

# اصول و مهارت‌های سرپرستی



نویسنده: مئیزه احمدی

﴿ به نام خدا ﴾

# اصول و مهارت‌های سرپرستی

نویسنده: منیژه احمدی



Supervision: Principles & Skills

سرشناسه	: احمدی، منیژه، ۱۳۵۷ -
عنوان و نام پدیدآور	اصول و مهارت‌های سرپرستی / نویسنده منیژه احمدی.
مشخصات نشر	: تهران: سارگل، ۱۳۸۸ .
مشخصات ظاهری	: ۱۳۶ ص. : مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-964-5890-81-8
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: ص. ع. به انگلیسی: <b>Supervision: Principles &amp; Skills</b>
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۳۳ - ۱۳۶
موضوع	: مدیریت
رده‌بندی کنگره	: ۲ ف/۳۷ HD
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتاب‌شناسی ملی	: ۱۸۴۳۴۱۹

حق هر گونه چاپ و تکثیر برای نشر سارگل محفوظ است.

نام کتاب	: اصول و مهارت‌های سرپرستی
نویسنده	: منیژه احمدی
ناشر	: سارگل
صفحه‌آرایی	: سارگل (محررم‌پور)
نوبت چاپ	: اول - ۱۳۸۸
تیراژ	: ۲۲۰۰
شابک	: ۸-۸۱-۵۸۹۰-۹۶۴-۹۷۸
قیمت	: ۲,۵۰۰ تومان

نشر سارگل: تهران، میدان فاطمی، خیابان یکم، پلاک ۱۲، طبقه پنجم  
 تلفن: ۸۸ ۹۵ ۴۰ ۴۱ - ۸۸ ۹۵ ۰۴ ۷۵  
 تلفن دفتر روابط عمومی و فروش: ۳ - ۸۱ - ۹۷ ۴۷ ۸۸

[www.sargolpub.com](http://www.sargolpub.com)

## فهرست

مقدمه ..... ۷

### فصل اول – مبانی سرپرستی ۹-۲۶

مقدمه ..... ۱۱

تعریف سازمان ..... ۱۱

تعریف مدیریت ..... ۱۲

مفهوم سرپرستی ..... ۱۳

اثر بخشی و کارآیی ..... ۱۵

پیشینه سرپرستی ..... ۱۹

نقش سرپرست ..... ۲۰

مهارت‌های مدیران ..... ۲۰

اختیارات و مسوولیت‌های سرپرست ..... ۲۴

منابع قدرت سرپرست ..... ۲۴

ویژگی کار سرپرست ..... ۲۵

### فصل دوم – وظایف سرپرستان ۲۷-۹۲

مقدمه ..... ۲۹

برنامه‌ریزی فرایند کاری ..... ۲۹

سازمان‌دهی ..... ۳۴

تصمیم‌گیری ..... ۴۰

کنترل ..... ۴۳

رهبری ..... ۴۷

تیم‌سازی ..... ۵۸

خلاقیت و نوآوری ..... ۶۴

انگیزش ..... ۶۹

ارتباطات ..... ۸۴

## فصل سوم - آموزش کارکنان

۹۳-۱۱۶

۹۵	.....	مقدمه
۹۵	.....	نقش آموزش در زندگی انسان
۹۶	.....	انواع آموزش به تعریف سازمان یونسکو
۹۷	.....	آموزش افراد بزرگسال و اصول آن
۹۸	.....	تاریخچه آموزش
۱۰۳	.....	اهمیت و نقش آموزش در سازمان‌ها
۱۰۴	.....	نقش آموزش در بهره‌وری سازمانی
۱۰۵	.....	اهداف آموزش
۱۰۶	.....	فرایند طراحی نظام آموزش
۱۰۷	.....	تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی
۱۱۰	.....	روش‌ها و فنون تعیین نیازهای آموزشی
۱۱۲	.....	شیوه‌های مورد استفاده در نیازسنجی آموزشی
۱۱۳	.....	روش‌های آموزش

