

Training Need Analysis in the Organizations: An Assessment in Terms of Data Collection Methods¹

Taylan Zeyrek*, İdil Işık**

* Istanbul Bilgi University, Turkey

** Istanbul Bilgi University, Turkey

E-mail: taylan.zeyrek@bilgi.edu.net*, idil.isik@bilgi.edu.tr**

Copyright © 2016 Taylan Zeyrek, İdil Işık. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Training and development functions gain a more important position in the organisations day by day. Training need analysis plays a key role in structuring and applying the training processes. When the approaches of need analysis are examined, it is observed that common titles like subject and reason of the need, target groups, and reporting exist in many approaches. The data collection methods which are used for need analysis show differences according to the approach adopted. In this study, the aim is to examine the training need analysis in terms of two different methods. For this purpose, training need analysis was performed with two different approaches, and the results have been compared in terms of the perception of the participants. The study was performed with the employees from different layers of the organization with the qualitative methods such as interviews, focus group study, and the quantitative method like questionnaire, and tests. The questionnaire, interview and focus group study that are defined as the classical methods were used in the first study; and a psychometric test that is defined as modern method was used in the second study; and then the results from both analysis were compared. No prominent difference was found between these methods according to perceptions of the participants in the study.

Keywords: training need analysis, analysis methods, addie (analysis, design, development, implementation, evaluation) model, organization analysis, task analysis, person analysis, psychometric test, competencies.

JEL:

Organizasyonlarda Eğitim İhtiyaç Analizi: Veri Toplama Yöntemleri Açısından Değerlendirme

ÖZET

Eğitim ve gelişim fonksiyonu kurumlar içinde gittikçe daha önemli bir konuma yerleşmektedir. Kurum içerisindeki eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek için uygulanan eğitim ihtiyaç analizi, gün geçtikçe sayısı artan kurum içi eğitimlerin yapılandırılmasında ve uygulanmasında anahtar rol oynamaktadır. Geçmişten bugüne analiz yaklaşımları incelendiğinde, ihtiyacın konusu ve nedeni, hedef kitle ve raporlama gibi ortak başlıkların birçok yaklaşımda yer aldığı görülmektedir. Analiz için kullanılan veri toplama yöntemleri, benimsenen yaklaşıma göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmada, organizasyonlarda gerçekleştirilen eğitim ihtiyaç analizinin iki farklı yöntem açısından incelenmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla iki farklı yaklaşım ile eğitim ihtiyaç analizi gerçekleştirilip sonuçlar katılımcı algısı açısından karşılaştırılmıştır. Organizasyonda farklı görev ve seviyelerde olan çalışanlarla gerçekleştirilen çalışmada mülakat, odak grup çalışması gibi nitel yöntemler ile

¹ Bu makale Taylan Zeyrek'in Temmuz 2015 tarihinde İstanbul Bilgi Üniversitesi, Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı'nda kabul edilen ve Yrd.Doç.Dr. İdil Işık danışmanlığında yürütülen tezinden uyarlanmıştır.



anket, test gibi nicel yöntemler uygulanmıştır. İlk çalışmada klasik yöntemler olarak tanımlanan anket, görüşme ve odak grup çalışmaları, ikinci çalışmada modern yöntem olarak tanımlanan psikometrik bir test ve anket kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, iki farklı yöntemle elde edilen eğitim ihtiyaç analizleri paylaşılmıştır. İki yöntemin katılımcı algısı açısından karşılaştırılmasına göre iki yöntem arasında belirgin bir fark bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim ihtiyaç analizi, analiz yöntemleri, organizasyon analizi, görev analizi, kişi analizi, psikometrik test, yetkinlikler.

1. GİRİŞ

Organizasyonlar, verimliliği artırmak için çalışanlarının, gereken bilgi ve becerileri kazanması için farklı eğitim programları düzenlenmektedir (Noe, 2010). Organizasyonlar bu eğitim programları ile verdikleri hizmeti nitelik ve nicelik açısından artırmayı, zenginleştirmeyi, sosyal zeminin yaşadığı değişimleri ve teknolojik gelişmeleri yakalamayı hedeflemektedir.

Yapılan araştırmalar, özellikle son yıllarda organizasyonların eğitim ve gelişim bölümleri için önemli bütçeler ayırdığını ve eğitimin gün geçtikçe daha da önem kazandığını göstermektedir (Nelson, Whitener ve Philcox, 1995). Bu durumda eğitim yatırımının en doğru alanlara yapılması gereği daha da önem kazanmaktadır. Ancak bu yatırım kararının alınmasında ne kadar sistematik bir yöntem izlendiği tartışmalı bir konudur. Eğitim programları genel olarak çalışanların gerçek ihtiyaçları yerine 'istekler'den oluşabilmektedir. İsteklere dayalı yöntem çalışan moralini arttırmasına rağmen, eğitimlerin iş sonuçları ile bağlantısını sağlamak zordur (Holton, Bates ve Naquin, 2000); istekler, gerçek ihtiyaçlardan farklı olabileceği için iş sonuçlarına yansımayaabilir (Triner, Greenberry ve Watkins, 1996). Organizasyonların kendileri için en uygun yatırımları yapabilmesi için, sistematik bir yaklaşım olarak eğitim ve gelişim fonksiyonunun ilk adımı olan eğitim ihtiyaç analizinin etkin bir şekilde uygulanması önemlidir (Moore ve Dutton, 1978). Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, eğitim ihtiyaç analizinin çalışan eğitimi ve gelişimi içindeki rolünü anlamak ve farklı yöntemlerin etkinliklerini değerlendirmektir.

