

情緒智力、學習滿意度與訓練移轉成效之相關研究-以知覺組織支持為干擾變項

A Study on the Relationship of Emotional Intelligence, Learning Satisfaction and Training Transfer Effectiveness – Taking Perceived Organizational Support as a Moderator

吳宥儀¹ 錢書華² 黃琇屏³ 蔡育璟⁴

^{1,4} 國立中正大學勞工關係學系碩士

² 國立屏東科技大學企業管理學系博士後

³ 國立台東大學教育學系副教授

摘要

本研究旨在探討企業員工之情緒智力、學習滿意度、訓練移轉成效與知覺組織支持的關係研究。希望藉由問卷的調查及統計分析，瞭解其關係，並提出相關的結論與具體建議，以作為相關單位參考依據。

為達上述研究目的，本研究採取問卷調查法進行研究，以接受 96 年度產業人才投資方案補助之企業包班訓練課程學員為對象，共發放 753 份問卷，有效問卷計 432 份，有效回收率為 60.03%。

關鍵詞：情緒智力、學習滿意度、訓練移轉成效、知覺組織支持、產業人才投資方案。

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

教育訓練是企業經營活動中不可或缺的一環，因為企業組織的永續經營與發展，有賴於各類的知識、技術，及能力優良人才。管理大師 Peter F. Drucker 也強調：「人是組織的最大資產」，「人」的因素是任何企業領先致勝的關鍵所在。而人才的養成，需要有完善規劃的教育訓練。

除企業對員工規劃的各類教育訓練活動外，進入新的世紀，先進國家也發現人才運用的重要，紛紛就人力資本開發建構專屬且具特色的國家體制，就人力資本投資的開發程序與標準，推動一套可以接軌國際且因應國際競爭挑戰的國家訓練品質保證系統。全球性卓越經營的標竿體系，例如：美國國家品質獎、歐洲品質獎等，都視人力資源的發展為其根本（林政榮，2007）。因此，無論是國家競爭力或企業競爭力，人力的良窳皆

扮演極重要的角色。

雖然教育訓練的重要性不容置疑，但訓練的移轉成效亦不容忽視，依據 Hoffman (1983)的報告，預估只有訓練費用的 10%能在可觀察的工作行為上得到成果；Baldwin & Ford (1988)研究發現，訓練後不到 10%能產生真正的學習成效；Curry et al.評估訓練結果僅有 10-13%的學習成效能夠移轉至工作情境上；John Newstrom 調查分析後認為，在訓練後，有 40%可以馬上運用在工作上，25%可以持續應用至六個月，而只有 15%在一年之後仍然能運用訓練時所學（轉引自陶紀貞，1999）。由上述可知，訓練移轉的效果，因受訓個體或環境的差異性而有不同程度結果的呈現。

然而影響訓練移轉（Transfer of training）的因素很複雜，綜觀各學者的實證結果發現，國內外學者多是以因素分析的觀點來從事訓練移轉的研究，並大致將影響訓練移轉成效的因素歸納為「外在組織因素」（如工作環境、組織氣候與文化等）、「內在個人因素」（如人格特質、動機等），與「訓練課程設計因素」（Noe, 1986; Baldwin & Ford, 1988; Tracey, Tannenbaum, & Kavanagh, 1995; Xiao, 1996; 卓雅偵, 1997; 陶紀貞, 1999; 黃芝華, 1999; 王瑞賢, 2001），且已有許多實證研究證實上述三項因素對訓練移轉成效的影響關係。而本研究則嘗試不同於以往的因素分析觀點來從事對訓練移轉成效的研究，仍是以影響訓練移轉成效的個人因素、課程設計因素、及組織因素作為發想，但是以具有理論基礎並被明確解釋界定的概念，來取代此三項影響因素，據此探討和訓練移轉成效之間的關聯性與影響性，以呈現不同以往的研究風貌，進而達成對訓練移轉成效的相關貢獻，此即為本研究主要之動機。

在歸納影響訓練移轉成效的「內在個人因素」方面，大部份的研究將焦點放在個人能力、動機及態度等原因。本研究於上一段已說明，欲嘗試從一個具有理論基礎發展並被明確解釋界定的概念，來取代個人能力、動機及態度等「內在個人因素」原因，據此瞭解與訓練移轉成效的影響關係為何。由於近年來，情緒智力（Emotional Intelligence; EI）概念的出現與發展，為人力資源管理帶來了新的思維方向，在 Wong, Law, & Song (2004)的實證研究中指出，情緒智力是能夠經由訓練而提高的一種能力；Jordan (2000)針對 448 位澳洲傳播課程畢業生，探討情緒智力與工作效能的關係，發現低情緒智力的工作團隊表現，比高情緒智力的工作團隊表現來得差。由上述研究結論可大致發現，情緒智力與工作表現有某些程度的關聯性，而情緒智力是否亦能在受訓後的移轉行為表現上，有著其關聯性與影響力？故將情緒智力作為本研究變項之一。

在影響訓練移轉成效的「外在組織因素」方面，相關研究證實組織氣候愈好、主管支持度愈高，會影響員工訓練移轉的成效（孫本初、蔡秀涓，1996；Baldwin & Ford, 1988）。而從 1980 年代起，開始有學者關心員工對組織的知覺將會對其個人的工作態度及行為產生怎樣的影響，雖然過往的研究一再強調組織承諾對員工工作態度及行為的良好預測能力，但這樣的想法在現在看來似乎已顯得過於簡單，企業所需關心的，不再只是自己到底為員工做了什麼，更重要的是員工如何看待組織的這些行為（李佳怡，2000），這就是 Eisenberger et al. (1986)提出的知覺組織支持（Perceived Organizational Support; POS）概念。企業組織在人力資源管理實務方面的研究指出，員工的升遷狀況及獲得階段性教育訓練機會的與否，對知覺組織支持（POS）有顯著的正向關係（Wayne, Shore, & Liden, 1997）。除了組織氣候及主管支持等影響訓練移轉成效的「外在組織因素」之外，當員工接受組織給予的相關教育訓練後，感受到組織對他們的關懷與重視度，而產生一種回報意識的「知覺組織支持」概念，是否亦對訓練移轉成效有所關聯與影響？故將知覺組織支持作為本研究變項之一。

