

گروه آموزشی؛ آموزش خودجوش

منبع: 5/96 - PERSONAL FÜHRUNG

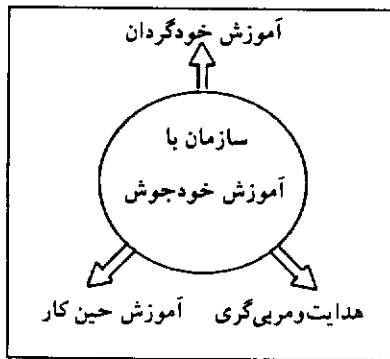
ترجمه: محسن ریاحی

کرده باشند تا بدین طریق صلاحیت تعامل شغلی فراگیری را بدست آورند.

در کنار تولیدات تخصصی و دانش فنی لازمه، در آینده مرکز ثقل آموزش از یک طرف بر صلاحیت و شایستگی روش‌ها با اجزاء فرآیند تولید - مدیریت - کار و متدهای آموزشی - برنامه‌ریزی حل مساله و همچنین توانایی تفویض اختیار و از طرف دیگر توجه به صلاحیت و توانایی برقراری روابط اجتماعی قرار خواهد گرفت.

آموزش و کار تکمیلی خودگردان

در قالب سازمان یادگیرنده، آموزش و آموزش تکمیلی در یک فرآیند توسعه قرار دارند که در آن تدابیر آموزشی نه به سبک کلاسیک بلکه به صورت نقش مشاور فرآیند درمی‌آید. بدین طریق در کنار طراحی بر مبنای نیاز و توان موجود، فرآیند آموزش تکمیلی با عناصر تیم‌مدار آموزشی حسین کار و مربی‌گری به سبک خودگردان به صورتی فزاینده به‌عنوان یک اصل درمی‌آید. (شکل ۱). نیازهای آموزشی و آموزش‌های تکمیلی از طرف یک‌ایک همکاران شناسایی و فعالانه پیگیری می‌شود. در همین راستا است که روش‌های نوین آموزشی - نظیر آنچه در OPEL اجرا می‌شود به‌نام طرح تیم آموزشی برای خود معنا و مفهوم خاصی پیدا می‌کند.



شکل ۱

تیم آموزشی: استراتژی رشد تخصصی مدیران ارشد

اعضای تیم آموزشی نوعاً مدیران تازه‌کار و مدیران باتجربه و یا بهتر بگوئیم همکارانی با مسئولیت رهبری امور هستند. هر تیم از ۸ الی ۱۰ نفر به نمایندگی از بخش‌های مختلف کارخانه تشکیل می‌شود، نظیر بخش‌های تولید -

توانایی‌های خود را توسعه می‌دهند تا از طریق یادگیری و نوآوری بتوانند عملکرد بهتری را ارائه دهند. از این طریق طرزتفکر و رفتار جدیدی در سازمان ایجاد شده، شور و شغف جمعی و آمادگی برای فراگیری حاصل و همکاران مستمراً فراگیرند که چگونه دست در دست هم توسعه یابند و رشد کنند. تعریف سازمان یادگیرنده در شرکت OPEL به صورت یک طیف رشد و تکامل نیروی انسانی درآمده است. مدیران ارشد به‌عنوان طراح فرآیند آموزشی و حامی آن نقش دارند. چنین نسخه‌ای مشخصه‌های تعیین‌کننده ذیل را نمایان می‌سازد: مدیران ارشد توانمند با آمادگی جهت رشد آگاهی خود و بسط آگاهی‌های کسب شده برنامه رشد آتی توسعه تخصصی همکاران خط تولید و همچنین توسعه مستمر منابع انسانی شرکت را فراهم می‌آورند.

همکاران انگیزه‌مند

با همکارانی با انگیزه زیاد که به کار خود متعهدند و نه بی‌تفاوت، بهتر به اهداف خود دست می‌یابیم. در سازمان یادگیرنده هر همکاری از طریق علم و آگاهی، نگرش و دیدگاه خود را توسعه داده و از راه تعامل ظرفیت آموزشی شرکت را ارتقاء می‌بخشد. هریک از همکاران به تنهایی با توجه به تجربیات و توانایی‌های فردی در جایگاهی قرار می‌گیرد که می‌تواند مسایل و مشکلات را شناسایی و نسبت به حل آنها رأساً اقدام کند. چنین نیرویی می‌تواند و باید بیشتر مسئولیت بپذیرد و فرآیند را به تنهایی طراحی کرده و بر اجرای آن مسلط باشد.

