

## अध्याय 8: मानव संसाधन प्रबंधन की पहल

एयर इंडिया (एआई) और इंडियन एयरलाइंस (आईए) के पास उनके विलय (2007) से पूर्व विभिन्न मानव संसाधन प्रबंधन की पद्धतियां थी क्योंकि वे विभिन्न बाजारों में संचालन कर रहे थे।

नागर विमानन मंत्रालय (मई 2011) द्वारा न्यायमूर्ति डीएन धर्माधिकारी की अध्यक्षता में, दो तत्कालीन संस्थाओं के बीच मजदूरी लागत के समानीकरण के लिए एक स्वतंत्र समिति स्थापित की गई थी। न्यायमूर्ति धर्माधिकारी समिति (जेडीसी) ने अपनी सिफारिशें एमओसीए (जनवरी 2012) को प्रस्तुत की जिसे जून 2012 में स्वीकार कर लिया गया। एमओसीए (जून 2012) ने निर्देशित किया है कि एक कार्यान्वयन-सह-विसंगति समिति (आईएआरसी) धर्माधिकारी समिति की सिफारिशों को लागू करने के लिए गठित की जाए।

समूह अधिकारियों की रिपोर्ट (कंपनी के टीएपी और एफआरपी के परीक्षण के लिए गठित), तत्पश्चात सीसीईए द्वारा स्वीकृत, ने एयरलाइन की उत्पादकता ड्राइव करने के लिए, लागत को युक्ति संगत करने एवं प्रबंधन और कर्मचारी संगठनों की काट-छांट किए जाने की आवश्यकता पर भी प्रकाश डाला था। रिपोर्ट में कहा गया कि कर्मचारी व्यय को किसी भी प्रकार के युक्तिकरण के बिना टर्न अराउंड योजना का अर्थहीन होना संभावित है। इसके बिना, यह धारणा, कि लागत संरचना भारत में अन्य एयरलाइनों की तुलना में कम हो जाएगी, अत्यधिक अवास्तविक है। सीसीईए (अप्रैल 2012) द्वारा अनुमोदित, एआईएल द्वारा भारत सरकार की समता के निस्तार के लक्ष्य को प्राप्त करने के लक्ष्य में मानव संसाधन प्रबंधन जैसे एआईएल द्वारा 'करों से पूर्व लाभ' की प्राप्ति तक उत्पादकता संबंधी प्रोत्साहन (पीएलआई) का फ्रीजिंग भुगतान और दिसंबर 2011 तक वीआरएस पैकेज के अनुमान में विशिष्ट पहल सम्मिलित थी।

लेखापरीक्षा में लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए जेडीसी की सिफारिशों को लागू करने में कमियों के साथ-साथ असफलता भी पाई गई जिसकी चर्चा निम्नलिखित पैराग्राफ में की गई है-

## 8.1 न्यायमूर्ति धर्माधिकारी समिति की सिफारिशों के कार्यान्वयन में कमियां:

### क. तदर्थ वेतन के रूप में कर्मचारियों को उत्पादकता संबंधित प्रोत्साहन (पीएलआई) का भुगतान:

तत्कालीन एयर इंडिया तथा इंडियन एयरलाइंस प्रबंधन तथा कर्मचारियों के बीच अनुबंध पर आधारित, पीएलआई का भुगतान उनके वेतन के प्रतिशत के रूप में कर रहा था। पीएलआई योजना को आरंभ में पायलटों/ तकनीकी संवर्ग के कर्मचारियों के लिए शुरू की गई थी और धीरे-धीरे सभी वर्गों के कर्मचारियों तक प्रसारित कर दिया गया। पीएलआई योजना सभी सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रमों में लागू सार्वजनिक उपक्रम विभाग (डीपीई) के दिशानिर्देशों के विपरीत थी। भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक की वर्ष 2011 (संघ सरकार)<sup>54</sup> की रिपोर्ट संख्या 18 में कंपनी की पीएलआई योजना की कमियों पर प्रकाश डाला गया था जिसमें इसके कर्मचारियों को औसत से कम प्रदर्शन के बावजूद प्रोत्साहन भुगतान की अनुमति दी गई। एआईएल की एक आंतरिक समिति ने पीएलआई में 25 प्रतिशत से 50 प्रतिशत तक की कमी की सिफारिश की थी परंतु इसे लागू नहीं किया गया था। एमओसीए द्वारा एआईएल को भी वेतन युक्तिकरण के लिए कार्यवाई शुरू करने के निर्देश दिए थे।

सीसीईए द्वारा अनुमोदित टर्न अराउंड योजना के अनुसार (अप्रैल 2012), कंपनी को 'कर से पूर्व लाभ' प्राप्त करने तक एआईएल को कर्मचारियों को पीएलआई के भुगतान को समाप्त करना था। यह समूह मंत्रियों (अक्टूबर 2011) द्वारा अनुमोदित पूँजी निवेश के लिए एआईएल द्वारा प्राप्त किए जाने वाले लक्ष्य में से एक था। एआईएल ने निगरानी समिति को सूचित किया कि 1 जुलाई 2012 से लाइसेंस- प्राप्त श्रेणी के पायलट तथा इंजीनियरों के अतिरिक्त सभी कर्मचारियों के लिए पीएलआई भुगतान समाप्त कर दिया गया है। फिर भी लेखापरीक्षा में देखा गया कि कर्मचारियों द्वारा प्राप्त पूर्व पीएलआई के 75 प्रतिशत का भुगतान तदर्थ वेतन के रूप में किया जाना जारी रहा।

प्रबंधन ने सूचित किया (2 फरवरी 2016) कि 'तदर्थ भुगतान' अंतरिम अवधि के लिए दिया जाना था जब तक कि नई वेतन संरचना लागू नहीं हो जाती। नई वेतन संरचना सामान्य

<sup>54</sup> इस मुद्दे पर भारत के नियंत्रक एवं महालेखापरीक्षक - संघ सरकार (वाणिज्यिक) की वर्ष 2004 तथा संघ सरकार (वाणिज्यिक) की वर्ष 2008 की रिपोर्ट में रोशनी डाली गई थी।

वर्ग के अधिकारियों के लिए 1 अक्टूबर 2014 और कर्मचारियों के लिए 1 मार्च 2015 से लागू की गई थी जिसके उपरांत तदर्थ भुगतान समाप्त कर दिया गया था।

एमओसीए (2 सितम्बर 2016) ने अपने उत्तर में निर्दिष्ट किया कि एयर इंडिया ने संशोधित मूल वेतन की गणना करने के लिए जेडीसी रिपोर्ट में निर्धारित कार्य प्रणाली को अपनाया इसके अतिरिक्त जेडीसी की सिफारिशों के अनुसार संशोधित मूल वेतन पहचाने के लिए इसकी गणना करते समय वर्ष 2011-12 के दौरान अर्जित की गई न्यूनतम पीएलआई को वेतन में सम्मिलित किया गया। परिणाम स्वरूप वित्तीय प्रभाव मूलतः निहित था जैसे ही नई वेतन संरचना प्रस्तावित की गई तदर्थ भुगतान समाप्त कर दिया गया।

प्रबंधन/एमओसीए ने लेखापरीक्षा के कर्मचारियों की संशोधित मूल वेतन में पीएलआई भुगतान को सम्मिलित किए जाने के मत में सहमति जताई। इस प्रकार कर्मचारियों को दिए जाने वाले वेतन एवं पारिश्रमिक भुगतान पर एअर इंडिया लिमिटेड का व्यय कम नहीं किया गया था। जुलाई 2012 से मार्च 2016 तक तदर्थ भुगतान के रूप में पीएलआई ₹734 करोड़ था।

#### **ख. स्वैच्छिक सेवा निवृत्ति योजना का गैरकार्यान्वयन-**

कंपनी द्वारा एआईएल के सभी वर्गों के कर्मचारियों के लिए अनुमोदित टर्न अराउंड योजना के अनुसार एक स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति योजना (वीआरएस) तैयार की जानी थी।

एआईएल ने जुलाई 2012 में वीआरएस तैयार किया और इसके कार्यान्वयन के लिए भारत सरकार से वित्त पोषण का अनुरोध किया। बाद में कंपनी ने निगरानी समिति को सुझाव दिया (अगस्त 2013) कि सहायक कंपनियों में कर्मचारियों के स्थानांतरण, आगामी 5 वर्षों में होने वाली सेवानिवृत्ति तथा एआईएल में वित्तीय संकट को देखते हुए वीआरएस को समाप्त कर दिया जाए बाद में जुलाई 2014 में एमओसीए ने प्रस्ताव को सहमति प्रदान की।

प्रबंधन ने (2 फरवरी 2016) इस के उत्तर में कहा कि विगत तीन वर्षों में 576 कर्मचारियों को बिना किसी अतिरिक्त भुगतान के स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति प्रदान की गई थी जिसका भिन्न प्रकार से वीआरएस के अंतर्गत एआईएल द्वारा भुगतान किया जाना था और इस तथ्य के साथ की प्रत्येक वर्ष 1500 कर्मचारी सेवानिवृत्त होते हैं, वीआरएस के कार्यान्वयन में कोई उद्देश्य पूरा नहीं किया जाता।

एमओसीए ने अपने उत्तर (2 सितम्बर 2016) में कहा कि बैंक/वित्तीय संस्थाएं वीआरएस को लागू करने के लिए ₹1100 करोड़ की आवश्यकता को पूरा करने के लिए तैयार नहीं हैं

क्योंकि उन्हें कंपनी की ऋण चुकाने की योग्यता पर संदेह था। श्रमशक्ति संसाधन को सहायक कंपनियों में एकत्रित करने की कंपनी की इसकी टीएपी में परिकल्पना के तथ्य को ध्यान में रखते हुए यह निर्णय लिया गया कि कर्मचारियों को कोई स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति नहीं दी जाएगी क्योंकि इससे कंपनी पर अतिरिक्त वित्तीय बोझ पड़ सकता था। यह भी बताया गया कि कंपनी के कर्मचारियों की स्थिति कम हो गई थी। अब एयर इंडिया की प्रति कर्मचारी अनुपात की अन्य एयर लाइंस की तुलना में अनुकूल कर्मचारियों की संख्या के बिना किसी पैकेज के सेवानिवृत्ति तथा वीआरएस से होने वाले प्राकृतिक संघर्षण के कारण श्रमशक्ति में निरंतर गिरावट आई थी। ₹1100 करोड़ की वीआरएस भुगतान की बचत की आपूर्ति में कम से कम तीन साल लगते तथा प्रत्येक वर्ष सेवानिवृत्त होने वाले लगभग 1500 कर्मचारियों से यह अधिक या कम संतुलित हो जाता है।