而在影響訓練移轉成效的「課程設計因素」方面，則有學習的原理及訓練的內容 (Baldwin & Ford, 1988; 王瑞賢, 2001) 等。課程設計與學習者的學習滿意度息息相關 (Biner, 1993; 吳婉如, 1992)，在王瑞賢 (2001) 的實證研究發現，學習滿意度與訓練移轉成效有正向的影響關係，此是否意味著良好的訓練品質能使受試者有較佳的學習滿意度，進而達到預期的訓練移轉成效？但如何有效提昇訓練品質，使受訓者有良好的受教環境，進而有較高的學習滿意度，達成正向的訓練移轉成效，是可去關切的方向。

由於我國政府爲了提昇國內的訓練品質，指派勞委會職業訓練局配合行政院「服務業發展綱領及行動方案 (2004 年—2008 年)」，參考 ISO 10015 訓練指南及英國 IIP 人才投資方案 (Investors in People; IIP) 等相關措施，發展出了「國家 (台灣) 訓練品質計分卡 (Taiwan TrainQuali Scorecard; TTQS)」的人才培訓產業品質認證制度。目前「在職勞工訓練計畫」、「產業人才投資方案計畫」、「協助企業人力資源提升 (個別型) 之計畫」及「協助企業人力資源提升 (聯合型) 計畫」等四大重點輔導計畫，皆於 2007 年起全面採行 TTQS 訓練品質計分卡制度。TTQS 的計畫目標，是爲了開發並建立國家訓練品質保證的系統，以適行於國內企業、組織的訓練管理流程，促進訓練品質與國際接軌，提升人才培訓專業能力與服務產業發展，強化勞動生產力與國家競爭力 (行政院勞委會職業訓練局, 2007)。由於 TTQS 檢核制度的目標，是使課程設計能進一步符合受訓者的程度與企業的需求，但是否能提昇受訓員工的學習滿意度，進而達成訓練移轉的成效，實值得再做深究，故將學習滿意度作爲本研究變項之一，並以 TTQS 方案計畫中之受訓學員爲本研究對象，以進行探討與研究。

1.2 研究目的

經由上述研究動機的闡述，本研究欲瞭解企業組織對員工實施教育訓練的同時，是否真能達到預期的目標與成效。然而，在訓練移轉的過程中，有許多複雜的因素在影響著，多數的研究乃是針對訓練移轉成效的影響因素作爲探討，而本研究亦是以影響訓練移轉成效的因素來作爲思考點，但是將個人因素、課程設計因素與組織因素，以受訓者的情緒智力、對受訓課程設計的學習滿意度、受訓者感受到組織對其的關懷與重視度等三項，來作爲與訓練移轉成效之間的關聯性研究，並據此分析以瞭解彼此間之關係，此爲本研究目的之一。

另一方面，以我國政府現階段推行的 TTQS 方案中的在職勞工爲研究對象，亦可從中檢視方案給予勞工訓練課程方面的協助上，是否符合目前勞工的需求，以作爲相關單位的參考，此爲本研究目的之二。

另提出以情緒智力及知覺組織支持這兩個概念，作爲訓練移轉成效的影響因素之一，亦是希望能提供在教育訓練實務上新的參考方向，此爲本研究目的之三。

2. 文獻探討

2.1 與學習滿意度之關係

在吳坤儒 (2003) 對學生之情緒與學習滿意度之關係—以義守大學之研究所學生爲例的研究中，發現學生之情緒表現與學習效能之間有顯著相關，具正面情緒表現之學生有較高的學習效能；且學習效能與課程滿意度之間有顯著相關和影響，有較高學習效能者，對課程有較高的滿意度；而課程滿意度與學習滿意度之間有顯著的相關，有較高課

程滿意度之學生，會具較高的學習滿意度。

另外，亦有不少研究指出，學習動機與學習滿意度有正向關係存在（黃益松，2001；廖志昇，2003；王全得，2003；賴美嬌、蔡武德，2005；熊屏生，2006）。

而本研究參閱相關學習滿意度之文獻發現，大多與學習滿意度具相關性的因素不乏態度、學習動機或個人特質（陳國恩，1997；黃益松，2001；陳容芯，2000；廖志昇，2003；王全得，2003；賴美嬌、蔡武德，2005；熊屏生，2006；邱韻洳，2007），較少加入情緒的概念，以情緒智力作為研究。雖吳坤儒（2003）的研究指出了情緒和學習滿意度的關係，但亦未直接探討「情緒智力」與「學習滿意度」的關係。

綜合上述研究可發現，情緒、動機、個人特質與學習滿意度具有相關性。情緒、動機、個人特質與人格特質有關，由 Bar-On (1997)及 Goleman (1998)提出的混合式情緒智力模型，則是融合了能力與人格特質的觀點，故情緒智力亦與人格特質有關。而本研究則視情緒智力為一種可經由訓練而成的能力觀點，藉此瞭解情緒智力與學習滿意度是否具有關聯性存在？因此，提出以下之研究假設：

