



## व्यवस्थापनाची ओळख

### ८.१ प्रस्तावना

८.१.१ अर्थ

८.१.२ व्याख्या

### ८.२ व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये

### ८.३ व्यवस्थापनाचे स्तर

### ८.४ व्यवस्थापन कला, शास्त्र व पेशा

- फरक
- सारांश
- स्वाध्याय

शाल्वीने व्यवसाय व्यवस्थापनाची पदव्युत्तर पदवी 'वित्त' या विषयामधून नुकतीच संपादन केली. (M.B.A. in Finance). तिचे वडील वडिलोपार्जित किराणा दुकान पारंपारिक पद्धतीने चालवितात तिची एका नामांकित कंपनीमध्ये निवड झाली. परंतु तिने नोकरी करण्याऐवजी कुटुंबाचा व्यवसाय चालविण्याचा निर्णय घेतला. जेव्हा तिने व्यवसायात लक्ष घालावयास सुरुवात केली तेव्हा तिच्या असे लक्षात आले की दुकानातील सद्य व्यवस्थापकीय धोरणे आणि प्रशासनात आमूलाग्र बदल करण्याची आवश्यकता आहे. तिला असे आढळून आले की दुकानामध्ये बरीच रिकामी (न वापरात आलेली जागा) आहे, मर्यादित प्रकारचे धान्य, अप्रशिक्षित कर्मचारी वर्ग, कर्मचाऱ्यांच्या कामांच्या तासांवर अपुरे नियंत्रण, दुकानातील वस्तूंची जुन्या पद्धतीने केलेली मांडणी, बिले तयार करण्याची पारंपारिक पद्धत इ. त्याचवेळी तिच्या असेही लक्षात आले की त्यांच्याकडे अतिशय प्रामाणिक व निष्ठावंत असा कर्मचारी वर्ग असून तो व्यवसायाच्या नवनवीन पद्धती शिकण्यासाठी तयार आहे. व्यवसायाच्या प्रचलित पद्धतीत आवश्यक ते बदल करण्यासंबंधी तिने वडिलांबरोबर चर्चा करून व्यवस्थापन व विपणनाच्या धोरणांचा वापर करून व्यवसायाचा चेहरामोहरा बदलून टाकला.

त्यांनी वस्तूंची मांडणी विविध विभागात केली. अत्याधुनिक पद्धतीचे फर्निचर वापरले, धान्याव्यतिरिक्त इतर प्रकारची उत्पादने वाढवून आकर्षक पद्धतीने मांडणी केली. त्यांनी सी.सी.टी.व्ही बसविला, बिलींगसाठी बारकोड पद्धती सुरू केली आणि त्यांच्या वापरासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित केले, ग्राहकांना आकर्षित करण्यासाठी खरेदीवर सूट व इतर सवलती जाहीर केल्या, मोफत घरपोच माल पोहोचविणे इ. सुविधा जाहीर केल्या. कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्यक्षमतेनुसार ५% ते १०% पर्यंत अधिक मानधन देण्याचे आश्वासन दिले. यामुळे छोट्या, पारंपारिक किराणा दुकानाचे आधुनिक विभागीय दुकानांत रूपांतर झाले.

या बदलांमुळे व्यवसायाचा विस्तार होऊन नफ्याचे प्रमाण वाढले. तिच्या वडिलांना व कुटुंबातील सर्व सदस्यांना हा एक चमत्कारच वाटला आणि सर्वांनी तिच्या प्रयत्नांचे कौतुक केले. शाल्वीने तिच्या वडिलांना सांगितले की, हा चमत्कार नसून योग्य व्यवस्थापन तत्त्वांचा व धोरणांचा अवलंब केल्यामुळे हे सर्व शक्य झाले.

### ८.१ प्रस्तावना :

व्यवस्थापन हा अलीकडील काळातील परवलीचा शब्द बनलेला आहे. आपल्या दैनंदिन जीवनात हा शब्द वेगवेगळ्या अर्थाने वापरलेला आढळून येतो. आपल्या कुटुंबाचे सर्वसामान्य उद्दिष्ट म्हणजे कुटुंबातील

प्रत्येक सदस्याच्या गरजा आणि इच्छा यांची समाधानकारक पूर्तता होणे हे असते. या उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी महिन्याचा खर्च, बचत व सुरक्षितता यांचा समतोल राखणे याकडे कुटुंबप्रमुख सातत्याने लक्ष पुरवित असतो. या उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी योग्य नियोजन व त्यांची अंमलबजावणी न केल्यास त्याचा परिणाम कुटुंबातील अन्य सदस्यांवर नकारात्मक झालेला दिसून येतो. वरील गोष्टींचा परिणामकारक समतोल ठेवण्यासाठी कुटुंबप्रमुख वेगवेगळ्या तंत्रांचा आणि पद्धतींचा कुटुंबातील सदस्यांच्या मदतीने उपयोग करत असतो. विशेषतः या पद्धतींमध्ये अंदाजपत्रक, गरजांचे वर्गीकरण, संसाधनांची व्यवस्था, योग्य निर्णय आणि प्रत्येक महिन्याच्या शेवटी वरील सर्व बाबींचा आढावा कुटुंबातील सदस्यांबरोबर घेतला जातो. वरील प्रत्येक उद्दिष्ट संपादित करण्यासाठी केलेले प्रयत्न म्हणजेच व्यवस्थापन होय. वरील सर्व पैलू व्यावसायिक संघटनेमध्ये आढळून येतात.

व्यवस्थापन ही प्राचीन काळापासून चालत आलेली क्रिया आहे. मानवाच्या उत्क्रांतीच्या अगदी सुरुवातीच्या अवस्थेपासून म्हणजेच मानव समूहामध्ये रहात असताना त्याने वेगवेगळ्या बाबींचा अवलंब केला. विशेषतः मशागत, मासेमारी, शिकार इ. बाबींमधून व्यवस्थापनाचे अस्तित्व असल्याचे आढळून येते. थोडक्यात जेथे-जेथे सांघिक काम आहे तेथे व्यवस्थापनाची गरज असते. नागरिकरणाच्या सर्व टप्प्यांमध्ये व्यवस्थापनाचे महत्त्व अधोरेखित झालेले दिसून येते.

सर्व संघटन प्रकारामध्ये व्यवस्थापन एक अविभाज्य घटक आहे. मग ती व्यापारी संघटना असो, सरकारी संघटना असो, दवाखाने असो, महाविद्यालये असो वा मंडळ (क्लब) इ. व्यवस्थापन ही एक सर्जनशील ताकद असून जी संसाधनांचा सर्वोत्तम वापर करण्यास मदत करते.

### ८.१.१ अर्थ :

“Manage” हे इंग्लिश क्रियापद इटालियन शब्द "Maneggiare" या पासून आलेले आहे. याचा अर्थ हाताळणे विशेषतः साधने किंवा अश्व या अर्थाने रुढ असलेला पहावयास मिळतो. हा शब्द लॅटीन शब्द 'manus', ज्याचा अर्थ हात, आणि 'agere' ज्याचा अर्थ कृती, या दोन शब्दांपासून आलेला आहे. पारंपरिक संकल्पनेनुसार व्यवस्थापन हे एखादी क्रिया पूर्ण करण्यापुरते मर्यादित होते. परंतु आधुनिक काळात व्यवस्थापनाचा अर्थ आणि व्याप्ती मोठ्या प्रमाणात विस्तृत झालेली पहावयास मिळते. व्यवस्थापनेच्या विस्तृत संकल्पनेत पुढील पैलूंचा समावेश होतो. जसे की, विविध क्रिया हाताळणे, मानवी संसाधनांची व्यवस्था करणे आणि विविध प्रकारच्या परिस्थितीची हाताळणी करणे. व्यवस्थापन हे सार्वत्रिक आहे. प्रत्येक संघटनेला वेळोवेळी निर्णय घेणे, विविध संसाधनांची जुळवा-जुळव करणे उदा. मनुष्यबळ, पैसा, सामग्री आणि पद्धती, कामाचे मूल्यमापन करणे व उपक्रमांमध्ये समन्वय साधणे, नेतृत्व करणे, आवश्यक ती योग्य कृती करणे, या पार्श्वभूमीवर व्यवस्थापनाची व्याख्या व अर्थ समजावून घेणे महत्त्वाचे आहे.

### ● व्यवस्थापनाच्या महत्त्वपूर्ण व्याख्या खालील प्रमाणे :

१) मेरी पार्कर फॉलेट - “इतरांकडून काम करून घेण्याची कला म्हणजे व्यवस्थापन होय.”

या पारंपारिक व्याख्येनुसार व्यवस्थापन हे लोकांकडून कामे पूर्ण करून घेण्यावर लक्ष केंद्रित करते. परंतु यामध्ये उत्पादन संसाधने, यंत्रसामग्री इ. चा सखोलपणे विचार केलेला दिसून येत नाही.

२) हेन्री फेयॉल : “व्यवस्थापन म्हणजे अंदाज बांधणे, नियोजन करणे, संघटन करणे, आदेश देणे, समन्वय साधणे आणि नियंत्रण ठेवणे होय.”

या व्याख्येमध्ये फेयॉल यांनी; उद्दिष्ट व्यवस्थित साध्य करताना व्यवस्थापनाच्या विविध कार्यांवर भर

दिला आहे. दिलेले काम करताना कर्मचाऱ्यांनी काम कसे करावे याबाबत मार्गदर्शन करणे आणि सर्व क्रियांचा समन्वय साधणे हे महत्त्वाचे आहे.