वीआरएस का कार्यान्वयन टीएपी का ही एक अंग था तथा प्रबंधन ने भी स्वयं इस के कार्यान्वयन से प्रति वर्ष ₹375 करोड़ के लाभ की परिकल्पना की थी जिसे प्राप्त नहीं किया जा सका। इसके अतिरिक्त दिनांक 01 अप्रैल 2016 को 7245 के (सुरक्षाविभाग, कार्यकारी निदेशक इंजीनियरिंग आदि सहित) संशोधन स्वीकृति बल के विरुद्ध कंपनी की वास्तविक श्रमशक्ति 11433 थी जो कि बहुत अधिक थी तथा वीआरएस के कार्यान्वयन से कम्पनी को लाभ प्राप्त हो सकता था एवं वास्तविक स्वीकृत श्रमशक्ति की विसंगतियों से बचा जा सकता था।

## 8.2 जेडीसी की सिफारिशों में प्रतिकूलता तथा लोक उद्यम विभाग (डीपीई) के दिशा निर्देशों का उल्लंघन-

लेखापरीक्षा में जेडीसी की प्रतिकूलता तथा डीपीई के दिशा-निर्देशों में निम्नलिखित उल्लंघन देखे गए-

### 8.2.1 विमान रख रखाव अभियंता तथा तकनीकी अधिकारी को दिए गए एक-पहल (वन स्टेप-अप) का लाभ:

कार्यान्वयन तथा विसंगति परिशोधन समिति (आईएआरसी) ने तत्कालीन आईए तथा एआई (नवम्बर 2013) पायलटों, वायुयान रख रखाव अभियंताओं, तकनीकी अधिकारियों तथा तकनीशियनों के पदों में समन्वयन की सिफारिश की थी। आईएआरसी ने सुझाव दिया कि यह परिवर्तन एमओसीए को अनुमोदन हेतु प्रस्तुत किए जाएं। यह पाया गया कि कंपनी ने

यह परिवर्तन दिसंबर 2013 में किए थे। फिर भी, लेखापरीक्षा में इन परिवर्तनों के लिए एमओसीए के अनुमोदन संबंधित कोई भी दस्तावेज नहीं मिला।

लेखापरीक्षा में देखा गया कि कुछ वायुयान रख रखाव अभियंता (उप वायुयान अभियंता, वायुयान अभियंता, वरिष्ठ वायुयान अभियंता, उप मुख्य अभियंता, मुख्य प्रबंधक) और तकनीकी अधिकारी (उप अभियंता, अभियंता, वरिष्ठ अभियंता) के प्रत्येक पद का उन्नयन एक ग्रेड पर किया गया था। इस प्रकार कंपनी ने इन पदों के लिए ग्रेड इ-1 से इ-5 तक संचालित करने की अपेक्षा इ-2 से इ-6 ग्रेड संचालित किए। जेडीसी की सिफारिशों (एमओसीए द्वारा अनुमोदित) की प्रतिकूलता में इन परिवर्तनों का लगभग ₹13.92 करोड़ (₹12.01 करोड़ वायुयान रख रखाव अभियंता से संबंधित तथा ₹1.91 करोड़ तकनीकी अधिकारियों से संबंधित) अतिरिक्त वार्षिक व्यय के रूप में प्रभाव पड़ा। उन्नयन के कारण बढ़े हुए वेतन तथा भत्तों के प्रभाव का व्यक्तिगत आंकड़ों की अनुपस्थिति के कारण हिसाब नहीं लगाया जा सका।

प्रबंधन ने अपने उत्तर में बताया कि (02 फरवरी 2016) डीपीई सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रमों के लिए इ-0 से इ-9 ग्रेड तक का मानक वेतन मान अपनाने के लिए उनके दिनांक 24 दिसंबर 2012 के कार्यालय ज्ञापन में दिशा-निर्देश प्रस्तुत किए थे तथा यह भी निर्देश दिया था कि एक वेतनमान पर एक पद से अधिक पद नहीं हो सकते। अतः कंपनी के लिए क्षैतिज एकीकरण लाते हुए इ-0 से इ-9 तक संशोधित सार्वजनिक उपक्रम विभाग की वेतनमानों के अनुरूप सभी वेतन मानों तथा पदनामों को लेना अपेक्षित था। समस्तर एकीकरण पूर्ण करने के लिए एयर इंडिया में इ-0 वेतनमान नहीं था इन सभी बाधाओं को ध्यान में रखते हुए विसंगतियों को हटाने के बाद तथा संभव सीमा तक समिति के समक्ष प्रस्तुत अनुरूप विचारों के अनुसार कर्मचारियों का संशोधित स्तर पर मानचित्रण किया गया तथा अन्य वर्गों के साथ पंक्ति बद्ध किया गया।

प्रबंधन का उत्तर स्वीकार्य नहीं किया जा सकता क्योंकि आईएआरसी की सिफारिशों जिन पर एआईएल की आवर्ती व्यय वेतन की वृद्धि का प्रभाव था, उनके कार्यान्वयन से पहले एमओसीए द्वारा अनुमोदित नहीं किया गया।

एमओसीए ने अपने उत्तर (02 सितम्बर, 2016) में कहा कि डीपीई के दिशा निर्देशों की अनुसरण में एक बार प्रयोग के रूप में उत्पन्न होने वाली विसंगतियों को दूर करने के लिए एमओसीए द्वारा अनुमोदित जेडीसी की सिफारिशों को लागू करने के लिए स्थापित की गई

थी क्योंकि दोनों विलयित एयरलाइंस में सामान्य वेतनमान नहीं था। इसलिए आईएआरसी ने अपने दोनों पूर्ववर्ती कंपनियों के वेतनमान पर विचार किया और उचित विचार विमर्श के पश्चात इस निष्कर्ष पर पहुंची जिसे कार्यान्वित किया गया प्रत्येक वर्ग के लिए एमओसीए से विशिष्ट अनुमोदन पुनः अपेक्षित नहीं था।

एमओसीए का उत्तर स्वीकार्य नहीं किया जा सकता क्योंकि आईएआरसी केवल जेडीसी की अनुमोदित सिफारिशों को कार्यान्वित करने के लिए गठित की गई थी। अतः लेखापरीक्षण के विचार से कोई भी विचलन के लिए एमओसीए/डीपीई का अनुमोदन अपेक्षित था।

### 8.2.2 2482 कर्मचारियों की स्थिरता पदोन्नति

जेडीसी ने सिफारिश की थी कि भविष्य की सभी पदोन्नतियां रिक्ति आधारित, चयन प्रक्रिया के माध्यम से वरिष्ठता के आधार पर तथा एक चयन प्रक्रिया के माध्यम से जिस में सुपरिभाषित चयन पैनल होगा के आधार पर होगी।

लेखापरीक्षा में पाया गया कि इस संबंध में जेडीसी की सिफारिशों तथा निदेशक (कार्मिक) के मानव संसाधन समिति/बोर्ड से अनुमोदन प्राप्त करने के सुझावों के बावजूद, सीएमडी ने अधिकारियों तथा प्रबंधकों (अधिकारी से सहायक प्रबंधक, सहायक प्रबंधक से उपप्रबंधक, उप प्रबंधक से प्रबंधक, प्रबंधक से वरिष्ठ प्रबंधक) के लिए मानव संसाधन समिति/बोर्ड/एमओसीए अनुमोदन प्राप्त किए बिना तथा संबंधित ग्रेड में रिक्तियों के बिना स्थिरता/ठहराव पदोन्नति कार्यक्रम लागू करने का निर्णय लिया।

स्थिरता पदोन्नति 7 वर्ष की सेवा अवधि की जगह 6 वर्ष की सेवा अवधि में कर दी गई जिसका प्रभाव वर्ष 2015 में 2486 कर्मचारियों की पदोन्नति पर पड़ा इस पदोन्नति प्रक्रिया का प्रभाव कंपनी पर अतिरिक्त वित्तीय बोझ के रूप में पड़ा।

प्रबंधन ने अपने उत्तर (जनवरी 2016) में कहा कि जेडीसी रिपोर्ट के स्वीकृत होने के पश्चात यह पाया गया कि एक बहुत लंबे समय से अनेक कर्मचारियों को पदोन्नति प्राप्त नहीं हुई थी जिसके कारण उनमें असंतोष उत्पन्न हुआ तथा संघो/परिषदों एवं विभिन्न वर्गों के कर्मचारियों से इस संबंध में आवेदन प्राप्त हुए थे। कर्मचारियों के मनोबल को बढ़ाने तथा उन्हें प्रेरित करने के लिए यह निर्णय लिया गया, यह प्रक्रिया उनकी पात्रता मानदंड पूर्ण होने पर ही की जाए। यह उल्लेख करना प्रसंगिक था कि सीएमडी, एआईएल जो कि निदेशक

मंडल के सभापति भी थे और एमओसीए के प्रतिनिधि भी थे तथा जैसा कि यह उचित नहीं होगा कि इस प्रक्रिया को किए जाने का अनुमोदन प्राप्त नहीं किया गया था।

एमओसीए ने अपने उत्तर में (02 सितंबर 2016) स्पष्ट किया कि विलय के पश्चात कोई पदोन्नति प्रक्रिया नहीं हुई थी। विलय से पूर्व भी अधिकांश वर्गों में अनेक वर्षों से गतिरोध था। इस विचार को ध्यान में रखते हुए कि इस प्रक्रिया के कारण अनेक वर्षों से कर्मचारियों की बहुत बड़ी संख्या को पदोन्नत नहीं किया गया था, सीएमडी, एयर इंडिया द्वारा लिया गया निर्णय प्रशासनिक था जो कि एयरलाइंस की कठिन कार्य अवधि के दौरान कर्मचारियों के मनोबल को बनाए रखने के लिए यह आवश्यक था। एयर इंडिया की प्रशासनिक शक्तियों का प्रत्यायोजन के साधन के रूप में सीएमडी, डीजीएम स्तर की पदोन्नति को अनुमोदित करने में सक्षम था।

जेडीसी ने सिफारिश की थी कि सभी पदोन्नति रिक्तियों के आधार पर चयन प्रक्रिया के माध्यम से वरिष्ठता के आधार पर तथा एक चयन प्रक्रिया के माध्यम से जिसमें सुपरिभाषित चयन पैनल होगा के आधार पर होगी। अतः लेखापरीक्षा के विचारानुसार इस प्रक्रिया से विचलन के लिए एमओसीए/डीपीई का अनुमोदन अपेक्षित था।

