

# परिवर्तन व्यवस्थापन (Change Management)



पुरुषोत्तम शर्मा नेपाल\*

परिवर्तन शब्दबाहेक अरु सबै कुरा परिवर्तनशील छन्  
(Nothing is permanent except change.)

## (क) परिवर्तन

कुनै एउटा अवस्था, परिवेशमा रही रहेको चिजलाई सोभन्दा राम्रो अवस्था, परिवेशमा पुग्ने गरी गरिने गुणात्मक सुधार र बढोत्तरीलाई सकारात्मक परिवर्तन भनिन्छ। भइरहेको अवस्था, व्यवस्थामा केही फरकपन आउनु नै परिवर्तन हो। परिवर्तन गतिशीलताको स्रोतक हो। परिवर्तन हुनु भनेको यथास्थितिबाट फरक हुनु हो, विचलन हुनु हो वा नयाँ स्थितिले प्रतिस्थापित हुनु हो। परिवर्तनलाई विकासात्मक फड्को अर्थात् यथास्थितिबाट सुधारोन्मुख स्थितिमा हुनुपनि भन्न सकिन्छ। परिवर्तन Proactive र Reactive दुवै प्रकृतिको हुन्छ। परिवर्तन सकारात्मक रूपान्तरणका लागि, नकारात्मक प्रभाव कम गर्न दिनका लागि, सामान्य तुल्याई राख्नका लागि गर्ने गरिन्छ।

## (ख) परिवर्तन व्यवस्थापन

सङ्गठनमा आन्तरिक तथा बाह्य वातावरणको प्रभाव, दबाव परिरहेको हुन्छ। त्यस्ता वातावरणले पार्ने दबाव, प्रभावहरूले सङ्गठनमा सकारात्मक तथा नकारात्मक प्रभाव पारी रहेका हुन्छन्। साथै तिनीहरूले अवसर र चुनौती पनि ल्याइरहेका हुन्छन्। सङ्गठनमा बाह्य तथा आन्तरिक कारणले हुने परिवर्तन, दबाव र मागको व्यवस्थित विश्लेषण, योजना, उपयोग, समीक्षा र सुधारका समष्टिगत, पद्धतिगत र योजनाबद्ध प्रयत्नलाई नै परिवर्तन व्यवस्थापन भनिन्छ। परिवर्तन व्यवस्थापन अन्तर्गत परिवर्तनको योजना, कार्यान्वयन, अनुगमन तथा मूल्याङ्कन, सुधारको योजना, कार्ययोजना र त्यसका चरणहरूसमेत समावेश भएको हुन्छ। परिवर्तन व्यवस्थापन Structural, strategic, system, procedural तथा psychological नुफोका तहमा गर्नुपर्ने हुन्छ।

"Change management is an organized, systematic application of the knowledge, tools, and resource of change that provides organization of the key process to achieve their business strategy" -source: [www.lamarsh.com](http://www.lamarsh.com)

कुनै पनि क्रियाशील सङ्गठनमा समय समयमा आन्तरिक तथा बाह्य वातावरणबाट दबाव, चुनौती र समस्याहरू आईरहेका हुन्छन्। त्यस्ता दबाव, चुनौती र समस्याबाट सङ्गठनमा नकारात्मक प्रभाव पर्न

\* उद्योग अधिकृत, घरेलु तथा साना उद्योग कार्यालय, काठमाडौं।

नदिनका लागि र यथाशक्य चुनौतीलाई अवसरमा परिवर्तन गर्नका लागि सङ्गठनले तयार गर्ने रणनीतिक योजना र सो को व्यवस्थित कार्यान्वयन नै परिवर्तन व्यवस्थापन हो ।

### (ग) सार्वजनिक प्रशासनमा परिवर्तनको आवश्यकता

समय गतिशील छ, यसको गतिसँगै हरेक क्षेत्रमा परिवर्तनको आवश्यकता महसुस हुन्छ । समयको गतिसँगै सार्वजनिक प्रशासनमा पनि परिवर्तनको आवश्यकता महसुस हुनु स्वभाविक हो भने अर्कोतर्फ देशमा ठूला ठूला राजनीतिक परिवर्तनहरू पश्चात तत्कालीन राजनीतिक परिवेश, जनआकांक्षा पूरा गर्न र समेटनका लागि पनि सार्वजनिक प्रशासनमा परिवर्तनको आवश्यकता ठानिन्छ । त्यसको अलावा निम्न कारणले गर्दा सार्वजनिक प्रशासनमा परिवर्तनको आवश्यकता हुन्छ ।

