

Motivasi latihan sebagai pembolehubah penghubung antara program latihan dan keberkesanan latihan

Azman Ismail

Nurul Inani Ibrahim

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

Universiti Malaysia Sarawak

iazman@fcs.unimas.my

inurulinani@yahoo.com

Abstrak

Literatur pengrekaan dan pengurusan latihan mengenengahkan bahawa program latihan mempunyai dua elemen utama: latihan berkaitan dengan tugas dan penyediaan rangka latihan. Sekiranya kedua-dua elemen latihan ini dilaksanakan secara teratur, ia dapat meningkatkan keberkesanan latihan. Yang lebih penting, kajian yang dilaksanakan baru-baru ini mendedahkan bahawa kesan program latihan ke atas keberkesanan latihan dipengaruhi secara tak langsung oleh motivasi latihan. Sifat perhubungan ini kurang diberi penekanan dalam model-model program latihan sedia ada. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk mengkaji kesan program latihan dan motivasi latihan ke atas keberkesanan latihan. Kaedah tinjauan telah digunakan untuk mengumpul 150 borang soalselidik yang diisi dengan lengkap daripada pekerja yang berkhidmat di sebuah agensi kerajaan negeri Sarawak. Keputusan analisis regresi "stepwise" menunjukkan bahawa perhubungan antara program latihan dan motivasi latihan mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan latihan. Dapatan ini mengesahkan bahawa motivasi latihan bertindak sebagai pembolehubah mencelah yang berkesan dalam model program latihan di organisasi kajian. Justeru itu, implikasi kajian ini terhadap teori dan amalan latihan, batasan kerangka konseptual dan metodologi, serta cadangan kajian akan datang turut diberi perhatian dalam kajian ini.

Kata Kunci: Program Latihan, Motivasi Latihan dan Keberkesanan Latihan

Pengenalan

Latihan merupakan salah satu fungsi pembangunan dan pengurusan sumber manusia yang sangat penting (DeSimone *et al.*, 2002; Tannenbaum and Yukl, 1992). Ia seringkali ditakrifkan sebagai proses pembelajaran terancang yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pekerja menyelesaikan masalah semasa, menyelesaikan masalah yang mungkin wujud pada masa akan datang, membangunkan kecekapan pekerja dan membangunkan daya saing organisasi pada masa hadapan (DeSimone *et al.*, 2002; Ibrahim, 2001; Kraiger *et al.*, 1993). Sejarah perkembangan program latihan dapat dibahagikan kepada dua perspektif: latihan berorientasi pendekatan tradisional dan latihan berorientasi pendekatan kontemporari. Latihan berorientasi pendekatan tradisional wujud dalam organisasi yang beroperasi dalam persekitaran yang stabil dan kurang persaingan. Dalam keadaan ini, program latihan dilaksanakan dalam bentuk aktiviti-aktiviti rutin, tak formal dan *ad hoc* bagi meningkatkan kebolehan pekerja melaksanakan tugas dan tanggungjawab jangka pendek (Analoui, 1999; Buckley dan Caple, 1992). Sungguhpun amalan latihan ini boleh membantu meningkatkan prestasi kerja semasa, ia tidak berupaya menarik, mengekal dan mendorong pekerja meningkatkan daya saing organisasi di pasaran ekonomi global (Goldstein dan Ford, 2002; Goldstein dan Gilliam, 1990; Lane *et al.*, 2001).

Dalam era persaingan global, kebanyakan organisasi telah mengubah paradigma program latihan daripada berorientasi tradisional ke arah pendekatan kontemporari, iaitu mencapai matlamat dan strategi organisasi (Analoui, 1999; DeSimone *et al.*, 2002; Ellinger *et al.*, 2005). Berdasarkan pendekatan baru ini, program latihan mula direka bagi mewujudkan jangkaan pembelajaran yang realistik, membuat pekerja berasa selesa menghadiri program latihan dan menambah baik kecekapan pekerja (Goldstein dan Ford, 2002; Nijman, 2004; Tai, 2006). Sebagai contoh, program latihan dilaksanakan untuk mengubah sikap negatif, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pekerja yang selari dengan keperluan organisasi (Cheng, 2000; Goldstein dan Gilliam, 1990), menambah baik sikap dan tingkah laku (Campbell dan Kuncel, 2001; Kraiger *et al.*, 1993), menyediakan tenaga pekerja yang berkebolehan tinggi dan fleksibel dalam menghadapi cabaran dan pembaharuan di masa hadapan (Minbaeva, 2005; Minbaeva *et al.*, 2003; Tai, 2006), menerima perkembangan teknologi yang terkini dan melakukan inovasi secara berterusan (Colquitt *et al.*, 2000; Pulakos *et al.*, 2000, Quinones, 1997), dan mewujudkan hubungan sosial yang kompleks serta menjana organisasi yang berpengetahuan (Lado dan Wilson, 1994; Pucik, 1998). Kebanyakan sarjana berpendapat bahawa pendekatan program latihan yang berorientasi pendekatan kontemporari lebih berjaya daripada program latihan berorientasi pendekatan tradisional dalam mendorong pekerja menyokong matlamat dan strategi organisasi (Buckley dan Caple, 1992; Goldstein dan Gilliam, 1990).

Beberapa kajian yang dilaksanakan baru-baru ini mendapati bahawa program latihan yang berkesan mempunyai dua elemen yang sangat penting: latihan berkaitan dengan tugas (Anderson, 1994; Gupta dan Govindarajan, 2000) dan kerangka latihan (Baldwin *et al.*, 1991; Quinones, 1995). Latihan berkaitan dengan tugas sering ditakrifkan sebagai proses memberikan pengetahuan dan kemahiran berkaitan kerja bagi meningkatkan produktiviti hasil kerja (Bresman *et al.*, 1999; Ibrahim, 2001). Rangka latihan pula kerap ditafsirkan sebagai maklumat awal dan realistik mengenai program latihan yang diberikan oleh penyelia kepada pekerja sebelum atau/dan semasa menghadiri program latihan (Baldwin *et al.*, 1991; Hicks dan Klimoski, 1987). Menurut kebanyakan sarjana, kebolehan pengurus melaksanakan program latihan yang berkaitan dengan tugas dan mereka bentuk rangka latihan yang mengandungi maklumat yang jelas boleh menjadi faktor pendorong bagi meningkatkan keberkesanan latihan (Brown *et al.*, 2001; Chiaburu dan Marinova, 2005; Gupta dan Govindarajan, 2000).