३) **फेड्रीक विन्सलॉ टेलर :** “व्यवस्थापन म्हणजे नेमके काय केले पाहिजे हे अचूकपणे समजून घेणे आणि ते सर्वोत्तम पद्धतीने केले जात आहे की नाही ते पाहणे होय.” या व्याख्येच्या अनुषंगाने व्यवस्थापन हे एक शास्त्र मानले गेले आहे. लेखकाच्या मतानुसार व्यवस्थापकाला संघटनेच्या उद्दिष्टांचे व्यवस्थित ज्ञान असणे आणि उपलब्ध साधनसामुग्रीचा सर्वोत्तम वापर करण्याचे ज्ञान असणे गरजेचे असते.

४) **जॉर्ज टेरी :**

“व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया असून त्यामध्ये नियोजन, संघटन, निर्देशन, नियंत्रण, उद्दिष्ट प्रस्थापित करणे आणि पूर्तता करण्यासाठी मनुष्यबळ आणि साधने यांचा समावेश होतो.”

या व्याख्येमध्ये व्यवस्थापनाच्या वेगवेगळ्या कार्यांचा एकसंघपणा विचारात घेतला आहे. उपलब्ध संसाधनांचा कार्यक्षम वापर करून आपण ठरविलेले उद्दिष्ट साध्य करू शकतो. व्यवस्थापकाची भूमिका ही नियोजन करणे, संसाधनांचे संघटन करणे, त्यांचा वापर करणे आणि कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवणे ही आहे.



● कृती -

□ मान्यताप्राप्त संकेतस्थळे तसेच संदर्भ पुस्तकांच्या मदतीने विविध व्यवस्थापन विचारवंतांनी सांगितलेल्या व्यवस्थापनाच्या व्याख्या संकलित करा. उदा. पिटर ड्रकर.

□ संकलित केलेल्या माहितीची तुमच्या संदर्भासाठी एक पुस्तिका (scrapbook) तयार करून जी तुम्ही स्वतःच्या अभ्यासासाठी संदर्भ म्हणून वापरू शकता. गरजेनुसार आपल्या शिक्षकाचे मार्गदर्शन घ्यावे.

**८.२ व्यवस्थापनेची वैशिष्ट्ये :** व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये खालील प्रमाणे आहेत :

१) **व्यवस्थापन हे उद्दिष्टप्रधान असते :**

व्यवस्थापन ही एक उद्देशपूर्ण कृती आहे; ज्याद्वारे विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य केले जाते. जेव्हा एखादे संघटन उद्दिष्ट साध्य करते त्यावेळी त्याला संघटनेचे यश म्हटले जाते. संघटनेचे हे यश त्यांनी केलेल्या संसाधनांच्या योग्य व्यवस्थापनावर अवलंबून असते. उदा.खेळ हा जिंकण्यासाठी खेळला जातो. व्यवसाय हा नफा मिळविण्यासाठी चालविला जातो. सरकार हे देशाचे प्रशासन व्यवस्थित चालावे यासाठी काम करित असते इ. ही उद्दिष्टे उपक्रम सुरू करण्याअगोदर निश्चित केली जातात आणि व्यवस्थापन ते साध्य करण्यासाठी प्रयत्न करित असते. म्हणून व्यवस्थापन ही उद्दिष्ट प्रधान क्रिया आहे.

२) **व्यवस्थापन ही सामूहिक कृती आहे :**

व्यवस्थापन हे सर्व संसाधनांचा परिणामकारक आणि कार्यक्षमपणे समन्वय साधण्यासाठी केले जाते. संघटनेमधील उपक्रम हे व्यवस्थापकाच्या मार्गदर्शनाखाली संघ किंवा समूह पूर्ण करित असतो, जे आपण व्यवस्थापनाच्या, ‘व्यवस्थापन म्हणजे इतरांकडून काम करून घेणे होय’ या व्याख्येमध्ये पाहिले आहे. तसेच सर्व निर्णय संघटनेमधील समूहाकडून म्हणजेच भागधारक किंवा संचालक मंडळाकडून सर्वांकरिता म्हणजेच कर्मचाऱ्यांकरिता घेतले जातात.

### ३) व्यवस्थापन अदृश्य स्वरूपात असते :

व्यवस्थापन हे संघटनेचे स्वतंत्र कार्य नाही. ते व्यवस्थापकाचे किंवा संघनेतृत्वाचे सांघिक प्रयत्न असतात. व्यवस्थापन हे सातत्याने नियोजन, संघटन, निर्णयप्रक्रिया, मार्गदर्शन आणि नियंत्रण यामध्ये एकसूत्रता आणण्यासाठी काम करीत असते. हे प्रयत्न मूर्त स्वरूपात दिसू शकत नाहीत तथापि सर्वोत्तम व्यवस्थापनाचे परिणाम हे संघटनेच्या वाढलेल्या नफ्यावरून, त्यांच्या सुरळीतपणावरून, संघटनेने साध्य केलेले उद्दिष्ट इ. मधून अनुभवास येते.

### ४) व्यवस्थापन ही सातत्यपूर्ण प्रक्रिया आहे :

सातत्य हा व्यवस्थापनाचा अविभाज्य घटक आहे. संघटनेच्या संपूर्ण कालखंडामध्ये व्यवस्थापन अत्यंत आवश्यक असते. व्यवस्थापन हे कोणतेही काम सुरू करण्यापूर्वी आणि सुरळीतपणे चालविण्यासाठी, त्यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी आवश्यक असते. ही निरंतर चालणारी प्रक्रिया आहे. जगण्यासाठी श्वास घेणे जसे आवश्यक आहे तसे संघटनेच्या अस्तित्वासाठी व्यवस्थापन आवश्यक असते.

### ५) व्यवस्थापन हे परिस्थितीनुरूप असते :

व्यवस्थापनामध्ये विशिष्ट परिस्थिती हाताळताना 'योग्य वेळ व अचूक निर्णय' या तंत्राचा समावेश होतो. म्हणूनच निश्चितपणे असे निर्णय काही तत्त्वे, तंत्रे व सिद्धांताच्या आधारावर असले पाहिजेत. निर्णय घेत असताना परिस्थितीनुरूप प्राधान्य आणि परिस्थिती यांचा विचार केलेला असला पाहिजे. एका परिस्थितीत वापरले गेलेले तंत्र दुसऱ्या परिस्थितीत वापरले जाईल असे नाही.

### ६) व्यवस्थापन हे सार्वत्रिक आहे :

व्यवस्थापनाचे वैशिष्ट्य म्हणजेच सार्वत्रिकता. व्यवस्थापनाची तत्त्वे व सिद्धांत ही सर्व ठिकाणी सर्व क्षेत्रात सारखीच उपयोगात येतात. उदा. संरक्षण, शासकीय प्रशासन, व्यवसाय, पेशा, शिक्षण, रुग्णालय, राजकारण, सामाजिक उपक्रम आणि कुटुंब चालवितानादेखील व्यवसायात ही तत्त्वे लवचीक स्वरूपाची असून व्यवसाय संघटनेच्या सर्व प्रकारांना सामावून घेण्यास मार्गदर्शक ठरतात. ज्यामध्ये मानवी संसाधनांच्या प्रयत्नांचा समन्वय साधला जातो.

### ७) व्यवस्थापन हे गतिशील आहे :

व्यवस्थापन हे गतिशील असते पण स्थिर नसते. व्यवस्थापनात मानवी प्रयत्न, वेगवेगळ्या परिस्थिती व वेगवेगळे उपक्रम किंवा क्रिया हाताळल्या जातात. तांत्रिक बदल, सामाजिक-आर्थिक बदल, पर्यावरणीय बदल आणि व्यवसाय पद्धतीत होणारे बदल यांना स्वीकारून उद्दिष्टे साध्य केली जातात.

टंकलेखन(टाईपराईटर)च्या जागी संगणकाचा वापर, इलेक्ट्रॉनिक पद्धतीने आर्थिक व्यवहार, इलेक्ट्रॉनिक नास्तिकरण इ.उदाहरणांमधून व्यवस्थापन हे गतिशील आहे हे दिसून येते.

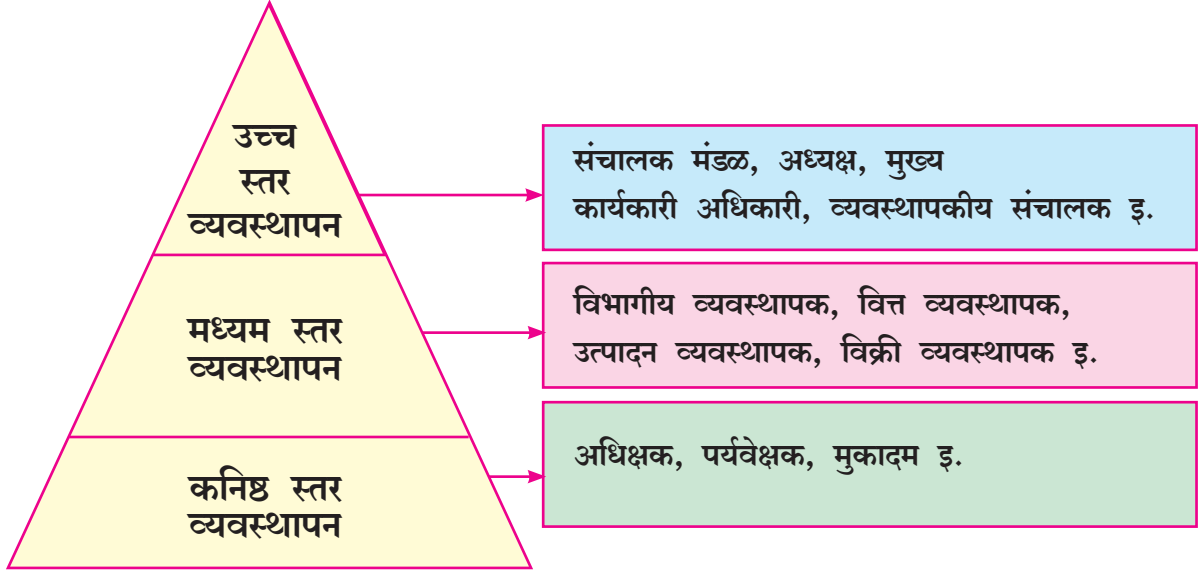
### ८.३ व्यवस्थापनाचे स्तर :

