

MEMPERKUKUH KEBERKESANAN LATIHAN MELALUI MEKANISME PSIKOLOGI DAN IKLIM SOSIAL

STRENGTHENING TRAINING EFFECTIVENESS THROUGH PSYCHOLOGICAL MECHANISMS AND SOCIAL CLIMATE

Fadillah Ismail ¹
Maharida Manindar ²

¹ Jabatan Pengurusan Pengeluaran dan Operasi, Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia

² English Education Department, Universitas Muhammadiyah Makassar, 259 Sultan Alauddin Road, Makassar City, Rappocini 90221, Indonesia
Email: fadillah@uthm.edu.my

Article history

Received date : 9-5-2026
Revised date : 10-5-2026
Accepted date : 15-6-2026
Published date : 20-6-2026

To cite this document:

Ismail, F., & Manindar, M. (2026). Memperkukuh keberkesanan latihan melalui mekanisme psikologi dan iklim sosial. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 11 (83), 633 – 639.

Abstrak: Dalam persekitaran kerja yang dinamik, organisasi bukan sekadar memerlukan latihan yang berkualiti, tetapi juga memastikan hasil latihan benar-benar dipindahkan ke tempat kerja. Motivasi pemindahan latihan merujuk kepada dorongan pekerja untuk mengaplikasikan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang dipelajari kepada tugas sebenar. Walaupun sokongan penyelia sering diberi penekanan, sokongan rakan sekerja semakin terbukti sebagai pemangkin kritikal yang membentuk motivasi tersebut, terutama melalui bantuan instrumental, galakan emosi, pembelajaran sosial dan norma kumpulan yang menyokong amalan baharu. Bukti empirikal dalam kajian sektor perkhidmatan menunjukkan bahawa sokongan rakan sekerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi pemindahan latihan, menandakan bahawa rakan sekerja bukan sekadar “konteks” latihan, tetapi agen sosial yang membentuk niat dan kesediaan pekerja untuk memindahkan pembelajaran. Artikel ini menghuraikan bagaimana sokongan rakan sekerja mempengaruhi motivasi pemindahan latihan melalui tiga lensa: (i) mekanisme psikologi motivasi, (ii) mekanisme sosial-organisasi dan iklim pemindahan, serta (iii) strategi pengurusan sumber manusia untuk memperkukuh sokongan rakan sekerja secara sistemik. Implikasi teori dan praktikal turut diketengahkan bagi menyokong pembangunan model intervensi yang lebih “transfer-ready” dalam organisasi.

Kata kunci: sokongan rakan sekerja; motivasi pemindahan latihan; pemindahan latihan; iklim pembelajaran; sumber manusia; budaya sokongan

Abstract: In a dynamic work environment, organizations not only require quality training but also need to ensure that training outcomes are genuinely transferred to the workplace. Training transfer motivation refers to employees' drive to apply the knowledge, skills, and attitudes learned to their actual tasks. Although supervisory support is often emphasized, peer support

is increasingly proven to be a critical catalyst in shaping this motivation, particularly through instrumental assistance, emotional encouragement, social learning, and group norms that support new practices. Empirical evidence in service sector studies shows that peer support has a significant positive influence on training transfer motivation, indicating that peers are not merely a "context" for training but social agents who shape employees' intentions and readiness to transfer learning. This article elaborates on how peer support influences training transfer motivation through three lenses: (i) psychological motivational mechanisms, (ii) social-organizational mechanisms and transfer climate, and (iii) human resource management strategies to systematically strengthen peer support. Theoretical and practical implications are also highlighted to support the development of more "transfer-ready" intervention models within organizations.

