന് പഞ്ചായത്ത് ഓഫീസിനും സ്ഥാപനങ്ങൾക്കും വേണ്ടിയുള്ള പ്രവർത്തന മാർഗ്ഗരേഖ തയ്യാറാക്കി ഓഫീസ് പ്രവർത്തനം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ നടത്തിയ ശ്രമങ്ങൾ അനുകരണീയമാണ്. കാസറഗോഡ് ജില്ലയിലെ കുന്ദള ഗ്രാമപഞ്ചായത്ത് 2010 ൽ കരസ്ഥമാക്കിയ ISO 9001 : 2008 ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിനുള്ള മറ്റൊരു മാതൃകയാണ്. തൃശൂർ ജില്ലയിലെ വേളൂക്കര ഗ്രാമപഞ്ചായത്ത് നടപ്പിലാക്കിയ വൺ മിനിറ്റ് സർട്ടിഫിക്കറ്റ് സംവിധാനം കാര്യക്ഷമമായ സേവന പ്രദാനത്തിനുള്ള ഒരു ഇ-ഗവേണൻസ് മാതൃകയാണ്.

TQM അനുവർത്തിക്കുന്നതിലൂടെ സേവന പ്രദാന സംവിധാനം കാര്യക്ഷമമാക്കാം. ഗുണമേന്മയുള്ള പ്രവർത്തന സംവിധാനവും തദ്ദേശ സർഭരണവും ഇതിലൂടെ സാധ്യമാകും. വാണിജ്യ-വ്യാപാര-പൊതുമേഖലാ രംഗങ്ങളിൽ പ്രവർത്തന ഗുണമേന്മയ്ക്കായി അനുവർത്തിച്ചിരുന്ന TQM തദ്ദേശഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളിലും സാധ്യമെന്ന് കോഴിക്കോട് ജില്ലയിലെ ചെറുവണ്ണൂർ-നല്ലൂർ ഗ്രാമപഞ്ചായത്ത് 2007 ൽ തെളിയിക്കുകയുണ്ടായി.

1.2.2. ചെറുവണ്ണൂർ-നല്ലൂർ ഗ്രാമ പഞ്ചായത്ത് : ആദ്യത്തെ ചുവടുവയ്പ്

ജനപ്രതിനിധികൾക്കായി കില സംഘടിപ്പിച്ച സർട്ടിഫിക്കറ്റ് കോഴ്സിൽ പ്രാദേശിക ഭരണ സംവിധാനത്തിന്റെ പ്രവർത്തന ഗുണമേന്മ ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിലേക്കായി TQM ന്റെ സാധ്യതകൾ സംബന്ധിച്ച് പരിശീലനം നൽകുകയുണ്ടായി. TQM സങ്കൽപ്പത്തിന്റെ പ്രചോദനം ഉൾക്കൊണ്ട ചെറുവണ്ണൂർ-നല്ലൂർ ഗ്രാമപഞ്ചായത്തിൽ നിന്നുള്ള 2005 ബാച്ചിലെ പരിശീലനാർത്ഥി അതിനുള്ള ഊർജ്ജിത ശ്രമങ്ങൾ നടത്തി. സ്റ്റാന്റിംഗ് കമ്മിറ്റികൾ, സ്റ്റീയറിംഗ് കമ്മിറ്റി, പഞ്ചായത്ത് ജീവനക്കാർ എന്നീ തലങ്ങളിലെ ചർച്ചകളിലൂടെ TQM നടപ്പിലാക്കാൻ പഞ്ചായത്ത് തീരുമാനിച്ചു. ജീവനക്കാരുടെ യോഗങ്ങളിലും പഞ്ചായത്ത് യോഗങ്ങളിലും ഗുണനിലവാരത്തിന്റെ സ്ഥായിയായ നിലനില്പിനായി മേൽത്തട്ട് പിന്തുണ കൊടുക്കുവാനും, നിരന്തര പരിശീലനത്തിനും ഒപ്പം ക്വാളിറ്റി സർക്കിൾ (Quality Circle) രൂപീകരിക്കുവാനും തീരുമാനിച്ചു. കൂടാതെ ഭൗതിക സൗകര്യങ്ങൾ ഒരുക്കിയും, ഇൻഫർമേഷൻ ബോർഡുകൾ സ്ഥാപിച്ചും സേവന ഗുണനിലവാരം മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിന് ഉതകുന്ന രീതിയിൽ ഓഫീസ് ചിട്ടയായി ക്രമീകരിച്ചു. ജീവനക്കാർക്കും പൊതുമേഖലകൾക്കും പഞ്ചായത്ത് ഓഫീസിൽ വരുമ്പോഴും സേവനങ്ങൾ ലഭിക്കുമ്പോഴും ഗുണനിലവാരം ഉറപ്പുവരുത്താൻ പര്യാപ്തമായ സജ്ജീകരണങ്ങൾ നടപ്പിലാക്കി.

¹2010 ൽ പഞ്ചായത്തിനെ കോഴിക്കോട് കോർപ്പറേഷനുമായി ലയിപ്പിച്ചു.



1.2.3. ഫ്രണ്ട് ഓഫീസ് മാനേജ്മെന്റ്

ചെറുവണ്ണൂർ-നല്ലൂം ഗ്രാമ പഞ്ചായത്തിലെ ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിന്റെ വിജയപാഠം ഉൾക്കൊണ്ട് അവിടെ ഏർപ്പെടുത്തിയ ഭൗതിക സൗകര്യങ്ങൾ ഫ്രണ്ട് ഓഫീസ് മാനേജ്മെന്റ് എന്ന പേരിൽ 'കില' വയനാട് ജില്ലയിലെ ഗ്രാമ പഞ്ചായത്തുകളിൽ പരീക്ഷണാർത്ഥം നടപ്പിലാക്കി. പ്രസ്തുത ഭൗത്യം വിജയകരമായി പൂർത്തിയാക്കിയതിനെത്തുടർന്ന് സംസ്ഥാനത്തെ പഞ്ചായത്തുകളിൽ ഫ്രണ്ട് ഓഫീസ് സംവിധാനം ഏർപ്പെടുത്തുന്നതിന് മാർഗ നിർദ്ദേശം നൽകുവാൻ 'കില' സർക്കാരിനോട് അഭ്യർത്ഥിച്ചതിൻ പ്രകാരം 2009 ൽ ഫ്രണ്ട് ഓഫീസ് മാനേജ്മെന്റ് സംബന്ധിച്ച ഉത്തരവ് കേരള സർക്കാർ പുറപ്പെടുവിച്ചു. (സ.ഉ.എം.എസ്.) നം.123/2009/ത.സ്വ.ഭ.വ. തീയതി 02.07.2009).

വളരെയധികം പ്രശംസ പിടിച്ചുപറ്റിയ ഫ്രണ്ട് ഓഫീസ് മാനേജ്മെന്റ് സംബന്ധിച്ച ഉത്തരവിലെ നിർദ്ദേശങ്ങൾ എല്ലാ പഞ്ചായത്തുകളിലും നടപ്പിലാക്കി. എന്നാൽ ഫ്രണ്ട് ഓഫീസിനെക്കുറിച്ച് 'കില' നടത്തിയ പഠനത്തിൽ അതിന്റെ പരിമിതികൾ കണ്ടെത്തി. (ഡോ: ജെ.ബി.രാജൻ & ഡോ: ബിജു.എസ്.കെ. 2013). സർഭരണ നിർവ്വഹണം ലക്ഷ്യമിടുന്ന പരിവർത്തന ഭരണോദ്യമം (Change Management Initiative) എന്ന വിശാല കാഴ്ചപ്പാടിന്റെ ഭാഗമായി എല്ലാ പഞ്ചായത്തുകളും ഫ്രണ്ട് ഓഫീസ് സംവിധാനം നടപ്പിലാക്കണമെന്ന മേൽ സൂചിപ്പിച്ച ഉത്തരവിന് നിദാനം TQM ആണ്. TQM ന് സോഫ്റ്റ് TQM എന്നും ഹാർഡ് TQM എന്നും രണ്ടു ഘടകങ്ങളുണ്ട്. ഭൗതിക സാഹചര്യങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കുക, സേവനങ്ങളുടെ ബഞ്ച് മാർക്കിംഗ് നടത്തുക, ചെക്ക് ലിസ്റ്റുകൾ തയ്യാറാക്കുക എന്നിവയാണ് TQM ന്റെ ഹാർഡ് ഘടകങ്ങൾ. തുടർച്ചയായ പൗര സർവ്വ, മെച്ചപ്പെടുത്തൽ ഉദ്യമങ്ങൾ, നിരന്തര വിലയിരുത്തലുകൾ, എല്ലാ ജീവനക്കാരുടേയും പങ്കാളിത്തം, തുടർച്ചയായ പരിശീലനം, എല്ലാ വിഭാഗങ്ങളുടെയും പിന്തുണ, സംഘ ബോധത്തോടെയുള്ള ജീവനക്കാരുടെ ക്വാളിറ്റി സർക്കിൾ എന്നിവയാണ് TQM ന്റെ സോഫ്റ്റ് ഘടകങ്ങൾ. എന്നാൽ ഫ്രണ്ട് ഓഫീസ് സംവിധാനത്തിൽ സോഫ്റ്റ് TQM ന്റെ ഘടകങ്ങൾ വേണ്ടത്ര ശ്രദ്ധചെലുത്തിയിരുന്നില്ല. ക്വാളിറ്റി സർക്കിളിലൂടെ ജോലി സംബന്ധമായ പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കുകയും, നിരന്തര പരിശീലനങ്ങളിലൂടെ ജനപ്രതിനിധികളെയും ഉദ്യോഗസ്ഥരെയും ശാക്തീകരിക്കുകയും, പഞ്ചായത്തിനെയും കമ്മിറ്റി സംവിധാനങ്ങളെയും നിരന്തര വിലയിരുത്തലിനായി കർമ്മോത്സുകരാക്കുകയും ചെയ്യുക എന്ന ദീർഘകാലം ഉൾക്കൊള്ളുന്നതുമായ തുടർ പ്രക്രിയയിലൂടെയാണ് ചെറുവണ്ണൂർ-നല്ലൂം പഞ്ചായത്ത് TQM നടപ്പിലാക്കിയത്. ഭൗതിക സജ്ജീകരണങ്ങൾ പരിവർത്തന ഭരണോദ്യമത്തിലേക്കുള്ള ബൃഹദ് കാഴ്ചപ്പാടിൽ നടപ്പിലാക്കുന്ന TQM ന്റെ ഒരു ഘടകം മാത്രമാണ്. TQM ന്റെ സോഫ്റ്റ് ഘടകങ്ങളായ തുടർ പ്രക്രിയ, ഗുണനിലവാരത്തിനായുള്ള നിരന്തര മോണിറ്റിംഗ്, നിരന്തര പരിശീലനം, നല്ല പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് അംഗീകാരം നൽകൽ എന്നിവയുടെ അഭാവം ഫ്രണ്ട് ഓഫീസ് മാനേജ്മെന്റിന്റെ പരിമിതിയാണ്. ഇത് സംബന്ധിച്ച പുനർ വിചിന്തനങ്ങളിലൂടെയാണ് TQM നടപ്പിലാക്കാൻ സർക്കാർ തീരുമാനിച്ചത്.