संघटन म्हणजे सामूहिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी एकत्रित आलेल्या लोकांचा समूह/गट होय. या प्रक्रियेमध्ये विविध प्रकारचे कर्मचारी हे त्यांच्या पदाप्रमाणे, गुणांप्रमाणे आणि कौशल्यानुसार एका विशिष्ट व्यक्तीच्या किंवा विशिष्ट व्यक्तीसमूहाच्या अंतर्गत काम करीत असतात. तथापि प्रत्येक व्यवसाय संघटनेचे आकारमान सारखेच असेल असे नाही. काही संघटना या लघुउद्योग स्वरूपाच्या, काही मध्यम आणि काही मोठ्या आकारमानाच्या असतात. संघटनेचे व्यवस्थापन करण्याची शैली ही प्रत्येक उद्योगाच्या आकारमानानुसार

वेगळी असू शकते. परंतु मानवी संसाधनांचे वेगवेगळ्या गटांमध्ये वर्गीकरण करणे हे प्रत्येक संघटनेसाठी आवश्यक असते.

लहान प्रकारच्या संघटनेमध्ये उदा.पारंपरिक धान्य दुकान किंवा स्टेशनरी दुकानामध्ये वर्गीकरण करणे हे अतिशय सोपे असते. परंतु मोठ्या संघटन प्रकारामध्ये असे वर्गीकरण करणे गुंतागुंतीच्या स्वरूपाचे असते. म्हणूनच त्याकरिता संघटनेमध्ये वेगवेगळे विभाग केले जातात. अशा विभागांना व्यवस्थापनाचे स्तर म्हणतात. असे स्तर हे संघटनेच्या आकारानुसार व गरजेनुसार केले जातात. साधारणपणे आपणांस तीन स्तरावरील व्यवस्थापन पहावयास मिळते.

- **व्यवस्थापनाचे स्तर :**



- **उच्च स्तर व्यवस्थापन :**

संघटनेमधील या सर्वोच्च अधिकार असलेल्या स्तरामध्ये संचालक मंडळ, अध्यक्ष, मुख्य कार्यकारी अधिकारी, व्यवस्थापकीय संचालक इ. चा समावेश होतो. उच्च स्तर व्यवस्थापन हे व्यवसायाचा दृष्टिकोन, ध्येय आणि दीर्घकालीन उद्दिष्टे तयार करते आणि ते साध्य करण्यासाठीची धोरणे निश्चित करते.

- **उच्च स्तरीय व्यवस्थापनाची कार्ये पुढील प्रमाणे :**

- १) संघटनेची दीर्घकालीन उद्दिष्टे ठरविणे.
- २) ठरविलेली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नियोजन करणे व धोरणे ठरवणे.
- ३) धोरणांची अंमलबजावणी व्यवस्थितपणे झाली किंवा नाही ते पहाणे.
- ४) वेगवेगळे विभाग व पदे निर्माण करणे.
- ५) मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापनासाठी विभाग प्रमुखांची नियुक्ती करणे व त्यांना वेगवेगळी कामे करण्यासाठी मार्गदर्शन करणे.
- ६) वेगवेगळे विभाग व मानवी संसाधने यांच्या कामांचे मूल्यमापन करणे.

- **मध्यम स्तर व्यवस्थापन :**

मध्यम स्तर व्यवस्थापन हे उच्च स्तर व कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन या दोहोंमधील दुवा असून उच्च स्तरावरील व्यवस्थापनाच्या अधिकारात काम करते. उच्च स्तरावरील व्यवस्थापनाने जे नियोजन व ध्येय

धोरणे ठरवून दिलेली असतात, त्यांच्या अंमलबजावणीचे काम मध्यम स्तर व्यवस्थापन करत असतो. त्यामध्ये वेगवेगळ्या विभागांच्या प्रमुखांचा समावेश होतो. उदा. वित्त व्यवस्थापक, उत्पादन व्यवस्थापक, विक्री व्यवस्थापक, मानवी संसाधन व्यवस्थापक व विपणनव्यवस्थापक इ. मध्यम स्तरीय व्यवस्थापक हे उच्च स्तरीय व्यवस्थापनाने ठरवून दिलेली कार्ये कनिष्ठ व्यवस्थापनाच्या मदतीने पूर्ण करून घेत असतात.

#### ● मध्यम स्तरीय व्यवस्थापनाची कार्ये खालील प्रमाणे :

- १) उच्चस्तर व कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन यांच्यात सांगड घालणे.
- २) उच्चस्तरीय व्यवस्थापनाने ठरवून दिलेली ध्येय धोरणे समजावून घेणे.
- ३) संघटनेची सर्वसमावेशक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी विभागाच्या स्वरूपानुसार नियोजन आराखडा तयार करणे.
- ४) विभागातील कर्मचाऱ्यांना त्यांची जबाबदारी व कर्तव्ये ठरवून देणे.
- ५) विभागातील भविष्यकालीन काम पार पाडण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे.
- ६) कनिष्ठस्तर व्यवस्थापनातील कर्मचाऱ्यांची नेमणूक करणे.
- ७) उच्च स्तरीय व्यवस्थापनाला वेळोवेळी अहवाल सादर करणे व विभागीय कामांमध्ये समन्वय साधणे.

#### ● कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन :

कनिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापन हे मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापनाच्या मार्गदर्शनाखाली काम करते. त्याला व्यवस्थापनाचा कार्यात्मक किंवा पर्यवेक्षणीय स्तर असेही म्हटले जाते. त्यामध्ये अधीक्षक, पर्यवेक्षक, मुकादम आणि कनिष्ठ कार्यकारी अधिकाऱ्यांचा समावेश होतो.

#### ● कनिष्ठ स्तरीय व्यवस्थापनाची कार्ये खालील प्रमाणे :

- १) मध्यम स्तरीय व्यवस्थापनाकडून मिळालेल्या सूचना आणि विभागीय प्रमुखाकडून मिळालेल्या सूचना यांच्यानुसार कामे करणे.
- २) हाताखालील कर्मचाऱ्यांना कामे ठरवून देणे.
- ३) हाताखालच्या कर्मचाऱ्यांना सूचना देणे.
- ४) आवश्यक त्या ठिकाणी सहायक कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे.
- ५) सहाय्यक कर्मचाऱ्यांच्या अडचणी सोडविणे आणि त्यांचे तोंटे मिटविणे.
- ६) यंत्रे, उपकरणे व साधनसामुग्रीची दुरुस्ती व देखभाल करणे.
- ७) वेळोवेळी उत्पादनाची व सेवेची गुणवत्ता तपासणी करणे.

कृती -

व्यवस्थापनाचे स्तर

विषय - बिग बझार



विद्यार्थ्यांचे तीन गट तयार करून त्यांना व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरांची भूमिका वठविण्यास सांगा. त्यामधील पहिला गट उच्च स्तर व्यवस्थापकांचा, दुसरा गट मध्यम स्तर व्यवस्थापकांचा आणि तिसरा गट कनिष्ठ स्तरामध्ये काम करणाऱ्यांचा असेल. त्यांना त्यांचे दृष्टिकोन आणि कल्पना व्यक्त करू द्या.

## ८.४ व्यवस्थापन कला, शास्त्र व पेशा :

व्यवस्थापन हे सार्वत्रिक आहे. ते सर्वत्र आढळून येते. प्रत्येक प्रकारच्या संघटनेचा तो अंगभूत घटक आहे. या पार्श्वभूमीवर असे म्हटले जाते की परिणामकारक व्यवस्थापनाशिवाय उद्दिष्ट साध्य करणे अतिशय कठीण आहे. व्यवस्थापनाचे अचूक स्वरूप सांगणे कठीण आहे. वापरातील बदलानुसार त्यामध्येही बदल होत असतो. व्यवस्थापन वेगवेगळ्या आयामांमध्ये वेगवेगळे भासते. म्हणूनच या वेगवेगळ्या आयामांचा स्वतंत्रपणे अभ्यास करणे अतिशय गरजेचे आहे. ते आयाम पुढील प्रमाणे: कला, शास्त्र व पेशा.

