

*This question paper contains 17 printed pages.]*

**9985**

*Your Roll No. ....*

**M.Com. / I**

**B**

**(OC)**

**Course 411– ORGANIZATIONAL THEORY  
AND BEHAVIOUR**

**(Admissions of 2004 and onwards)**

*Time : 3 Hours*

*Maximum Marks : 75*

*(Write your Roll No. on the top immediately  
on receipt of this question paper.)*

*(इस प्रश्न-पत्र के मिलते ही ऊपर दिए गए निर्धारित  
स्थान पर अपना अनुक्रमांक लिखिए।)*

**Note :** *The maximum marks printed on the question paper are applicable for the candidates registered with the School of Open Learning. These marks will, however, be scaled down proportionately in respect of the students of regular colleges, at the time of posting of awards for compilation of result.*

**Note :** *Answers may be written either in English or in Hindi; but the same medium should be used throughout the paper.*

[P.T.O.]

**टिप्पणी :** इस प्रश्न-पत्र का उत्तर अंग्रेजी या हिन्दी किसी एक भाषा में दीजिए; लेकिन सभी उत्तरों का माध्यम एक ही होना चाहिए।

*Attempt all questions.*

*All questions carry equal marks.*

**सभी प्रश्न कीजिए।**

**सभी प्रश्नों के अंक समान हैं।**

1. "Organizational Behaviour basically means studying behavior of individuals which can't be predicted. Hence there is no relevance to study OB." Critically evaluate the statement.

**Or**

"There is no discipline which has contributed towards the development of OB as a discipline." Comment.

“संगठनजन्य व्यवहार का अर्थ फलतः व्यक्तियों के व्यवहार का अध्ययन करना है जिसकी भविष्यवाणी नहीं की जा सकती है। अतः संगठनजन्य व्यवहार के अध्ययन की कोई प्रासंगिकता नहीं है।” इस कथन का आलोचनात्मक मूल्यांकन कीजिए।

**अथवा**

“ऐसा कोई विषय नहीं है जिसने एक विषय के रूप में OB के विकास में योगदान दिया हो।” टिप्पणी कीजिए।

2. "Terminal Values and Instrumental Values are in conflict most of the times in real life situations and it is very difficult to follow both the values." Comment with suitable examples. Also explain the various terminal and instrumental values.

Or

- (a) "Transactional Analysis should not be used in OB." Critically evaluate the statement. Explain various types of transactions with suitable examples.
- (b) Discuss the concept of Johari Window with the help of diagram and suitable examples.

“जीवन की वास्तविक स्थितियों में अधिकांश बार अंतस्थ मूल्यों और साधक मूल्यों में द्वंद्व रहा है और दोनों मूल्यों का अनुसरण करना अत्यन्त कठिन है।” उपयुक्त उदाहरण देकर टिप्पणी कीजिए। साथ ही विभिन्न अंतस्थ और साधक मूल्यों की व्याख्या कीजिए।

अथवा

- (क) “लेन-देन संबंधी विश्लेषण को OB में प्रयोग में नहीं लिया जाना चाहिए।” इस कथन का आलोचनात्मक मूल्यांकन कीजिए। उपयुक्त उदाहरण देकर विभिन्न प्रकार के लेनदेनों की व्याख्या कीजिए।

(ख) “जोहारी विन्डो” की संकल्पना की विवेचना आरेख और उपयुक्त उदाहरणों की मदद से कीजिए।

3. "The most difficult task of managers is to keep their workforce intrinsically motivated." Critically evaluate the statement with suitable examples. Also explain the Ken Thomas model.

**Or**

- (a) Compare and contrast Individual Decision Making and Group Decision Making with suitable examples.
- (b) Explain various schedules of reinforcement with suitable examples.

“प्रबंधकों का सबसे कठिन कार्य अपने कार्यबल को अंतरंगतः अभिप्रेरित रखना है।” इस कथन का आलोचनात्मक मूल्यांकन उपयुक्त उदाहरण देते हुए कीजिए। साथ ही केन थोमस मॉडल की व्यवस्था कीजिए।

**अथवा**

- (क) वैयक्तिक निर्णयन और सामूहिक निर्णय लेने की समानताओं और विषमताओं का उपयुक्त उदाहरण देकर वर्णन कीजिए।

(ख) पुनर्बलन के विभिन्न अनुक्रमों की उपयुक्त उदाहरण देकर व्याख्या कीजिए।

4. Write a detailed note on various styles of Leadership and their applicability in different situations.

**Or**

(a) "Perception decides about Personality." Comment. Discuss the concept of Personality and Perception with suitable examples.

