

人才培訓成效影響因素之探討

The Study on Influencing Factors of Talent Training Effect

楊敏里¹

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授
minly@nkust.edu.tw

林宜妙²

國立高雄科技大學 企業管理系 學生
1103135149@nkust.edu.tw

李家蓁³

國立高雄科技大學 企業管理系 學生
1103135103@nkust.edu.tw

謝佳霓⁴

國立高雄科技大學 企業管理系 學生
1103135114@nkust.edu.tw

徐郁涵⁵

國立高雄科技大學 企業管理系 學生
1103135148@nkust.edu.tw

郭孟函⁶

國立高雄科技大學 企業管理系 學生
1103135153@nkust.edu.tw

摘要

一家企業要能屹立不搖、永續發展，與人才息息相關。在新經濟來臨的時代下，技術、知識的流通是快速而頻繁的，「人」才是企業成功的關鍵。如何培訓好的人才，使其發揮最大的價值，進而為公司創造更大的利潤，成為了一項重要的課題。企業除了擁有資金、設備以外，更需要依靠的是企業員工為公司不斷創新的競爭力。培訓是一個有力的支點。透過培訓的活動，能夠提升整體企業員工的工作績效和效能，也能在員工擔任新職務或賦予其新工作內容時，對組織做出更多的貢獻，進而使整個組織有新的發展目標與環境，帶動企業的變革與創新。

本研究以台灣南部企業為研究範圍，問卷發放採立意抽樣的方式進行，以高雄應用科技大學碩士在職專班之學生為發放對象。進行正式問卷發放前，本研究先針對某一家集團的高階主管及中階主管進行質性訪談，以瞭解企業進行人才培訓實際之運作情形，作為問卷設計之基礎。本研究總計發放問卷 150 份，有效回收問卷 118 份，有效回收率為 92.18%。研究結果發現，知覺主管支持對人才培訓成效有顯著影響；內控人格特質對人才培訓成效有顯著影響；轉換型領導風格之個別關懷對人才培訓成效有顯著影響；知覺主管支持會透過組織培訓機制影響人才培訓。最後將本研究結果進行討論並提供建議以供國內企業實施制度、人力資源規劃之管理參考。

關鍵詞：知覺主管支持、人格特質、轉換型領導風格、人才培訓成效、組織培訓機制

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

近年全球經濟處於低成長和低投資的低資本流動環境中，這股讓人喘不過氣的壓力與蝸牛爬行般的全球經濟，企業面臨外部環境不佳與競爭激烈的情況；在外在環境難以改善下，「人」是每家企業最重要的資產，故企業漸漸省思內部人才的管理與培育。成功的企業懂得適才適所，將對的人放在對的位置上，並培育合適的人選，帶領企業向前邁進。

一家企業要能屹立不搖、永續發展，並非僅靠領導者一己之力。Grove (1996)以 Intel 為例指出，「當經營環境

改變，管理階層還在尋找別出心裁的記憶體發展策略，並為此爭論不休，企圖打一場不可能的戰爭。那些我們不認識的中、下層員工，卻已為我們打好策略大轉向的基礎，使我們在危急之秋，脫離險境」。近年來，許多企業皆提出人才培訓策略，期望能提升自身的競爭力，讓企業能長久經營下去，但企業應如何制定人才培訓策略，除了外在形式的規定之外，哪些人才能讓人才培訓的成果發揮更好的成效，進而讓企業長久經營下去。

企業在人才培訓過程中，可能會遇到不同的助力或阻力。Eisenberger et al. (2002)的研究中發現，員工會從主管對其的行為表現來推測組織對其的支持，而根據社會交換理論的觀點，員工會為了回報或換取主管正向對待的支持而努力工作，並進而有著超越一般的表現。因此，本研究想要探討知覺主管支持與人才培訓成效之關係，此為本研究動機之一。

不同的培訓有著不同的助力，若是本身具有優勢，就能夠贏在起跑點上，也能更快速地達成目標，然而每個人的性格特質與領導風格不盡相同；員工的人格特質－內外控因素是影響領導效能與績效的重要因素(Andrasni & Nestel, 1976)。而過去相關研究指出，員工認知領導者採用轉換式的領導型態，會提高組織的績效(Jung et al., 2008；王精文等人，2007)。因此本研究想要探討人格特質與人才培訓的關係，以及轉換型領導風格與人才培訓的關係，此為本研究動機之二與三。

myMKC 管理知識中心顧問吳美娥指出沒有好的企業培訓機制，就不能塑造良好的學習環境，當然就不可能營造良好的企業文化，也無法提升企業經濟效益和競爭力。綜合上述，本研究想要探討組織培訓機制在知覺主管支持與人才培訓成效、人格特質與人才培訓成效、轉換型領導風格與人才培訓成效中，是否有干擾效果之影響，此為本研究動機之四。

