

अध्याय 5

मानव संसाधन प्रबंधन

अध्याय 5: मानव संसाधन प्रबंधन

निगम की कार्मिक नीति त्रुटिपूर्ण थी क्योंकि कंडक्टरों को छोड़कर सभी संवर्गों में कमी थी। अतिरिक्त कंडक्टरों को अन्य प्रशासनिक कार्यों में तैनात किया गया था, जिसके लिए उन्हें पर्याप्त रूप से प्रशिक्षित नहीं किया गया था, जिससे अंततः काम की गुणवत्ता प्रभावित हुई। इसका प्रभाव प्रचालन के वास्तविक किलोमीटर में कमी के कारण परिचालन निष्पादन में गिरावट के रूप में देखा जा सकता है।

5.1 परिचय

मानव संसाधन प्रबंधन (एचआरएम) कार्यस्थल पर लोगों के प्रबंधन का एक रणनीतिक और व्यापक दृष्टिकोण है। सभी संवर्गों में पर्याप्त संख्या में प्रशिक्षित कार्मिकों को बनाए रखना दिल्ली परिवहन निगम जैसे संगठन के लिए एक पूर्वापेक्षा है जो न केवल एक तकनीकी संगठन है बल्कि आर्थिक रूप से भी मज़बूत नहीं है। निगम के पास विभिन्न श्रेणियों के कर्मचारी थे जिन्हें नियमित और संविदात्मक मोड के तहत भर्ती किया गया था। इसने सेवानिवृत्त कर्मचारियों को भी संविदा के आधार पर परामर्शदाताओं के रूप में पुनः नियुक्त किया। इसका एक अलग प्रशिक्षण विंग है जो अपने कर्मचारियों को प्रशिक्षण प्रदान करता है।

5.2 कार्मिक नीति

बोर्ड ने कार्मिक नीति को सैद्धांतिक रूप से इस शर्त के साथ मंजूरी दी (2013) कि अनुसचिवीय कर्मचारियों, प्रिंटिंग प्रेस, सिविल इंजीनियरिंग विभाग के लिए प्रस्तावित मानदंड नियमित कर्मचारियों के लिए 50 प्रतिशत तथा संविदात्मक कर्मचारियों के लिए 50 प्रतिशत हो और अधिकारियों के मामले में नियमित और संविदात्मक अधिकारियों के लिए मानदंड क्रमशः 70 प्रतिशत और 30 प्रतिशत हो।

स्वीकृत कर्मचारी संख्या निगम के पास बेड़े (बसों) की उपलब्धता और बेड़े की मरम्मत तथा अनुरक्षण संविदाओं की प्रकृति पर भी निर्भर करती है। परिवहन एक गतिशील क्षेत्र है, इसलिए बेड़े में चरणबद्ध तरीके से बदलाव तथा नई बसें शामिल होने के कारण परिवर्तन होता रहता है। फिर भी, 2013 के बाद से निगम द्वारा कार्मिक नीति में कोई संशोधन नहीं किया गया।

प्रबंधन ने उत्तर दिया (मई 2023) कि कार्मिक नीति को आखिरी बार 2013 में संशोधित किया गया था और आज की तारीख में निगम के बेड़े में वृद्धि हो रही थी। निगम ने एफसीएमएस डिपो को लगभग 5,500 कंडक्टर और अन्य कर्मचारी भी उपलब्ध कराए थे।

प्रबंधन का उत्तर स्वीकार्य नहीं है क्योंकि लेखापरीक्षा अवधि (2015-22) के दौरान, बेड़ा लगातार घट रहा था और प्रत्येक वित्तीय वर्ष में कंडक्टर आवश्यकता से अधिक थे। इसके अतिरिक्त, स्वीकृत संख्या में एफसीएमएस डिपो¹ के लिए कंडक्टर भी शामिल हैं।

5.3 निगम में जनशक्ति की स्थिति

निगम के कार्मिकों की वर्ष-वार स्वीकृत संख्या (एसएस) और पद पर कार्यरत कर्मचारियों (पीआईपी) का विवरण अनुलग्नक 5.1 में दर्शाया गया है और 31 मार्च 2022 तक की स्थिति तालिका 5.1 में संक्षेपित है।

तालिका 5.1: 31 मार्च 2022 तक स्वीकृत संख्या और पद पर कार्यरत कर्मचारी

(आंकड़े संख्या में)