Keywords: *peer support; training transfer motivation; training transfer; learning climate; human resources; supportive culture*

Pengenalan

Pelaburan latihan lazimnya dibenarkan atas janji peningkatan prestasi dan produktiviti, namun pulangan sebenar hanya terhasil apabila pembelajaran diterjemah kepada tingkah laku kerja (Maharjan. 2024). Pemindahan latihan bukan peristiwa spontan; ia merupakan proses sosial dan psikologi yang dipengaruhi oleh reka bentuk latihan, ciri individu, serta persekitaran kerja (Li, 2025). Salah satu "titik genting" dalam proses ini ialah motivasi pemindahan latihan iaitu kesediaan dan kemahuan pekerja untuk menggunakan apa yang dipelajari dalam konteks pekerjaan (Seyler et al., 1998). Kajian literatur membuktikan rakan sekerja telah dikenal pasti sebagai faktor penting yang mampu membentuk motivasi pekerja untuk memindahkan pembelajaran, namun peranan ini sering "kurang diberi perhatian" berbanding sokongan penyelia atau dasar organisasi (Noe, 1986). Dalam konteks kerja sebenar, pekerja jarang memindahkan latihan secara bersendirian; mereka memerlukan ruang untuk mencuba, rakan untuk berbincang, serta sokongan sosial yang mengurangkan risiko sosial apabila mengubah cara kerja (Salamon et al., 2022; Chung et al., 2022). Justeru, sokongan rakan sekerja boleh dilihat sebagai sumber daya yang menjadikan pemindahan latihan lebih "selamat", lebih bermakna, dan lebih mungkin berlaku. Tambahan pula, dari sudut teori niat tingkah laku, motivasi pemindahan berkait rapat dengan niat untuk bertindak, norma subjektif, serta persepsi kawalan tingkah laku (Ajzen, 1991). Apabila rakan sekerja menyokong dan menormalkan amalan baharu, pekerja bukan sahaja lebih yakin untuk mencuba, malah lebih terdorong untuk mengekalkan aplikasi pembelajaran dalam rutin kerja.

Perbincangan

Sokongan Rakan Sekerja Sebagai Pemacu Psikologi Motivasi Pemindahan

Secara psikologi, sokongan rakan sekerja mempengaruhi motivasi pemindahan melalui tiga saluran utama: efikasi sendiri, regulasi motivasi, dan penilaian kos-faedah tingkah laku baharu. Pertama, sokongan rakan sekerja meningkatkan efikasi sendiri berkaitan latihan, iaitu keyakinan bahawa pekerja mampu mengaplikasikan kemahiran di tempat kerja (Nazir et al., 2025). Keyakinan ini terbina apabila pekerja menerima bantuan praktikal dalam mengadaptasi kemahiran baharu kepada konteks tugas sebenar, sekali gus mengurangkan rasa ketidakpastian terhadap hasil aplikasi. Apabila rakan membantu menyelesaikan masalah sebenar, memberi maklum balas segera, atau berkongsi cara memudahkan amalan baharu, pekerja membina rasa kompetensi yang lebih kukuh dan kurang takut terhadap kemungkinan kegagalan awal (Gautam

et al., 2023). Interaksi ini juga mewujudkan pengalaman kejayaan kecil yang mengukuhkan kepercayaan diri secara beransur-ansur. Mekanisme ini selari dengan dapatan bahawa sokongan sosial di tempat kerja boleh meningkatkan matlamat penguasaan dan motivasi pemindahan, lalu menyumbang kepada pemindahan latihan yang lebih tinggi (Chiaburu et al., 2010).

Kedua, sokongan rakan sekerja turut mengubah kualiti motivasi daripada “terpaksa” kepada “bermakna”. Berdasarkan Self-Determination Theory, motivasi yang lebih autonomi (contohnya, kerana melihat nilai dan manfaat kerja) lebih stabil dan cenderung menghasilkan pemindahan yang lebih konsisten (Ryan & Deci, 2000; Gegenfurtner, 2013). Dalam amalan, sokongan rakan sekerja menyediakan pengalaman sosial yang memenuhi keperluan psikologi asas—terutamanya rasa keterhubungan (relatedness) dan kompetensi—lalu meningkatkan motivasi autonomi untuk memindahkan pembelajaran, bukan sekadar mematuhi arahan (Mehner et al., 2025). Ketiga, sokongan rakan sekerja mempengaruhi pertimbangan kos-faedah. Pemindahan latihan sering disertai risiko: kemungkinan gagal, masa tambahan, atau penolakan sosial. Sokongan rakan sekerja mengurangkan kos tersebut dengan menyediakan bantuan praktikal dan “perlindungan sosial” (misalnya, bersama-sama mencuba pendekatan baharu), sekali gus meningkatkan keberangskalian pekerja memilih untuk memindahkan pembelajaran (Li, Huang & Sun, 2025).