## فصل چهارم - بهداشت کار

۱۱۷-۱۳۰

۱۱۹	.....	مقدمه
۱۱۹	.....	هدف بهداشت کار
۱۲۰	.....	دامنه بهداشت کار
۱۲۰	.....	ایمنی کار
۱۲۰	.....	سانحه صنعتی
۱۲۱	.....	عوامل فردی ایجاد سانحه
۱۲۲	.....	چگونه می‌توان از بروز سانحه جلوگیری کرد؟
۱۲۴	.....	برنامه‌های بهداشت کار
۱۲۵	.....	سازمان‌های بین‌المللی خدمات بهداشت کار
۱۲۶	.....	بیماری‌های شغلی
۱۲۸	.....	اصول اساسی بهداشت کار
۱۲۹	.....	وظیفه سرپرست در پیشگیری از سوانح
۱۳۱	.....	منابع

## مقدمه

در دهه‌های اخیر با پیشرفت سریع علم و تکنولوژی، توجه مدیران به منابع انسانی بیش از پیش توسعه یافته است. زیرا نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین وسیله توسعه و رشد سازمان‌ها محسوب می‌گردد. بنابراین شناخت آنها برای مدیران و سرپرستان از الزامات اساسی می‌باشد.

برخی از صاحب‌نظران مدیریت، رمز موفقیت مدیران را توان رهبری نیروی انسانی تحت سرپرستی‌وی می‌دانند. به همین دلیل، مدیریت را کار با دیگران و از طریق آنها در جهت نیل به اهداف سازمان دانسته‌اند.

افزون بر نقش مدیران عالی و اجرایی در تحقق این امر خطیر، سرپرستان که بخش وسیعی از رده مدیریت سازمانی را شامل می‌شوند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. سرپرستان با داشتن نقش کلیدی، تمامی وظایف و مسوولیت‌های مدیران را در سطح اجرایی دارا می‌باشد.

به تعبیر دیگر، سرپرستان حلقه ارتباطی مؤثری میان کارکنان و مدیران می‌باشند. به طوری که با استفاده صحیح و مفید از امکانات و منابع موجود، هماهنگی میان افراد و واحدهای سازمانی را فراهم می‌سازند.

در این کتاب، سرپرستی به عنوان فعالیتی عام مطرح شده که لازمه هر فعالیت هدفدار می‌باشد. مباحث مطرح شده در کتاب مجموعه دانش و روش‌های علمی و عملی سودمندی را فراهم کرده که بخشی از آن به عنوان دانش و مهارت‌های عمومی سرپرستان و نیز برای استفاده در درس اصول سرپرستی و مبانی سازمان و مدیریت در رشته‌های مختلف دانشگاهی به ویژه مدیریت و حسابداری تدوین شده است.

مطالب کتاب مشتمل بر چهار بخش مبانی سرپرستی، وظایف عمومی سرپرستان، آموزش کارکنان و بهداشت کار است که هر یک جزیی از مهارت‌های اصلی سرپرستان محسوب می‌شود. امید است چاپ و نشر این کوشش مختصر مورد استفاده و امان نظر مدیران و سرپرستان، صاحب‌نظران، پژوهشگران و دانشجویان مدیریت و حسابداری قرار گرفته، نقد و اظهار نظر این بزرگواران، اینجانب را در جهت اصلاح کتاب حاضر یاری دهند.

درخاتمه از زحمات اساتید گرانقدر دوران تحصیل خود جناب آقای دکتر علی علاقه‌بند و جناب آقای دکتر حمید رحیمیان که مرا با دانش مدیریت آشنا نمودند و نیز از مدیران بزرگوارم جناب آقای ولی‌الله خیره و جناب آقای غلامرضا خدادادی که در راه کسب تجربه یاری‌ام رسانده و سرکار خانم راضیه قاهری که بنده را در انجام این مهم تشویق کردند و زحمات سرکار خانم فهیمه احمدی در ماشین نویسی و پردازش صفحات کتاب و نیز مدیریت انتشارات سارگل جناب آقای علیمیرزایی تشکر و قدردانی می‌نمایم.

