

[This question paper contains 24 printed pages.]

Your Roll No.....

Sr. No. of Question Paper : 1401 **G**

Unique Paper Code : 2412081101

Name of the Paper : Management Principles and Applications

Name of the Course : **B.Com. (H) UGCF**
Discipline Specific Course/
DSC

Semester : I

Duration : 3 Hours

Maximum Marks : 90

Instructions for Candidates

1. Write your Roll No. on the top immediately on receipt of this question paper.
2. Attempt **all** questions by selecting **two** parts from each question.
3. Part of the Question to be attempted together.
4. If the Question paper has **Part-A/B/C**. (Write appropriate direction)
5. **All** questions carry equal marks.
6. Use of Calculator not allowed.

P.T.O.

1401

2

Or

Use of Simple Calculator allowed.

Or

Use of Non-Programmable scientific calculator allowed.

Or

Not Applicable

(Please mention whichever is applicable)

Note: All the fields mentioned in the Performa are essential

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

छात्रों के लिए निर्देश

1. इस प्रश्न-पत्र के मिलते ही ऊपर दिए गए निर्धारित स्थान पर अपना अनुक्रमांक लिखिए।
2. प्रत्येक प्रश्न से दो भाग चुनकर सभी प्रश्नों का प्रयास करें।
3. प्रश्न के भाग एक साथ हल करें।
4. यदि प्रश्न पत्र में भाग-अ/ब/स है (उचित दिशा लिखें)।
5. सभी प्रश्नों के अंक समान हैं।

1401

3

6. कैलकुलेटर के उपयोग की अनुमति नहीं है।

या

सरल कैलकुलेटर के उपयोग की अनुमति।

या

नॉन-प्रोग्रामेबल वैज्ञानिक कैलकुलेटर के उपयोग की अनुमति।

या

लागू नहीं।

(कृपया जो भी लागू हो उसका उल्लेख करें)

ध्यान दें : परफॉर्मा में उल्लिखित सभी फील्ड आवश्यक हैं।

7. इस प्रश्न-पत्र का उत्तर अंग्रेजी या हिंदी किसी एक भाषा में दीजिए, लेकिन सभी उत्तरों का माध्यम एक ही होना चाहिए।

1. (a) The sudden removal of Sam Altman, one of the co-founders and CEO of startup firm OpenAI that created Chat GPT, by the board of directors due to a “break-down of communications” has caused a stir in the startup firm. The aftermath of this decision resulted in the majority of the employees threatening to leave the company within two days. In the light of this scenario, highlights the crucial role and significance of management in contemporary business operations.

- (b) Coordination is needed at all levels of management and is the responsibility of all managers. In the light of this statement, explain the nature and techniques of coordination.

OR

- (a) "Mintzberg has provided a unique explanation of what managers do in reality". Critically examine the statement and explain various managerial roles.
- (b) Describe System Approach to Management with the help of an example. How is it different from Contingency Approach? (9+9)
2. (a) Explain the concept of "Bounded Rationality" in decision making. What are the steps involved in a rational decision-making process?
- (b) What do you understand by Focus Business Strategy? Discuss the Cost Focus and Differentiation Focus strategies with the help of suitable examples.

OR

- (a) In what way, Management by Objectives approach is different from Traditional goal setting? Suggest steps that should be taken by an organization for effective implementation of MBO approach.
- (b) Do you think planning is a mere ritual in a fast-changing environment? Justify your answer by giving examples. (9+9)
3. (a) What are the causes of creation of informal groups? How should a manager handle these groups?
- (b) "Delegation provides the means whereby a manager multiplies himself." Comment on the statement and describe the process of delegation of authority.

Or

- (a) The matrix organization design is complex and difficult to implement successfully. Why then so many organizations use it?
- (b) What do you mean by Organograms? What are its uses practically? Explain the types of Organograms. (9+9)

4. (a) "Motivation is the key to unlocking the potential of employees. Managers must understand that motivation is the driving force behind employee performance". With this statement in mind, enumerate the importance of motivation.
- (b) Identify the leadership styles describing the situations under which each style is useful. What factors influence the choice of leadership style?

