

個人特質、組織因素、課程設計與訓練移轉關係之研究

賴慧君、王秦希康

E-mail: 9706905@mail.dyu.edu.tw

摘要

現今台灣企業正面臨全球經濟快速起飛的強大壓力，資金、人才與技術不斷地流向大陸，競爭環境比往昔更加激烈與嚴苛。企業為避免在這股競爭的洪流之中被吞噬，必須利用人力資源來開發「人力資本」(human capital)。而從美國訓練發展協會ASTD(American Society for Training and Development)在1996年的一項研究報告中指出，組織中的高階主管想了解訓練在投入大量經費與人力成本後，從中到底獲得了些什麼？本研究發現能結合組織發展、人力資源發展及員工生涯規劃，員工便能主動發掘受訓機會，積極投入訓練活動。增加組織、主管與同事之間的互動，便能透過相互之間的影响力來維持訓練移轉的成效。若訓練課程設計能針對不同的訓練內容，並對受訓者能施以適當的訓練方式，則可評估員工工作能力上的不足之處。透過應用的機會來使訓練移轉由淺入深的移轉，讓所學習到的新知識、技能，運用的範圍越來越廣。

關鍵詞：個人特質、組織因素、課程設計、訓練移轉

目錄

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iv
誌謝辭	v	內容目錄	vi
.	viii	圖目錄	xi
.	1	第一章 緒論	1
.	1	1 第一節 研究背景	1
.	3	1 第二節 研究動機	3
.	3	3 第三節 研究目的	3
.	4	4 第四節 研究範圍與對象	4
.	5	5 第五節 研究流程	5
.	6	6 第六節 研究限制	6
.	7	7 第二章 文獻回顧	7
.	8	8 第一節 個人特質	8
.	8	8 第二節 組織因素	8
.	13	13 第三節 課程設計	13
.	21	21 第四節 訓練移轉	21
.	28	28 第三章 研究設計	28
.	37	37 第一節 研究架構	37
.	37	37 第二節 研究假設	37
.	38	38 第三節 研究變項之操作性定義與衡量	38
.	39	39 第四節 資料分析方法	39
.	46	46 第五節 問卷設計	46
.	50	50 第六節 資料蒐集方法	50
.	51	51 第七節 預試測驗與因素分析	51
.	51	51 第四章 研究結果分析	51
.	66	66 第一節 回收樣本情況與問卷信度檢測	66
.	66	66 第二節 各量表與研究變項之描述性統計	66
.	69	69 第三節 各相關變項之差異分析	69
.	89	89 第四節 各研究變項之相關分析	89
.	109	109 第五節 組織因素之中介效果分析	109
.	128	128 第六節 課程設計干擾效果分析	128
.	131	131 第五章 結論與建議	131
.	148	148 第一節 研究發現與討論	148
.	148	148 第二節 研究建議	148
.	166	166 參考文獻	166
.	170	170 附錄A 預試問卷	170
.	180	180 附錄B 正式問卷	180
.	185	185 表目錄 表2- 1 影響訓練移轉的個人特質	11
.	11	11 表2- 2 管理階層對訓練支持的層次	14
.	14	14 表2- 3 影響訓練移轉因素的組織因素	21
.	21	21 表2- 4 課程設計的三種模式	24
.	24	24 表2- 5 影響訓練移轉因素的課程設計	27
.	27	27 表2- 6 訓練移轉的定義	29
.	29	29 表2- 7 Laker 對訓練移轉影響因素之分類	35
.	35	35 表3- 1 個人特質量表	40
.	40	40 表3- 2 組織因素量表	42
.	42	42 表3- 3 課程設計量表	44
.	44	44 表3- 4 訓練移轉量表	45
.	45	45 表3- 5 個人特質量表之因素分析結果	53
.	53	53 表3- 6 組織因素量表之因素分析結果	56
.	56	56 表3- 7 課程設計量表之因素分析結果	59
.	59	59 表3- 8 訓練移轉量表之因素分析結果	61
.	61	61 表3- 9 個人特質量表之信度分析結果	62
.	62	62 表3-10 組織因素量表之信度分析結果	63
.	63	63 表3-11 課程設計量表之信度分析結果	64
.	64	64 表3-12 訓練移轉量表之信度分析結果	65
.	65	65 表4- 1 樣本問卷回收情形	67
.	67	67 表4- 2 研究樣本的基本資料統計表	69
.	69	69 表4- 3 個人特質量表各題目，答題情形平均數、標準差 70 表4- 4 問卷在內在動機之得分情形	71
.	71	71 表4- 5 問卷在外在動機之得分情形	72
.	72	72 表4- 6 問卷在工作滿足之得分情形	73
.	73	73 表4- 7 問卷在組織認同之得分情形	74
.	74	74 表4- 8 組織因素量表各題目，答題情形平均數、標準差 75 表4- 9 問卷在組織支持之得分情形	76
.	76	76 表4- 10 問卷在主管支持之得分情形	77
.	77	77 表4-11 問卷在同事支持之得分情形	78
.	78	78 表4-12 課程設計量表各題目，答題情形平均數、標準差 79 表4-13 問卷在學習原理之得分情形	80
.	80	80 表4-14 問卷在教學方式之得分情形	