Kebanyakan sarjana mempunyai pandangan yang berbeza-beza dalam mentakrifkan keberkesanan latihan, iaitu sejauh mana objektif program latihan tercapai (Tai, 2006), kadar keupayaan pekerja mengaplikasikan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi semasa mengikuti latihan (Baldwin dan Ford, 1998; Baldwin *et al.*, 1991), keupayaan program latihan mengubah perlakuan pekerja, meningkatkan produktiviti dan meningkatkan prestasi kerja dan organisasi (Chiaburu and Tekleab, 2005; Holton and Baldwin, 2003; Holton *et al.*, 1997; Holton *et al.*, 2000; Lane *et al.*, 2001), dan menilai hasil latihan yang dialami oleh seseorang peserta berpandukan reaksi (keluasan had pelatih merasai dan menyukai program latihan), pembelajaran (pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi pekerja), sikap (pekerja memindahkan pengetahuan kepada situasi kerja), dan kesan (pencapaian objektif organisasi seperti kadar ketidakhadiran, pusing ganti kakitangan, peningkatan produktiviti dan pengurangan kos) (Kirkpatrick, 1976).

Agak mengejutkan apabila pengamatan yang lebih mendalam terhadap perhubungan tersebut mendapati bahawa kesan program latihan ke atas keberkesanan latihan dipengaruhi secara tak langsung oleh motivasi latihan (Chiaburu and Tekleab, 2005; Tai, 2006). Kebanyakan sarjana

mentakrifkan motivasi latihan dari segi bahasa sebagai proses memuaskan keperluan dalaman individu melalui tindakan dan tingkah laku (Clark *et al.*, 1993; Frunzi and Savini, 1997), keinginan seseorang mencapai sesuatu matlamat (Analoui, 1999; Mathieau and Martineau, 1997), dan perkaitan di antara usaha dan tindakan yang boleh mencapai keperluan yang diinginkan (Holton *et al.*, 2003; Pritchard and Payne, 2003). Dalam konteks pengurusan program latihan, motivasi seringkali dilihat sebagai kemahuan mempelajari kandungan program latihan (Hicks and Klimoski, 1987; Tai, 2006), kesanggupan seseorang pekerja menghadiri program latihan (Nijman, 2004; Maurer and Tarulli, 1994), dan dorongan yang berpunca daripada memahami manfaat program latihan terhadap pekerjaan (Cohen and Leventhal, 1990). Dalam kerangka kajian pengurusan program latihan, kebanyakan sarjana mengatakan bahawa program latihan, motivasi latihan dan keberkesanan latihan merupakan konstruk yang berbeza tetapi saling berkaitan. Sebagai contoh, keupayaan pengurus melaksanakan latihan yang berkaitan dengan tugas dan menyediakan rangka latihan yang mengandungi maklumat yang jelas akan mendorong pekerja mempelajari pengetahuan baru, kemahiran terkini dan membentuk sikap yang positif terhadap kerja. Seterusnya, amalan ini boleh meningkatkan keberkesanan latihan (Chiaburu and Tekleab, 2005; Tai, 2006; Tsai and Tai, 2003). Sungguhpun sifat perhubungan ini pernah dilaporkan dalam kajian dahulu, sedikit sahaja diketahui peranan motivasi latihan sebagai pembolehubah mencelah dalam model program latihan sedia ada (Chiaburu and Tekleab, 2005; Farr and Middlebrooks, 1990; Tai, 2006; Tracey *et al.*, 2001). Justeru itu, keadaan ini mendorong pengkaji untuk mengukur kesan motivasi pekerja sebagai pembolehubah mencelah dalam perhubungan antara program latihan (latihan berkaitan tugas dan rangka latihan) dengan keberkesanan latihan di sebuah agensi kerajaan negeri Sarawak, Malaysia (AKNSARAWAK).

Kajian literatur

Kaitan di antara program latihan dan keberkesanan latihan

Kebanyakan kajian dahulu menggunakan model kesan langsung mendapati bahawa program latihan yang direka dan ditadbir secara teratur, seperti mengadakan latihan berkaitan dengan tugas (Bresman *et al.*, 1999; Gupta and Govindarajan, 2000; Simonin, 1992; Szulanski, 1996) dan menyediakan rangka latihan yang mengandungi maklumat yang jelas (Baldwin *et al.*, 1991; Hicks and Klimoski, 1987; Quinones, 1995) berupaya meningkatkan keberkesanan latihan (Carlson *et al.*, 2000; Chiaburu and Marinova, 2005; Guerrero and Sire, 2001; Tracey *et al.*, 2001).

Dapatan kajian di atas konsisten dengan saranan teori motivasi, iaitu teori berasaskan tingkahlaku (Pavlov, 1927) dan teori hirarki keperluan (Maslow, 1943, 1954). Menurut saranan teori berasaskan tingkahlaku (Pavlov, 1927), proses pembelajaran akan berlaku dengan mudah apabila terdapat perkaitan antara rangsangan dan gerak balas. Aplikasi teori ini dalam konteks program latihan menunjukkan bahawa latihan yang berkaitan dengan tugas dan penyediaan rangka latihan yang dilaksanakan secara teratur boleh membina rangsangan yang positif, dan ini boleh meningkatkan gerak balas pekerja yang positif, seperti keberkesanan latihan (Ibrahim, 2001). Selain itu, teori hierarki keperluan (Maslow, 1943, 1954) menyatakan bahawa kehendak manusia boleh dikategorikan kepada lima jenis keperluan utama, iaitu fisiologi, keselamatan, sosial atau penerimaan, penghargaan dan pencapaian hasrat diri. Aplikasi teori ini dalam konteks program latihan menunjukkan bahawa latihan berkaitan dengan tugas dan penyediaan latihan yang mengandungi maklumat yang jelas akan membantu pekerja untuk menguasai pengetahuan, kemahiran dan sikap baru. Penguasaan aspek ini boleh meningkatkan keberkesanan latihan (DeSimone *et al.*, 2002).