تخصص‌های کلیدی

درخواست‌های جهان پیرامونی، تنها توسط همکارانی قابل تحقق است که با تخصص‌های کلیدی در کنار قابلیت بالای حرفه‌ای، روش‌ها و توانمندی‌های روابط اجتماعی لازمه را کسب

مدیران شرکت OPEL در آلمان روش آموزشی جدیدی جهت تقویت و رشد توان همکاران خود درپیش گرفته‌اند که به آن «آموزش خودجوش» می‌گویند.

این مقاله حاوی نظریات مدیر منابع انسانی آن شرکت «دلف درآو» است که در نشریه جامعه مدیران نیروی انسانی آلمان منعکس گردیده است.

تغییرات سریع و دائمی جهان اقتضاء می‌کند شرکت‌ها و ساختار سازمانی آنان متحرک، پویا و موافق شرایط روز باشد.

کارخانجات سنتی و متحجر دیگر در موقعیتی نیستند که بتوانند تغییرات جهان اطراف خود را تحمل کنند. شرکتی که می‌خواهد موفق باشد، باید بتواند با کیفیتی خوب بر این تغییرات سریع غالب آید.

مبارزه را یاد بگیریم

آنچه گفته شد نه تنها شرط موفقیت در بعد تکنیکی تولید است، بلکه در بعدی قوی‌تر در مورد نیروی انسانی در شرکت‌ها نیز حاکم است.

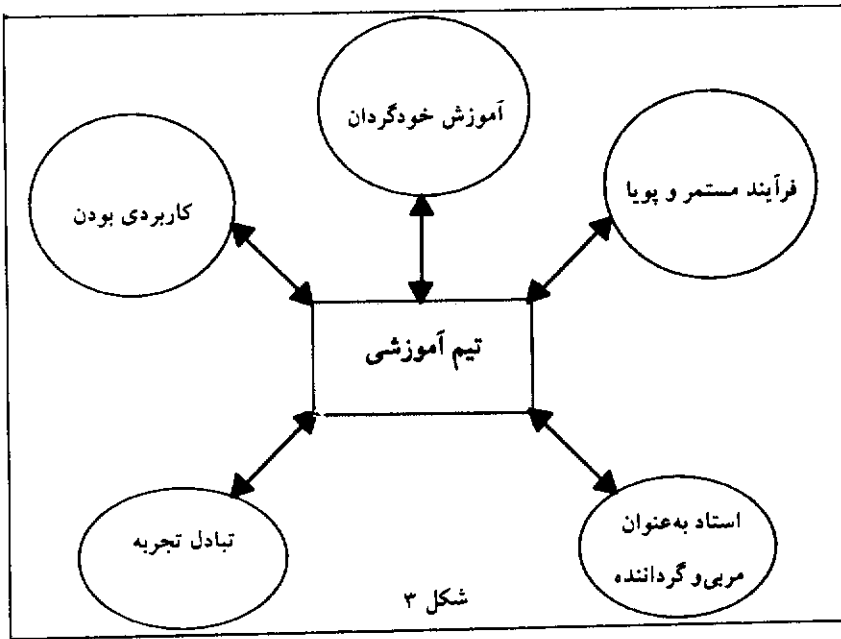
نیروی انسانی تضمین‌کننده پیروزی شرکت در آینده است. به‌خصوص زمانی که متعهد و فعال در روند امور نقش داشته باشد، مشتری‌مدار فکر و عمل کند، وظایف آینده را نوعی مبارزه قلمداد کند و در شرایطی باشد که در گروه کار کند و در گروه آموزش ببیند.

سازمان یادگیرنده

در چنین شرایط جهانی است که سازمان یادگیرنده مطرح می‌شود. واقعاً یک سازمان یادگیرنده چیست؟ در این باره هم در محافل علمی و هم در بسیاری از شرکت‌ها بحث می‌شود. به‌طور عام سازمان یادگیرنده عبارت از سازمانی است که در آن انسانها مستمراً

ساخت - مهندسی - مالی - پشتیبانی و اداری. مبنای چنین طرحی بر رشد و توانمندی مدیران جهت طراحی فرآیند آموزشی قرار دارد. این مدیران باید بتوانند رأساً نیازهای آموزشی را تجزیه و تحلیل، فرمول بندی و فعالیت های مورد نیاز را برنامه ریزی، سازماندهی و اجرا کنند. اصل اساسی در تفکر تیم آموزشی همانا تغییر طرز رفتار کارکنان و نقش حرفه ای آنان است، با این هدف که رفتار مدیریتی - ارتباطاتی فردی آنان بهبود یافته و تفاهم برای کارگروهی و تشریک مساعی در بین آنان رشد یابد.

