

# ओएनजीसी की अन्वेषण क्षमता

पूर्व अध्यायों में की गई चर्चा के अनुसार विलम्ब और अकुशलताओं ने ओएनजीसी के अन्वेषण प्रयासों और उसके परिणामों को प्रतिकूल रूप से प्रभावित किया है। यह देखने के लिए कि क्या प्रक्रिया की कमियाँ ओएनजीसी की क्षमता के अभाव का परिणाम हैं; लेखापरीक्षा निम्नलिखित विषयों पर विचार करती है:

- क्या ओएनजीसी को अन्वेषण कार्य के लिए मानव संसाधनों की आवश्यकता है।
- क्या ओएनजीसी के पास अन्वेषण के लिए पर्याप्त वित्तीय संसाधन हैं; और
- क्या ओएनजीसी के पास अन्वेषण के लिए सम्बन्धित आधुनिकतम तकनीक उपलब्ध है।

### 5.1. अन्वेषण और ड्रिल सेवाओं में मानव संसाधन (एचआर)

ओएनजीसी में अन्वेषण कार्य अन्वेषण दल और ड्रिलिंग सेवाओं द्वारा किया जाता है। ये दोनों दल कुल मिलाकर ओएनजीसी के मानव संसाधन का 40 प्रतिशत हैं। लेखापरीक्षा ने अन्वेषण और ड्रिलिंग सेवाओं में मानव संसाधन प्रबन्धन से सम्बन्धित निम्नलिखित मुद्दों को उद्घाटित किया।

#### 5.1.1 अन्तर्राष्ट्रीय प्रक्रियाओं के साथ तुलना

2005 में ओएनजीसी ने मै. मैकिन्सी एण्ड कम्पनी के साथ अपने मानव संसाधनों के प्रयोग की अन्तर्राष्ट्रीय मानक स्तर से तुलना के लिए एक अध्ययन (आरक्यूब<sup>25</sup>) किया। रिपोर्ट अन्वेषण दल की क्षमताओं, प्रक्रिया, मालिकाना अधिकार और संरचनात्मक ढाँचे के महत्वपूर्ण अन्तर को दर्शाती है। इसने कुछ क्षेत्रों में आवश्यकता से अधिक मानव संसाधनों के प्रयोग जो संसाधनों को महत्वपूर्ण क्षेत्रों उदाहरण के लिए रिग पर कार्य करने वाले दल, सब सरफेस टीम। इस अध्ययन ने मानव संसाधनों के अन्वेषण और ड्रिल सेवाओं में कार्य करने से सम्बन्धित सुधार के लिए सिफारिशों का एक सेट बनाया।

इन सिफारिशों के आधार पर ओएनजीसी ने बेसिन स्तर पर पिअर रिव्यू को प्रारम्भ किया। कम्पनी ने अन्वेषण दल के लिए स्किल मैपिंग एक्सरसाइज को लागू किया। यद्यपि ओएनजीसी ने दोनों दलों के मानव संसाधनों के बँटवारे के मुद्दे पर सम्बोधित नहीं किया। आरक्यूब रिपोर्ट के पेश होने के पांच साल से अधिक गुजर जाने के बाद भी सिफारिशों पर अभी तक (मार्च 2012) प्रबन्धन के द्वारा पुनर्विचार किया जा रहा है।

ओएनजीसी ने उत्तर दिया कि (मार्च 2012) आरक्यूब अध्ययन मुख्यतः दो तथ्यों पर केन्द्रित है - मानव संसाधन आबंटन से सम्बन्धित मानदंड और स्किल मैपिंग कार्य करने के लिए मानव शक्ति अध्ययन को लागू किया गया है। कार्यकारी और स्टाफ की भर्ती आरक्यूब अध्ययन के द्वारा सुझाई गई मैनिंग नॉर्म्स पर आधारित है। स्किल मैपिंग भी वैस्टर्न ऑफ शोर बेसिन के अन्वेषण ग्रुप पर लागू की गई है जोकि आरक्यूब की सिफारिशों पर आधारित है।

<sup>25</sup> एआरसीयूबीई-आर<sup>3</sup> का अर्थ है रोस्टर्स, भूमिका तथा उत्तरदायित्व

यह उत्तर दर्शाता है कि मैनिंग (मानव संसाधन आबंटन) का मुद्दा कम्पनी द्वारा सम्बोधित किए बिना रह गया है। अनुपयुक्त मानव संसाधन आबंटन ओएनजीसी की कार्यात्मक दक्षता पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालता है जिसे नीचे पैरा 5.1.2 में देखा जा सकता है-