Berdasarkan literatur kajian di atas, hipotesis yang akan diuji ialah:

H1: Terdapat perhubungan yang positif antara latihan berkaitan dengan latihan dan keberkesanan latihan

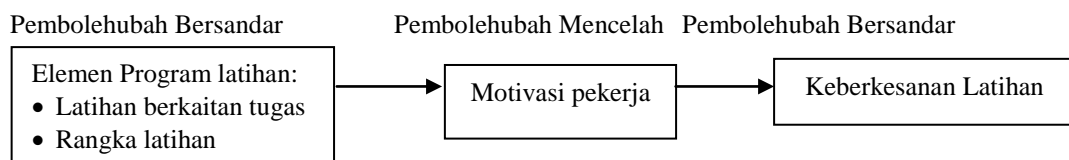
H2: Terdapat perhubungan yang positif antara rangka latihan dan keberkesanan latihan

Kaitan di antara program latihan, motivasi pekerja dan keberkesanan latihan

Beberapa kajian yang dilaksanakan baru-baru ini menggunakan model kesan tak langsung bagi menilai program latihan berdasarkan sampel yang berbeza. Sebagai contoh, Chiaburu dan Tekleab (2005) mengkaji program latihan berdasarkan saiz sampel 119 pekerja di USA, dan mendapati bahawa program latihan yang berkaitan dengan tugas boleh meningkatkan motivasi pekerja untuk belajar pengetahuan dan kemahiran baru secara bersungguh-sungguh. Seterusnya, keadaan ini telah meningkatkan keberkesanan latihan di organisasi tersebut. Selain itu, Tai (2006) mengkaji program latihan berdasarkan saiz sampel 126 pekerja di utara Taiwan dan mendapati bahawa pekerja yang menerima rangka latihan yang mengandungi maklumat yang jelas daripada penyelia lebih bermotivasi untuk menghadiri dan belajar pengetahuan dan kemahiran terkini. Seterusnya, situasi ini telah meningkatkan keberkesanan latihan.

Dapatan kajian di atas adalah konsisten dengan saranan teori-teori motivasi. Sebagai contoh, teori jangkaan (Vroom, 1964, 1973) menerangkan bahawa manusia akan terdorong untuk melakukan sesuatu tindakan jika mereka memahami nilai dan kepentingan yang akan diperolehi. Aplikasi dalam konteks program latihan menunjukkan bahawa pekerja yang menjangkakan bahawa dengan mengikuti latihan berkaitan dengan tugas dan reka bentuk rangka latihan yang mengandungi maklumat yang jelas serta mempunyai faedah dan kepentingan yang sangat tinggi akan mendorong mereka untuk belajar pengetahuan, kemahiran dan sikap baru dengan tekun. Akibatnya, motivasi latihan ini boleh meningkatkan keberkesanan latihan (Farr and Middlebrooks, 1990). Selain itu, teori penetapan matlamat (Locke and Latham, 1990) menghuraikan bahawa matlamat dapat memandu pekerja menjalankan tugas dengan betul (Locke and Latham, 1990). Aplikasi teori ini dalam program latihan menunjukkan bahawa latihan yang berorientasikan tugas pekerja dan rangka latihan yang menyediakan penerangan jelas mengenai objektif program latihan akan meningkatkan motivasi pekerja untuk belajar pengetahuan, kemahiran dan sikap-sikap baru. Seterusnya, keinginan mengikuti latihan ini boleh meningkatkan keberkesanan latihan (Tracey *et al.*, 2001).

Literatur kajian di atas telah dijadikan panduan bagi membentuk kerangka konseptual kajian seperti ditunjukkan dalam Rajah 1.



Rajah 1: Motivasi pekerja bertindak sebagai pembolehubah mencelah di antara program latihan dan keberkesanan latihan.

Berpandukan kerangka konseptual di atas, hipotesis-hipotesis yang akan diuji ialah:

H3: Motivasi pekerja bertindak sebagai pembolehubah mencelah di antara elemen program

latihan (latihan berkaitan tugas dan rangka latihan) dan keberkesanan latihan.a

Metodologi

Rekabentuk kajian ini menggunakan kaedah keratan rentas yang membenarkan pengkaji menggunakan kajian literatur, temuduga terperinci, kajian rintis dan kajian soalselidik sebagai prosedur utama dalam pengumpulan data kajian. Kaedah ini berupaya membantu pengumpulan data secara tepat, mengelakkan pilih kasih, relevan dengan keperluan sesuatu kajian dan boleh dipercayai untuk mengukur persepsi responden terhadap pembolehubah-pembolehubah kajian (Davis, 1996; Sekaran, 2000).

Langkah pertama dalam prosedur pengumpulan data, temuduga terperinci telah dikendali dengan melibatkan dua pekerja dari bahagian sumber manusia yang telah berkhidmat selama 20 tahun dan dua pekerja dari bukan bahagian sumber manusia yang telah berkhidmat selama 10 tahun di sebuah agensi kerajaan Sarawak, Malaysia (AKNSARAWAK). Nama sebenar organisasi ini dirahsiakan untuk menjaga nama baik organisasi kajian. Mereka dipilih menggunakan persampelan purposif kerana mempunyai pengetahuan dan pengalaman kerja yang luas tentang program latihan. Maklumat yang diperolehi daripada mereka telah membantu pengkaji untuk memahami dengan lebih mendalam amalan program latihan, ciri-ciri motivasi latihan, ciri-ciri keberkesanan latihan, dan perhubungan di antara pembolehubah tersebut di organisasi kajian. Temuduga telah digunakan untuk membina kandungan borang soalselidik bagi kajian rintis. Selepas ini, kajian rintis dilaksanakan dengan membincangkan borang soal selidik dengan pekerja tersebut. Maklumbalas yang diterima daripada mereka telah digunakan untuk menambahbaik kandungan dan format borang soalselidik bagi digunakan dalam kajian sebenar. Kaedah terjemahan balik telah digunakan untuk menterjemahkan borang soalselidik dalam bahasa Melayu dan bahasa Inggeris bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian ini (Cresswell, 1998; Sekaran, 2000).