شروع کار تیم آموزشی با یک سمینار اولیه به مدت ۳ روز خواهد بود. در این سمینار در کنار تعیین شرح وظایف و نقش هریک از اعضای تیم، آنان از طریق بازیافت از جلسات حضوری، این امکان را می یابند تا طرز رفتار و نحوه حضور خود را در شرایط مختلف بررسی کنند. (شکل ۳)



شکل ۳

با چه روشی باید با دیگران روی موضوع انتخابی کار کرد؟
چه مواد و ابزاری مورد نیاز است؟
آیا به کمک کارشناس خارجی نیاز است؟
آموزش خودگردان یعنی، چه در کار فردی و چه در کارگروهی، هر عضو برای خود نقشی فعال و کارآ عهده دار شود.

استمرار و پویایی

تیم آموزشی با طی یک زمان طولانی و وجود اعضای ثابت استمرار پیدا می کند. در چنین شرایطی رشد و پیشرفت فردی و گروهی دائماً زیر نظر می باشد.

در کار مستمر، اعضای تیم با یکدیگر بهتر آشنا می شوند و در نتیجه اعتماد حاصل از آشنائی در برخوردهای فردی و شغلی نقش مهمی پیدا می کند. جو و محیطی فراهم می آید که در آن افراد خیلی راحت راجع به نقاط ضعف و قوت خود صحبت می کنند و نگاه رفتار یکدیگر را اصلاح می کنند.

استاد به عنوان مربی و گرداننده

استاد به عنوان مشاور و مربی عمل می کند. او توانائی و استعداد اعضای تیم را در جهت اینکه خود سازمانده شوند، رشد می دهد. او همیشه سعی می کند خود را کنار کشیده و فقط نظارت کند. او تمرین و تکلیف تعیین نمی کند، بلکه منوط به درخواست اعضای تیم عمل می کند.

می توانند به دلخواه از طریق مربی خارجی خود را تقویت کنند. این اعضا در سمینارهای تیم آموزشی حاضر می شوند و مطلب ارائه می دهند.

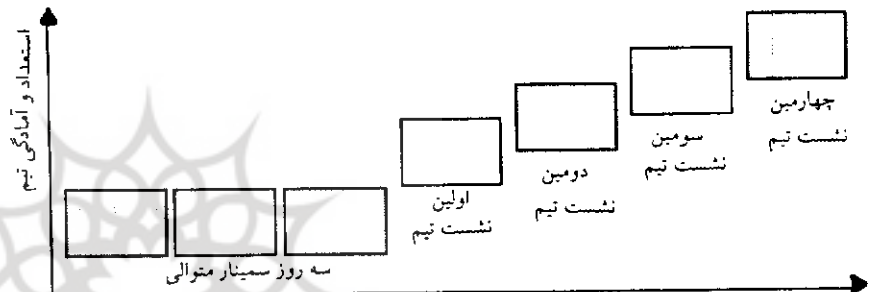
ویژگی ها در مقایسه با سمینارهای سنتی

در مقایسه تیم آموزشی با سمینارهای سنتی درمی یابیم که ویژگی های خاص تیم آموزشی هدایت خودگردان آموزش، استمرار فرایند آموزش، نقش آموزش دهنده به عنوان مربی و گرداننده، امکان تبادل تجربه بر مبنای رفتار و همچنین کاربردی بودن آموزش است. (شکل ۳)

آموزش خودگردان

هدف آموزش خودگردان رشد توان و قابلیت ایجاد و احساس مسئولیت در همکاران است. از یک سو اعضای تیم خود موضوعات را تعیین می کنند و از سوی دیگر فرایندهای یادگیری را برنامه ریزی و سازماندهی می کنند. در پاسخ به سوالات ذیل:

چه کسی را برای چه موضوعی آماده کنیم؟



شکل ۲ زمان صرف شده در سال اول

بعد از سمینار پایه در هر فصل یک سمینار (نشست) یک روزه به نام «روز تیم آموزشی» برگزار می گردد. به ازای هر تیم، حداقل ۶ نشست پیش بینی می شود. موضوعات این جلسات توسط اعضای تیم مشترکاً تعیین و توسط هریک از اعضا آماده می شود.