منیژه احمدی

پاییز ۱۳۸۸

# فصل اول

## مبانی سرپرستی

## مبانی سرپرستی

### مقدمه

ظهور سازمان‌ها و گسترش روزافزون آنها یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است که با توجه به عوامل گوناگون مکانی، زمانی و ویژگی‌ها و نیازهای خاص هر جامعه‌ای هر روز بر تکامل و توسعه آنها افزوده می‌شود. بدیهی است که سازمان‌ها برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختار خود، نیازمند نوعی مدیریت می‌باشند. در این فصل به موضوعات سازمان، مدیریت و سرپرستی پرداخته خواهد شد.

### تعریف سازمان<sup>۱</sup>

– سازمان؛ ساختاری ارادی و عمدی از نقش‌ها می‌باشد که در یک مجموعه به شکل رسمی سازماندهی شده‌اند.

– سازمان؛ مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین با یکدیگر همکاری می‌کنند.

سازمان‌های موفق، محصولات یا خدمات با ارزشی را به محیط خارجی خود ارائه می‌کنند و در قبال آن، منابع اولیه دریافت می‌نمایند تا عملیات خود را استمرار بخشند.

### انواع سازمان

سازمان‌ها بر مبنای ویژگی‌های گوناگون، دارای انواع متفاوتی می‌باشند:



\* بر حسب اندازه که می‌توان به دو بخش کوچک و بزرگ تقسیم نمود؛

\* نوع مالکیت؛ خصوصی یا دولتی؛

\* ملاک عضویت که به سه بخش داوطلبانه، استخدامی و اجباری تقسیم می‌شود.

در ادامه به طبقه‌بندی سازمانی از نظر «اتزیونی»<sup>۱</sup> اشاره می‌کنیم.

### طبقه‌بندی اتزیونی

اتزیونی (جامعه‌شناس) سازمان‌ها را بر مبنای نوع قدرت، به سه دسته طبقه‌بندی کرده که عبارتند از:

\* اجباری<sup>۲</sup>: کاربرد زور و تهدید؛

\* انتفاعی<sup>۳</sup>: کاربرد پاداش‌های مادی و اقتصادی؛

\* هنجاری<sup>۴</sup>: کاربرد پاداش‌های نمادین همچون شأن، مقام و منزلت.

### تعریف مدیریت<sup>۵</sup>

درباره مدیریت، تعاریف گوناگونی ارائه شده است. در اینجا، به برخی از آنها اشاره می‌شود.

مدیریت عبارت است از:

- هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران (فالت، ۱۹۲۴).

- فرایند هماهنگ‌سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدف‌های گروهی (دانلی و همکاران، ۱۹۷۱).

- فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد.

منظور از فرایند، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و گام‌های متوالی می‌باشد.

کارکرد، نیز به معنای فعالیت مهم و اساسی که برای رسیدن به هدف، ضرورت اساسی دارد، تعریف شده است.

1- Amitai Etzioni

2- Coercive

3- Utilitarian

4- Normative

5- Management

از نظر «فایول» فرایند مدیریت دارای پنج کارکرد زیر می‌باشد:

\* برنامه‌ریزی: پیش‌نگری و تدارک وسایل برای آینده؛

\* سازماندهی: ترکیب و تخصیص افراد و منابع برای انجام کار؛

\* فرماندهی: هدایت و جهت دهی افراد در انجام کار؛

\* هماهنگی: به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه کوشش‌ها و فعالیت‌ها؛

\* کنترل: رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور مطابق دستورات و مقررات انجام شده یا خیر. در واقع کنترل عبارت است از اندازه‌گیری و اصلاح عملکرد برای دستیابی به این اطمینان که اهداف سازمان و برنامه‌های تدوین شده به سرانجام رسیده یا خیر.