Borang soal selidik ini merangkumi tiga bahagian utama. Pertama, program latihan berkaitan tugas telah diukur menggunakan sembilan item dan rangka latihan telah diukur menggunakan lapan item yang diubahsuai daripada literatur kajian program latihan (Chiaburu and Marinova, 2005; Chiaburu and Tekleab, 2005; Holton *et al.*, 1997; Minbaeva, 2005; Tai, 2006). Kedua, motivasi latihan telah diukur menggunakan 14 item yang diubahsuai daripada kajian literatur motivasi latihan (Baldwin and Ford, 1998; Chiaburu and Tekleab, 2005; Pritchard and Payna, 2003; Tai, 2006; Tsai and Tai, 2003). Ketiga, keberkesanan latihan telah diukur menggunakan 12 item yang diubahsuai daripada kajian literatur program latihan (Chiaburu and Tekleab, 2005; Kirkpatrick, 1976; Tai, 2006). Kesemua item tersebut telah diukur menggunakan Skala tujuh jawapan pilihan yang bermula daripada 'Sangat Tidak Bersetuju' (1) hingga ke 'Sangat Bersetuju' (7). Ciri-ciri demografi responden telah dijadikan sebagai pembolehubah kawalan kerana kajian ini menfokuskan kepada sikap pekerja.

Populasi kajian ini ialah 300 pekerja yang berkhidmat di sebuah agensi kerajaan negeri Sarawak, Malaysia. Sebelum borang soalselidik kajian ini diedarkan, para pengkaji telah mendapat persetujuan daripada ketua organisasi ini dan mendapat pandangan beliau tentang peraturan mengumpul data di organisasi beliau. Setelah mengambil kira keadaan peraturan organisasi ini, sampel kuota telah digunakan untuk menentu saiz sampel iaitu sebanyak 200 orang berdasarkan kesesuaian tempoh dan bajet kajian. Manakala, teknik persampelan mudah telah digunakan untuk mengedarkan 200 borang soalselidik kepada pekerja yang berkhidmat di setiap seksyen di organisasi kajian. Daripada jumlah di atas, sebanyak 150 borang soal selidik yang diisi dengan lengkap telah dipulangkan kepada pengkaji yang mewakili kadar

maklumbalas sebanyak 75 peratus. Responden kajian ini menjawab borang soalselidik dengan sukarela dan tanpa paksaan. Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS) versi 16.0 telah digunakan untuk menganalisis kesahan dan kebolehpercayaan skala pengukuran dan seterusnya menguji hipotesis kajian.

Dapatan kajian

Jadual 1 menunjukkan profil sampel kajian. Kebanyakan responden mempunyai ciri-ciri berikut: lelaki (64 %), berumur di antara 30 dan 39 tahun (33%), memegang Sijil Pelajaran Malaysia (51%), berkhidmat lebih daripada 20 tahun (32%), dan peserta yang mengikuti kedua-dua jenis latihan di dalam dan luar waktu kerja rasmi (62%).

Jadual 1: Profil responden (N=150)

Ciri Responden	Sub-Profil	Peratusan
Jantina	Lelaki	64
	Perempuan	36
Umur	< 29 tahun	19
	30 hingga 39 tahun	33
	40 hingga 49 tahun	26
	> 50 tahun	22
Tahap Pendidikan	Ijazah/Sarjana Muda	14
	Diploma/STPM	19
	SPM	51
	LCE/SRP/PMR	16
Tempoh Perkhidmatan	< 5 tahun	15
	6 hingga 10 tahun	21
	11 hingga 15 tahun	18
	16 hingga 20 tahun	14
	>daripada 20 tahun	32
Jenis Latihan	Latihan dalam waktu kerja rasmi	31
	Latihan di luar waktu kerja rasmi	7
	Kedua-dua jenis latihan	62

Nota: SRP/LCE : Sijil Rendah Pelajaran/Lower Certificate of Education
 SPM : Sijil Pelajaran Malaysia
 STPM : Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia

Jadual 2 menunjukkan bahawa borang soal selidik asal mengandungi 43 item yang berkaitan dengan 4 pembolehubah: latihan berkaitan tugas (9 item), rangka latihan (8 item), motivasi pekerja (14 item) dan keberkesanan latihan (12 item). Jadual 3 pula menjalankan hasil ujian kesahan dan kebolehpercayaan terhadap pembolehubah kajian.

Jadual 2: Keputusan ujian analisis faktor

Pembolehubah	Item	Komponen			
		1	2	3	4
Latihan Berkaitan Tugas	Saya mengikuti program latihan yang ditawarkan kerana ia bersesuaian dengan diskripsi tugas saya.			0.72	
	Saya dapat mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi ke dalam tugasan			0.84	

*motivasi latihan sebagai pembolehubah penghubung
antara program latihan dan keberkesanan latihan*