### ● व्यवस्थापन एक कला :

कला म्हणजे काय? कौशल्याचा वापर करून अपेक्षित परिणाम साधणे म्हणजे कला होय. कला म्हणजे व्यक्तीकडे असलेली नवनिर्मिती क्षमता व सर्जनशीलता-नावीन्यपूर्णतासुद्धा होय. कला ही जन्मजात किंवा नैसर्गिक असते. तथापी योग्य शिक्षण, सराव, यांच्या माध्यमातून कला विकसित करता येते. गायन, नृत्य, अभिनय, खेळ, चित्रकला, स्केटींग, सायकलींग, घोडेस्वारी, नाट्यदिग्दर्शन, सिनेदिग्दर्शन, संगीतकार, जादूगार इ. कलेच्या कक्षात येतात. थोडक्यात कला म्हणजे जन्मजात गुण किंवा कला कौशल्यांचे सादरीकरण. ज्यामध्ये विशिष्ट शैक्षणिक पात्रता धारण करण्याची गरज नसते. कलेचा परिणाम हा व्यक्तीपरत्वे भिन्न असू शकतो जरी संबंधित व्यक्ती एकच कला सादर करित असेल तरी. म्हणूनच प्रत्येक महिला गायिका ही आशा भोसले सारखे गाणे सादर करू शकेल असे नाही किंवा प्रत्येक क्रिकेट खेळाडू सचिन तेंडुलकर सारखा खेळू शकेल असे नाही.

कला आणि व्यवस्थापन यामधील संबंध खालील मुद्द्यांच्या आधारे अभ्यासता येईल.

**१) व्यक्तिगत कौशल्ये :** प्रत्येक व्यवस्थापकाला वेगवेगळ्या परिस्थितींना हाताळावे लागते. साधनसामुग्री संबंधित समस्या सोडवाव्या लागतात. मनुष्यबळाला हाताळावे लागते. हे करताना त्याला स्वतःची कार्यशैली वापरावी लागते. ही कार्यशैली प्रत्येक व्यवस्थापकाची भिन्न-भिन्न असते आणि परिणामही. प्रत्येकाची कौशल्ये, कार्यक्षमता यामध्ये फरक असल्याने दिसणारे परिणाम सुद्धा वेगवेगळे असतात.

**२) सर्जनशीलता :** नावीन्यपूर्ण परिणाम प्राप्त करण्यासाठी आवश्यक सर्जनशीलता ही प्रत्येकाच्या कल्पकतेवर अवलंबून असते. व्यवस्थापक नवनवीन कार्यपद्धतींचा अवलंब करून कामे करणे व उद्दिष्ट साध्य करणे यासाठी प्रयत्न करित असतो. या करिता व्यवस्थापनातील सद्य परिस्थिती व व्यवसाय पर्यावरण यांचा विचार करून व्यवस्थापक नवनवीन कल्पना विकसित करित असतो.

**३) नियमित सराव :** कौशल्याचा कलेमध्ये विकास करण्यासाठी सरावामध्ये नियमितपणा असणे आवश्यक असते. व्यवस्थापक निरनिराळ्या तंत्रांचा आणि कौशल्यांचा वापर करून आपली कार्ये परिपूर्णतेने करण्याचा प्रयत्न करित असतो. निश्चितपणे हा सराव त्याला वेगवेगळ्या परिस्थितींना, व्यक्तींना व संघटनांना यशस्वीपणे तोंड देण्याचे सामर्थ्य प्राप्त करून देतो.

**४) वैयक्तिक क्षमता :** कौशल्याप्रमाणेच कार्यक्षमता सुद्धा व्यक्तीपरत्वे भिन्न असते. व्यवस्थापक त्याच्याकडील क्षमतांचा वापर करित असतो. या क्षमतेमुळे व्यवस्थापक कामांमध्ये सुसूत्रता आणू शकतो, इतरांना योग्य मार्गदर्शन करू शकतो आणि अपेक्षित ध्येयपूर्ती प्राप्त करू शकतो. अशा प्रकारे व्यवस्थापकाकडे एखाद्या कलाकाराप्रमाणे कौशल्यपूर्णता व निर्मितीक्षमता असणे आवश्यक असते हे स्पष्ट होते.



## ● व्यवस्थापन एक शास्त्र :

“शास्त्र म्हणजे ज्ञानाची पद्धतशीरपणे केलेली मांडणी. हे ज्ञान पद्धतशीर निरीक्षण करून, प्रयोग करून आणि योग्य पडताळण्याजोगे सिद्धांत, तत्त्वे यावर आधारलेले असते.” कोणतेही ज्ञान जे शास्त्रीय दृष्ट्या विकसित केलेले व ज्यामध्ये सार्वत्रिक स्वीकृत तत्त्वांचा समावेश होतो. त्याला शास्त्र असे म्हटले जाते. उदा. भौतिकशास्त्र, रसायनशास्त्र इ. व्यवस्थापकांस लोकांना गुणवत्ता व उत्पादनात सुधारणा करण्यासाठी प्रेरित करताना विविध तंत्रांचा व सिद्धांतांचा उपयोग करावा लागतो. त्यामध्ये नियोजन, अभिप्रेरणा, मार्गदर्शन, नियंत्रण इ. घटकांचा समावेश होतो. शास्त्राचे सार्वत्रिक परिणाम एकाच दिशेने पहावयास मिळतात.

शास्त्र आणि व्यवस्थापन यामधील संबंध खालील मुद्द्यांवरून अभ्यासता येईल.

**१) ज्ञानाची पद्धतशीर मांडणी :** शास्त्र हे पद्धतशीर प्रयोग, विशिष्ट नियम व तत्त्वांवर आधारित असते. व्यवस्थापकीय तत्त्वे व कार्ये ही सुद्धा वेगवेगळ्या प्रयोगांवर आधारित असतात की ज्याचा अभ्यास वेगवेगळ्या व्यवस्थापक विचारवंतांनी मांडलेले सिद्धांत आणि दृष्टिकोनांद्वारे करता येतो.

**२) शास्त्रीय पद्धतीच्या निरीक्षणांचा वापर :** शास्त्रामध्ये शास्त्रीय पद्धतीने, निरीक्षणांच्या आधारावर निष्कर्ष मांडले जातात. व्यवस्थापनांमध्ये सुद्धा शास्त्रीय पद्धतीचा उपयोग करून माहिती गोळा केली जाते, तपासली जाते, तिचे विश्लेषण केले जाते व निष्कर्ष काढले जातात. या निष्कर्षांच्या आधारे संघटनेमध्ये निर्णय घेतले जातात.

**३) कार्यकारण संबंध :** शास्त्र कारण आणि परिणामांच्या संबंधांवर आधारित असते. विशिष्ट सूत्र किंवा संयुग वापरल्यानंतर विज्ञानामध्ये ठरावीक परिणाम मिळतात. व्यवस्थापन सिद्धांतदेखील अशा संबंधांवर आधारित आहेत. उदा. कर्मचाऱ्यांना योग्य वेतन आणि आरोग्यदायी सुविधा पुरविल्यास ते कामामध्ये अधिक मेहनत घेतात व उत्तम परिणाम गाठण्यासाठी प्रोत्साहित होतात. याउलट जुनी यंत्रसामग्री पुरविल्यास त्याचा उत्पादनाच्या वेगावर विपरीत परिणाम झालेला दिसून येतो.

**४) तत्त्वांची सार्वत्रिकता :** विज्ञानाची तत्त्वे कोणत्याही ठिकाणी समान परिस्थितीमध्ये वापरता येऊ शकतात. ज्याचा परिणाम सर्वत्र सारखाच दिसून येतो. त्याचप्रमाणे व्यवस्थापनाची तत्त्वे सुद्धा सार्वत्रिक आहेत. जी कोणत्याही नियम व परिस्थितीत वापरता येऊ शकतात. या मुद्द्यांवरून हे स्पष्ट होते की, व्यवस्थापनामध्ये शास्त्राची वैशिष्ट्ये आढळून येतात. म्हणून व्यवस्थापन एक शास्त्र आहे.

तथापि व्यवस्थापन हे गणित किंवा रसायन शास्त्रासारखे मूलभूत शास्त्र नाही, ज्यांचे परिणाम अचूक आणि संख्यात्मक असतात. व्यवस्थापन मानवी घटकांचे निरीक्षण विचारात घेते म्हणून ते सामाजिक शास्त्र आहे की, ज्यामध्ये गुणात्मक निरीक्षणे एकाच दिशेने येतात.

## ● व्यवस्थापन एक पेशा :

“पेशा म्हणजे विशिष्ट ज्ञान व प्रशिक्षणावर आधारित असा व्यवसाय की, ज्याचे नियमन प्रतिनिधिक मंडळाद्वारे केले जाते.”

उदा. शिक्षक, डॉक्टर, वकील, हिशेब तपासनीस हे सर्व पेशा या संकल्पनेत येतात. आधुनिक दृष्टीकोनानुसार व्यवस्थापनाला उभरता पेशा म्हणून दर्जा दिला जाऊ लागला आहे. जागतिकीकरणाच्या या टप्प्यामध्ये बऱ्याच नामवंत शैक्षणिक संस्थांनी व्यवस्थापनाचे पदव्युत्तर अभ्यासक्रम सुरू केलेले आहेत. उदा. भारतीय व्यवस्थापन संस्था (IIM), सावित्रीबाई फुले पुणे विद्यापीठाचा MBA अभ्यासक्रम (PUMBA) इ. संबंधीत अभ्यासक्रमांमध्ये संघटनेच्या व्यवस्थापकीय गरजेचा विचार केलेला पहावयास मिळतो.



व्यवसाय संघटनांच्या व्यवस्थापकीय गरजा लक्षात घेऊन या अभ्यासक्रमांची बांधणी करण्यात आलेली आहे. अलीकडील काळात व्यवस्थापन हे करिअर म्हणून निवडले जात आहे. या अभ्यासक्रमामधून व्यवस्थापन पेशासंबंधी आवश्यक ते ज्ञान व प्रशिक्षण संपादन केले जाते.

पेशा आणि व्यवस्थापन यातील संबंध खालील मुद्द्यांच्या आधारे अभ्यासता येईल.