Mekanisme sosial: norma, iklim pemindahan dan pembelajaran kolaboratif

Selain psikologi individu, sokongan rakan sekerja berfungsi sebagai mekanisme sosial yang membentuk norma kumpulan, iklim pemindahan, dan pembelajaran kolaboratif. Secara konseptual, pemindahan latihan berlaku dalam ekologi kerja yang dipenuhi isyarat sosial tentang apa yang dianggap diterima, digalakkan, atau dipandang serong oleh rakan sepasukan. Dalam banyak situasi kerja, pekerja menilai reaksi rakan sebelum memutuskan sama ada sesuatu pendekatan baharu wajar diteruskan atau ditinggalkan (Salamon et al., 2023). Apabila rakan sekerja memberi galakan, bantuan emosi, dan dorongan untuk mencuba kemahiran baharu, mereka secara tidak langsung mewujudkan norma bahawa penggunaan pembelajaran ialah tingkah laku yang wajar dan bernilai. Norma ini bertindak sebagai penstabil sosial yang mengurangkan risiko penolakan atau sindiran terhadap percubaan inovatif. Dalam jangka panjang, norma yang menyokong aplikasi pembelajaran akan membentuk iklim pasukan yang lebih terbuka terhadap eksperimen dan refleksi bersama (Junca Silva & Pinto, 2024). Kajian motivasi dan iklim rakan sebaya turut menunjukkan bahawa persepsi terhadap iklim rakan sebaya yang “task-involving” berkait dengan hasil yang lebih adaptif, dan menegaskan kepentingan pengaruh rakan selain pengaruh pihak berautoriti (Ntoumanis et al., 2012). Walaupun konteks kajian tersebut bukan latihan organisasi secara langsung, prinsipnya konsisten: rakan sebaya membentuk iklim motivasi yang mempengaruhi kesediaan individu untuk melabur tingkah laku dalam amalan baharu (Robinson, 2025).

Dalam literatur pemindahan latihan, iklim pemindahan sering dinilai melalui isyarat sokongan rakan sekerja dan organisasi terhadap penggunaan pembelajaran (Seyler et al., 1998; Bates et al., 2000). Sokongan rakan sekerja boleh muncul dalam bentuk instrumental seperti membantu menyelesaikan tugas dan berkongsi sumber, serta emosi seperti memberi keyakinan dan mengurangkan tekanan (Nazur et al., 2025). Kedua-duanya penting kerana pemindahan memerlukan ruang eksperimen dan toleransi terhadap kesilapan. Apabila pekerja merasakan bahawa rakan sepasukan bersedia membantu jika berlaku kesukaran, mereka lebih berani mencuba pendekatan baharu. Sokongan instrumental memudahkan aplikasi secara teknikal, manakala sokongan emosi mengurangkan kebimbangan sosial dan tekanan prestasi. Tanpa

sokongan rakan, latihan berisiko menjadi pengetahuan terasing yang tidak mendapat tempat dalam amalan kerja dan akhirnya dilupakan (Mehner et al., 2025).

Bukti empirikal yang dirujuk dalam dokumen asas juga menunjukkan bahawa sokongan rakan sekerja mempunyai kesan positif yang signifikan terhadap motivasi pemindahan latihan, dan hipotesis hubungan tersebut disokong. Dapatan ini konsisten dengan kajian yang menekankan peranan sokongan tempat kerja terhadap pemindahan latihan (Chauhan et al., 2016; Massenberg et al., 2015; Maharjan, 2024; Mehner et al., 2025) serta peranan motivasi pemindahan sebagai pengantara penting yang menjelaskan mengapa sokongan sosial membawa kepada pemindahan yang lebih tinggi (Chiaburu et al., 2010).