1.1. Organizasyonlarda Eğitim ve Gelişim Fonksiyonu

Organizasyonlarda, eğitim departmanlarının en önemli görevi gerçek eğitim ihtiyaçlarını tespit etmektir (Morano, 1973). Bu birimlerin sorumlulukları arasında sorunları belirlemek, performans düzeylerini saptamak, bu sorunlara hangi yollarla çözüm bulacağını araştırmak ve hangi çalışanın hangi eğitimi alacağına karar vermek için gerekli ihtiyaç analizlerini gerçekleştirmek bulunmaktadır. Bu ihtiyaç analizlerinin yapılıp yapılmadığı ya da nasıl yapıldığı eğitimlerin etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ilk yöntemlerden biri çalışanların görüşlerini almaktır. Çoğunlukla çalışanlardan bir ihtiyaç listesi yapması veya verilen listede bir sıralama yapması istenmektedir. Bu tip yöntemler fazla sayıda çalışanın sürece dahil olmasını sağlamakta ve analiz için kuruma hız kazandırmaktadır. Fakat bu yöntemlerle ilgili şöyle bir soru oluşmaktadır: Elde edilen cevaplar tam olarak ihtiyaçları yansıtmakta mıdır? Bu yöntemlerle elde edilen sonuçların çalışanlar tarafından istenen/arzulanan eğitimler mi yoksa ihtiyaç duyulan eğitimler mi olduğu sorusunu akıllara getirmekte ve analiz için bir tehlike oluşturmaktadır (Cekada, 2010). Örneğin, Tharenou (1991) araştırmasında, hiyerarşide daha yukarıda yer alan yöneticilerin kendi eğitim ihtiyaçlarının, alt kademede ki yöneticilere göre daha az olduğunu düşündüklerini raporlamıştır. Yöneticiler kendi ihtiyaç değerlendirmelerini yaparken ihtiyaçlarının ortalamadan daha az olduğunu düşünmektedir (Ford ve Noe, 1987). Bu bilgilerden yola çıkarak yöneticilerin, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecinde çok önemli bir noktada olmalarına rağmen kendilerini sürece çok fazla dahil etmedikleri, kendi ihtiyaçlarını küçümsedikleri, analiz çıktılarını büyük oranda çalışanların durumlarına göre kurguladıkları anlaşılmaktadır.

1.2. Eğitim İhtiyaç Analizi

Eğitim ihtiyaç analizi, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için gereken eğitimleri belirleyen bir veri toplama sürecidir (Brown, 2002). Eğitim ve gelişim fonksiyonunun ilk adımını eğitim ihtiyaç analizi olarak tanımlayan Miller ve Osinski (2002), analizin, takımların yetkinlik ve performanslarını, problem çözme ve



üretim konularını, organizasyon ve görevlerde olabilecek değişikliklere destek olabileceğini belirtmektedir. Günümüze kadar literatürde bulunan eğitim ihtiyaç analizi tanımlarının, fark analizi odaklı olduğunu görmekteyiz. Fark analizi, organizasyonun hedeflediği durum ile mevcut durum arasındaki farkı tespit etmekte ve tespit edilen farkların yok edilmesi için yöntemler sunmakta kullanılmaktadır (Kamath, 2011).

Diğer taraftan, yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler, mevcut sorunların çözümünde eğitim dışında da yollar olabileceğini göstermektedir (McArdle, 1998). Organizasyon içerisindeki her sorunun çözüm yeri eğitim departmanı olmayabilir. Organizasyon içerisindeki diğer aksaklık ve yetersizliklerin, örneğin yeterli teknolojiye sahip olmamanın çözümü eğitim vermek olmayacaktır. Bu nedenle eğitim ihtiyaç analizi, bir eğitimin var olan sorunu ve bunun gerçek nedenini belirlemesi durumunda, eğitim veya eğitim dışı müdahalelerin seçimi mümkün olabilmektedir.

1.3. Eğitim İhtiyaç Analizinin Kullanım Amaçları ve İşlevi

Rossett (1987) bir organizasyonun eğitim ihtiyaç analizi ile şu bilgilere ulaştığını belirtmektedir: (a) işin gereği olan en ideal performans ve bilgi düzeyi, (b) mevcut performans ve bilgi seviyesi, (c) çalışanların ve eğitim sorumlularının duygu ve düşünceleri, (d) kurum içi problemlerin nedenleri, (e) kurum içi problemlerin çözümleri.

Brown'a göre (2002), eğitim programlarının hayata geçirilmesi öncesinde eğitim ihtiyaç analizi yapılmasının nedenleri, organizasyon içerisindeki problemleri alanların tespit edilebilmesi, yönetimin desteğini alabilmek, eğitim programının değerlendirilebilmesi için veri elde etmek ve eğitimin maliyet ve faydalarını belirleyebilmektir. Bu nedenlerin aynı zamanda organizasyonun hedeflerine katkı yaptığı da son derece açıktır.

Eğitim ihtiyaç analizi bir eğitim programının, doğru sorunları ele almasında önemli bir rol oynar (Guthrie ve Schwoerer, 1994). Bu da eğitim programlarının kalitesinin ve verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Analizin kullanılabileceği durumlar şu şekilde sıralanmıştır; (a) kurum için yeni bir ürün, hizmet veya stratejinin oluşması, (b) kurum içerisinde yeni bir teknolojinin yer alması veya yeni bir sisteme geçiş yapılması, (c) kurumda kullanılan sistemin gözden geçirilmesi ve yenilenmesi, (d) kurum çalışanlarının o güne kadarki görev tanımlarından farklı, yeni bir iş ile karşılaşması, (e) kurumun büyüme ya da küçülme yönünde bir karar alması.

Literatürde eğitim ihtiyaç analizi pek çok farklı açıdan ele alınmıştır. Araştırmalarda yer edinen vaka çalışmalarının çoğu, belirli kurumsal yapıları ele almış olsa da Moseley ve Heaney (1994) analizin farklı yapılarda kullanıldığını ve her disiplin için pek çok farklı modelin uygulandığını vurgulamaktadır.

Bir problemde hangi eğitim ihtiyaç analiz yönteminin kullanılacağını tespit etmek için şu soruların cevaplanması önemlidir: (a) Problemin yapısı nedir? (b) Eğitim ihtiyaçları bu süreçte nasıl tanımlanmaktadır? (c) Analiz için ayrılan bütçe nedir? (d) Kurum içerisinde eğitim ihtiyaç analizi nasıl tanımlanmaktadır? (e) Analizin yürütülmesini kim/kimler sağlayacaktır? (f) Tüm analiz sürecinin tamamlanması için ayrılan süre nedir? (g) Analizin raporlanmasında kullanılacak ölçümler neler olacaktır? (Brown, 2002).

Eğitim ihtiyaç analizi; organizasyonun ihtiyaçlarına, ulaşılabilir kaynaklarına, sunabileceği zamana ve yönetim standartlarına bağlı olmak üzere pek çok farklı şekilde yürütülebilir. Fakat genel çerçeveden baktığımızda eğitim ihtiyaç analizinin temel beş adımının olduğu görülmektedir (Cekada, 2010): (1) Yapılacak analizin hedefini ve amacını belirleme, (2) veri toplama süreci, (3) veri analizi, (4) eğitim ile giderilebilecek ihtiyaçları belirlemek, (5) çözümleri sunmak.