### 5.1.2 कार्यात्मक स्तर पर ड्रिलिंग सेवाओं में तीव्र कमी

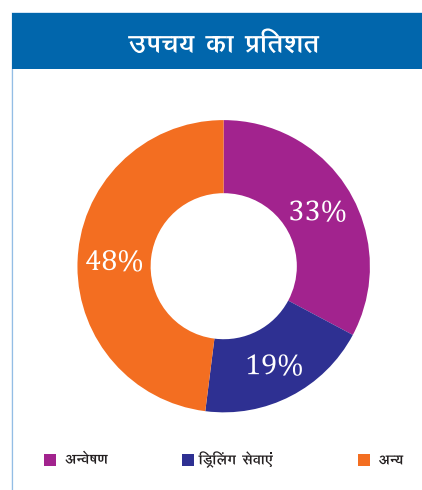
अक्टूबर 2006 में आयोजित की गई छठी गोपनीय बैठक में ओएनजीसी के निदेशक (तकनीकी एवं क्षेत्रीय सेवा) ने बताया कि रिगमैन और टॉपमैन की कुल आवश्यकता 1600 है। इस आवश्यकता के प्रति ओएनजीसी के पास 200 से कम रिगमैन और टॉपमैन हैं जिन्होंने ऑपरेशन को सीधेतौर पर प्रभावित किया है। 2009 में निदेशक (टी एवं एफ) ने फिर बताया कि ड्रिलिंग सेवा दल को क्यू1-क्यू2 की जगह क्यू3 कार्यकारी (जिनकी योग्यता कम है) के कार्य करने के लिए मजबूर किया जाता है, जिससे ड्रिलिंग रिग की कार्यक्षमता प्रभावित होती है। इसलिए यह मुद्दा 2006-09 में परिचर्चा के बिना रह गया।

ओएनजीसी ने (मार्च 2012) में बताया कि ड्रिलिंग और उत्पादन कार्यों में स्टाफ की आवश्यकता को कार्यकाल आधारित क्षेत्रीय संचालकों को हायर करके पूरा किया जा सकता है। कम्पनी ने यह भी उल्लिखित किया कि रिगमैन की संख्या 2011 में बढ़कर 309 हो गई है यह 2007 में 234 थी और ड्रिलिंग सेवा में 2012 में 190 कर्मचारी और भर्ती करने की योजना का विश्वास दिलाया। रिग स्टाफ को हायर करके और भर्ती करके बढ़ाने के बावजूद कम्पनी की योजना की आवश्यकता के अनुरूप संख्या कम ही रही जिससे ड्रिलिंग में कम्पनी के निम्न प्रदर्शन को बढ़ावा मिला।

### 5.1.3 उपचय

ओएनजीसी ने 2007-08 से 2010-2011 की अवधि के दौरान पद त्याग के 598 मामले सामने आए। आधे से ज्यादा कर्मचारी जिन्होंने पद त्याग किया अन्वेषण (196) और ड्रिलिंग (115) सेवाओं से थे। पद त्याग का उच्च स्तर ई4 - ई5 संवर्ग (ड्रिलिंग और अन्वेषण में क्रमशः 63 और 68 प्रतिशत) जो कार्यकारी स्तर पर ज्ञान और दक्षता का मुख्य संवर्ग है। पद त्याग के कारणों की चर्चा करते हुए निदेशक (मानव संसाधन) ने पद त्याग के कारणों की चर्चा करते हुए (2007) बताया कि ई एवं पी गतिविधियों के उदय, तेल उद्योग में कुशल पेशेवरों की बढ़ती माँग की वजह से ओएनजीसी से कुशल ड्रिलिंग इंजीनियर, जियो साईटिस्ट और अन्य मुख्य पेशेवर बड़ी संख्या में कम्पनी छोड़कर चले गए।

ओएनजीसी ने बताया (मार्च 2012) कि एक निगम के तौर पर कुल मानव शक्ति जो लगभग 33000 है इसमें जो पद त्याग हुआ है वह सिर्फ 0.02 प्रतिशत है। ओएनजीसी ने यह भी बताया कि कुछ शाखाएं जैसे ड्रिलिंग एवं अन्वेषण चक्रीय पद त्याग की ओर आकर्षित हो सकती है लेकिन यह विश्वास दिलाया कि स्थिति नियंत्रण में है।