Or

- (a) What do you mean by Financial Ratios in controlling? Discuss the types of Financial Ratios managers can use as a controlling tool.
- (b) "In what ways does exercising control aid in the assessment of standards' precision and the maintenance of order and discipline?" Elaborate this statement and examine the core principles that form the basis of an effective control system.
- (9+9)
5. Read the following case carefully and answer the questions given below :

The Tata Group is India's largest conglomerate founded in 1868 by Jamshedji Tata and headquartered in Mumbai, India. Under the management of Ratan Tata, the great-grandson of the founder, the group has successfully transformed from a national corporation to a leading multinational corporation. It comprises 30 listed companies with a combined market capitalization of US\$ 145.3 billion. The group now consists of more than 100 companies, with a turnover of more than \$70bn.

Each Tata Corporation operates independently with its own board of directors and shareholders. It operates businesses in 10 different industries (including information technology, steel, automotive, consumer and retail, infrastructure, financial services, aerospace, tourism and travel, telecom and media) spreads over 100 countries and employs more than 700,000 people worldwide. The Tata group is highly decentralized, and member companies have great autonomy in terms of strategy and operations. The main instrument for unifying the group is the Tata corporate brand, which

embodies values that are shared by all companies in the group.

The group's core values are Integrity, Understanding, Excellence, Unity, and Responsibility. It has been reputable for consistently upholding the highest ethical standards. It does not only care about its shareholders' benefit, it also takes into account the interest of its employees, communities, countries, and environments in which it work.

The Tata group has been respected in India for more than 140 years for its commitment to strong values and ethics in conducting business. With a noble objective of returning wealth to the society, they serve Two-thirds of the equity of Tata Sons, the Tata promoter holding company, is held by philanthropic trusts that have created national institutions for science and technology, medical research, social studies and the performing arts. Tata Group is an ethical and philanthropic corporation. Through these trusts, Tata Sons Ltd. utilizes on average between 8 to 14% of its

net profit every year for various social causes. Rooted in India and wedded to traditional values and strong ethics, Tata companies are building multinational businesses that will achieve growth through excellence and innovation, while always putting the interests of shareholders, employees and civil society first.

Nearly a century old, Tata Iron and Steel Company Ltd. (TISCO), more popularly known as Tata Steel, is one of India's oldest companies. Established in 1907 by Mr. Jamshedji Tata — a visionary — it is Asia's first and India's largest integrated private sector steel company. Since its inception, the company has focused on the customer, operational excellence, employee welfare, organizational leadership, and social responsibilities and citizenship. Consistent with its thrust on these dimensions, the company is one of the most respected companies in the country for its value-based practices, ethical and dynamic practices, and competitive performance. The name 'Tata' has always been synonymous with trust. The statement of purpose

of the Tata group (Tata Steel belongs to this group) explicitly seeks to improve the quality of life in the communities it serves. It says, "Our heritage of returning to society what we earn evokes trust among consumers, employees, shareholders, and the community. This heritage will be continuously enriched by formalizing the high standards of behaviour expected from employees and companies.

While each Tata company implements its own CSR programme, Tata Sons has recently established the Tata Sustainability Group (TSG). The TSG will guide, support, and provide thought leadership to all Tata companies in embedding sustainability in their business strategies. TSG has also focused on volunteering programmes for Tata companies. The pool of Tata volunteers at present comprises 25,000 employees in 150 companies, across 60 countries and 540 locations. 66 percent of the equity of Tata Sons, the promoter holding company, is held by Tata trusts, thereby returning wealth to the society, in keeping with Jamshedji Tata's belief: In a free enterprise, the

community is not just another stakeholder in business, but is in fact the very purpose of its existence. The Tata group's core purpose is to improve the quality of life of the communities it serves globally, through long-term stakeholder value creation.

Among other things, the implementation of the Tata code of conduct was mandatory for the relatively autonomous group companies to leverage on 'Tata' as a brand. The successful implementation of this code of conduct was not a matter of choice for Tata Steel. To implement the code of conduct, the company created a new position of 'ethics counselor' at the senior management level. He is internally identified and made to report to the Managing Director of the company for the day-to-day functioning. However, he directly reported to the group headquarters.