1.4. Eğitim İhtiyaç Analizi'nde Veri Toplama Yöntemleri

İhtiyaçları belirlemek için kullanılan veri toplama yöntemleri genellikle, anket, mülakat, performans değerlendirme sonuçları, gözlem, test, değerlendirme merkezi, odak grup çalışması, doküman değerlendirmesi ve danışma komitesi olarak sıralanmaktadır. Her yöntem farklı özelliklere sahip olduğu için sunduğu bilgi toplama teknikleri, bunun sonucunda elde edilen bilginin türü, sunduğu avantaj ve dezavantajlar ayrılmaktadır.

Günden güne analiz yöntemlerinin kullanımında süreci kolaylaştırmak ve daha verimli sonuçlar elde etmek adına teknolojik ilerlemelerden yararlanılmaktadır (Nelson ve ark., 1995). Bilgisayarda uygulanan testler veya anketler, internet üzerinden sanal iletişimin sağlandığı çevrimiçi mülakatlar, eğitim ve insan kaynakları gibi birimlerinin kullandığı yöntemlerdendir. Bilgi iletişim teknolojileri, maliyet avantajı, istenen katılımcı kitlesine kolay erişim ve rekabet avantajı kazandırmaktadır (Thielsch, Träumer ve Pytlik, 2012).



1.5. Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Eğitim ihtiyaç analizi sonucunda belirlenen eğitim programları, teknik beceri ve sosyal beceri olarak iki ana kategoride değerlendirilebilir (Laker ve Powell, 2011). Teknik beceri, işin gerçekleşmesi için gereken bilgi, beceri ve davranışları içermektedir. Sosyal beceri ise sadece işte değil, özel hayatta da kullanılabilecek ilişkilerin yönetimini sağlayan daha genel yetkinlikleri kapsamaktadır.

Laird ve arkadaşları (2003), eğitim ihtiyaç analizinin ortaya çıkardığı sonuçların bireysel ihtiyaçlar ve kurumsal ihtiyaçlar olmak üzere iki temel başlıkta incelenebileceğini belirtmektedir. İki başlık arasındaki fark, ihtiyacın odak noktasını tek bir bireyin mi, yoksa kurum içerisindeki bir grubun mu oluşturmakta olduğudur. İhtiyaç tek bir çalışanı ya da çok küçük bir grubu temsil ediyorsa, bireysel ihtiyaçlar kategorisine girmektedir. Eğer tüm kurumu ya da büyük çoğunluğunu temsil ediyorsa kurumsal ihtiyaçlar diye adlandırılır.

1.6. Eğitim İhtiyaç Analizinin Kısıtlılıkları

Fairbairns (1991) birçok eğitim ihtiyaç analizinin gerçek bilgiye ulaşmakta başarısız olduklarını vurgulamış, analizde odaklanılması gereken iki noktadan bahsetmiştir. Bu noktalar; çalışanın hangi bilgi ve becerilere sahip olduğuna dair veriler ile hangi bilgi ve becerilere kurumun ihtiyacı olduğuna dair verilerdir. Bu kısıtlılıklar her adımda kullanılan yöntemin dezavantajlarına göre de değişmektedir. Eğitim ihtiyaç analizi yöntemlerinin kısıtlılıklarını şu şekilde listeleyebiliriz: Zaman alan çalışmalar olması; maliyetli olması; nitel değerlendirmelerde objektiflikten uzaklaşma ihtimali; anket gibi yöntemlerin konuyla ilgili kısıtlı bilgi sunması; değerlendirmeler için uzman kişilere ihtiyaç duyulması; elde edilen verilerin analiz edilmesinin zorluğu.

1.7. Eğitim İhtiyaç Analizinde Katılımcı Algısı

Eğitim ihtiyaç analizleri çoğunlukla hem yöneticilerin hem de çalışanların katılımı ile gerçekleşir. Her yöntem, çalışanlarda ve yöneticilerde başka deneyim ve algı oluşturur. Çalışanların ve yöneticilerin farklı hedeflere odaklanmaları, analiz yöntemlerini farklı algılamalarına yol açar (Bowman ve Wilson, 2008). Çalışanlar daha çok motivasyon odaklı iken, yöneticiler performans ve sonuç odaklı değerlendirmeler yapmaktadırlar.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

İhtiyaç analizinde kullanılan yöntemleri, klasik ve modern yöntemler olarak sınıflandırabiliriz. Klasik yöntemler kapsamında anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, performans değerlendirme, doküman değerlendirmesi, danışma komitesi; modern yöntem olarak kişilik testlerini söyleyebiliriz. Burada ifade edilen modernlik ile, yöntemin bilgisayar üzerinden online olarak gerçekleştirilmesi vurgulanmıştır.

Bu çalışmada, eğitim ihtiyaç analizinin, iki farklı yöntem ve veri toplama aracı ile yapılması ve sonuçlarının katılımcı algısına göre karşılaştırılması hedeflenmiştir. Birinci adımda, mülakat, doküman değerlendirmesi, anket ve odak grup çalışmasından oluşan yöntemler, klasik eğitim ihtiyaç analizi olarak tanımlanmış ve bu yöntemlerle elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır. İkinci adımda, modern analiz yöntemi olarak psikometrik bir test (Trimetrix) kullanılarak eğitim ihtiyaç analizi gerçekleştirilmiştir. Üçüncü adımda ise katılımcıların iki yöntem ve aracı karşılaştırmalarını sağlayarak, insan kaynakları uzmanlarına ve araştırmacılara, gelecekte yapılacak eğitim ihtiyaç analizi çalışmalarında yol göstermek amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın üç aşaması da aynı şirkette gerçekleştirilmiştir. Kurum, bir grup şirkettir; üretim ve pazarlama sektöründe faaliyet göstermektedir; yurt içi ve yurt dışı satış yapmaktadır.