संवर्ग	स्वी. सं.	कार्यरत कर्म. की सं. (नियमित + संविदात्मक)	आधिक्य/कमी
ड्राइवर	9,925	10,710	785
कंडक्टर	14,077	17,221	3,144
यातायात पर्यवेक्षक	2,315	731	(-) 1,584
मरम्मत और रखरखाव	2,143	1,395	(-) 748
प्रशासन एवं अनुसंचिवीय कर्मचारी	2,616	534	(-) 2,082
कुल	31,076	30,591	(-) 485

स्रोत: निगम द्वारा उपलब्ध कराया गया आंकड़ा

अनुलग्नक 5.1 के अनुसार, वर्ष 2015-16 के दौरान कार्यरत कर्मचारी और स्वीकृत संख्या क्रमशः 26,291² और 26,508 थे तथा वर्ष 2021-22 के दौरान क्रमशः 30,591³ और 31,076 थे।

¹ 2019-20 से, निगम क्लस्टर बसों (एफसीएमएस) में किराया संग्रह के लिए प्रतिपूर्ति आधार पर परिवहन विभाग को कंडक्टर उपलब्ध करा रहा है।

² 26,291 में 11,359 संविदा तक कर्मचारी अर्थात् ड्राइवरों, कंडक्टरों और अधिकारियों/परामर्शदाताओं की क्रमशः 3,794, 7,524 और 41 संख्या शामिल हैं। इसके अतिरिक्त, 26,291 में मरम्मत और अनुरक्षण में कार्यरत कर्मचारियों की संख्या शामिल नहीं है क्योंकि इसे उपलब्ध नहीं कराया गया था।

³ 30,591 में 22,946 संविदा तक कर्मचारी शामिल हैं जिनमें क्रमशः 5,405, 17,047, 450 और 44 ड्राइवर, कंडक्टर, मरम्मत और अनुरक्षण कर्मचारी और अधिकारी/परामर्शदाता शामिल हैं।

इस संबंध में, लेखापरीक्षा की अभ्युक्तियां इस प्रकार हैं:

- 2016-17 से 2020-21 के दौरान 35 से 622 तक ड्राइवरो की कमी थी तथा 773 से 1,722 तक यातायात पर्यवेक्षकों की कमी थी। 2019-20 से 2021-22 के दौरान 70 से 748 तक मरम्मत और रखरखाव कर्मचारियों की कमी थी तथा 2015-16 से 2021-22 के दौरान प्रशासन और अनुसचिवीय कर्मचारियों की कमी 1,454 से 2,082 तक थी।
- जनशक्ति की कमी के अलावा, निगम द्वारा निर्धारित मानदंडों के विरुद्ध 2015-16 और 2021-22 में ड्राइवरो की अधिकता और 2015-16 से 2021-22 तक कंडक्टरों की अधिकता थी।
- उच्च उत्पादकता प्राप्त करने के लिए जनशक्ति का इष्टतम उपयोग और इसकी लागत पर नियंत्रण आवश्यक थे। 2015-22 के दौरान प्रति प्रभावी किलोमीटर जनशक्ति लागत ₹ 55.65 से ₹ 114.50 तक बढ़ गई थी। यह प्रति प्रभावी कि.मी. जनशक्ति लागत में वृद्धि को दर्शाता है।
- दूसरी ओर, प्रति व्यक्ति⁴ प्रति दिन जनशक्ति उत्पादकता 2017-18 से 2021-22 के दौरान 26 से 18 कि.मी. तक थी। इसी प्रकार, 2017-18 और 2018-19 के दौरान अखिल भारतीय कर्मचारियों की जनशक्ति उत्पादकता 63.26 और 61.82 कि.मी. थी। यह कम जनशक्ति उत्पादकता को दर्शाता है।
- निगम के मामले में कंडक्टर और बस का अनुपात प्रति बस 2.71 से 3.49 कंडक्टर के बीच था। इसके विपरीत, डीआईएमटीएस में प्रति बस दो कंडक्टर थे। यह डीआईएमटीएस की तुलना में निगम में अधिक कंडक्टरों को दर्शाता है।

5.4 कर्मचारियों का अपयोजन

1. 2015-16 से 2021-22 की अवधि के दौरान 114 से 202⁵ ड्राइवर, कंडक्टर और अन्य कर्मचारियों को राज्य परिवहन प्राधिकरण (एसटीए)/रा.रा.क्षे.दि.स. के अन्य विभागों में अपयोजन किया गया था। इन अपयोजित कर्मचारियों को ₹ 56.92 करोड़ के वेतन और भत्तों का

