

[This question paper contains 11 printed pages.]

2051

Your Roll No.

M.Com./I

A

(OC)

Course 411 – ORGANISATION 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.)

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.

टिप्पणी :- इस प्रश्नपत्र 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।

P.T.O.

1. "Organisational behaviour is a field of study that borrows many concepts and methods from behavioural and social sciences." Comment. What impact does the individuals have on the behaviour within the organisation ?

OR

Explain the mechanism of perception. What causes perpetual distortion ? Explain with examples.

"संगठन व्यवहार अध्ययन का एक ऐसा क्षेत्र है जो व्यवहार परक और सामाजिक विज्ञानों से अनेक संकल्पनाओं और विधियों को उधार लेता है।" टिप्पणी कीजिए। संगठन के भीतर व्यवहार पर व्यक्तियों का क्या प्रभाव पड़ता है ?

अथवा

प्रत्यक्षण की क्रियाविधि को स्पष्ट कीजिए। प्रत्यक्ष ज्ञानात्मक विपर्यास के क्या कारण होते हैं। सोदाहरण स्पष्ट कीजिए।

2. "In the context of constant changes and environmental uncertainty, none of the motivation theory seems relevant and appropriate." Do you agree ?

OR

- (a) How far is feedback relevant in communication ?
- (b) Is group Decision-making superior to individual Decision-making ?

“सतत परिवर्तनों और परिवेशीय अनिश्चिताओं के संदर्भ में कोई भी अभिप्रेरण सिद्धांत सुसंगत और उपयुक्त प्रतीत नहीं होता है।” क्या आप सहमत हैं ?

अथवा

(क) संप्रेषण में प्रतिपुष्टि कितनी सुसंगत है ?

(ख) क्या समूह निर्णयन व्यष्टिक निर्णयन से श्रेष्ठ है ?

3. “Organisational stress is detrimental to the organisational existence and individual well-being.” Comment.

OR

In management literature one view on conflict puts it as ‘inherently bad’ whereas the other view ‘advocates and encourages conflict’. Which view do you subscribe to and why ?

“संगठन जन्य दबाव संगठन के अस्तित्व और व्यक्ति के हित के लिए हानिकारक है।” टिप्पणी कीजिए।

अथवा

प्रबंध साहित्य में द्वंद्व पर एक दृष्टिकोण उसे ‘अंतर्निहिततः खराब’ बताता है, जबकि दूसरा दृष्टिकोण ‘द्वंद्व का समर्थन करता है और प्रोत्साहन देता है’। आप किस दृष्टिकोण का अनुमोदन करते हैं और क्यों ?

4. Write short notes on **ANY TWO** of the following :-

- (a) Life Positions
- (b) Socialisation Process of Organisational Culture
- (c) Significance of OD
- (d) Power and Authority

निम्नलिखित में से किन्हीं दो पर संक्षिप्त टिप्पणी लिखिए :

- (क) जीवन-स्थितियाँ
- (ख) संगठनात्मक संस्कृति की समाजीकरण प्रक्रिया
- (ग) OD का महत्व
- (ख) शक्ति और सत्ता

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

Anuj Joshi, a 41-year-old administrator at the City Centre Street Settlement House, a non profit social service agency with 70 employees and more than \$ 6 million in assets, sat pensively at his desk. He thought to himself, No, it can't be. I can't have been working here for 20 years. Where did the time go ?

Joshi has spent his entire adult life working at the City Centre Settlement House. He began his career

there immediately after graduating from college with a degree in economics and very slowly climbed the narrow administrative ladder from his initial position as the director of a government-funded project to his current position as the deputy agency administrator. In addition, for the past five years, he has been serving as the president of the agency's for-profit construction company. He reports directly to Anil Sharma, the autocratic executive director of the agency.

Joshi, a competent administrator, often gets things done through his participative Leadership style. In the last few years, Joshi's job responsibilities have increased exponentially. He fills many informational, decisional and inter personal managerial roles for the agency. Six months ago, he was given the added responsibility for processing invoices for agency vendors and consultants, authority he shares in common with Sharma and the agency's accountant.

Anuj Joshi is rewarded handsomely for his role in the non profit agency. Last year, he earned \$ 90,000 plus a Liberal fringe benefits package that included an agency car, 3 pension plan, a medical health plan, a months vacation, 15 paid holidays and unlimited sick time. He has no written contractual agreement and essentially serves at the pleasure of Anil Sharma.

Joshi pays a high personal price for his attractive compensation package. He is on call 24 hours 9 day. Each Sunday morning, he attends a mandatory agency strategy meeting required of all agency managers.