(b) "Conflict can be resolved only if one of the parties is willing to compromise." Comment. Also discuss the conflict resolution styles with suitable examples.

नेतृत्व की विभिन्न शैलियों पर विस्तृत टिप्पणी लिखिए और विभिन्न स्थितियों में उनकी प्रयोज्यता को बताइए।

**अथवा**

(क) "प्रत्यक्षण व्यक्तित्व के बारे में तय करता है।" टिप्पणी कीजिए। व्यक्तित्व और प्रत्यक्षण की संकल्पना की उपयुक्त उदाहरण देकर विवेचना कीजिए।

(ख) “द्वंद्व का समाधान केवल तभी किया जा सकता है जब पार्टियों में से एक समझौता करने का इच्छुक हो।” टिप्पणी कीजिए। साथ ही द्वंद्व के समाधान की शैलियों की विवेचना उपयुक्त उदाहरणों के साथ कीजिए।

**5. Analyse the following Case Study and answer the questions given at the end :**

In 2005, Vineet became President of HCL Technologies and during the next five years he led a remarkable turnaround of the company, which saw its employee base expand from 30,000 to in excess of 75,000 whilst also tripling its revenues. Today HCL employs over 85,000 people across the globe and continues to expand in size and scale under Vineet's leadership, which has only strengthened through his appointment in 2007 as the company's CEO and most recently its Vice Chairman in November 2010. During this time, HCL T joined companies like Apple and Google, as one of only eight technology companies in the world with revenues above \$2.5 billion, achieving a compound annual growth rate (CAGR) of more than twenty five per cent. "Everybody was aghast the first time I said that," admits Nayar.

Here are some things which can be said about him with confidence: He is good at motivating employees, very committed to building a great team, but a little shaky on getting things done on time. These are the observations of his employees told to him in an extraordinary process of upward evaluation he implemented last year at HCL.

Every employee rates their boss, their boss' boss, and any three other company managers they choose, on 18 questions using a 1-5 scale. Such 360-degree evaluations are not uncommon, but at HCL all results are posted online for every employee to see. That's unheard-of!

And that's not all. Every HCL employee can at any time create an electronic "ticket" to flag anything they think requires action in the company.

Explains Nayar, "It can be 'I have a problem with my bonus,' or 'My seat is not working,' or 'My boss sucks.'" The ticket is routed to a manager for resolution.

Amazingly, such tickets can only be "closed" by the employees themselves. And Nayar is vigilant that managers not intimidate employees about creating or closing tickets. Managers are evaluated partly based on how many tickets their departments are creating - the

more the better. Nonetheless, I'm sure it continues to be recommended not to be the employee who regularly posts a "my boss sucks" ticket.

In addition, every employee can post a question or comment on any subject in a public process called "U and I." About 400 come in each month, and questions and answers are all posted on the intranet.

"The food served in Sector 24 is stale," read one recent comment. Vendors were replaced.

You can't become a manager at HCL until you've passed a group of courses that include negotiation skills, presentation skills, account management, and what they call "expectation management" - dealing with the expectations of both customers and employees.

There is a method to what some might consider madness. Nayar has concluded that what he calls the "effort-based" model of Indian IT up to now will not win long term. That's because IBM and other global IT companies now have their own local employees and can match many long time Indian cost advantages.

The winners, Nayar believes, will be those that deliver the best results to customers. Employees who are secure



and happy can better focus on customer success, he thinks. So he aims to build an organization full of highly-skilled employees dedicated to creating customer value. He wants to make HCL, which employs 20 per cent of its workforce overseas, the place people most want to work.

Nayar is also looking to solve a problem that looms large for Indian IT companies these days: Attrition. The best employees are increasingly the hardest to retain. Nayar wants anyone who leaves for a job elsewhere to end up frustrated.

"I want to be the company that gives superior service to my employees compared to everybody else," he explains. He also firmly believes the ideas that will guide HCL into the future will come not from him, but from below.