### 8.2.3 पांच सितारा होटलों में निवास के कारण अधिक लागत

आर्थिक उपायों के भाग के रूप में जेडीसी ने सुझाव दिया कि पांच सितारा होटलों में विमान चालकों तथा चालक दल के सदस्यों के निवास के लिए भारी लागत से बचा जा सकता है यदि एआईएल भारतीय विमानपत्तन प्राधिकरण के सहयोग से हवाई अड्डों में या आस-पास के क्षेत्रों जहां कम लागत पर उचित व्यवस्था की जा सके उनके निवास तथा भोजन का प्रबंध करें।

फिर भी लेखापरीक्षा में देखा गया कि कंपनी ने अपने चालक दलों का पांच सितारा होटलों में निवास जारी रखा। मात्र दिल्ली स्थान के लिए वर्ष 2012-13 से 2015-16 की अवधि में कंपनी ने अपने चालक दलों पर पांच सितारा होटलों में निवास के लिए ₹119 करोड़ का व्यय किया। लेखापरीक्षा को अन्य स्थानों पर कंपनी द्वारा अपने चालक दलों के निवास पर किया गया व्यय उपलब्ध नहीं कराया गया।

प्रबंधन ने अपने उत्तर में (02 सितंबर 2016) स्पष्ट किया कि होटल निवास के संबंध में जेडीसी की सिफारिशों का यथा संभव अनुसरण किया गया तथा विगत कुछ वर्षों में सस्ते

होटलों में स्थानांतरित करने के प्रयास किए गए। पत्र संख्या HQ/CMD/14/688 दिनांक 03 फरवरी 2014 में इस संबंध में विस्तृत दिशा निर्देश जारी किए गए थे कुछ मामलों में विमान पत्तन होटलों को चयनित नहीं किया जा सका क्योंकि वह सभी शर्तें पूरी नहीं कर सके। कोई भी समझौता संचालन की सुरक्षा को प्रभावित कर सकता था।

एमओसीए ने अपने उत्तर (02 सितंबर 2016) में विनिर्दिष्ट किया कि एयर इंडिया ने चालक दल के सदस्यों के लिए होटलों के चुनाव में निविदा प्रक्रिया का अनुपालन किया था। यह प्रस्तुत किया गया कि एयर इंडिया के चालक दल सामान्य तौर पर उन होटलों में ठहरे जहां अन्य एयरलाइंस चालक दलों का वास था। यह एक औद्योगिक आवश्यकता थी तथा यह सुनिश्चित करने की प्रक्रिया थी कि होटलों में निश्चित आधार भूत सुविधाएं आवश्यक रूप से होनी चाहिए जिसमें चालक दलों को सुरक्षा संचालन के लिए थकान तत्व को कम करने हेतु पर्याप्त आराम तथा विश्राम प्राप्त हो सके।

दिनांक 03 फरवरी 2014 के परिपत्र में होटल के लिए श्रेणीया अधिकतम टैरिफ दर निर्दिष्ट नहीं की गई। एआईएल के लिए इस भारी व्यय पर अंकुश लगाने के लिए जेडीसी सिफारिशों का पालन करना अपेक्षित था।

#### 8.2.4 परिवार के सदस्यों हेतु निःशुल्क यात्रा का बढ़ाया जाना

जेडीसी ने सिफारिश की थी कि परिवार के सदस्यों को प्रदान की जाने वाली निःशुल्क यात्रा प्रदान करने के लिए सिविल सेवा विनिमय तथा केंद्रीय सिविल सेवा (एलटीसी) नियम<sup>55</sup> में निहित 'परिवार' शब्द की परिभाषा परिवार के सदस्यों को निःशुल्क यात्रा देने के लिए अपनाई जानी चाहिए। एमओसीए ने यह भी निर्देशित किया कि निःशुल्क यात्रा की सुविधा का युक्तिकरण तथा परिवार की परिभाषा सरकार के नियमों के अनुरूप होनी अपेक्षित है।

तथापि कंपनी ने (परिपत्र दिनांक 30 सितंबर 2013 ) अपने परिभाषित परिवार में स्वयं, पति या पत्नी, माता-पिता, बच्चों, सौतेले बच्चों तथा वैधानित रूप से दत्तक बच्चों सहित निःशुल्क यात्रा के लिए पात्र होगा तथा अपवादात्मक/असाधारण परिस्थितियों में एक कर्मचारी के भाइयों/बहनो/दामादों/बहुओं को चार यात्रा उपयोग करने की अनुमति दी गई है। केन्द्रीय सिविल सेवा नियम (अवकाश यात्रा नियम) के अनुसार 'परिवार' में सम्मिलित होने के लिए

<sup>55</sup> केंद्रीय सिविल सेवा (छुट्टी यात्रा रियायत) नियम, 1988



कर्मचारी पर निर्भर होना एक आधार भूत मानदंड था जिसे कम्पनी द्वारा दी गई परिभाषा में नहीं लिया गया।

प्रबंधन ने अपने उत्तर (02 फरवरी 2016) में स्पष्ट किया कि एयरलाइन उद्योग में निःशुल्क यात्रा योजना विश्वभर में इसके कर्मचारियों के लिए एक सामान्य लाभ था। उनकी यात्रा सीटों की उपलब्धता पर निर्भर थी और वहां कंपनी की कोई लागत नहीं थी। आईएटीए संकल्प 788 में परिभाषित परिवार की परिभाषा में कहा गया है कि 'तत्काल परिवार' में एक पति या पत्नी, बच्चे, माता-पिता, भाई बहन आश्रित संबंधी या घर में आश्रित सम्मिलित है। इसके अतिरिक्त यह यात्रा निशुल्क नहीं थी। एक कर्मचारी के लिए ₹250, ₹500 तथा ₹1000 प्रति कूपन के अतिरिक्त सभी प्रकार के कर जो सैक्टर आधारित हैं, वहन करने पड़ेंगे।

एमओसीए (02 सितंबर 2016) ने आगे उत्तर दिया कि यात्रा विनिमय नीति, उद्योगिक प्रक्रिया को ध्यान में रखते हुए गठित की गई थी तथा एयर इंडिया के निदेशक मंडल एवं मानव संसाधन समिति द्वारा अनुमोदित की गई थी। इसके अतिरिक्त कर्मचारियों की हकदारियों की समीक्षा करने के लिए एक समिति गठित की गई थी।

लेखापरीक्षा दोहराती है कि एमओसीए के दिशानिर्देशों तथा जेडीसी की सिफारिशों के अनुसार निशुल्क यात्रा योजना में युक्तिकरण की आवश्यकता है तथा परिवार शब्द की परिभाषा को सरकार के नियमों के अनुरूप होना अपेक्षित है। तथापि एआईएल द्वारा इस संबंध में कोई कार्यवाही नहीं की गई है।

### 8.2.5 सेवा नियमों को गठित करने में विफलता

लेखापरीक्षा में पाया गया कि कंपनी ने 31 मार्च 2016 तक कर्मचारियों की 'कारीगर' श्रेणी के लिए सेवानियम गठित नहीं किए गए थे। इसके अतिरिक्त सभी वर्गों के कर्मचारियों के लिए भर्ती तथा पदोन्नति नियम अभी गठित किए जाने थे। विलय के पश्चात पायलटों, तकनीकी अधिकारी तथा विमान रख रखाव अभियंताओं की वरिष्ठता सूची तथा पायलटों, केबिन चालक दलों तथा सेवा अभियंताओं के संशोधित मूलवेतन का निर्धारण अभी तक नहीं किए गए थे (सितंबर 2015)।

प्रबंधन ने (02 फरवरी 2016) कहा कि 'कारीगर' श्रेणी के संबंध में कर्मचारी सेवा अधिनियम लागू नहीं किया जा सका क्योंकि यह मामला भारत के उच्चतम न्यायालय में विचाराधीन

था। कैरियर प्रगति तथा पदोन्नति जेडीसी में परिभाषित की गई थी तथा तदनुसार लागू की जा रही है। भर्ती तथा पदोन्नति नियम तैयार कर लिए गए हैं तथा कार्यान्वयन (लागू किये जाने के लिए) मानव संसाधन समिति के अनुमोदन की प्रतीक्षा में हैं। पायलटों के संशोधित मूल वेतन के प्रस्ताव को एमओसीए द्वारा स्वीकृति दी गई थी तथा इसके कार्यान्वयन के लिए एसएलपी के संदर्भ में उच्चतम न्यायालय के समक्ष प्रस्तुत किया जाएगा। सेवा अभियंता तथा केबिन चालक दलों की संशोधित मूलवेतन की प्रक्रिया अंतिम चरण में थी एमओसीए ने इसके उत्तर (02 सितंबर 2016) में कहा कि उनकी कोई टिप्पणी नहीं है।

### 8.3 अनुमोदित मानक बल के प्रति अधिक श्रमशक्ति

कंपनी का मानक बल (एसएफ) अक्टूबर 2013 में संशोधित किया गया था। संशोधित मानक बल के अनुसार एआईएल (कार्यकारी निदेशक अभियंता, पायलट केबिन कर्मी दल आदि के अतिरिक्त) के विभिन्न विभागों में विलीन कंपनी में कुल लगभग 4502 कर्मचारी थे। जिसके विपरीत 01 जुलाई 2015 में कर्मचारियों की वास्तविक स्थिति 8678 थी। परन्तु 01 अप्रैल 2016 को 7245 के संशोधित स्वीकृत मानक बल (सुरक्षा विभाग कार्यकारिणी निदेशक इंजीनियरिंग आदि सहित) के विपरीत कंपनी में कर्मचारियों की संख्या 11433 थी।

नियमित कर्मचारियों की संख्या के अतिरिक्त कंपनी ने 01 अगस्त 2015 को 152 परामर्श दाताओं, 2463 निमित्त कार्मिक, 811 अस्थाई कर्मचारियों तथा 468 आउट सोर्स कर्मचारियों को पारिश्रमिक पर रखा था। हालांकि, 31 मार्च 2016 को कंपनी के पास 89 परामर्शदाता, 2450 निमित्त कार्मिक तथा 429 आउट सोर्स कर्मचारी थे। चूंकि कम्पनी के पास पहले ही अधिक श्रम बल था इन अतिरिक्त कर्मियों को पारिश्रमिक पर रखने से कंपनी पर अतिरिक्त व्यय के रूप में प्रभाव पड़ा। लेखापरीक्षा ने पाया कि अकेले नैमित्तिक श्रमको कंपनी ने वित्तीय वर्ष 2012-13 में ₹30.50 करोड़, वित्तीय वर्ष 2013-14 में ₹42.83 करोड़, वित्तीय वर्ष 2014-15 में ₹44.18 करोड़ तथा वित्तीय वर्ष 2015-16 में ₹15.13 करोड़ (अनंतिम) का भुगतान किया गया था। लेखापरीक्षा को संविदात्मक, अस्थाई तथा आउट सोर्स कर्मचारियों पर किए गए व्यय का विवरण उपलब्ध नहीं कराया गया था।