In every department, one person was identified by the head of the department to additionally look after the implementation of the code of conduct in the department. These ethics coordinators reported to the

ethics counsellor directly on matters related to ethics. However, for other purposes, they continued to report to the heads of their respective departments. The ethics coordinators in consultation with the ethics counsellor organized a large number of awareness programmes every year. Such programmes were extended to the other stakeholders like suppliers and dealers of the company. Having succeeded in creating awareness among the employees, the ethics counsellor organized nearly 15 awareness programmes for the families of the executives. The family members are made to feel proud that one of them is part of a 'value-based' organization.

Questions : Attempt any **three**

- (i) Discuss the core values upheld by the Tata Group of Companies.
- (ii) How do you evaluate the Tata Group? To what degree did ethical practices contribute to the success of this conglomerate?

- (iii) What initiatives has Tata Group undertaken to promote ethical practices? Please elaborate on the topic.
- (iv) Examine the role of Counsellor in enforcing Code of Conduct practices.
- (v) What is the purpose behind the establishment of Tata Sustainability Group? How does TSG contribute to the organization? (6+6+6)

Or

Write brief notes on any two of the three provided questions :

- (i) Discuss the factors reshaping and redesigning management purposes, rewards and perceptions.
- (ii) Discuss the role and importance of innovation in modern day complex business environment.
- (iii) What do you understand by the term Ethics? Describe its nature and characteristics of Business Ethics. (9+9)

1 (क) चैट जीपीटी बनाने वाली स्टार्टअप फर्म ओपनएआई के सह-संस्थापको और सीईओ में से एक सैम ऑल्टमैन को "संचार के टूटने" के कारण निदेशक मंडल द्वारा अचानक हटा दिया गया है। इस घटन से स्टार्टअप फर्म में हड़कंप मच गया है। इस निर्णय के परिणामस्वरूप अधिकांश कर्मचारियों ने दो दिनों के भीतर कंपनी छोड़ने की धमकी दी। इस परिदृश्य के आलोक में, समकालीन व्यावसायिक संचालन में प्रबंधन की महत्वपूर्ण भूमिका और महत्व पर प्रकाश डालिए।

(ख) प्रबंधन के सभी स्तरों पर समन्वय की आवश्यकता है और यह सभी प्रबंधकों की जिम्मेदारी है। इस कथन के आलोक में समन्वय की प्रकृति एवं तकनीकों की व्याख्या कीजिए।

या

(क) "मिंटजबर्ग ने प्रबंधकों द्वारा वास्तविकता में क्या किया जाता है, इसकी एक अनूठी व्याख्या प्रदान की है"। इस कथन की समालोचनात्मक विवेचना कीजिए और विभिन्न प्रबंधकीय भूमिकाओं की व्याख्या कीजिए।

(ख) एक उदाहरण की सहायता से प्रबंधन के लिए सिस्टम दृष्टिकोण का वर्णन कीजिए। यह आकस्मिकता दृष्टिकोण से किस प्रकार भिन्न है?

(9+9)

2. (क) निर्णय लेने में "सीमाबद्ध तर्कसंगतता" की अवधारणा के बारे में समझाएं। तर्कसंगत निर्णय लेने की प्रक्रिया में कौन से चरण शामिल हैं?

(ख) फोकस बिजनेस रणनीति से आप क्या समझते हैं? उपयुक्त उदाहरणों की सहायता से लागत फोकस और विभेदीकरण फोकस रणनीतियों पर चर्चा कीजिए।

या

(क) किस प्रकार, उद्देश्य आधारित प्रबंधन दृष्टिकोण पारंपरिक लक्ष्य निर्धारण से भिन्न है? एमबीओ दृष्टिकोण के प्रभावी कार्यान्वयन के लिए किसी संगठन द्वारा उठाए जाने वाले कदमों का सुझाव दें।

(ख) क्या आपको लगता है कि तेजी से बदलते परिवेश में योजना बनाना महज एक अनुष्ठान है? उदाहरण देकर अपने उत्तर की पुष्टि कीजिए।

(9+9)

3. (क) अनौपचारिक समूहों के निर्माण के क्या कारण हैं? एक प्रबंधक को इन समूहों को कैसे संभालना चाहिए?