Strategi pengurusan sumber manusia untuk menginstitusikan sokongan rakan sekerja

Jika sokongan rakan sekerja adalah penentu motivasi pemindahan, maka organisasi perlu bergerak daripada pendekatan harap jadi kepada pendekatan sistemik yang mereka bentuk sokongan rakan secara sengaja. Pertama, HR boleh menyepadukan struktur peer scaffolding sebelum dan selepas latihan. Pendekatan ini bermaksud sokongan rakan bukan berlaku secara kebetulan, tetapi dirancang sebagai sebahagian daripada reka bentuk intervensi latihan. Sebelum latihan, pasukan boleh diselaraskan dengan jangkaan bersama tentang apa yang akan diaplikasi, supaya rakan memahami peranan mereka sebagai pemudah cara, bukan pemerhati pasif (Chung et al., 2022). Penyelarasan ini boleh dilakukan melalui taklimat ringkas atau perbincangan pasukan tentang sasaran aplikasi. Selepas latihan, HR boleh memudahkan sesi perkongsian ringkas yang memfokuskan aplikasi kerja, di mana peserta menerangkan satu amalan baharu yang ingin diuji dan rakan memberi cadangan bagaimana menyesuaikan kepada realiti kerja harian. Proses ini membantu menginstitusikan budaya saling menyokong dan menjadikan pemindahan sebagai tanggungjawab kolektif, bukan individu semata-mata (Salamon et al., 2022).

Kedua, organisasi boleh mewujudkan amalan pembelajaran kolaboratif yang konsisten, seperti komuniti amalan merentas unit atau “peer coaching” berskala kecil. Logiknya mudah: pemindahan memerlukan ulangan, maklum balas, dan penyesuaian. Apabila rakan sekerja menjadi sumber maklum balas yang mudah diakses, halangan masa dan birokrasi berkurang, dan motivasi untuk mencuba meningkat. Ini selari dengan pandangan bahawa sokongan sosial meningkatkan kesediaan untuk belajar dan memindahkan hasil latihan, selain mengukuhkan orientasi matlamat penguasaan (Chiaburu et al., 2010). Ketiga, strategi penilaian latihan perlu memasukkan dimensi sosial. Banyak organisasi menilai latihan secara individu seperti reaksi, pembelajaran dan prestasi, tetapi mengabaikan siapa menyokong aplikasi. Dengan memasukkan ukuran iklim pemindahan dan sokongan rakan sebaya sebagai sebahagian daripada kerangka penilaian latihan, organisasi dapat mengenal pasti variasi antara unit kerja yang mungkin berpunca daripada perbezaan sokongan sosial (Li, Huang & Sun, 2025). Penilaian ini boleh merangkumi persepsi terhadap kesediaan rakan membantu, tahap keterbukaan terhadap idea baharu dan toleransi terhadap kesilapan. Pendekatan ini membolehkan HR mengesan unit kerja yang mempunyai risiko pemindahan rendah walaupun latihan berkualiti tinggi, serta merancang intervensi sosial yang lebih tepat (Seyler et al., 1998; Chung et al., 2022).