**१) औपचारिक शिक्षण :** पेशासाठी औपचारिक शिक्षणाची गरज असते. सद्यकालीन बरेचसे व्यवस्थापक म्हणून काम करणारे कर्मचारी व्यवस्थापन पदविका किंवा पदवी धारण केलेले असतात. ते व्यवस्थापन संस्थांमधून औपचारिक शिक्षण घेतात ज्यांचा त्यांना व्यावसायिक पद्धतीने काम करताना उपयोग होतो.

**२) आचारसंहिता :** आचारसंहिता म्हणजेच एखाद्या क्षेत्रात काम करीत असताना पाळावी लागणारी नियमावली. प्रत्येक पेशासाठी अशी आचारसंहिता असते, जी संबंधित पेशा संबंधीची नितीमूल्ये नियंत्रित करते. उदा. वकीलांना बार कौन्सिलने तयार केलेली आचारसंहिता पाळावी लागते, वास्तुविशारदांना कौन्सिलने तयार केलेली आचारसंहिता पाळावी लागते, हिशोबतपासनीस यांना आय.सी.ए.आय (ICAI) अनुसार काम करावे लागते. इ. तथापि व्यवस्थापकांसाठी मात्र अशी कोणतीही आचारसंहिता कोणत्याही संघटनेने तयार केलेली नाही. व्यवस्थापक प्रथा व परंपरेनुसार प्रचलित असलेल्या आचारसंहितेनुसार काम करत असतात.

**३) प्रावीण्य :** व्यावसायिक आपापल्या क्षेत्रात प्रवीण असतात. त्यांनी व्यावसायिक ज्ञान औपचारिक शिक्षणातून मिळवलेले असते. सरावानंतर त्यांना पेशामधील आवश्यक कौशल्य प्राप्त होते. व्यवस्थापकही व्यवस्थापनाच्या ज्ञानाचा व कौशल्याचा वापर करून त्यातील तज्ज्ञ बनतो.

**४) नोंदणी :** व्यावसायिकांना आपल्या संघटनेचे सभासद होणे आवश्यक असते. उदा. भारतातील सनदी लेखापालाला आय.सी.ए.आय कडे नोंदणी करावी लागते. त्याशिवाय ते सेवा देऊ शकत नाहीत. भारतीय चार्टर्ड अकौंटंट यांना संघटनेचे सभासदत्व घ्यावे लागते. व्यवस्थापकांची वेगळी संघटना नसल्यामुळे व्यवस्थापकांना नोंदणीची गरज नाही. तथापि व्यवस्थापक चेंबर ऑफ कॉमर्सचे सभासदत्व घेऊ शकतात. अशा सभासदत्वाचे त्यांना अनेक फायदे होऊ शकतात.

**५) प्रतिबंधित प्रवेश :** कोणत्याही पेशामध्ये प्रवेश हा निर्बंधित असतो. त्यासाठी औपचारिक शिक्षणाची गरज असते. उदा. डॉक्टर, वकील, हिशेब तपासनीस इ. तथापि अशी सक्ती व्यवस्थापक म्हणून काम करण्यासाठी केली जात नाही.

वरील मुद्द्यांचा विचार करता, व्यवस्थापन हा पेशा आहे किंवा नाही हे ठरविणे फार अवघड आहे. व्यवस्थापनासाठी औपचारिक शिक्षणाची गरज नसते, त्यासाठी नियमावली करणारी स्वतंत्र संघटना नाही आणि व्यवस्थापकांसाठी वेगळी आचारसंहिताही नाही. कोणीही ज्याला व्यवसाय करावयाचा आहे, तो औपचारिक शिक्षण न घेताही व्यवस्थापक म्हणून काम करू शकतो. म्हणूनच आजमितीस तरी व्यवस्थापनाला डॉक्टर, वकील, शिक्षक, हिशेब तपासनीस इ.सारखा पेशा म्हणून दर्जा किंवा ओळख प्राप्त झालेली नाही.

वरील विवेचनावरून असे म्हणता येईल की व्यवस्थापन हे कला, शास्त्र आणि पेशा यांचे मिश्रण आहे. व्यवस्थापनाला फक्त कला किंवा फक्त शास्त्र किंवा फक्त पेशा म्हणून विचारात घेता येणार नाही.

व्यवस्थापकाला ठरविलेली उद्दिष्टे साध्य करताना स्वतःची कौशल्ये, नावीन्यपूर्ण कल्पना, कुशल तंत्रे आणि कल्पकता याद्वारे परिस्थितीजन्य समस्या सोडवाव्या लागतात. त्यामुळे व्यवस्थापन ही कला आहे असे म्हणता येईल.

व्यवस्थापकाला संघटनेच्या प्रश्नांवर काम करीत असताना विविध सिद्धांतांवर आधारित विविध तत्त्वे

आणि तंत्रांचा वापर करावा लागतो. माहिती गोळा करून आणि त्यांचे विश्लेषण करून निष्कर्ष काढावे लागतात. म्हणजेच व्यवस्थापन हे शास्त्र आहे असे म्हणता येईल.

सद्य काळात व्यवस्थापन कारकिर्द (करीअर)/ व्यवसाय म्हणून स्वीकारले जाऊ लागले आहे. त्यासंबंधीचे शिक्षण आणि प्रशिक्षण घेऊन संघटनेमध्ये संबंधित व्यक्ती व्यवस्थापक म्हणून काम करू शकतात. प्रथा व परंपरेवर आधारित वर्तणूकीचे नियम व्यवसायात असतात. ज्याला आचारसंहिता असे म्हटले जाते. म्हणजेच व्यवस्थापन एक पेशा आहे.

वरील मुद्द्यांवरून असा निष्कर्ष काढता येईल की व्यवस्थापन हे कला व शास्त्र या दोहोंचे मिश्रण आहे. सध्याच्या काळात व्यवस्थापनाला पेशा म्हणून स्वीकारले जाऊ लागले आहे.



#### उपक्रम

**गट चर्चा विषय :** व्यवस्थापन कला की शास्त्र?

- विद्यार्थ्यांचे दोन गट तयार करा. एका गटाला या विषयासंदर्भात अनुकूल व दुसऱ्या गटाला प्रतिकूल मत मांडू द्या.
- चर्चेच्या शेवटी निष्कर्ष काढण्यासाठी शिक्षकांची मदत घ्या.

अ.न.	मुद्दा	उच्च स्तर	मध्यम स्तर	कनिष्ठ स्तर
१.	अर्थ	हा व्यवसायातील सर्वोच्च अधिकारस्थान असलेला स्तर आहे. उदा. संचालक मंडळ, मुख्य कार्यकारी अधिकारी, अध्यक्ष इ.	मध्यम स्तर व्यवस्थापन हे संघटनेतील मध्यम स्तरावर काम करते. उदा. विभाग प्रमुख किंवा कार्य व्यवस्थापक जसे की वित्त व्यवस्थापक, उत्पादन व्यवस्थापक इ.	कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन कनिष्ठ स्तरावर काम करते उदा. पर्यवेक्षक, गटनायक इ.
२.	कार्याचे स्वरूप	हा स्तर योजना व धोरणे ठरविण्याच्या कार्याशी संबंधित असतो.	उच्च स्तर व्यवस्थापनाने आखलेल्या धोरणांची कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापनाच्या मदतीने अंमलबजावणी करत असतो.	नियोजनाच्या प्रत्यक्ष अंमलबजावणीशी संबंधित हा स्तर काम करतो.
३.	कौशल्ये	या स्तरास तांत्रिक कौशल्या-पेक्षा संकल्पनात्मक किंवा निर्णयात्मक कौशल्याची आवश्यकता असते.	या स्तरास संकल्पनात्मक तसेच तांत्रिक कौशल्याची आवश्यकता असते.	या स्तरास तांत्रिक कौशल्याची अधिक आवश्यकता असते.
४.	बढती धोरण	या स्तरास गुणवत्तेच्या आधारे बढती दिली जाते.	या स्तरास गुणवत्ता आणि सेवा ज्येष्ठता इ. च्या आधारानुसार बढती मिळते.	या स्तरास सेवाज्येष्ठतेच्या आधारावर प्रामुख्याने बढती दिली जाते.

५.	कालावधी	उच्च स्तर व्यवस्थापन दीर्घकालीन योजनांची आखणी करते. उदा. ०५ ते २० वर्षे	मध्यम स्तर व्यवस्थापन मध्यम कालावधीसाठी योजना आखते. उदा. ०१ ते ०५ वर्षे	कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन कमी कालावधीसाठीच्या योजनांची आखणी करते. उदा. १ वर्ष.
६.	जबाबदारी	उच्च स्तर व्यवस्थापन हे भागधारक, शासन आणि समाज इ. ना जबाबदार असते.	हे उच्च स्तर व्यवस्थापनास कामाच्या पूर्तते संदर्भात जबाबदार असतात.	हे मध्यम आणि उच्च स्तर व्यवस्थापनास जबाबदार असतात.
७.	आदेशाचे प्रवाहन	हा स्तर मध्यम स्तर व्यवस्थापनास आदेश व सूचना देतो.	कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापनास आदेश व सूचना दिल्या जातात. तसेच कार्याचा अहवाल उच्च स्तर व्यवस्थापनास सादर केला जातो.	मध्यम स्तर व्यवस्थापनाचे आदेश व सूचनांप्रमाणे कामांची अंमलबजावणी केली जाते. तसेच कार्याचा अहवाल मध्यम स्तर व्यवस्थापनास सादर केला जातो.