- (ख) "प्रतिनिधिमंडल वह साधन प्रदान करता है जिससे एक प्रबंधक खुद को बढ़ाता है।" इस कथन पर टिप्पणी कीजिए और प्राधिकार के प्रत्यायोजन की प्रक्रिया का वर्णन कीजिए।

या

- (क) मैट्रिक्स संगठन डिजाइन जटिल है और इसे सफलतापूर्वक लागू करना कठिन है। फिर इतने सारे संगठन इसका उपयोग क्यों करते हैं?
- (ख) ऑर्गेनोग्राम से आप क्या समझते हैं? व्यवहारिक रूप से इसके क्या उपयोग हैं? ऑर्गेनोग्राम के प्रकार बताएं। (9+9)
4. (क) 'प्रेरणा कर्मचारियों की क्षमता को उजागर करने की कुंजी है। प्रबंधकों को यह समझना चाहिए कि कर्मचारी के प्रदर्शन के पीछे प्रेरणा ही प्रेरक शक्ति है।' इस कथन को ध्यान में रखते हुए प्रेरणा के महत्व को गिनाइये।
- (ख) उन परिस्थितियों का वर्णन करते हुए नेतृत्व शैलियों की पहचान कीजिए जिनमें प्रत्येक शैली उपयोगी है। नेतृत्व शैली के चुनाव को कौन से कारक प्रभावित करते हैं?

या

- (क) नियंत्रण में वित्तीय अनुपात से आपका क्या तात्पर्य है? उन वित्तीय अनुपातों के प्रकारों पर चर्चा कीजिए जिन्हें प्रबंधक नियंत्रण उपकरण के रूप में उपयोग कर सकते हैं।
- (ख) "किस तरह से नियंत्रण का प्रयोग मानकों की सटीकता के मूल्यांकन और व्यवस्था और अनुशासन के रखरखाव में सहायता करता है?" इस कथन की व्याख्या कीजिए और उन मूल सिद्धांतों की विवेचना कीजिए जो एक प्रभावी नियंत्रण प्रणाली का आधार बनते हैं। (9+9)
5. निम्नलिखित मामले को ध्यान से पढ़िए और नीचे दिए गए प्रश्नों के उत्तर दीजिए :
- टाटा समूह भारत का सबसे बड़ा समूह है जिसकी स्थापना 1868 में जमशेदजी टाटा ने की थी और इसका मुख्यालय मुंबई, भारत में है। संस्थापक के परपोते रतन टाटा के प्रबंधन में, समूह सफलतापूर्वक एक राष्ट्रीय निगम से एक अग्रणी बहुराष्ट्रीय निगम में बदल गया है। इसमें 145.3 मिलियन अमेरिकी डॉलर के संयुक्त बाजार पूंजीकरण के साथ

30 सूचीबद्ध कंपनियां शामिल हैं। समूह में अब 100 से अधिक कंपनियों शामिल हैं, जिनका कारोबार \$70 बिलियन से अधिक है।

प्रत्येक कंपनी टाटा कॉर्पोरेशन अपने स्वयं के निदेशक मंडल और शेयरधारकों के साथ स्वतंत्र रूप से काम करती है। यह 10 अलग-अलग उद्योगों (सूचना प्रौद्योगिकी, इस्पात, मोटर वाहन, उपभोक्ता और खुदरा, बुनियादी ढांचे, वित्तीय सेवाओं, एयरोस्पेस, पर्यटन और यात्रा, दूरसंचार और मीडिया सहित) में कारोबार संचालित करता है, जो 100 से अधिक देशों में फैला हुआ है और दुनिया भर में 700,000 से अधिक लोगों को रोजगार देता है। टाटा समूह अत्यधिक विकेंद्रीकृत है, और सदस्य कंपनियों को रणनीति और संचालन के मामले में बड़ी स्वायत्तता प्राप्त है। समूह को एकजुट करने का मुख्य साधन टाटा कॉर्पोरेट ब्रांड है, जो उन मूल्यों का प्रतीक है जो समूह की सभी कंपनियों द्वारा साझा किए जाते हैं।

समूह के मूल मूल्य ईमानदारी, समझ, उत्कृष्टता, एकता और जिम्मेदारी हैं। यह उच्चतम नैतिक मानकों को लगातार कायम रखने के लिए प्रतिष्ठित रहा है। यह न केवल अपने शेयरधारकों के लाभ की परवाह करता है, बल्कि यह अपने कर्मचारियों, समुदायों, देशों और जिस

