

परिवर्तन व्यवस्थापन (Change Management)



डा. गोविन्द प्रसाद कुसुम*

समय गतिशील हुन्छ, परिवर्तन शास्वत । समयको गतिशीलता भित्र परिवर्तन अपरिहार्य बन्छ । परिवर्तन चारैतिर छ । कुनै पनि वस्तु परिवर्तन नभएर रहन सक्दैन । परिवर्तन बाहेक अन्य केही पनि स्थायी छैन । कुशल राज्य संचालन समयको माग हो । यसका विविध आयाम र अंगहरू भित्र परिवर्तन भैरहेको हुन्छ । राज्यसंग प्रत्यक्ष अप्रत्यक्ष सम्बन्ध राख्ने सरोकारवाला भित्र हुने परिवर्तनले समुच्चा राज्यको सकारात्मक वा नकारात्मक छविको निर्माण गर्दछ । त्यसैले सकारात्मक र स्वस्थ परिवर्तनका लागि हरेक संगठन र संस्थाहरू क्रियाशील भएका हुन्छन् । संगठनको भित्र र बाहिरबाट आउने सकारात्मक परिवर्तनलाई लक्षित उद्देश्य हासिल गर्ने प्रयोजनका लागि प्रयोग गर्न एक्काइसौं शदिको नयाँ सार्वजनिक व्यवस्थापनले विशेष जोड दिएको छ ।

परिवर्तनको अर्थ (Meaning of Change):- सामान्य अर्थमा परिवर्तनलाई फरक-फरक हुनु वा भिन्न (Different) हुनुको सन्दर्भमा बुझ्ने गरिन्छ । सिद्धान्ततः कुनै एउटा वस्तु एक रुपबाट अर्को रुपमा रुपान्तरण हुनुलाई परिवर्तन भनिन्छ । तर प्रशासनिक संगठनको सन्दर्भमा परिवर्तन भन्नाले बाह्य तथा आन्तरिक रूपको आर्थिक, प्रविधि, सामाजिक, राजनीतिक र मानव स्वभावसंग सम्बन्धित विषय र स्वरूपमा आउने भिन्नताले संगठनलाई पार्ने प्रभावलाई बुझ्नु पर्ने हुन्छ ।

Stephen R. Robbins र Mary Coulter का अनुसार –"Any alterations in people, structure or technology" is an organisational change (मानव, संरचना वा प्रविधिमा हुने कुनै पनि प्रकारको फरकलाई सांगठानिक परिवर्तन भनिन्छ)

The adoption of new idea or behaviour by an organisation is change. संगठनद्वारा नयाँ विचार र व्यवहारलाई आत्मसात गर्नु नै परिवर्तन हो पनि भनिन्छ । परिवर्तन संगठनको वास्तविकता हो । संगठन निरपेक्ष नभएकोले समय सापेक्ष परिवर्तन संगठनको आवश्यकता हो । परिवर्तनलाई आत्मसात गर्दै संगठनले आफ्नो रणनीतिलाई अगाडि बढाउनु पर्छ, जसले गर्दा प्रतिस्पर्धी व्यावसायिक युगमा संगठनको लक्षित उद्देश्य, न्यूनतम समय र न्यूनतम मूल्यमा गुणस्तरीय हिसावले प्राप्त गर्न सकियोस । सोही हिसावले परिवर्तनको व्यवस्थापन गर्नु पर्छ । परिवर्तनको व्यवस्थापन भन्नाले संगठन परिवर्तनको सन्दर्भमा व्यवस्थापन कसरी गर्ने भन्ने कुरालाई बुझाउँछ ।

परिवर्तनका शक्तिहरू (Forces of Change)

कुनै पनि कम्पनी, कार्यालय, संघ, संस्था जसलाई हामी संगठनको रुपमा बुझ्दछौं, त्यसले एउटा निश्चित उद्देश्य राखेर अगाडि बढेको हुन्छ । सिमेन्ट कम्पनीको उद्देश्य अधिकतम सिमेन्ट उत्पादन गर्नु रहेको हुन्छ भने जिल्ला प्रशासन कार्यालयको उद्देश्य जनतालाई छिटो छरितो सेवा पुऱ्याउनु रहेको हुन्छ । यसै गरी दूर संचार कम्पनीको उद्देश्य प्रभावकारी ढंगले न्यूनतम मूल्यमा दूर संचार सेवा ग्राहक वर्ग समक्ष सहज ढंगले

* सचिव, सामान्य प्रशासन मन्त्रालय ।

पुऱ्याउनु रहेको हुन्छ । यसरी हेर्दा सरकारी, अर्ध सरकारी र गैरसरकारी संगठनहरूको एउटै उद्देश्य हुन्छ- प्रभावकारी ढंगले जनतालाई सेवा पुऱ्याउनु । सरकारले पुऱ्याउने सेवामा मुनाफाका कुरा आउदैनन् । तर अर्ध सरकारी र गैरसरकारी संगठनहरूले गर्ने कार्य मुनाफा आर्जनसंग सम्बद्ध हुन्छन् । सरकारले दिने सेवा प्रभावकारी भएन भने सरकारले जन विश्वास गुमाउछ । अर्ध सरकारी र गैर सरकारी संगठनहरूले दिने सेवा गुणस्तरहीन र मूल्य प्रतिस्पर्धी भएन भने ति संगठनहरू घाटामा जान्छन् र उनीहरूको उपादेयता सकिन्छ ।

यस परिप्रेक्ष्यमा, कुनै पनि संगठनले आफ्नो उद्देश्य प्राप्तिका लागि आफ्नो नीति, कार्यक्रम र योजनाहरूमा समय अनुसार परिवर्तन गर्नु पर्छ । योजना कार्यान्वयनका लागि प्रविधि, संरचना (Structure) र मानव संशाधन, आदिमा समेत परिवर्तनको समायोजन गर्नु पर्छ ताकि बजारको प्रतिस्पर्धामा सतिसाल भएर ठिङ्ग उभिन सकियोस् । बान्छित प्रतिफल प्राप्त होस् ।