## सारांश

### □ अर्थ आणि व्याख्या :

- व्यवस्थापन ही एक अशी प्रक्रिया आहे की जी जीवनाच्या प्रत्येक टप्प्यामध्ये आवश्यक आहे.
- व्यवस्थापन हा शब्द दोन लॅटीन शब्द मॅनस म्हणजे हात व अॅग्रे म्हणजे कृती करणे या पासून आलेला आहे.
- व्यवस्थापन म्हणजे इतरांकडून काम करून घेण्याची कला. व्यवस्थापन म्हणजे उपलब्ध संसाधनांचा नियोजन, संघटन, मार्गदर्शन आणि नियंत्रण याद्वारे समन्वय साधून अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य करणे होय.

### □ व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये :

- १) व्यवस्थापन हे उद्दिष्टप्रधान असते.
- २) व्यवस्थापन ही सामूहिक कृती आहे.
- ३) व्यवस्थापन अदृश्य स्वरूपात असते.
- ४) व्यवस्थापन ही सातत्यपूर्ण प्रक्रिया आहे.
- ५) व्यवस्थापन परिस्थितीनुरूप असते.
- ६) व्यवस्थापन हे सार्वत्रिक आहे.
- ७) व्यवस्थापन हे गतिशील आहे.

### □ व्यवस्थापनाचे स्तर :

व्यवस्थापनाचे तीन स्तर आहेत

- **उच्च स्तर** - व्यवस्थापनाच्या या स्तरामध्ये व्यवसाय संघटनेची दीर्घकालीन उद्दिष्टे ठरविली जातात. तसेच

नियोजन व धोरणांचा आराखडा तयार करून निर्णय घेतले जातात.

- **मध्यम स्तर** - उच्च स्तर व्यवस्थापनाच्या नियंत्रणाखाली **मध्यम स्तर** कार्य करतात. हा स्तर संघटनेच्या नियोजन व धोरणांची अंमलबजावणी कनिष्ठ स्तराच्या मदतीने पूर्ण करण्याशी संबंधित असतो.
- **कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन** : हा पर्यवेक्षणात्मक स्तर असून त्यामध्ये अधीक्षक, पर्यवेक्षक, फोरमन आणि सहाय्यक कर्मचारी समाविष्ट असतात. अधिकाऱ्यांमार्फत या स्तराला सूचना मिळतात तसेच आवश्यकतेनुसार ते हाताखालील कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करतात.

#### □ व्यवस्थापन कला, शास्त्र वा पेशा :

व्यवस्थापन ही एक कला आहे कारण त्यामध्ये व्यक्तिगत कौशल्ये, नाविन्यपूर्णता, निर्मितीक्षमता सातत्यपूर्ण सराव आणि वैयक्तिक क्षमतांचा समावेश असतो.

व्यवस्थापन एक शास्त्र आहे. कारण यामध्ये ज्ञानाची पद्धतशीरपणे केलेली मांडणी असते.

व्यवस्थापनाची तत्त्वे सार्वत्रिक असतात.

व्यवस्थापन हा पेशादेखील आहे. व्यवस्थापन व्यावसायिकांकडे व्यवसायातील विविध परिस्थिती हाताळण्यासाठी पुरेसे ज्ञान व क्षमता असतात. व्यवस्थापन विद्यालयांमधून औपचारिक शिक्षण व आचारसंहितेचे ज्ञान असलेले ते प्रशिक्षित व्यावसायिक असतात.

### करिअर संधी

#### भविष्यकालीन (करिअर) संधी -

वाणिज्य पदवीनंतर पुढील अभ्यासक्रम उपलब्ध :

एम.कॉम, एम.बी.ए, डी.बी.एम., पी.जी.डी.एम.इ.

#### नोकरीच्या संधी -

अ) वेगवेगळ्या क्षेत्रात जागतिक स्तरावर सर्व प्रकारच्या संघटन प्रकारांमध्ये व्यवस्थापकीय नोकरीच्या संधी :

- १) वित्त                      २) मनुष्यबळ विकास                      ३) विपणन                      ४) माहिती तंत्रज्ञान                      ५) उत्पादन  
६) रसदशास्त्र(लॉजिस्टिक्स)                      ७) आंतरराष्ट्रीय व्यापार                      ८) बँकींग क्षेत्र इ.

#### ब) स्वयं रोजगार



### स्वाध्याय

प्र.१ला अ) रिकाम्या जागी योग्य पर्याय निवडून विधाने पुन्हा लिहा.

१) व्यवस्थापन ----- असते.

अ) गतिमान      ब) स्थिर      क) निवड करणारे

२) व्यवस्थापन निरीक्षणाच्या ----- पद्धतीचा अवलंब करते.

अ) अशास्त्रीय      ब) कृत्रिम      क) शास्त्रीय

३) उच्च स्तर व्यवस्थापनाला विविध कार्याचा समन्वय करण्यासाठी मदत करणारे व्यवस्थापन म्हणजे ----

----- स्तर व्यवस्थापन.

अ) मध्यम      ब) कनिष्ठ      क) उच्च

४) यंत्रसामुग्रीची देखभाल करणे हे -----स्तरीय व्यवस्थापनाचे कार्य आहे.

अ) उच्च ब) मध्यम क) कनिष्ठ

५) व्यवस्थापन ही ----- प्रधान कृती आहे.

अ) धोरण ब) नफा क) उद्दिष्ट

ब) योग्य जोड्या जुळवा.

गट 'अ'	गट 'ब'
अ) व्यवस्थापन	१) सर्जनशीलतेची गरज
ब) व्यवस्थापन एक पेशा	२) दिसू शकते
क) उच्च स्तर व्यवस्थापन	३) प्रशासन
ड) व्यवस्थापन एक कला	४) अदृश्य
इ) कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन	५) औपचारिक शिक्षण
	६) धोरणे आखणे
	७) धोरणांची अंमलबजावणी
	८) निवडक
	९) हाताखालच्या कर्मचाऱ्यांना काम पूर्ण करण्यासाठी दिशा देणे
	१०) कार्यकारण संबंध

क) योग्य शब्द, शब्दसमूह, संज्ञा लिहा.

१) इतरांकडून काम करून घेण्याची कला.

२) व्यवस्थापनातील दुसरा स्तर.

३) ज्ञानाची पद्धतशीर मांडणी.

४) व्यवस्थापनातील कार्यकारी संचालकांचा स्तर.

५) उच्च स्तर व कनिष्ठ स्तर यांना जोडणारा दुवा.

ड) चूक की बरोबर ते लिहा.

१) व्यवस्थापन ही प्राचीन काळापासून चालत आलेली क्रिया आहे.

२) व्यवस्थापन हे उद्दिष्टप्रधान नसते.

३) लहान प्रकारच्या संघटनेमध्ये व्यवस्थापनाची गरज भासते.

४) मध्यम स्तर व्यवस्थापन धोरणे आखण्याचे काम करते.

५) व्यवस्थापनाला विविध तत्त्वांचा व तंत्राचा वापर करावा लागतो.

इ) गटात न बसणारा शब्द शोधा.

१) व्यवस्थापन एक कला, शास्त्र, वाणिज्य व पेशा.

२) गायक, अभिनेता, नृत्य करणारा, डॉक्टर

३) डॉक्टर, सनदी लेखापाल, वकील, गायक

४) कनिष्ठ स्तर, मध्यम स्तर, उच्च स्तर, उंच स्तर

५) संचालक, अध्यक्ष, खरेदी व्यवस्थापक, विशेष कार्यकारी अधिकारी

- ६) विभाग प्रमुख, वित्त व्यवस्थापक, उत्पादन व्यवस्थापक, पर्यवेक्षक  
७) पर्यवेक्षक, गटनायक, वित्त व्यवस्थापक, कार्यकारी अधिक्षक

**फ) खालील विधाने पूर्ण करा.**

- १) इंग्रजी शब्द मॅनेज हा ..... या इटालियन शब्दापासून आला आहे.  
२) व्यवस्थापन म्हणजे अंदाज बांधणे, नियोजन करणे, संघटन करणे, आदेश देणे, समन्वय साधणे आणि ..... होय.  
३) संघटन हा अशा व्यक्तींचा समूह आहे जे .....प्राप्त करण्यासाठी एकत्र कार्य करतात.  
४) उच्च स्तर व्यवस्थापन आणि कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन यामधील ..... हा दुवा आहे.  
५) कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन ..... च्या मार्गदर्शनाखाली कार्य करते.  
६) कला म्हणजे .....चा वापर करून अपेक्षित परिणाम साध्य करणे होय.  
७) ..... म्हणजे असे ज्ञान जे शास्त्रशुद्धपणे विकसित केले जाते आणि ज्यामधील तत्त्वे सार्वत्रिकरित्या स्वीकारली जातात.  
८) शास्त्र हे पद्धतशीर प्रयोग, ठरावीक नियम आणि ..... आधारलेले असते.  
९) शिक्षक, डॉक्टर, सनदी लेखापाल, वकील या संज्ञा ..... च्या अंतर्गत येतात.

**ग) कंसातील अचूक पर्याय निवडा.**

‘अ’	‘ब’
१) उच्च स्तर	<input type="text"/>
२) <input type="text"/>	कनिष्ठ स्तर
३) मध्यम स्तर	<input type="text"/>
४) <input type="text"/>	डॉक्टर
५) गायक	<input type="text"/>

(पर्याय - पेशा, कला, पर्यवेक्षक, वित्त व्यवस्थापक, विशेष कार्यकारी अधिकारी)

**ह) एका वाक्यात उत्तरे लिहा.**

- १) व्यवस्थापन म्हणजे काय?  
२) व्यवस्थापनाचे स्तर सांगा  
३) उच्च स्तरीय व्यवस्थापन म्हणजे काय?  
४) मध्यम स्तरीय व्यवस्थापन म्हणजे काय?  
५) कनिष्ठ स्तरीय व्यवस्थापन म्हणजे काय?  
६) कला म्हणजे काय?  
७) शास्त्र म्हणजे काय?  
८) पेशा म्हणजे काय?