H1：情緒智力與學習滿意度有顯著性正相關。

2.2 學習滿意度與訓練移轉成效之關係

許駿煒（2000）對高科技產業員工教育訓練成效評估之研究顯示，訓練參與者對教育訓練之滿意度愈高時，則該學員在個人才能增進程度及實際工作應用成效等方面的表現愈佳。黃益松（2001）以在職進修部學生為研究對象，發現學生對學習滿意度的評價會影響其學習後行為意圖。王瑞賢（2001）的研究則發現，學習滿意度與訓練移轉有顯著的正向影響。林俊宏、龐寶璽、鄭晉昌（2006）的研究指出，受訓者接受完訓練課程後，若對訓練有高度的滿意度時，其訓練移轉行為將最為強烈。訓練課程的品質會直接反映在受訓者的訓練移轉行為上。

由於本研究與先前實證研究之研究變項與研究對象不盡相同，其研究結果亦可能有所差異。依據先前的研究結果，本研究以 TTQS 方案中之受訓者為研究對象，再度驗證學習滿意度與訓練移轉成效之間，是否具正相關的關聯性？並進一步瞭解學習滿意度是否會影響訓練移轉成效？因此，提出以下之研究假設：

H2：學習滿意度對訓練移轉成效有顯著性正向影響。

2.3 情緒智力與訓練移轉成效之關係

陶紀貞（1999）整理國內外相關的訓練移轉成效研究，將影響訓練移轉的因素分為「組織因素」與「個人因素」；王瑞賢（2001）依據陶紀貞（1999）的整理，進一步整理並歸納出影響訓練移轉成效的因素為「組織因素」、「個人因素」與「訓練設計」三大部份。組織因素包括工作環境、組織氣候與文化、上司、同儕關係等；個人因素包括動機、期望、內外控、態度、能力、自我效能等；訓練設計包括訓練課程等。

在「個人因素」部份，Baldwin & Ford (1988)、Tracey & Tews (1995)認為受訓者特質因素中的動機部份，會影響訓練成效。亦有學者認為不同控制位置之內控者及外控者，會影響其移轉的動機（Gregoire, Propp, & Poertner, 1998）。

以上的研究是以探究訓練移轉成效的因素為主。而影響訓練移轉成效的個人因素，包括動機、內外控、態度等。由於影響訓練移轉的個人因素方面，未有情緒智力此因素

的探討，依照先前推論的假設 1 (H1)，情緒、動機、個人特質與人格特質有關，情緒智力亦與人格特質有關聯性。本研究則再進一步瞭解情緒智力與訓練移轉成效之間的關聯及影響為何。因此，提出以下之研究假設：

H3：情緒智力對訓練移轉成效有顯著性正向影響。

2.4 情緒智力、學習滿意度與訓練移轉成效之關係

Baldwin & Ford (1988)、Gregoire et al. (1998)認為訓練課程應要有清楚的目標、與受訓者實際工作有關、課程內容妥適、施訓者讓人覺的有信賴感。因此，課程設計的學習原理、教材編排及訓練內容，會直接對受訓者的學習與記憶造成影響，並具有良好的移轉成果。

「訓練設計」乃是影響訓練移轉成效的因素之一，而訓練設計亦是學習滿意度評估的項目之一，許多研究顯示，訓練設計與學習滿意度是具有相關性的(Jaeger, 1974; Hynes, 1990; Biner, 1993; 吳婉如, 1992; 鄭田, 1995; 王瑞賢, 2001; 黃益松, 2001; 黃玉湘, 2002; 魏銀河, 2003; 王全得, 2003; 陳碩琳, 2003; 池進通、洪玉珊、張孝宗, 2003; 張夢凡, 2004; 熊屏生, 2006; 紀紋薇, 2006; 葉佩欣, 2006; 林俊宏、龐寶璽、鄭晉昌, 2006)。

另一方面，Huang, Hsieh, Huang, & Chien (2007)以曾上過企業內部 e-learning 訓練課程的員工為研究對象發現，學習滿意度對於受訓者特質、訓練內容、工作環境、系統設計等自變項，與訓練移轉成效依變項之間的影響，具有顯著的中介效果。而張夢凡(2004)以高雄地區之空中大學學生為研究對象發現，空大學生的學習滿意度對自我導向學習傾向與繼續進修意願，具部分成立的中介效果。

上述研究說明訓練設計與學習滿意度具有相關性，而訓練設計乃是影響訓練移轉成效的因素之一；另一方面，學習滿意度對於受訓者特質與訓練移轉成效間具有顯著的中介效果。本研究依照假設 3 (H3) 進一步來瞭解，受訓者的情緒智力會不會透過學習滿意度，進而影響訓練移轉的成效？因此，提出以下之研究假設：

H4：學習滿意度在情緒智力與訓練移轉成效間，具有顯著的中介效果。

2.5 學習滿意度、知覺組織支持與訓練移轉成效之關係

在「員工－組織關係」的相關研究中顯示，組織氣候愈好，員工的訓練移轉愈明顯（孫本初、蔡秀涓, 1996; 許敏松, 2006); 而主管支持是員工訓練移轉成效成功與否的關鍵因素 (Baldwin & Ford, 1988; Tracey & Tews, 1995; Xiao, 1996; 卓雅偵, 1997; 黃芝華, 1999; 陶紀貞, 1999; 楊聖怡, 2000; 張瑞芬, 2003; 林俊宏、龐寶璽、鄭晉昌, 2006); 另外，同儕對於員工本身新技能或知識使用的支持，與平時對於訓練的態度，亦是影響員工訓練移轉的關鍵因素 (Baldwin & Ford, 1988; Trace & Tews, 1995; Xiao, 1996; Gregoire et al., 1998; 許敏松, 2006)。再則，Wayne, Shore, & Liden (1997)的研究指出，員工的升遷狀況及獲得階段性教育訓練機會與否，對知覺組織支持有顯著的正向關係。而 Eisenberger et al. (1997)的研究結果顯示，如果工作條件之有利性是出自於組織自發性的動機，將會提高員工之知覺組織支持程度。