- (१) सार्वजनिक प्रशासनका सेवालार्थ जनमूखी, उत्तरदायी र जनताप्रति जवाफदेही बनाउन ।
- (२) सार्वजनिक प्रशासनमा रहेका सङ्गठन संरचनाहरूलाई लचकदार बनाउन, लचकता प्रदान गर्नका लागि ।
- (३) सार्वजनिक प्रशासनको स्वरूप तथा मान्यतामा फरकपन ल्याउनका लागि ।
- (४) सङ्गठनलाई चुस्त र छरितो बनाई सरकारको बढदो आर्थिक भार कम गर्दै सेवाप्रवाहमा सुधार ल्याउन ।
- (५) सीमित स्रोतसाधनबाट बढी प्रतिफल प्राप्त गर्न ।
- (६) विश्वव्यापीकरणले ल्याएका चुनौतीहरूको सामना गर्दै अवसरबाट लाभ लिन ।
- (७) सार्वजनिक प्रशासन, सार्वजनिक निकायप्रतिको जनताको विश्वास र धारणामा सकारात्मक धारणामा वृद्धि गर्न ।
- (८) सार्वजनिक प्रशासनबाट जनताको अपेक्षा पूरा गर्न ।
- (९) परिवर्तित राजनीतिक, वैज्ञानिक, प्राविधिक परिवेशअनुसार सार्वजनिक प्रशासनमा सुधार ल्याउन ।
- (१०) सरकारको कार्य क्षेत्रमा आएको परिवर्तन र सरकारका सहयोगी तथा साभेदारहरूको उदय भइरहेको अवस्थामा त्यसलाई व्यवस्थित, नियमन, नियन्त्रण र विकेन्द्रीकरण गर्न ।

### (घ) परिवर्तन व्यवस्थापनका ढाँचाहरू

सामान्यतः परिवर्तन व्यवस्थापन गर्नका लागि निम्न ढाँचाहरूको प्रयोग गर्ने गरिन्छ ।

- (१) **विवेकशीलताको ढाँचा**- यसअन्तर्गत बृहद विवेकशीलता तथा सीमित विवेकशीलताको उपाय अबलम्बन गरी व्यवस्थापन गरिन्छ ।
- (२) **बढोत्तरीवादको ढाँचा**- यसअन्तर्गत सीमान्तकृत बढोत्तरी तथा तार्किक बढोत्तरीको ढाँचा उपयोग गरी व्यवस्थापन गरिन्छ ।
- (३) **रणनीतिक परिवर्तन व्यवस्थापन ढाँचा**- यस ढाँचाअन्तर्गत रणनीतिक योजना विधि, अनुकूलित ग्रहणशीलताको विधि र उद्यमशीलताको ग्रहण विधि अबलम्बन गरिन्छ ।

### (ङ) परिवर्तन व्यवस्थापनका दृष्टिकोणहरू

- (१) **Strategic approach**- परिवर्तन व्यवस्थापन गर्न रणनीतिक योजना तयार गरी प्रभावकारिता हाँशील हुने गरी परिवर्तनको व्यवस्थापन गर्ने गरिन्छ ।
- (२) **Structural approach**- सङ्गठनको सङ्गठनात्मक संरचनामा परिवर्तन गरी परिवर्तन व्यवस्थापनलाई उपयुक्त, प्रभावकारी र व्यवस्थित गर्ने गरिन्छ ।
- (३) **Systematic and methodological change approach**- सङ्गठनमा विभिन्न पद्धति र विधिहरू स्थापित भएका हुन्छन् । परिवर्तन व्यवस्थापन गर्न ती पद्धति र विधिहरूलाई समयसापेक्ष र प्रभावकारी तुल्याई नतीजा हाँशील गर्न सक्ने तुल्याईन्छ ।

- (४) Behavioural approach- सङ्गठनमा काम गर्ने कामदार कर्मचारीको मानोव्यवहारगत अवस्थाले परिवर्तनलाई ठूलो प्रभाव पार्दछ । उनीहरूको नैतिक मनोबल, उत्प्रेणा, समूह गतिशीलता र सङ्गठनात्मक व्यवहारमा गुणात्मक बढोत्तरी ल्याउने गरी परिवर्तन व्यवस्थापन गरिन्छ ।
- (५) Socio-technical approach- सङ्गठनमा परिवर्तनको निमित्त सामाजिक, प्राविधिक पक्षको बोध, समायोजन र उपयोग गर्नु नै यसअन्तर्गत पर्दछ ।
- (६) Organizatoin development approach- यसअन्तर्गत देहायका उपाय तथा विधिको उपयोग गरिन्छ ।
- Team building, employee development and motivation, prticipation
  - Action research
  - Strategic change
  - Innovation and creativity
  - Total Quality Management and circles
  - Organic and mechanistic system
  - Continuous improvement

### (च) परिवर्तन व्यवस्थापनका चरणहरू

परिवर्तन व्यवस्थापन गर्न विभिन्न चरणहरू पार गर्नुपर्ने हुन्छ । ति चरणहरूलाई क्रमागत रूपमा अबलम्बन गरी परिवर्तन व्यवस्थापन गर्न सकेको खण्डमा सङ्गठनले सकारात्मक परिणाम हाँशील गर्न सक्छ ।