Implikasi Teori dan Praktikal

Dari sudut teori, artikel ini menegaskan bahawa sokongan rakan sekerja perlu ditafsir sebagai pemboleh ubah teras yang menghubungkan persekitaran kerja dengan proses motivasi pemindahan. Sokongan rakan tidak sekadar faktor kontekstual tambahan, tetapi mekanisme sosial yang membentuk tafsiran individu terhadap risiko, nilai dan kebolehlaksanaan tingkah laku baharu (Mehner et al., 2025). Pertama, ia mengukuhkan pendekatan niat tingkah laku dengan menonjolkan bagaimana rakan sekerja membentuk norma subjektif dan meningkatkan persepsi kebolehlaksanaan pemindahan (Ajzen, 1991). Dalam kerangka ini, pekerja bukan sahaja menilai manfaat peribadi pemindahan, tetapi juga mempertimbangkan jangkaan dan reaksi sosial daripada kumpulan kerja. Norma yang menyokong aplikasi pembelajaran meningkatkan keyakinan bahawa tingkah laku tersebut akan diterima, sekali gus memperkukuh niat untuk bertindak. Kedua, ia menyumbang kepada literatur motivasi pemindahan dengan menekankan dimensi motivasi autonomi berbanding motivasi terkawal yang lebih menjelaskan kestabilan pemindahan dari masa ke masa (Gegenfurtner, 2013; Ryan & Deci, 2000). Sokongan rakan yang memenuhi keperluan keterhubungan dan kompetensi mendorong motivasi yang lebih berasaskan nilai dan makna, bukan semata-mata tekanan luaran (Salamon et al., 2023). Ketiga, ia meluaskan kerangka pemindahan latihan klasik yang sering berpusat pada reka bentuk latihan dan peranan penyelia, dengan memberi fokus kepada sistem sosial rakan sebaya sebagai pemacu perubahan tingkah laku kerja (Baldwin & Ford, 1988; Burke & Hutchins, 2007). Dengan memasukkan dimensi rakan sebaya secara eksplisit, model pemindahan latihan menjadi lebih kontekstual dan selaras dengan realiti kerja kolaboratif dalam organisasi moden.

Dari sudut praktikal, implikasinya tegas: organisasi yang ingin meningkatkan pulangan latihan perlu mengurus sokongan rakan sekerja sebagai “infrastruktur pemindahan”, bukan elemen sampingan. Ini bermaksud HR dan pengurusan perlu membina rutin kerja yang membenarkan bantuan rakan berlaku (contohnya masa ringkas untuk refleksi dan perkongsian), menilai iklim pemindahan secara berkala, serta mengiktiraf peranan rakan sebagai “co-producer” kepada keberkesanan latihan. Pendekatan ini juga lebih realistik dalam organisasi yang beroperasi dalam tekanan masa, kerana sokongan rakan ialah bentuk sokongan paling hampir dan paling segera kepada pekerja ketika mencuba amalan baharu.

Kesimpulan

Sokongan rakan sekerja merupakan pemacu penting yang membentuk motivasi pemindahan latihan melalui mekanisme psikologi (efikasi, regulasi motivasi, kos-faedah), mekanisme sosial (norma, iklim pemindahan, pembelajaran kolaboratif), serta mekanisme pengurusan (struktur sokongan dan penilaian). Bukti empirikal yang dirujuk menunjukkan bahawa sokongan rakan sekerja memberi kesan positif yang signifikan terhadap motivasi pemindahan latihan, menegaskan keperluan untuk mengarusperdanakan dimensi rakan sebaya dalam strategi HR dan penilaian keberkesanan latihan. Secara keseluruhan, latihan yang berimpak tinggi bukan hanya soal kandungan dan fasilitator; ia juga soal ekosistem sosial di tempat kerja yang menjadikan pemindahan pembelajaran satu kebiasaan yang disokong, dihargai, dan diperkukuh.