從上述的研究可發現，受訓者若知覺到組織、主管或同儕的支持，會提高其訓練移轉成效的程度，組織因素是影響訓練移轉成效的一項重要考量，而此部份的組織因素則包含如組織氣候、組織承諾等由員工對組織做承諾的概念。因此，本研究欲以知覺組織

支持這種由組織對員工做承諾的概念，來瞭解其與訓練移轉成效是否亦有關聯性。因此，提出以下之本研究假設：

H5：知覺組織支持與訓練移轉成效有顯著性正相關。

然而，王瑞賢（2001）的研究發現，受訓者不會因日後移轉成效很低，便反悔對當初受訓時「整體學習滿意度」評價的高或低。受訓者日後對當初「整體學習滿意度」評價的降低，很有可能是受訓內容與工作無關，或其他未知的組織、個人因素所影響。本研究認為，也許王瑞賢（2001）沒有在學習滿意度與訓練移轉成效之間，考慮其他因素的影響，所以，他在結論中提出，「學習滿意度與訓練移轉成效之間可能受其他因素所影響」。由此可知，若為了研究方便或對問題瞭解不足，只建立變數之間簡單的因果關係，而忽略干擾變項的影響，將會嚴重影響研究結論的有效性（古永嘉譯，1996）。

本研究再參閱相關文獻後發現，在林俊宏、龐寶璽、鄭晉昌（2006）的研究結果中顯示，訓練的外在環境所產生的知覺組織氣候本身，不但會影響訓練移轉的行為，尤其會透過不同管理措施的激勵，以提高受訓者本身的受訓動機，並進而提高受訓者的訓練滿意度與訓練成效；在陳旭耀（2006）的研究中，以知覺組織支持為干擾變項，發現有較高喜愛學習傾向的管理者，若身處於知覺組織支持強烈的工作環境中，管理者會增強本身喜愛學習的態度，肯定自己能力的感覺，進而增加本身專業技術能力。

在假設 2（H2）學習滿意度會影響訓練移轉成效的情形下，若加入受訓者的知覺組織支持變項，與學習滿意度交互作用後，是否會對訓練移轉成效有不同的影響？因此，提出以下之本研究假設：

H6：學習滿意度與知覺組織支持的交互作用，會對訓練移轉成效產生顯著的干擾效果。

3. 研究設計

3.1 研究架構

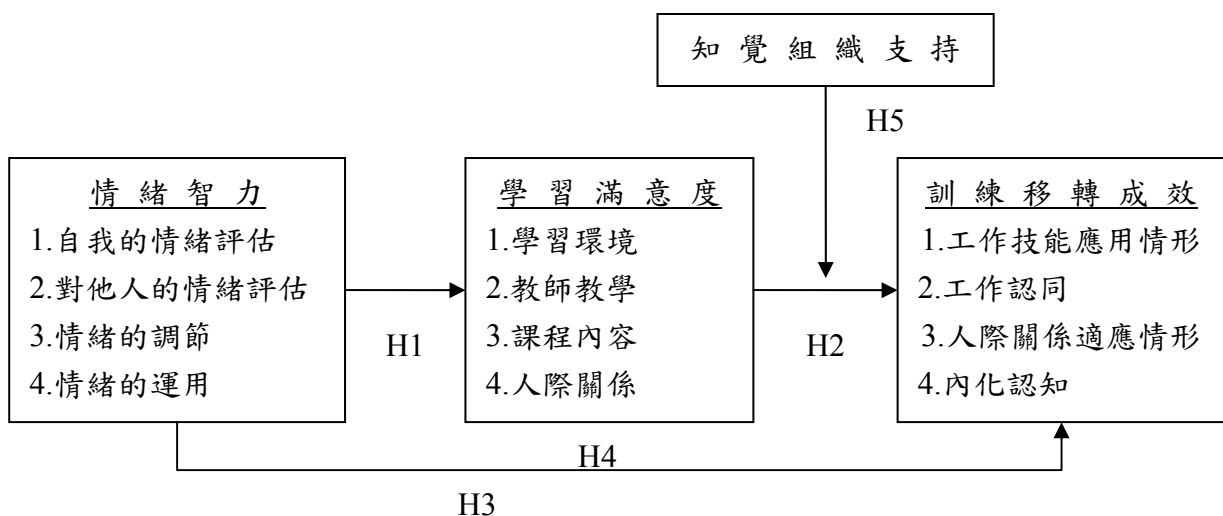


圖 1 研究架構

3.2 研究假設

依據文獻探討之推導及圖 3-1-1 之研究架構，本研究之研究假設列舉如下：

H1：情緒智力與學習滿意度有顯著性正相關。

H2：學習滿意度對訓練移轉成效有顯著性正向影響。

H3：情緒智力對訓練移轉成效有顯著性正向影響。

H4：學習滿意度在情緒智力與訓練移轉成效間，具有顯著的中介效果。

H5：知覺組織支持與訓練移轉成效有顯著性正相關。

H6：學習滿意度與知覺組織支持的交互作用，會對訓練移轉成效產生顯著的干擾效果。

3.3 研究對象

本研究之研究對象，乃針對「96 年度產業人才投資方案」中的「企業包班訓練課程」的受訓人員。理由說明如下：

由於本研究探討的是受訓者的情緒智力、學習滿意度、訓練移轉成效與知覺組織支持的關聯性，為了有效評估受訓者的訓練移轉成效，評估對象必須是符合參與訓練課程後，仍繼續工作的「在職勞工」身份，而產業人才投資方案補助的對象即是「在職勞工」。另一方面，考量受訓者對訓練課程的學習滿意知覺程度，與訓練移轉的成效，會因時間因素造成評估的困難點。因此，本研究再將時間現縮為 96 年度，即 96 年度產業人才投資方案之在職勞工。