- (१) सम्भाव्य परिवर्तनको अनुमान गर्ने, पहिचान गर्ने ।
- (२) परिवर्तन गर्नुपर्ने कारण पत्ता लगाउने ।
- (३) परिवर्तन गर्दा उत्पन्न हुने समस्याको, अवरोधको पहिचान गर्ने ।
- (४) परिवर्तन पश्चात उत्पन्न हुन सक्ने सम्भावीत परिणामको विश्लेषण गर्ने ।
- (५) निदानको उपाय रप्रतिरोधात्मक शक्ति पत्ता लगाउने ।
- (६) परिवर्तन गर्नुपर्ने क्षेत्र स्पष्ट निर्धारण गर्ने ।
- (७) परिवर्तन कार्ययोजना बनाउने, कार्ययोजना सञ्चार गर्ने ।
- (८) कार्ययोजना कार्यान्वयन गर्ने ।
- (९) Monitoring and Evaluation गर्ने ।
- (१०) पृष्ठपोषण गर्ने ।

### (छ) परिवर्तनमा अवरोध हुन्छ ।

कुनै पनि सङ्गठन आन्तरिक र बाह्य वातावरणबाट घेरिएको हुन्छ । तिनै दुई वातावरणले गर्दा सङ्गठनमा परिवर्तनको दबाव दिई रहेका हुन्छन् भने अर्कोतर्फ परिवर्तनमा अवरोध पनि पुऱ्याई पनि रहेका हुन्छन् । कुनै पनि सङ्गठनमा परिवर्तनले त्यहाँ कार्यरत कामदार कर्मचारीहरूले प्रयोग गरी आएको स्रोतसाधन र अधिकारमा कटौती गर्ने सम्भावना रहन्छ । अर्कोतर्फ परिवर्तनबाट आफ्नो वर्तमान सीप, क्षमता र काम गर्ने शैलीमा परिवर्तन गर्नुपर्ने भएकोले उनीहरूले पनि परिवर्तनलाई अवरोध गरी रहेका हुन्छन् । सङ्गठनमा नयाँ प्रवेश गरेकाहरूभन्दा सङ्गठनमा लामो समय बिताएकाहरू परिवर्तनलाई मन

पराउदैनन् । Top management level का व्यक्तिहरू परिवर्तनले आफ्नो अधिकार गुम्ने डरलेभन्दा मुखले र भाषण गर्दा परिवर्तनका लागि आफू प्रतिबद्ध भएको बताउँछन् तर वास्तवमा उनीहरू बोले जस्तो व्यवहार गर्न चाहदैनन् । उनीहरूको नीतिगत तहमा प्रभाव हुने भएकोले सरोकारवालाहरूलाई परिवर्तन कठिन भएको बताउँछन् । तल्लो तहका कर्मचारीहरू सङ्गठनात्मक रूपमा आवद्ध हुने भएको सामूहिक रूपमा परिवर्तनप्रति अवरोध सृजना गर्दछन् । तसर्थ सङ्गठनमा कर्मचारीबाट नै अवरोध आउने सम्भावना बढी हुन्छ । समान्यतया सङ्गठनका परिवर्तनमा अवरोध पुऱ्याउने दुई तत्त्व हुन्छन् ।

#### (क) व्याक्तिगत तहको अवरोध

- सीमित सोचाई, अवधारण
- आफ्नो आनी बानी
- सङ्गठनमा आफ्नो प्रभुत्व (credit) गुम्ने डर ।
- पूर्व स्वतन्त्रता गुम्ने डर, पाईरहेको सेवा सुविधाहरू गुम्ने डर ।
- सुरक्षाको अनिश्चितता, पूर्व समयमा प्राप्त सुरक्षा गुम्ने डर ।
- आर्थिक घाटा तथा अनिश्चितताको भय, कार्य असुरक्षाको भय आदि ले गर्दा व्याक्तिगत तहबाट परिवर्तनमा अवरोध भइरहेको हुन्छ ।

#### (ख) सङ्गठनात्मक तहको अवरोध

- सङ्गठनात्मक कार्य संस्कृति तथा प्रक्रिया
- स्थायित्व दिनका लागि गरिएको पूर्व सम्झौता वा समझदारी
- चुनौतीहरू, प्रभावहरू
- स्रोतसाधन, प्रविधिमा लगानीका चुनौतीहरू
- वर्तमान विशेषज्ञता काम नलाग्ने गरी परिवर्तन भएमा
- सीमित क्षेत्रमा Focus भएमा
- Stakeholders बढी भएमा या बलिया भएमा ।