⁴ प्रति व्यक्ति प्रति दिन उत्पादकता (कि.मी.) = (वर्ष के दौरान प्रभावी कि.मी./जनशक्ति)/365 दिन

⁵ वर्ष 2015-16, 2016-17, 2017-18, 2018-19, 2019-20, 2020-21 और 2021-22 के दौरान, क्रमशः 146, 190, 178, 196, 202, 193 और 114 कर्मचारियों का अपयोजन किया गया।

भुगतान अपनी खराब वित्तीय स्थिति के बावजूद निगम द्वारा किया गया था। प्रबंधन ने लेखापरीक्षा अभ्युक्ति को स्वीकार किया (मई 2023) और कहा कि विभाग ने निर्देश दिया (06.03.2013) कि निगम अपयोजित कर्मचारियों को वेतन का भुगतान करना जारी रखें।

2. अधिशेष कंडक्टरों को लिपिकीय कर्मचारियों की कमी के कारण निगम के अन्य अनुभागों में तैनात किया गया था, जिसके लिए वे न तो योग्य थे और न ही प्रशिक्षित थे, जिसका प्रभाव अन्य वर्गों के काम की गुणवत्ता पर भी पड़ा होगा। प्रबंधन ने लेखापरीक्षा अभ्युक्ति को स्वीकार कर लिया। इसी प्रकार, 1.50 से 0.25 व्यक्ति प्रति बस के रूप में मानदंडों में बदलाव के कारण वर्कशॉप कर्मचारी अतिरिक्त हो गए। अतिरिक्त जनशक्ति को अन्य प्रभागों अर्थात् प्रशासनिक अनुभागों जैसे कि रोकड़ अनुभाग, कार्यक्रम-सूची अनुभाग, सामान्य कार्यालय आदि में तैनात किया गया, जिससे काम की गुणवत्ता प्रभावित हो सकती है।

इस प्रकार, यह स्पष्ट है कि निगम ने न तो कार्मिकों के संबंध में कोई कार्मिक नीति बनाई थी और न ही कार्मिकों की अधिकता या कमी की निगरानी तथा नियंत्रण के लिए कोई प्रणाली और तंत्र विकसित किया था। किसी भी प्रणाली/तंत्र और नीति की अनुपलब्धता के कारण, निगम कंडक्टरों की वास्तविक आवश्यकता पर निर्णय लेने और निर्धारित करने में सक्षम नहीं था।

5.5 कार्मिकों का प्रशिक्षण

5.5.1 ड्राइवरों और कंडक्टरों को अपर्याप्त प्रशिक्षण

दुर्घटनाओं को कम करने और सड़कों पर यातायात के प्रवाह को सुचारु बनाने के लिए, माननीय दिल्ली उच्च न्यायालय ने निगम को निर्देश दिया (मार्च 2007) कि वह अपने सभी ड्राइवरों के लिए एक शैक्षिक-सह-प्रशिक्षण कार्यक्रम तैयार करे ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि वे उस कार्यक्रम के अंतर्गत प्रशिक्षण पाठ्यक्रमों और/या पुनश्चर्या पाठ्यक्रमों से गुज़रे। इन निर्देशों के अनुसार, निगम नंद नगरी डिपो परिसर में स्थापित अपने प्रशिक्षण स्कूल के प्रशासनिक नियंत्रण के अंतर्गत सात⁶ प्रशिक्षण केंद्र चलाता है।

⁶ नंदनगरी, द्वारका डिपो सेक्टर-8, सुभाष प्लेस, सरोजिनी नगर, पीरागढ़ी, रोहिणी और तेहखंड।

ड्राइवरों द्वारा भाग नहीं लिए गए निर्धारित प्रशिक्षण का वर्ष-वार विवरण तालिका 5.2 में दिया गया है।

तालिका 5.2: ड्राइवरों द्वारा छोटे हुए निर्धारित प्रशिक्षण का वर्ष-वार विवरण

वर्ष	ड्राइवरों द्वारा भाग नहीं लिए गए निर्धारित प्रशिक्षणों की प्रतिशतता
2015-16	62.66
2016-17	57.29
2017-18	56.67
2018-19	61.57
2019-20	53.36
2020-21	26.48
2021-22	46.48