1.2.4. ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് - വ്യാപനം

ഫ്രണ്ട് ഓഫീസ് മാനേജ്മെന്റിന്റെ പരിമിതികൾ പരിഹരിച്ചുകൊണ്ട് ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിലൂടെ ഐ.എസ്.ഒ സർട്ടിഫിക്കേഷൻ കരസ്ഥമാക്കുന്നതിനുള്ള ഉദ്യമങ്ങൾ കില ആരംഭിച്ചു. അതിൻപ്രകാരം തയ്യാറാക്കിയ മാർഗരേഖ സർക്കാർ ഉത്തരവായി പുറപ്പെടുവിച്ചു. (സ.ഉ. (എം.എസ്)നം.373/2013/തസ്വദവ തീയതി 02.12.2013). 2015 ജൂലൈ മാസം വരെ 44 ഗ്രാമപഞ്ചായത്തുകൾ ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിലൂടെ ISO 9001 : 2008 സർട്ടിഫിക്കറ്റ് നേടിയിട്ടുണ്ട്. ഐ.എസ്.ഒ സർട്ടിഫിക്കേഷൻ നേടിയ ഗ്രാമ പഞ്ചായത്തുകളുടെ അനുഭവ പാഠം ഉൾക്കൊണ്ട് പ്രസ്തുത മാർഗരേഖ 2015 ൽ പരിഷ്കരിച്ചിട്ടുണ്ട്. (സ.ഉ(എം.എസ്)നം.18/2015/തസ്വദവ തീയതി 29.01.2015). അതിൻപ്രകാരം ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് നടപ്പിലാക്കുവാൻ തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങൾ ബാധ്യസ്ഥരാണ്.

1.2.5. ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് എന്തിന്?

കേന്ദ്ര സർക്കാരിന്റെയും സംസ്ഥാന സർക്കാരിന്റെയും പന്ത്രണ്ടാം പഞ്ചവത്സര പദ്ധതി മാർഗരേഖകൾ ഗുണമേന്മയുള്ള സേവന പ്രദാനത്തിന് മുൻതൂക്കം നൽകണമെന്ന് നിർദ്ദേശിക്കുന്നു. സർഭരണം സാധ്യമാക്കാൻ ഒട്ടേറെ ഉപാധികളുണ്ടെന്ന് സർഭരണം എന്ന കൈപ്പുസ്തകത്തിൽ വ്യക്തമാക്കിയിട്ടുണ്ട്. അത്തരം ഉപാധികളിൽ ഏറെ പ്രധാനപ്പെട്ട ഒന്നാണ് TQM ഭരണ-സേവന പ്രദാന സംവിധാനം കാര്യക്ഷമവും ഫലപ്രദവും ജന സൗഹൃദപരവുമാക്കുവാൻ TQM സഹായകരമാണ്.





അദ്ധ്യായം 2

ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് – തത്വങ്ങൾ

“ഒരു ജോലി ചെയ്യാൻ നിങ്ങൾ എത്രത്തോളം വിദഗ്ദ്ധനാണ് എന്നതിനേക്കാൾ ജോലി ചെയ്യുവാനുള്ള നിങ്ങളുടെ അർപ്പണ മനോഭാവമാണ് ഏറ്റവും പ്രധാനം”
 - ഡോ. എ.പി. ജെ. അബ്ദുൾകലാം

2.1. ആമുഖം

സാധനങ്ങളുടേയും സേവനങ്ങളുടേയും ഗുണമേന്മയെക്കുറിച്ച് വളരെ പണ്ടു മുതലേ ചർച്ചകൾ നടക്കുന്നുണ്ടെങ്കിലും ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് (Total Quality Management – TQM) ലോക ശ്രദ്ധയാകർഷിച്ചത് ആയിരത്തി തൊള്ളായിരത്തി എൺപതുകളിലാണ്. വാണിജ്യരംഗത്തെ ഉല്പാദന-സേവന പ്രദാന മേഖലകളിലാണ് ഈ മാനേജ്മെന്റ് തന്ത്രം ആദ്യം നടപ്പിലാക്കിയത്. ഓരോ രാജ്യത്തെയും നിയമവ്യവസ്ഥക്ക് വിധേയമായി പൊതുജനം പ്രതീക്ഷിക്കുന്ന ഗുണമേന്മയുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങളും സേവനങ്ങളും നൽകേണ്ടത് വ്യാപാര വിജയത്തിന് അനിവാര്യമാണ്. അത് ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിനുള്ള മാനേജ്മെന്റ് ഉപാധിയായാണ് TQM നെ വാണിജ്യലോകം കണ്ടത്. TQM സംബന്ധിച്ച് വിവിധ ചിന്താഗതികൾ (Schools of Thought) നിലവിലുണ്ട്. എങ്കിലും ഇവയുടെയെല്ലാം മുഖ്യ ഊന്നൽ ഗുണമേന്മ വർദ്ധനവാണ്. ഗുണമേന്മനിലവാരത്തിന്റെ മുഖമുദ്രയായ ISO 9001 : 2008 സംബന്ധിച്ച മാർഗ്ഗരേഖയിൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിനായി അനുവർത്തിക്കേണ്ട എട്ട് തത്വങ്ങൾ നിർദ്ദേശിച്ചിട്ടുണ്ട്. പ്രസ്തുത തത്വങ്ങളുടെ സംക്ഷിപ്ത വിവരങ്ങൾ ചുവടെ കൊടുക്കുന്നു.

2.2. തത്വങ്ങൾ

2.2.1. ജന കേന്ദ്രീകൃതം (People Centered)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ എല്ലാ പ്രവർത്തനവും ജനകേന്ദ്രീകൃതമാകണം. ജനങ്ങളുടെ പങ്കാളിത്തത്തോടെ അവരുടെ ആവശ്യങ്ങൾക്കും ആഗ്രഹങ്ങൾക്കുമനുസരിച്ച്, നിയമത്തിന്റെ ചട്ടക്കൂടിൽ നിന്നുകൊണ്ട്, കർത്തവ്യ നിർവ്വഹണം നടത്തുമ്പോഴാണ് സ്ഥാപനത്തിന്റെ ദൗത്യം പൂർണ്ണമാകുന്നത്. ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിന്റെ തത്വങ്ങളിൽ ഏറ്റവും പ്രധാനമായ ജനകേന്ദ്രീകൃത തത്വം ലക്ഷ്യമാക്കുന്നത് ജനങ്ങളുടെ ആവശ്യങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് സേവനങ്ങൾ രൂപകല്പന ചെയ്യുകയെന്നതാണ്.

2.2.2. നേതൃത്വം (Leadership)

ഗുണമേന്മയുള്ള സേവന പ്രദാനത്തിന് അത്യന്താപേക്ഷിതമാണ് ക്രിയാത്മകമായ നേതൃത്വം. നേതൃ നിരയിലുള്ളവരുടെ അർപ്പണ ബോധത്തിനും കാരു പ്രാപ്തിക്കും അനുസൃതമായാണ് ഗുണമേന്മയുള്ള സേവന പ്രദാന സംവിധാനം സാധ്യമാകുന്നത്. നേതൃത്വത്തിന്റെ നിരന്തര മാർഗ നിർദ്ദേശങ്ങളും വിലയിരുത്തൽ



യോഗങ്ങളും സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യങ്ങളുടെ ഏകീകരണത്തിനും ലക്ഷ്യ പ്രാപ്തിയുള്ള പ്രയത്നത്തിനും അനിവാര്യമാണ്. എല്ലാ ജീവനക്കാരും ജനപ്രതിനിധികളും ഐക്യത്തോടെ ലക്ഷ്യപ്രാപ്തിയ്ക്കുവേണ്ടി പ്രയത്നിക്കുകയും അതിനനുസൃതമായ ഓഫീസ് സാഹചര്യമുണ്ടാക്കുകയും ചെയ്യണമെങ്കിൽ കാര്യപ്രാപ്തിയുള്ള നേതൃത്വം ഉണ്ടാകണം.

2.2.3 പങ്കാളിത്തം (Participation)

എല്ലാവരുടെയും പൂർണ്ണമായ പങ്കാളിത്തമാണ് (Total Participation) ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിജയത്തിന്റെ അടിസ്ഥാന ശില. എല്ലാ തലങ്ങളിലുള്ളവരുടെയും (ജന പ്രതിനിധികൾ, ഉദ്യോഗസ്ഥർ, പൊതുജനങ്ങൾ) പൂർണ്ണ പങ്കാളിത്തമാണ് പ്രവർത്തന കാര്യക്ഷമതക്ക് നിദാനം. തീരുമാനമെടുക്കുന്നതിലും പ്രവർത്തനങ്ങൾ രൂപകല്പന ചെയ്യുന്നതിലും ബന്ധപ്പെട്ട എല്ലാവരുടേയും പങ്കാളിത്തം ഉണ്ടാകുകയെന്നത് അർത്ഥവത്തായ പങ്കാളിത്തത്തിന്റെ മൂന്നുപാധിയാണ്.

പങ്കാളിത്തമാണ് ജനാധിപത്യത്തിന്റെ അടിത്തറ

2.2.4 പ്രക്രിയാധിഷ്ഠിതം (Process Oriented)

ഒരു സ്ഥാപനം നൽകുന്ന സേവനങ്ങൾ വിവിധ പ്രക്രിയകളുടെ പരിണത ഫലമാണ്. ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കുന്നതിനുവേണ്ടി വിനിയോഗിക്കുന്ന വിഭവങ്ങളുടെ (മനുഷ്യ ശേഷി, പശ്ചാത്തല സൗകര്യം, പ്രവർത്തനോന്മുഖ സാഹചര്യം) ഫലവത്തായ രീതിയിലുള്ള വ്യത്യസ്തതല പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ സമ്മിശ്രമാണ് പ്രക്രിയ. വിവിധ വിഭവങ്ങളുടെ പരസ്പര ബന്ധങ്ങളും പ്രവർത്തനങ്ങളുമാണ് ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കുവാൻ സഹായിക്കുന്നത്. വിഭവങ്ങളെ ഫലപ്രാപ്തിയിലെത്തിക്കുവാനുള്ള പരിണാമ പ്രവർത്തനമാണ് പ്രക്രിയ.

2.2.5 വ്യൂഹാധിഷ്ഠിതം (System Oriented)

ഒരു സ്ഥാപനം വിവിധ വ്യക്തികളുടേയും വിഭാഗങ്ങളുടേയും സംവിധാനങ്ങളുടേയും ഒരു വ്യൂഹമാണ്. പ്രസ്തുത വ്യൂഹത്തിലെ ഘടകങ്ങൾ (ഉപ വ്യൂഹങ്ങൾ) തമ്മിലുള്ള പരസ്പര ബന്ധവും പ്രക്രിയകളും ആണ് ലക്ഷ്യ പ്രാപ്തിക്ക് നിദാനമായ ഫലം ഉളവാക്കുന്നത്. അതായത് ഈ ഘടകങ്ങളിൽ ഏതെങ്കിലും ഒരു വ്യക്തിയുടെ ദാഗത്തുനിന്നുണ്ടാകുന്ന വീഴ്ചയോ പരാജയമോ സ്ഥാപനത്തിന്റെ മൊത്തത്തിലുള്ള പ്രവർത്തനത്തെ സാരമായി ബാധിക്കാം.

കപ്പലിലെ ഒരു ചെറിയ വിള്ളൽ മതി കപ്പൽ മുങ്ങാൻ !

2.2.6 തുടർച്ചയായ മെച്ചപ്പെടുത്തൽ (Continuous Improvement)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ നയത്തിനും ലക്ഷ്യത്തിനും അനുസൃതമായിട്ടാണ് പ്രവർത്തനങ്ങൾ നിർവ്വഹിക്കപ്പെടുന്നതെന്ന് ഉറപ്പുവരുത്താനായി അവ നിരന്തര വിലയിരുത്തലിന് വിധേയമാക്കണം. വിലയിരുത്തൽ യോഗങ്ങൾ വ്യത്യസ്ത തലങ്ങളിൽ നിരന്തരം ചേരേണ്ടതുണ്ട്. ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കുന്നതിനാവശ്യമായ പ്രവർത്തനങ്ങൾ



നങ്ങൾക്ക് വേണ്ട വിഭവങ്ങൾ (മനുഷ്യ വിഭവം, പശ്ചാത്തല സൗകര്യം, സൗഹൃദാന്തരീക്ഷം എന്നിവ) ആവശ്യാനുസരണമുണ്ടെന്ന് യഥാസമയം ഉറപ്പുവരുത്തുകയും വേണം. ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിന്റെ വിജയം തുടർച്ചയായ മെച്ചപ്പെടുത്തൽ (Continuous Improvement) പരിശ്രമം ആണ്. ഗുണമേന്മ നയം, ഗുണമേന്മ ലക്ഷ്യങ്ങൾ, ഗുണമേന്മ ഓഡിറ്റ് റിപ്പോർട്ടുകൾ എന്നിവ നിരന്തര വിലയിരുത്തലിനു വിധേയമാക്കി ഗുണപരമായ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്തണം. സേവന ഗുണമേന്മ വർദ്ധനവ് നടക്കുന്നുവെന്ന് തുടർച്ചയായി ഉറപ്പാക്കേണ്ടതുമാണ്.