3. KLASİK YÖNTEMLERLE GERÇEKLEŞTİRİLEN EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ

Veri toplama yöntemi olarak klasik yöntemler olarak tanımlayabileceğimiz, mülakat, doküman değerlendirmesi, anket ve odak grup çalışmasından yöntemleri çalışmanın ilk bölümünü oluşturmak üzere kullanılmıştır. Çalışma süreci şu adımlardan oluşmuştur: İlk adımda, altı kişiden oluşan yönetici grubu ile yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar, yöneticilerin ekiplerinde yaşadıkları sıkıntıları, çalışanların eğitim gereksinimlerini, bu gereksinimleri etkileyen mevcut ve potansiyel faktörleri ortaya çıkarmaya yönelik hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakatlarda 15 adet soru sorulmuştur. Sorular, Brown (2002) ve Anderson'ın (1994) ihtiyaç analizi çalışmasından derlenmiştir. Mülakatlar esnasında ses kaydı alınmasına izin



verilmediğinden cevaplar detaylı şekilde not edilmiştir. İkinci adımda, çalışanların işlerini yapabilmeleri için ne gibi bilgi, beceri ve davranışların gerekli olduğu bilgisini aramak üzere görev tanımları incelenmiştir.

Üçüncü adım olarak, mülakatlar ve görev tanımlarının incelenmesi sonrasında hazırlanan anketler, 90 kişilik mavi yaka ve 25 kişilik beyaz yaka çalışana uygulanmıştır. Anketlere, 55 mavi yakalı ve 25 beyaz yakalı çalışandan geri dönüş alınmıştır. Anketlerde çalışanların kendi eğitim ihtiyaçlarını kendileri belirlemeleri amaçlanmıştır. Anketlerde ayrıca çalışanların işleri için gerekli olan temel eğitimlere de yer verilmiştir. Ankette sorulan üç adet soru ile daha önce aldıkları eğitimler ve bu eğitimlerin başarı seviyesi, bu dönemde ihtiyaç olan eğitimler, ayrıca sunulan bazı eğitim başlıklarında ihtiyaca göre önceliklendirme yapılması istenmiştir. Sorular, McConnell'in (2003) eğitim departmanı yıllık gözden geçirme çalışmasından adapte edilmiştir.

Dördüncü adımda, Kalite Birimi'nin yönlendirdiği her birimden çalışanlar ile dört odak grup çalışması (n= 12 kişi) yapılmıştır. Odak grup çalışmasında, anketlerde talep edilen eğitimlerin bölüme özel olarak önceliklendirilmesi amaçlanmıştır. Görüşmeler sonrasında, tüm organizasyon bünyesinde oluşan ve görevler bazında gruplanan eğitim ihtiyaçları belirlenmiştir. Odak grup görüşmesinde kullanılan altı soru, Sunita ve Ajeya (2011) çalışmasındaki ihtiyaç analizi sorularından adapte edilmiştir.

Beşinci adımda, önceliklendirilmiş eğitim ihtiyaç listeleri birim yöneticileri ile paylaşılmış ve önceliklendirme ile ilgili görüşleri elektronik posta yoluyla sorulmuştur. Yöneticilerden birimlerinin eğitim listeleri ile ilgili bir geri bildirim gelmemiştir.

Altıncı adım olarak, toplanan veriler sonucu yapılan analizler ışığında, üst düzey yönetim ile bir geribildirim toplantısı yapılmış ve eğitim ihtiyaç listeleri paylaşılmıştır.

3.1. Klasik Yöntem ile Gerçekleştirilen Analiz Bulguları

Eğitim ihtiyaçlarının toplanması sonrasında analiz süreci, teknik beceri ve sosyal beceri olarak iki ana kategoride değerlendirilmiştir (Laker ve Powell, 2011). Grup şirketi içerisinde talep edilen eğitim sonuçlarına göre, toplam taleplerin %80'i teknik, %20'si sosyal beceri alanındaki eğitim ihtiyaçlarıdır. Talep edilen teknik eğitimlerin %30'u beyaz yaka tarafından, %70'i ise mavi yaka tarafından gelmektedir. Sosyal beceri eğitimlerinin %81'i beyaz yaka, %19'u mavi yaka personel tarafından talep edilmiştir. Tüm eğitim talepleri içerisinde mavi yaka %94 teknik eğitim talebinde bulunurken, beyaz yakada bu oran %60'tır. Toplam eğitim talepleri içerisinde, teknik eğitimlere gösterilen talebin %56'sı mavi yakadan gelirken, %24'ü beyaz yaka tarafından gelmiştir. Sosyal beceri eğitim taleplerinin %16'sı beyaz yakadan gelirken %4'ü mavi yaka personel tarafından gelmiştir.

Klasik yöntemlerle gerçekleştirdiğimiz eğitim ihtiyaç analizi sonuçları, şimdiye kadar verilen eğitimlerin, eğitim ihtiyaç analizi yapılmadan, yönetici talepleri ile gerçekleştirildiğini göstermektedir. Verilen eğitimler ağırlıklı mavi yaka personele ve teknik becerileri geliştirme amaçlı olduğu için, bu eğitimlerin büyük bir kısmının McGhee ve Thayer tarafından sunulan (1961) üç basamaklı analizde yer alan organizasyon analizinin bir parçası olarak, devlet tarafından belirlenmiş zorunlu eğitimler olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, teknik olmayan konulardaki eğitim talepleri ağırlıklı olarak beyaz yaka personelden gelmiştir. Eğitim ihtiyaç analizi çalışmasına üst düzey yöneticiler katılım göstermemiştir; bu durum Tharenou'nun (1991) yöneticilerin daha az eğitim ihtiyacı olduklarını düşünceleri savını da desteklemektedir.

4. TRIMETRIX YÖNTEMİ İLE GERÇEKLEŞTİRİLEN EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ

Bu aşamada, eğitim ihtiyaç analizi için ikinci uygulama örneğini, modern bir yöntem olarak tanımlanan psikometrik testlerin kullanımı oluşturmaktadır ve bu amaçla Trimetrix Kişilik Envanteri eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için kullanılmıştır. Trimetrix sistemi; işin talep ettiği davranış, motivasyon ve yetenek kriterleri ile kişinin sahip olduklarını analiz ederek, arada oluşan farkları ortaya çıkarmaktadır. Sistem, davranış boyutunda 4 adet davranış içerisinde 24 adet soru ile tanımlama yapmaktadır. Kişinin, dörtlü sıfat gruplarını kendisine en çok uyandan uymayana doğru sıralaması istenir. Motivasyon boyutunda, kişinin altı motivasyon unsuru içerisinde sahip olduğu yüksek motivasyon unsurları tespit edilir. Motivasyon boyutu 12 adet soru ile belirlenir. Boyutun belirlenmesi aşamasında kişinin, altılı ifade gruplarını kendisine en çok uyandan uymayana doğru sıralaması istenir. Yetenek boyutunda ise kişinin 25 yetenek unsuru içerisinde sahip olduğu yetenek seviyeleri 80 adet soru ile belirlenir. Boyutun belirlenmesi aşamasında iki ayrı soru grubu kullanılır. İlk grupta katılımcı, karşısına gelen ifade setleri içinden kendisine en çok uyanları işaretler. İkinci soru grubunda kişi karşısına gelen



ifadelere, birden altıya kadar bir skala üzerinden puan verir. Bu ölçekte ayrıca, ‘Uygun değil’ (Not applicable) seçeneği de bulunur.