स्रोत: एचआर, ओएनजीसी द्वारा प्रस्तुत डाटा

मुख्य स्तरों पर पद त्याग से सम्बन्धित लेखापरीक्षा मुद्दा अपने आप में विशिष्ट है। मार्च 2012 में लेखापरीक्षा से हुए एक्जिट सम्मेलन में निदेशक (टी एवं एफ एस) ने स्वीकार किया कि ड्रिलिंग सेवाओं में पदत्याग से सेवाएं प्रतिकूल रूप से प्रभावित हुई हैं और बताया कि कार्यकाल आधारित /नई भर्तियाँ, संगठन को छोड़कर जाने वाले कर्मचारियों द्वारा उत्पन्न रिक्त स्थान को भरने में समय लेगी क्योंकि छोड़कर गए कर्मचारी मुख्य संवर्ग थे जिन्हें 20 साल से भी अधिक का अनुभव था।

#### 5.1.4 उच्च स्तर पर पद स्थापना की योजना में कमी

ओएनजीसी बोर्ड में कार्यकारी और गैर कार्यकारी जैसे कार्यकारी निदेशक, नामांकित निदेशक और गैर कार्यालयी निदेशकों को समाविष्ट किया गया। इन पदों पर नियुक्तियों के लिए एमओपीएनजी उत्तरदायी है। ओएनजीसी जैसे महारत्न में स्टीवर्डशिप और नेतृत्व में बोर्ड की निर्णायक भूमिका है। इसके अतिरिक्त चूंकि ई एण्ड पी उद्योग एक विशेषीकृत क्षेत्र है इसलिए इस क्षेत्र की उपयुक्त समझ भी आवश्यक है। बोर्ड के पदों पर नई नियुक्तियों के लिए पद स्थापना की योजना उचित प्रक्रिया पर आधारित होनी चाहिए। लेखापरीक्षा ने नोटिस किया है कि कई बोर्ड सदस्यों, अध्यक्ष और प्रबन्धन निदेशक (सीएमडी) सहित, पर महत्वपूर्ण पदों का अतिरिक्त कार्यभार लम्बे समय से है जिसे नीचे दिया जा रहा है:

#### बोर्ड स्तर पर रिक्तियों की स्थिति

क्र.सं.	सीएमडी/निदेशक	रिक्तियों की समयावधि		
		से	तक	अवधि (दिन)
1	सीएमडी	25.05.2006	04.07.2007	406
		01.02.2011	02.10.2011	245
2	निदेशक (एचआर)	15.07.2010	25.05.2011	315
3	निदेशक (अन्वेषण)	01.02.2011	24.02.2011	24
4	निदेशक (वित्त)	16.09.2011	21.05.2012	249
5	निदेशक (अपतट)	03.10.2011	31.05.2012 (जारी)	242

स्रोत: फरवरी 2012 में ओएनजीसी द्वारा जारी डाटा

लेखापरीक्षा ने डीपवाटर ड्रिलिंग के चीफ पद का भी अवलोकन किया और पाया कि 16 अक्टूबर 2009 से 3 जून 2010 तक 231 दिनों तक यह पद नए अधिकारी की पहचान प्रक्रिया में विलम्ब के कारण खाली रहा।

ओएनजीसी बोर्ड ने (मार्च 2012) कहा कि बोर्ड स्तर के पद पब्लिक एन्टरप्राइज सेलेक्शन बोर्ड के द्वारा भरे जाने हैं। तथापि ओएनजीसी ने डीपवाटर ड्रिलिंग के चीफ की नियुक्ति में विलम्ब पर कोई टिप्पणी नहीं की। मंत्रालय में इस मुद्दे पर अब तक प्रतिक्रिया नहीं की (जुलाई 2012)।

#### 5.1.5 परामर्शदाता/क्षेत्र विशेषज्ञों को किराए पर लेने सम्बन्धी नीति में अन्तर

गहन ज्ञान आधारित उद्योग होने के कारण ओएनजीसी ने समय-समय पर बाहर से कर्मचारियों को हायर किया। वर्तमान प्रक्रिया के अनुसार क्षेत्र विशेषज्ञ/सलाहकारों को सूचीबद्ध करने से पहले एक समिति द्वारा चयन किया गया था सूचीबद्ध सलाहकारों की सूची विभिन्न कार्य केन्द्रों में प्रेषित कर दी जाती हैं। इसलिए परामर्शदाताओं को हायर पर लेने सम्बन्धी प्रतिस्पर्धात्मक बोली की पारदर्शी प्रणाली का अनुपालन नहीं हुआ।

हायर किए गए 50 प्रतिशत कर्मचारी ओएनजीसी के पूर्व कर्मचारी थे। पूर्व कर्मचारियों को दिया गया वेतन फरवरी 2007 (मई 2010 में संशोधित) में निर्धारित दर पर आधारित था जबकि गैर-ओएनजीसी क्षेत्र विशेषज्ञ/परामर्शदाताओं के साथ दरों को लेकर मोलतोल किया जाता था। प्रयोगकर्ता बेसिन परामर्श सेवा से सम्बन्धित अनुमानित खर्च की रिपोर्ट नहीं भेजते थे। इसलिए वहाँ पर उपलब्ध कराई गई सेवा का कोई प्रभावशाली रिकार्ड नहीं था।