#### (ज) परिवर्तन अवरोधलाई व्यवस्थापन गर्न सकिन्छ

जसरी सङ्गठनमा परिवर्तन गर्न दुई तहबाट अवरोध सृजना हुन्छ त्यस्तो अवरोधलाई दुई तहबाटै व्यवस्थापन गरी निराकरण गर्न सकिन्छ ।

#### (अ) व्यक्तिगत तहको अवरोधको व्यवस्थापन

- (१) अवरोध सम्बन्धमा विस्तृत रूपमा बुझ्ने कस्तो अवरोध हो, कोबाट, किन, कुन उद्देश्य प्राप्तिका लागि प्रेरित छ बुझ्ने ।
- (२) अनावश्यक र सङ्गठनलाई हानी पुऱ्याउने अवरोध बल प्रयोग गरी पनि हटाउन सकिन्छ ।
- (३) कतिपय अवरोधलाई वेवास्ता गरेर पनि हटाउन सकिन्छ ।
- (४) गर्न खोजिएको परिवर्तनका राम्रा पक्षका बारेमा सरोकारवालाहरू सँग छलफल, अन्तरक्रिया, वार्ता आदिद्वारा पनि अवरोध हटाउन सकिन्छ ।
- (५) अवरोधमा संलग्न पक्षहरूबीच सहमति एवं सम्झौता, सहयोग, समझदारी गरेर

- अधिकार प्रत्यायोजन गरेर
- निर्णय प्रक्रियामा सहभागिता गराएर
- स्रोत, साधन, सुविधाहरूमा बढोत्तरी या थप गरेर
- परिवर्तनका लागि ल्याईएका कार्यक्रमका बारेमा बढीभन्दा बढी अन्तरक्रिया गरेर पनि अवरोध व्यवस्थापन गर्न सकिन्छ।

(६) परिवर्तनमा अवरोध आउने एक प्रमुख कारण सञ्चार व्यवस्था राम्रो नभएर पनि हुन्छ। गलत सञ्चार, भ्रमपूर्ण सञ्चार, सीमित, अपुग सञ्चार हुँदा पनि अवरोध हुन्छ। तसर्थ सञ्चार प्रक्रियामा सुधार गर्दा पनि अवरोध व्यवस्थापन हुन्छ।

### (आ) सङ्गठनात्मक तहको अवरोध व्यवस्थापन

- (१) सङ्गठनात्मक कार्य संस्कृति, प्रक्रिया आदिमा परिवर्तन, कार्य वातावरणमा परिवर्तन गरेर।
  - (२) साधनस्रोतको व्यवस्थापन, प्रविधिको व्यवस्थापन।
  - (३) सङ्गठनको स्थायित्व दिनका लागि गरिएका पूर्व सम्झौता वा समझदारीमा पुनरावलोकन गरेर।
  - (४) कार्यान्वयन संयन्त्र तयार गरेर।
  - (५) बैङ्काल्पिक सम्भाव्य क्षेत्रको पहिचान र खोजी गरेर।
- कुनै पनि व्यवस्थापकले परिवर्तन व्यवस्थापन गर्दा निम्न कुरामा ध्यान पुऱ्याउनुपर्दछ।
- परिवर्तनको स्पष्ट मार्ग चित्र तयार गर्ने।
  - वर्तमान अवस्था र परिवर्तनपछिको अवस्थामा स्पष्ट दृष्टिकोण तयार गर्ने।
  - परिवर्तन कार्यान्वयन संयन्त्र तयार गर्ने।
  - संभावित अवरोधलाई आंकलन गर्ने र सो को व्यवस्थापनका लागि रणनीतिक योजना बनाउने।
  - परिवर्तनको नतीजा निश्चित गर्ने र सो प्राप्तिको समय सीमा निर्धारण गर्ने।

### (भ) परिवर्तन व्यवस्थापकमा हुनुपर्ने गुणहरू

कुनै पनि सङ्गठनमा त्यहाँ कार्यरत कामदार कर्मचारीको महत्त्वपूर्ण भूमिका हुन्छ। त्यसमापनि त्यसको नेतृत्व गर्ने व्यवस्थापकको भूमिका भन्ने महत्त्वपूर्ण हुन्छ। सामाजिक साङ्गठनिक र वातावरणीय आवश्यकताअनुसार सङ्गठन संरचना र सङ्गठनको कार्य संस्कृतिमा समसामयिक सुधार एवं परिवर्तन गर्ने कार्यमा व्यवस्थापकको महत्त्वपूर्ण भूमिका रहन्छ। उसमा रहेका गुणहरूले सङ्गठनलाई सफलता वा असफलतासम्म पुऱ्याउन सक्छ। तसर्थ परिवर्तन व्यवस्थापनमा आबद्ध व्यवस्थापकमा निम्नानुसारका गुणहरू हुनुपर्दछ भनिएको छ।