2.2.7 വസ്തുതാധിഷ്ഠിത തീരുമാനമെടുക്കൽ (Factual Approach to Decision Making)

സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിജയം അതെടുക്കുന്ന തീരുമാനങ്ങൾക്കനുസരിച്ചിരിക്കും. തീരുമാനങ്ങൾ അനുയോജ്യവും ഫലപ്രദവുമാകണമെങ്കിൽ അവ വസ്തുതകളുടെയും സ്ഥിതിവിവരക്കണക്കുകളുടെയും അടിസ്ഥാനത്തിൽ എടുക്കുന്നവ ആയിരിക്കണം. ഉചിതമായ തീരുമാനങ്ങൾ, കൃത്യസമയത്ത് എടുക്കണമെങ്കിൽ അതിന് ഉപോൽബലകമാകാവുന്ന വിവര വ്യൂഹം വേണം. വിവര വ്യൂഹത്തിൽ നിന്നും ലഭിക്കുന്ന വസ്തുതകൾക്കനുസരിച്ചായിരിക്കണം തീരുമാനമെടുക്കലും നടപ്പിലാക്കലും എന്ന് ഈ തത്വം നിഷ്കർഷിക്കുന്നു.

2.2.8 പരസ്പര പുരക ബന്ധം (Mutually Beneficial Relationship)

ജനങ്ങൾ, ജന പ്രതിനിധികൾ, ഉദ്യോഗസ്ഥർ എന്നിവരുടെ നിരന്തര പരിശ്രമമാണ് ജന കേന്ദ്രീകൃത ഭരണ വിജയത്തിന്റെ പ്രധാന ഘടകം. ഇവർ എപ്പോഴും പരസ്പര പുരകങ്ങളായി പ്രവർത്തിക്കണം. പരസ്പര ഇടപെടലുകളിലും പരിശ്രമങ്ങളിലും ഗുണപരമായ മാറ്റവും ലക്ഷ്യപ്രാപ്തിക്ക് എല്ലാവരുടെയും ഗുണപരമായ പരസ്പരബന്ധവും അത്യാന്ത്യാപേക്ഷിതമാണ്.

മുത്തുമണികൾ എത്ര മനോഹരമാണെങ്കിലും കോർത്തിണക്കിയാലേ മാലയാകൂ!

2.3 ഉപസംഹാരം

മേൽ വിവരിച്ച തത്വങ്ങളിൽ അധിഷ്ഠിതമായ ഒരു മാനേജ്മെന്റ് തന്ത്രമാണ് ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് (TQM). ഇത് പൂർണ്ണമായും നടപ്പിലാക്കിയാൽ ഗുണമേന്മയുള്ള സേവന പ്രദാനവും അതിലൂടെ സദ്ഭരണവും ജനങ്ങൾക്കിടയിൽ സംതൃപ്തിയും സാധ്യമാകും.





അദ്ധ്യായം 3

ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് (TQM) : പ്രയോഗം

3.1. ആമുഖം

ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിന്റെ തത്വങ്ങൾ അദ്ധ്യായം 2 ൽ പ്രതിപാദിച്ചുവല്ലോ. തത്വങ്ങൾ പ്രയോഗതലത്തിൽ വരുമ്പോഴാണ് അർത്ഥവത്താകുന്നത്. ഈ തത്വങ്ങൾ പ്രാദേശിക ഭരണസംവിധാനത്തിൽ എങ്ങനെ പ്രയോജനപ്പെടുത്താം എന്നാണ് ഈ അദ്ധ്യായത്തിൽ വിവരിക്കുന്നത്.

3.2. ജന കേന്ദ്രീകൃതം (People Centered)

ജനങ്ങളുടെ ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റേണ്ട, അവരുടെ നിത്യജീവിതവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട ഭരണസ്ഥാപനമെന്ന നിലയിൽ തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളുടെ ഭരണ നിർവഹണം ജന പങ്കാളിത്ത പൂർണ്ണമാകണമെന്ന് പഞ്ചായത്ത് രാജ് നിയമത്തിന്റെ പീഠികയിൽ പറയുന്നു. ജനകീയാനുഗ്രഹത്തിലൂടെ കേരളം നടപ്പിലാക്കിയ അധികാര വികേന്ദ്രീകരണം ജന കേന്ദ്രീകൃത കാഴ്ചപ്പാടിലാണ് രൂപപ്പെടുത്തിയിരിക്കുന്നത്. തദ്ദേശ സ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളെ ജന കേന്ദ്രീകൃതമാക്കി സേവന ഗുണനിലവാരം ഉറപ്പു വരുത്താൻ ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിലൂടെ സാധ്യമാകും. ജനങ്ങളുടെ ആവശ്യങ്ങൾക്കനുസൃതമായി ഗുണമേന്മയുള്ള സേവനങ്ങൾ പ്രദാനം ചെയ്യുന്നതിനാകണം തദ്ദേശഭരണ സ്ഥാപനങ്ങൾ ശ്രമിക്കേണ്ടത്. ജനങ്ങളുടെ ആവശ്യങ്ങൾ അറിയാനുള്ള ഒരു ഉപാധിയാണ് പൗര സർവ്വേ (Citizen Survey).

ബോക്സ് 3.1 : പൗര സർവ്വേ (Citizen Survey)

- ജനങ്ങളുടെ ആവശ്യങ്ങളും പ്രതീക്ഷകളും ആരായുന്നതിലേക്ക് ഒരു പൗര സർവ്വേ നടത്താവുന്നതാണ്. ഇതിലൂടെ വികസന-സേവന പ്രവർത്തനങ്ങൾ കാര്യക്ഷമവും ഫലപ്രദവും ആകുന്നതിനുള്ള ജനങ്ങളുടെ നിർദ്ദേശങ്ങൾ മനസ്സിലാക്കാൻ കഴിയും.
- അയൽ സഭകളിൽ നിന്നോ, ഗ്രാമ സഭ നടക്കുമ്പോഴോ, പൊതുജനങ്ങൾ വിവിധ ആവശ്യങ്ങൾക്കായി തദ്ദേശഭരണ സ്ഥാപനത്തിൽ വരുമ്പോഴോ, നേരിട്ട് വീടുകളിൽ നിന്നോ ചോദ്യാവലി ഉപയോഗിച്ച് സേവനങ്ങളും വികസന പ്രവർത്തനങ്ങളും സംബന്ധിച്ച ജനാഭിപ്രായം പൗരസർവ്വേയിലൂടെ ആരായാം.
- പൗര സർവ്വേ ഫലം അനുസരിച്ച് നിലവിലുള്ള നിയമ വ്യവസ്ഥകളിൽ നിന്നു കൊണ്ട് പദ്ധതികളും പ്രവർത്തനങ്ങളും പ്രാദേശിക സർക്കാരുകൾ രൂപകല്പന ചെയ്യണം. പദ്ധതികളും പ്രവർത്തനങ്ങളും രൂപകല്പന ചെയ്യുമ്പോൾ ജനങ്ങളുടെ പ്രതീക്ഷകൾക്ക് ഉപരിയായ ഗുണമേന്മ (Delight) ഉറപ്പുവരുത്താൻ പ്രത്യേകം ശ്രമിക്കണം.

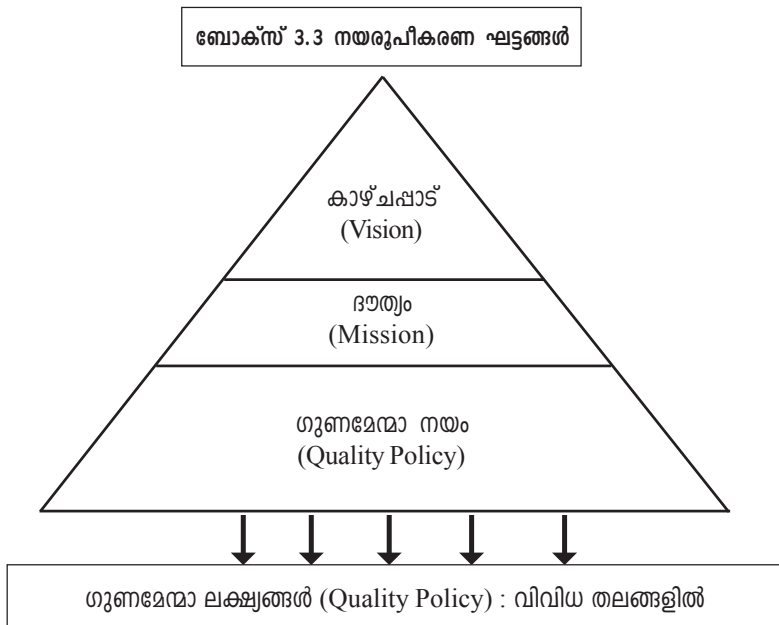


3.3. നേതൃത്വം (Leadership)

ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിന്റെയും കാര്യക്ഷമതയ്ക്ക് ക്രിയാത്മക നേതൃത്വം അനിവാര്യമാണെന്ന് അദ്ധ്യായം 2 ൽ പ്രതിപാദിച്ചുവല്ലോ. ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് നടപ്പിലാക്കുവാൻ ഗുണമേന്മ നയം രൂപീകരിക്കുക, നയത്തിന് അനുപുരകമായി ഗുണമേന്മ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണ്ണയിക്കുക, നിരന്തര വിലയിരുത്തൽ നടത്തുക, നിരന്തര ഗുണനിലവാര വർദ്ധനവിനുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങൾ നിർവ്വഹിക്കുക തുടങ്ങിയ കാര്യങ്ങൾക്ക് വിവിധ തലങ്ങളിൽ ക്രിയാത്മകമായ നേതൃത്വം ആവശ്യമാണ്.

ബോക്സ് 3.2 : നേതൃത്വനിര	
പ്രാദേശിക ഭരണസംവിധാനത്തിൽ വിവിധ തലങ്ങളിൽ നേതൃത്വ ഗുണമുള്ളവർ അനിവാര്യമാണ്	
സംവിധാനം	നേതൃത്വം
പഞ്ചായത്ത്/നഗരസഭ	പ്രസിഡന്റ്/ചെയർ പേഴ്സൺ/മേയർ
ഓഫീസ്	സെക്രട്ടറി
സ്റ്റിയറിംഗ് കമ്മിറ്റി	പ്രസിഡന്റ്/ചെയർ പേഴ്സൺ/മേയർ
സ്റ്റാന്റിംഗ് കമ്മിറ്റികൾ	സ്റ്റാന്റിംഗ് കമ്മിറ്റി ചെയർ പേഴ്സൺമാർ
ക്വാളിറ്റി സർക്കിൾ	കൺവീനർമാർ
സ്ഥാപനങ്ങൾ	സ്ഥാപന മേധാവികൾ

TQM ന്റെ വിജയം വിവിധ തലങ്ങളിലെ നേതൃത്വത്തിന്റെ കഴിവിനെയും അർപ്പണ മനോഭാവത്തെയും ആശ്രയിച്ചിരിക്കും.