81 表4-15 問卷在訓練內容之得分情形	82 表4-16 訓練移轉量表各題目, 答題情形平均數、標準差
83 表4-17 問卷在工作應用之得分情形	84 表4-18 問卷在工作認同之得分情形
85 表4-19 問卷在人際溝通之得分情形	86 表4-20 問卷在內化認知之得分情形
87 表4-21 各研究變項統計量彙總表	88 表4-22 個人變項與內在動機之單因子變異數與t 檢定分析
90 表4-23 個人變項與外在動機之單因子變異數與t 檢定分析	91 表4-24 個人變項與工作滿足之單因子變異數與t 檢定分析
92 表4-25 個人變項與組織認同之單因子變異數與t 檢定分析	94 表4-26 個人變項與組織支持之單因子變異數與t 檢定分析
95 表4-27 個人變項與主管支持之單因子變異數與t 檢定分析	97 表4-28 個人變項與同事支持之單因子變異數與t 檢定分析
98 表4-29 個人變項與學習原理之單因子變異數與t 檢定分析	100 表4-30 個人變項與教學方式之單因子變異數與t 檢定分析
101 表4-31 個人變項與訓練內容之單因子變異數與t 檢定分析	102 表4-32 個人變項與工作應用之單因子變異數與t 檢定分析
104 表4-33 個人變項與工作認同之單因子變異數與t 檢定分析	105 表4-34 個人變項與人際溝通之單因子變異數與t 檢定分析
106 表4-35 個人變項與內化認知之單因子變異數與t 檢定分析	108 表4-36 個人特質與課程設計之典型相關分析摘要表 . . .
109 表4-37 組織因素與課程設計之典型相關分析摘要表 . . .	112 表4-38 個人特質與組織因素之典型相關分析摘要表 . . .
115 表4-39 個人特質與訓練移轉之典型相關分析摘要表 . . .	119 表4-40 課程設計與訓練移轉之典型相關分析摘要表 . . .
122 表4-41 組織因素與訓練移轉之典型相關分析摘要表 . . .	125 表4-42 個人特質對組織因素的迴歸分析表
129 表4-43 組織因素對訓練移轉的迴歸分析表	129 表4-44 個人特質與組織因素對訓練移轉的層級迴歸分析表
130 表4-45 個人特質與課程設計的交互作用對工作應用之影響	132 表4-46 個人特質與課程設計的交互作用對工作認同之影響
134 表4-47 個人特質與課程設計的交互作用對人際溝通之影響	136 表4-48 個人特質與課程設計的交互作用對內化認知之影響
138 表4-49 組織因素與課程設計的交互作用對工作應用之影響	140 表4-50 組織因素與課程設計的交互作用對工作認同之影響
142 表4-51 組織因素與課程設計的交互作用對人際溝通之影響	144 表4-52 組織因素與課程設計的交互作用對內化認知之影響
146 表5- 1 差異性假設驗證表	153 表5- 2 相關性假設驗證表
156 表5- 3 個人特質對組織因素影響路徑之驗證(路徑A) . . .	157 表5- 4 組織因素對訓練移轉影響路徑之驗證(路徑B) . . .
157 表5- 5 假設組織因素在個人特質與訓練移轉之間具有中介效果驗證	158 表5- 6 課程設計對個人特質與訓練移轉的干擾效果驗證 .
162 表5- 7 課程設計對組織因素與訓練移轉的干擾效果驗證 .	164 圖目錄 圖 1- 1 研究流程圖
6 圖 2- 1 影響訓練成效的因素	11 圖 2- 2 影響管理訓練之移轉因素
16 圖 2- 3 訓練移轉過程模式	31 圖 2- 4 訓練移轉的模式
32 圖 2- 5 訓練移轉的兩構面向圖	34 圖 2- 6 特質影響學習和移轉結果模型
36 圖 3- 1 本研究架構	38 圖 3- 2 干擾模式示意圖
49 圖 3- 3 中介模式示意圖	50 圖 3- 4 個人特質量表因素陡坡圖
53 圖 3- 5 組織因素量表因素陡坡圖	55 圖 3- 6 課程設計量表因素陡坡圖
58 圖 3- 7 訓練移轉量表因素陡坡圖	60 圖 4- 1 個人特質與課程設計典型相關分析路徑圖
110 圖 4- 2 組織因素與課程設計典型相關分析路徑圖	113 圖 4- 3 個人特質與組織因素典型相關分析路徑圖
117 圖 4- 4 個人特質與訓練移轉典型相關分析路徑圖	121 圖 4- 5 課程設計與訓練移轉典型相關分析路徑圖
123 圖 4- 6 組織因素與訓練移轉典型相關分析路徑圖	127