- (१) सम्भावित परिवर्तनको पहिचान गर्न सक्ने क्षमता।
- (२) समस्याको विश्लेषण गर्न सक्ने क्षमता।
- (३) समस्याको विकल्पहरूको विश्लेषण गर्न सक्ने क्षमता।
- (४) समस्याको निदान गर्न सक्ने।
- (५) बाह्य वातावरणले ल्याउने अवसर र चुनौतीको राम्रो विश्लेषण गर्न सक्ने, विश्लेषणात्मक क्षमता।
- (६) प्रस्तुतीकरण गर्न सक्ने खूबी, अरूको कुरा राम्रो सँग सुन्ने मनन् गर्ने र आफ्ना कुरा स्पष्ट सञ्चार गरी मातहतका कर्मचारीलाई प्रभावित गर्न सक्ने।
- (७) आफ्नो कार्यप्रति पूर्ण प्रतिबद्ध, बफादार, ईमान्दार।

- (८) लचकदार व्यवहार ।
- (९) Result oriented not process
- (१०) त्यस्तै human skill, managerial skill, leadership skill, conceptual skill, conflict resolution skill, coordinating skill, technical skill

## (भ) नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा परिवर्तन व्यवस्थापन

नेपालको सार्वजनिक प्रशासनको ईतिहास त्यति लामो छैन । २००७ सालभन्दा अगाडिसम्म उच्च ओहोदामा रहेका हरूको आदेश, निर्देशनका भरमा प्रशासन सञ्चालन हुन्थ्यो । हुकुमको भरमा प्रशासन चल्ने भएपछि त्यहाँ के ठिक के बेठिक भन्ने प्रश्नै भएन । त्यसरी हुकुमी शासनका रूपमा प्रशासन सञ्चालन भएको बेला नत कुनै सुधारको, नत कुनै परिवर्तनको आवश्यकता नै महसूस गरियो । २००७ सालमा प्रजातन्त्रको उदय पश्चात सार्वजनिक प्रशासन कसरी सञ्चालन गर्ने भन्ने विषयमा चिन्तन सुरु भएको पाइन्छ । आवश्यकताअनुसारभन्दा ईच्छानुसार कार्यालय खोल्ने, स्वेच्छाले कर्मचारी नियुक्ति, पदोन्नति, बर्खासी गर्ने, निजामती र जंगी प्रशासनमा समेत भिन्नता नगरिने राजस्व र खर्चको फाँटवारी जनतालाई देखाउन नपर्ने, वर्ष दिनमा खर्च गर्न नसकेको सरकारी रकम प्रधानमन्त्रीको निजी खातामा जम्मा गर्ने आदि विशेषता बोकेको त्यस बेलाको प्रशासनलाई प्रजातन्त्रको उदयपछि परिवर्तन गर्नुपर्ने थियो । २००७ सालपछि नै सुधारको बोध गरियो । सरकारको कार्यमा विस्तार र परिवर्तन आयो । शताब्दिदेखि नियन्त्रण एवं साधुरो घेराभिन्न काम गर्दै आएका कर्मचारी र सोहीअनुरूपको सङ्गठन संरचनाबाट परिवर्तनपछिको जनचाहनाअनुसारको सेवा पुऱ्याउन त्यति सजिलो थिएन । तसर्थ सरकारले आफ्नो स्रोतसाधनले भ्याएसम्म प्रशासनलाई जनमूखी, सेवामूखी तुल्याउने प्रयास स्वरूप २००८ सालमा भारतीय निजामती सेवाका बरिष्ठ अधिकृत श्री जे.एम.नागेश र गोविन्द नारायणलाई नेपाल बोलाई परिवर्तनको सुरुआत गरेको पाइन्छ । त्यसपछि सार्वजनिक प्रशासनमा परिवर्तन गर्न कै लागि विभिन्न आयोगहरू-

- प्रशासकीय पुनर्गठन कमिटी (बुच कमिसन) - २००९
- प्रशासन सुधार योजना आयोग - २०१३
- प्रशासन सुधार आयोग - २०२५
- प्रशासन सुधार आयोग - २०३२
- उच्च स्तरीय प्रशासन सुधार आयोग - २०४८
- प्रशासन पुनर्संरचना आयोग - २०६५

गठन भए र तिनीहरूले विभिन्न सुझावहरू दिए । तिनीहरूको सुझावका आधारमा सुधारको व्यवस्थापन गर्ने काम केही भए, केही अभै जारी छन् भने कतिपय कागजमा मात्र सीमित भए । यसरी आयोगहरू गठन हुने र ती आयोगबाट प्रशासन सुधारको सिफारिस सरकारलाई बुझाउने अर्थमा नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा परिवर्तनलाई ग्रहण गरिएको मान्न सकिन्छ । त्यसबाहेक नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा परिवर्तनलाई व्यवस्थापन गर्न अन्य उपायहरू पनि अपनाएको पाइन्छ ।