### مفهوم سرپرستی<sup>۱</sup>

برای ارائه تعریف سرپرست و تعیین جایگاه سازمانی او، ابتدا باید سطوح مدیریت را در سازمان مورد بررسی قرار دهیم. در یک سازمان به طور کلی سه سطح مدیریتی وجود دارد. سطح عالی، سطح میانی و سطح عملیاتی. در ادامه به توضیح هر یک خواهیم پرداخت.



## سطوح مدیریت

### سطح عالی

بالاترین سطح مدیران در سازمان‌ها، مرکب از گروه کوچکی از مدیران است که مسوولیت مدیریت کل سازمان را بر عهده دارند، خط مشی‌های سازمانی را تهیه می‌کنند، در سطح گسترده‌ای درگیر برنامه‌ریزی‌های جامع و بلندمدت هستند و با شرایط متفاوت و متنوعی سر و کار دارند. آنها درباره موضوعات اساسی و کلان سازمان با مدیران سطوح پایین تبادل نظر می‌کنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم سطح یا افراد خارج از سازمان و زمان اندکی را نیز با کارکنان می‌گذرانند. عناوین این مدیران عبارتند از: رئیس سازمان، قائم مقام سازمان و معاونان. این عناوین از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است.



شکل ۱-۱. طبقه‌بندی سطوح مدیران

### سطح میانی

مدیران میانی مانند حلقه واسطه‌ای میان مدیران عملیاتی و مدیران عالی عمل می‌کنند. این مدیران به طور مستقیم به مدیریت عالی گزارش می‌دهند. از وظایف آنها، مدیریت و نظارت بر سرپرستان می‌باشد. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده سازی اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تنظیم برنامه و طرح‌های عملی بر مبنای تصمیم‌های مدیریت عالی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های سرپرستان و هدایت آنها برای نیل به اهداف سازمانی اختصاص دارد.

مدیران میانی بیشتر اوقات به تنهایی کار می‌کنند. به طوری که هشتاد درصد وقت آنها صرف

گفت و شنود و باقی زمان آنها صرف مطالعه و مکاتبه می‌گردد. آنها تنظیم برنامه‌های میان مدت را بر عهده داشته و هم چنین پس از ارزیابی عملکرد مدیران رده عملیاتی، میزان شایستگی آنان را برای ارتقاء تعیین می‌کنند و با ارائه خدمات مشاوره‌ای به مدیران رده عملیاتی در خصوص حل مسائل تولید، امور کارکنان و سایر مسائل کاری، آنها را یاری می‌دهند.

### سطح عملیاتی (سرپرستی)

پایین‌ترین سطح مدیران در سازمان، سطح عملیاتی یا سرپرستی نامیده می‌شود. این رده مدیران به مدیران خط مقدم معروف هستند. آنها به طور مستقیم با کار و عملیات اصلی که هدف سازمان است درگیرند و مسوولیت هدایت و سرپرستی کارکنان عملیاتی را بر عهده دارند. سرپرستان افرادی پر مشغله هستند. آنها اغلب مجبورند که برای نظارت زبردستان در رفت و آمد باشند، کارکنان خود را برای انجام کارهای خاص، مأمور کنند و زمان کمتری را برای برنامه‌ریزی، گزارش نویسی و مطالعه صرف نمایند. مدیران خط مقدم بیشتر وقت خود را با کارکنان، مقداری از آن را با همکاران و زمان اندکی را با افراد مافوق یا افراد خارج از سازمان می‌گذرانند.