Pembolehubah	Item	Komponen				
		1	2	3	4	
	saya.					
	Saya berpeluang mempelajari pengetahuan dan kemahiran berkaitan tugas melalui program latihan yang ditawarkan.			0.88		
	Saya dapat memenuhi kehendak dan keperluan tugas saya melalui program latihan yang diikuti.			0.86		
	Saya menjadi lebih yakin dalam menjalankan tugas selepas menghadiri program latihan.			0.82		
	Saya berupaya mengembangkan skop tugas saya melalui program latihan yang dihadiri.			0.78		
	Saya memahami dengan jelas bagaimana program latihan menepati perkembangan kerjaya saya.			0.76		
	Saya berminat untuk menghadiri program latihan kerana ia akan meningkatkan produktiviti tugas saya.			0.64		
	Saya dapat menyempurnakan tugas kerja saya dengan baik selepas menghadiri program latihan.			0.61		
Rangka Latihan	Saya dibekalkan dengan maklumat berkaitan program latihan sebelum menghadiri program latihan.			0.	61	
	Saya memahami dengan jelas matlamat menghadiri program latihan.			0.	52	
	Saya dapat menjangkakan hasil yang akan diperolehi sekiranya menghadiri program latihan.			0.	72	
	Saya diberitahu dengan jelas oleh penyelia bahawa program latihan ini akan membantu perkembangan kerjaya saya.			0.	82	
	Saya dapat mempelajari dengan lebih baik program latihan yang dihadiri melalui bantuan rangka latihan.			0.	49	
	Saya tidak mengalami sebarang kesulitan sepanjang menghadiri program latihan.			0.	58	
	Saya menerima gambaran yang jelas tentang program latihan daripada penyelia sebelum menghadiri program latihan.			0.	76	
	Saya telah mempunyai perancangan sebelum menghadiri program latihan.			0.	80	
	Motivasi latihan	Saya berminat untuk mempelajari pengetahuan baru dalam program latihan.	0.	63		
		Saya berminat untuk mempelajari kemahiran teknikal baru dalam program latihan.	0.	71		
Saya berminat untuk mempelajari nilai dan etika kerja dalam program latihan.		0.	76			
Saya berminat untuk menghadiri program latihan yang berkaitan bidang tugas.		0.	76			
Saya memberi tumpuan sepenuhnya terhadap kandungan program latihan.		0.	85			

Pembolehubah	Item	Komponen			
		1	2	3	4
	Saya bersedia untuk mengikuti program latihan dengan penuh tumpuan.	0.	81		
	Saya bersedia untuk belajar kerana kandungan kursus bersesuaian dengan kerja saya.	0.	63		
	Saya bersemangat dalam mempelajari sesuatu yang baru.	0.	76		
	Saya bersedia untuk melaksanakan apa yang dipelajari apabila kembali ke tempat kerja.	0.	74		
	Saya merasa bertanggungjawab untuk melibatkan diri dalam program latihan.	0.	80		
	Saya mempunyai minat yang mendalam untuk mengikuti program latihan yang dirancangkan.	0.	78		
	Saya berusaha gigih untuk memperbaiki kemahiran dan pengetahuan ketika mengikuti program latihan.	0.	72		
	Saya yakin akan memperolehi banyak manfaat daripada program latihan yang dihadiri.	0.	62		
	Saya yakin saya dapat mengaplikasikan apa yang telah saya pelajari di tempat kerja.	0.	52		
Keberkesanan Latihan	Saya mengambil masa yang singkat untuk memindahkan apa yang telah dipelajari ke dalam tugas saya.	0.	49		
	Saya dapat mengguna pengetahuan yang dipelajari dalam melaksanakan tugas saya dengan berkesan.	0.	74		
	Saya dapat mengguna kemahiran teknikal yang dipelajari dalam melaksanakan tugas saya dengan berkesan.	0.	61		
	Saya dapat menyempurnakan tugas saya dalam masa yang singkat selepas menghadiri program latihan.	0.	75		
	Saya dapat menetapkan matlamat kerja yang realistik selepas mengikuti program latihan.	0.	72		
	Saya dapat mengurangkan bilangan kesilapan yang berlaku semasa melaksanakan tugas.	0.	80		
	Saya dapat meningkatkan kecekapan saya selepas menghadiri program latihan.	0.	76		
	Saya dapat melaksanakan tugas dengan lebih berkualiti selepas mengikuti program latihan.	0.	66		
	Saya berupaya menyelesaikan sesetengah tugas saya setelah mengikuti program latihan berkaitan.	0.	73		
	Saya dapat meningkatkan prestasi kerja saya selepas mengikuti program latihan.	0.	76		
	Saya dapat menyesuaikan pengetahuan saya apabila berlaku perubahan situasi.	0.	65		
	Saya dapat menyesuaikan kemahiran teknikal saya apabila berlaku perubahan situasi.	0.	49		

Jadual 3: Keputusan ujian kesahan dan kebolepercayaan terhadap pembolehubah kajian

Pembolehubah	Item	Nilai Kesahan Soalan	KMO	Ujian Sferasiti Bartlett	Nilai Eigen	Penerangan Varian	Nilai Cronbach Alpha
Latihan Berkaitan Tugas	9	.61 - .88	0.92	797.83 p = 0.00	6.47	71.90	0.95
Rangka Latihan	8	.49 - .82	0.83	360.58 p = 0.00	4.30	53.79	0.87
Motivasi Latihan	14	.52 - .81	0.89	101.00 p = 0.00	8.35	59.62	0.95
Keberkesanan Latihan	12	.49 - .80	0.87	953.91 p = 0.00	7.10	58.32	0.93

Jadual 4 menunjukkan setiap pembolehubah mempunyai nilai min yang berada antara 5.3 dan 5.8, bererti latihan berkaitan tugas, rangka latihan, motivasi latihan, dan keberkesanan latihan berada pada tahap tinggi (4) hingga sangat tinggi (7). Pekali korelasi di antara pembolehubah tidak bersandar (latihan berkaitan tugas dan rangka latihan), pembolehubah mencelah (motivasi latihan) dan pembolehubah bersandar (keberkesanan latihan) mempunyai nilai yang kurang daripada 0.90, menandakan bahawa data kajian adalah bebas daripada masalah kolineariti (Hair *et al.*, 1998).