संगठनले आफ्नो कार्यमा परिवर्तन गर्दैन भनेर बसीरहन सक्ने अवस्था पनि हुँदैन । किनकी संगठनको भित्र र बाहिर दुवैतिर समय समयमा जानिदो वा नजानिदो रूपबाट परिवर्तन भैरहेको हुन्छ । त्यसरी हुने परिवर्तनलाई संगठनले सहज ढंगले लिन सक्नु पर्छ । परिवर्तनलाई ग्रहण कसरी गर्छ भन्ने सन्दर्भमा व्यवस्थापनको कुशलताको मूल्यांकन हुन्छ । परम्परागत सोच र यथास्थितिवादी चिन्तन रहेको व्यवस्थापनले परिवर्तनलाई ग्रहण गर्न सक्दैन ।

परिवर्तनका लागि दुईटा तत्वहरू शक्तिका रूपमा उभिएका हुन्छन् । ति हुन -

- वाह्य शक्ति (External Force)
- आन्तरिक शक्ति (Internal Force)

● **वाह्य शक्ति (External Force) :**

संगठनभन्दा बाहिर चलखेल गर्ने तत्वहरूले संगठनको परिवर्तनलाई व्यवस्थित गर्न वा संगठनमा परिवर्तन गर्न उत्प्रेरित गर्छन र वाध्य पनि पाछेन् । विश्व व्यापार संगठनको १२७ सौं सदस्य राष्ट्रको रूपमा नेपाल विश्व सामु देखा परेपछि सदस्यता लिने क्रममा आफूले कबूल गरे वमोजिम धेरै नियम कानूनमा परिवर्तन र परिमार्जन गर्ने काम नेपालले गर्‍यो । यसले गर्दा व्यावसायिक संगठनहरूले सो अनुसार आफूलाई परिमार्जन र परिवर्तन गर्नु पर्‍यो । विश्व व्यापार संगठनको कारणले बजारमा पनि परिवर्तन ल्यायो । त्यस्तो परिवर्तनसंग प्रतिस्पर्धा गर्नका लागि व्यावसायिक संगठनहरूले आफ्नो साविकको संरचना, प्रविधि र मानव संशाधनको व्यवस्थापनमा समेत परिवर्तन ल्याउनु पर्‍यो । नेपालले अमेरिकामा निर्यात गर्ने तयारी पोशाकको कुरा गर्ने हो भने कोटा प्रणालीका कारणले नेपालको तयारी पोशाक उद्योग (Garment Industry) ले सन्तोषजनक नाफा कमाइ रहेको थियो । तर अमेरिकाले उपलब्ध गराउदै आएको कोटा प्रणाली खारेज भएपछि नेपाली तयारी पोशाक उद्योगहरू ज्यादै रुग्ण भएर गए । यसबाट के देखिन्छ भने वाह्य शक्ति (External Force) ले व्यवसायिक संगठनमा असर पाछे र यस्तो असरबाट नकारात्मक स्थिति नआओस् भन्नका लागि संगठन भित्र नयाँ उपायको खोजी गरिन्छ । ति नयाँ उपाय अवलम्बन गर्नका लागि संगठनका विविध क्षेत्रमा परिवर्तन गर्नु पर्छ ।

वाह्य शक्तिभित्र, आर्थिक, राजनीतिक, कानूनी, प्रविधि आदि तत्वहरू पर्छन् । अहिले अमेरिकी डलरको मूल्यमा गिरावट आएको कारणले मुलुकको व्यापार-व्यवसायमा असर परेको छ । त्यो वाह्य आर्थिक शक्तिको प्रभाव हो । यसैगरी राजनीतिक अस्थिरता भएमा उद्योग र व्यापारमा कमी आउछ । सरकारी संयन्त्रले समेत गतिशील रूपमा काम गर्न सक्दैनन् ।

● आन्तरिक शक्ति (Internal Force):

संगठनको आन्तरिक शक्तिले निश्चित क्षेत्रमा परिवर्तनका लागि व्यवस्थापनलाई दबाव दिन्छ, वा उत्प्रेरित गर्छ। यस्तो दबाव वाह्य परिवर्तनका कारणले पनि आउन सक्छ वा आन्तरिक फाइदाको लागि पनि आउन सक्छ। जुन सुकै अवस्थामा आउने परिवर्तनका दबावलाई कुशल व्यवस्थापनले सुल्झाउन सक्नु पर्छ।

अहिले विभिन्न संगठनहरू भित्र ट्रेड युनियनहरू छन्। ट्रेड युनियनको दबावका कारणले व्यवस्थापनले निश्चित/निश्चित क्षेत्रमा परिवर्तन गर्नु पर्ने हुन्छ। नेपालको निजामती सेवा ऐनमा भएको संशोधन यसको एउटा उदाहरण हो। निजामती कर्मचारीहरूका संगठनहरूले पेशागत हित र हकको कुरा उठाउँदै निजामती सेवा ऐनमा परिवर्तन गर्नु पर्ने तर्फ नेपाल सरकारलाई दबाव सिर्जना गरेपछि ऐन र नियममा संशोधन भयो। यो संशोधनले निजामती संगठनभित्रको परम्परागत सौचमा परिवर्तन ल्याई कर्मचारीहरूको विचमा विभेद हटाउने र निजामती प्रशासनलाई जनमुखी र जन-मैत्री (People Friendly) बनाउने उद्देश्य राखेको छ।