### ई) खालील वाक्यातील अधोरेखित शब्द दुरुस्त करून वाक्य पुन्हा लिहा

- १) व्यवस्थापन फक्त कला आहे.
- २) व्यवस्थापनाचे पाच स्तर आहेत.
- ३) कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन उच्च स्तर व्यवस्थापनाच्या हाताखाली काम करते.
- ४) मध्यम स्तर व्यवस्थापन कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापनाच्या हाताखाली काम करते.
- ५) व्यवस्थापन हे शुद्ध शास्त्र आहे.
- ६) कोणत्याही पेशामधील प्रवेश हा निर्बंधित नसतो.
- ७) पेशा स्वीकारणाऱ्यांसाठी अनौपचारिक शिक्षण आवश्यक असते.

### ज) योग्य क्रम लावा.

- १) मध्यम स्तर व्यवस्थापन, उच्च स्तर व्यवस्थापन, कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन.
- २) विभाग प्रमुख, विशेष कार्यकारी अधिकारी, पर्यवेक्षक, व्यवस्थापकीय संचालक
- ३) कार्यालयीन कारकून, भागधारक, व्यवस्थापकीय संचालक, संचालक मंडळ.

### प्र.२रा संज्ञा/संकल्पना स्पष्ट करा.

- १) उच्च स्तरीय व्यवस्थापन
- २) मध्यम स्तरीय व्यवस्थापन
- ३) कनिष्ठ स्तरीय व्यवस्थापन

### प्र.३रा खालील घटना/परिस्थितीचा अभ्यास करून आपले मत लिहा.

- १) प्रणव हे त्यांच्या कंपनीत काम करीत असताना आपल्या हाताखालील विविध व्यक्तींना कोणते व काय काम करावे याचे आदेश देत असतात. त्यांच्या कंपनीमध्ये प्रतापसारख्या अनेक व्यक्ती, प्रवीण यांनी सांगितलेली विविध प्रकारची कार्ये शांतपणे करीत असतात. सदर कंपनीमध्ये प्रवीण प्रतापसारख्या कर्मचाऱ्यांकडून कामे पूर्ण करून घेऊन प्रणव यांना कार्यपूर्तीचा अहवाल सादर करतात.
  - १) कंपनीमधील व्यवस्थापनाचे किती स्तर आहेत.
  - २) प्रणवचा कंपनीच्या व्यवस्थापनातील स्तर ओळखा.
  - ३) कंपनीतील प्रतापचा व्यवस्थापन स्तर ओळखा.

### प्र.४था खालील फरक स्पष्ट करा.

- १) उच्च स्तर व्यवस्थापन व मध्यम स्तर व्यवस्थापन
- २) मध्यम स्तर व्यवस्थापन व कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन
- ३) उच्च स्तर व्यवस्थापन व कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन

### प्र.५वा खालील प्रश्नांची थोडक्यात उत्तरे लिहा.

- १) व्यवस्थापनाची कोणतीही चार वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा
- २) उच्च स्तर व्यवस्थापनाची कोणतीही चार कार्ये स्पष्ट करा.
- ३) मध्यम स्तर व्यवस्थापनाची कोणतीही चार कार्ये स्पष्ट करा.
- ४) कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापनाची कोणतीही चार कार्ये स्पष्ट करा.
- ५) व्यवस्थापन एक कला म्हणून कोणतेही दोन मुद्दे स्पष्ट करा.



- ६) व्यवस्थापन एक शास्त्र म्हणून कोणतेही दोन मुद्दे स्पष्ट करा
- ७) व्यवस्थापन एक पेशा म्हणून कोणतेही दोन मुद्दे स्पष्ट करा.

**प्र.६वा खालील विधाने सकारण स्पष्ट करा.**

- १) व्यावसायिक अथवा अव्यावसायिक कार्यासाठी व्यवस्थापनाची गरज असते.
- २) व्यवस्थापनाचे स्तर संघटनेच्या आकारावर अवलंबून असतात.
- ३) व्यवस्थापन ही सामूहिक कृती आहे.
- ४) व्यवस्थापन एक कला आहे.
- ५) व्यवस्थापकांना नोंदणीची आवश्यकता नसते.
- ६) व्यवस्थापन ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.
- ७) नियोजन करणे हे उच्च स्तर व्यवस्थापनाचे कार्य आहे.

**प्र.७वा खालील प्रश्न सोडवा.**

- १) व्यवस्थापनाची व्याख्या सांगून वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
- २) व्यवस्थापन एक शास्त्र कसे आहे ते स्पष्ट करा.
- ३) व्यवस्थापन व कला यातील संबंध स्पष्ट करा.
- ४) व्यवस्थापनाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
- ५) व्यवस्थापन व पेशा यातील सारखेपणा स्पष्ट करा.
- ६) कनिष्ठस्तरीय व्यवस्थापनाची कार्ये स्पष्ट करा.

**प्र.८वा खालील प्रश्नांची उत्तरे लिहा.**

- १) व्यवस्थापन म्हणजे काय? व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
- २) व्यवस्थापन कला, शास्त्र वा पेशा याची चर्चा करा.

**संदर्भ :**

1. <https://en.m.wikipedia.org>
2. Dr. T. N. Chhabra, 'Principles & Practice of Management', DHANPAT RAI & CO (P) LTD., (INDIA), 2005
3. Dr. T. N. Chhabra, 'Principles & Practice of Management' DHANPAT RAI & CO (P) LTD., (INDIA), 2005
4. <https://en.m.wikibooks.org>
5. <https://en.m.wikibooks.org>
6. wikipedia



## उत्तर सूची

### १. वाणिज्य व व्यवसायाची ओळख :

- प्र.१ अ) १) पेशा स्वीकारणारा २) उत्पादक उद्योग ३) व्यापार  
४) पेशा स्वीकारणाऱ्या व्यक्ती ५) दुय्यम ६) वाहतूक  
७) व्यवसाय ८) नफा ९) समाज  
१०) समय
- ब) अ-४, ब-३, क-५, ड-१,
- क) १) व्यवसाय २) आर्थिक कृती ३) व्यापार  
४) व्यापाराची अनुषांगिक साधने. ५) बांधकाम उद्योग ६) उद्योग  
७) वाणिज्य ८) वाहतूक ९) गोदाम  
१०) पेशा
- ड) चूक - ४, ८, १० बरोबर - १, २, ३, ५, ६, ७, ९
- इ) १) उत्पादन उद्योग २) घाऊक व्यापार ३) उत्पादन ४) यंत्रसामुग्री
- फ) १) पैसा २) वाणिज्य ३) आर्थिक ४) व्यवसायाचा  
५) फी ६) मालक ७) नफा ८) रूप उपयोगिता  
९) घाऊक व्यापार १०) किरकोळ व्यापारी
- ग) १) विदेशी २) आयात व्यापार ३) निर्यात व्यापार  
४) घाऊक व्यापारी
- ई) १) आर्थिक २) वस्तूचा ३) हस्तांतर करता येत नाही  
४) व्यवसायासाठी ५) वाहतुकीमुळे  
६) उद्योग ७) नफा मिळवणे

### २. व्यापार :

- प्र.१ अ) १) ब) घाऊक व्यापारी २) अ) जास्त ३) ब) मोठ्या ४) ब) शेवटचा  
५) अ) उत्पादक ६) क) भारतात आयात ७) क) जहाज हुंडी ८) ब) टोपलीवाले  
९) ब) बाजारातील व्यापारी १०) ब) विशिष्ट प्रकारचा माल विकणारे किरकोळ दुकाने.  
११) ब) सुपर बाजार
- ब) १) अ-५, ब-३, क-४, ड-२, इ-१  
२) अ-३, ब-१, क-२, ड-७
- क) १) फिरते व्यापारी, २) किरकोळ व्यापारी, ३) साखळी पद्धतीचे दुकान,  
४) एकच किंमत असणारी दुकाने, ५) रस्त्यावरील व्यापारी,  
६) मागणीपत्र.
- ड) बरोबर - १, ६, ७, ९ चूक - २, ३, ४, ५, ८
- इ) १. सामान्य दुकाने, २. बाजारातील दुकाने, ३. मॉल
- फ) १. वस्तू विनिमय, २. ग्राहक, ३. किरकोळ व्यापारी, ४. उत्पादक,

५. किंमत, ६. उधारीने विक्री, ७. ग्राहक, ८. सूपर बाजार,  
९. साखळी पद्धतीचे दुकाने, १०. एकच किंमत दुकाने, ११. अमेरिकन, १२. विदेशी.
- ग) १. मोठ्या, २. आत, ३. एकच किंमत दुकानात, ४. स्थानिक, ५. मोठ्या,  
६. अधिक, ७. एकच, ८. एकच
- ई) १. आंतरराष्ट्रीय २. आयात ३. जास्त ४. किरकोळ ५. आंतरराष्ट्रीय
- ज) १. उत्पादक, घाऊक व्यापारी, किरकोळ व्यापारी, ग्राहक  
२. स्थानिक बाजार, राज्य स्तरीय बाजार, राष्ट्रीय बाजार, आंतरराष्ट्रीय बाजार.  
३. प्राथमिक अवस्था, आयातपूर्वीची अवस्था, आयात अवस्था, आयातीनंतरची अवस्था.