- (१) समय समयमा गठन हुने समितिहरू, विकेन्द्रीकरणसम्बन्धी आयोगहरू गठन र तिनीहरूबाट प्राप्त भएका प्रतिवेदनको कार्यान्वयन गरेर ।
- (२) २५ वर्षे गुरुयोजना, निजामती सेवाको दीर्घकालीन दृष्टिकोण (Vision paper) निजामती सेवामा तहगत प्रणाली लागू गर्नेसम्बन्धी अध्ययन गराएर ।

- (३) आन्तरिक कार्य प्रणालीलाई सुधार गर्न नेपाली एवं विदेशी विशेषज्ञहरूबाट समस्या पहिचान गर्ने र सो को समाधानका लागि संयन्त्र बनाएर ।
- (४) विभिन्न दातृ पक्षले राखेका सर्तहरू पूरा गर्ने गरी परिवर्तन गरेर ।
- (५) अन्तराष्ट्रीय, क्षेत्रीय स्तरमा भएका सन्धि, सम्झौता एवं प्रतिबद्धताहरूका विषयमा सो सम्झौता वा प्रतिबद्धता पूरा गर्न गरिने परिवर्तनहरू ।
- (६) सङ्गठनात्मक समस्या समाधान गर्न गठन हुने छानबिन समिति, कार्यटोली, कार्य समिति, वार्ताटोली, अनुसन्धान समिति, अनुगमन समितिहरूबाट प्राप्त राय एवं सुझावहरूको कार्यान्वयन गरेर ।
- (७) संवैधानिक निकायहरू, न्यायिक निकायहरूबाट प्राप्त हुने निर्देशन, अन्तर्राष्ट्रिय निकायहरूबाट प्राप्त हुने अध्ययन प्रतिवेदनका आधारमा गरिने परिवर्तनहरू ।
- (८) संसदीय समितिहरूको अध्ययन, सुझाव, सिफारिसका आधारमा गरिने परिवर्तनहरू ।

हाम्रो सार्वजनिक प्रशासनमा यीमाथि उल्लेखित प्रक्रियाको अबलम्बन गरी परिवर्तनको प्रयास भएका छन् र यो क्रम जारी छ । सुधारको स्थिति सन्तोषजनक छ कि छैन भनेर - जनताको अपेक्षा र प्रशासनले दिने सेवाबीचको gap कतिको छ, अन्तर्राष्ट्रिय स्तरमा सार्वजनिक प्रशासनमा आएका नवीनतम मूल्यमान्यताहरू हाम्रो प्रशासनले आत्मसात गरेको छ, कि छैन, बढ्दो वैज्ञानिक प्रविधि, सञ्चारको प्रयोग कतिको गरिएको छ, परिवर्तित व्यवस्थाअनुसार प्रशासन चल्न सक्छ, सक्दैन र सहयोग गर्न सक्छ, सक्दैन, जनताको प्रशासनप्रतिको धारणा र गुनासो कतिको छ, बिकेन्द्रीकरण कतिको गरिएको छ भन्ने आधारमा हेर्न सकिन्छ । नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा हामीले गरेका परिवर्तन प्रक्रियाबाट अहिलेसम्म सोचेअनुसारको परिवर्तन हात लाग्न सकेन भनेर गुनासो आईरहेका छन् । केही अपवादबाहेक प्रशासनको सुधारमा यो पक्षमा फड्को नै मारियो भन्न सक्ने अवस्था छैन । सामान्य परिवर्तन त धीमा गतिमा समय घर्कंदै जाँदा हुन्छ, नै । समयको गतिलाई पक्रेर सोही गतिमा भएको परिवर्तनको बल्ल सार्थकता हुन्छ ।

## (ट) नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा परिवर्तन व्यवस्थापनमा देखिएका समस्याहरू

परिवर्तन सधैं जारी रहने र कहिल्यै अन्त्य नहुने विषय हो । हामीले २००७ सालपछि सार्वजनिक प्रशासनमा परिवर्तन ल्याउने प्रयास गरी रहेका छौं । परिवर्तन गर्ने प्रयास जारी छ । हाम्रा सुधार प्रक्रियाबाट हामीले सोचेअनुसारको परिवर्तन हात पार्न सकेनौं । हाम्रा सुधारमा जहिले पनि बालापन नैदेखियो, परिपक्वता कहिल्यै आएन । सधैं अरूका लागि काम गरेको जस्तोदेखियो, अपनत्वको विकास हुन सकेन । हाम्रो प्रशासनिक परिवर्तनले सार्थकता पाउन नसक्नुमा निम्न कारणहरू छन् ।