Selanjutnya keputusan pengujian hipotesis kesan langsung menghasilkan dua dapatan penting: pertama, latihan berkaitan dengan tugas mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan latihan ($r=.62$, $p<0.01$), oleh itu H1 diterima. Kedua, rangka latihan mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan latihan ($r=.44$, $p<0.01$), oleh itu H2 diterima. Keputusan pengujian hipotesis ini mengesahkan bahawa latihan berkaitan dengan tugas dan rangka latihan yang mengandungi maklumat yang jelas merupakan faktor yang meningkatkan keberkesanan latihan di organisasi kajian.

Jadual 4: Keputusan ujian statistik deskriptif dan analisa korelasi pearson

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	Analisis Korelasi Pearson			
			1	2	3	4
Latihan Berkaitan Tugas	5.83	0.84	1			
Rangka Latihan	5.31	0.88	0.53**	1		
Motivasi Pekerja	6.0	0.76	0.64**	0.44**	1	
Keberkesanan Latihan	5.70	0.64	0.62**	0.44**	0.68**	1

*Nota: Signifikan pada tahap $*p<0.01$ Anggaran kebolepercayaan ditunjukkan secara melintang (nilai 1)

Analisis Regresi Stepwise digunakan untuk mengukur darjah keteguhan dan arah pembolehubah mencelah dalam perhubungan di antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar (Berenson and Levine, 1992; Foster *et al.*, 1998). Menurut Baron and Kenny (1986), pembolehubah mencelah dapat dikenal pasti melalui tiga keadaan: (i) pembolehubah peramal mempunyai kesan signifikan dengan pembolehubah mencelah, (ii) pembolehubah peramal dan pembolehubah mencelah mempunyai kesan signifikan dengan pembolehubah bersandar, dan (iii) kesan pembolehubah peramal pada masa dahulu akan

berubah kepada tidak signifikan atau mengurangkan saiz kesan pembolehubah peramal apabila pembolehubah mencelah terlibat dalam analisis.

Jadual 5 menunjukkan keputusan analisis regresi “stepwise” melalui tiga langkah. Langkah pertama menunjukkan bahawa ciri-ciri responden mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan keberkesanan latihan. Kemasukan pembolehubah ini dalam langkah pertama menerangkan 10% perubahan dalam pembolehubah bersandar. Langkah kedua pula menunjukkan latihan berkaitan tugas mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan latihan ($\beta=0.30$, $p<0.01$), manakala rangka latihan mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan keberkesanan latihan ($\beta=0.07$, $p>0.05$). Kemasukan pembolehubah ini ke dalam langkah kedua menerangkan 57% perubahan dalam pembolehubah bersandar.

Jadual 5: Keputusan analisis regresi stepwise

Pembolehubah	Pembolehubah Bersandar (Keberkesanan Latihan)		
	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
<u>Pembolehubah Kawalan</u>			
Jantina	0.16	0.09	0.10
Umur	0.33	0.01	0.07
Tahap Pendidikan	0.16	0.04	0.04
Tempoh Perkhidmatan	-0.38	-0.04	-0.10
Jenis Latihan yang Dihadiri	0.19	0.16	0.17
<u>Pembolehubah Tidak Bersandar</u>			
Latihan Berkaitan Tugas		0.30**	-0.02
Rangka Latihan		0.07	1.59
<u>Pembolehubah Mediator</u>			
Motivasi Pekerja			1.26**
R Square	0.10	0.57	0.59
Adjusted R Square	0.05	0.53	0.54
R Square Change	0.10	0.47	0.02
F	1.95	14.70***	12.43***
F Changed R Square	1.95	32.63***	2.03

*Nota: * $p<0.01$; ** $p<0.05$; *** $p<0.001$

Langkah ketiga menunjukkan perhubungan antara motivasi latihan dan program latihan (latihan berkaitan dengan tugas dan rangka latihan) mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan latihan ($\beta=1.26$, $p<0.01$), oleh itu H3 adalah diterima. Perhubungan ini menerangkan bahawa sebelum kemasukan motivasi latihan ke dalam langkah kedua, latihan berkaitan dengan tugas ($\beta=0.07$, $p>0.05$) dan rangka latihan ($\beta=1.26$, $p<0.01$) mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan latihan. Selepas kemasukan motivasi latihan ke dalam langkah ketiga, perhubungan yang signifikan antara latihan berkaitan dengan tugas dan keberkesanan latihan telah berubah kepada tidak signifikan ($\beta=-0.02$, $p>0.05$), manakala perhubungan yang tidak signifikan antara rangka latihan dan keberkesanan latihan tidak berubah kepada signifikan ($\beta=1.59$, $p>0.05$). Dari segi keteguhan perhubungan, kemasukan motivasi latihan ke dalam langkah ketiga menerangkan 59% perubahan dalam pembolehubah bersandar. Keputusan analisis ini mengesahkan bahawa kekuatan perhubungan telah meningkat apabila motivasi latihan dimasukkan ke dalam analisis, ini memberi isyarat yang

jelas bahawa motivasi latihan bertindak sebagai pembolehubah mencelah yang berkesan dalam model latihan di organisasi kajian.

Perbincangan dan implikasi

Kajian ini mengesahkan bahawa motivasi latihan bertindak sebagai pembolehubah mencelah yang berkesan antara program latihan dan keberkesanan latihan. Dalam konteks organisasi kajian, majoriti pekerja merasakan bahawa pengurus melaksanakan latihan yang berkaitan dengan tugas dan menyediakan rangka latihan yang mengandungi maklumat yang jelas. Majoriti pekerja juga merasakan bahawa mereka mempunyai motivasi yang tinggi untuk mempelajari pengetahuan, kemahiran dan sikap baru dalam program latihan. Tahap motivasi ini boleh meningkatkan keberkesanan latihan.