ओएनजीसी ने स्वयं पाया (अगस्त 2010) कि कठोर सरंचना के आधार पर शीर्ष 2 से 3 विशेषज्ञों को प्राथमिक प्रतिधारण आधार पर वास्तव में हायर करना चाहिए। इस सम्बन्ध में निर्णय अभी लिया जाना है (मार्च 2012)।

जवाब में ओएनजीसी ने (मार्च 2012) कहा कि परामर्श सेवाओं की अनुमानित लागत की रिपोर्ट भविष्य में निश्चित की जाएगी। यह निश्चित हो जाने के बाद कि लेखापरीक्षा की परामर्शदाताओं को हायर करने से सम्बन्धित रिपोर्ट पर विचार किया जाएगा तो कम्पनी ने कहा कि भारत में इएण्डपी उद्योग में परामर्श कार्य अभी व्यावसायिक स्तर पर नहीं पहुंचा है और पूर्व ओएनजीसी के वे कर्मचारी जिन्होंने वर्षों के क्षेत्रीय कार्यों में विशेषज्ञता हासिल की है इस उद्देश्य के लिए सर्वाधिक उपयुक्त है। उन्होंने यह भी कहा कि ऐसे परामर्शदाताओं को सूचीबद्ध करने का तरीका पारदर्शी था और प्रतिस्पर्धा दरों पर उच्चकोटि की सेवाएं इनसे प्राप्त की गईं।

लेखापरीक्षा का मत है कि ओएनजीसी वैश्विक पहुंच वाली इएण्डपी कम्पनी है। भारत में इएण्डपी क्षेत्र में परामर्श सेवा की परिपक्वता को ओएनजीसी की अन्तर्राष्ट्रीय परामर्शदाता/विशेषज्ञों को हायर करने की क्षमता को बाधित नहीं करना चाहिए।

## 5.2 वित्तीय स्रोतों का कम उपयोग

अन्वेषण प्रक्रिया के लिए वित्तीय स्रोत एक महत्वपूर्ण तत्व है। ओएनजीसी के बजट (कार्य वचनबद्धताओं पर आधारित) की वास्तविक खर्च दिखाने वाले बजट से तुलना यह दर्शाती है कि ओएनजीसी दिए गए बजट की निधि का उपयोग करने में असमर्थ रहा।

वित्तीय और भौतिक निष्पादन													
(₹ करोड़ में)													
कार्य	2007-08			2008-09			2009-10			2010-11			
	योजना	वास्तविक	कमी	योजना	वास्तविक	बढ़त	योजना	वास्तविक	कमी	योजना	वास्तविक	कमी/बढ़त	
<b>वित्तीय निष्पादन</b>													
सर्वे	2387	2346	-41	2766	3072	306	3159	2234	-925	2036	1667	-369	
अन्वेषणात्मक ड्रिल	2951	2432	-519	3244	4299	1055	7687	7288	-399	8328	8638	310	
<b>कुल</b>	<b>5338</b>	<b>4778</b>	<b>-560</b>	<b>6010</b>	<b>7371</b>	<b>1361</b>	<b>10846</b>	<b>9522</b>	<b>-1324</b>	<b>10364</b>	<b>10305</b>	<b>-59</b>	
प्रतिशतता कमी/बढ़त			-9.5 प्रतिशत			22.6 प्रतिशत			-12.2 प्रतिशत			-0.3 प्रतिशत	
<b>भौतिक निष्पादन</b>													
भौतिक गुणात्मक सर्वेक्षण	₹ (एलकेएम)	20643	8157	-12486 (-60%)	68844	77125	8281 (12%)	30666	24951	-5715 (-19%)	25465	13116	-12349 (-48%)
	₹ (वर्ग कि.मी.)	25373	19353	-6020 (-24%)	26382	26785	403 (2%)	24831	21741	-3090 (-12%)	23361	19355	-4006 (-17%)
अन्वेषणात्मक कुओं की संख्या		138	98	-40 (-29%)	128	106	-22 (-17%)	150	128	-22 (-15%)	150	125	-25 (-17%)