3.3.1. ഗുണമേന്മ നയ രൂപീകരണം

ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് നടപ്പിലാക്കുന്നതിലാക്കുന്നതിനുള്ള ആദ്യപടി ഗുണമേന്മ നയം (Quality Policy) രൂപീകരിക്കുകയാണ്. പൗര സർവ്വെയിൽ നിന്നും ലഭിച്ച വസ്തുതകളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ സേവനങ്ങളിലും വികസന പ്രവർത്തനങ്ങളിലും ഗുണമേന്മ ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിനുള്ള നയം രൂപീകരിക്കണം. ഗുണമേന്മ നയ രൂപീകരണം വിവിധ ഘട്ടങ്ങളിലായാണ് നടക്കേണ്ടത്. (ബോക്സ് 3.3).

a) ഗുണമേന്മ കാഴ്ചപ്പാട് (Quality Vision) രൂപീകരിക്കൽ

നയ രൂപീകരണത്തിന്റെ ആദ്യഘട്ടമാണ് ഗുണമേന്മ കാഴ്ചപ്പാട് തീരുമാനിക്കുകയെന്നത്. സ്ഥാപനത്തിന്റെ പുരോഗതിയും സ്ഥായിയായ നിലനില്പും സാക്ഷാത്കരിക്കുന്നതിനുള്ള ബൃഹത്തായ ഒരു സ്വപ്ന പദ്ധതിയാണ് ഗുണമേന്മ കാഴ്ചപ്പാട്.

ഉദാ: ഒരു തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനത്തെ സംബന്ധിച്ച് ജന സൗഹൃദ പഞ്ചായത്താകുക/നഗരസഭയാകുക എന്ന സ്വപ്നം.

b) ഗുണമേന്മ ദൗത്യം (Quality Mission) നിർണ്ണയിക്കൽ

ഗുണമേന്മ കാഴ്ചപ്പാടിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ഗുണമേന്മ ദൗത്യം നിർണ്ണയിക്കണം. സമയബന്ധിതമായി ഏറ്റെടുക്കാവുന്ന ദൗത്യങ്ങളിലൂടെയാണ് സ്വപ്നം സാക്ഷാത്കരിക്കുന്നത്.

ഉദാ: തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനത്തിന്റെ കാര്യത്തിൽ, ഒരു വർഷത്തിനുള്ളിൽ TQM നടപ്പിലാക്കി ISO 9001 : 2008 സർട്ടിഫിക്കറ്റ് നേടുന്നതിലൂടെ ജന സൗഹൃദ പഞ്ചായത്താകുക/നഗരസഭയാകുക എന്ന സ്വപ്നം സാക്ഷാത്കരിക്കുക.

c) ഗുണമേന്മ നയം (Quality Policy) തീരുമാനിക്കൽ

ഗുണമേന്മ ദൗത്യം കൈവരിക്കുന്നതിന് സ്വീകരിക്കേണ്ട ഗുണമേന്മ നയം തീരുമാനിക്കണം. ഗുണമേന്മ നയം ബന്ധപ്പെട്ട എല്ലാവർക്കും ഒരു പ്രചോദനമാകണം.

ഉദാ: ജന സൗഹൃദ തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനം എന്ന സ്വപ്നം സാക്ഷാത്കരിക്കുന്നതിന് ജനാധിപത്യ തത്വങ്ങളിലൂന്നി കൂട്ടായ്മയോടെ സൗഹാർദ്ദപരമായും സുതാര്യമായും ഉത്തരവാദിത്തത്തോടെയുമുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങൾ എല്ലാ തലങ്ങളിലും ഉറപ്പു വരുത്തുക എന്നതാണ് നയം .

3.3.2. ഗുണമേന്മ ലക്ഷ്യങ്ങൾ (Quality Objectives)

ഗുണമേന്മ കാഴ്ചപ്പാട്, ദൗത്യം, നയം എന്നിവ പ്രാദേശിക ഭരണ സംവിധാനത്തിന്റെ എല്ലാ തലങ്ങളിലും ചർച്ചയ്ക്ക് വിധേയമാക്കി നയത്തിനനുസൃതമായ രീതിയിൽ ഗുണമേന്മ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണ്ണയിക്കണം. നയത്തിന്റെ പ്രാവർത്തികതലമാണ് ലക്ഷ്യങ്ങൾ. തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളിലെ എല്ലാ വിഭാഗങ്ങളിലും വ്യക്തികളിലും സ്ഥാപനങ്ങളിലും നയം വ്യാപിപ്പിക്കണം. നയം പ്രാവർത്തികമാക്കുന്നതിനുള്ള ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണ്ണയിക്കപ്പെടുകയും വേണം. ഓരോ തലത്തിലും നിർണ്ണയിക്കുന്ന ലക്ഷ്യങ്ങൾ തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനത്തെ പൊതുഗുണമേന്മ ലക്ഷ്യത്തിലെത്തിക്കാനുതകുന്ന വിധത്തിലാകണം.



3.3.2.1 ഗുണമേന്മ ലക്ഷ്യങ്ങൾ - സവിശേഷതകൾ

- ഓരോ വിഭാഗത്തിലെയും ചുമതലപ്പെട്ട ഉദ്യോഗസ്ഥരുടെ തലത്തിലെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ വിഭിന്നങ്ങളാണെങ്കിൽ പോലും അനുപുരകമായിരിക്കണം. ഓരോ ലക്ഷ്യവും സ്ഥാപനത്തെ സമഗ്ര ലക്ഷ്യത്തിലേക്ക് നയിക്കുന്നതാവണം.

ഉദാ: ഫ്രണ്ട് ഓഫീസിൽ കുറ്റമറ്റ രീതിയിൽ അപേക്ഷ സ്വീകരിക്കുന്നതും മെയിൻ ഓഫീസിൽ കാലതാമസം കൂടാതെ അപേക്ഷ പരിഗണിക്കുന്നതും സമയ ബന്ധിതമായി പൗരന് സേവനം നൽകുന്നതിന് സഹായകമാകും.

- തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപന ഓഫീസിലെ ഓരോ വിഭാഗത്തിലെയും ചുമതലപ്പെട്ട ഉദ്യോഗസ്ഥരുടെ തലങ്ങളിൽ ലളിതവും (Simple) വ്യക്തവും (Specific) ആയി ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണ്ണയിക്കണം.

ഉദാ: i. ഫ്രണ്ട് ഓഫീസ് ക്ലർക്ക് കൈപ്പറ്റുന്ന അപേക്ഷകളുടെ നിരസിക്കൽ നിരക്ക് പൂജ്യമാക്കുക.
ii. ഡിമാന്റ് ചെയ്തിട്ടുള്ള വസ്തുനികുതി രേഖരിക്കൽ 100 ശതമാനമാക്കുക.

- ലക്ഷ്യങ്ങൾ അളക്കാവുന്നതാകണം (Measurable)

ഉദാ: ബിൽഡിംഗ് പെർമിറ്റ് നൽകുന്നതിനേടുക്കുന്ന സമയം 30 ദിവസത്തിൽ നിന്നും 15 ദിവസമായി കുറയ്ക്കും.

- ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കാൻ കഴിയുന്നതാകണം (Attainable)

ഉദാ: തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനത്തിലെ എല്ലാ യുവാക്കൾക്കും പഞ്ചായത്ത്/നഗരസഭ ഓഫീസിൽ ജോലിക്കൊടുക്കുകയെന്നത് കൈവരിക്കാൻ കഴിയുന്ന ലക്ഷ്യമല്ല. എന്നാൽ തൊഴിൽരഹിതരായ എല്ലാ യുവതീ യുവാക്കൾക്കും വരുമാന ദായക സംവിധാനമൊരുക്കുക എന്നത് കൈവരിക്കാൻ കഴിയുന്ന ലക്ഷ്യമാണ്.

- ലക്ഷ്യങ്ങൾ യാഥാർത്ഥ്യത്തിൽ ഊന്നിയതാകണം (Realistic)

ഉദാ: തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനത്തിലെ സർക്കാർ സ്കൂളിൽ അത്യാവശ്യ സൗകര്യങ്ങളുണ്ട്. പക്ഷേ ആരോഗ്യമേഖല തീരെ അവഗണിക്കപ്പെട്ട നിലയിലാണ്. ഇവിടെ വീണ്ടും സ്കൂളിന്റെ സൗകര്യവർദ്ധനവ് ലക്ഷ്യമായി സ്വീകരിക്കുന്നത് യാഥാർത്ഥ്യത്തിൽ ഊന്നിയതല്ല.

- ലക്ഷ്യങ്ങൾ സമയബന്ധിതമാകണം (Time Bound)

ഉദാ: ബിൽഡിംഗ്/പെർമിറ്റ് നൽകുന്നതിനേടുക്കുന്ന സമയം 15 ദിവസമായി കുറയ്ക്കുമെന്നുള്ളത് 3 മാസത്തിനുള്ളിൽ നടപ്പിലാക്കുക.

3.3.3. ക്വാളിറ്റി മാനുവൽ (Quality Manual)

തദ്ദേശസ്വയംഭരണത്തിൽ ഗുണമേന്മ മാനുവൽ എന്ന് വിവക്ഷിക്കുന്നത് ഗുണമേന്മ ലക്ഷ്യങ്ങൾ, സംവിധാനം, സേവനങ്ങൾ എന്നിവയുടെ ആധികാരിക രേഖയാണ്.

3.3.4. തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനം നടത്തുന്ന വിലയിരുത്തൽ യോഗങ്ങൾ

ഗുണമേന്മ ലക്ഷ്യങ്ങളുടെ സാക്ഷാത്കാരം നിരന്തര വിലയിരുത്തലിനെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു. പ്രവൃത്തി പൂർത്തീകരിച്ചശേഷമുള്ള വിലയിരുത്തലിനേക്കാൾ പ്രവൃത്തിയുടെ ഓരോ ഘട്ടത്തിലും മേൽനോട്ടവും വിലയിരുത്തലും നടത്തണം. അതിനായി തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനം റിവ്യൂ മീറ്റിംഗ് നടത്തേണ്ടതുണ്ട്.

ചികിത്സയേക്കാൾ പ്രതിരോധമാണ് ഉത്തമം



ബോക്സ് 3.4 : റിവ്യൂ മീറ്റിംഗ് അജണ്ടയുടെ മാതൃക

1. മുൻ വിലയിരുത്തൽ യോഗം തീരുമാനിച്ച നടപടികളുടെ പുരോഗതി
2. ജനങ്ങളുടെ അഭിപ്രായങ്ങൾ, നിർദ്ദേശങ്ങൾ, പരാതികൾ
3. ഭൗതിക സാഹചര്യങ്ങളുടെ അവസ്ഥ
4. ഇന്റേണൽ ഓഡിറ്റ് നിരീക്ഷണങ്ങൾ
5. ക്വാളിറ്റി സർക്കിൾ പ്രവർത്തന റിപ്പോർട്ട്
6. പരാതി പരിഹാര സംവിധാനത്തിന്റെ പ്രവർത്തന അവസ്ഥ
7. മുൻ കരുതലുകൾ (പരാതിയുണ്ടാകാതിരിക്കാനുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങൾ)
8. പ്രവർത്തനം മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിനുള്ള ശുപാർശകൾ

3.4. പങ്കാളിത്തം

പങ്കാളിത്തമെന്നാൽ എല്ലാവരും (ജനങ്ങൾ, ജനപ്രതിനിധികൾ, ജീവനക്കാർ) ചേർന്നുള്ള പ്രവർത്തനമാണ്. എല്ലാവരെയും ഉൾപ്പെടുത്തി പങ്കാളിത്തപരമായ രീതിയിൽ ആസൂത്രണം, നിർവ്വഹണം, വിലയിരുത്തൽ എന്നിവ നടത്തുകയാണ് ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രധാന ഘടകം. അതിന് കമ്മിറ്റി സംവിധാനങ്ങളും ജനകീയ വേദികളും ക്രിയാത്മകമാക്കണം.

3.4.1. പങ്കാളിത്തത്തിന്റെ വേദികൾ

ഭരണ സമിതി യോഗം ചേർന്ന് ജനാധിപത്യ വേദികൾ ക്രിയാത്മകമാക്കുന്നതിനുള്ള നടപടികൾ കൈക്കൊള്ളുക.

- തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനത്തിന്റെ യോഗം
- സ്റ്റിയറിംഗ് കമ്മിറ്റി യോഗം
- സ്റ്റാന്റിംഗ് കമ്മിറ്റികളുടെ യോഗം
- ഉദ്യോഗസ്ഥരുടെ യോഗം
- ക്വാളിറ്റി സർക്കിൾ യോഗം
- ഗ്രാമ സഭ/വാർഡ് സഭ യോഗം
- അയൽ സഭാ യോഗം
- വാർഡ് വികസന സമിതി യോഗം
- നിയമം അനുശാസിക്കുന്ന മറ്റു കമ്മിറ്റികളുടെ (ഉദാ: സ്ഥാപന മാനേജ്മെന്റ് കമ്മിറ്റികൾ) യോഗം



ബോക്സ് 3.5 : ക്വാളിറ്റി സർക്കിൾ (Quality Circle)
<ul style="list-style-type: none"> • ജീവനക്കാരുടെ ജോലിസംബന്ധമായ പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കുന്നതിനും, ഉത്തരവാദിത്തങ്ങൾ പരസ്പര സഹകരണത്തോടെ നിർവ്വഹിക്കുന്നതിനും, അതിലൂടെ സേവന ഗുണമേന്മ ഉറപ്പു വരുത്തുന്നതിനുമുള്ള സൗഹൃദ കൂട്ടായ്മയാണ് ക്വാളിറ്റി സർക്കിൾ . • ഉത്തരവാദിത്ത ബോധം വളർത്തുക, സൗഹൃദാന്തരീക്ഷം സൃഷ്ടിക്കുക, നിരന്തര വിശകലനം നടത്തുക, തുടർച്ചയായ പരിശീലനങ്ങൾ ആസൂത്രണം ചെയ്ത് നടപ്പിലാക്കുക, നൂതനാശയങ്ങൾ രൂപീകരിക്കുക എന്നിവയാണ് ക്വാളിറ്റി സർക്കിളിന്റെ ദൗത്യം. • ഓഫീസിന്റെ സുഗമമായ പ്രവർത്തനത്തിനുള്ള തന്ത്രങ്ങൾ ആവിഷ്കരിക്കുക, പ്രശ്നങ്ങൾ/പ്രതിബന്ധങ്ങൾ/കുറവുകൾ എന്നിവ പരിഹരിക്കാൻ ശ്രമിക്കുക, ജീവനക്കാരുടെ തലത്തിൽ കഴിയാത്ത കാര്യങ്ങൾ ധനകാര്യ സ്റ്റാന്റിംഗ് കമ്മിറ്റിയിലൂടെ തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപന യോഗത്തിൽ അവതരിപ്പിച്ച് പരിഹാരം കാണുക എന്നിവയാണ് ക്വാളിറ്റി സർക്കിളിന്റെ ഉത്തരവാദിത്തങ്ങൾ.

3.4.2. കാര്യശേഷി വികസനം

വ്യത്യസ്ത വിഭാഗങ്ങളിലെ ചുരുതലപ്പെട്ട ഉദ്യോഗസ്ഥരുടെ ഫലപ്രദമായ പങ്കാളിത്തം അവരുടെ കാര്യശേഷിയെ ആശ്രയിച്ചാണിരിക്കുന്നത്.

ബോക്സ് 3.6 : കാര്യശേഷി വികസനം
<ul style="list-style-type: none"> • ഓരോ തലത്തിലും നിക്ഷിപ്തമായ ദൗത്യവും ആവശ്യമായ കാര്യശേഷിയും നിർണ്ണയിക്കുക. • കാര്യശേഷി വികസിപ്പിക്കുന്നതിനാവശ്യമായ നിരന്തര പരിശീലനങ്ങൾ നൽകുക. • ഓരോ വ്യക്തിയും സ്ഥാപനത്തിലെ നിർണ്ണായക ഘടകമാണെന്ന് ബോധ്യപ്പെടുത്തുക.

3.5. പ്രക്രിയാധിഷ്ഠിതം (Process Oriented)

ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് നടപ്പിലാക്കാൻ പ്രക്രിയാധിഷ്ഠിത വിശകലനവും വിലയിരുത്തലും മേൽനോട്ടവും ആവശ്യമാണ്. സ്ഥാപനം ചെയ്യേണ്ടതായ പ്രവർത്തനങ്ങളുമായി ബന്ധപ്പെട്ട് പരസ്പര പുരകങ്ങളായ ഒട്ടേറെ പ്രവൃത്തികളുണ്ട്. ഈ പ്രവൃത്തികളുടെ കൂട്ടമാണ് പ്രക്രിയ. ലഭ്യമായ വിഭവങ്ങൾ ഉപയോഗിച്ചുള്ള പ്രവൃത്തിയെ അല്ലെങ്കിൽ ഒരു കൂട്ടം പ്രവൃത്തികളെ അനുയോജ്യമായ രീതിയിൽ ഏകോപിപ്പിച്ച് നടപ്പാക്കലാണ് പ്രക്രിയാധിഷ്ഠിത പ്രവർത്തനം. അതിനായി പ്രവൃത്തികൾ ഏതൊക്കെ എന്ന് തീരുമാനിക്കണം, ഏതൊക്കെ



സെക്ഷനുകളാണ്/ഉദ്യോഗസ്ഥരാണ്/സ്ഥാപനങ്ങളാണ് പരസ്പര പൂരകങ്ങളായി പ്രവർത്തിക്കേണ്ടത് എന്നും തീരുമാനിക്കണം. അവയുടെ മെച്ചപ്പെട്ട പ്രവർത്തനത്തിന് നിരന്തര മോണിറ്ററിംഗും നിയന്ത്രണവും ആവശ്യമാണ്. അതിനാകട്ടെ, പ്രോസ്സസ് മാപ്പിംഗ് ആവശ്യമാണ്.

3.5.1. പ്രോസസ് മാപ്പിംഗ് (Process Mapping)

പ്രക്രിയാധിഷ്ഠിത ദൗത്യ നിർവഹണത്തിന് പ്രോസസ് മാപ്പിംഗ് ആവശ്യമാണെന്ന് പറഞ്ഞല്ലോ. ഒരു പ്രക്രിയ പൂർത്തീകരിക്കാൻ ഓരോ സെക്ഷനും ഓരോ ജീവനക്കാരനും ഇപ്പോൾ എടുക്കുന്ന സമയം എത്ര മാത്രം കുറയ്ക്കാം എന്നാലോചിക്കുക. ഒരു അപേക്ഷയിലല്ല, മറിച്ച്, എല്ലാ അപേക്ഷകളിലും ബാധകമാക്കാൻ കഴിയുന്ന തരത്തിലാകണം ഇത് തീരുമാനിക്കേണ്ടത്. ഓരോ വർഷവും പൗരാവകാശരേഖ പുതുക്കുമ്പോൾ സേവനങ്ങളുടെ സമയം ഇങ്ങനെ പുനഃക്രമീകരിക്കണം.

ഒരു സ്ഥാപനം നൽകുന്ന സേവനങ്ങളും നടത്തുന്ന വികസന പ്രവർത്തനങ്ങളും വിവിധ പ്രക്രിയകളുടെ പരിണത ഫലമാണ്. എല്ലാ സേവനങ്ങൾക്കും പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കും ഉത്തരവാദിപ്പെട്ട സെക്ഷനുകളും/ ഉദ്യോഗസ്ഥരും അവയുടെ/അവരുടെ ചുമതലകളും സംബന്ധിച്ച വ്യക്തമായ രൂപരേഖ ഉണ്ടാകണം. പ്രോസ്സസ് മാപ്പിംഗിലൂടെ ഇത് സാധ്യമാക്കാം.

3.6. വ്യൂഹാധിഷ്ഠിതം (System Oriented)

തദ്ദേശസ്വയം ഭരണ സ്ഥാപനം വിവിധവും വ്യത്യസ്തവുമായ പ്രവർത്തന മേഖലകളുടെ വ്യൂഹമാണ് എന്നും പ്രസ്തുത വ്യൂഹത്തിന് ഉപ വ്യൂഹങ്ങളുണ്ടെന്നും അദ്ധ്യായം രണ്ടിൽ പ്രതിപാദിച്ചുവല്ലോ. ഉദാഹരണത്തിന് പദ്ധതി ആസൂത്രണം, ധന പരിപാലനം, പദ്ധതി നിർവഹണം, പരാതി പരിഹാരം, സേവനപ്രദാനം, മോണിറ്ററിംഗ് എന്നിവ ഉപവ്യൂഹങ്ങളാണ്. ഇവയുടെ പ്രവർത്തനം പരസ്പര പൂരകങ്ങളുമാണ്. അതായത് ഒരു ഉപ വ്യൂഹത്തിന്റെ പ്രവർത്തനം മറ്റ് ഉപ വ്യൂഹങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനത്തെ സ്വാധീനിക്കും. അതുപോലെ വിഭവങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ നോക്കിയാലും വ്യത്യസ്ത വ്യൂഹങ്ങൾ കാണാം - മനുഷ്യ വിഭവം, പശ്ചാത്തല സൗകര്യം, പ്രവർത്തനോന്മുഖമാന്തരീക്ഷം എന്നിങ്ങനെ. ഇവയുടെ ലഭ്യതയും പരസ്പര പൂരക പ്രവർത്തനവും ആണ് പ്രവർത്തനത്തിന്റെ ഗുണമേന്മ ഉറപ്പുവരുത്തുന്നത്.

ബോക്സ് 3.7 : മനുഷ്യവിഭവം - കാര്യശേഷി

ഗുണനിലവാര ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കുന്നതിന് ജനപ്രതിനിധികളുടേയും ഉദ്യോഗസ്ഥരുടേയും കാര്യശേഷി വികസിപ്പിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഗുണമേന്മ ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കുന്നതിൽ ഓരോ വ്യക്തിയുടെയും പ്രവർത്തനത്തിന് പ്രാധാന്യമുണ്ടെന്നും, അതിന് അവരുടെ അറിവും വൈദഗ്ദ്ധ്യവും പ്രയോജനപ്പെടുത്തുന്നുണ്ടെന്നും ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിന് മനുഷ്യവിഭവശേഷി വിശകലനം ചെയ്യണം. മനുഷ്യവിഭവശേഷിയുടെ വിലയിരുത്തൽ താഴെ കൊടുത്ത സൂചകങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ നടത്തുക.



ബോക്സ് 3.8 : പശ്ചാത്തല സൗകര്യം

ടോട്ടൽ ക്യാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് ഏർപ്പെടുത്തുന്നതിനാവശ്യമായ പശ്ചാത്തല സൗകര്യങ്ങൾ:

- അനുയോജ്യമായ കെട്ടിടം, ജോലിസ്ഥലം, അനുബന്ധ സൗകര്യങ്ങൾ.
- ദിനശേഷിയുള്ളവർ, പ്രത്യേക പരിഗണന അർഹിക്കുന്നവർ, വയോജനങ്ങൾ, കുട്ടികൾ, സ്ത്രീകൾ എന്നിവർക്ക് സൗകര്യങ്ങൾ.
- പൊതുജനങ്ങൾക്ക് സൗകര്യങ്ങൾ.
- പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കാവശ്യമായ (Hardware, Software) സൗകര്യങ്ങൾ.
- പൂരക സേവനങ്ങൾ (പിന്തുണ സൗകര്യങ്ങൾ - ഗതാഗതം, വാർത്താവിനിമയം, വിവര വ്യൂഹം മുതലായവ).

ബോക്സ് 3.9 : പ്രവർത്തനോന്മുഖമായ അന്തരീക്ഷം

കാര്യക്ഷമമായ പ്രവർത്തനം ഉറപ്പു വരുത്തുന്നതിന് അനുയോജ്യമായ അന്തരീക്ഷം സൃഷ്ടിക്കുകയും നിലനിർത്തുകയും ചെയ്യണം. പശ്ചാത്തല സൗകര്യങ്ങൾ ഒരുക്കുക എന്നതിലുപരി അത് പ്രവർത്തനാനുകൂല്യ സാഹചര്യം സൃഷ്ടിക്കുന്നതാണെന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തുകയും വേണം (ആവശ്യാനുസരണം പ്രകാശം, വായു, ശബ്ദം തുടങ്ങിയവ ലഭ്യമാക്കണം).