參考文獻

參考文獻 一、中文部份 王宗媛(2001), 醫院志工訓練成效評估之研究 - 以嘉義基督教醫院志工隊為例, 國立中正大學成人及繼續教育學系未出版碩士論文。 田靜婷(1994a), 如何確保訓練的成效(下), 人事月刊, 5, 4-11。 田靜婷(1994b), 如何確保訓練的成效(上), 人事月刊, 4, 26-31。 江婉瑜(1999), 訓練成效評估之研究, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。 余品嫻(1997), 政府部門中訓練評估之研究, 研考雙月刊, 21(1)。 宋世雯(2000), 成人參與志願服務之工作投入與滿足之相關研究, 國立高雄師範大學成人教育研究所未出版碩士論文。 李長貴(2000), 人力資源管理 - 組織的生產力與競爭力, 台北:華泰文化事業公司出版。 李漢雄(2001), 人力訓練發展, 台北:空中大學。 卓雅貞(1997), 組織因素與訓練移轉之相關研究, 國立中興大學企業管理研究所未出版碩士論文。 林坤茂(1997), 以策略性人力資源管理觀點探討組織訓練移轉之成效:以台灣糖業公司為個案分析, 國立東華大學企業管理研究所未出版碩士論文。 洪榮昭(2002), PBL教學策略, 技術及職業教育, 61, 10-12。 孫本初, 李秀涓(1996), 我國中高級公務人員訓練移轉之研究—以政大公企中心公務人員訓練班為個案, 政大學報, 213-261。 張文彥(2003), 受訓動機與社會網路在訓練活動中的角色探討 - 以壽險外勤人員為例, 私立淡江大學管理科學學系未出版碩士論文。 張瑞芬(2002), 成人參與轉業教育之訓練移轉成效研究 - 以失業者訓用合一職前訓練為例, 國立中正大學成人及繼續教育研究所未出版碩士論文。 陶紀貞(1999), 組織特性與個人屬性對訓練移轉之探討 - 以台北捷運公司為個案分析, 國立政治大學公共行政研究所未出版碩士論文。 黃光雄(2004), 課程設計 - 理論與實際, 台北:五南圖書出版股份有限公司。 黃芝華(1999), 影響訓練移轉因素之實證研究, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。 楊盛怡(2000), 公共關係人員訓練移轉態度之研究, 國立政治大學公共行政學系未出版碩士論文。 蕭錫錡、沈健華、陳清肇(2000), 促進企業員工訓練遷移有效做法之探討, 就業與訓練, 75-80。 二、英文部分 ASTD (1996). The 1996 State of The Industry Report. VA:Author. Baldwin, T. T. and Ford, J. (1988). Transfer of training : A review and future directions for future research. Personnel Psychology, 41(1), 63-105. Baumgartel, H., Reynolds, M. and Pathan, R. (1984). How Personality and Organization-Climate Variables Moderate the Effectiveness of Management Development Programmes : A Review and Some Recent Research Findings. Management and Labour Studies . Briggs, C. E. and Naylor, J. C. (