為瞭解「組織的支持」因素，是否會對受訓者在參訓後有所影響。評估對象除了符合參與訓練後仍繼續工作的在職勞工身份外；另一方面，因為「企業包班」的訓練課程，乃是由企業本身主動與訓練機構聯繫的方式，邀請訓練機構，針對企業員工，以專班的上課方式，提供企業員工所需的訓練課程。而企業以「企業包班」的模式提供員工訓練課程，是否能使員工感受到其「組織的支持」，相關研究指出，員工獲得階段性教育訓練機會與否，對知覺組織支持有顯著的正向關係 Liden (1997)，因而影響受訓人員將受訓所學運用到工作的移轉行為與效果，亦是本研究可考量的方向。

由於參與產業人才投資方案的在職勞工，除企業包班的方式，大部分是在職勞工個人自發性單獨報名課程，考量參與課程的在職勞工組成太過複雜，所以，才將參與訓練課程人員限縮在「企業包班」這個班別上。

經由上述考量後，本研究以 96 年度產業人才投資方案之企業包班訓練課程的受訓人員，為本研究的研究對象。

3.4 問卷發放與回收

本研究採用問卷調查的方式蒐集資料，並以便利抽樣為主要抽樣方法。首先，研究者需瞭解研究對象之母體為何，因此，首先致電至行政院勞工委員會職業訓練局各區之職業訓練中心，計有：泰山職業訓練中心、北區職業訓練中心、桃園職訓中心、中區職業訓練中心、台南職訓中心及南區職訓中心，共六家職訓中心，逐一詢問是否能協助本研究之問卷調查，以便給予所屬區域之訓練機構聯絡人及受訓企業單位聯絡人之名單。最後，南區職訓中心與台南職訓中心同意協助本研究之問卷調查。因此，研究對象集中

於南部地區企業單位之受訓人員。

確認問卷發放對象為南部地區企業單位之受訓人員後，再根據職訓中心給予之名單，逐一致電至各訓練機構聯絡人與受訓企業單位聯絡人，瞭解企業包班舉辦之班數、期間與學員數，並取得協助問卷調查的同意後，再進行問卷發放工作。問卷發放日期為 96 年 8 月 29 日，陸續回收至 96 年 11 月 1 日，歷時約 2 個月，共發放 753 份問卷，回收 487 份，回收率為 64.67%。回收問卷中，凡答案以固定規則呈現、缺漏答題數達 5 題以上，及研究對象不符合在職勞工身份者之無效問卷，共 35 份，餘有效問卷數共 452 份，有效回收率為 60.03 %。問卷發放與回收情形，如表 1 所示。

表 1 發放問卷數與回收有效問卷數

總發放數	回收數	回收率	無效樣本數	有效樣本數	有效回收率
753 份	487 份	64.67%	35 份	452 份	60.03%

3.5 問卷設計

3.5.1 情緒智力量表

本研究所採用之量表係引自 Wong, Law, & Song (2004)編製的自陳式 EI 量表 (WLEIS)，分為四個構面進行評估。原始問卷量表之「自我的情緒評估」、「對他人的情緒評估」、「情緒的調節」與「情緒的運用」之 Cronbach's α 值在 0.79~0.93 之間，顯示具有良好的內部一致性。

3.5.2 學習滿意度量表

本研究之學習滿意度量表係採用王瑞賢 (2001) 的學習滿意度量表。分為四個構面進行測量，「學習滿意度量表」之「學習環境」、「教師教學」、「課程內容」、「學習成果」與「人際關係」Cronbach's α 值在 0.75~0.92 之間，顯示具有良好的內部一致性。

3.5.3 訓練移轉成效量表

本研究之訓練移轉成效係採用張瑞芬 (2003) 之訓練移轉成效量表。Cronbach's α 值為 0.9484，顯示具有良好的內部一致性。

3.5.4 知覺組織支持量表

本研究採用的知覺組織量表，為 Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch (1997) 依據 Eisenberger et al. (1986, 1990)的量表為基礎，編製而成的知覺組織支持問卷(Perceived Organizational Support; POS)。

4. 實證研究分析與結果

表 2 研究假設驗證結果彙整表

	假設	研究發現	驗證結果
H1 :	情緒智力與學習滿意度之間具有顯著性正相關。	受訓者的情緒智力與學習滿意度之間具有顯著的正相關。	完全成立
H2 :	學習滿意度對訓練移轉成效有顯著性正向影響。	1.受訓者學習滿意度之「學習環境」構面，對訓練移轉成效之「工作認同」、「人際關係適應情形」、「內化認知」構面，有顯著正向影響。 2.受訓者學習滿意度之「課程內容」構面，對訓練移轉成效有顯著正向影響。 3.受訓者學習滿意度之「人際關係」構面，對訓練移轉成效有顯著正向影響。	部份成立
H3 :	情緒智力對訓練移轉成效有顯著性正向影響。	1.受訓者情緒智力之「對他人的情緒評估」構面，對訓練移轉成效之「工作認同」、「人際關係適應情形」、「內化認知」構面，有顯著正向影響。 2.受訓者情緒智力之「情緒的調節」構面，對訓練移轉成效有顯著正向影響。 3.受訓者情緒智力之「情緒的運用」構面，對訓練移轉成效有顯著正向影響。	部份成立
H4 :	學習滿意度在情緒智力與訓練移轉成效間，具有顯著的中介效果。	1.在受訓者情緒智力之「對他人的情緒評估」構面，對訓練移轉成效之「工作認同」與「人際關係適應情形」構面的影響中，學習滿意度具完全中介效果。 2.在受訓者情緒智力之「對他人的情緒評估」構面，對訓練移轉成效之「內化認知」構面的影響中，學習滿意度具部份中介效果。 3.在受訓者情緒智力之「情緒的調節」構面對訓練移轉成效的影響中，學習滿意度具部份中介效果。 4.在受訓者情緒智力之「情緒的運用」構面對訓練移轉成效的影響中，學習滿意度具部份中介效果。	部份成立
H5 :	知覺組織支持與訓練移轉成效之間具有顯著性正相關。	受訓者的知覺組織支持與訓練移轉成效之間具有顯著的正相關。	完全成立
H6 :	學習滿意度與知覺組織支持的交互作用，會對訓練移轉成效產生顯著的干擾效果。	受訓者學習滿意度之「人際關係」構面與知覺組織支持的交互作用，對訓練移轉成效之「工作認同」構面有顯著影響。	部份成立