Rujukan

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Bates, R. A., Holton, E. F., & Seyler, D. L. (2000). Validation of a transfer climate instrument. In K. P. Kuchinke (Ed.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development Conference*. Academy of Human Resource Development.
- Bhatti, M. A., Ali, S., Isa, M. F. M., & Battour, M. M. (2014). Training transfer and transfer motivation: The influence of individual, environmental, situational, training design, and affective reaction factors. *Performance Improvement Quarterly*, 27(1), 51–82. <https://doi.org/10.1002/piq.21165>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296. <https://doi.org/10.1177/1534484307303035>
- Chauhan, R., Ghosh, P., Rai, A., & Shukla, D. (2016). The impact of support at the workplace on transfer of training: A study of an Indian manufacturing unit. *International Journal of Training and Development*, 20(3), 200–213. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12083>
- Chiaburu, D. S., van Dam, K., & Hutchins, H. M. (2010). Social support in the workplace and training effectiveness: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 187–200. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00500.x>
- Chung, S., Zhan, Y., Noe, R. A., & Jiang, K. (2022). Is it time to update and expand training motivation theory? A meta-analytic review of training motivation research in the 21st century. *Journal of Applied Psychology*, 107(7), 1150.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Gautam, P. K., Gautam, D. K., & Basnet, D. (2023). Social support for training effectiveness: Mediating training transfer motivation and moderating transfer design. *FIIB Business Review*.
- Gegenfurtner, A. (2013). Dimensions of motivation to transfer: A longitudinal analysis of their influences on retention, transfer, and attitude change. *Vocations and Learning*, 6(2), 187–205. <https://doi.org/10.1007/s12186-012-9084-y>
- Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360.
- Junça Silva, A., & Pinto, D. (2024). Training under an extreme context: The role of organizational support and adaptability on the motivation transfer and performance after training. *Personnel Review*, 53(3), 743–770.
- Li, H. (2025). Impact of collaborative learning on student engagement in college English programs: Mediating effect of peer support and moderating role of group size. *Frontiers in Psychology*, 16, 1525192.
- Li, M., Huang, Y., & Sun, M. (2025). Exploring the structural links between peer support, psychological resilience, and exercise adherence in adolescents: A multigroup model across gender and educational stages. *BMC Public Health*, 25(1), 2300.
- Maharjan, M. (2024). *Effects of social support on employee job performance: Mediating role of training transfer* (Doctoral dissertation, Shanker Dev Campus).

- Massenberg, A.-C., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2015). Social support at the workplace, motivation to transfer and training transfer: A multilevel indirect effects model. *International Journal of Training and Development*, 19(3), 161–178. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12054>
- Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2025). How to maximize the impact of workplace training: A mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 201–217.
- Nazir, E. N. M., Ariffin, Z., Mohamad, M., Kamaruddin, S. A., & Fauzi, S. S. M. (2025). Examining the role of training design, supervisor support, peer support, and motivation in facilitating training transfer in a Malaysian public sector context. *Jurnal Intelek*, 20(2), 358–373.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4), 736–749.
- Ntoumanis, N., Taylor, I. M., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2012). A longitudinal examination of coach and peer motivational climates in youth sport: Implications for moral attitudes, well-being, and behavioral investment. *Developmental Psychology*, 48(1), 213–223.
- Robinson Jr, L. (2025). Exploring determinants of online learning acceptance: The role of readiness, peer support, and instructional support. *Electronic Journal of E-Learning*, 23(2), 130–142.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Salamon, J., Blume, B. D., Orosz, G., & Nagy, T. (2023). The moderating effect of coworkers' training participation on the influence of peer support in the transfer process. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 15–36.
- Salamon, J., Blume, B. D., Tóth-Király, I., Nagy, T., & Orosz, G. (2022). The positive gain spiral of job resources, work engagement, opportunity and motivation on training transfer. *International Journal of Training and Development*, 26(3), 556–580.
- Seyler, D. L., Holton, E. F., Bates, R. A., Burnett, M. F., & Carvalho, M. A. (1998). Factors affecting motivation to transfer training. *International Journal of Training and Development*, 2(1), 2–16.
- Sharif, S., Braimah, M., & Dogbey, A. E. (2023). Academic supports, motivation to learn, motivation to transfer and transfer of training: A comparative analysis of public and private universities. *European Journal of Training and Development*, 47(5–6), 507–532.
- Stephen, A. (2008). The role of the private sector in human resource development: Leaping the skills gap. *Development and Learning in Organizations*, 22(5), 23–25.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759–769.