1962). The relative efficiency of several training methods as a function of transfer task complexity, *Journal of Experimental Psychology*, 64, 505-512.

Broad, M. L. and Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff From Training Investment*. New York : Addison-Wesley.

Butterfield, E. C. and Nelson, G. D. (1989). *Theory and Practice of Teaching for Transfer*. Educational Technology Research and Development, 37.

Cascio, W. F. (1995). *Managing Human Resource*, New York : McGraw-Hill.

Campbell, J.P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. and Weick, K. E. Jr. (1970), *Managerial behavior performance and effectiveness*, New York : McGraw-Hall.

Coming, T. G. and Huse, E. F. (1985). *Organization Development and Change (3rd)*. New York. Cromwell, S. E. (2000), Examining the effect of organizational support, management support, and peer support on transfer of training. Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania State.

Curry, D. H., Caplan, P. and Knuppel, J. (1994). *Transfer of Training and Adult Learning (TOTAL)*. *Journal of Continuing Social Work Education*, 6(1).

Cusimano, J. M. (1996). Managers as Facilitators. *Training and Development*, 50, 31-33.

Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management : Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969

Drucker, P. (1993). *Post Capitalist Society*. New York : Harper Collins.

Frayne, C. A. and Latham, G. P. (1987). The application of social learning theory to employee self-management of attendance, *Journal of Applied Psychology*, 72 : 387-392.

Ford, J. K.(1990). Understanding Training Transfer : The Water Remains Murky. *Human Resources Development quarterly*, 1(3),225-229.

Georgenson, D. L. (1982). The Problem of Transfer Calls for Partnership. *Training and Development Journal*, 10 ,75-78.

Gist, M. E., Bavetta, A. G. and Stevens, C. K. (1990). Transfer training method : Its influence on skill generalization, skill repetition and performance level. *Personnel Psychology*, 43 ,501-523.

Goldstein, L. and Irwin (1974). *Training: Program development and Evaluation*. Goldstein, I. L. (1986). *Training in Organizations : Needs Assessment, Development and Evaluation*, Monterey, CA : Brooks/Cole.

Goldstein, I.L., Ford, K.J. (2002). *Training in Organisations. Needs assessment, development and evaluation*. Belmont, CA : Wadsworth Thomson Learning.

Gregoire, T. K., Jennifer Propp and John Poertner (1998). The Supervisor ' s Role in the Transfer of Training, *Administration in Social Work*, 22(1), 15.

Gumuseli, A. I., and Ergin, B. (2002). The manager ' s role in enhancing the transfer of training : a Turkish case study. *International Journal of Training and Development* ,6(2), 80-97.

Hagman, J. D. and Rose, A. M. (1983). Retention of Military tasks : A review. *Human Factors*, 25(2),199-213.

Hanbyul, K. (2004). Transfer of training as a sociopolitical process. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 497-499.

Hansen, G. S. and Wernerfelt, B. (1998). Determinants of Firm Performance: Relative Importance of Economic and Organizational Factors, *Strategic Journal of Management*, 339-441.