Over the years, Joshi has tolerated Sharma's erratic mood swings and his inattentiveness to agency details. Tension between the two men reached a high point in recent months. For example, two months ago, Joshi called in sick because he was suffering from a severe trout of the flu. Joshi's absence forced Sharma to cancel an important meeting to supervise an agency fiscal audit. Sharma responded to Joshi's absence in an irrational fashion by focussing on a Small piece of tile missing from the cafeterial floor. He screamed at two employees who were eating Lunch in the cafeteria.

A month after this incident, Joshi recommended pay increases for two employees who had received excellent performance appraisals by their supervisors. Joshi believed that a 2% raise, admittedly only a symbolic raise, would provide motivation, would increase morale and would not seriously jeopardize the agency's budget. When Joshi proposed his recommendations for employee raises to Sharma at the weekly fiscal meeting, Sharma vehemently rejected

his proposal and countered it by ranting "Everybody wants a raise around here. It's time about people started doing more work and stopped whining about money. Let's move on to the next agenda item".

Joshi has often contemplated resigning from the agency to seek other public sector employment. However, he believes such opportunities are rare since he is middle-aged.

Besides, Sharma knows about every agency CEO in the public sector, Joshi believes that Sharma would find out that he applied for a job as soon as his resume reached an agency personnel department. Moreover, Joshi feels that his long tenure with the agency may be detrimental; most prospective employers would be suspicious of his motives for leaving the settlement house after some two decades of service. Also, given the present economic conditions in the state, many public sector agencies would be reluctant to match his salary & benefits package - at least not in his first few years of service.

Joshi is uncertain of his options at this point. He has significant non-profit and for-profit experience and excellent managerial and leadership skills. Yet he wonders if there is any way out of his current situation.

Questions :-

- (a) Describe the two Leadership styles used by Anuj Joshi and Anil Sharma.
- (b) What are the characteristics of an effective leader? Do you think Sharma is an effective leader?
- (c) Does Anuj Joshi have any way out of his current situation? What would you do if you were Anuj Joshi?

निम्नलिखित वस्तुस्थिति परक अध्ययन का विश्लेषण कीजिए और अंत में दिए गए प्रश्नों का उत्तर दीजिए :

सिटी सेंटर स्ट्रीट सैटलमेन्ट हाउस एक निर्लाभ समाज-सेवा अभिकरण है, जिसमें 70 कर्मचारी और जिसकी \$ 6 मिलियन से अधिक मूल्य की परिसंपत्तियां हैं। उसका प्रशासक, 41 वर्षीय अनुज जोशी अपने डेस्क पर विचार मग्न बैठा था वह अपने-आप से कह रहा था कि नहीं, यह नहीं हो सकता कि मैं यहाँ 20 वर्ष से काम कर रहा हूँ? क्या इतना समय गुजर गया?

जोशी ने अपना समस्त वयस्क जीवन सिटी सेंटर सैटलमेन्ट हाउस में काम करने में व्यतीत कर दिया। उसने अर्थशास्त्र में उपाधि प्राप्त करने के बाद तुरंत ही यहाँ कार्य करना शुरू कर दिया था और धीरे-धीरे वह सरकार द्वारा निधिक परियोजना के निदेशक के प्रारंभिक पद से आज उप अभिकरण प्रशासक के पद पर पहुँचा है। इसके अतिरिक्त,

पिछले पाँच वर्ष से अभिकरण की लाभार्थ स्थापित निर्माण कंपनी के अध्यक्ष के रूप में भी कार्य कर रहा है। वह अभिकरण के स्वेच्छाचारी अधिशासी निदेशक अनिल शर्मा को सीधे ही 'कामकाज का विवरण देता है।

जोशी एक दक्ष प्रशासक है और वह बहुधा अपनी सहभागी नेतृत्व शैली से काम निकलवा लेता है। पिछले कुछ वर्षों से जोशी का कार्य-दायित्व चरघातोकी रूप से बढ़ गया है। वह कई सूचनात्मक, निर्णयात्मक और अंतःव्यक्तिक प्रबंधकीय भूमिकाएँ निभाता है। छह महीने पूर्व उसे अभिकरण के विक्रेताओं और परामर्शदाताओं के लिए बीजक प्रक्रमण का अतिरिक्त दायित्व सौंपा गया है। वह इस प्राधिकार में उसकी शर्मा और अभिकरण के लेखापाल के साथ साझेदारी है।

अनुज जोशी को निर्लाभ अभिकरण में अपनी भूमिका के लिए अच्छे खासे रूप में पुरस्कृत किया जाता है। पिछले वर्ष उसने \$ 90,000 अर्जित किए और साथ में भरपूर अनुषंगी हित लाभ भी, जिसमें अभिकरण की कार, 3 पेन्शन योजना, एक चिकित्सीय स्वास्थ्य योजना, एक मास का अवकाश, 15 संदत्त छुट्टियाँ और असीमित बीमारी अवकाश। उसको कोई संविदात्मक करार नहीं है, वह मूलतः अनिल शर्मा के प्रसादानुसार सेवा करता है।