उद्योग र कारखानाहरूले आफ्नो क्षमता अभिवृद्ध गर्न पुरानो मेसिनको ठाउँमा नयाँ मेसिन राख्नु पर्छ, निवृत्त हुने उमेर पुगेका कर्मचारीलाई 'VRS' द्वारा हटाई नयाँ विचार र क्षमता भएका कर्मचारी राख्नु पर्छ। जसले गर्दा कारखानाको उत्पादकत्व वृद्धि हुन सकोस्। यी सब काम गर्नु आवश्यक हुन्छ। यी कार्यले संगठन भित्रको परिवर्तलाई निम्त्याउँछ। त्यसैले संगठन भित्र परिवर्तन ल्याउने तत्वहरू हन् -मानव स्वभाव र प्रवृत्ति, प्रविधि संगठनको संरचना, कामदार आदि।

परिवर्तनका प्रकार (Types of Change)

संगठन भित्र मुख्य दायित्व निर्वाह गर्ने जिम्मेवारी संगठन प्रमुखको हुन्छ। यस हिसावले संगठनको अधिकतम हितको लागि परिवर्तनका वाह्य र आन्तरिक शक्तिका कारक तत्वहरूलाई दृष्टिगत गर्दै संगठनको प्रमुखले संगठनमा परिवर्तन ल्याउनु पर्छ। यस अर्थमा संगठनको प्रमुखलाई परिवर्तनको 'एजेन्ट' भनिन्छ। उसले आफ्नो संगठनमा परिवर्तन ल्याउनु पर्ने भन्ने विशेष गरी परिवर्तनका दुईवटा प्रक्रियालाई प्रयोगमा ल्याउन सक्छ। ति प्रक्रिया हुन्: The Calm Waters Metaphor र White Water Rapids Metaphor। कतिपय व्यवस्थापकले संगठन भित्रको स्थिति र क्षमताको मूल्यांकन गर्दै दुवै वा दुई मध्ये कुनै एउटा प्रक्रियालाई लागु गर्छन्।

अब रह्यो कुरा परिवर्तनका प्रकार के के हुन्? संगठन भित्र अवस्थित विभिन्न क्षेत्र र विषयमा आवश्यकता बमोजिमको परिवर्तन व्यवस्थापनले गरिरहन्छ। तथापि सामान्यतः देहायका तिनवटा क्षेत्रमा संगठनले परिवर्तनलाई विशेष जोड दिएको हुन्छ।

१. संरचना (Structure) : संरचना भन्नाले संगठनको कामसंग सम्बन्धित विषयहरू पर्छन्। जस्तो कार्य विशिष्टीकरण (Work Specialisation), विभागीकरण (Departmentalisation), नियन्त्रणको क्षेत्र (Span of Control), केन्द्रीकरण (Centralisation), कार्यढाँचा (Job Design), पदसोपान (Hierarchy), अधिकार प्रत्यायोजनको क्षेत्र (Span of Authority), आदेशको एकात्मकता (Unity of command) आदि।
२. प्रविधि (Technology) : उद्योग, कारखाना, व्यावसायिक संगठन र कार्यालयहरूले आफ्नो कार्य दक्षता र क्षमता अभिवृद्धि गर्न का लागि प्रयोगमा ल्याउने प्रविधि सम्बन्धी परिवर्तन यस भित्र पर्दछ। जस्तो मेशीनरी औजार, कार्य प्रक्रिया (Work Process), र कार्य पद्धति (Work Methods)।
३. कर्मचारी (Personnel) : संगठन भित्र रहेको मानव संसाधन (Human Resource) एउटा यस्तो संवेदनशील पक्ष हो, जसको आधारमा संगठनको विकास र उन्नति निर्भर गर्छ। जुन सुकै 'High Tech' पद्धति संगठनभित्र अवलम्बन गरेपनि आखिर त्यो उच्च प्रविधिलाई संचालन गर्ने तत्व भनेको मानवीय तत्व हो। त्यसैले यस प्रकारको संवेदनशील तत्वलाई सदैव उत्प्रेरित गरी संगठनको उद्देश्य

प्राप्तिमा लगाउनु पर्ने हुन्छ । त्यसैले कामदार कर्मचारीहरूको प्रवृत्ति (Attitude), आशा (Expectations), अनुभूति (Perceptions), व्यवहार (Behaviour), संस्कार (Culture), मूल्य (Value), बानी (Habits) आदिमा परिवर्तन गर्नु पर्छ ।

परिवर्तन व्यवस्थापनको महत्व (Importance of Change Management)

संगठन भित्र र बाहिरका शक्तिहरूले परिवर्तनलाई निम्त्याउछन् । व्यवस्थापनले परिवर्तित सन्दर्भमा काम गर्नु पर्ने हुन्छ । परिवर्तन व्यवस्थापनका लागि कुनै एउटा निश्चित सूत्र छैन जसले कि परिवर्तनलाई व्यवस्थापन गर्न सकोस् । तर परिवर्तन जहिले पनि, जहां पनि चाहिन्छ र आवश्यक पर्छ । समय अनुकूलको ढांचामा संगठनले आफूलाई ढाल्न सकेन भने संगठनको अस्तित्व नै खतरामा पर्छ । नेपालका सार्वजनिक संस्थानहरू मध्ये अधिकांश संस्थानहरू घाटामा जानु वा ज्यादै रुग्ण हुनुको पछाडिका धेरै कारणहरूमध्ये एउटा प्रमुख कारण हो । सन् १९९० पछि उदारवादी अर्थतन्त्रको बजारमुखी आर्थिक क्रियाकलापमा आएको परिवर्तनलाई आफ्नो संगठनको सन्दर्भमा व्यवस्थापन गर्न नसक्नु ।