Implikasi kajian ini dapat dibahagikan kepada tiga aspek yang utama: sumbangan kepada teori, pemantapan kaedah penyelidikan dan sumbangan kepada pengamal sumber manusia. Dari segi sumbangan kepada teori, kajian ini telah mendedahkan dua hasil yang penting. Pertama, motivasi latihan bertindak sebagai pembolehubah mencelah dalam perhubungan antara latihan berkaitan tugas dengan keberkesanan latihan. Dapatan ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Farr and Middlebrooks (1990), and Chiaburu and Tekleab (2005). Kedua, motivasi latihan bertindak sebagai pembolehubah mencelah dalam perhubungan antara rangka latihan dengan keberkesanan latihan. Dapatan ini adalah selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Tracey *et al.*, (2001), and Tai (2006). Secara umumnya, dapatan kajian ini telah menerangkan bahawa dorongan dalam diri pekerja untuk menghadiri dan mempelajari pengetahuan, kemahiran dan sikap baru dalam program latihan merupakan rahsia keberkesanan latihan. Sebagai contoh, minat pekerja yang mendalam untuk mengikuti latihan berkaitan tugas dan memahami kebergunaan rangka latihan yang disediakan oleh penganjur akan meningkatkan kesedaran pekerja terhadap kepentingan program latihan. Dorongan untuk belajar secara bersungguh-sungguh boleh meningkatkan keberkesanan latihan di organisasi kajian. Dapatan ini juga menyokong dan memantapkan literatur kajian program latihan yang telah diterbitkan di luar negara.

Daripada segi pemantapan kaedah penyelidikan, data yang diperolehi melalui literatur pengurusan latihan, temubual, kajian rintis dan kajian borang soal selidik adalah melebihi standard minimum bagi tahap kesahan dan kebolehpercayaan. Pencapaian ini akan dapat memastikan dapatan kajian yang diperolehi adalah tepat dan boleh dipercayai. Daripada sudut sumbangan kepada pengamal sumber manusia pula, dapatan kajian ini boleh digunakan sebagai panduan oleh pengurusan untuk menambahbaik pelaksanaan program latihan. Objektif-objektif ini dapat dicapai sekiranya cadangan-cadangan berikut diambil kira: pertama, menambahbaik kandungan dan kaedah pelaksanaan program latihan. Sebagai contoh, kandungan program latihan boleh diperkukuhkan dengan memberi penekanan terhadap aspek-aspek kognitif (pengetahuan baru), emosi (pengendalian perasaan) dan psikomotor (kecekapan fizikal). Penekanan dalam aspek ini boleh diperkukuhkan pula dengan kaedah latihan yang pelbagai, iaitu penyampaian konsep dan teori, latihan praktikal dan pembentukan kumpulan kerja. Penambahbaikan dalam kandungan dan kaedah latihan mengikut keadaan semasa boleh membantu meningkatkan faedah latihan kepada pekerja. Kedua, sokongan dan komitmen yang sangat tinggi di kalangan pengurus dan penyelia terhadap perancangan dan pelaksanaan program latihan akan dapat mendorong pekerja lebih yakin dan terlibat dalam program latihan bagi menyokong wawasan dan misi organisasi.

Akhir sekali, polisi sumber manusia harus diubah daripada memilih pekerja berdasarkan prosedur organisasi kepada memilih pekerja berdasarkan kreativiti dan inovasi bagi mengisi

jawatan-jawatan penting. Sebagai contoh, dengan penguatkuasaan polisi baru ini, organisasi dapat mengambil pekerja yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas dalam bidang latihan dan pembangunan staf bagi menjadi pengurus dan penyelia program pembangunan insan. Individu-individu seperti ini boleh membantu merekabentuk dan mentadbir program latihan menggunakan prinsip-prinsip analisa keperluan latihan yang betul. Program latihan yang direka dan ditadbir mengikut prinsip ini dapat mendorong sikap dan tingkahlaku pekerja yang positif untuk meningkatkan daya saing organisasi di pasaran ekonomi global.

Kesimpulan

Dapatan kajian ini mengesahkan bahawa motivasi pekerja bertindak secara berkesan sebagai pembolehubah mencelah dalam perhubungan antara program latihan dengan keberkesanan latihan. Dapatan ini menyokong dan memantapkan lagi literatur kajian yang diterbitkan di luar negara. Oleh itu, kajian akan datang perlu mengambil kira motivasi pekerja sebagai aspek yang kritikal dalam sistem latihan. Apabila motivasi pekerja untuk belajar meningkat, ini akan melahirkan sikap dan kelakuan individu yang positif (i.e. kepuasan kerja, prestasi kerja, komitmen, kepercayaan dan etika kerja yang berkualiti). Seterusnya, ini akan menggalakkan pekerja untuk berusaha menyokong dan mengekalkan matlamat dan strategi jabatan sumber manusia dan organisasi.

Rujukan

- Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity, *Journal of abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Analoui, F. (1999). *Effective human resource development: A challenge for developing countries*. England: Ashgate Publishing Ltd.
- Anderson G. (1994). *A proactive model for training needs analysis*. Sydney, Australia: MCB University Press.
- Baldwin, T.T., Magjuka, R.J., and Loher, B.T. (1991). The perils of participation: effects of choice of training on trainee motivation and learning. *Personnel Psychology*, 44, 51-65.
- Baldwin, T.T. and Ford, J.K. (1998). Transfer of training: a review and directions for future research, *Personnel Psychology*, 41, 63-100.
- Baron, R.M., and Kenny, D.A. (1986). This moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Berenson, L.M., and Levine, D.M. (1992). *Basic business statistics: Concepts and applications*. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Bresman, H., Birkinshaw, J. and Nobel, R. (1990). Knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of International Business Studies*, 30 (3), 439-62.
- Brown, S.P., Ganesan, S. and Challagalla, G. (2001). Self-efficacy as a moderator of information-seeking effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 86, 1043-51.