تاکنون کار تیم های آموزشی از نظر محتوایی موضوعات مربوط به سبک های مدیریتی، روش های مدیریتی و رفتار مدیریتی و آماده سازی آن را شامل می شود، از قبیل:

- مدیریت خودکار و آموزش خودگردان
 - نقش مدیریتی، رفتار مدیریتی
 - مدیریت تعارض، مدیریت اضطراب
 - ارائه مطلب، اداره کردن جلسه
 - فن سخنوری، جلب اعتماد
 - تکنیک های مذاکره، تکنیک های کارگروهی
 - طرز گفتگو با همکاران، مذاکرات انتقادی.
- اعضای تیم آموزشی که تجربه کمتری در سخنرانی و تکنیک های اداره جلسه دارند

تبادل تجربه

در تیم آموزشی اعضا به همان خوبی که در مورد محتوای طراحی و آماده سازی موضوعات بازیافت می کنند، به همان نسبت هم در مورد رفتار فردی و فرایند تکمیل تیم از نظرات دیگران مطلع می شوند. آنها مشترکاً در مورد ورود یک عضو جدید به گروه اظهار نظر می کنند.

اعضای تیم از این طریق یاد می گیرند چه رفتار و حرکات تعیین کننده ای در سازمان از طرف مدیریت مورد انتظار است، نظیر توانایی برقراری ارتباطات، توانایی انگیزه مند نمودن، قابلیت تفویض اختیار، نوآوری و قابلیت کارگروهی.

کاربردی بودن (عمل گرایی)

وظائف و مشکلات مدیریت کاربردی، در تیم آموزشی تعریف شده و مشخص می شود. اعضای تیم هر یک سوالاتی را مطرح و تیم در مورد استراتژی، راه حل و اتخاذ تدابیر اجرایی آن کار می کند. تجارب حاصل از اجرای تدابیری متخذه و استراتژی های تدوین شده در عمل، در یکی از جلسات مشترک مورد بحث و تبادل نظر قرار می گیرد و در صورت لزوم اقدامات بعدی اصلاح و تکمیل می شود.

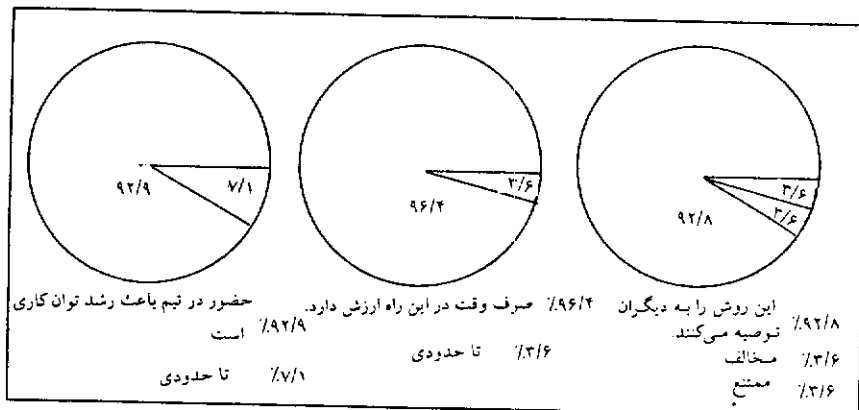
تجارب و نتایج منتخب

در این بخش تجارب حاصل از کار تیم آموزشی خودگردان در عمل معرفی و ارزیابی به عمل آمده ارائه می گردد. ارزیابی بر مبنای نتایج حاصل از پرسشنامه ای که توسط اعضای تیم تکمیل شده پایه ریزی گردیده است.

ساختار اعضا: در کارخانه OPEL در «روس هل» از زمان شروع یعنی سپتامبر ۱۹۹۲ تاکنون ۷ تیم آموزشی تشکیل شده است. ساختار اعضای تیم ها ۵۰ درصد از مدیران و معاونان ارشد، ۲۵ درصد از کارکنان کارخانه و یا مهندسان واحد تضمین کیفیت و ۲۵ درصد از معاونان و کارشناسان بخش های اداری و تولید می باشد. اعضای تیم، حضور افرادی از بخش های مختلف شرکت در تیم و تبادل تجربه را مثبت ارزیابی می کنند.

تیم های قدیمی در مورد تغییر تعداد جلسات تیم (حداقل شش جلسه) و اینکه چه مدت زمانی برای کار تیم کافی است و چه وقت می توان تیم را منحل کرد، مطالعه می کنند.