परिवर्तन व्यवस्थापनको सफलता वृहद सन्दर्भमा भैरहेको परिवर्तनलाई आफ्नो अनुकूल तयार पार्ने क्रियामा भर पर्दछ । स-साना संगठनभित्र हुने र गरिने परिवर्तनको मोड्यूल र एप्रोच ठूलाठूला संगठनहरू भित्र ज्यूंका त्यू लागू हुन्छ वा लागू गर्न सकिन्छ भन्ने होइन । ठूला ठूला संगठनहरूमा कामदार-कर्मचारीले परिवर्तनलाई धेरै जोड र दबाव मूलक ढंगले प्रतिरोध (Resist) गर्छन् जबकि स-साना संगठनमा परिवर्तनको प्रतिरोध (Resist to Change) कमै हुन्छ । त्यसैले परिवर्तन को सन्दर्भ, संगठनको संरचना, ढांचा, कार्य संस्कृति र मानव संशाधनको सोंच र प्रवृत्तिमा निर्भर गर्दछ । त्यसैको आधारमा परिवर्तनको महत्वलाई पनि ध्यान दिइने गरिन्छ । उदाहरणको लागि नेपाल वायु सेवा निगम र नेपाल कोल लिमिटेडलाई लिउं । नेपाल वायु सेवा निगमको संरचना, मानव संशाधन र प्रविधि पक्ष नेपाल कोल लि. को तुलनामा ठूलो छ । नेपाल कोल लि. लाई तत्कालीन सरकारले निजीकरण गर्ने निर्णय गर्‍यो । निजीकरणको निर्णयले त्यसको संरचना र मानव संशाधनमा असर पायो । यो निर्णय अनुरूप हुने परिवर्तनलाई त्यहांका कर्मचारीले खासै आत्मसात गर्न सकेनन् र सरकारी निर्णय लागू भै छाड्यो । अहिले नेपाल कोल लि.को कार्यअस्तित्व नै हराएर गयो । तर नेपाल वायु सेवा निगमलाई निजीकरण गर्ने वा व्यवस्थापन करारमा दिने वा यस्तै अरु कुनै हिसावले निगमलाई Re-engineering गर्ने कुरा उठ्यो भने संगठनको भित्रबाट त्यसको प्रतिरोध (Resist) व्यापक रूपमा हुने गर्छ भन्ने समाचार बाहिर तिर आउंछ । किन यस्तो हुन्छ ? किनकि ठूलो संगठनमा Resist to Change को शक्ति बढी नै हुन्छ ।

परिवर्तन महत्वका सन्दर्भहरू (Contexts of the Importance of Change)

परिवर्तनको महत्वलाई देहायका सन्दर्भमा बुझ्नु पर्छ ।

- समय (Time) : कुन समयमा परिवर्तनलाई व्यवस्थापन गर्ने भन्ने कुरा संगठन पिच्छे फरक हुन्छ । घाटामा गैरहेको उद्योगले उसको संगठनको संरचना लागायत प्रविधि र जनशक्तिमा आवश्यक फेरवदल तत्कालै गर्नुपर्ने हुन्छ भने नाफामा गैरहेको उद्योगले सो परिवर्तन तत्काललाई नगरी केही समय पछि गर्न सक्छ । त्यसैले घाटामा गैरहेको उद्योगको लागि परिवर्तनको महत्व ठूलो छ भने घाटामा नगएको उद्योगलाई परिवर्तनको महत्व कम हुन्छ ।
- क्षेत्र (Scope) : परिवर्तनको क्षेत्र कति फराकिलो वा सांघुरो हुने कुरा प्रविधि वा मानव संशाधन वा सबैमा परिवर्तन गर्ने भन्ने निर्धो गर्नु पर्छ । जुन काम व्यवस्थापनको हो । यसैको आधारमा परिवर्तनको महत्व निर्धारण हुन्छ ।
- क्षमता (Capability) : परिवर्तनलाई कार्यान्वयन गर्न सक्ने क्षमता-व्यवस्थापन संग कति मात्रामा छ भन्ने विषयले परिवर्तनको महत्वलाई दर्शाउंछ । उदाहरणको लागि, रुग्ण उद्योगको रूपमा रहेको चीनी कारखानालाई पुनरजीवन दिनकालागि यदि नयाँ मेशिन जडान गर्नु पर्ने स्थिति देखिएको छ भने, त्यो मेशिन खरीद गर्ने पूंजीगत र सीपयुक्त क्षमता कारखानासंग छ छैन भन्ने कुरा हेरिन्छ, जसको

आधारमा परिवर्तनको महत्वलाई बुझ्ने गरिन्छ । यसैगरी परिवर्तनलाई कार्यान्वयन गर्ने मानसिक र स्रोतगत (Resource Based) तयारी (Readiness) संगठनको व्यवस्थापनसंग हुनु पर्छ ।

नेपालमा परिवर्तन व्यवस्थापन (Change Management in Nepal)

परिवर्तन अपरिहार्य छ । कुशल व्यवस्थापकले संगठनको आवश्यकता वमोजिम परिवर्तनको महत्वलाई बुझेर त्यसलाई समय छुट्टै व्यवस्थित गर्नु पर्छ । तर नेपालको सन्दर्भमा कुरा गर्दा परिवर्तनको महत्व र आवश्यकतालाई तत्कालै बुझेर त्यसको व्यवस्थापन सक्षमतापूर्वक गरिएको उदाहरण कमै छन् ।