Çalışmanın bu aşamasına 25 kişi katılmıştır. Katılımcıların tamamı, klasik yöntemlerle eğitim ihtiyaç analizi çalışmasına katılmış olan beyaz yaka personelden oluşmaktadır.

4.1. Trimetrix Yöntemi ile Gerçekleştirilen Analiz Bulguları

Trimetrix yönteminin kullanılması sonucunda, kişi bazında ve tüm organizasyon seviyesinde sosyal beceri alanına giren konular belirlenmiştir. Bu konular, uzman ve yönetici kadrosu için ayrı ayrı raporlanmıştır. Eğitim ihtiyaçları, teknik ve sosyal beceri alanlarına göre değerlendirildiğinde, Trimetrix sisteminin verdiği sonuçların sosyal beceri alanında olduğu görülmektedir. Trimetrix sistemi ile eğitim ihtiyaç analizi çalışması sonuçlarına göre tüm şirketin davranış kriterlerindeki gelişim ihtiyacı, yetenek ve motivasyon kriterlerindeki göre daha düşüktür. Tüm şirket için geçerli olan gelişim alanı, yetenek boyutundaki planlama ve organizasyon boyutu olmuştur. Uzman kadrosunda özellikle motivasyon kriterlerinden bireyci boyutunda gelişim ihtiyacı bulunmaktadır. Bu iki eğitim ihtiyacı da bize, şirket içerisinde bu konularda eğitim dışında da ihtiyaçlar olabileceğini düşündürmektedir. Planlama ve organizasyon alanında sistem desteği alınması düşünülebilirken, bireysel motivasyon ile ilgili olarak, işe alım süreçleri ve kariyer planlaması konuları değerlendirilebilir.

5. KLASİK YÖNTEMLER İLE TRIMETRIX YÖNTEMİ SONUÇLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Yöntemler ürettikleri sonuçlar açısından karşılaştırıldığında, iki yöntemin eğitim ihtiyaçları olarak farklı veriler ürettiğini söyleyebiliriz. Ortak eğitimler olarak, Trimetrix yönteminin özellikle yönetici kadrosu için işaret ettiği planlama ve organizasyon ihtiyacının, klasik yöntemlerde iş planlama ve zaman yönetimi başlığı ile eşleşmesi muhtemeldir. Ayrıca, Trimetrix yönteminde uzman kadro için tespit edilen problem çözme yeteneği konusunun klasik yöntemlerde de talep edildiği görülmektedir.

Klasik yöntemlerle gerçekleştirilen eğitim ihtiyaç analizi sonrasında, bu yöntemlerin insan kaynakları profesyonelleri ve çalışanların zamanlarını çok alabildiği ve özellikle yoğun dönemlerde analizin ilerlemesinde güçlükler yaratabildiği görülmüştür. İnsan kaynakları süreçlerinde teknolojinin kullanılmaya başlaması ve daha çok personelin bilgisayarla çalışması nedeniyle, yeni bir yöntem olarak psikometrik bir test ile de analiz yapılması düşünülmüştür. Kullanılan Trimetrix yöntemi ile iş için gerekli olan davranış, motivasyon ve yetenek kriterleri ile çalışanların kriterleri karşılaştırılmış ve aradaki farklar raporlanmıştır. Bu haliyle Trimetrix yöntemi ile bir fark analizi gerçekleştirmiştir. Bu yöntem ile elde edilen sonuçlar genel olarak incelendiğinde, tüm personelin davranış boyutunda iyi olduğu, motivasyon ve yetenek kriterlerinde gelişim ihtiyacı olabileceği ortaya çıkmaktadır.

İki ayrı yöntem ile gerçekleştirilen eğitim ihtiyaç analizi sonuçları karşılaştırıldığında ortak bir ihtiyaç tespit edilememiştir. Yalnızca yöneticiler tarafından, ilk çalışmada talep edilen ‘İş Planlama ve Zaman Yönetimi’ eğitimi, Trimetrix yönteminde ‘Planlama ve Organizasyon’ yetkinliği ile örtüşmektedir. Hem birinci hem de ikinci yöntem ile gerçekleştirilen eğitim ihtiyaç analizi sonucunda oluşan uzun listeler bize organizasyon içerisinde eğitim dışında da ihtiyaçlar olabileceğini düşündürmektedir. Organizasyonda insan kaynakları bölümünün olmaması ihtiyaçların bir kısmının bu yapılandırılmamış süreçlerden de kaynaklanabileceğini göstermektedir. Trimetrix yönteminde, sosyal beceri alanında tespitler yapılırken, teknik ihtiyaçlar alanında veri elde edilememiştir. Sistemin çalıştığı kriterlerin sosyal beceri alanında olması ve teknik beceri alanında kriter içermemesi söz konusudur.

Klasik yöntemle eğitim ihtiyaç analizi çalışmasının aksine Trimetrix sistemi ile yapılan çalışmaya üst düzey yönetimin katılım göstermesi, bu yöntemin daha fazla ilgi çekmiş olabileceğini düşündürmektedir. Bu yöntem ile aynı zamanda yönetici düşüncelerine göre bir ihtiyaç belirlemesi olmamış, sistem tarafından tanımlanan kriterler yöneticiler için de geçerli olmuştur. Analiz sonucunda yöneticilerin de uzman kadro kadar gelişim ihtiyaçlarına sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