3.7. തുടർച്ചയായ മെച്ചപ്പെടുത്തൽ പരിശ്രമം

ടോട്ടൽ ക്യാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് നടപ്പിലാക്കുന്നതുപോലെ തന്നെ തുടർച്ചയായ മെച്ചപ്പെടുത്തൽ ഉദ്യമത്തിനും പ്രത്യേകം ശ്രദ്ധ ചെലുത്തണം. ഗുണമേന്മ നയം, ഗുണമേന്മ ലക്ഷ്യങ്ങൾ, ഗുണമേന്മ ഓഡിറ്റ് (ഇന്റേണൽ ഓഡിറ്റ്) റിപ്പോർട്ടുകൾ, ഭരണ സമിതിയുടെ വിലയിരുത്തൽ റിപ്പോർട്ടുകൾ എന്നിവ നിരന്തരം വിശകലന വിധേയമാക്കണം. ഉചിതമായ സത്യാര നടപടികൾ സ്വീകരിക്കണം. ആവശ്യമെങ്കിൽ ഭാവിയിൽ ഉണ്ടായേക്കാവുന്ന അപരാപ്തകൾ പരിഹരിക്കുന്നതിനുള്ള മുൻകരുതലുകൾ ആസൂത്രണം ചെയ്യണം. രണ്ട് തരത്തിലുള്ള നടപടികളാണ് സ്വീകരിക്കേണ്ടത്.

- (1) തിരുത്തൽ നടപടികൾ (Corrective Actions) - സംഭവിച്ചുപോയ കുറവുകൾ വീണ്ടും സംഭവിക്കാതിരിക്കാൻ മൂല കാരണങ്ങൾ കണ്ടെത്തി പരിഹരിക്കൽ
- (2) മുൻകരുതൽ നടപടികൾ (Preventive Actions) - ഭാവിയിൽ സംഭവിക്കാവുന്ന കുറവുകൾ മുൻകൂട്ടി കണ്ട്, അവ സംഭവിക്കാതിരിക്കാനുള്ള കരുതൽ നടപടികൾ



ബോക്സ് 3.10 തീരുത്തൽ നടപടികളും മുൻകരുതൽ നടപടികളും
<ul style="list-style-type: none"> • പൊതുജനങ്ങൾക്ക് സേവനത്തെക്കുറിച്ചുള്ള പരാതികൾ, പ്രശ്നങ്ങൾ, ഗുണമേന്മാ പരിമിതികൾ എന്നിവ എന്തെല്ലാമെന്ന് വിലയിരുത്തുക • ഇവയ്ക്കുള്ള കാരണങ്ങൾ, ആവർത്തിക്കാതിരിക്കാനുള്ള പരിഹാര മാർഗങ്ങൾ എന്നിവ രേഖപ്പെടുത്തുക • പരിഹാര മാർഗങ്ങൾ നടപ്പിലാക്കിയോ? പരിണത ഫലമെന്താണ്? ഗുണപ്രദമായോ? എന്ന് വിലയിരുത്തുക.

3.8. വസ്തുതാധിഷ്ഠിത തീരുമാനമെടുക്കൽ (Factual Approach to Decision Making)

ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിന്റെയും പ്രവർത്തനങ്ങൾ കാര്യക്ഷമവും ഫലപ്രദവും ആകുന്നത് തീരുമാനമെടുക്കൽ പ്രക്രിയയെ ആശ്രയിച്ചായിരിക്കും എന്നും, എന്നാൽ തീരുമാനങ്ങൾ എടുക്കേണ്ടത് വസ്തുതകളുടെയും സ്ഥിതിവിവരക്കണക്കുകളുടെയും അടിസ്ഥാനത്തിലായിരിക്കണം എന്നും അദ്ധ്യായം രണ്ടിൽ വ്യക്തമാക്കിയിരുന്നു. അതിനാകട്ടെ റെക്കോർഡ് മാനേജ്മെന്റും വിവര വ്യൂഹവും അനിവാര്യമാണ്.

ഗ്രാമപഞ്ചായത്തുകളുടേയും നഗരസഭകളുടേയും പൊതു ചുമതലകളിൽ ഒന്ന് ആവശ്യമായ സ്ഥിതിവിവരക്കണക്കുകൾ ശേഖരിക്കലും കാലാനുസൃതമാക്കലും ആണെന്ന് നിഷ്കർഷിച്ചിട്ടുണ്ട്.

ബോക്സ് 3.11 വസ്തുതകളുടെ വിശകലനം
<p>വിശകലന വിധേയമാക്കേണ്ട വസ്തുതകൾ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ജനങ്ങളുടെ സംത്യപ്തി/അസംത്യപ്തി എത്രമാത്രം? • സേവന സവിശേഷതകൾ/നൂതനതകൾ എന്തെല്ലാം? • സേവന പോരായ്മ ഉണ്ടാകാനുള്ള സാധ്യതകൾ, പരിഹാരമാർഗങ്ങൾ, മുൻകരുതലുകൾ എന്തെല്ലാം? • ഓഫീസിനുള്ളിലെ വിവിധ വിഭാഗങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനക്ഷമതയും ഏകോപനവും എത്രമാത്രം?

3.8.1 റെക്കോർഡ് മാനേജ്മെന്റ് (Record Management)

ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിന്റെ കാര്യക്ഷമത അവിടെയുള്ള റെക്കോർഡ് മാനേജ്മെന്റിനെ കൂടി ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു. അതുകൊണ്ട് തന്നെ ആവശ്യമായ പ്രമാണങ്ങളും രേഖകളും ചിട്ടയായും കൃത്യമായും പരിപാലിക്കേണ്ടതുണ്ട്.



ബോക്സ് 3.12 : റെക്കോർഡ് മാനേജ്മെന്റ് - ആവശ്യകത

പല തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളിലും മുൻ പ്രമാണങ്ങൾ/രേഖകൾ തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെടുന്നതിനാണ് ഏറ്റവും കൂടുതൽ സമയം ചെലവിടുന്നത്. വേഗത്തിൽ അവ ലഭിക്കുന്ന സാഹചര്യം സൃഷ്ടിച്ചാൽ ജോലി ഭാരത്തിന് ഒരു അളവു വരെ കുറവുണ്ടാകും. റെക്കോർഡ് മാനേജ്മെന്റ് കാര്യക്ഷമമാക്കുന്നതിലൂടെ അതു സാധിക്കും.

തദ്ദേശഭരണ സ്ഥാപനങ്ങളിലുള്ള റെക്കോർഡുകളെ രണ്ടു വിഭാഗങ്ങളായി തിരിക്കാവുന്നതാണ് (1) പ്രമാണങ്ങൾ (2) രേഖകൾ.

(എ). പ്രമാണങ്ങൾ (Documents)

- ഗുണമേന്മ നയരേഖ
- ക്വാളിറ്റി മാനുവൽ
- രേഖകളെയും നടപടിക്രമങ്ങളെയും സംബന്ധിച്ച പ്രമാണം
- ആസൂത്രണ, നിർവഹണ, മോണിറ്ററിംഗ് പ്രവർത്തനങ്ങൾ സംബന്ധമായ പ്രമാണങ്ങൾ

ബി. രേഖകൾ (Records)

ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഭാഗമായി ജനങ്ങളുടെ ആവശ്യങ്ങളും സേവനങ്ങളും നിറവേറ്റുന്നുണ്ടെന്നു തെളിയിക്കുന്നതിനാവശ്യമായ രേഖകൾ ചിട്ടയായി പരിപാലിക്കേണ്ടതാണ്. അവയിൽ പ്രധാനപ്പെട്ടവ ചുവടെ കൊടുക്കുന്നു.

1. ജീവനക്കാരുടെയും ജന പ്രതിനിധികളുടെയും വിദ്യാഭ്യാസം, വൈദഗ്ധ്യം, മുൻപരിചയം, ലഭിച്ച പരിശീലനം എന്നിവ സംബന്ധിച്ച രേഖ.
2. തുടർച്ചയായ വിലയിരുത്തലുകൾ നടത്തിയതു സംബന്ധിച്ച രേഖകൾ:
 - വാർഡ് സഭ/ഗ്രാമ സഭ, അയൽസഭ യോഗത്തിന്റെ മിനിറ്റ്സ്
 - ക്വാളിറ്റി സർക്കിൾ യോഗത്തിന്റെ മിനിറ്റ്സ്
 - സ്റ്റാന്റിംഗ് കമ്മിറ്റി യോഗത്തിന്റെ മിനിറ്റ്സ്
 - സ്റ്റിയറിംഗ് കമ്മിറ്റി യോഗത്തിന്റെ മിനിറ്റ്സ്
 - തദ്ദേശ സ്വയംഭരണ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഭരണസമിതി യോഗത്തിന്റെ മിനിറ്റ്സ്



3. വിലയിരുത്തലിന്റെ നിർദ്ദേശങ്ങളിൽ സ്വീകരിച്ച നടപടികളെ സംബന്ധിച്ച റിപ്പോർട്ട് (Action Taken Report).
4. പേഴ്സണൽ രജിസ്റ്റർ (Personal Register), ജീവനക്കാരുടെ ഹാജർ രജിസ്റ്റർ, മുഖ്ചെമന്റ് രജിസ്റ്റർ.
5. നടത്തിയ ഭരണ വികസന പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ രേഖ.
6. നൽകിയ സേവനങ്ങളും അവയുടെ വിശകലന റിപ്പോർട്ടും.
7. വിവിധ ഓഡിറ്റ് റിപ്പോർട്ടിന്മേൽ എടുത്ത നടപടികൾ, പുരോഗതി വിലയിരുത്തൽ.
8. ജനങ്ങളുടെ പരാതികൾ, നിർദ്ദേശങ്ങൾ.
9. ജനങ്ങളുടെ പരാതികൾ/നിർദ്ദേശങ്ങൾ സംബന്ധിച്ച നടപടികൾ.
10. നിയമ പ്രകാരം പരിപാലിക്കേണ്ട മറ്റ് രജിസ്റ്ററുകൾ, രേഖകൾ. സോഫ്റ്റ് വെയറുകളുടെ പരിപാലനം, ജീവനക്കാരുടെ പരാതികൾ, പരിഹാര മാർഗ്ഗങ്ങൾ, സ്വീകരിച്ച നടപടികൾ, പുരോഗതി മുതലായവ സംബന്ധിച്ച രേഖകൾ

ബോക്സ് 3.13 : റെക്കോർഡ് മാനേജ്മെന്റ്
<p>പ്രമാണങ്ങളും രേഖകളും തയ്യാറാക്കി ആവശ്യമുള്ളപ്പോൾ ഉപയോഗിക്കാൻ കഴിയുന്നവിധം പരിപാലിക്കുന്ന സംവിധാനമാണ് റെക്കോർഡ് മാനേജ്മെന്റ്. പ്രമാണങ്ങളുടെയും രേഖകളുടെയും സൂക്ഷിപ്പിനായി;</p> <ul style="list-style-type: none"> • റെക്കോർഡ് റൂം (ഡിജിറ്റൽ രൂപത്തിലാക്കാൻ കഴിയുന്നവ അങ്ങനെയും) സജ്ജീകരിക്കുക. • റെക്കോർഡുകൾ സൂക്ഷിക്കുക, ആവശ്യാനുസരണം വിതരണം ചെയ്യുക. • തിരിച്ചുവരുന്ന റെക്കോർഡ് എടുത്ത സ്ഥലത്തുതന്നെ സൂക്ഷിക്കുന്നതിനുള്ള ഉത്തരവാദിത്തം നിശ്ചയിക്കുക. • റെക്കോർഡ് പരിപാലനം, ചംക്രമണം, ഒഴിവാക്കൽ മുതലായവ സംബന്ധിച്ച പ്രമാണം തയ്യാറാക്കുക. • നിരന്തര നിരീക്ഷണ - വിലയിരുത്തലുകൾ നടത്തുക.