در ژوئن ۱۹۹۵ یک تیم آموزشی برای مدیران با تجربه تشکیل گردید. این تیم با این نیت



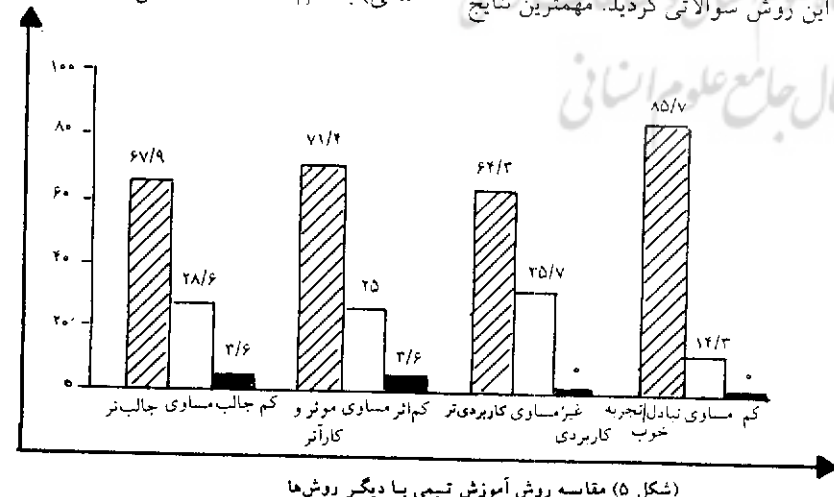
شکل ۴

حاصل از این مطالعه چنین بود: در پاسخ به این سوال: «کار در تیم آموزشی چقدر برای کار روزمره شما در کارگاه مفید است؟ و آیا این روش آموزشی را جهت دیگر همکاران توصیه می کنید یا خیر؟» ۹۲/۹ حضور در تیم آموزشی را برای کار جاری خود مفید دانسته ۹۶/۴ صرف وقت در این راه را با ارزش دانسته ۹۲/۸ تیم آموزشی را فرم جدید آموزش جهت آموزش تکمیلی به دیگر همکاران خود توصیه می کنند. (شکل ۴)

فضاوت کلی در مورد تیم آموزشی مثبت است. در پاسخ به سوال «آیا حاضرید عضو تیم آموزشی بمانید حتی اگر حضور در جلسات آن از وقت آزاد خودتان باشد؟» ۷۱/۴ پاسخ مثبت داده اند.

مقایسه این روش با دیگر فرم های آموزشی

برای اینکه یک ارزیابی مستدل و محکم از تیم آموزشی انجام شود، مقایسه ای بین تیم آموزشی و دیگر فرم های آموزشی (سمینارهای سنتی) به عمل آمده است. (شکل ۵)



شکل ۵) مقایسه روش آموزش تیمی با دیگر روش ها

شکل گرفت که از طریق بحث های اقماعی به تعیین و تشخیص روش مند مراکز ثقل مسائل و راه حل ها منجر گردد. هدف اولیه این است که محیط و شرایطی فراهم آید تا در آن توسعه و رشد تیم امکان پذیر باشد. اعضا هم سن و سال باشند و به خاطر علائق آموزشی مشترک فرایند رشد و توسعه تقویت گردد. از دیگر عوامل مهم در توسعه تیم، درجه آمادگی فردی برای آموزش و یادگیری است. این دیدگاه حاکم شود که تیم آموزشی موجب اتلاف وقت و انرژی است، فضای آموزشی و آمادگی افراد برای یادگیری تنزل پیدا خواهد کرد.

همه اینها بستگی دارد به اینکه مدیران مافوق همکاران را تشویق به حضور در جلسات تیم آموزشی کرده و برای این منظور، زمان و فرصت کافی در اختیار همکاران قرار دهند.

ارزیابی تیم آموزشی

بعد از یک زمان متوسط ۲ ساله از اعضای تیم آموزشی طی پرسشنامه ای راجع به تجربه آنها با این روش سوالاتی گردید. مهمترین نتایج

در مقایسه با دیگر فرم‌های آموزشی از قبیل سمینار، ۶۷/۹٪ تیم آموزشی را جالب‌تر ارزیابی و ۲۸/۶٪ گفته‌اند که تیم آموزشی به همان اندازه سمینارها جالب است و ۳/۶٪ سمینار را جالب‌تر می‌دانند.

۷۱/۴٪ از سوال شوندگان تیم آموزشی را کارآتر و موثرتر ارزیابی کرده‌اند. ۲۵٪ آن را به اندازه سمینار کارآ و موثر دانسته‌اند و ۳/۶٪ سمینار را کارآتر تشخیص داده‌اند.