6. İKİ İHTİYAÇ ANALİZİ YÖNTEMİ İÇİN KATILIMCI ALGISININ KARŞILAŞTIRILMASI

Çalışmanın bu son fazında, eğitim ihtiyaç analizinde kullandığımız iki farklı yöntemin, katılımcıların algısına göre karşılaştırılması amaçlanmıştır. Çalışmaya toplam 23 kişi katılmıştır. Katılımcıların tamamı



araştırmanın ilk iki fazında yer almış ve iki yöntemi de kullanmış olan beyaz yaka çalışanlardır. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Birinci bölümde kullanılan klasik yöntemler ‘Anket ve Görüşme’, ikinci bölümde kullanılan psikometrik test ise ‘Trimetrix’ adı ile tanımlanmıştır. Katılımcı algısını ölçmek için hazırlanan anket, 23 kişilik beyaz yaka çalışana uygulanmış ve tamamından geri dönüş alınmıştır. Ankette sorulan beş adet soru ile farklı yöntemlerin nasıl bir algı yarattığı, hangi yöntem ile eğitim ihtiyacı yapılmasının tercih edildiği, eğitim ihtiyaç sonuçlarının aynı olup olmadığı, ayrıca sunulan kriterlere göre karşılaştırma yapılması istenmiştir. Kriterler, katılımcılar tarafından, iyi ve kötü cevapları ile değerlendirilmiştir. Kriterler, analiz esnasında ‘kalite kriterleri’ olarak isimlendirilmiştir. Bu kriterler: (a) Zaman; yöntemin uygulama süresi açısından değerlendirilmesi, (b) Hız; yöntemlerin uygulama ve sonuç üretme açısından hızlarının değerlendirilmesi, (c) Analiz sonuçları; analiz sonuçlarının etkinlik ve doğruluğunun değerlendirilmesi, (d) Standart olması; yöntemin standart sonuçlar üretmesi, (e) Samimi rahat olması; yöntemlerin uygulama esnasında yarattığı hissin değerlendirilmesi, (f) Neyi değerlendirdiği konusunda net fikir sahibi olmak; yöntemlerin, çalışmanın amacını net bir şekilde ortaya koyabilmesinin değerlendirilmesi, (g) Modernlik ve güncellik; yöntemin yeniliği konusundaki algının değerlendirilmesi, (h) Bilgisayarlı/online olması; yöntemin erişim araçları bakımından değerlendirilmesi, (i) Güvenilir olması; yöntemin yarattığı güven algısı açısından değerlendirilmesi, (j) Geçerli olması; yöntemin, ölçmek istediği şeyi gerçekten ölçebilmesinin değerlendirilmesi, (j) Tutarlı olması; yöntemin, tekrar uygulandığında aynı cevapları ve sonucu vermesi.

6.1. Katılımcı Algısı Bulguları

Katılımcı görüşleri açısından iki yöntem arasında fark bulunmamıştır. Kalite kriterlerine göre klasik yöntemler daha samimi algılanırken, Trimetrix yönteminin daha standart sonuçlar verdiği belirtilmiştir.

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzün hızla değişen koşullarına ayak uydurabilmek için organizasyonların eğitim faaliyetlerine giderek daha fazla yatırım yaptıkları dikkat çekmektedir. Diğer taraftan bu yatırım kararının nasıl alındığı ve doğru yatırımın yapıp yapılmadığı soruları büyük önem taşımaktadır. Organizasyonun hedefleri ile bağlantılı, katılımcıların ihtiyaçlarını karşılayabilecek eğitim programlarını belirleyebilmeleri için eğitim ihtiyaç analizi çalışması mutlaka yapılmalıdır. Eğitim ihtiyaç analizi süreçlerinin bulunmadığı organizasyonlarda eğitimler çoğunlukla yönetici talepleri ile şekillenmektedir. Yönetici görüşleri dışında en fazla kullanılan yöntem çalışanlara eğitim taleplerinin sorulduğu anket çalışmalarıdır. Büyük yatırımların yapılabildiği eğitim faaliyetlerinin, kişilerin görüşleri dışında, sistematik yollarla belirlenmemesi eğitimin uygun tasarlanamamasına ve eğitimden beklenen sonuçların elde edilememesine neden olmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, literatürde en fazla kullanılan yöntemler dikkate alınarak, bir eğitim ihtiyaç analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Klasik yöntemlerin organizasyon içerisindeki en büyük avantajı yöneticilerin desteğini almak olmuştur. Çalışmanın ilk adımlarında proje amacının, katılımcı kitlesinin netleştirilmesi ve yönetici desteğinin alınması bu yöntemde kritik bir öneme sahiptir (McClelland, 1993; Goldstein ve Fords, 2002). Ayrıca klasik yöntemlerle yapılan eğitim ihtiyaç analizinde, analizin daha etkin sonuçlar verebilmesi için yöntemlerden biri değil birkaç yöntemin bir arada kullanılması önerilmektedir. Tespit edilen ihtiyaçların kısıtlı kaynaklarla giderilebileceği gerçeği ile, sonuçların belirli bir önceliklendirme ile değerlendirmesi eğitim planlaması açısından önemlidir. Klasik yöntemlerle gerçekleştirilen eğitim ihtiyaç analizi sonucunda ağırlıklı olarak teknik becerileri kuvvetlendiren, yani doğrudan işle ilgili eğitimler talep edilmiştir. Bu durum hem mavi hem beyaz yaka çalışanlar için geçerli olmasına karşı beyaz yaka personel arasında sosyal becerileri destekleyen eğitimler de talep edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre her iki yöntemin avantaj ve dezavantajlarını McGhee ve Thayer’in (1961) üç basamaklı analizinde yer alan, organizasyon, operasyon ve birey boyutlarında incelememiz de mümkündür (Tablo 1).

Kullanılan yöntemleri organizasyonun perspektifinden değerlendirecek olursak, yöntemlerin avantaj ve dezavantajlarını göz önünde bulundurarak, kurumun yapısına ve içinde bulunduğu şartlara uygun olarak bir seçim yapılmasının daha doğru olacağı söylenebilir.

Eğitim ve gelişim fonksiyonu kurumsal ilerleme için gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Çalışan, kurum içerisinde kaldığı sürece kendini geliştirme ve bilgi ve becerilerini artırma ihtiyacı



hissetmektedir. Bu gelişimi de kurum içi eğitimler sunmaktadır. Dünyanın içerisinde bulunduğu bu hızlı değişim ve teknolojik gelişmeler kurumsal yapıya yansımaktadır. Bu nedenle kurum içerisinde belirli periyotlarla değerlendirmeler yapılarak sistemin güne uygunluğu belirlenmekte, aksaklıklar giderilmektedir.