प्रबंधन ने अपने उत्तर में (02 फरवरी 2016) स्पष्ट किया था कि सेवा निवृत्ति स्वरूप तथा निकट भविष्य में सहायक कम्पनियों में कर्मचारियों के स्थानांतरण तथा एआईएल में नियमित नियुक्ति की अनुपस्थिति में, श्रमशक्ति अनुमोदित श्रमशक्ति के समतुल्य हो जाएगी। प्रबंधन ने यह भी कहा कि पायलटों तथा केबिन चालक दलों के लिए मानक बल

निर्धारित नहीं किए जा सकते क्योंकि यह विभिन्न तत्वों जैसे वायुयान, वायुयान के प्रकार, प्राधिकारणों (जैसे डीजीसीए) की नियामक आवश्यकताओं विनिर्माताओं द्वारा दिए गए मानदंडों पर निर्भर करता था। यह निर्दिष्ट किया गया कि वर्ष 2007 में कर्मचारियों की कुल संख्या लगभग 32000 (चौड़ा ढांचा विमान + संकरा ढांचा विमान) थी। जबकि वर्तमान में कर्मचारियों की कुल संख्या लगभग 20000 (एआईईएसएल तथा एआईएटीएसएल सहित) थी। यह भी बताया कि 01 नवम्बर 2015 को एयर इंडिया में कर्मचारियों तथा वायुयानों का अनुपात 1:196 था जबकि जेट एयरवेज में 1:150, इंडिगो में 1:102 तथा स्पाइसजैट में 1:118 था।

एमओसीए ने अपने उत्तर में कहा (02 सितम्बर 2016) कि 01 अगस्त 2016 को पायलटों तथा केबिन चालक दलों को छोड़कर सभी विभागों में संशोधित मानकबल 7316 था और वास्तविक संख्या 9004 थी। यह अधिकता बड़े पैमाने पर सेवानिवृत्ति, जो आगामी 3 वर्षों में होने वाली थी तथा विलय के समय कर्मचारियों को दी गई वचन बद्धता की कोई छंटनी नहीं की जाएगी, के संबंध में अवलोकित की जानी चाहिए थी।

#### 8.4 कर्मचारियों की उपलब्धता पर एआईएल के विभागों के बीच समन्वय का अभाव

जनवरी 2012 से मार्च 2016 की अवधि के दौरान पायलटों तथा केबिन चालक दलों की अनुपलब्धता के कारण एआईएल की 9808 उड़ानों में देरी हुई, 10037 उड़ानों के समय में परिवर्तन किया गया तथा 554 उड़ानों को निरस्त किया गया जिनका विस्तृत विवरण नीचे दिया गया है-

**तालिका 8.1 चालक दल के कारण देरी/पुनर्निर्धारण/निरस्त**

वर्ष	देरी से भरी गई उड़ानों की संख्या तथा कारण		पुनर्निर्धारित उड़ानों की संख्या तथा कारण		निरस्त की गई उड़ानों की संख्या तथा कारण	
	कॉकपिट चालक दल की कमी	केबिन चालक दल की कमी	कॉकपिट चालक दल की कमी	केबिन चालक दल की कमी	कॉकपिट चालक दल की कमी	केबिन चालक दल की कमी
2012	669	484	893	1189	34	6
2013	769	575	1757	77	62	4
2014	1649	2133	1704	94	151	39

वर्ष	देरी से भरी गई उड़ानों की संख्या तथा कारण		पुनर्निर्धारित उड़ानों की संख्या तथा कारण		निरस्त की गई उड़ानों की संख्या तथा कारण	
2015	1654	1337	3195	130	216	21
2016 (मार्च 2016 तक)	379	159	981	17	21	0
उपकुल	5120	4688	8530	1507	484	70
कुल योग	9808		10037		554	

स्रोत: डाटा एआईएल/सीएमएस द्वारा दिया गया

चालक दल की अनुपलब्धता के कारण उड़ानों में देरी/निरस्त/पुनर्निर्धारण के कारण एआईएल को परिवहन, होटल आवास, यात्रियों के भोजन/नाश्ते के साथ-साथ टिकट के पुनर्वैधिकरण/वापसी/पुनःमार्ग के प्रावधान पर अतिरिक्त व्यय करना पड़ा। अप्रैल, 2012 से मार्च 2016 तक उड़ानों के 2 घण्टे से अधिक देरी के कारण तथा निरस्तता के कारण ₹29.92 करोड़ का व्यय हुआ।

लेखापरीक्षा में पाया गया कि कार्मिक विभाग के अनुसार, कम्पनी में (नवम्बर 2014) पायलट संवर्ग का आधिक्य था, तथापि इन्फ्लाइट सेवा विभाग (आईएफएस) तथा संचालन विभाग ने आग्रह किया कि वहाँ पायलट का अभाव था। उसी प्रकार, मानव संसाधन विभाग तथा इन्फ्लाइट सेवा विभाग के आंकड़ों में केबिन चालक दल कर्मचारियों की संख्या की स्थिति में अंतर दर्शाया गया। अतः कम्पनी में पायलटों तथा केबिन चालक दल की उपलब्धता से संबंधित दोनों विभागों से परस्पर विरोधी रिपोर्ट प्राप्त हुई। इन विभिन्नताओं का समाधान किए बिना, कम्पनी ने बड़ी संख्या में पायलटों तथा केबिन चालक दल की भर्ती करने का एक अभ्यास किया।

प्रबंधन ने अपने उत्तर में कहा (02 फरवरी 2016) कि चालक दल की कमी को दूर किया जा रहा था तथा चालक दल की संख्या को बढ़ाने का अभ्यास जारी था। यह भी स्पष्ट किया गया कि प्रशिक्षण आवश्यकताओं के कारण उड़ान कार्यों के लिए चालक दल को तुरन्त पदासीन/शामिल करना सम्भव नहीं था। इसके अतिरिक्त, एयर इंडिया ने नेटवर्क वाहक के रूप में, विभिन्न ठिकानों (स्थानों) से संचालन किया तथा, इसीलिए भिन्न आधार के चालक दल को किसी अन्य भिन्न आधार में अभाव के लिए हमेशा उपयोग करना संभव नहीं था। एयर इंडिया के पास एयर बस तथा बोईंग परिवार वायुयान का एक मिश्रित बेड़ा था और

ऐसी परिस्थितियों में परस्पर उपयोग सम्भव नहीं था। प्रबंधन ने यह भी बताया कि भर्ती की वर्तमान प्रक्रिया के कारण अतिरिक्त व्यय नहीं होगा क्योंकि एयर इंडिया ने अपने बेड़े को सीमित रूप में बढ़ाने की योजना बनाई तथा आगामी दो से तीन वर्षों में छः और बी-787 व तीन और बी-777-300 इआर प्राप्त करने थे तथा भर्ती प्रक्रिया यह सुनिश्चित करेगी कि सामान्य संघर्षण की देखभाल करने के लिए प्रयाप्त चालक दल उपलब्ध हों। प्रबंधन ने यह भी कहा कि चालक दल की उपयोगिता में तेजी से सुधार हो रहा था जैसा कि केबिन चालक दल के लिए नीचे दी गई तालिका से देखा जा सकता है।

**तालिका: 8.2 - प्रतिवर्ष उपलब्ध चालक दल और औसत चालक दल**

वर्ष	उपलब्ध चालक दल	कुल घण्टे	प्रतिवर्ष औसत चालक दल के घंटे	औसत मासिक घंटे
2013	1235	1017337: 56	823: 45: 00	68:38:00
2014	1136	964377: 44	848: 55: 00	70:44:00
2015	1145	887465: 14	775: 04: 00	64:35:00

प्रबंधन का यह उत्तर तर्क संगत नहीं था कि कम्पनी में स्वयं पायलटों तथा केबिन चालक दलों की वर्तमान कर्मचारी स्थिति से संबंधित सर्वसहमति का अभाव था। भविष्य भर्ती अनिवार्य रूप से आवश्यकताओं के साथ संयोजित उपलब्ध कर्मचारी वर्ग पर निर्भर करेगी। इसके अतिरिक्त, प्रबंधन के उत्तर में यह भी सूचित किया गया कि चालक दल का औसत मासिक उपयोग वर्ष 2014 में 70 घण्टों से वर्ष 2015 में 64 घण्टे तक कम हो गया था जिससे कम्पनी द्वारा केबिन चालक दल की भर्ती पर चिन्ताएं बढ़ी।

एमओसीए ने अपने उत्तर (02 सितम्बर 2016) में कहा कि अब एयर इंडिया के सभी विभागों की पायलटों तथा केबिन चालक दल वर्गों में श्रमशक्ति की आवश्यकताओं पर सर्व सहमति है। पहले के विचारों में विचलन इसलिए था क्योंकि विभागों को चालक दल तथा उनके उपयोगों की आवश्यकताओं पर एक सुविचारित मत बनाने के लिए सभी आवश्यक सूचनाएं उपलब्ध नहीं थीं। बाद में एयर इंडिया ने सभी तथ्यों को ध्यान में रखते हुए प्रत्येक प्रकार के वायुयानों के लिए पायलट तथा केबिन चालक दल की मानक आवश्यकताओं का हल निकाला।

चालक दल प्रबंधन को सशक्त किए जाने की आवश्यकता थी चूंकि उड़ानों के देरी/निरस्त/पुनर्निर्धारण के काफी मामले थे।