नेपालको परिवर्तन व्यवस्थापनका विशेषता देहाय वमोजिम भए-गरेको पाईन्छ ।

- तदर्थवाद (Adhocism)
- जोखिम मोल्न नचाहने (Risk Avoiding Tendency)
- माथिको आशय खोज्ने (Dependency)
- प्राथमिकतामा नराख्ने (Less Priority)
- परिवर्तनलाई विविधकरण गर्न नखोज्ने (No Diversity of Change)
- परिवर्तन व्यवस्थापनको क्षमताको कमी (Low Capacity)
- अनिश्चितता (Uncertainty)
- तदर्थवाद (Adhocism): नेपालको सरकारी संगठनमा परिवर्तनलाई तदर्थवादको रूपमा प्रयोग गरेको पाईन्छ । अन्य विकल्पहरु नभेटाएको स्थिति रहेमा मात्र अन्तिम अवस्थामा आएर संगठनको प्रमुख वा व्यवस्थापनले परिवर्तनलाई संगठन भित्र व्यवस्थापन गर्न खोज्दछन् र त्यो परिवर्तन पनि प्रकारान्तरले दीर्घकालको योजनालाई समाहित गर्ने खालको नभई क्षणिक र तत्कालमा समस्या समाधान गर्ने हेतुको हुन्छ । उदाहरणका लागि विराटनगर जुट मिललाई लिउं । समय सापेक्ष परिवर्तन विराटनगर जुट मिलको आवश्यकता हो । त्यहाँको संरचना, प्रविधि र जनशक्ति यी तिनवटै क्षेत्रमा दीर्घकालीन योजना सहितको रिइन्जिनियरिङ्ग गर्नु जरुरी थियो । तर तदर्थ हिसावको परिवर्तन व्यवस्थापन भएकोले नत व्यवस्थापन करार नै सफल हुन सक्यो नत निजीकरणको अन्य प्रयास नै सफल भयो । सरकारको करौडौं रकम खर्च भयो तर स्थायी समाधान हुन सकेन ।
- जोखिम मोल्न नचाहने (Risk Avoiding Tendency) परिवर्तनलाई व्यवस्थापन गर्दा आउन सक्ने जोखिम मोल्न नचाहने र जोखिम देखि भाग्ने मानसिकताबाट नेपालका संगठनहरु ग्रसित छन् । व्यवसायमा जोखिम अपरिहार्य हुन्छ । यदि संगठन प्रमुख नै जोखिम देखि डराएर परिवर्तन गर्न चाहदैन भने त्यो संगठनको अस्तित्व नै धरापमा पर्छ । यो सर्व स्वीकृत मान्यतालाई नेपाली व्यवस्थापनले थोरै मात्र बुझेको देखिन्छ ।
- माथिको आशय खोज्ने (Dependency) विशेष गरी सरकारी संगठनहरुमा संगठन भित्र परिवर्तन गरी त्यसको उचित व्यवस्थापन गर्ने जिम्मा बोकेका कार्यालय प्रमुख वा विभागीय प्रमुख वा संस्थान प्रमुख जो भए पनि परिवर्तन गर्ने वा नगर्ने विषयमा आफूले निर्णय लिनु पर्नेमा सो नलिई माथि देखाउने माथि को आशय खोज्ने र अन्ततः परिवर्तन गर्नु भन्दा यथास्थिति (Stagnant) मा काम गर्न मन पराउने रोगबाट ग्रसित छन् । विभागको कुनै महानिर्देशकले आफ्नो विभागको कतिपय संरचना, प्रविधि र जनशक्तिको सवालमा वा अन्य विषयमा आफैले निर्णय गर्नसक्ने अधिकार प्राप्त गरेका हुन्छन् तर मन्त्रीज्यूको आशय बुझेर मात्र परिवर्तन व्यवस्थापन गर्नुपर्छ भन्ने मानसिकताले त्यस्ता विभागीय प्रमुखहरुको फराकिलो सोंचमा विको लगाइदिएको पाईन्छ ।
- प्राथमिकतामा नराख्ने (Less Priority) संगठनको समृद्धि समयानुकूल परिवर्तनसंग गासिएको हुन्छ । वजारमा आएको माग -परिवर्तन, राजनीतिमा देखिएको सत्ता परिवर्तन, अर्थतन्त्रमा

लिइएको मौद्रिक नीति परिवर्तन आदिले संगठनलाई तत्काल असर पाउँछ । यसले गर्दा संगठनभित्र ठूलै हलचल पैदा हुन्छ । तर संगठन बाहिर देखा परेको परिवर्तनलाई देखेको नदेखे भैं गरेर बस्ने र परिवर्तनको व्यवस्थापन गर्नु पर्छ भन्ने पक्षलाई प्राथमिकता नदिएर पुष महिनाको घाम तापेर बस्ने संगठनका कार्यकारी प्रमुख र व्यवस्थापन समितिले संगठनलाई उभो लान नसकेको भन्ने कुरा गुनासाको रूपमा सुनिन्छन् । नत The Calm Waters Metaphor अनुसारनै परिवर्तन लाई व्यवस्थापन गर्न सक्ने सीपको विकास संगठनको नेतृत्व तहमा भएकोछ । नत White Water Rapids Metaphor अनुसार गर्ने क्षमता को विकास नै भएकोछ । यी Tools मध्ये कुनै एउटा वा दुई Tools को विचवाट भएर अगाडि बढ्ने सोंच र क्षमताको विकास नहुनुको पछाडिको कारण हो -परिवर्तनलाई प्राथमिकता भित्र राखेर नहेर्नु ।