### ३. लघुउद्योग व व्यवसाय :

- प्र.१. अ) १) बेकारी २) मनुष्यबळ ३) जादा ४) व्यवसाय ५) मनुष्यबळ ६) प्रथम ७) ४०%  
ब) (अ)-३, (ब)-१, (क)-६, (ड)-२, (इ)-८
- क) १. लघुउद्योग २. लघुउद्योग
- ड) १. बरोबर २. चूक ३. चूक ४. बरोबर
- इ) १. सुट्टे भाग २. रेशीम उद्योग
- फ) १) लघुउद्योग २) दुसऱ्या ३) कमी ४) मनुष्यबळ ५) कमी ६) औद्योगिक
- ग) (१) लघु उत्पादन क्षेत्र (२) सूक्ष्म उत्पादन क्षेत्र (३) मध्यम उत्पादन क्षेत्र  
(४) सूक्ष्म सेवा क्षेत्र (५) लघु सेवा क्षेत्र
- ई) १. बेकारी २. श्रमप्रधान ३. पारंपरिक ४. कमी ५. व्यवसायाची निवड
- ज) ब- अ - ड - क

### ४. व्यवसाय संघटनांचे प्रकार - भाग १ :

- प्र.१. अ) १) जास्तीत जास्त २) सहकर्ते ३) कर्ता ४) सक्तीचे ५) मर्यादित ६) कायद्याने  
७) सक्तीचे ८) मर्यादित ९) १९१२ १०) बोधचिन्ह
- ब) (१-ड) (२-फ) (३-ह) (४- क) (५-अ)
- क) १. व्यवस्थापन समिती २. एकल व्यापारी व्यवसाय ३. एकल व्यापारी व्यवसाय ४. सहकर्ते  
५. नामधारी भागीदार ६. सार्वजनिक कंपनी ७. भागीदारीचा करार ८. सेवा तत्त्व  
९. सहकारी संस्था.
- ड) १) बरोबर २) बरोबर ३) बरोबर ४) बरोबर ५) बरोबर ६) बरोबर ७) बरोबर ८) बरोबर ९) बरोबर  
१०) चूक ११) बरोबर १२) चूक
- इ) १) अशासकीय संघटना २) भागधारक
- फ) १) खाजगी क्षेत्र २) एकल व्यापारी ३) एकत्र कुटुंब व्यवसाय  
४) सक्रिय भागधारक ५) ऐच्छिक भागीदारी ६) कर्ता आणि सहकर्ता

- ७) लोकशाही  
१०) कमी
- ग) १) खाजगी कंपनी  
४) एकल व्यापारी
- ई) १) हस्तांतर करता येते  
५) दोन
- ८) एक व्यक्ती - एक मत  
११) ग्राहक
- २) सहकारी संस्था  
५) भागीदारी संस्था
- १) एक भाग एक मत  
१२) कंपनी
- ३) सार्वजनिक कंपनी
- २) दोन  
६) कर्ता
- ३) सक्तीचे असते  
७) भारतीय भागीदारी कायदा १९३२
- ४) जास्त

#### ५ व्यवसाय संघटनांचे प्रकार भाग - २ :

- प्र.१ अ) १) वार्षिक अंदाजपत्रक,  
४) ५१%,  
६) भारत सरकारचे नियंत्रक आणि महालेखापरीक्षक,  
८) सरकारी,
- २) वैधानिक महामंडळ,  
५) भारताचे राष्ट्रपती,  
९) आर्थिक.
- ३) संसद,  
७) कायदेशीर,
- ब) अ-६, ब-१, क-४, ड-५, इ-३
- क) १) खाजगी क्षेत्रातील संघटना  
४) सार्वजनिक क्षेत्र  
७) विभागीय आस्थापना  
१०) विभागीय आस्थापना  
१३) वैधानिक महामंडळ
- २) सार्वजनिक क्षेत्रातील संघटना  
५) सार्वजनिक क्षेत्रातील संघटना  
८) विभागीय आस्थापना  
११) वैधानिक महामंडळ
- ३) खाजगी क्षेत्र,  
६) विभागीय आस्थापना  
९) विभागीय आस्थापना  
१२) वैधानिक महामंडळ
- ड) १) बरोबर : १, २, ४, ५, ७, ८, २) चूक : ३, ६, ९, १०,
- इ) १) बँक ऑफ इंडिया  
२) रिझर्व्ह बँक ऑफ इंडिया  
३) डाबर  
४) टाटा मोटर्स
- ह) १) कृत्रिम व्यक्ती  
४) सरकारचा एक भाग म्हणून
- २) असतात  
५) सार्वजनिक
- ३) अनेक

#### ६. व्यवसाय सहाय्यक संस्था :

- प्र.१. अ) १) १९९०, २) १९८८,  
५) शिवरामन, ६) १९५३,
- ३) सिडबी (SIDBI),  
७) १९५७
- ४) नाबार्ड (NABARD)),
- ब) अ) १९९०, ब) १९८२, क) १९४४, ड) १९८३, इ) १९५७,
- क) १. वित्त,  
४. SVCL,  
७. डॉ. महम्मद युनुस,
२. सिडबी (SIDBI),  
५. स्टार्ट-अप मित्र,  
८. जागतिक बँक
३. सिडबी (SIDBI),  
६. नाबार्ड (NABARD),
- ड) बरोबर - १, ४, ५, ७, ८, ९ चूक - २, ३, ६
- इ) १. वित्त,  
४. MSME'S (सूक्ष्म, लघु आणि मध्यम उद्योग),  
७. १२ जुलै १९८२,  
११. डॉ. महम्मद युनुस
२. सिडबी (SIDBI),  
८. १९५७,  
१२. १९४४,
३. MSME (सूक्ष्म, लघु आणि मध्यम उद्योग),  
५. १७ मार्च २०१६,  
९. संसदेच्या,  
१३. वॉशिंग्टन डी.सी.,  
१४. २००६
६. उद्यमी मित्र  
१०. ऑक्टोबर १९८३,
- फ) १) २ एप्रिल, १९९० २) १२ जुलै, १९८२ ३) १९५७ ४) १९४४ ५) ऑक्टोबर १९८३
- ह) १) अल्प, मध्यम व दीर्घ २) ग्रामीण ३) स्वातंत्र्यपूर्व ४) सहकार ५) कमी

## ७. व्यावसायिक पर्यावरण :

- प्र.१ अ) १) व्यवसाय २) १९९१ ३) राजकीय ४) सामाजिक ५) सार्वजनिक  
६) जागतिक ७) जागतिकीकरण ८) धोक्याचा
- ब) १. अ-३, ब-६, क-९, ड-८, इ-७  
२. अ-६, ब-८, क-१, ड-२
- क) १) अंतर्गत पर्यावरण २) सामाजिक पर्यावरण ३) खाजगीकरण ४) जागतिकीकरण
- ड) १) बरोबर २) बरोबर ३) बरोबर ४) चूक ५) बरोबर ६) चूक ७) चूक
- इ) १) बाह्य पर्यावरण २) व्यावसायिक पर्यावरण ३) नैसर्गिक पर्यावरण ४) सामाजिक  
५) राजकीय ६) तीन ७) खाजगीकरण ८) जागतिकीकरण
- फ) १) दोन २) अंतर्गत ३) शासन ४) भांडवलशाही
- ई) १) अंतर्गत घटक २) बाह्य घटक ३) नैसर्गिक पर्यावरणाशी ४) जागतिकीकरण

## ८. व्यवस्थापनाची ओळख :

- प्र.१ अ) १) अ) गतिमान, २) क) शास्त्रीय, ३) अ) मध्यम, ४) क) कनिष्ठ,  
५) क) उद्दिष्ट,
- ब) १) अ-४ २) ब-५ ३) क-६ ४) ड-१ ५) इ-९
- क) १) व्यवस्थापन २) मध्यम स्तर व्यवस्थापन ३) शास्त्र ४) उच्च स्तर व्यवस्थापन  
५) मध्यम स्तर व्यवस्थापन
- ड) बरोबर - १,३,५ चूक - २, ४
- इ) १) वाणिज्य २) डॉक्टर ३) गायक ४) उच्च स्तर  
५) खरेदी व्यवस्थापक ६) पर्यवेक्षक ७) वित्त व्यवस्थापक
- फ) १) maneggiare २) नियंत्रण ३) सामूहिक उद्दिष्ट ४) मध्यम स्तर व्यवस्थापन  
५) मध्यम स्तर व्यवस्थापन ६) कौशल्ये ७) शास्त्र ८) तत्त्वे ९) पेशा
- ग) १) विशेष कार्यकारी अधिकारी २) पर्यवेक्षक ३) वित्त व्यवस्थापक ४) पेशा ५) कला
- ज) १) उच्च स्तर व्यवस्थापन, मध्यम स्तर व्यवस्थापन, कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापन  
२) विशेष कार्यकारी अधिकारी, व्यवस्थापकीय संचालक, विभागप्रमुख, पर्यवेक्षक,  
३) भागधारक, संचालक मंडळ, व्यवस्थापकीय संचालक, कार्यालयीन कारकून
- ई) १) कला, शास्त्र व पेशा २) तीन स्तर ३) मध्यम स्तर व्यवस्थापनाच्या  
४) उच्च स्तर व्यवस्थापनाच्या ५) सामाजिक शास्त्र ६) निर्बंधीत असतो ७) औपचारिक