स्रोत: निगम द्वारा उपलब्ध कराया गया आंकड़ा

तालिका 5.2 से यह देखा जा सकता है कि वर्ष 2015-16 से 2019-20 के दौरान, ड्राइवरों द्वारा निर्धारित प्रशिक्षण में भाग नहीं लेने की दर 53.36 प्रतिशत से 62.66 प्रतिशत तक थी। इसके अतिरिक्त, यह भी देखा गया कि इसी अवधि⁷ के दौरान दुर्घटनाओं⁸ की संख्या 121 से 212 तक थी, जो दर्शाता है कि औसतन हर तीसरे दिन एक दुर्घटना हुई। इसके अतिरिक्त, 2015-22 के दौरान बसों के संचालन के प्रभावी किलोमीटर⁹ में भी कमी आई थी।

प्रबंधन ने लेखापरीक्षा अभ्युक्ति को स्वीकार किया (मई 2023) और कहा कि ड्राइवरों को हर महीने कार्यक्रम के अनुसार प्रशिक्षण दिया गया था। तथापि, बसों को अधिक संख्या में चलाने के कारण प्रशिक्षण छूट गया। प्रबंधन का उत्तर स्वीकार्य नहीं है क्योंकि नियमित प्रशिक्षण ड्राइवरों के परिचालन कौशल में सुधार करते हैं जो अंततः उनके समग्र निष्पादन को बढ़ाते हैं। इस प्रकार, सड़क सुरक्षा और प्रभावी किलोमीटर में सुधार के लिए, प्रशिक्षण कार्यक्रम को नहीं छोड़ा जाना चाहिए।

5.5.2 सिम्युलेटर की खरीद न होने और निर्दिष्ट निधि के अपयोजन के कारण ड्राइवरों को सिम्युलेटर पर प्रशिक्षण से वंचित करना

रा.रा.क्षे. दिल्ली सरकार ने प्रशिक्षण स्कूल के लिए सिम्युलेटर की खरीद हेतु ₹ 1.97 करोड़ की योजना निधि के ब्याज के उपयोग के लिए फरवरी 2005 में

⁷ यातायात प्रतिबंधों (कोविड-19) के कारण 2020-21 और 2021-22 पर विचार नहीं किया गया।

⁸ 2015-16:153, 2016-17:128, 2017-18: 212, 2018-19:125, 2019-20:121, 2020-21:69 और 2021-22: 95।

⁹ कुल राजस्व अर्जक किलोमीटर।

मंजूरी दी। सिम्युलेटर के माध्यम से, इस तरह से बस चलाना सिखाने के लिए एक प्रणाली विकसित की जानी थी ताकि उच्च सुरक्षा मानक बनाए रखते हुए उत्पादकता बढ़ाई जा सके और साथ ही मौजूदा ड्राइवरों के निष्पादन का मूल्यांकन, पुनश्चर्या प्रशिक्षण और मौजूदा ड्राइवरों के कौशल को उन्नत किया जा सके। इस प्रकार, यह लो फ्लोर बसों की दैनिक रखरखाव लागत को कम कर देता और लाइफ के संदर्भ में ऑटोमोबाइल उत्पाद की उपयोगिता को बढ़ाता। तथापि, लेखापरीक्षा में पाया गया कि प्रशिक्षण स्कूल द्वारा केवल ₹ 13 लाख का उपयोग किया गया था और इस निर्दिष्ट निधि की शेष राशि ₹ 1.84 करोड़ का अपयोजन किया गया तथा बोर्ड और रा.रा.क्षे.दि.स. की मंजूरी से आईजीएल और एएमसी की बकाया देनदारी के भुगतान के लिए निगम द्वारा उपयोग किया गया था। परिणामस्वरूप, निगम सिम्युलेटर नहीं खरीद सका और ड्राइवर सिम्युलेटर के माध्यम से आवश्यक प्रशिक्षण से वंचित रह गए।

प्रबंधन ने लेखापरीक्षा अभ्युक्ति को स्वीकार किया (मई 2023) और कहा कि अपयोजन सक्षम प्राधिकारी के अनुमोदन से किया गया था।

सिफ़ारिश 5.1: निगम को चाहिए कि:

- *जनशक्ति के इष्टतम उपयोग के लिए कार्मिक नीति तैयार करे और जनशक्ति की नियुक्ति तथा तैनाती के लिए उचित तंत्र बनाए।*
- *ड्राइवरों और कंडक्टरों को न केवल उनके परिचालन मापदंडों में सुधार करने के लिए बल्कि यात्रियों को बेहतर स्तर की सेवा प्रदान करने के लिए अनिवार्य प्रशिक्षण प्रदान करे।*