### اثر بخشی<sup>۱</sup> و کارآیی<sup>۲</sup>

عملکرد مدیریت عبارت است از میزان کارآیی و اثر بخشی او در تعیین هدف‌های مناسب و تحقق آنها. عملکرد سازمان را نیز میزان کارآیی و اثر بخشی سازمانی در تحقق اهداف<sup>۳</sup> آن تعیین می‌کند. دو مفهوم کارآیی و اثر بخشی در مدیریت امروز بسیار اهمیت دارد. به زبان ساده، اثر بخشی یعنی «انجام دادن کارهای درست»<sup>۴</sup> و کارآیی یعنی «درست انجام دادن کارها»<sup>۵</sup> (پیتز دراکر، ۱۹۶۴). در این قسمت به توضیحات هر یک می‌پردازیم.

### اثر بخشی

اثر بخشی مفهوم پیچیده‌ای است که به طرق گوناگونی تعریف شده و متناسب با هر تعریف، قابل اندازه‌گیری و ارزیابی است. این مفهوم با سه رویکرد زیر قابل تعریف می‌باشد:

۱. **رویکرد عملکردی:** فرایند ارزیابی عملکرد سازمان و نتیجه کار مدیر با تعیین میزان تحقق اهداف واحدهای مختلف سازمانی یا مجموعه سازمان که با شاخص‌هایی نظیر تولید، فروش، کاهش هزینه، ارائه خدمات متناسب؛ قابل اندازه‌گیری است.

1- Effectiveness

2- Efficiency

3- Goal Achievement

4- Doing the Right Thing

5- Doing Things Right

۲. **رویکرد فرایندی:** فرایند اعمال مدیریت که عبارت است از اقدامات و تدابیری که مدیر با انجام آن، موجبات عملکرد و بهره‌وری بهتر سازمان یا واحدهای تابعه آن را فراهم می‌کند. اثربخشی مدیران را با مشاهده اقداماتی نظیر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و نظارت می‌توان ارزیابی کرد.

۳. **رویکرد ویژگی‌های شخصی مدیر:** ویژگی‌های شخصی مدیر معمولاً با معیارهایی نظیر میزان تحصیلات، تجربه کاری و مهارت‌های حرفه‌ای، ابتکار و خلاقیت قابل اندازه‌گیری است. در واقع بر اساس این رویکرد، سرپرستی اثربخش است که حائز شرایط احراز شغل مدیریتی باشد. این شرایط بر حسب سطح سازمانی، مسوولیت و مهارت‌های مورد نیاز در هریک از سطوح، از قبل تعیین شده است. در ادامه تعاریفی از اثربخشی بیان می‌گردد.

– اثربخشی در لغت به معنای «مؤثر»، «اثر و نشان به جا گذارنده» است.

– «رایبِنز»<sup>۱</sup>، اثربخشی را درجه و میزانی می‌داند که سازمان به هدف‌های مورد نظر نائل می‌آید. به نظر وی اثربخشی یک مفهوم کلی دارد و به صورت ضمنی دربرگیرنده تعداد زیادی از متغیرها (در سطح سازمان) می‌باشد. هنگام تعیین اثربخشی سازمان، حدود یا میزانی که هدف‌های چندگانه (چه رسمی و چه عملیاتی) تأمین شده‌اند، سنجیده یا اندازه‌گیری می‌شوند و مورد قضاوت قرار می‌گیرند.

«فیدلر»<sup>۲</sup> که نظریه رهبری اثربخش<sup>۳</sup> را مطرح کرده، اثربخشی را مشتمل بر روابط مدیر با همکاران، میزان کار از پیش تعیین شده و میزان قدرتی که مدیر از مقام خود به دست می‌آورد، می‌داند.

### تعیین‌کننده‌های اثربخشی سازمان

«رنسیس لیکرت»<sup>۴</sup> سه متغیر علتی<sup>۵</sup>، میانجی<sup>۶</sup> و غایتی<sup>۷</sup> را درباره اثربخشی سازمان مشخص می‌کند.