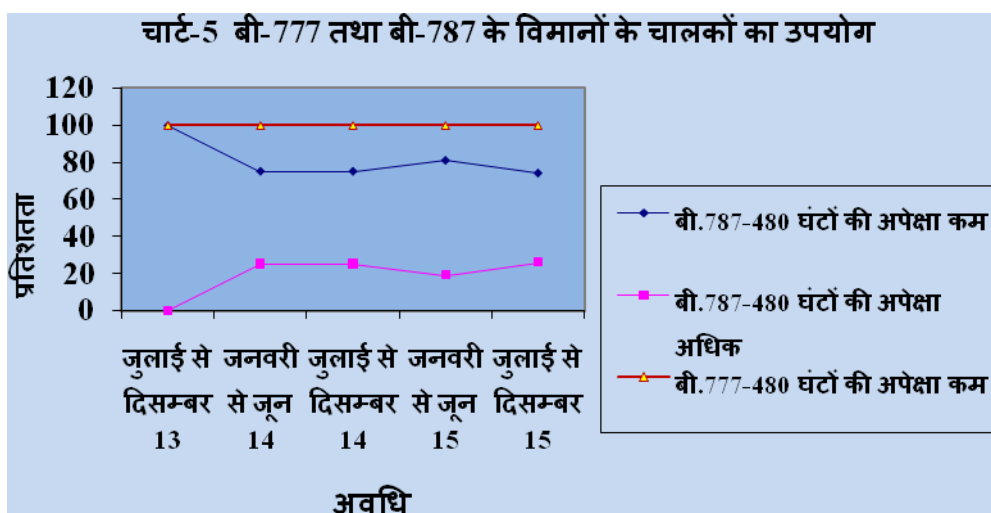
## 8.5 चालक दल प्रबंधन

भूतपूर्व संस्थाओं (एआई तथा आईए) के विलय से पूर्व एआई के पायलटों को न्यूनतम 80 घण्टों के उड़ान भत्ता का भुगतान किया गया जबकि आईए के पायलटों को वास्तविक उड़ान के घण्टों के लिए भत्तों का भुगतान किया गया। लेखापरीक्षा में यह देखा गया कि विलय के पश्चात भी नवम्बर 2011 तक वही प्रक्रिया अपनाई गई थी।

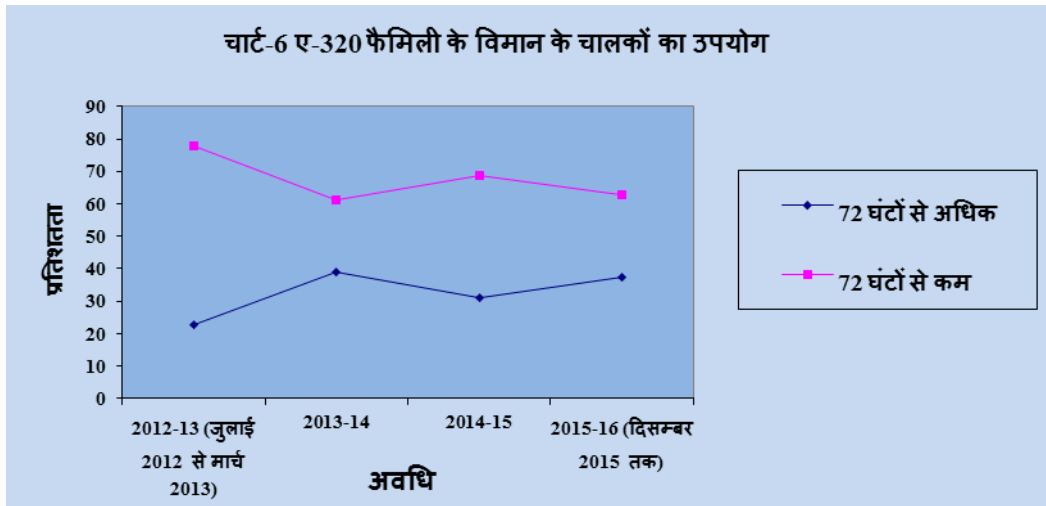
### 8.5.1 उपलब्ध पायलटों के अधिकतम उपयोग का अभाव

प्रबंधन (22 दिसम्बर 2006) के साथ हस्ताक्षरित वेतन समझौते के अनुसार, चौड़ा ढांचा विमानों के पायलट प्रतिमाह 80 घण्टे तक अर्थात् छः माह में 480 घण्टे तक, छमाही की अवधि में 150 दिन उपलब्ध रहने की दशा में निर्धारित मासिक उड़ान भत्ते के लिए पात्र थे। प्रतिमाह 80 घण्टे के अतिरिक्त, उड़ान भत्तों का भुगतान यथानुपात दरों 1.25 गुणा (480-540 घण्टे), 1.50 गुणा (540-600 घण्टे) तथा 2 गुणा (600 से अधिक) पर किया जाएगा।

इसी तरह भारतीय वाणिज्यिक पायलट एसोसिएशन (आईसीपीए) के प्रबन्धन के साथ समझौते के अनुसार संकरा ढांचा विमानों के पायलटों को एक माह में 72 घंटे के लिए उड़ान भत्ते का भुगतान किया जाना था। 72 से 85 घंटे के मध्यान्तर, उड़ान भत्ता @ 1.5 गुणा प्रति घंटा की दर से तथा 85 घंटों के परे भुगतान दो गुनी दर से किया जाना था। लेखापरीक्षा द्वारा चौड़ा ढांचा विमानों तथा सकार ढांचा विमानों के पायलटों के उड़ान घंटे डेटा की छानबीन की गई तथा निम्न अवलोकन किया गया:



जैसा कि उक्त चार्ट में देखा गया है कि जुलाई 2012 से दिसम्बर 2015 की अवधि के दौरान, बी.-787 के बेड़े के 74 से 100 प्रतिशत पायलटों तथा बी-777 के बेड़े के 100 प्रतिशत पायलटों (दो पायलटों के अलावा) ने एक माह में 80 घंटों से कम उड़ान भरी (विवरण हेतु अनुलग्नक 8 का संदर्भ लें)। बी-787 बड़े विमानों के अधिकतम पायलटों द्वारा छः माह के आदर्श 480 घंटों की अपेक्षा कम घंटों की उड़ान भरी गई।



उपरोक्त के अनुसार यह देखा जा सकता है कि ए-320 फैमिली बेड़े के पायलटों में 61 प्रतिशत से 78 प्रतिशत पायलटों ने एक माह में 72 घंटों से कम उड़ान भरी। इसी अवधि के दौरान शेष पायलटों ने अनिवार्य 72 घंटों से अधिक उड़ान भरी। ज्यादातर पायलटों के उपयोग में नहीं लाए गए घंटे (72 घंटे के मान दण्डों पर विचार कर) कुल पायलटों द्वारा अधिक भरे घंटों से 2 से 8 गुना थी (अनुलग्नक 9 का संदर्भ लें)।

कम्पनी द्वारा ₹48.89 करोड़ (₹3.28 करोड़ चौड़ा ढांचा विमान के पायलटों को तथा ₹45.61 करोड़ सकरा ढांचा विमानों के पायलटों को) का अतिरिक्त उड़ान भत्ते का भुगतान उन पायलटों को 2012-16 (दिसंबर 2015 तक) के दौरान किया गया, जिन्होंने उक्त अवधि के दौरान लक्षित उड़ान घंटों से अधिक के लक्ष्य को पूर्ण किया। संशोधित वेतन संरचना जनवरी 2016 से प्रारम्भ की गई (अनुलग्नक 8 एवं 9 का संदर्भ लें)।

प्रबंधन ने जवाब में कहा (02 फरवरी 2016) कि प्रशिक्षण एवं कार्यालय कर्तव्य तथा श्रम दिवसों का उपयोग, 80/72 घण्टे की उत्पादकता को सम्मिलित करते हुए, पीआईसी एवं अन्य बेड़े में रूपान्तरण किया गया। इसके अतिरिक्त डीजीसीए सिविल उड्डयन आवश्यकताओं के अनुसार अनिवार्य पूर्व उड़ान तथा बाद की उड़ान के विश्राम के घण्टों में कमी के कारण कुछ दिनों के लिए चालक दल के विश्राम की आवश्यकता, स्टैण्ड बाई पर

इयूटी तथा सिम्यूलैटर प्रशिक्षण दिया जाना भी उत्पादकता में लाया जायेगा। अनुपयोग किए गए घण्टों की गणना करते समय अन्य उत्पादकता क्षेत्रों की अनदेखी करते हुए केवल एक वास्तविक उड़ान के घण्टों पर विचार किया गया है।

प्रबंधन के उत्तर की पायलटों तथा प्रबंधन के बीच हस्ताक्षरित अनुबंध के प्रावधानों की दृष्टि से समीक्षा की जानी है, जिसके अनुसार केवल वास्तविक उड़ान घण्टे जिसमें "क्षेत्र परिवर्तन प्रशिक्षण" तथा "सिम्यूलैटर प्रशिक्षण इयूटी (अकेले प्रशिक्षकों के रूप में)" के घण्टों को ही वास्तविक उड़ान में सम्मिलित किया जाना चाहिए। लेखापरीक्षा के कई बार अनुरोध करने के बावजूद वास्तविक उड़ान पर उपयोग किये गए घण्टों तथा अन्य अनुमत कारकों पर खर्चों के विवरण उपलब्ध नहीं कराये गये थे। अनुपयोग किए गए घण्टों की अधिक संख्या, साथ ही साथ वे घण्टे जिनके लिए पायलटों को उच्चदरों पर भुगतान किया गया था को देखते हुए, पायलटों को उनके सकारात्मक उपयोग हेतु सुनिश्चित करने के लिए उनके बीच कार्यों के उचित आवंटन का यह एक मामला है, जिससे कम्पनी ₹48.89 करोड़ (2012-16 में अधिक भुगतान किया गया) के अधिक भुगतान को बचा सकती थी।

अपने जवाब में एमओसीए (02 सितंबर 2016) ने कहा कि पायलटों को किए जाने वाले उड़ान भत्ते के भुगतान का युक्ति संगत वेतन संरचना में घनन किया गया था, जोकि बोर्डिंग तथा एयर बस दोनों के पायलटों को 01 जनवरी 2016 से लागू की गई थी (आईपीजी के पायलटों को छोड़कर जहाँ सुप्रीम कोर्ट से स्टे था) ।

एमओसीए का उत्तर स्वीकार नहीं किया जा सकता चूँकि पायलटों को किए जाने वाले उड़ान भत्ते के भुगतान का युक्तिसंगत वेतन संरचना में घनन किया गया था, जिसमें कहा गया कि एक पायलट को न्यूनतम 40 घण्टे की वास्तविक उड़ान करने के लिए अलग-अलग पायलट को लागू प्रति दर के हिसाब से निश्चित 70 घण्टे का भुगतान किया जायेगा। हालाँकि, लेखापरीक्षा में इसे उड़ान के लिए पायलटों के कुप्रबंधन के बारे में चिन्हित किया गया है, जिसके परिणाम स्वरूप कुछ पायलटों का कम उपयोग किया गया तथा अन्य पायलटों जिनका उपयोग 72 घण्टे प्रति माह से अधिक किया गया, को अतिरिक्त उड़ान भत्ते का भुगतान किया गया।