- परिवर्तनलाई विविधकरण गर्न नखोज्ने : परिवर्तनको विविधकरण भन्नुको तात्पर्य, परिवर्तनलाई संगठनको अनुभव, विचार र सोंचसंग तादात्म्य मिलाउनु भनेको हो । मानौं संगठनले कुनै एउटा विषयमा दशौं वर्ष देखि एउटै रणनीति (Strategy) अख्तियार गरेर बसेको छ र उसले आफूले लिएको रणनीति ठीक छ भन्ने ठान्दै संगठनमा समयानुकूल परिवर्तन गर्ने सोंच बनाउदैन भने उक्त संगठनले परिवर्तनको विविधकरण गर्न सक्दैन । नेपालको निजामती सेवामा तह र श्रेणी पद्धति बिचको सैद्धान्तिक विवादको पछाडिको कारण परिवर्तनलाई विविधकरण गर्न नखोज्ने मानसिकताको उपज हो ।
- परिवर्तन व्यवस्थापनको क्षमताको कमी : संगठनमा परिवर्तनलाई सहज र सरल ढंगले व्यवस्थापन गर्ने क्षमता कुन हदसम्म छ भन्ने विषयले परिवर्तन व्यवस्थापनमा प्रमुख स्थान राख्दछ । नेपालमा परिवर्तन व्यवस्थापनलाई सहज ढंगले अगाडि बढाउन सक्ने व्यवस्थापनको कमी छैन । तर यहांको समस्या भनेको उत्तरदायित्व वा जिम्मेवारी लिन चाहने प्रशासक वा संगठन प्रमुखको कमी हुनु हो । जिम्मेवारी वहन गर्ने बोध र त्यसलाई कार्यरूपमा अभिव्यक्त गर्ने इच्छा शक्ति भएकाहरुबाट भने परिवर्तनको उचित र पारदर्शी व्यवस्थापन हुन्छ ।
- अनिश्चितता : परिवर्तन गर्दा त्यसले अनिश्चितताहरुलाई जन्माउँछ । भोली के हुने हो ? भन्ने त्राशमूलक मनोविज्ञानले कर्मचारी र संगठन प्रमुखलाई जकडेको छ । यसले गर्दा परिवर्तन गर्न नचाहने वा परिवर्तन गरे पनि त्यसलाई व्यवस्थित गर्न नखोज्ने वा डराउने स्थिति विद्यमान छ ।

परिवर्तनका समस्या (Problems of Change): केही समयको लागि परिवर्तन पिडादायी हुन्छ । किनकि एउटा निश्चित पद्धति र प्रविधिमा रहेर काम गरिरहेको संगठनले नौलो पद्धति र नयाँ प्रविधि भित्र्याउदा असहजता पैदा हुन्छन् । एउटा ट्रेण्ड (Trend) र ट्रयाक (Track) बाट हटेर अर्को ट्रेण्ड र ट्रयाकमा गएर काम गर्नु साँच्चै असहज हुन्छ । तर त्यो केही समयको लागि मात्र हुन्छ । सरकारी कार्यालयमा टाइपराइटरको प्रयोग भैरहेको आजभन्दा २० वर्ष अगाडिको स्थितिमा पुगेर हेरौं । त्यतिखेर टाइपराइटरको बाहुल्यता थियो सवै तिर । पछि गएर त्यसको स्थान कम्प्युटरले लियो । टाइपराइटर प्रयोग गर्नेहरुले कम्प्युटरको प्रयोग गर्नु चाहैनन् । त्यतिखेर एक खालको विरोध पनि देखा पर्‍यो । आज हेरौं, कार्यालयमा त के बजारमा समेत टाइपराइटर पाइन छोडे । यो प्रविधिमा परिवर्तन हो ।

नेपालको संगठनमा देखा पर्ने परिवर्तन व्यवस्थापनका समस्यालाई निम्न बमोजिम हेर्न सकिन्छ ।

क) संरचनागत (Structural) समस्या

ख) संस्कारगत (Cultural) समस्या:

(प्रतिरोध (Resistance), अन्यौलता (Ambiguity), वाह्य परिवर्तनमा नियन्त्रणको कमी (Low Control on External Change), र व्द्व (Conflict)

ग) मानव संशाधन सम्बन्धी समस्या (Human Resource Related Problem)

घ) आर्थिक संशाधन सम्बन्धी समस्या (Financial Resource Related Problem)

ड) विविध समस्या (Miscellaneous)

क) संरचनात्मक समस्या

संगठनमा परिवर्तन गर्नुको मतलब सांगठनिक र प्रशासनिक संरचनामा पनि परिवर्तन गर्नु हो । कतिपय अवस्थामा यसरी गरिने परिवर्तनले सांगठनिक र प्रशासनिक संरचनामा थप जटिलता र समस्यालाई उब्जाउछन् । सिर्जना र खोज (Innovation) मा अवरोध पैदा गर्छन् । Low Formalisation, Decentralisation र work Specialisation, जस्ता विषयमा परिवर्तनले सकारात्मक पाटोतर्फ बाटो देखाउदैन । किनकी संरचनामा परिवर्तन गर्दा कामको क्षेत्र र व्यक्तिको अधिकारमा कमी आउछ, जुन कुरा सम्बन्धित समूह र व्यक्तिलाई सत्य हुँदैन ।

ख) संस्कारगत समस्या :

संस्कारजन्य र मनोविज्ञानजन्य समस्या यस भित्र पर्दछन् । तिहुन् :

प्रतिरोध: परिवर्तन पिडाजन्य (Painful) हुन्छ । वर्षौं देखि एउटा निश्चित पद्धति र मान्यतामा बसेर काम गरिरहेका कामदार कर्मचारीहरूले हठात अर्को नयाँ पद्धति र नयाँ मान्यतामा प्रवेश गर्न गाह्रो मान्छन् । किनकि त्यस्तो अवस्थामा कतिपयको नोकरीको सुनिश्चितता नहुन सक्छ, कार्यविभाजन आफ्नो अनुकूलको नबन्न सक्छ, आफूले हालीमुहाली गरिरहेको ठाउँमा अर्को कुनै कर्मचारी आउन सक्छ, आफूले प्राप्त गरीरहेको निश्चित लाभहरू (Benefit) प्राप्त नहुन सक्छन् । यस्तो अवस्था आउन सक्ने डरले व्यक्तिको परिवर्तनको प्रतिरोध गर्छन् । यस्तो प्रतिरोध हुनुको पछाडि बानी (Habit), पूर्व स्थापित मान्यता (Selected Perception), अहम (Super Ego), अपेक्षाकृत स्थिर र समानान्तर सोंच (Homocostasis) आदि कारणहरू रहेकाछन् जसले गर्दा Risk Tolerance क्षमतामा ह्रास हुन्छ ।