5. 結論與建議

5.1 研究結論

5.1.1 情緒管理能力愈好的受訓員工，其學習滿意度愈佳

情緒智力愈佳的受訓員工，其學習滿意度愈高。表示員工在察覺本身或他人情緒表現的能力愈佳，及有效調節與運用自身情緒的能力愈佳，其無論是對於受訓時學習環境的滿意度、對講師教學的滿意度、對訓練課程的滿意度，甚至是與受訓學員及訓練機構人員相處上的滿意度會愈高。

由於情緒智力亦是現代員工需具備的能力之一，而能瞭解自身情緒並有效管理情緒的員工，其身心狀態較佳。因此，當企業組織或相關訓練單位欲瞭解受訓員工的學習滿意度情形，員工本身的情緒管理能力則是值得去注意的方向。

5.1.2 受訓員工的情緒管理能力愈好，有助於提昇其訓練移轉的成效

情緒智力愈佳的受訓員工，其訓練移轉的成效愈好，且受訓員工的情緒調節與情緒運用能力，會影響並提昇其訓練移轉的成效，而受訓員工對他人的情緒評估能力，則會部份影響並提昇訓練移轉的成效。由研究結果可以發現，員工的情緒智力對其在受訓後的移轉行為表現上佔有其影響力量。因此，組織應於平時便重視員工的情緒管理能力，並提供相關的協助方案來加強員工的情緒管理能力，在實行員工教育訓練活動時，有助於提昇員工訓練移轉的成效。

5.1.3 受訓員工的學習滿意度愈高，有助於提昇其訓練移轉的成效

由數據顯示，受訓員工對教師教學的滿意度最高。而受訓者的學習滿意度愈高，其訓練移轉成效愈好，且受訓員工對課程內容與人際關係的滿意度，會影響並提昇其訓練移轉的成效，對學習環境的滿意度，則會部份影響並提昇訓練移轉的成效；另一方面，情緒智力透過學習滿意度後，對訓練移轉成效的正向影響關係出現部份消失及減弱的情形，則顯示了學習滿意度對訓練移轉成效影響的重要性。因此，企業組織應重視員工對教育訓練的學習滿意度，於實施教育訓練時，除在學習環境、教師教學情形、課程內容設計，及學員人際關係處理等訓練品質有所要求外，受訓者本身的學習感受及滿意度也應符合受訓員工目前的需求，相輔相成下，才能達到有效的訓練成果。

5.1.4 受訓員工知覺組織支持的程度高，其訓練移轉的成效高；且知覺組織支持與人際關係滿意度的交互作用，會影響受訓後的工作認同感

受訓員工知覺到組織對他的支持程度愈強烈，其訓練移轉的成效愈佳，然而，從知覺組織支持的數據顯示可發現，受訓員工普遍對於知覺到組織支持的程度並不是很強烈。因此，企業組織除了以物質激勵的方式展現其對員工的支持與重視外，最重要的應是企業組織在對待員工心態上的調整，將員工視為工作夥伴及其寶貴資產，使員工能由本身來察覺到組織對他的支持，進而產生同等回報的心理。

另一方面，受訓員工於受訓時的人際關係滿意度，與知覺組織支持的交互作用下，會影響並提昇其在受訓後的工作認同感，且較能強烈知覺到組織對他的重視的受訓員工，比較不強烈知覺到組織支持的受訓員工，在受訓後有較明顯的工作認同感。由於本研究是以產業人才投資方案中之企業包班的學員為研究對象，因此，一同上課的受訓學員可能即是受訓者在工作上的同儕（或主管）。受訓員工於平時便能明顯感受到組織對

他（她）的重視與關懷，與同儕（或主管）一起接受提昇本身工作方面知識技能的教育訓練課程的同時，還能與一起學習的同儕（或主管）間相處融洽，進而提高了受訓員工對其工作的認同感。因此，企業組織在實施教育訓練時，可重視一同接受教育訓練、工作職務性質相近的員工間的互動，員工間的相處情形融洽，因其會影響到員工在受訓後的工作認同感。

5.2 建議

根據研究結論，謹提出以下建議，供相關單位作為參考，並提出後續研究之建議，作為未來進一步研究之參考。

5.2.1 對企業組織的建議

5.2.1.1 重視並提昇員工的情緒管理能力，有利於員工的訓練移轉成效

根據本研究結果顯示，受訓員工的情緒智力，與學習滿意度及訓練移轉成效有正向關係，並可有效預測訓練移轉的成效。雖然情緒智力是表面看不出來的能力，但會經由員工的成長跟著成形。因此，企業組織可以於平時提供員工在情緒管理方面的諮詢與輔導協助，亦可定期舉辦同事、工作團隊間的情緒管理心得分享，以瞭解並提昇員工的情緒管控能力，有利於員工的訓練移轉成效。

5.2.1.2 塑造支持性的工作環境

當組織給予員工教育訓練的機會，應該會增強員工知覺到組織支持他的感受，然而，根據本研究數據顯示，受訓者對於知覺組織對他的支持程度為普通。知覺組織支持是由組織對員工作承諾的概念，而隨著勞工本身自主性及教育程度的提高，員工愈來愈注重的就是組織對他的尊重、關懷與重視程度。由於本研究對象大多數為大學學歷之員工，可大致推敲，單純的物質激勵因素，例如給予教育訓練的機會等，並不一定能增加教育程度較高的員工知覺到組織對他的支持度，取而代之的重點則是組織給予員工的關懷與歸屬感、組織對員工的尊重及重視程度，以及組織給予員工自我實現的機會。