در پاسخ به سوال «کاربردی‌تر بودن این روش؟» ۶۴/۳٪ آن را کاربردی‌تر و ۳۵/۷٪ کاربردی‌بودن این روش را مساوی دیگر روش‌ها دانسته‌اند.

در پاسخ به سوال «آیا در تیم آموزشی امکان تبادل تجربه بیشتری وجود دارد یا خیر؟» ۸۵/۷٪ آن را خوب و ۱۴/۳٪ آن را مساوی دیگر روش‌ها دانسته‌اند.

از این نتایج چنین نتیجه‌گیری می‌شود که آموزش تیمی نسبت به سمینارهای سنتی بیشتر به نیازهای واقعی اعضای تیم توجه دارد و در نتیجه درخواست‌های گروه را بهتر پاسخ می‌گوید.

ارزیابی دیدگاه‌های اعضای تیم

در نظرخواهی از اعضای تیم در مواردی از قبیل: نوع یادگیری در تیم - ترکیب اعضای تیم - فضای یادگیری - تکامل و توسعه همکاری مشترک در تیم در طی زمان و ارزیابی اثرات فعلی تیم‌های موجود چنین نتیجه گرفته شد: (شکل ۶)



شکل ۶: ارزیابی دیدگاه‌های اعضا

نوع آموزش

در پاسخ به سوال «در مجموع این نوع آموزش را برای خودتان چگونه ارزیابی می‌کنید؟» ۹۶/۴٪ آن را خیلی خوب و ۳/۶٪ آن

را متوسط تا ضعیف دانسته‌اند. در تشریح عوامل کیفی این روش سوال شوندگان به اینکه اعضا مستقلاً در انتخاب موضوعات درسی و سازماندهی فرآیند آموزش نقش دارند، بسیار بها داده‌اند.

ترکیب اعضای تیم

ترکیب اعضا را ۹۲/۶٪ خیلی خوب تا خوب و ۷/۴٪ متوسط تا ضعیف ارزیابی کرده‌اند.

رشد روح تیمی - احساس تعلق گروهی - اعتماد متقابل از عواملی بوده‌اند که اعضای تیم آن را بسیار سودمند نامیده‌اند.

به‌عنوان مانع در این راستا عدم ارتباط دائم بعضی اعضای تیم در حوزه وظایف یا پروژه‌ها را باید یادآور شد که اجبار به اقامت درازمدت در دیگر کارخانجات OPEL از علل آن می‌باشد. به علت غیبت اعضا استمرار در فرآیند آموزشی دچار اختلال گردیده و فضای آموزشی فراهم آمده صدمه خواهد دید.

جو و فضای آموزشی

فضای آموزشی را ۸۹/۳٪ بسیار خوب تا خوب و ۱۰/۷٪ آن را متوسط یا ضعیف ارزیابی کرده‌اند.

امکان خوب تجربه کردن و با به‌عبارتی اختیار عمل فرد و اجرای نقش در روند امور از طرف بعضی اعضا از نکات مثبت فضای آموزشی شناخته شده است.

● آموزش تیمی نسبت به سمینارهای سنتی بیشتر به نیازهای واقعی اعضای تیم توجه دارد.

● امکان تجربه، اختیار عمل فرد و اجرای نقش در روند امور از طرف اعضا، از نکات مثبت فضای آموزشی شناخته شده است.

● روش آموزش تیمی برای کار عملی در کارگاه‌ها مثبت و پرفایده شناخته می‌شود.

در این مرحله اعضا به‌درجات متفاوت تعهد می‌کنند تا فعالانه در فرآیند آموزش شرکت کنند. در مذاکرات انفرادی با اعضا مشخص شد که اجبار کار در واحدها، امکان شرکت در آماده‌سازی و پسا سمینارها را برای اعضا با محدودیت مواجه می‌سازد. بیش از هر چیز صرف زمان برای آماده‌سازی سمینارهای آموزشی مورد انتقاد است. برای مثال اگر عضوی مسئولیت تهیه یک متن معینی را برای ارائه در سمینار بعدی عهده‌دار شود باید انجام این مسئولیت را با کارهای جاری خود در کارگاه هماهنگ کرده و به انجام رساند. مدیران تولید به‌خصوص در این رابطه کمترین وقت را دارند و اغلب سعی می‌کنند در گروه از پذیرفتن مسئولیت طفره ببرند.

اثربخشی لحظه‌ای

در پاسخ به سوال «اثربخشی لحظه‌ای تیم آموزشی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟» ۷۰/۴٪ آن را خیلی خوب و ۲۹/۶٪ آن را متوسط یا بد ارزیابی کرده‌اند.