Early signs suggest his bold strategy is working. Within one year of Nayar being president, most of the innovations have been implemented. But in that time the attrition rate has dropped in half, he says; the stock more than doubled - HCL Technologies' market cap is \$4.2 billion. (The company is mostly owned by a holding company which also owns HCL Infosystems,

India's largest PC-maker.) Revenues last year grew 34 per cent to \$764 million.

In January HCL won one of the biggest Indian outsourcing contracts ever, a three-year deal, reportedly worth \$300 million, with European electronics retailer DSG ((DSGI.VX)), best known for its Dixon's stores in the UK.

HCL's innovations are not only managerial. The company aims to become a strategic partner with customers by also working with them on business process management and by managing infrastructure remotely, a business it pioneered in India, says Nayar. It has succeeded with AMD (Research), a marquee customer for which it does all those things.

Another key customer is Cisco (Research), a 10-year customer with whom HCL is now embracing another form of innovation - shared risk. Since February, HCL has been completely responsible for engineering one Cisco product. It gets paid based on how well the product sells.

In engineering all this innovation, Nayar's humility appears to be a potent managerial asset. Last week he wrote a letter to the company's employees marking the

anniversary of his taking the job (He worked his way up over 21 years.).

"Please excuse me, if I stepped on any toes or hurt any feelings in trying to hurry the transformation agenda," he wrote. "I am here as long as I have your support and confidence."

Don't you wish more managers had the strength to speak like that?

**Questions:**

- (a) Do you think that this strategy of putting the customers after employees would work in the long run? Justify your answer.
- (b) Do you think that Vinit Nayar would succeed in the long run with his innovative approach of dealing with people with so much of transparency on the intranet? Explain with reasons.
- (c) If you were the CEO of a company which is working in competition with HCL then what would you do in your company?

निम्नलिखित केस अध्ययन का विश्लेषण कीजिए और अंत में दिए गए प्रश्नों के उत्तर दीजिए :

2005 में विनीत HCL टेक्नोलॉजी का प्रेसिडेंट बन गया था और अगले पाँच वर्षों में उसने कंपनी में असाधारण बदलाव ला दिए जिसमें कर्मचारियों का आधार 30000 से बढ़कर 75000 से भी अधिक हो गया और राजस्व तिगुने हो गए। आज HCL में विश्व में 85000 से भी अधिक कर्मचारी हैं और इसका आकार और पैमाना विनीत की अगुवाई में बढ़ता ही जा रहा है। इसमें उसकी 2007 में हुई कंपनी के CEO के रूप में नियुक्ति को दृढ़ता मिली है और इधर हाल ही में नवम्बर 2010 में इसके वाइस चेयरमैन बन गए हैं। इस दौरान HCL एपल और गूगल जैसी कंपनियों की सूची में जुड़ गई क्योंकि यह विश्व की केवल आठ प्रौद्योगिकी कंपनियों में से एक है जिसका राजस्व 2.5 बिलियन डॉलर है। और इसने 25% से भी अधिक की वार्षिक वृद्धि दर को प्राप्त कर लिया है। हरेक स्तब्ध रह गया था - जब पहली बार मैंने यह कहा, नायर ने स्वीकार किया।

यहाँ कुछ चीजें ऐसी हैं जो विश्वास के साथ इसके बारे में कही जा सकती हैं। वह कर्मचारियों को अभिप्रेरित करने में अच्छे हैं, बड़ी टीम को बनाने के लिए अत्यन्त प्रतिबद्ध हैं परन्तु समय पर काम को कराने में थोड़े शिथिल हैं। उनके कर्मचारियों के प्रेक्षणों ने उसे ऊपर की ओर मूल्यांकन करने की असाधारण प्रक्रिया के दौरान उसे यह बताया गया था जिस प्रक्रियाओं को HCL में उसके कार्यान्वित किया था।

हर कर्मचारी अपने बॉस को दर्जा देता है, उनके बॉसों के बॉस को भी और कंपनी के किन्हीं तीन प्रबंधकों को, जिन्हें वह चुनता है, 18 प्रश्नों को 1 से 5 मापनी का प्रयोग करके उसका मूल्यांकन करता है। ऐसे 360 डिग्री के मूल्यांकन सामान्य नहीं है परन्तु HCL में सभी परिणामों को ऑनलाइन डाल दिया जाता है ताकि हर कर्मचारी देख सके। ऐसा कभी सुना नहीं जाता।