- Buckley, R. and Caple, J. (1992). *The theory and practice of training*. London: Kogan Page.
- Campbell, J.P. and Kuncel, N.R. (2001). Individual and team training, In Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K. and Viswesvaran, C. (Ed.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 278-313. London: Sage.
- Carlson, D.S., Bozeman, D.P., Kacmar, K.M., Wright, P.M. and McMahan, G.C. (2000). Training motivation in organizations: an analysis of individual-level antecedents, *Journal of Managerial Issues*, 7, 271-87.
- Cheng, W.L. (2000). Test of the MBA knowledge and skills transfer, *International Journal of Human Resource Management*, 11, 837-52.
- Chiaburu, D.S. and Marinova, S.V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports, *International Journal of Training and Development*, 9 (2), 110-23.
- Chiaburu, D.S. and Tekleab, A.G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimension of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29 (8), 604-626.
- Clark, C.S., Dobbins, G.H. and Ladd, R.T. (1993). Exploratory field study of training motivation: Influence of involvement, credibility, and transfer climate, *Group and Organization Management*, 18 (3), 292-307.
- Cohen, W. and Leventhal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Sciences and Quarterly*, 35,128-52.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. and Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research, *Journal of Applied Psychology*, 85, 678-707.
- Cresswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London:SAGE Publication.
- Davis, D. (1996). *Business research for decision making* (4th Ed.). Belmont: Duxbury Press.
- DeSimone, R.L., Werner, J.M. and Harris, D.M. (2002). *Human resource development*, Thompson Learning, Inc.
- Ellinger, A.E., Ellinger, A.D. and Keller, S.B. (2005). Supervisory coaching in a logistics context. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35 (9), 620-636.
- Farr, J.L. and Middlebrooks, C.L. (1990). Enhancing motivation to participate in professional development, In Willis, S.L. and Dubin, S.S. (Ed.). *Maintaining Professional Competence*, 195-213. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Foster, D.P., Stine, B. and Waterman, R. (1998). *Business analysis using regression: A casebook*, Spring-Verlag.

- Frunzi, G.L and Savini, P.E. (1997). *Supervision, the art of management* (4th Ed). Columbus, Ohio: Ohio State University Extension.
- Goldstein, I.L. and Ford, J.K. (2002). *Training in organization: Needs assessment, development and evaluation*, CA: Wadsworth Group, Thompson Learning, Inc.
- Goldstein, I.L. and Gilliam, P. (1990), Training system issues in the year 2000, *American Psychologist*, 45, 134-43.
- Guerrero, S. and Sire, S. (2001). Motivation to train from the workers' perspective: Example of French companies, *International Journal of Human Resource Management*, 12 (6), 988-1004.
- Gupta, A. and Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within MNCs, *Strategic Management Journal*, 21, 473-96.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th Ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hicks, W.D. and Klimoski, R.J. (1987). Entry into training programs and its effects on training outcomes: A field experiment, *Academy of Management Journal*, 30 (3), 542-52.
- Holton, E. F. III, Bates, R. A., and Ruona, W.E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 333-360.
- Holton, E. F. III, Bates, R. A., Seyler, D. L., and Carvalho, M.B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8, 95-113.
- Holton, Elwood F., III, and Baldwin, Timothy T., eds. (2003) *Improving learning transfer in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ibrahim Mamat (2001). *Effective design and successful management of training*. Kuala Lumpur: Eastview Publication Sdn. Bhd.
- Kirkpatrick, D.L. (1976). Evaluation of training, In Craig, R.L. (Ed.). *Training and Development Handbook*, 18. 1-18.27. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kraiger, K., Ford, J.K. and Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation, *Journal of Applied Psychology*, 78, 311-28.
- Lado, A. and Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective, *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Lane, P., Salk, J. and Lyles, M. (2001). Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures, *Strategic Management Journal*, 22 (12), 1136-61.

- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Clifts. NJ: Prentice Hall.
- Mathieu, J.E., and Martineau, J.W. (1997). Individual and situational influences on training motivation, In Ford, J.K., Kozlowski, S.W.J., Kraiger, K., Salas, E. and Teachout, M.S. (Ed.). *Improving training effectiveness in work organizations*, 193-221. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Maurer, T.J. and Tarulli, B.A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activities by employees, *Journal of Applied Psychology*, 79, 3-14.
- Minbaeva, D., Pederson, T., Bjorkman, I., Fey, C. and Park, H. (2003), MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer, *Journal of International Business Studies*, 34, 586-99.
- Minbaeva, D. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer, *Journal of International Business Studies*, 34 (1), 125-144.
- Nijman, D.J.J. (2004). *Differential effects of supervisor support on transfer of training*. Enschede: University of Twente.
- Pavlov, I. P. (1927). *Conditioned reflexes: An investigation of the physiological activity of the cerebral cortex* (translated by G. V. Anrep). London: Oxford University Press.
- Pritchard, R. D., and Payne, S. C. (2003). Motivation and performance management practices in the new workplace: People, Technology and Organization (Ed.), *A Handbook and Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, D Holman, TD Wall, CW Clegg, P Sparrow, A Howard, 219-44. New York: Wiley.
- Pucik, V. (1998). Strategic alliances, organizational learning and competitive advantage: The HRM agenda, *Human Resource Management*, 27 (1), 77-93.
- Pulakos, E.D., Arad, S. and Donovan, M.A. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance, *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-24.
- Quinones, M.A. (1997). Contextual influences: On training effectiveness, In Quinones, M.A. and Ehrenstein, A. (Ed.). *Training for a Rapidly Changing Workplace, Applications of Psychological Research*, 177-99. Washington, DC: American Psychological Association.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Simonin, B. (1999). Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity, *Journal of International Business Studies*, 30 (3), 463-90.

- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17, winter, special issues, 27-43.
- Tai, W.T. (2006). Effects of training framing, general self efficacy and training motivation on trainee's training effectiveness. *Personnel Review*, 35 (1), 51-65.
- Tannenbaum, S.I., and Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations, *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Tracey, J.B., Hinkin, T.R., Tannenbaum, S. and Mathieu, J.E. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes, *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 5-23.
- Tsai, W.C., and Tai, W.T., (2003). Perceived importance as a mediator of the relationship between training assignment and training motivation. *Personnel Review*, 32, 151-63.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Vroom, V.H. (1973). A new look at managerial decision making. *Organizational Dynamics*, 69-70.