#### متغیرهای علتی

متغیرهای علتی عبارتند از آن عواملی که در جریان رشد و توسعه درون یک سازمان و نتایج کار آن تأثیرگذار است. آنها متغیرهای مستقلی هستند که به وسیله سازمان و مدیریت می‌توانند تغییر یا تعدیل پیدا کنند. از جمله متغیرهای علتی می‌توان به راهبردها<sup>۸</sup>، مهارت‌ها و رفتار رهبری، تصمیم‌های مدیریت، خط مشی‌ها و ساختار سازمان اشاره کرد.

1- Stephen P. Robbins

2- Fidler

3- Effective Leadership Theory

4- Rensis Likert

5- Causal

6- Intervening

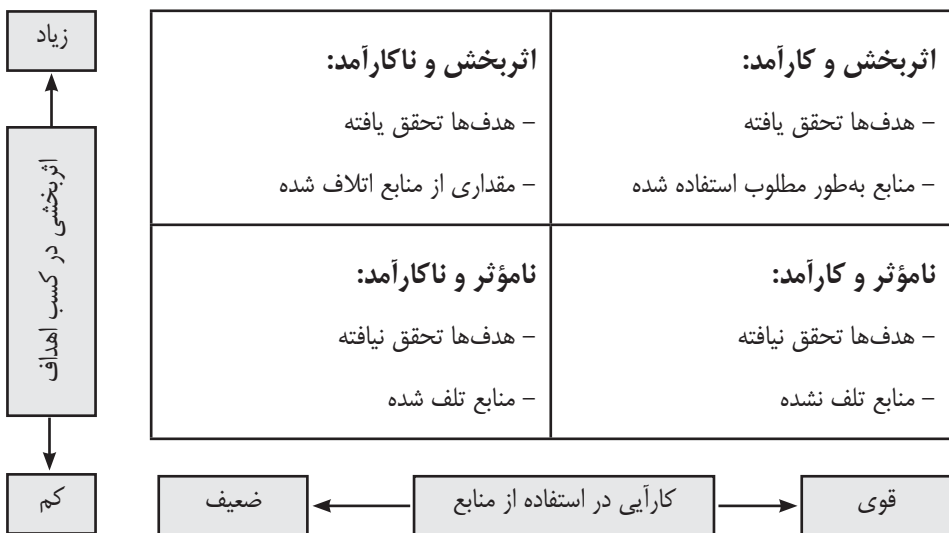
7- Strategies

### متغیرهای میانجی

به زعم لیکرت، متغیرهای میانجی، وضع جاری شرایط درونی سازمان را بیان می‌کنند و در ویژگی‌هایی نظیر مهارت‌ها، وظیفه‌شناسی، تعهد به هدف‌ها، انگیزش، ارتباطات و تصمیم‌گیری منعکس می‌شوند.

### متغیرهای بازده یا غایتی

متغیرهای بازده یا غایتی عبارتند از متغیرهای وابسته‌ای<sup>۱</sup> که دستاوردهای سازمان را منعکس می‌کنند. شاید بیش از ۹۰ درصد مدیران، در ارزشیابی اثربخشی سازمان‌ها فقط به سنجش بازده<sup>۲</sup> توجه دارند. از این رو، اثربخشی یک مدیر بازرگانی غالباً به وسیله سود خالص تعیین می‌شود و اثربخشی یک استاد دانشگاه به وسیله تعداد مقالات و کتاب‌هایی که به چاپ رسانده، معین می‌شود.



نمودار ۱-۱. شاخص اثربخشی - کارآیی مدیر

### کارآیی

واژه کارآیی در قیاس با اثربخشی مفهوم محدودتری دارد و در رابطه با کارهای درون سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. کارآیی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می‌توان آن را بر حسب نسبت مصرف به محصول محاسبه

1- Dependent Variables

2- Output

کرد. اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخص برسد، دارای کارایی بیشتری است. به عبارت دیگر کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کار انجام شده می‌باشد.