और यही सब कुछ नहीं है HCL का हर कर्मचारी किसी भी समय इलेक्ट्रॉनिक 'टिकट' का सृजन कर सकता है जो बता सके कि उसके विचार से कंपनी को उस पर कार्यवाही करनी चाहिए। नायर इसकी व्याख्या करते हैं, हो सकता है कि मेरी बोनस के बारे में समस्या है या मेरी सीट काम नहीं कर रही है या मेरा बॉस ज्यादा काम लेता है। यह टिकट प्रबंधक से होकर समाधान के लिए जाता है।

आश्चर्य की बात है कि ऐसे टिकटों को स्वयं कर्मचारी ही बंद कर सकते हैं। और नायर सतर्क रहते हैं कि प्रबंधक कर्मचारियों को टिकट के बनाने अथवा बंद करने के लिए डराता तो नहीं है। प्रबंधकों का मूल्यांकन अंशतः इस बात पर आधारित होता है कि उसके विभागों ने कितने टिकटों का सृजन किया है, जितने अधिक उतने अच्छे। फिर भी मैं आश्चर्य हूँ कि उस कर्मचारी की सिफारिश होती रहती है जो नियमतः यह टिकट देता है कि "मेरा बॉस काम अधिक लेता है।"

इसके अतिरिक्त हर कर्मचारी किसी भी विषय पर एक सार्वजनिक प्रक्रिया में प्रश्न अथवा टिप्पणी कर सकता है जिस प्रक्रिया को U और I कहते हैं। ऐसे प्रश्न हर माह 400 के लगभग आते हैं और प्रश्नों और उत्तरों को इन्टरनेट पर डाल दिया जाता है।

‘सैक्टर 24 में दिया गया भोजन बासी है’ एक ऐसी स्थिति आई। दुकानदार को बदल दिया गया।

आप HCL में प्रबंधक नहीं हो सकते जब तक कि आपने पाठ्यक्रमों के एक समूह को पास नहीं कर लिया हो जिसमें बातचीत का कौशल, प्रस्तुतिकरण का कौशल, दिशा का प्रबंध और जिसे कहते हैं ‘प्रत्याशा प्रबंध’ शामिल हैं जो ग्राहकों और कर्मचारियों दोनों की प्रत्याशाओं का सामना कर सकते हैं।

एक और विधि है जिसे कुछ लोग पागलपन कह सकते हैं। नायर ने निष्कर्ष निकाला है कि जिसे वे भारतीय IT का ‘प्रयास आधारित’ मॉडल कहते हैं वह लंबी अवधि तक सफल नहीं होगा क्योंकि IBM तथा अन्य वैश्विक 17 कंपनियों के स्वयं के स्थानीय कर्मचारी हैं और वे अनेक दीर्घावधि भारतीय लागत लाभों के साथ मेल बिठा सकते हैं। जीतते हैं वे, नायर मानते हैं जो ग्राहकों को सबसे उत्तम परिणाम देते हैं। जो कर्मचारी सुरक्षित और प्रसन्न हैं वे ग्राहक सफलता पर बेहतर ध्यान केन्द्रित कर सकते हैं। इसलिए वह ऐसे संगठन का निर्माण करने का लक्ष्य रखते हैं जिसमें अत्यधिक कुशल कर्मचारी हों जो ग्राहक मूल्यों का सृजन करने के लिए समर्पित हों। वे HCL को ऐसा बनाना चाहते

हैं जो अपने कर्मचारियों में से 20% समुद्र पार से नियुक्त करें जहाँ लोग अधिकांशतः काम करना चाहते हैं।

नायर इस समस्या का भी समाधान करने का सोच रहे हैं जो इन दिनों 17 कम्पनियों के सामने बृहदरूप में मंडरा रहा है। ये हैं 'घिसाई' सबसे अच्छे कर्मचारियों को रोके रखना, उत्तरोत्तर कठिन होता जा रहा है। नायर चाहते हैं कि जो भी HCL में काम को छोड़े वह अन्यन्त हताश हो जाए।

मैं ऐसी कंपनी चाहता हूँ जो मेरे कर्मचारियों को उत्तम सेवा प्रदान करे जो अन्य कम्पनी की तुलना में बेहतर हो। वह दृढ़ता से यह मानते हैं कि जो विचार HCL का भविष्य में मार्गदर्शन करें वे उससे प्राप्त न हों बल्कि नीचे के कर्मचारियों से आएँ।