- अन्यौलता (Ambiguity): परिवर्तनले अन्यौलता निम्त्याउछ भन्ने मान्यता हाम्रो प्रशासन यन्त्रमा विद्यमान छ । स्वभाविक पनि हो । कुनै पनि स्थापित मान्यता र व्यवहारमा परिवर्तन ल्याउन खोज्दा त्यसले कुन दिशातिर संगठनलाई लैजाने हो भन्ने डर र शंशय भइरहन्छ । नेपालले विश्व व्यापार संगठनको सदस्य हुने क्रममा उद्योग, व्यापार र कृषि क्षेत्रको भविष्य कस्तो हुने हो ? भन्ने डरले लामो समय सम्म अन्यौलता छाईरह्यो । त्यसैले तत्सम्बन्धमा धेरै लेखहरू प्रकाशित भए, सेमिनार गोष्ठीहरू गरिए । तर जब नेपाल ७७ को सदस्य बन्यो, त्यसपछि सबै कुराहरू विस्तारै व्यवस्थित हुँदै गए ।
- वाह्य परिवर्तनमा नियन्त्रणको कमी : नेपाली संगठनहरूमा वाह्य परिवर्तनलाई नियन्त्रण गर्ने क्षमताको कमी छ । हुनत वाह्य परिवर्तन संगठनको नियन्त्रण भन्दा बाहिर हुन्छ भनिन्छ । तर विकसित र प्रभावशाली मुलुकहरूका संगठनले आफ्नो खुदको क्षमताबाट होस् वा Lobbying (लविङ) गरेर होस् वाह्य परिवर्तनलाई आफ्नो अनुकूल बनाउन सक्छन् । जस्तो जापान र अमेरिका वा चीन र अमेरिकाको बीचमा हुने दुई पक्षीय व्यापारका कुराहरू ।
- द्वन्द्व: परिवर्तनले संगठन भित्र द्वन्द्वलाई निम्ता गर्छ भन्ने मान्यताले संगठनलाई नराम्रोसंग जकडेको छ । हुन पनि कतिपय अवस्थामा यस्ता द्वन्द्व देखा परेका छन् । नेपालको कर्मचारीतन्त्रमा हेर्दा Role Conflict र Goal Conflict बढ्नुको पछाडि असान्दर्भिक परिवर्तनलाई निम्त्याएर हो भन्ने गरिन्छ । केही वर्ष अगाडि एउटै मन्त्रालयमा विशिष्ट श्रेणीका दुई पदहरू सचिव र विशेष सचिवको व्यवस्थाले गर्दा सचिव र विशेष सचिवको बीचमा बोली चाली नै बन्द भएको उदाहरण देख्न सकिन्थ्यो । यस्ता उदाहरणको पुनरावृत्ति हुने सम्भावना आउने दिनहरूमा पनि देखापर्ने संभावना देखिएको छ । किनकि दुई दुई ओटा सचिवहरू एउटै मन्त्रालयमा काम गर्दा Power Conflict बढ्ने सम्भावना हुन्छ ।

ग) मानव संशाधन सम्बन्धी समस्या

परिवर्तनलाई संगठनको एउटा अभिन्न र अविभाज्य तत्वको रूपमा लिनु पर्छ । किनकि परिवर्तनले नयाँ सोंच र नयाँ मान्यताको जग बसाल्छ । फलस्वरूप सिर्जना र खोज (Innovation) हरू हुने गर्छन् । यी सब

काममा संगठनभित्रको मानव संशाधन दक्ष, दुरुस्त र चुस्त हुनु पर्छ । हाम्रा संगठनहरूमा मानव संशाधनको दक्षता र क्षमताको पक्ष अपेक्षाकृत कमजोर र निर्वाहमुखी भएबाट परिवर्तनलाई सहज र सुस्पष्ट तरीकाले व्यवस्थापन गर्न सकेको पाइदैन । फलस्वरूप सकारात्मक परिवर्तनको अपेक्षा गारिरहेको बेला उक्त परिवर्तनको फितलो कार्यान्वयनले सरोकारवाला समूहमा नकारात्मक प्रभाव पारीरहेको हुन्छ ।

घ) आर्थिक संशाधन सम्बन्धी समस्या :

परिवर्तनको व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी र उत्पादनमूलक बनाउनु छ भने त्यसको लागि जो चाहिने Logistics र Resources को यथेष्ट उपलब्धता हुनु जरुरी छ । अन्यथा परिवर्तनको व्यवस्थापन अधूरो र अर्धकचलो हुनपुग्छ । बजेटको आवश्यक व्यवस्था भएमा त्यसले सकारात्मक उपलब्धि ल्याउँछ । नेपालका संगठनहरूमा परिवर्तन व्यवस्थापनलाई असहज र अप्रभावकारी बनाउने एउटा प्रमुख तत्व हो बजेटको अभाव । फलस्वरूप आवश्यक पर्ने Logistics र अन्य स्रोतको कमीका कारणले एउटा निश्चित उद्देश्य प्राप्त गर्ने सौंच र दृष्टिका साथ ल्याउन खोजिएको वा ल्याइएको परिवर्तनले संगठनमा खासै सकारात्मक प्रभाव पार्न सक्दैन । मूक्त कर्मैया पुर्नस्थापना समितिको स्थापनाको उद्देश्य सञ्चाहनीय मानिन्छ । यो कार्य एउटा सामाजिक क्रान्तिकारी कार्य हो । समितिको स्थापना गर्नु परिवर्तनलाई साक्षात्कार गर्नु हो । तर त्यहाँ आर्थिक संशाधनको अभावले, समितिको कार्य प्रभावकारी र सञ्चाहनीय बन्न गाह्रो प्यो ।

ङ.) विविध समस्या :

विविध समस्या भित्र निम्न लिखित चुनौतिहरू समस्याको रूपमा देखापरेका छन् ।

- राजनीतिक अस्थिरता (Political Instability)
- आर्थिक उदारीकरण (Economic Liberalisation)
- विकेन्द्रीकरण (Decentralisation)
- बढ्दो प्रतिस्पर्धा (Growing Competition)
- सामाजिक मूल्य-मान्यतामा परिवर्तन (Changes in Social Values and Norms)
- सुशासन (Good Governance)
- अपारदर्शिता (Opaque)