- (१) परिवर्तनको पूर्वानुमान, परिवर्तनको दिशाको पूर्व आँकलन कहिल्यै गरिँदैन, पूर्वाभ्यास गर्ने चलन नै छैन, हामी कहाँ Planned change शून्य प्राय छ । परिवर्तनका लागि Research नै गरिँदैन । सधैं Reactive or nonactive नै भईयो ।
- (२) सरकारमा आएको परिवर्तनसँगै प्रशासनमा परिवर्तनको दबाव सृजना हुन्छ । जुन प्रशासन सुधारको भावनाबाटभन्दा पनि राजनीतिबाट बढी प्रेरित हुन्छ ।
- (३) परिवर्तन भन्ना साथ Structural change र functional changeमात्र बुझिन्छ ।
- (४) हाम्रो सामाजिक तथा सांस्कृतिक पक्ष पनि परिवर्तनमूखी छैन ।
- (५) जनचाहना ख्याल नगरी परिवर्तन गर्न खोजिने हुनाले समाजले सार्थक परिवर्तनको अपेक्षा नै गर्दैन ।

- (६) Risk taking change गरिंदैन, Zero cost reform खोज्ने गरिन्छ, जुन सम्भव नै छैन । Reform का लागि कोही पनि Cost व्यहोर्न तयार नै छैनन्, न सरकार न कर्मचारी ।
- (७) परिवर्तनका लागि Information को तथा IT को प्रयोग कम भएको छ । Stakeholders participation change हुंदैन ।
- (८) हाम्रा परिवर्तन मागमा भन्दा बढी पूर्तिमा जोड दिने विषयबाट तयार गरिए । हाम्रो मौलिक मूल्यमान्यताभन्दा पृथक ढंगबाट परिवर्तन गर्न खोजियो ।
- (९) सङ्गठनलाई सक्रिय र जीवन्त बनाउन सङ्गठनभित्रको पुरानो यान्त्रिक स्वरूपलाई भत्काउनुपर्ने हुन्छ । जुन हामीले गर्न सकेनौ ।
- (१०) दबाव थेग्न नसकेर पनि परिवर्तन गरियो, जुन प्रत्युत्पादक पनि हुन गयो ।
- (११) सार्वजनिक प्रशासनमा सुधार भन्नासाथ निजामती सेवामा सुधार गर्ने भन्ने बुझियो, जुन अधुरो थियो । सार्वजनिक प्रशासनका अन्य क्षेत्रलाई सुधारमा समेटन सकेनौ ।
- (१२) परिवर्तन गर्नुपूर्व Organizational barrier र personnel barrier को आंकलन र व्यवस्थापन गर्न सकेनौ । कर्मचारीलाई सधैं परिवर्तनबाट पिल्सिएको आभाष दियो ।
- (१३) परिवर्तनको विरोधी एकले अर्कालाई लगाईयो तर कर्मचारी राजनीतिज्ञ दुवै परिवर्तनको पक्षमा देखिएनन् ।
- (१४) राजनीतिज्ञ आफू स्वयं Change agent बन्न सकेनन् भने प्रशासक सँग Change action plan नै भएन ।

### (ठ) परिवर्तन व्यवस्थापनका समस्या समाधानका उपाय

नेपालको सार्वजनिक प्रशासनमा परिवर्तन व्यवस्थापन गर्न देखिएका समस्याहरूलाई निम्नानुसार समाधान गर्न सकिन्छ ।

- (१) प्रशासनमा Data, information को पर्याप्त प्रयोग, विश्लेषण गरी बाह्य वातावरणमा आएका परिवर्तनको आंकलन गरी सङ्गठनको संभावित परिवर्तनको पूर्वानुमान गर्ने । Proactive हुने, IT को व्यापक प्रयोग गर्ने ।
- (२) प्रशासन सुधारलाई राजनीतिकरण होईन, प्रशासन नै सुधारको भावनाबाट प्रेरित भई काम गर्ने प्रतिबद्धता राजनीतिक पार्टीले गर्ने ।
- (३) परिवर्तन निरन्तर हुने कुरा हो । तसर्थ योजनाबद्ध ढंगले नियमित परिवर्तन गरी रहने ।
- (४) संभावित परिवर्तन र गर्नुपर्ने परिवर्तनका बारेमा स्पष्ट सञ्चार गरी सरोकारवालाहरूलाई जानकारी गराउने ।
- (५) सार्वजनिक प्रशासनका सबै पक्षहरू-निजामती सेवा, सुरक्षा निकायहरू, न्यायिक निकायहरू, सार्वजनिक संस्थानहरू, गैरसरकारी निकायहरू, स्थानीय निकायहरूमा साथ साथै परिवर्तन गर्ने ।
- (६) परिवर्तन गर्दा Structural, functional, behavioural, technological change एकै साथ गर्ने ।
- (७) परिवर्तन गर्दा दाताले दिएको परिवर्तनभन्दा आफ्नो आवश्यकता, मागका आधारमा, आफ्नो सामाजिक मूल्यमान्यताका आधारमा परिवर्तन गर्ने ।
- (८) सहभागितात्मक परिवर्तन गरी अपनत्वको विकास गराउने र सामाजिक सांस्कृतिक पक्षलाई पनि परिवर्तन उन्मुख गराउने ।
- (९) परिवर्तन गर्दा Risk लिने बानी बसाल्ने र केही मूल्य चुकाउन सबै पक्ष तयार रहने ।