因此，企業組織在平時就應塑造出一個具有支持性的工作環境，當員工能真正由心理層面體會到組織的用心後，較容易產生回饋組織的心態與具體行動，以達成企業組織與員工共同成長的目標。

5.2.1.3 定期舉辦讀書會，適時給予指導鼓勵，並配合行動方案，以提昇員工工作認同

另一研究結果顯示，員工在受訓時的人際相處情形對訓練後的工作認同感，是會受到員工個人在知覺到組織對他支持的感受度的影響；而較能感受到組織對他的支持的員工，受訓後有較明顯的工作認同感。

由於本研究對象為企業包班之受訓員工，他在受訓時的人際關係相處上，面對的即是同事（或主管）與訓練機構人員。因此，企業組織在平時便可定期舉辦相關的讀書會或工作坊，以增進同事之間在工作上知識與技能的交流，來增強他們對所屬工作職務的肯定與認同，亦能增進同事間互動的情形。另一方面，當員工在接受教育訓練時，組織亦要適當地給予員工教導及正面的指引與鼓勵，受訓後，則給予員工運用新知識或表示意見與建議的機會，使員工覺得受訓所學是有價值的，且亦受到組織的重視，進而加深員工知覺組織支持的感受。因受訓員工的職務內容相近，組織亦可要求受訓員工，以同部門或組團隊的合作方式，撰寫心得報告或是行動計畫方案，經由撰寫心得報告的過

程，增加受訓員工回想訓練所學知能的記憶，或經由行動計畫方案的執行，將所學轉化成實際行動應用到工作上，一方面可增加訓練的學習成果，另一方面可經由與同事間的相互合作與任務達成的成就感，來增加對其工作的認同度。

5.2.2 對職訓局（職訓中心）與訓練機構的建議

5.2.2.1 舉辦相關研習座談會或配合實務經驗分享，提昇教師教學技巧與品質

由研究數據顯示，受訓學員對教師教學的滿意度情形最佳。由於產業人才投資方案的教師來源，是依課程內容，分別由職訓局的共通核心職能課程師資資料庫去遴選，或是由訓練機構自聘具備實務經驗的教師人選。

職訓局（職訓中心）與訓練機構可多舉辦相關的教師研習營與座談會，經由吸取學者專家或其他教師的教學經驗與教育理念，來釐清講師在教學上的觀念；亦可配合講師本身的實務經驗分享，或是於課堂中邀請學員分享他的實務經驗，來提高整體學員的學習興趣。

由於本方案之訓練課程講師，係來自各領域的專業人才，因此，無論是職訓局（職訓中心）或訓練機構，除了在師資的審查、培訓、檢核、任用方面須更加謹慎外，尤其在講師的教學技巧與教學品質要再作更嚴謹的要求，以保障學員學與知的權利。

5.2.2.2 針對社會變遷與市場需求，做好勞工訓練需求分析

依據本研究的結果顯示，受訓員工對課程內容的滿意度，會影響並提昇其訓練移轉的成效。因此，職訓局（職訓中心）應於平時做好勞工的訓練需求調查工作，多方面參考學者專家、業界，及勞工等各方代表的建議，瞭解目前產業界的員工最需要的新知能為何，以期在審核相關訓練機構提出的計畫書時，對於課程內容的設計上，有更明確的標準。訓練機構應定期修訂課程內容，針對不同產業、教育程度等背景的員工，規劃能提昇員工知能的課程，以順應社會變遷與市場需求。

5.2.2.3 舉辦聯誼活動、重視學員的人際相處情形

另一研究結果顯示，學員的人際關係滿意度，會影響並提昇其訓練移轉的成效。因此，訓練機構可以在有限的訓練時程中，舉辦相關的聯誼活動，邀請受訓學員，或企業內負責訓練的承辦人員，甚至是企業單位主管，來參與聯誼。藉由彼此之間的交流，一方面可使組織瞭解目前學員的學習情形與課程內容的實際情形，一方面可使訓練機構有更多的機會，明確地向企業說明或展現訓練情形，以獲得企業單位對訓練機構的信心，一方面也可使員工經由彼此間的互動，來增強對訓練機構、組織、同儕及工作的認同。當學員在受訓時即能擁有良好的人際關係，有助提昇訓練應有的成效。

5.2.2.4 持續提昇產業人才投資方案訓練品質

由研究結果可發現，情緒智力透過學習滿意度後，對訓練移轉成效的正向影響關係出現部份消失及減弱的情形，由此可知，學員的學習滿意度是影響訓練移轉成效很重要的考慮點。而學習滿意度與施訓者的施訓品質有其關聯，因此，職訓局（職訓中心）應確實獎勵認真、用心的訓練機構，並汰換掉部份不適合的訓練機構，持續提昇產業人才投資方案的訓練品質，亦可使參與此方案的廣大勞工享有良好的受教環境與品質而受惠。