### 8.5.2 चालक दल का कम उपयोग

2013<sup>56</sup> से 2015 (अगस्त 2015 तक) की अवधि के दौरान घरेलू और अंतरराष्ट्रीय परिचालन में चालक दल के उपयोग की समीक्षा को नीचे तालिका बद्ध किया गया है:-

**तालिका 8.3 - उड़ान घण्टों में केबिन चालक दल का उपयोग**

उड़ान घण्टों का उपयोग (घण्टों में)	2013		2014		(अगस्त 2015 तक)	
	चालक दल की संख्या	प्रतिशतता	चालक दल की संख्या	प्रतिशतता	चालक दल की संख्या	प्रतिशतता
70 घण्टों से अधिक	1326	40.33	1913	64.63	1992	69.75
60 से 70	1084	32.97	612	20.68	518	18.14
50 से 60	505	15.36	235	7.94	197	6.90
40 से 50	197	5.99	114	3.85	84	2.94
30 से 40	73	2.22	39	1.32	35	1.23
20 से 30	32	0.97	20	0.68	16	0.56
20 घण्टों से कम अथवा बराबर	71	2.16	27	0.90	14	0.48
<b>योग</b>	<b>3288</b>	<b>100.00</b>	<b>2960</b>	<b>100.00</b>	<b>2856</b>	<b>100.00</b>

स्रोत: एआईएल/संचालन

एआईएल ने एयरलाईन में चालक दल की आवश्यकता का आकलन करने हेतु एक समिति का गठन किया। इस समिति द्वारा (नवम्बर 2014) 840 घण्टे प्रतिवर्ष (अर्थात् 70 घण्टे प्रतिमाह) के लिए चालक दल के औसत उपयोग पर विचार किया गया। जैसा कि उपरोक्त तालिका में देखा जा सकता है कि 40 प्रतिशत से 70 प्रतिशत चालक दल का उपयोग 70 से अधिक घण्टे प्रतिमाह किया गया। यह देखा गया कि 12 प्रतिशत से 27 प्रतिशत उपलब्ध चालक दल मात्र 50 घण्टे तक के लिए उपयोग किए गए थे। इसी समय चालक दल कि अनुपलब्धता के कारण उड़ानों में देरी हुई/पुनः निर्धारित की गई/रद्द भी की गई। उपलब्ध चालक दल के उचित उपयोग के सुचारु संचालन को सुनिश्चित किया जा सकता था।

प्रबंधन ने जवाब दिया (फरवरी 2016) कि अंतरराष्ट्रीय एवं घरेलू उड़ान के लिये पूर्व उड़ान तथा उड़ान पश्चात अतिरिक्त दूरी का विश्राम, बहुत भिन्न हैं। इसके अतिरिक्त चालक दल की उत्पादकता में उड़ान तथा प्रशिक्षण ड्यूटीज़, स्टैन्ड बाई के कारण ड्यूटी, प्रशिक्षण प्रदान

<sup>56</sup> कलेंडर वर्ष

किये जाने हेतु प्रशिक्षकों की इयूटी आदि सम्मिलित हैं, जिनको चालक दल उत्पादकता में लिया जाना आवश्यक है।

आगे अपने जवाब में एमओसीए (02 सितंबर 2016) ने कहा है एआईएल के निरन्तर प्रयासों से चालक दल की उत्पादकता में वृद्धि हुई है तथा और उपयोग करने के लिए प्रयास जारी है। इसके अलावा, एक वर्ष में 840 घंटे का बेंचमार्क जो अंतरराष्ट्रीय हवाई वाहक द्वारा प्राप्त नहीं किया गया है। चालक दल जोकि 30 घंटे से कम उड़ान भर रहे थे, क्योंकि सामान्तया चालक दल विभिन्न प्रकार के अवकाश जैसे बीमारी, मातृत्व तथा विशेष अवकाश पर रहे, उनको अनदेखा नहीं किया जा सकता। इसके अलावा, एक निरन्तर प्रशिक्षण की आवश्यकता थी जिसमें कि चालक दल ग्राउंड अन्डरगोइंग प्रशिक्षण पर थे। चालक दल में से कुछ प्रशासनिक कार्य पर भी कर रहे थे जिसके कारण उड़ान बहुत कम हो गई थी।

मई 2014 में चालक दल का औसत उपयोग प्रति वर्ष 840 घंटे निर्धारित करने के लिए एयर इंडिया लिमिटेड के अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक के निर्णय को ध्यान में रखते हुए ये प्रतिक्रियाएँ देखी जानी हैं। यह सभी प्रकार के अवकाश, प्रशिक्षण आवश्यकताओं, अतिरिक्त चालक दल और विभिन्न कारणों से गैर-उपयोग को ध्यान में रखते हुए लिया गया था।

### 8.5.3 डैड हैड लागत पर परिहार्य व्यय<sup>57</sup>

दिल्ली और मुम्बई से प्रमुख अंतरराष्ट्रीय उड़ानों (चौड़ा ढांचा-डब्ल्यूबी) को संचालित करने के लिए कम्पनी ने चालक दल और कॉकपिट की विभिन्न श्रेणियों बनाए रखा। चालक दल जिन्हें तैनाती दी गई अथवा उड़ान संचालन हेतु दूसरे जहाज़ पर भेजा गया, स्टाफ के इयूटी पर (एसओडी) होने के मामले में उन्हें ब्लॉक शेड्यूल्ड घंटों का @ 65 प्रतिशत भुगतान किया गया था। चालक दल की स्थिति निर्धारण करने के लिए ऐसे व्यय को "डैडहैड" लागत माना गया।

कम्पनी ने "शीत ऋतु 2010" से दिल्ली को एक केन्द्र (हब) के रूप में घोषित किया। परिणामस्वरूप, मुम्बई के साथ-साथ दिल्ली से संचालित किये जा रहे नियत बड़े विमानों की

<sup>57</sup> दिल्ली और मुम्बई से प्रमुख अंतरराष्ट्रीय उड़ानों (चौड़ा ढांचा-डब्ल्यूबी) को संचालित करने के लिए कम्पनी ने चालक दल और कॉकपिट की विभिन्न श्रेणियों बनाए रखा। चालक दल जिन्हें तैनाती दी गई अथवा उड़ान संचालन हेतु दूसरे जहाज़ पर भेजा गया, स्टाफ के इयूटी पर होने के मामले में उन्हें ब्लॉक शेड्यूल्ड घंटों का @ 65 प्रतिशत भुगतान किया गया था। चालक दल की स्थिति निर्धारण करने के लिए ऐसे व्यय को "डैडहैड" लागत माना गया।

उड़ानों की संख्या में वृद्धि हुई। दिल्ली से संचालित किये जाने वाले चौड़ा ढांचा विमानों की हिस्सेदारी अक्टूबर, 2010 में 33 प्रतिशत से बढ़ाकर नवम्बर, 2010 में 52 प्रतिशत हो गई। इसके उपरान्त इसमें 2014-15 में 67 प्रतिशत की उत्तरोत्तर वृद्धि हुई तथा 2015-16 में 68 प्रतिशत की वृद्धि हुई। हालाँकि, दिल्ली में स्थित कॉकपिट एवं केबिन चालक दल में अनुरूप वृद्धि नहीं हुई। मुम्बई आधारित चौड़ा ढांचा विमान कॉकपिट तथा केबिन चालक दल 64.93 प्रतिशत तथा मार्च, 2016 में कुल सामर्थ्य का 59.40 प्रतिशत था जबकि दिल्ली से 68 प्रतिशत उड़ानें संचालित की गई थी। कम्पनी को (2011-13 के दौरान) चालक दल की तैनाती में डैड हैड लागत को वहन करना पड़ा, जिसे वर्ष 2014 की लेखापरीक्षा रिपोर्ट संख्या 13 के पैरा संख्या 3.1 में टिप्पणी की गई है।

लेखापरीक्षा में देखा गया कि दिल्ली से संचालनों में वृद्धि होने के साथ, एआईएल द्वारा स्टाफ को मुम्बई से दिल्ली तैनाती किये जाने में डैड हैड लागत को जारी रखा गया। मुम्बई आधारित कॉकपिट एवं केबिन चालक दल ने उड़ान इयूटी से एक दिन पहले दिल्ली के लिए स्टाफ ऑन इयूटी के रूप में यात्रा की, उन्हें उड़ान के संचालन से पहले एक होटल में रखा गया ताकि उड़ान से पहले उन्हें पूरा आराम मिल सके। इयूटी पूरी होने के पश्चात चालक दल उसी दिन या तो मुम्बई लौट गये अथवा एक या दो दिन के लिए दिल्ली में ही रुके रहे, जिससे डैड हैड लागत में बढ़ोत्तरी हुई।

2012-13 से 2015-16 के दौरान कम्पनी ने केबिन चालक दल को ₹96.30 लाख स्टाफ ऑन इयूटी भत्ता दिया। कॉकपिट चालक दल हेतु स्टाफ ऑन इयूटी भत्ते की मात्रा निर्धारित नहीं की जा सकी, जैसा कि चौड़ा ढांचा विमानों के पायलटों को 80 घंटे प्रतिमाह हेतु सभी विषयों को सम्मिलित कर भुगतान किया गया तथा उक्त अवधि के दौरान प्रबंधन के उत्तर के अनुरूप एआईएल द्वारा 80 घंटे से परे कोई भुगतान नहीं किया। इसके अलावा, (2012-13 से 2015-16) इसी अवधि के दौरान कॉकपिट एवं चालक दल के होटल आवास पर अतिरिक्त व्यय ₹89.24 करोड़ खर्च किया गया। तैनाती की आवश्यकताओं के अनुरूप कर्मचारियों की उचित स्थिति से स्टाफ ऑन इयूटी भत्ते तथा होटल पर हुए ₹90.20 करोड़ के अतिरिक्त व्यय को बचाया जा सकता था। इसके अलावा, स्टाफ ऑन इयूटी यात्राओं के साथ विशेष रूप से दिल्ली से मुम्बई के व्यस्त मार्ग हेतु यात्रियों की सीटें भी ब्लॉक थीं।

प्रबंधन ने जवाब दिया (02 फरवरी 2016) कि विलय के उपरान्त, मुम्बई तत्कालीन एयर इंडिया का मुख्य आधार था। दिल्ली केन्द्र के अनुसरण में एवं बी-787 के आने के कारण