طبق اظهار اعضای تیم، در تیم‌هایی که مدت طولانی تشکیل شده‌اند (۲ تا سه سال) تحت شرایطی موضوعات جالب و درخور بحث و بررسی به پایان رسیده و دیگر موضوعی درخور توجه وجود ندارد. در این مورد باید مطالعه کرد که آیا جهت افزایش کارآیی تیم آموزشی باید پروژه‌های کاری شرکت را موضوع مطالعه تیم قرار داد؟ در این راستا لازم است در جهت تبدیل علم به عمل حرکت و آن را پیگیری کرد. از عوامل اصلی دیگر در اثربخشی تیم آموزشی می‌توان از مقدار آگاهی و پشتیبانی مدیریت نام برد. مدیران هرچه بهتر و جامع‌تر درباره عملکرد تیم آموزشی مطلع باشند به همان

رشد و توسعه کارگروهی

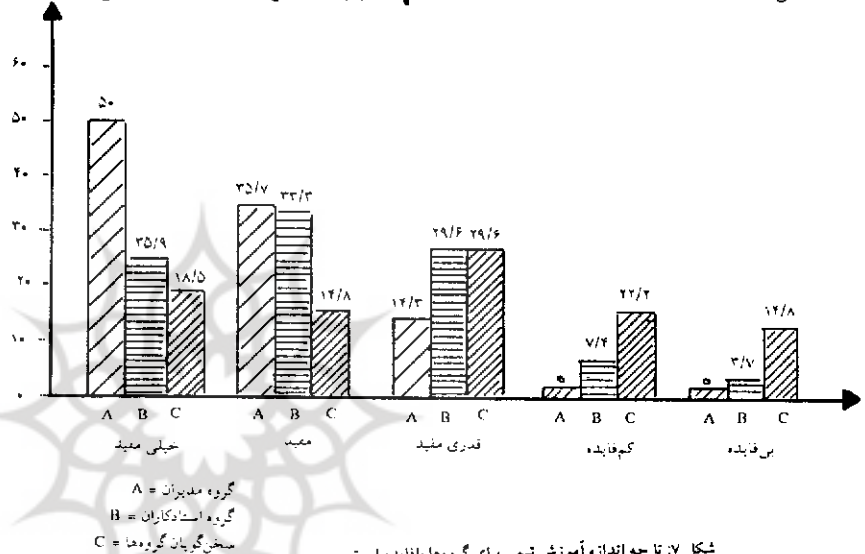
رشد همکاری و کار مشترک را ۸۵/۷٪ خیلی خوب و یا خوب و ۱۴/۳٪ متوسط یا بد ارزیابی کرده‌اند.

نسبت در شرایطی قرار می‌گیرند که همکاران خود را حمایت و برای شرکت در تیم آموزشی انگیزه‌مند کنند. مدیران باید به‌صورتی فعال در فرآیند درگیر شوند و با ارائه پیشنهاد در مورد نوع موضوعات و پروژه‌ها موجب افزایش کارایی تیم آموزشی و در نتیجه مجموعه شرکت شوند.

گروه‌های هم‌هدف

اینکه چه مقدار آموزش تیمی برای یک گروه هدفمند پرمعنی و با ارزش است نیز از جمله سوالات بود. در ساختار سازمانی OPEL به‌خصوص از گروه‌های مدیران کارگاه‌ها، مدیران گروه، استادکاران و سخن‌گویان گروه‌ها سوال شد. (شکل ۷)

- تیم آموزشی همانند سنگ بنای یک سازمان یادگیرنده است.
- مدیران شرکت «اپل» (OPEL) در آلمان، روش آموزشی جدیدی جهت تقویت و رشد توان همکاران خود در پیش گرفته‌اند که به آن «آموزش خودجوش» می‌گویند.
- تغییرات سریع و دایمی جهان اقتضا می‌کند شرکت‌ها و ساختار سازمانی آنها متحرک، پویا و موافق شرایط روز باشد.
- کارخانجات سنتی و متحجر دیگر در موقعیتی نیستند که بتوانند تغییرات جهان اطراف خود را تحمل کنند.



را گفتگو کرده و مسایل تولید را حل می‌کنند و همچنین نیازهای آموزشی خود را شناسایی، دسته‌بندی و اطلاع می‌دهند. هرچه سطح آموزش گروه‌های مورد نظر بیشتر باشد، به‌همان نسبت روش‌های آموزش خودگردان تیم آموزشی به‌عنوان تدبیری تخصصی، تعیین می‌شود.