Hicks, W. D., Klimoski, R. J. (1987). Entry into Training Programs and Its Effects on Training Outcomes: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 30, 542-552

Hoffman, Frank. O. (1983). Is Management Development Doing the Job? *Training and Development Journal*, Jan.

Holton, E. F. III (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5 – 25.

Holton, E.F., Bates, R.A., Ruona, W.A. (2000). Development of a generalised learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333-358.

House, R. J. (1968) " Leadership Training : Some Dysfunctional Con-sequences " , *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 542-552.

Huczynski, A. A., and Lewis, J. W. (1980). An empirical study into the learning transfer process in management training. *Journal of Management Studies*, 17, 227-240.

James, H. and Olsen, Jr. (1998). The evaluation and enhancement of training transfer. *Evaluating Training Transfer*, 2(1), 61-75.

Kanfer, R. & Ackerman P. L.(1989). Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach. *Journal of Applied Psychology*,74 (4) , 657-691.

Kanter, R. M.(1977). *Men and Women of The Corporation*. New York : Basic Book.

Laker, R. Dennis.(1990). Dual Dimensionality of Training Transfer. *Human Resources Development Quarterly*, 1(3), 209-213.

Montesino, M. U. (2002). Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviours and training usage : A posttraining study. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 89-108.

Noe, R.A. (1986). Trainee Characteristics and Training Effectiveness. *Applying Psychology in Business*, Lexington Books.

Noe, R.A. (1986). Trainees Attributes and Attitudes : Neglected Influences on Training Effectiveness. *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, 736-749.

Noe, R. A., John, R., Hollenbeck, Barry, and Patric, M. W. (2000), *Human resource management*, NY: McGraw-Hill.

Noe, R. A. & Schmitt, N. (1986). The influences of trainees ' attitudes on training effectiveness : test of a model. *Personnel Psychology*, 39, 497-532.

Peters, L.B. & O'Connor, E. J. (1980). Situational Constraints and Work Outcomes: The Influence of a Frequently Overlooked Construct. *Academy of Management Review*.

Russell, J. & Wexley, K. N. (1984). Questioning the Effectiveness of Behavior Modeling Training in an Industrial Setting. *Personnel Psychology*,37, pp.465-481.

Salas, E., Cannon-Bowers, J.A. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52 ,471-99.

Scarpell, V. G. & Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human Resource Manageme. Environment and Function*, Boston :PWS-KENT.

Scroth, M. L. (2000). The effects of type and amount of pretraining on transfer in concept formation. *Journal of General Psychology*, 127(3),261-269.

Shore, E. & Sechrest, L. (1961). Concept attainment as a function of positive instances presented. *Journal of Educational Psychology*, 52, 303-307.

Tannenbaum, S. I. & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441.

Taylor, M. (2000) Transfer of learning in workplace literacy programs. *Adult Basic Education*, 10(1):3-20.

Thorndike, E. L. & Woodworth R. S.(1901). The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions. *Psychological Review*, 8, 247-261.

Tracey, J. B. & Tews, Michael J. (1995). Training Effectiveness Accounting for Individual Characteristics and the Work Environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39.

Tracey, J. B., Tannenbaum S. I., Kavanagh, M. J.(1995). Applying Trained Skills on the Job : The Importance of the Work Environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2),239-252.

Wexley, N. Kenneth & Baldwin, Timothy T.(1986). Post-Training Strategies For Facilitation Positive Transfer : An Empirical Exploration, *Academy of Management Journal*, 29(3), 503-520.

Wexley, K.N. & Latham, G. P. (1981). *Developing and Training Human Resource in Organizations*, Scott, Foreman And Company.

Xiao, J. (1996). The Relationship between Organizational Factors and the Transfer of Training in the Electronics Industry in Shenzhen,

China. Human Resource Development Quarterly, 7(1),59. Zaleznik, A., Christensen, R., & Roethlisberger, F. (1958). The Motivation. Productivity and Satisfaction of Workers. A Prediction Study, Boston, Division of Research, Harvard Business School.