जोशी को इस आकर्षक प्रतिपूर्ति के लिए भारी वैयक्तिक कीमत चुकानी पड़ती है। उसे दिन के 24 घंटे सुलभ होना होता है। प्रत्येक रविवार को प्रातःकाल उसे सभी प्रबंधकों के लिए अपेक्षित अभिकरण रणनीति संबंधित अनिवार्य मीटिंग में आना होता है।

वर्षों से वह शर्मा के सनकी व्यवहार और अभिकरण के विवरणों के प्रति अनवधान को सहता आया है। हाल के महीनों में दोनों के बीच तनाव अत्यधिक बढ़ गया था। उदाहरण के तौर पर जोशी को फ्लू के गंभीर दौर के कारण बीमारी की छुट्टी लेनी पड़ी। जोशी की अनुपस्थिति के कारण शर्मा ने एक अभिकरण की वित्तीय लेखा परीक्षा के पर्यवेक्षण की महत्वपूर्ण मीटिंग को रद्द कर दिया। शर्मा ने जोशी की अनुपस्थिति पर कैफेटेरिया के फर्श से अविद्यमान टाइल के छोटे से टुकड़े को लेकर बेतुका व्यवहार किया। वह कैफेटेरिया में लंच कर रहे दो कर्मचारियों पर चीख पड़ा।

इस घटना के एक महीने के बाद, जोशी ने उन दो कर्मचारियों के वेतन में वृद्धि की सिफारिश की जिन्हें उनके पर्यवेक्षकों ने उत्कृष्ट निष्पादन के लिए सराहा था। जोशी का मत था कि 2% की वृद्धि, जो मात्र प्रतीकात्मक वृद्धि थी, से अभिप्रेरण मिलेगा, मनोबल बढ़ेगा तथा अभिकरण के बजट पर कोई स्वास प्रभाव नहीं पड़ेगा। जब जोशी ने साप्ताहिक वित्तीय मीटिंग में कर्मचारी वेतन वृद्धि की सिफारिश प्रस्तुत की, शर्मा ने प्रस्ताव को एकदम ठुकरा दिया और उल्टे चिल्लाकर कहने लगा कि यहाँ प्रत्येक को वेतन-वृद्धि चाहिए। समय आ गया है कि अब लोग काम अधिक करें और पैसे के लिए झींकना बंद करें। काफी हो गया, अब कार्यसूची की अगली मद पर ध्यान दें।

जोशी ने बहुधा अभिकरण से त्यागपत्र देकर अन्य सार्वजनिक क्षेत्र में काम ढूँढने का विचार किया, किंतु उसे मालूम था कि अब इस मध्यवय में ऐसे अवसर दुर्लभ हैं। इसके अतिरिक्त शर्मा सार्वजनिक क्षेत्र के अभिकरण के प्रत्येक मुख्य कार्यपालक को जानता है उसका मानना

था कि जैसे ही उसका संक्षिप्त विवरण किसी अभिकरण के कार्मिक विभाग में पहुँचेगा, शर्मा को पता लग जाएगा। जोशी का यह भी मानना था कि अभिकरण में उस का लंबा कार्यकाल हानिकारक हो सकता है, अनेक भावी नियोक्ता उसके लगभग दो दशक के सेवा-काल के बाद सैटलमेन्ट हाउस को छोड़ने पर उसे शक की निगाह से देखेंगे। साथ ही वर्तमान आर्थिक स्थितियों को देखते हुए, अनेक सार्वजनिक क्षेत्र अभिकरण उसे प्राप्त वेतन और हित लाभ की बराबरी करने के लिए अनिच्छुक होंगे, कम से कम सेवा के कुछ पहले वर्षों में।

अतः इस समय जोशी अपने विकल्पों को लेकर अनिश्चित है। उसे निर्लाभ और लाभार्थ कार्यक्षेत्र का सार्थक अनुभव है और उसमें उत्कृष्ट प्रबंधकीय और नेतृत्व कौशल हैं। तथापि वह हैरान है कि क्या वर्तमान स्थिति के निबटने का कोई उपाय है भी।

प्रश्न

- (क) अनुज जोशी और अनिल शर्मा की दो नेतृत्व शैलियों का वर्णन कीजिए।
- (ख) प्रभावी नेता के क्या अभिलक्षण होते हैं? आपके विचार में क्या शर्मा एक प्रभावी नेता है?
- (ग) क्या अनुज जोशी के पास अपनी वर्तमान स्थिति से पार पाने का कोई रास्ता है? यदि आप अनुज जोशी होते तो क्या करते?