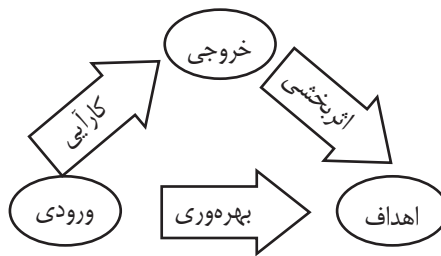
- کارایی عموماً به نسبت بازده و هزینه اشاره می‌کند. مثلاً مدیری کارآمد قلمداد می‌شود که میزان بازده خود را در مقابل هزینه‌ها افزایش دهد. در واقع یعنی بازده بیشتر و بهتری با کار، مواد و زمان کمتری، تولید نماید.

- کارایی تلویحاً به معنای «بیشتر، بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر» است. این مفهوم که در مهندسی فیزیک «راندمان» ترجمه شده، معمولاً به جای بهره‌وری نیز به کار برده می‌شود.

طبق شکل ۱-۲، کارایی نشان دهنده نسبت تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها بوده و اثربخشی، نسبت ارتباط خروجی‌ها با اهداف می‌باشد. بهره‌وری، حاصل جمع کارایی و اثربخشی است که نشان می‌دهد یک سازمان به چه صورت منابع خود را در راستای دستیابی به اهداف به کار می‌گیرد. به این ترتیب، بهره‌وری را می‌توان به صورت «انجام درست کار درست» تعریف



کرد. به عنوان مثال، سازمانی را در نظر بگیرید که قرار است کتاب‌های آموزشی برای گروه سنی ۳ تا ۶ سال تولید کند. این سازمان مهارت کافی در تمام فرایندهای تولید کتاب از تولید محتوا تا چاپ را دارا می‌باشد و در این راه به صورت بهینه از منابع خود استفاده می‌کند اما کتاب‌های آموزشی تولید شده توسط این سازمان مناسب کودکان ۷ تا ۱۰ سال است. کتاب‌ها از جهت محتوا، شکل، اندازه و مواد بسیار مناسب بوده و قیمت تمام شده آنها نیز به واسطه فرایندهای بهینه موجود سازمان، پایین می‌باشد. اما هدف سازمان که تولید کتاب آموزشی برای کودکان گروه سنی ۳ تا ۶ سال می‌باشد را تأمین نمی‌کند. این سازمان که کار تولید کتاب را به درستی انجام می‌دهد سازمانی کاراست اما اثربخشی ندارد.



شکل ۲-۱. نسبت کارایی، اثربخشی، بهره‌وری

### پیشینه سرپرستی

سرپرستی به عنوان یک شغل در اروپا، بعد از جنگ جهانی اول شکل گرفت. در آن زمان جنبه فنی و نظارت بر انجام کار افراد بیشتر مورد توجه قرار داشت. بعد از جنگ جهانی دوم تفکر آموزش سرپرستان مطرح گردید و به لحاظ اهمیت یافتن نقش سرپرستان، سازمان‌های آموزشی و تحقیقاتی گوناگونی برای آموزش آنها ایجاد گردید.

مهم‌ترین سازمانی که تا به حال به امر آموزش و تحقیق در مورد سرپرستان پرداخته، سازمان بین‌المللی کار<sup>۱</sup> وابسته به سازمان ملل متحد است. آموزش سرپرستی در ایران، ابتدا از طریق وزارت کار و امور اجتماعی آغاز گردید که تا به امروز به وسیله چند سازمان آموزشی دنبال می‌گردد.

### سرپرستی موفق و مؤثر

سرپرستی موفق و مؤثر عبارت است از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن. ویلیام جیمز با تحقیقی که درباره انگیزش انجام داد، به این نتیجه رسید که کارکنان ساعتی، تقریباً با میزان کاری در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی شان می‌توانستند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند.

1- International Labour Organization