Tablo 1: İhtiyaç Analizi Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları

<i>Anket ve Görüşme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları</i>		
	Avantajlar	Dezavantajlar
Organizasyon	- Yöneticilerin, organizasyonun durumu ile ilgili güncel görüşleri alınır. - Güncel eğitim ihtiyaçları değerlendirilir.	Yöneticilerin bakış açıları sınırlı olabilir.
Operasyon	- Görevler ve görevle ilgili dokümanlar gözden geçirilir. - Görevlerden beklentiler tekrar değerlendirilir.	- Uygulama ile doküman içeriği arasında uyumsuzluk olabilir. - Görevin gereklilikleri ile ilgili yöneticinin subjektif görüşleri de yer alabilir.
Birey	- Bireysel ihtiyaçlar, kişilerin kendi bakış açılarından alınır. - Analiz sürecine birebir dahil olma şansı yaratılır. - Daha samimi bir analiz ortamı oluşturulur. - Organizasyonda görevli bir uzman tarafından uygulanırsa maliyeti daha uygun olur.	- Gerçek ihtiyaçlar yanında eğitim istekleri de ifade edilir. - İhtiyaçlar konusunda objektif olunamayabilir. - Zaman alır ve yoğun iş ortamında planlanması zordur. - Süreci yöneten ve farklı veri toplama yöntemleri kullanan görevlinin uzman olması gerekir.
<i>Trimetrix Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları</i>		
	Avantajlar	Dezavantajlar
Organizasyon	Yönetici görüşleri standart kriterlere göre değerlendirilir.	Kurum ve sektörü çok iyi bilen uzman ihtiyacı vardır.
Operasyon	- Görevlerin davranış, motivasyon ve yetkinlik boyutlarında değerlendirilmesi yapılır. - Kişi özelinde değil, görev özelinde standart veri sağlanır.	Görevlerle ilgili sosyal beceri alanlarına odaklanılır. Teknik beceri alanları yer almaz.
Birey	- Kişiyeye özel gelişim alanları tespit edilir. - Standart sonuçlar elde edilir. - Hızlı bir şekilde uygulanır ve raporlanır.	- Katılımcılar, bilgisayarlı uygulamadan ya da envanterden hoşlanmayabilir. - Değerlendirilme kaygısı yaratabilir. - Bireysel maliyeti yüksek olabilir.

Eğitim ve gelişim departmanlarının, çalışanları kurum içerisindeki yenilikler konusunda bilgilendirmeleri ve eğitimler düzenlemeleri gerekmektedir. Bu eğitimlerin sonuçlara katkısının ve kalitesinin en üst düzeyde olabilmesini sağlamak için dört basamaklı bir yaklaşım önerilmektedir. Bu yaklaşım, tanımlama, amaç, analiz ve rapora adımlarından oluşur. Tanımlama adımı, kurum içerisindeki işlerin tanımları ve o işi yapacak kişilerin sahip olması gereken nitelikler belirlenmelidir. Aksi takdirde eşleşmenin sağlanamadığı bir çalışan ve görev durumu ile karşılaşılır ve performans sorunları ortaya çıkar. Bu nedenle ilk basamakta kurum içi tüm görev, pozisyon ve birim tanımları doğru şekilde yapılmalıdır. Doğru şekilde yapılan tanımlar doğru eşleşmelere yol açacak ve kurum içi verimliliğin artmasına fayda sağlayacaktır. Bu basamakta ayrıca kurum



içerisindeki tüm durumları detaylı inceleyip aksaklıkların belirlenmesi süreci vardır. Bu adım özetle, verilerin toplandığı ve ihtiyaçların gözlemlendiği fazdır.

İkinci adım "amaç"tır. Bu adımda verilerin işaret ettiği aksaklıkların kaynak ve nedenleri yönetici ve çalışanlarla paylaşılır. Bu basamak, problemlerin çözümü için ihtiyaçların belirlenmesi ve problemlerin çözülmesine dair fikir birliği ve ortak bir amacın sağlandığı aşamadır. Ayrıca bu aşamada, katılımcılara eğitim bilinci kazandırmak için ne gibi eğitimlerin olabileceği ve bu eğitimlerin faydaları paylaşılabilir. Katılımcılarla bilgi alışverişinde bulunulmadan planlanan eğitimler memnuniyetsizlik yaratabilmekte ve katılımı sağlamakta problemler olabilmektedir. Bu aşamada yönetici ve çalışanların kendilerini projenin bir parçası ve katılımcısı olarak görmeleri hedeflenir.

Üçüncü adım olan "analiz"de, katılımcı kitlesine, amaca ve organizasyon yapısına uygun olan yöntemler ile eğitim ihtiyaçları belirlenir. Analiz yöntemleri uygulama aşamasında araştırmacılara farklı avantaj ve dezavantajlar sunar. Avantaj ve dezavantajlar değerlendirilerek analizde kullanılan yaklaşım ve belirlenen alana en uygun yöntemin seçilmesi gerekmektedir. Elde edilmek istenen sonucu en iyi sağlayacak yöntem, analizi gerçekleştiren kişiler tarafından belirlenmelidir. Analiz yöntemini belirlemek için, örneğin gözlem yönteminde uzman kişilere ihtiyaç duyulduğu gibi, alanında yetkin kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Görev tanımı gereği belirlenen niteliklere sahip olma, eğitim ve gelişim biriminde görev alan ve analizleri gerçekleştiren kişiler için de geçerlidir. Buradan yola çıkarak analizler için en uygun yöntemin uzman kişiler tarafından yapılan değerlendirmeler olduğu söylenebilir.

Son adım olarak gelen "raporlama" aşamasında, analiz aşamasının sonuçları değerlendirilir. Yönetici ve çalışanlarla mutabakat sağlandığı ve ihtiyaçların önceliklendirildiği bu aşamanın sonunda eğitim ihtiyaç listeleri kurum ve kişi seviyesinde raporlanır. Bu aşamada eğitim dışı ihtiyaçların da belirlenmesi söz konusudur.