माथि उल्लेखित समस्याहरू चुनौतीको रूपमा रहेका छन्, जसलाई अवसरको रूपमा संगठनले लिएमा मात्र भोलीको सकारात्मक बाटो प्रशस्त गर्न सकिन्छ । तर यी समस्याहरूलाई परिवर्तन व्यवस्थापनको समस्या भित्र तौलेर हेर्दा सबैभन्दा ठूलो चुनौति भनेको परिवर्तनको प्रतिरोध (Resistance) को चुनौति हो । समस्यालाई केसाकेसा केलाएर प्रतिरोधलाई व्यवस्थापन गर्दै संगठनको बृहद उद्देश्य प्राप्तिका निम्ति संरचनागत परिवर्तन, बानी व्यहोरामा (Behavioural) परिवर्तन, प्रविधि (Technology) मा परिवर्तन र कार्य प्रक्रिया (Work Procedure) मा परिवर्तन जस्ता नगरी नहुने कार्यमा परिवर्तन गर्नु जरुरी हुन्छ ।

यसरी परिवर्तनका लागि देखापर्ने समस्यालाई निम्न बमोजिम समाधान गर्ने गराउने तर्फ नेपाल सरकारको संगठन व्यवस्थापन भित्र कार्यहरूको थालनी गरेको पाइन्छ । यी कार्यहरूलाई नियमबद्ध रूपमा भन्दा पनि उच्च व्यवस्थापन तहमा पुगेका लोक सेवक (Civil Servants) हरुलाई तालिम, अनुशिक्षण, सेमीनार गोष्ठी, आदिको माध्यमबाट मनोवैज्ञानिक रूपमा सीपयुक्त बनाउने कार्यहरू केही समय यतादेखि हुँदै आएका छन् । रा.प.तृतीय श्रेणी देखि लिएर रा.प.प्रथम श्रेणीलाई दिईने तालिम गोष्ठी आदिमा परिवर्तन व्यवस्थापन सम्बन्धी अनुशिक्षण (Orientation) र जानकारी गराउने काम हुँदै आएको छ । स्टाफ कलेज द्वारा रा.प.प्रथम श्रेणीका लोक सेवकहरूलाई दिइने Senior Executive Development Programme अन्तर्गतको तालिमले यस विषयमा बढी महत्व दिएको छ ।

समस्या निराकरणका लागि चालिने पाइलाहरू

- सर्वप्रथम परिवर्तनका शक्तिहरू (Forces for Change) के हुन ? तिनीहरूको पहिचान गर्ने ।
- परिवर्तनको आवश्यकता (Need for Change) को पहिचान गर्ने ।

- परिवर्तनका लागि देखिएको समस्या के हो ? त्यसको रूप, आकार र सार पत्ता लगाउने (Diagnosing the Problem)
 - संगठन विकासकालागि अन्य कुनै विकल्पहरू छन् छैनन् ती विकल्पहरू पत्ता लगाउने (Identify Alternative Organisation Development Methods)
 - संगठनको सिमितता (Limitations) के हुन ? त्यो बुझ्ने ।
 - यी सबै कोणहरूबाट समस्यालाई मिहिन रूपमा बुझिसकेपछि कुन उपयुक्त विकल्प हो, (Selecting Alternative) त्यो छान्ने ।
 - परिवर्तनका प्रतिरोधहरूलाई हटाउने (Overcoming Resistance to Change), र अन्त्यमा
 - परिवर्तनलाई लागू गर्ने र त्यसको स्वामीत्व लिने (Implementation and Ownership of Change)
- यहाँनेर हेक्का राख्नु पर्ने विषय के छ भने -प्रतिरोधलाई सकेसम्म कम गर्नु पर्छ । होइन भने प्रतिरोधले विरोध जन्माउँछ, विरोधले द्वन्द्वको सिर्जना गर्छ र द्वन्द्वले संगठनलाई रसातलमा पुऱ्याउँछ ।

प्रतिरोध कम गर्ने उपाय

- सबै सम्बन्धित लोक सेवक र सरोकारवालाहरूलाई परिवर्तन के का लागि हो भन्ने बारेमा शिक्षित बनाउने (Provide adequate education)
- परिवर्तन किन हुन लागेको हो ? यसको आवश्यकता र उपदेयताका बारेमा लोक सेवक वृत्तमा जानकारी गराउने (Provide information and communication)
- परिवर्तनका हरेक पक्ष र कोणहरूमा सबै सम्बन्धितहरूलाई सहभागी गराउने (Participation and involvement)
- जब विरोध र प्रतिरोध अगाडि आउँछन्, त्यतिखेर संभौता र सहमति कायम गर्ने (Negotiation and agreement)
- परिवर्तन सम्बन्धी कार्यहरू लाई बढी पारदर्शी र लोक सेवकप्रति उत्तरदायी बनाउने (Transparency and accountability)

यी सब काम गरेको खण्डमा परिवर्तनका लागि देखिने विरोधका स्वरहरू सहयोगको कार्यमा रुपान्तरण हुन्छन् । संगठन भित्रको एउटा ठूलो समस्या त्यहाँ भित्र गरिने र खेलिने अपारदर्शी कामहरू नै हुन् । यदि विषयवस्तुलाई राम्रोसंग संचार गरेर पारदर्शी ढंगले कुराहरू सम्बन्धित लोक सेवकहरू समक्ष राख्दा सहयोग नै प्राप्त हुन्छ, असहयोग हुँदैन र परिवर्तन व्यवस्थापन सहज ढंगले हुन्छ । आजको संगठन भित्र यही कुराको विशेष खाँचो छ ।