अधिक उड़ानों को दिल्ली से चलाया गया। दिल्ली केन्द्र से पहले, चालक दल एवं दिल्ली से तथा मुम्बई से उड़ानों का अनुपात बहुत अच्छा था। यह भी कहा कि आईटी प्रणाली से रोस्ट्रिंग की शुरुआत के साथ चालक दल का उपयोग अधिक उत्कृष्ट था किन्तु सभी उड़ानों को सुचालित करने के लिए कुछ डैड हैड लागत/स्टाफ ऑन ड्यूटी लागत बी-777 तथा बी-787 विमानों के संचालन पर मुम्बई तथा दिल्ली के बीच करने की आवश्यकता थी।

एमओसीए ने (02 सितंबर 2016) अपने उत्तर में कहा कि व्यय कम करने हेतु संचालन के स्थानों पर कर्मी दल की उपलब्धता को संरेखित करने के लिए प्रयास किये जाने चाहिए। इस लेखापरीक्षा टिप्पणी को नोट कर लिया गया है। यद्यपि, एयर इंडिया प्रबंधन ने अनुभव किया कि मुंबई से दिल्ली कर्मीदल के स्थानांतरण से बाजार शक्तियों द्वारा और भी अधिक अवैध पृष्टियां प्रोत्साहित होतीं। मुंबई हवाई अड्डा जिसे अब एयर इंडिया के दूसरे केन्द्र के रूप में माना जा रहा था, के विकास के साथ, पूर्व मुंबई वर्धित संचालन बनाए रखने के लिए कर्मी दल संसाधन अपेक्षित है।

उपरोक्त से यह देखा जा सकता है कि वर्ष 2010 से, दिल्ली केंद्र से सबसे अधिक अंतरराष्ट्रीय उड़ानें संचालित की जा रही थी और तदनुसार, प्रबंधन को संचालन के प्रतिशत अनुसार अपने कर्मी दल को तैनात किया जाने चाहिए ताकि डैडहैड लागत को कम किया जा सके। इसके अतिरिक्त, चार वर्ष के पश्चात भी मुम्बई को एयर इंडिया का दूसरा केन्द्र बनाया जाना अभी शेष है।

#### 8.5.4 हब तथा स्पोक संचालन पर अतिरिक्त व्यय

कंपनी ने वर्ष 1999 में, 'हब तथा स्पोक संचालन' प्रारम्भ किया, जिसके अंतर्गत कर्मी दल सहित पूर्ववर्ती इंडियन एयर लाइंस (आइए) सहित विमान द्वारा एयर इंडिया (एआई) उड़ान संख्याओं के साथ अंतरराष्ट्रीय टर्मिनल तक संचालित किये। संचालन प्रथमतः मुंबई और दिल्ली के प्रमुख केन्द्रों को प्रारम्भिक रूप से यातायात से जोड़ने के लिए था, जिसे बाद में अहमदाबाद, बेंगलोर, कोच्चि, तिरुवनंतपुरम, चेन्नई, आदि तक बढ़ा दिया गया था। इंडियन एयरलाइंस हब एवं स्पोक संचालन के लिए एआई को बिल भेजता था। ये संचालन अधिकांशतः असुविधाजनक समय में होता था, तत्कालीन इंडियन एयरलाइंस के उप प्रबंध निदेशक ने कहा था (जनवरी 2003) कि "जेट विमानों पर पायलटों को सभी हब एवं स्पोक संचालन के लिए वर्तमान उड़ान भत्ते के 150 प्रतिशत की दर से एक प्रति घण्टा उड़ान भत्ते का भुगतान किया जाएगा। इसके अतिरिक्त सभी संबद्ध भत्तों जैसे स्टाफ ऑन ड्यूटी यात्रा,

एफ़डीटीएल<sup>58</sup> प्रसार का भुगतान लागू संशोधित हब तथा स्पोक दर पर किया जाएगा। किसी भी अतिरिक्त क्षेत्र के पहले या बाद के हब एवं स्पोक उड़ान का भुगतान उसी कार्य चक्र में संशोधित हब एवं स्पोक दर (अर्थात् वर्तमान प्रतिघण्टा दर का 150 प्रतिशत) पर किया जाएगा।

दोनों एयरलाइनों का मार्च 2007 में विलय कर दिया गया तथा हब तथा स्पोक संचालन के बचाव के लिए फरवरी 2011 में पृथक एक उभयनिष्ठ कोड किया। लेखापरीक्षा में देखा गया कि हब एवं स्पोक संचालन भत्ते का भुगतान निरंतर तत्कालीन इंडियन एयरलाइंस के पायलटों को चयनित क्षेत्रों के लिए किया जा रहा था जिन्हें संचालन विभाग द्वारा हब एवं स्पोक संचालन के रूप में निश्चित किया गया था। इसके कारण जुलाई 2013 से मार्च 2016 तक की अवधि के दौरान ₹27.75 करोड़ का अतिरिक्त व्यय हुआ।

प्रबंधन ने उत्तर दिया कि (02 फरवरी 2016) एयर इंडिया और इंडियन एयरलाइंस के विलय के बाद, वेतन समझौतों में सामंजस्य नहीं था। औद्योगिक सामंजस्य बनाए रखने के लिए, भत्तों का भुगतान मूल समझौतों, जो समीक्षाधीन थे, के अनुसार किया जा रहा था। हब एवं स्पोक के रूप में संचालित उड़ानों पर निर्णय कंपनी की नीति के अनुसार थे तथा विलय से पहले लिए गए थे तथा संचालन विभाग द्वारा नहीं लिए गये थे।

एमओसीए ने अपने उत्तर में (02 सितंबर 2016) में कहा है कि हब एवं स्पोक भत्ते युक्तिसंगत वेतन संरचना में समाप्त कर दिया गया है जो एयरबस के पायलटों के लिए जनवरी 2016 से प्रारम्भ किए गए थे।

#### 8.5.5 प्रभावित चालक दल के उपयोग की योजना में कमी

लेखापरीक्षा द्वारा 2012-13 से 2015-16 की अवधि के दौरान चालक दल की उपलब्धता एवं बेड़े के उपयोग का पुनरावलोकन किया। विश्लेषण के दौरान लेखापरीक्षा ने पायलटों और केबिन चालक दल का औसत उपयोग 840 घंटे माना, जैसा कि भविष्य में कॉकपिट एवं केबिन चालक दल की आवश्यकता का आकलन करने के लिए, संचालन एवं कार्मिक विभागों के प्रतिनिधिए आईएल द्वारा गठित समिति ने नवम्बर, 2014 में विचार किया। लेखापरीक्षा के परिणामों के विश्लेषण नीचे सारणी बद्ध किये जा रहे हैं:

<sup>58</sup> उड़ान सेवा तथा समय सीमाएँ

**क. पायलटों की आवश्यकता का आकलन (चौड़ा ढांचा विमान)**

चौड़ा ढांचा विमान के लिए पायलटों की आवश्यकता के आकलन को नीचे दिखाया गया है -

**तालिका 8.4: चौड़ा ढांचा विमानों के पायलटों की सामर्थ्य का आकलन**

वर्ष	बेड़ा**	ब्लॉक घंटे	उपयोग हेतु वार्षिक घंटे (घंटों में)	वांछित पायलटों की संख्या	उपलब्ध पायलटों की संख्या	कम उपयोग किये गए पायलटों की संख्या
1	2	4	5	6***		
2012-13**	बी-777	75681.26	840	284	357	73
2013-14	बी-777	72022.72	840	276	340	64
	बी-787	30087.67	840	102	261	159
2014-15	बी-777	54052.98	840	232	309	77
	बी-787	71148.52	840	209	258	49
2015-16	बी-777	56324.19	840	242	308	66
	बी-787	91479.01	840	256	291	35

स्रोत: ब्लॉक घंटे जैसा कि विमान वाइज़ लाभप्रदता विवरण में प्रदर्शित हैं; एआईएल- वित्त, कार्मिक एवं संचालनों द्वारा दी गई जानकारी

\*\* बी-787 बेड़े पर 2012-13 में विचार नहीं किया गया जैसा कि इस बेड़े को केवल 2275 घंटों के लिए उपयोग किया गया था।

\*\*\* यूएसए एवं ऑस्ट्रेलिया क्षेत्र हेतु, 4 पायलटों की आवश्यकता पर विचार किया गया तथा अन्य क्षेत्रों हेतु 2 पायलटों की आवश्यकता पर विचार किया गया।

जैसा कि ऊपर तालिका 8.4 में देखा जा सकता है, 258 से 357 की प्रभावी<sup>59</sup> पायलट सामर्थ्य के समक्ष वास्तविक संचालन हेतु 2012-13 से 2015-16 के दौरान 102 से 284 पायलटों की आवश्यकता थी। बी-777 तथा बी-787 दोनों विमानों के संचालन करने वाले पायलटों के उपयोग के स्तर में 2015-16 में 2014-15 की तुलना में कमी आई।

**ख. पायलटों की आवश्यकता का आकलन (संकरा ढांचा विमान)**

संकरा ढांचा विमानों के लिए पायलटों की आवश्यकता के आकलन को नीचे दिखाया गया है -

<sup>59</sup> उड़ने के लिए उपलब्ध/योग्य

### तालिका 8.5:- संकरा ढांचा विमानों के पायलटों की आवश्यकता का आकलन

वर्ष	ब्लॉक घंटे (ए)	वार्षिक घंटों हेतु उपलब्ध पायलट (बी)	वांछित पायलटों की संख्या (ए)/(बी)	कम्पनी के पास उपलब्ध पायलटों की संख्या	कम उपयोग किये गए पायलट
2012-13	227553	840	542	625	83
2013-14	225569	840	537	587	50
2014-15	227832	840	542	581	39
2015-16	232882	840	554	605	51

स्त्रोत: एआईएल- 'वित्त, कार्मिक एवं संचालनों द्वारा दी गई जानकारी'

ब्लॉक घंटे जैसा कि विमान वाइज़ लाभप्रदता विवरण में प्रदर्शित हैं।

जैसाकि ऊपर देखा जा सकता है, 2012-13 से 2015-16 के दौरान 581 से 625 प्रभावी<sup>60</sup> पायलट सामर्थ्य के समक्ष, वास्तविक उड़ानों के लिए 537 से 554 पायलटों की आवश्यकता थी। इस प्रकार, उक्त अवधि के दौरान 39 से 83 पायलट कम उपयोग किये गए थे। पर्याप्त प्रभावी पायलट सामर्थ्य होने के बावजूद 2012<sup>61</sup> से 2016 की अवधि के दौरान (मार्च 2016 तक) 1381 से 5065 मामले उड़ान में देरी/उड़ान रद्द होने/पुनर्निर्धारण किये जाने के थे। इसके अलावा, कम्पनी ने कुछ पायलटों की सेवाओं का अधिक उपयोग (जैसा कि पैरा संख्या 8.5.1 में कहा गया है) के कारण अतिरिक्त खर्च किया।