Etkili bir eğitim ihtiyaç analizi süreci, insan kaynakları verilerinin (görevler, gerekli yetkinlikler, organizasyon şeması, performans vb.) sağlıklı bir şekilde oluşturması ile başlayabilir. Kısaca organizasyon içerisinde iş ve görev ile ilgili normlar belirlenmediği sürece ihtiyaçların ne olduğu tam olarak anlaşılamaz. Bizim çalışmamızda yeni belirlenmiş görev tanımları ve organizasyon şeması dışında veri olmadığı ve bu veriler henüz uygulamada tam olarak karşılık bulmadığı için analizin arzu edilen derinlikte yapılamadığını düşünmekteyiz. Diğer taraftan büyük oranda yönetici desteği sağlanarak yapılan çalışmada, yöntemlere mümkün olduğunca çok ve hızlı katılımcı dönüşü almamız memnuniyet vericidir. Burada yönetici ve çalışanlarla amaç birliği yapmanın önemini görmüş olduk. Bazı katılımcılardan, yöneticilerin ihtiyaçlarını dikkate almayacaklarına dair görüş alınmasına rağmen genel olarak analiz sürecine katılmanın tüm çalışanları memnun ettiği gözlenmiştir. Analiz yöntemlerinin katılımcılar açısından farklı yorumlanması da çalışmanın bir diğer boyutudur.

Özellikle klasik yöntemle gerçekleştirilen eğitim ihtiyaç analizi sonuçları bize, katılımcıların eğitime bakışlarının geliştirilebileceğini, teknik eğitimler dışında sosyal beceri eğitimlerinin de faydalarının paylaşılabileceğini göstermektedir. Eğitim bilinci yükseldikçe eğitim ihtiyaçlarının da zenginleşebileceği düşünülmektedir.

Klasik ve modern yöntemler olarak tanımladığımız çalışmamızda, farklı yorumlara rağmen katılımcı algısı açısından yöntemler arasında bir fark bulunmamıştır. Bu durum farklı yöntemlerin de insan kaynakları uzmanları tarafından değerlendirilebileceğini göstermektedir. Daha da önemlisi, çalışmanın yapıldığı kurumda, daha önce verilen eğitimler ile mevcut eğitim ihtiyaçlarının ağırlıklı teknik eğitimler olması, ancak yeni yöntemin sosyal beceri alanlarına işaret etmesi, teknik eğitimler dışında da ihtiyaçları tespit edebilecek araçları işaret etmektedir. Özellikle beyaz yaka personelden gelen sosyal beceri ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırması açısından modern yöntem bir avantaj sağlayabilir. Son olarak eğitim ihtiyaçlarının önceliklendirilmesi çalışması kurumun kaynaklarının etkin kullanılması ve hedefleri ile uyumlu hareket edilmesi imkanını sağlayacaktır. Çalışmamız esnasında, önceliklendirme yaparken çalışanların ihtiyaçları konusunda biraz daha netleştikleri hatta bazı noktaların ihtiyacın eğitim dışında olabileceği değerlendirilmiştir.

Bu noktada, eğitim öncesi analiz sürecini, tedavi öncesinde yapılan teşhise benzetebiliriz. Ayrıca klişeleşmiş bir mesaj olan 'Eğitim Şart' mesajını bir adım öne çekerek 'Eğitim İhtiyaç Analizi Şart' olarak destekleyebiliriz.



REFERENCES

- Anderson, G. (1994). A proactive model for training needs analysis. *Journal of European industrial training*, 18(3), 23-28.
- Bowman, J. ve Wilson, J. P. (2008). Different roles, different perspectives: perceptions about the purpose of training needs analysis. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 38-41.
- Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. *Public Personnel Management*, 31(4), 569-578.
- Cekada, T. L. (2010). Training needs assessment. *Professional Safety*, 55(3), 28-33.
- Fairbarns, J. (1991). Plugging the gap in training needs analysis. *Personnel Management*, 23, 43-45.
- Ford, J. K. ve Noe, R. A. (1987). Self-assessed training needs: the effects of attitudes toward training, managerial level, and function. *Personnel Psychology*, 40(1), 39-53.
- Goldstein, I. L. ve Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Belmont, CA: Wadsworth
- Guthrie, J. P. ve Schwoerer, C. E. (1994). Individual and contextual influences on self-assessed training needs. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 405-422.
- Holton, E. F., Bates, R. A. ve Naquin, S. S. (2000). Large-Scale Performance-Driven Training Needs Assessment A Case Study. *Public Personnel Management*, 29(2), 249-268.
- Kamath, B. (2011). Training Need and Gap Analysis with Regard to NGOs in Mangalore. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(2), 55-65.
- Laird, D., Holton, E. F. ve Naquin, S. (2003). *Approaches To Training And Development*, Cambridge, Mass.: Perseus Books Group.
- Laker, D. ve Powell, J. (2011). The Differences Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer, *Human Resources Development Quarterly*, 22(1).
- McArdle, G. (1998). *Conducting a needs analysis: a fifty minute book*. Boston: Course Technology Crisp.
- McClelland, S. B. (1993). Training needs assessment: an 'open-systems' application. *Journal of European Industrial Training*, 17(1), 12-17.
- McConnell, J (2003). *Combining Inputs and Reporting Results. How to Identify Your Organizations' Training Needs*. New York : Amacom.
- McGehee, W. ve Thayer, P. W. (1961). *Training in Business and Industry*. New York: Wiley.
- Miller, J. A. ve Osinski, D. M. (2002), "Training Needs Assessment. SHRM", *Training and Development Committee*.
- Moore, M. L. ve Dutton, P. (1978). Training needs analysis: Review and critique. *Academy of Management Review*, 3(3), 532-545.
- Morano, R. (1973). Determining Organizational Training Needs. *Personnel Psychology*, 26, 479-487.
- Moseley, J. L. ve Heaney, M. J. (1994). Needs assessment across disciplines. *Performance Improvement Quarterly*, 7(1), 60-79.
- Noe, R (2010). *Employee Training and Development*. (5 Ed.), New York: McGraw-Hill International Edition.
- Nelson, R. R., Whitener, E. M. ve Philcox, H. H. (1995). The assessment of end-user training needs. *Communications of the ACM*, 38(7), 27-39.
- Rossett, A. (1987). *Training Needs Assessment*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Sunita, D. ve Ajeya, J. (2011). Training Need Assessment: A Critical Study. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, 4(1), 263-267.
- Tharenou, P. (1991). Managers' training needs and preferred training strategies. *Journal of Management Development*, 10(5), 46-59.
- Thielsch, M. T, Träumer, L. ve Pytlik, L. (2012). E-recruiting and fairness: the applicant's point of view. *Information Technology and Management*, 13, 59-67.
- Triner, D., Greenberry, A. ve Watkins, R. (1996). *Training Needs Assessment: A Contradiction in*. Educational Technology, 51.