ബോക്സ് 3.14 : വിവരാവകാശ നിയമവും രേഖകളുടെ സൂക്ഷിപ്പും
<p>വിവരാവകാശ നിയമം 2005 അനുസരിച്ച് തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനത്തിന്റെ എല്ലാ രേഖകളും ഏതൊരു പൗരനും ആവശ്യപ്പെട്ടാൽ നൽകേണ്ടവയാണ്. അതുകൊണ്ട് തന്നെ വിവരാവകാശനിയമ പ്രകാരം വിവരങ്ങൾ ആവശ്യപ്പെടുന്നവർക്ക് അത് നൽകുന്നത് ശ്രമകരമല്ലാത്ത ഒരു ജോലിയായിത്തീരണമെങ്കിൽ രേഖകളുടെ സൂക്ഷിപ്പും പരിപാലനവും കാര്യക്ഷമമാകണം. TQM മുന്നോട്ട് വയ്ക്കുന്ന തത്വവും അതു തന്നെയാണ്.</p>



3.8.2 വിവരവ്യൂഹം (Database)

വികസന മേഖലയുടെ വസ്തുതാപരമായ വിലയിരുത്തലിനും കാര്യക്ഷമമായ പദ്ധതി ആസൂത്രണത്തിനും മോണിറ്ററിംഗിനും വിവരവ്യൂഹം അത്യന്താപേക്ഷിതമാണ്. പ്രാഥമികമോ ദ്വിതീയമോ ആയ സ്രോതസ്സുകളിലൂടെ വിവരങ്ങൾ ശേഖരിക്കാവുന്നതാണ്. ഇക്കോണമിക്സ് & സ്റ്റാറ്റിസ്റ്റിക്സ് വകുപ്പ് 5 വർഷത്തിലൊരിക്കൽ പ്രസിദ്ധീകരിക്കുന്ന പഞ്ചായത്തല സ്റ്റാറ്റിസ്റ്റിക്സ് എന്ന റിപ്പോർട്ടിലെ സ്ഥിതിവിവരക്കണക്കുകൾ പ്രയോജനപ്പെടുത്താവുന്നതാണ്.

3.9. പരസ്പര പുരക ബന്ധം

ജനങ്ങളും, ജീവനക്കാരും, ജന പ്രതിനിധികളും പരസ്പര പുരകങ്ങളായി പ്രവർത്തിക്കേണ്ട സംവിധാനമാണ് പ്രാദേശിക ഭരണ സംവിധാനം. എല്ലാവരും കൂട്ടായ്മയോടു കൂടി പരസ്പര പുരകമായി ഗുണമേന്മയ്ക്കു വേണ്ടി പ്രവർത്തിക്കേണ്ടതാണ്.

ഉദാഹരണത്തിന് വികസന സ്റ്റാന്റിംഗ് കമ്മിറ്റി പദ്ധതി ആസൂത്രണത്തിനും, ധനകാര്യ സ്റ്റാന്റിംഗ് കമ്മിറ്റി ബജറ്റ് രൂപീകരണത്തിനും നേതൃത്വം കൊടുക്കുമ്പോഴും ഇവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ പരസ്പര പുരകങ്ങളാണ്. പദ്ധതി നടപ്പിലാക്കണമെങ്കിൽ ബജറ്റ് ഉണ്ടാകണം. ബജറ്റ് തയ്യാറാക്കുന്നത് പദ്ധതിയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിലാണ്. ഇവയുടെ പരസ്പര സംയോജനം സാധ്യമാക്കുന്നത് വ്യത്യസ്ത സ്റ്റാന്റിംഗ് കമ്മിറ്റികളുടെ പരസ്പര പുരകമായ പ്രവർത്തനത്തിലൂടെയാണ്.





അദ്ധ്യായം 4

ഓഫീസ് പ്രവർത്തനങ്ങളിലെ ഗുണമേന്മ - അഞ്ച് 'S'

4.1 ആമുഖം

പൊതുജനങ്ങളുടെ ആവശ്യങ്ങളോട് ക്രിയാത്മകമായി പ്രതികരിക്കാനും നൂതന സാങ്കേതിക വിദ്യ ഉപയോഗിക്കാനും തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനത്തെ ഒരുക്കുകയെന്നത് കാലഘട്ടത്തിന്റെ ആവശ്യമാണ്. അടുകൂടും ചിട്ടയുമില്ലാത്തതും അനാവശ്യ വസ്തുക്കളുടെ അധിക ശേഖരം നിറഞ്ഞുകവിഞ്ഞിരിക്കുന്നതുമായ ഓഫീസുകളിലെ അന്തരീക്ഷം ജീവനക്കാരുടെ പ്രവർത്തനക്ഷമതയെ കുറയ്ക്കാനിടയുണ്ട്. സ്ഥലം, സമയം, ഊർജ്ജം, പണം തുടങ്ങിയ വിഭവങ്ങൾ നഷ്ടപ്പെടുന്നതിനും കാര്യക്ഷമതയും ഗുണമേന്മയുമില്ലാത്ത ഭരണരീതിക്കും ഇത് ഇടവരുത്തും. ഓഫീസ് പ്രവർത്തനം മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിനുള്ള ഒരു മാർഗ്ഗമാണ് അഞ്ച് 'S' തത്വം പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്തുകയെന്നത്.

4.2. എന്താണ് അഞ്ച് 'S'?

ചിട്ടയോടുകൂടിയ ഗൃഹപരിപാലന ക്രമീകരണത്തെ അർത്ഥപൂർണ്ണമാക്കുന്ന അഞ്ച് ജപ്പാനീസ് പദങ്ങളുടെ ആദ്യാക്ഷരങ്ങളാണ് അഞ്ച് 'S' കൾ. തരംതിരിക്കൽ- Seiri (Sort), ക്രമീകരണം- Seiton (Set in Order), തിളക്കം- Seiso (Shine), നിലവാര നിർണ്ണയം- Seiketsu (Standardise), സുസ്ഥിരത- Shitsuke (Sustain) എന്നിവയാണവ.

4.2.1. തരം തിരിക്കൽ (Sort)

എന്ത്, ഏതളവിൽ, എവിടെ, എപ്പോൾ, എങ്ങനെ ആവശ്യമുണ്ട് എന്നതനുസരിച്ചുള്ള തരംതിരിക്കൽ ഓഫീസ് പ്രവർത്തനം കൂടുതൽ സുഗമമാക്കും. വർത്തമാനകാല പ്രവർത്തനത്തിന് ആവശ്യമില്ലാത്ത വസ്തുക്കളെ ഇപ്പോൾ ജോലി ചെയ്യുന്ന സ്ഥലത്തുനിന്ന് ഒഴിവാക്കുകയോ മാറ്റി വയ്ക്കുകയോ ചെയ്യുക. അതുവഴി സ്ഥലം, സമയം, പണം, ഊർജ്ജം തുടങ്ങി വിലപ്പെട്ട വിഭവങ്ങൾ ഫലപ്രദമായി വിനിയോഗിക്കാൻ സാധിക്കും.

ബോക്സ് 4.1 : വസ്തുക്കളുടെ തരം തിരിക്കൽ	
• എപ്പോഴും ആവശ്യമുള്ളവ	• ഒട്ടും തന്നെ ആവശ്യമില്ലാത്തവ
• ചിലപ്പോൾ മാത്രം ആവശ്യമുള്ളവ	• ആവശ്യമില്ല, പക്ഷേ വേണ്ടിവന്നേക്കാം
• വിരളമായി ആവശ്യമുള്ളവ	• കളയേണ്ട വസ്തുക്കൾ

തരം തിരിക്കൽ നടപ്പിലാക്കുക വഴി ഉണ്ടാകുന്ന നേട്ടങ്ങൾ

- ജോലി സ്ഥലം തിങ്ങി നിറഞ്ഞ് പണിയെടുക്കാൻ ബുദ്ധിമുട്ടുണ്ടാകുന്ന അവസ്ഥ മാറും.
- പ്രമാണങ്ങളും രേഖകളും സാധനങ്ങളും അന്വേഷിച്ച് നടക്കുന്ന സമയ നഷ്ടം ഒഴിവാകും.
- അധിക ശേഖരവും അനാവശ്യ ഫലലുക്കളും പ്രവർത്തന ക്ഷമത കുറയ്ക്കുന്ന അവസ്ഥ ഒഴിവാകും.



- അനാവശ്യ വസ്തുക്കൾ വയ്ക്കുന്ന ഷെൽഫുകൾ, അലമാരകൾ എന്നിവ മനുഷ്യ സംസർഗ്ഗം അസാധ്യമാക്കുന്ന അവസ്ഥ മാറ്റം.

4.2.2. ക്രമീകരണം (Set in Order)

എളുപ്പത്തിലും വേഗത്തിലും എടുക്കുകയും ഉപയോഗിക്കുകയും ചെയ്യേണ്ട അവശ്യ വസ്തുക്കളും ഫയലുകളും ക്രമപ്പെടുത്തി വയ്ക്കുക. ഏതു വസ്തുവിനും അതിന്റേതായ സ്ഥാനവും എല്ലാ വസ്തുക്കളും അതതിന്റെ സ്ഥാനത്തും എന്നതാണ് ക്രമീകരണത്തിന്റെ അടിസ്ഥാന തത്വം. അന്വേഷണം മൂലമുണ്ടാകുന്ന സമയ നഷ്ടം കുറയ്ക്കാൻ ശരിയായ ക്രമീകരണം വഴി കഴിയും.

നിരന്തരം ഉപയോഗിക്കുന്ന ഫയലുകളും സാധനങ്ങളും എളുപ്പത്തിൽ എടുക്കാവുന്നവിധം സമീപത്തു തന്നെ വയ്ക്കുക, അല്ലാത്തവ മാറ്റി ഉപയോഗ ക്രമം അനുസരിച്ചു വയ്ക്കുക. ഇതിലൂടെ അനാവശ്യ ചലനങ്ങൾ (Unwanted movements) ഒഴിവാക്കുവാനും ജീവനക്കാരുടെ സമയ നഷ്ടം കുറയ്ക്കുവാനും, സേവനം വേഗത്തിൽ നൽകുവാനും സാധിക്കും.

4.2.3. തിളക്കം (Shine)

ഏറ്റവും മികച്ച ശുചിത്വം എല്ലാ ഭാഗത്തും എന്നതാണ് ഇതിലൂടെ ഉദ്ദേശിക്കുന്നത്. വൃത്തിയാക്കാത്ത ഒരു ഭാഗം പോലും ഓഫീസിൽ ഉണ്ടാകരുത്. ആരും ശ്രദ്ധിക്കാത്ത സ്ഥലങ്ങൾപോലും വൃത്തിയാക്കണം. കാഴ്ചയിലെ കൗതുകം മാത്രമല്ല, ഉപയോഗത്തിന്റെ ഫല പ്രാപ്തി കൂടി മനസ്സിൽ കണ്ടു വേണം ഓഫീസ് ഭംഗിയാക്കാൻ.

നിർവഹണ രീതി

- ജോലിസ്ഥലം ശുചിയാക്കേണ്ടത് അവിടുത്തെ ജീവനക്കാരുടെ എല്ലാവരുടേയും ഉത്തരവാദിത്തമാണ്. സ്ഥലം തിരിച്ച് ഓരോരുത്തർക്കും ഉത്തരവാദിത്തം നൽകുക.
- തറയിലെ വിള്ളലുകളിലും, ചുമരിന്റെ മൂലയിലും, തൂണുകളുടെ ചുറ്റിലും ചുവരുകൾ, ജനലുകൾ, കതകുകൾ എന്നിവയിൽ നിന്നും അഴുക്കും പൊടിയും പൂർണ്ണമായും നീക്കിയെന്ന് ഉറപ്പാക്കുക.
- എല്ലായിടത്ത് നിന്നും അഴുക്കും പൊടിയും ചിലന്തി വലയും അനാവശ്യ വസ്തുക്കളും പൂർണ്ണമായും നീക്കിയെന്ന് ഉറപ്പാക്കുക.
- ശുചിത്വം ഓഫീസിന്റെ ദിനചര്യയാക്കുക.