वातावरण में यह काम करता है, उसके हित को भी ध्यान में रखता है।

व्यापार संचालन में मजबूत मूल्यों और नैतिकता के प्रति प्रतिबद्धता के लिए टाटा समूह को 140 से अधिक वर्षों से भारत में सम्मान दिया गया है। समाज को धन लौटाने के महान उद्देश्य के साथ, वे टाटा संस की दो-तिहाई इक्विटी, टाटा प्रमोटर होल्डिंग कंपनी, परोपकारी ट्रस्टों के पास हैं, जिन्होंने विज्ञान और प्रौद्योगिकी, चिकित्सा अनुसंधान, सामाजिक अध्ययन और प्रदर्शन कला के लिए राष्ट्रीय संस्थान बनाए हैं। टाटा समूह एक नैतिक और परोपकारी निगम है। इन ट्रस्टों के माध्यम से, टाटा संस लिमिटेड हर साल अपने शुद्ध लाभ का औसतन 8 से 14% विभिन्न सामाजिक कारणों के लिए उपयोग करता है। भारत में निहित और पारंपरिक मूल्यों और मजबूत नैतिकता से जुड़ी, टाटा कंपनियां बहुराष्ट्रीय व्यवसायों का निर्माण कर रही हैं जो उत्कृष्टता और नवाचार के माध्यम से विकास हासिल कीजिएगी, जबकि हमेशा शेयरधारकों, कर्मचारियों और नागरिक समाज के हितों को पहले स्थान पर रखेंगी।

लगभग एक शताब्दी पुरानी, टाटा आयरन एंड स्टील कंपनी लिमिटेड (टिस्को), जिसे टाटा स्टील के नाम से अधिक जाना जाता है, भारत की सबसे पुरानी कंपनियों में से एक है। दूरदर्शी श्री जमशेदजी टाटा द्वारा 1907 में स्थापित यह एशिया की पहली और भारत की सबसे बड़ी एकीकृत निजी क्षेत्र की स्टील कंपनी है। अपनी स्थापना के बाद से, कंपनी ने ग्राहक, परिचालन उत्कृष्टता, कर्मचारी कल्याण, संगठनात्मक नेतृत्व और सामाजिक जिम्मेदारियों और नागरिकता पर ध्यान केंद्रित किया है। इन आयामों पर अपने जोर के अनुरूप, कंपनी अपनी मूल्य-आधारित प्रथाओं, नैतिक और गतिशील प्रथाओं और प्रतिस्पर्धी प्रदर्शन के लिए देश की सबसे सम्मानित कंपनियों में से एक है। 'टाटा' नाम हमेशा से भरोसे का पर्याय रहा है। टाटा समूह (टाटा स्टील इस समूह से संबंधित है) के उद्देश्य का विवरण स्पष्ट रूप से उन समुदायों में जीवन की गुणवत्ता में सुधार करना चाहता है जिनकी वह सेवा करता है। इसमें कहा गया है, "हम जो कमाते हैं उसे समाज को लौटाने की हमारी विरासत उपभोक्ताओं, कर्मचारियों, शेयरधारकों और समुदाय के बीच विश्वास पैदा करती है। कर्मचारियों और कंपनियों से अपेक्षित व्यवहार के उच्च मानकों को औपचारिक रूप देने से यह विरासत लगातार समृद्ध होगी।

जबकि प्रत्येक टाटा कंपनी अपना स्वयं का सीएसआर कार्यक्रम लागू करती है, टाटा संस ने हाल ही में टाटा सस्टेनेबिलिटी ग्रुप (टीएसजी) की स्थापना की है। टीएसजी सभी टाटा कंपनियों को उनकी व्यावसायिक रणनीतियों में स्थिरता लाने के लिए मार्गदर्शन, समर्थन और विचारशील नेतृत्व प्रदान करेगा। टीएसजी ने टाटा कंपनियों के लिए स्वयंसेवी कार्यक्रमों पर भी ध्यान केंद्रित किया है। वर्तमान में टाटा स्वयंसेवकों के समूह में 60 देशों और 540 स्थानों की 150 कंपनियों के 25,000 कर्मचारी शामिल हैं। प्रमोटर होल्डिंग कंपनी, टाटा संस की 66 प्रतिशत इक्विटी टाटा ट्रस्टों के पास है, जिससे जमशेदजी टाटा के विश्वास को ध्यान में रखते हुए, समाज को धन वापस मिलता है: एक मुक्त उद्यम में, समुदाय व्यवसाय में सिर्फ एक और हितधारक नहीं है, बल्कि वास्तव में यही इसके अस्तित्व का उद्देश्य है। टाटा समूह का मुख्य उद्देश्य दीर्घकालिक हितधारक मूल्य निर्माण के माध्यम से वैश्विक स्तर पर सेवा देने वाले समुदायों के जीवन की गुणवत्ता में सुधार करना है।