स्रोत: अक्टूबर 2011 में निगम बजट सैक्शन, ओएनजीसी द्वारा जारी डाटा,

यह सारणी यह भी दर्शाती है कि यद्यपि बजट उपयोग में गिरावट 2007-08, 2009-10, 2010-11 में 0.3 प्रतिशत से 12.2 प्रतिशत रही, तथापि भौतिक लक्ष्य प्राप्ति में गिरावट कहीं ज्यादा थी (सर्वे में 60 प्रतिशत तक और अन्वेषण वेल्स में 29 प्रतिशत) दूसरी तरफ यद्यपि 2008-09 का वास्तविक बजट उपयोग अनुमान से 22.6 प्रतिशत अधिक था फिर भी कम्पनी इस साल के दौरान अपने अन्वेषण वेल्स के भौतिक लक्ष्यों को पाने में 17 प्रतिशत असफल रही। यह दर्शाता है कि अन्वेषण कार्यों में हुआ खर्च भौतिक प्राप्तियों से असंगत रूप से अधिक है और इन बड़ी गतिविधियों के खर्च पर नियंत्रण की कमी को दर्शाता है। इसे कम्पनी के सर्वे के निष्पादन और कुओं की खुदाई के संदर्भ में देखा जा सकता है जिसे लेखापरीक्षा की इस रिपोर्ट में पैराग्राफ 4.1.1 से 4.1.6 और 4.2.1 से 4.2.5 में देखा जा सकता है।

ओएनजीसी ने (अप्रैल 2012) लेखापरीक्षा के सर्वेक्षण की पुष्टि करते हुए कहा कि बजट का अनुचित प्रयोग भौतिक लक्ष्यों की गैर प्राप्तियों के कारण हुआ।

### 5.3 ओएनजीसी में तकनीक के स्वतंत्र मूल्यांकन का अभाव

ओएनजीसी आरएण्डडी तथा तकनीक में संलिप्त व्यक्तियों में प्रतियोगात्मक स्तर पर उत्कृष्ट शक्ति प्राप्त करने को अपने मिशन में शामिल करता है। इस प्रकार तकनीक का आगमन एक नियोजित लक्ष्य है और अन्वेषण क्षेत्र में आवश्यक है। अप्रैल 2007 में योजना आयोग के उपाध्यक्ष (डीसीपीसी) ने पेट्रोलियम और प्राकृतिक गैस मंत्री का ध्यान ऊर्जा उत्पादन करने वाले नीति क्षेत्रों में वर्तमान समय में तकनीक की अवस्था का मूल्यांकन करने की आवश्यकता के बारे में लिखा। अतः यह सुझाव दिया गया कि ओएनजीसी के बोर्ड को तकनीक का मूल्यांकन करने के लिए एक स्वतंत्र आयोग की स्थापना के लिए कहा जाए और वैश्विक कार्यों से उनकी तुलना की जाए। ओएनजीसी ने यह बताते हुए उत्तर दिया कि वे पूरी तरह विश्वस्त हैं कि उनके पास आधुनिकतम तकनीक है और स्वतंत्र अध्ययन की कोई आवश्यकता नहीं है। फिर भी डीसीपीसी ने अपने निर्णय (अक्टूबर 2007) को दोहराते हुए बताया कि तकनीक के तेजी से बदलते हुए संसार में प्रबन्धन के निर्णयों को कुछ बाह्य मूल्यांकनों तक ही माना जा सकता है।

जून 2008 में ओएनजीसी बोर्ड ने तय किया कि एक स्वतंत्र परामर्शदाता मै. जैफनी क्लार्क एवं एसोसीएट (जीसीए) को ओएनजीसी में तकनीक के स्वतंत्र मूल्यांकन के लिए कहा जाए। फिर भी मार्च 2012 तक कोई कार्य नहीं किया गया। यह नोटिस किया गया कि मंत्रालय के साथ (नवम्बर 2009) अपनी योजना संबंधी मुलाकात में निगम योजना के कार्यकारी निदेशक एवं चीफ ने बताया कि पीएसयू की तरह ओएनजीसी इस प्रक्रिया के द्वारा तकनीक/कर्मचारी प्राप्त करने में सक्षम नहीं है और कर्मचारी प्राप्त करने, तकनीक प्राप्त करने तथा क्षेत्र विशेषज्ञों को हायर करने के लिए बाध्य है। यह सब तकनीक क्षमता के मूल्यांकन को अत्यावश्यक बनाता है ताकि सुधार के लिए पर्याप्त कदम उठाए जा सके।

ओएनजीसी ने बताया (अप्रैल 2012) कि जीसीए का तकनीक से सम्बन्धित स्वतंत्र मूल्यांकन जैसाकि 179वीं बैठक में तय हुआ था उसे नोट कर लिया गया है और उसे लागू भी किया जाएगा।