نتیجه‌گیری

نسخه تیم آموزشی را اعضا در کل مثبت ارزیابی می‌کنند. مهمترین نتایج حاصل از این مطالعات را به طریق ذیل می‌توان جمع‌بندی کرد:

- روش آموزش تیمی برای کار عملی در کارگاه‌ها مثبت و پرفایده شناخته می‌شود.
- در مقایسه با دیگر روش‌های آموزشی این روش جالب‌تر، موثرتر، کاربردی‌تر بوده و امکان تبادل تجربه بیشتری را فراهم می‌آورد.

از نتایج حاصله چنین استنباط می‌شود که آموزش تیمی برای گروه مدیران کارگاه‌ها و مدیران گروه‌ها پرمعنی بوده است. ۵۰٪ از سوال‌شوندگان گفته‌اند که آموزش تیمی برای این گروه‌ها بسیار با معنی بوده، ۳۵/۷٪ آن را با معنی و ۱۴/۳٪ آن را کم‌و بی‌معنی دانسته‌اند. در حالی که استادکاران از جمله سوال‌شوندگان به‌عنوان یک گروه (۲۵/۹٪ خیلی با معنی - ۳۳/۳٪ با معنی ۲۹/۶٪ قدری با معنی و ۷/۴٪ آن را کم‌معنی و ۳/۷٪ آن را بی‌معنی) دانسته‌اند. سخن‌گویان گروه‌ها که به صورت مشروط مورد سوال قرار گرفتند، اظهار داشتند: (۱۸/۵٪ خیلی با معنی - ۱۴/۸٪ با معنی - ۲۹/۶٪ کم‌معنی و ۱۴/۸٪ بی‌معنی)

در ارتباط با طرح اولیه، در بعضی واحدهای انتخابی، شبکه استادکاران زیر نظر گرفته می‌شود. در این طرح استادکاران در گروه وظایف روزمره

● صرف وقت در این راه می‌آورد.

● اعضا پیشنهاد می‌کنند این روش به‌عنوان فرمی جدید برای آموزش تکمیلی برای دیگر همکاران اجرا شود.

● اعضای تیم این روش را به‌عنوان یک تدبیر آموزشی که در آن خود آنها می‌توانند فعال باشند، نیازهای آموزشی خود را برآورد، تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجرا کنند، ارزیابی کرده‌اند.

این روش برای مدیران ارشد از قبیل مدیران کارگاه‌ها و با رهبران گروه‌ها خود یک فرم آموزشی مناسب است که بر مبنای نیاز آموزشی واقعی اعضا پایه‌گذاری شده و نیازهای کاری این گروه را مدنظر دارد. این گروه پیش‌شرط‌هایی نظیر استقلال رأی، تصمیم‌گیری و نظم را بر این روش نوین آموزشی اضافه می‌کنند.

در جهان پیرامون شرکت‌ها، که تغییرات دائمی از مشخصه‌های آن است، احراز تخصص‌های کلیدی و تعیین‌کننده هر روز نقش مهمتری پیدا می‌کند. به همین دلیل و با توجه به همین نگرش است که تیم آموزشی امکان رشد و توسعه را برای مدیران ارشد شرکت‌کننده در تیم فراهم می‌آورد. اعضای تیم نه فقط نیازهای آموزشی خود را برطرف می‌کنند بلکه با تخصص‌های کلیدی مورد نیاز برای رشد همکاران خود آشنا می‌شوند. بنابراین تیم آموزشی همانند سنگ بنای یک سازمان یادگیرنده است که برای توسعه توانایی‌های مدیران خود نقش طراح فرآیند و مشاور را اجرا می‌کند.

تیم‌های آموزشی خودگردان در OPEL جافاده و پذیرفته شده‌اند.

این طرح اولیه مطمئناً می‌تواند یک روش جایگزین در دیگر شرکت‌ها نیز باشد و باید جایگاه خاصی در سیستم آموزش صنعتی برای آن قائل شد.

با کمک این روش نه تنها نیازهای آموزشی فردی برآورده می‌گردد، بلکه به نیازهای آموزشی کارخانه نیز پاسخ داده می‌شود. در معنای یک برنامه توسعه منابع انسانی سیستماتیک، مدیران ارشد و جانشینان آتی آنها امکان می‌یابند رفتار مدیریتی خود را متناسب با استراتژی واقعی شرکت توسعه داده و بتوانند برای پاسخگویی به وظایف و تقاضاهای آتی رشد مناسب را حاصل کنند. □