5. 參考資料

5.1 中文部份

- 王全得 (2003), 成人教育的學習型態、動機和滿意度相關性研究, 義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 王瑞賢 (2001), 個人學習層次、學習滿意度與訓練移轉關係之探討, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 古永嘉譯 (1996), Donald R. Cooper & C. William Emory 著, 企業研究方法 (初版), 台北: 華泰書局。
- 池進通、洪玉珊、張孝宗 (2003), EMBA 班企業經理人學習動機與學習滿意度關係之研究—以國立嘉義大學為例, 2003 環境變遷下人力資源之挑戰研討會, 台北: 中華民國人力資源發展學會。
- 吳婉如 (1992), 臺灣地區長青學苑教師教學型態與學員學習滿意度之研究, 國立臺灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 李佳怡 (2000), 知覺組織支持對員工工作態度影響之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 卓雅偵 (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碩士論文。
- 林俊宏、龐寶璽、鄭晉昌 (2006), 支持性組織氣候對訓練移轉的直接效果與間接效果之差異性探討, 東吳經濟學報, 5: 1-34。
- 邱韻洳 (2007), 不同型態成人學習者學習風格與學習滿意度之比較研究, 國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 紀紋薇 (2006), 雲林縣社區大學學員參與程度、學習滿意度對其繼續學習意願影響之研究, 國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文。
- 孫本初、蔡秀涓 (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, 國立政治大學學報, 72: 213-262。
- 張夢凡 (2004), 自我導向學習傾向與學習滿意度對繼續進修意願之研究—以空中大學高雄地區學生為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 許敏松 (2006), 個人特質與組織因素對訓練移轉的影響—以參加桃園縣 93 年及 94 年成長訓練之志工為例, 銘傳大學公共事務學系碩士論文。
- 許駿煒 (2000), 高科技產業員工教育訓練成效評估之個案研究, 國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
- 陳旭耀 (2006), 管理者自我導向學習傾向、管理才能、工作績效之相關研究—以組織知覺支持為干擾變項, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳容芯 (2000), 成人參與電腦第二專長教育學習滿意度之研究, 國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。

- 陳國恩 (1997), 空中大學學生學習風格與學習滿意、學習成就關係之研究, 國立臺灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 陳碩琳 (2003), 目標導向、學習滿意度與學習績效關係之研究—以國立空中大學高雄學習指導中心為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陶紀貞 (1999), 組織因素與個人因素對訓練移轉成效之影響, 考銓季刊, 20: 161-176。
- 黃玉湘 (2002), 我國社區大學學員學習動機與學習滿意度之研究, 國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
- 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碩士論文。
- 黃益松 (2001), 技職校院在職進修不學生學習動機、學習滿意度與學習後行為關係之研究—以嶺東技術學院為例, 中華大學工業工程與管理研究所碩士班碩士論文。
- 葉佩欣 (2006), 百貨公司員工工作特性對學習意願與學習滿意度之相關性研究-以某百貨公司為例, 樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 廖志昇 (2003), 研究生學習動機與學習滿意度關係之研究—以師院在職進修碩士班為例, 國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 熊屏生 (2006), 榮民參加公共職業訓練學習動機、學習障礙及學習滿意度之研究, 國立臺灣師範大學工業教育學系碩士論文。
- 鄭田 (1995), 交通部電信訓練所學員覺察之學習滿意度調查研究, 國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 賴美嬌、蔡武德 (2005), 繼續教育學生學習型態、動機與滿意度之探討—以進修學院為例, 國立臺南大學教育與經營管理研究集刊, 1: 189-209。
- 魏銀河 (2003), 台南市社區大學學員學習滿意度及其相關因素之研究, 國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。

5.2 英文部份

- Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Direction for Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1): 63-105.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Biner, P. M. (1993). The Development of an Instrument to Measure Student Attitudes Toward Televised Courses. *The American Journal of Distance Education*, 7(1): 62-73.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5): 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1): 51-59.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3): 500-507.
- Ford, J. K. (1990). Understanding Training Transfer: The Water Remain Murky. *Human Resource Development Quarterly*, *1*(3): 225-229.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Bantam Books.
- Getaels, J. W. & Thelen, H. A. (1960). The Classroom Group as a Unique Social System. In N. B. Henry (Ed.). *The Dynamics of Instructional Groups, Sociopsychological Aspects of Teaching and Learning: The 59th Yearbook of the National Society for the Study of Education* (pp.53-82). Chicago: University of Chicago Press.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gregoire, T. K., Propp, J., & Poertner, J. (1998). The Supervisor's Role in the Transfer of Training. *Administration in Social Work*, *22*(1): 1-18.
- Huang, Liang-Chih, Hsieh, Hsiow-Ling, Huang, Hsiu-Ping, & Chien, Shu-Hwa (2007). A New Look at Factors Related to Training Transfer in E-learning: The Mediating Effect of Learning Satisfaction. Association for Chinese Management Educators (ACME) 2007 Annual Meeting (pp.C19-11~C19-16), July 12-July 14, 2007, Las Vegas, Nevada, USA.
- Hynes, G. E. (1990). *Effects of Psychological Type and Educational Orientation of Faculty on Adult Learner Satisfaction*. Doctoral dissertation, Saint Louis University.
- Jaeger, R. G. (1974). Interference or Exploitation? A Second Look at Competition between Salamanders. *Journal of Herpetology*, *8*(3): 191-194.
- Jordan, D. R. (2000). Understanding and Managing Learning Disabilities in Adults. Professional Practices in Adult Education and Human Resource Development Series. *ERIC document reproduction service No. ED 432675*.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp.3-31). New York: Basics Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (1997). *Emotional IQ Test (CD ROM)*. Needham, MA: Virtual Knowledge.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2001). *The Mayer- Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Noe, R. A. (1986). Trainees, Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness. *Academy of Management Review*, *11*: 736-749.
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (1995). Training Effectiveness: Accounting for Individual Characteristics and the Work Environment. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, *36*(6): 36-42.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying Trained Skill on the Job: The Importance of the Work Environment. *Journal of Applied Psychology*, *80*(2): 239-252.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management*

Journal, 48: 82-111.

Wong, C. S., Law, K. S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 483-496.

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): 55-73.

5.3 網站部份

行政院勞工委員會職業訓練局（2007），國家訓練品質計畫，
<http://training.evta.gov.tw/ttqs/>。

林政榮（2007），人力資本是競爭優勢的關鍵，企業訓練聯絡網專家部落格，
<http://blog.training.evta.gov.tw/index.php?op=ViewArticle&articleId=26&blogId=7>，
September 13。