4.2.4. നിലവാര നിർണ്ണയം (Standardise)

ആദ്യത്തെ മൂന്ന് ‘S’കളും നടപ്പാക്കുക വഴി ലഭ്യമാകുന്ന അവസ്ഥയ്ക്ക് സ്ഥിരത ഉണ്ടാക്കാനാവശ്യമായ രീതികൾക്ക് നിലവാരം നിർണ്ണയിക്കുകയാണ് ഈ ഘട്ടത്തിൽ ചെയ്യേണ്ടത്. പഴയ അവസ്ഥയിലേയ്ക്ക് തിരിച്ചുപോകാതെ ആദ്യത്തെ മൂന്ന് ‘S’ ന്റെയും സമന്വയം ഉറപ്പാക്കുക.



നിർവ്വഹണ രീതി

- ആദ്യ മൂന്ന് 'S' ഉം സംബന്ധിച്ച് ഏതൊക്കെ പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ഉത്തരവാദിത്തം ആർക്കൊക്കെ എന്നു തീരുമാനിക്കുക.
- വീഴ്ചകൾ സംഭവിക്കാതിരിക്കാൻ ആദ്യത്തെ മൂന്ന് 'S' ഉത്തരവാദിത്തങ്ങളെ സാധാരണ ജോലികളുടെ ഭാഗമാക്കുക
- ആദ്യത്തെ മൂന്ന് 'S' അവസ്ഥ ഭംഗിയായി പാലിക്കപ്പെടുന്നുണ്ടോയെന്ന് പരിശോധിക്കുക
- എല്ലാ ദിവസവും അഞ്ച് മിനിറ്റ് അഞ്ച് 'S' നടപ്പിലാക്കാനായി എല്ലാവരും വിനിയോഗിക്കുക

4.2.5. സുസ്ഥിരത (Sustain)

ജീവനക്കാരിൽ അച്ചടക്കത്തിന്റെയും സ്വഭാവത്തിന്റെയും ഭാഗമായി അഞ്ച് 'S' മാറുക എന്നതാണ് ഇവിടെ ലക്ഷ്യമിടുന്നത്. തുടർച്ചയായ മാർഗ്ഗ നിർദ്ദേശങ്ങളിലൂടെയും, നിരന്തര ബോധവൽക്കരണത്തിലൂടെയും, നിരന്തര പരിശീലനത്തിലൂടെയും അഭിലഷണീയമായ ഈ അവസ്ഥ നേടിയെടുക്കാം. ജീവനക്കാരിൽ ഒരു മികച്ച തൊഴിൽ സംസ്കാരവും മനോഭാവ മാറ്റവും സൃഷ്ടിച്ചാൽ മാത്രമേ ഇത് സാധ്യമാകൂ.

ബോക്സ് 4.2:	
അഞ്ച് 'S' അഞ്ചു ഘട്ടങ്ങളായി നടപ്പിലാക്കണം	
ഒന്നാം ഘട്ടം :	ഓഫീസിന്റെ ഉൾവശം, പരിസരങ്ങൾ, നിരപ്പായ പ്രതലങ്ങൾ എന്നിവ പൂർണ്ണമായും വൃത്തിയാക്കൽ.
രണ്ടാം ഘട്ടം :	ചുവർ, തൂണുകൾ, സീലിംഗ് എന്നിവ വൃത്തിയാക്കൽ.
മൂന്നാം ഘട്ടം :	റാക്ക്, പെട്ടി, അലമാര, മേശ എന്നിവയുടെ ഉൾവശം, പൊതു അവശ്യ വസ്തുക്കൾ വൃത്തിയാക്കൽ, ഭംഗിയായി അടുക്കി വയ്ക്കൽ.
നാലാം ഘട്ടം :	എല്ലാ വസ്തുക്കളും വൃത്തിയാക്കി, ലേബൽ ചെയ്തും മാർക്ക് ചെയ്തും വയ്ക്കുക
അഞ്ചാം ഘട്ടം :	മേൽ പ്രതിപാദിച്ച ക്രിയകൾ കൃത്യമായി നിർവ്വഹിച്ചു എന്നു ഉറപ്പു വരുത്തുക.
5'S' ഫലപ്രദമായി നടപ്പിലാക്കുന്നതിന് ശ്രദ്ധിക്കേണ്ട കാര്യങ്ങൾ	
<ul style="list-style-type: none"> ● എല്ലാവരുടെയും പങ്കാളിത്തവും സഹകരണവും ഉറപ്പ് വരുത്തുക. ● തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രതിബദ്ധതയാണ് അടിസ്ഥാന ഘടകം. ● നടപ്പാക്കുന്നതിന്റെ നേതൃത്വം സെക്രട്ടറിക്ക് നൽകുക. ● പരിപാടി സ്വയമായും തുടർച്ചയായും നിലനിർത്തുക. 	

4.3. ചുമതലകൾ

(i) തദ്ദേശസ്വയംഭരണ സ്ഥാപനത്തിന്റെയും സെക്രട്ടറിയുടെയും ചുമതലകൾ

- അഞ്ച് 'S' നെ കുറിച്ചും നടപ്പിലാക്കൽ രീതികളെയും കുറിച്ച് എല്ലാ ജീവനക്കാർക്കും പരിശീലനം നൽകുക
- അഞ്ച് 'S' നടപ്പിലാക്കുന്നതിനുള്ള ഉത്തരവാദിത്തം വീതിച്ചുനൽകുക
- അഞ്ച് 'S' നടപ്പാക്കുന്നതിനാവശ്യമായ സമയവും, വിഭവങ്ങളും നൽകുക, കർമ്മ പദ്ധതിയും തയ്യാറാക്കുക.



- ജീവനക്കാരുടെ നിർദ്ദേശങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുക, സൃഷ്ടിപരമായ പങ്കാളിത്തം സാധ്യമാക്കുക.
- അഞ്ച് 'S' നടപ്പിലാക്കൽ പ്രയത്നങ്ങൾക്ക് പ്രോത്സാഹനം നൽകുക.

(ii) ജീവനക്കാരുടെ ചുമതലകൾ

- തുടർച്ചയായ അറിവ് സഹപ്രവർത്തകർക്ക് പകർന്നുനൽകുക.
- അഞ്ച് 'S' കാര്യത്തിൽ ജിജ്ഞാസ ഉണ്ടാക്കുക, പ്രോത്സാഹനകരമായ പിന്തുണ നൽകുക.
- അഞ്ച് 'S' ന്റെ ഭാഗമായി ദിവസവും നിർവഹിക്കേണ്ട കാര്യങ്ങൾക്ക് മുൻകൈ എടുക്കുക.
- മേലുദ്യോഗസ്ഥരിൽ നിന്ന് ആവശ്യമായ പിന്തുണ ലഭ്യമാക്കുക.

4.4. നേട്ടങ്ങൾ

- അഞ്ച് 'S' നടപ്പിലാക്കുകവഴി ജീവനക്കാരിലും ഒപ്പം ജന പ്രതിനിധികളിലും ചിട്ടയും ശുചിത്വ ബോധവും ഉടലെടുക്കും.
- പങ്കാളിത്തം വഴി കൂട്ടായ്മയും, കാര്യപ്രാപ്തിയും വർദ്ധിക്കും.
- എല്ലാ ഉപകരണങ്ങളുടെയും സ്ഥലത്തിന്റെയും പരമാവധി ഉപയോഗം ഉറപ്പു വരുത്തും.
- ജോലി ചെയ്യുവാനുള്ള ആരോഗ്യകരമായ അന്തരീക്ഷം സൃഷ്ടിക്കും.
- സേവനത്തിലെ ന്യൂനതകൾ ഇല്ലാതാകും.
- കാലവിളംബം ഇല്ലാതാകും, പരാതികൾ കുറയും.

ഇതിലൂടെ ആരോഗ്യവും, അച്ചടക്കവും, ഗുണമേന്മയും ഉറപ്പുവരുത്തുവാൻ, ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റിയിലൂടെ ISO 9001 : 2008 സർട്ടിഫിക്കേഷൻ നേടുന്നതിനുള്ള കാൽവയ്പ്പായി അഞ്ച് 'S' നെ മാറ്റാവുന്നതാണ്. ഇവയുടെ നിരന്തര വിലയിരുത്തലിനും സുഗമമായ നടത്തിപ്പിനുമുള്ള ചുമതല ക്വാളിറ്റി സർക്കിൾ ഏറ്റെടുക്കേണ്ടതാണ്.

തൊഴിൽ ആരാധനയാണ്,
തൊഴിൽ സ്ഥലം ആരാധനാലയമാണ്



റഫറൻസ്

ഡോ: ജെ.ബി. രാജൻ. & ഡോ:ബിജു. എസ്.കെ. : 2015 പീപ്പിൾ ഫ്രണ്ട്ലി പഞ്ചായത്ത് ഐ.എസ്.ഒ. 9001 : 2008 ന്യൂ ടി.കു.എം., കില, തൃശൂർ

കേരള സർക്കാർ, 2015 : ഗ്രാമ പഞ്ചായത്തുകളിൽ ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് നടപ്പിലാക്കുന്നതിലൂടെ ഐ.എസ്.ഒ. 9001 : 2008 സർട്ടിഫിക്കേഷൻ നേടുന്നതിനുള്ള പരിഷ്കരിച്ച മാർക്കുരേഖ (ജി.ഒ. (എം.എസ്) നം. 18/2015/തസ്വദവ, തിരുവനന്തപുരം തീയതി 29.01.2015)

കില, 2013 : ടോട്ടൽ ക്വാളിറ്റി മാനേജ്മെന്റ് ഐ.എസ്.ഒ. 9001 : 2008 കില, തൃശൂർ

കില, 2006 : സർട്ടിഫിക്കറ്റ് കോഴ്സ് കൈപ്പുസ്തകം II, കില, തൃശൂർ

ഡോ: ജെ.ബി. രാജൻ. & ഡോ:ബിജു. എസ്.കെ. : 2013 ഫ്രണ്ട് ഓഫീസ് മാനേജ്മെന്റ് ഓഫ് ഗ്രാമ പഞ്ചായത്ത് ഇൻ കേരള : ഇഷ്യൂസ് & ചാലഞ്ചസ്, കില, തൃശൂർ, W.P.No. 16

ഡോ: ജെ.ബി. രാജൻ. 2008 : ഇഫ് ദെയർ ഇൗസ് എ വിൽ ദെയർ ഇൗസ് എ വേ, കെയ്സ് ഓഫ് ചെറുവണ്ണൂർ- നല്ലൂം ഗ്രാമ പഞ്ചായത്ത്, വോക്സ് പോപ്പുലി മാസിക 2008, വാല്യം 1 ലക്കം 1, സെന്റർ ഫോർ ഗുഡ് ഗവേർണൻസ്, ഹൈദരാബാദ്

ഡോ: ജെ.ബി. രാജൻ. 2008 : എയിമിംഗ് 100% ക്വാളിറ്റി, കേരള കോളിംഗ്, ജൂൺ 2008, കേരള സർക്കാർ, തിരുവനന്തപുരം

കരകുളം ഗ്രാമ പഞ്ചായത്ത് 2005 : കപ്പാസിറ്റി ബിൽഡിംഗ് ഫോർ ഡിസെൻട്രലൈസേഷൻ ഇൻ കേരള, സ്വിസ് ഡവലപ്മെന്റ് കോഓപ്പറേഷൻ (എസ്.ഡി.സി.) സാമ്പത്തിക സഹായത്തോടെ നടപ്പിലാക്കിയ ഉദ്യമം, തിരുവനന്തപുരം

കേരള സർക്കാർ 2009 : ഗ്രാമ പഞ്ചായത്തുകളിൽ ഫ്രണ്ട് ഓഫീസ് സംവിധാനം നടപ്പിലാക്കാനുള്ള മാർഗരേഖ (ജി.ഒ. (എം.എസ്) നം. 123/2009/ത.സ്വ .ഭ.വ. തീയതി 2.7.2009) തദ്ദേശസ്വയംഭരണ വകുപ്പ്, തിരുവനന്തപുരം

കില, 2009 : വെൽഫെയർ സ്റ്റാന്റിംഗ് കമ്മിറ്റി ആന്റ് എഫിഷ്യന്റ് സർവ്വീസ്, കേരള ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ട് ഓഫ് ലോക്കൽ അഡ്മിനിസ്ട്രേഷൻ, തൃശൂർ