अन्य बातों के अलावा, अपेक्षाकृत स्वायत्त समूह की कंपनियों के लिए एक ब्रांड के रूप में 'टाटा' का लाभ उठाने के लिए टाटा आचार संहिता का कार्यान्वयन अनिवार्य था। इस आचार संहिता का सफल कार्यान्वयन टाटा स्टील के लिए पसंद का मामला नहीं था। आचार संहिता को लागू

करने के लिए कंपनी ने वरिष्ठ प्रबंधन स्तर पर शैथिल्य काउंसलर का एक नया पद बनाया। उसकी आंतरिक रूप से पहचान की जाती है और उसे दिन-प्रतिदिन के कामकाज के लिए कंपनी के प्रबंध निदेशक को रिपोर्ट करने के लिए कहा जाता है। हालाँकि, उन्होंने सीधे समूह मुख्यालय को रिपोर्ट किया।

प्रत्येक विभाग में, विभाग में आचार संहिता के कार्यान्वयन की अतिरिक्त देखभाल के लिए विभाग प्रमुख द्वारा एक व्यक्ति की पहचान की गई थी। ये नैतिकता समन्वयक नैतिकता से संबंधित मामलों पर सीधे नैतिकता परामर्शदाता को रिपोर्ट करते थे। हालाँकि, अन्य उद्देश्यों के लिए, वे अपने संबंधित विभागों के प्रमुखों को रिपोर्ट करते रहे। नैतिकता समन्वयकों ने नैतिकता परामर्शदाता के परामर्श से हर साल बड़ी संख्या में जागरूकता कार्यक्रम आयोजित किए। ऐसे कार्यक्रम कंपनी के आपूर्तिकर्ताओं और डीलरों जैसे अन्य हितधारकों तक बढ़ाए गए थे। कर्मचारियों के बीच जागरूकता पैदा करने में सफल होने के बाद, नैतिकता परामर्शदाता ने अधिकारियों के परिवारों के लिए लगभग 15 जागरूकता कार्यक्रम आयोजित किए। परिवार के सदस्यों को इस बात पर गर्व महसूस कराया जाता है कि उनमें से एक शूल्य-आधारित संगठन का हिस्सा है।

प्रश्न: किन्हीं तीन का उत्तर दीजिए।

- (i) टाटा समूह की कंपनियों द्वारा अपनाए गए मूल मूल्यों पर चर्चा कीजिए।
- (ii) आप टाटा समूह का मूल्यांकन कैसे करते हैं? इस समूह की सफलता में नैतिक प्रथाओं ने किस हद तक योगदान दिया?
- (iii) टाटा समूह ने नैतिक प्रथाओं को बढ़ावा देने के लिए क्या पहल की है? कृपया विषय पर विस्तार से बताएं।
- (iv) आचार संहिता प्रथाओं को लागू करने में परामर्शदाता की भूमिका की जांच कीजिए।
- (v) टाटा सस्टेनेबिलिटी ग्रुप की स्थापना के पीछे क्या उद्देश्य है? टीएसजी संगठन में कैसे योगदान देता है? (6+6+6)

या

दिए गए तीन में से किन्हीं दो प्रश्नों पर संक्षिप्त टिप्पणी लिखिए :

- (i) प्रबंधन उद्देश्यों, पुरस्कारों और धारणाओं को दोबारा आकार देने और नया स्वरूप देने वाले कारकों पर चर्चा कीजिए।

- (ii) आधुनिक जटिल कारोबारी माहौल में नवाचार की भूमिका और महत्व पर चर्चा कीजिए।
- (iii) नैतिकता शब्द से आप क्या समझते हैं? व्यावसायिक नैतिकता की प्रकृति और विशेषताओं का वर्णन करता है।

(9+9)