- (१०) परिवर्तन top down र bottom up दुवैतर्फबाट स्वीकार गर्ने ।
- (११) हाम्रो आवश्यकता, परिवेश, साधनस्रोतले धान्न सक्ने गरी परिवर्तन गर्ने व्यवस्था गर्ने ।
- (१२) दातृ निकाय, सङ्घ संस्थाको दबावकै भरमा देशको हित नहुने परिवर्तनलाई नअपनाउने ।
- (१३) परिवर्तन गर्दा त्यहाँ काम गर्ने कर्मचारीलाई पहिलो प्राथमिकता दिने । उनीहरूलाई Motivated गरी Moral high गराउने ।
- (१४) राजनीतिज्ञले परिवर्तनको संवाहकका रूपमा काम गर्ने गरी आफू Change agent बन्ने गर्नुपर्छ भने प्रशासकले Change का लागि Action plan बनाउनुपर्दछ ।
- (१५) परिवर्तन गर्दा जापानी method Kaizen अपनाउने र साना साना ईकाइमा प्रयोग गर्दै निरन्तरता दिई रहने ।

## (ड) अन्त्यमा

परिवर्तनको विषय सुन्नमा जति सहज, प्रिय र राम्रो लाग्छ, यसको कार्यान्वयन गर्न त्यति नै कठिन र चुनौतीपूर्ण पनि छ । परिवर्तन कै कारण संसारको विकासको सम्भावना सम्भव भएका हुन । परिवर्तन अनिवार्य रूपमा नियमित ढंगले गरी रहनुपर्ने र विकल्प रहित विषय हो । हामीले परिवर्तनलाई अपनायौं, यसलाई प्रशासनको आवश्यक विषय वस्तुका रूपमा लिएता पनि जुन रूपमा यसलाई अपनाउन आतुर भयौं त्यस रूपमा परिवर्तनबाट प्रतिफल लिन सकेनौं । परिवर्तन बाह्य जगत, विश्व परिवेश र सार्वजनिक क्षेत्रमा आएका नवीनतम धारणाहरू अन्य मुलुकबाट पनि सिक्न सकिन्छ । तर सिक्ने भन्दैमा गणितका सूत्रकै रूपमा हुबहु प्रयोग गर्ने नभई आफ्नो देश, परिस्थिति, सामाजिक, सांस्कृतिक मूल्यमान्यता, साधनस्रोतका आधारमा अपनाउनुपर्दछ । सङ्गठनमा परिवर्तनलाई सार्थक रूप दिन परिवर्तनको चाहना सङ्गठनभित्रैबाट आउनुपर्दछ र त्यसलाई आफ्नै परिवेशअनुसार कार्यान्वयन गर्नुपर्छ । आफ्नो देशको मूल्यमान्यता र परिवेशलाई पन्छाएर परिवर्तन गर्न सकिँदैन । परिवर्तन गर्दा सार्वजनिक प्रशासनका हरेक क्षेत्रमा साथ साथै परिवर्तनको सुरुवात गर्न सकेमात्र त्यसले सार्थकता पाउन सक्छ ।

## सन्दर्भ सामग्री

खनाल, राजन, (२०६३), सार्वजनिक नीति, प्रशासन र व्यवस्थापन सङ्क्षिप्त टिप्पणी, काठमाडौं, सोपान मासिक ।

... .., (२०६६), सार्वजनिक व्यवस्थापनका सामयिक बहस, काठमाडौं, सोपान मासिक ।

निरौला, ढुण्डप्रसाद, शासन सञ्चालनका नवीन मान्यताहरू, काठमाडौं, सोपान मासिक ।

पाठक, प्रतापकुमार, (२०६४), परिवर्तन व्यवस्थापन, सार्वजनिक व्यवस्थापनका महत्त्वपूर्ण क्षेत्रहरू, काठमाडौं, CEMID-Nepal.

मैनाली, गोपिनाथ, (२०६६), राज्य सञ्चालनका आधारहरू, काठमाडौं, पैरवी प्रकाशन ।

सुवेदी, विष्णु, (२०६४), प्रशासन, व्यवस्थापन र समावेसी लोकतन्त्रका नवीन आयामहरू, काठमाडौं, पैरवी प्रकाशन ।

www.lamarsh.com