प्रारंभिक संकेतों से लगता है कि उसकी ठोस रणनीति काम कर रही है नायर के प्रेसिडेन्ट होने के एक वर्ष के भीतर अधिकांश नवप्रवर्तनों का कार्यान्वयन हो गया है। परन्तु इस प्रबंध में घिसाई की दर घट कर आधी रह गई है और स्टॉक दुगुने से भी अधिक हो गया है।

HCL टेक्नोलॉजी की बाजार पूँजी 4.2 बिलियन डॉलर है। कंपनी अधिकांशतः एक धारक कम्पनी के स्वामित्व में है जो HCL इन्फोसिस्टम की मालिक है जो कि भारत की सबसे बड़ी PC बनाने वाली कंपनी है। पिछले वर्ष राजस्व में 34 प्रतिशत की वृद्धि हुई अर्थात् 764 मिलियन डॉलर की।

जनवरी में HCL ने सबसे बड़े बाहरी स्रोत की संविदा को जीता जो तीन साल की है और 300 रु. मिलियन डॉलर की है। यह आदेश यूरोपीय इलेक्ट्रॉनिक रिटेलर DSG (DSGI.VX) से मिला है जो यू.के में डिक्सन स्टोर्स के नाम से जानी जाती है।

HCL के नवप्रवर्तन केवल प्रबंधकीय ही नहीं है। कंपनी का लक्ष्य ग्राहकों के साथ कूटनीतिक हिस्सेदार बनाने का है और उसके साथ व्यवसाय प्रक्रिया प्रबंध पर काम करने और आधारित संरचना दूर से प्रबंध करना है। एक ऐसा व्यवसाय जिसकी शुरुआत उसमें भारत में की थी, नायर ने कहा। वे AMD (अनुसंधान) के साथ काम के लिए सफल हो गए हैं जो एक मार्की ग्राहक है जिसके लिए यह सभी चीजें करना है।

एक और ग्राहक सिस्को (अनुसंधान) है जो 10 साल से ग्राहक है और जिसके साथ HCL एक और प्रकार के नवप्रवर्तन का काम कर रही है वह है 'हिस्सेदारी जोखिम'। फरवरी से HCL पूर्णतः सिस्को के एक उत्पाद की इंजीनियरी के लिए जिम्मेदार है। इसे इस आधार पर पैसा मिलता है कि उत्पाद कितना बिकता है।

इंजीनियरी में इन सभी नवप्रवर्तकों में नायर की विनयशीलता एक शक्तिशाली प्रबंधकीय परिसम्पत्ति है। पिछले सप्ताह उन्होंने कंपनी के कर्मचारियों को एक पत्र लिखकर उसके द्वारा कार्य भार संभाले हुए एक वर्ष का उल्लेख किया। उसने अपने तरीके से 21 साल से अधिक काम किया।



कृपया मुझे माफ करें यदि मैंने अन्य किसी के हक को छीना हो या रूपांतरण के मुद्दे को तेजी से लाने में किसी की भावनाओं को ठेस पहुँचाई हो। उन्होंने लिखा, “मैं यहाँ तब तक हूँ जब तक आपका समर्थन और विश्वास मुझे मिलता है।”

क्या आप ऐसा नहीं चाहते कि और अधिक प्रबंधकों में इस प्रकार कहने की ताकत हो ?

**प्रश्न :**

- (क) क्या आप ऐसा सोचते हैं कि ग्राहकों को कर्मचारियों के पीछे लगाने की रणनीति दीर्घावधि में कारगर होगी ? अपने उत्तर का औचित्य बताइए।
- (ख) क्या आप ऐसा सोचते हैं कि विनीत नायर की लोगों के साथ इन्टरनेट पर इतनी अधिक पारदर्शिता के साथ बढ़ाने की उसकी नवप्रवर्तक पद्धति दीर्घावधि से सफल होगी ? कारण देकर व्याख्या कीजिए।
- (ग) यदि आप एक कंपनी के CEO हों जो HCL की प्रतिस्पर्धी के रूप में काम कर रही हो, तो आप अपनी कंपनी में क्या करेंगे ?