प्रबंधन ने कहा (फरवरी 2016) कि उड़ान चालक दल की आवश्यकता (कॉकपिट चालक दल तथा केबिन चालक दल) की गणना करने के लिए, उड़ान घंटों को छोड़कर, अन्य कारकों अर्थात् दैनिक यात्रा तैनाती, विश्राम अवधि, प्रशिक्षण स्टैन्ड बाई, चालक दल, साप्ताहिक विश्राम आवश्यकता, चालक दल बफर आदि पर विचार किया गया। इन कारकों ने चालक दल की उपलब्धता को 12 महीनों से 9 महीनों के लिए सीमित कर दिया। इस प्रकार, 720 घंटों को "बहुत अच्छे बैचमार्क" के रूप में माना गया तथा एक चालक दल के प्रदर्शन औसत के अनुसार 80 घंटे प्रतिमाह (9 माह की अवधि को माना जाए) को बहुत अच्छी उपलब्धि के रूप में चिन्हित किया गया। इसके अलावा, घरेलू विमानन के लिए औद्योगिक मानक 750 घंटे प्रतिवर्ष से कम थे तथा 840 घंटे प्रति वर्ष का कोई निश्चित उपयोग नहीं था एवं सरकारी सिफारिशों के अनुसार इसे मुख्य प्रदर्शन संकेतक (केपीआई) के एक अतिउत्कृष्ट उपलब्धि के रूप में चिन्हित किया गया था। उन्होंने यह भी कहा कि एआईएल द्वारा

<sup>60</sup> उड़ने के लिए उपलब्ध/योग्य

<sup>61</sup> कलेंडर वर्ष

कम्पनी अनुसूची के अनुसार अधिक अवधि के लिए पायलटों का उपयोग किया जा सकता था।

अपने जवाब में एमओसीए (02 सितंबर 2016) ने कहा कि कम्पनी प्रशिक्षण के विषय में विभिन्न आवश्यकताओं, एक विमान से दूसरे विमान में रूपान्तरण, सिम्युलेटर प्रशिक्षण, पायलटों का उपयोग लक्षित उपयोग के अनुरूप नहीं था। इसके अलावा, अस्थायी चिकित्सा अयोग्य तथा स्थायी चिकित्सा अयोग्य पायलटों के मामले थे जोकि लम्बे समय तक पायलटों की ग्राउंडिंग में शामिल थे। इसके अलावा, संकरा ढांचा विमान के पायलटों को भी बी-787 विमानों हेतु प्रशिक्षण दिया जाना था, जो रूपान्तरण प्रशिक्षण हेतु पायलटों की ग्राउंडिंग में शामिल थे। केबिन चालक दल एवं पायलटों की आवश्यकता के आकलन हेतु एक अभ्यास आयोजित किया गया तथा अध्ययन के आधार पर नई नियुक्तियाँ की गईं। कम्पनी की विस्तृत योजनाएँ थीं, इसलिये यह आवश्यक था कि एयर इंडिया के चालक दल की भर्ती करे जिस से सभी विमानों का संचालन निर्धारित कार्यक्रम के अनुसार किया जा सके तथा कोई विमान ज़मीन पर स्थिर न रहे।

प्रबंधन/एमओसीए का जवाब स्वीकार्य नहीं है चूंकि, एआईएल की आन्तरिक समिति ने चालक दल के 840 घंटों के वार्षिक उपयोग के औसत को ध्यान में रखते हुए कहा कि इसके अन्तर्गत सभी प्रकार के अवकाश, ट्रेनिंग आवश्यकताएँ, स्टैन्ड बाई चालक दल तथा विभिन्न कारणों की वजह से चालक दल के अनुपयोग को सम्मिलित किया जाना चाहिए। इसके अतिरिक्त, प्रति वर्ष 840 घंटे का औसत उपयोग संभव है यदि नागर विमानन महानिदेशालय के नागर विमानन आवश्यकताएँ (सीएआर) एक पायलट के लिए प्रतिवर्ष 1000 घंटे के रूप में अधिकतम संचयी उड़ान घंटे निर्देशित करती हैं, इसके अतिरिक्त, कंपनी में अधिकतम पायलटों ने एक साल में निर्धारित 840 घंटे की अपेक्षा अधिक अर्जित किए थे, जिसमें आगे सुझाव दिया गया कि एआईएल प्रबंधन द्वारा अर्जित 840 घंटे का औसत वास्तविक था।

#### **ग. केबिन चालक दल की आवश्यकता का आकलन (चौड़ा ढांचा विमान)**

चौड़ा ढांचा विमानों के लिए केबिन चालक दल की आवश्यकता के आकलन को नीचे दिखाया गया है



### तालिका 8.6:- चौड़ा ढांचा विमानों के केबिन चालक दल की सामर्थ्य का आकलन

वर्ष	बेड़ा	ब्लॉक घंटे	उपयोग हेतु वार्षिक घंटे	वांछित चालक दल की संख्या *	उपलब्ध चालक दल की संख्या	कमियाँ(-)/अधिकता
1	2	4	5	6*	7	8
2012-13**	बी-747/बी-777	82192.52	840	1444	2139	695
2013-14	बी-747/बी-777/ बी-787	107164.86	840	1685	1893	208
2014-15	बी-747/बी-777/ बी-787	129566.02	840	1799	1637	(-)162
2015-16	बी-747/बी-777/ बी-787	152049.4	840	2060	1547	(-)513

स्त्रोत: ब्लॉक घंटे जैसा कि विमान वाइज़ लाभ प्रदत्ता विवरण में प्रदर्शित हैं; एआईएल- वित्त, कार्मिक एवं संचालनों द्वारा दी गई जानकारी

\* 12/15 / 9.11 के B-747 / बी-777 / बी-787 चालक दल कॉम्प्लीमेंट के लिए अपेक्षित केबिन चालक दल की लक्ष्य प्राप्ति हेतु

\*\* बी-787 बेड़े पर 2012-13 में विचार नहीं किया गया जैसा कि इस बेड़े को केवल 2275 घंटों के लिए उपयोग किया गया था।

तालिका में दी गई सूचना कर्मी दल की कमी दिखाती है। चालक दल की कम उपलब्धता से एआईएल के समय पर निष्पादन (ओटीपी) प्रदर्शन पर प्रभाव पड़ता है, जैसाकि पैरा संख्या 8.4 में टिप्पणी की गई है।

### घ. केबिन चालक दल की आवश्यकता का आकलन (संकरा ढांचा विमान)

संकरा ढांचा विमानों के लिए केबिन चालक दल की आवश्यकता के आकलन को नीचे दिखाया गया है -

### तालिका 8.7:- संकरा ढांचा विमानों के केबिन चालक दल की सामर्थ्य का आकलन

वर्ष	ब्लॉक घंटे	उपयोग हेतु वार्षिक घंटे	वांछित चालक दल की संख्या	उपलब्ध चालक दल की संख्या *
2012-13	227553	840	1179	1269
2013-14	225569	840	1172	1178
2014-15	227832	840	1182	1146
2015-16	232882	840	1203	1358

स्त्रोत:- एआईएल द्वारा प्रस्तुत किया गया।

\*एएएसएल संचालन हेतु सम्मिलित।

जैसा कि ऊपर कहा गया है कि 2012-13 से 2014-15 की अवधि के दौरान 1146 से 1269 तक प्रभावित केबिन चालक दल की सामर्थ्य के समक्ष दी गई वास्तविक संचालन हेतु केबिन चालक दल की आवश्यकता 1172 से 1182 थी। इसके अतिरिक्त एआईएल द्वारा उपलब्ध कराए गए विवरण के अनुसार एयर लाइन अलाइड सर्विसेज़ लिमिटेड (एएएसएल) के

संचालन हेतु केबिन चालक दल की प्रभावित सामर्थ्य को भी सम्मिलित किया गया है। इस प्रकार केबिन चालक दल की अधिकतम उपयोग की संख्या को लेखापरीक्षा में नहीं निकाला जा सका। फिर भी, वर्ष 2015-16 के दौरान कम्पनी ने केबिन चालक दल की भर्ती की थी, वहीं 31 मार्च, 2016 को 1358 केबिन चालक दल संचालन हेतु उपलब्ध थे।

अपने जवाब में एमओसीए (02 सितंबर 2016 ) ने कहा कि केबिन चालक दल एवं पायलटों की आवश्यकता का आकलन करने के लिए एक अभ्यास आयोजित किया गया तथा अध्ययन के आधार पर नई नियुक्तियाँ की जा रही थीं। कम्पनी की प्रशिक्षण आवश्यकतायें तथा विस्तार की योजनायें थी, इसलिए यह आवश्यक था कि एयर इंडिया चालक दल को भर्ती करें ताकि सभी विमानों का संचालन निर्धारित कार्यक्रम के अनुसार किया जा सके तथा कोई विमान ज़मीन पर स्थिर न रहे।

एमओसीए के जवाब को नोट किया गया तथा भविष्य में होने वाली लेखापरीक्षा में सुधार को देखा जायेगा।

तत्कालीन आईए एंड एआई की मानव संसाधन नीतियों में तालमेल तथा कर्मचारियों की लागत को युक्तिसंगत बनाने के लिए जेडीसी की सिफारिशों को पूरी तरह से कार्यान्वित नहीं किया गया था, जिसके परिणामस्वरूप अतिरिक्त व्यय तथा हब व स्पोक भत्ते जैसी विसंगतियाँ जारी थीं।

कम्पनी के पास स्टैन्डर्ड फोर्स से अधिक कर्मचारी थे, फिर भी कम्पनी ने बड़े स्तर पर सलाहकारों, आकस्मिक कर्मचारियों तथा अस्थायी आउट सोर्स कर्मचारियों को रखा, जिसे स्टाफ व्यय में बढ़ोत्तरी हुई।

चालक दल (पायलट एवं केबिन चालक दल) सकारात्मक रूप से उपयोग नहीं किये गए थे। कुछ पायलटों को अधिक घंटों की उड़ान भरने के लिए अधिक उड़ान भत्ते की ओर आकर्षित किया गया, जबकि अन्य को कम उपयोग किया।

संचालन के स्टेशन हेतु चालक दल को संरेखित करने में भी कम्पनी विफल रही, जब कि केन्द्र दिल्ली में था, चौड़ा ढांचा विमानों के चालक दल को मुख्य रूप में मुम्बई में तैनात किया गया तथा कम्पनी स्टाफ की ड्यूटी यात्रा पर, सम्बन्धित भत्तों तथा होटल व्यय पर काफी खर्च किया।