目前國內相關人才培訓之研究，多以各產業之培訓方式或課程作為探討(林睿琪，2016；劉仁杰，2016；蔡有順，2017；簡進斌，2016；張宛琪，2015；劉俊昌，2016；賴佳欣，2016)，其中鮮少人以個人性格與風格探討。過去與人才培訓之相關研究主要議題包括：策略探討(高秋華，2016)、現況研究(葉瀚隆，2015)、模式研究(林彩碧，2014)、個案研究(陳依蘋，2013)與績效衡量(許明文，2007)。但以知覺主管支持、轉換型領導風格與人格特質作為探討之研究相對較少。綜合上述，本研究將探討領導風格、人格特質與知覺主管支持對人才培訓成效之影響，最後將據以提出具體的建議，希望可以對國內企業實施制度、人力資源規劃之管理參考。

1.2 研究目的

根據研究背景及動機，本研究欲了解「知覺主管的支持」、「人格特質」及「轉換型領導風格」是否與企業「人才培訓成效」具有相關性，「組織培訓機制」是否影響上述三變數與人才培訓成效之關係，茲將本研究目的歸納如下。

(一)知覺主管支持、人格特質及轉換型領導風格對人才培訓成效的影響性。

(二)組織培訓機制是否會增強知覺主管支持、人格特質及轉換型領導風格對人才培訓成效的影響性。

2. 文獻探討與研究假設

2.1 人才培訓成效

著名管理學者沃倫·貝尼斯 (Warren Bennis)曾說過員工培訓是企業風險最小，收益最大的戰略性投資。Milkovich 與 Boudreau (1997)指出培訓是指有系統地給予現有員工的知識、行為和動機改變的過程，企業實施培訓的最終目的是希望提升內部人力素質，員工的能力必須符合組織的需求才能有效提升組織績效。

陳虹燕(2015)的研究結果顯示，企業可透過培訓來幫助員工在工作的知識與技能學習，並且建立公司內外部關係管理的策略，藉此提升組織之績效及向心力，形成對公司永續發展的策略(陳永良，2012)。Landeta、Barrutia 與 Hoyos (2015)與許勝明(1999)的研究結果中，皆認為管理階層的影響亦不容忽視，企業管理培訓工作特別注重「管理人才培訓」，透過學習，管理人員能夠統一意識，自覺性地推動企業內的各種改善、改革活動，提升經濟效益以及提升社會效率，也是企業未來成功的最大關鍵因素(MBAlib, 2014)。

2.2 知覺主管支持

高階主管為接近企業組織最高階層的管理者，他會運用他的能力與影響力來經營企業組織，負責制定攸關組織方向的決策及設定影響全體組織成員的政策，且專注於建立願景、價值與文化，是企業全方位發展的制定者及決策

者(Robbins et al., 2008; Parker & Case, 1993)。Eisenberger et al. (2002)認為知覺主管支持是部屬能感受到主管對於其工作、家庭身心狀況的福祉，主管會重視並給予支持、鼓勵、關心，且對其在組織的貢獻給予肯定。

Eisenberger et al. (2002)研究發現，員工會根據其對於主管行為表現的看法，來推測組織對員工的支持程度，而主管如同組織的代表，常代表組織評估員工表現，傳達組織的規範與政策(羅新興、周慧珍, 2006)。Wayne et al. (1997)研究指出，當員工認為與主管之間的互動是良好時，會知覺到較多的主管支持，基於交換原則會想要報答主管而貢獻較多的心力在工作上，甚至可能提升績效。當員工在工作上能提出對組織有益的構想與作法時，主管能夠適時給予適度地讚美或獎勵，可以激發員工產生不同的變化結果，進而員工對於主管的行為產生支持傾向，容易激起員工的創新潛能(唐永泰, 2009)。

目前已有主管支持的相關研究，其中鍾伊虹 (2008)的研究指出，專案推動都需要高階主管的支持，才容易成功，故人才培訓計畫在高階主管的支持下，配合晉升制度等配套方案，方可產生強大的推動力量。根據以上研究發現，知覺主管支持會影響員工在工作上之貢獻，本研究推論知覺主管的支持不僅能提高工作績效、達成組織目的，更能有效的激發公司人才之潛力，進而提升人才培訓計畫之成效。因此本研究提出假說一。

H1：知覺主管支持對人才培訓成效有正向顯著影響

2.3 人格特質

林欽榮 (1983)表示人格特質是個人構成因素的綜合表現，常因個人觀察的方向不同而有所不同。吳秉恩 (1986)描述人格特質為一個人整體心理體系成長與發展之動態觀念。徐西森 (1998)則認為人格是指人的特性，是人的一種心理現象；是一個人內在特質的總稱，代表一個人的個性與行事風格。溫世頌 (2007)提出人格是個人表現在思想、行為、情緒上的特有組型；它是相當持久、前後一致的，不會因時間、情境而有所差異，無法與他人完全相同也是與他人有差異的。

在 House (1971)所提出的路徑目標理論中，提出員工的人格特質 - 內外控因素是影響領導效能與績效的重要因素(Andrasni & Nestel, 1976)。內外控人格是人格特質的一種，個體體認自我掌握或控制命運的程度(Rotter, 1966)。內控人格者相信自己可以控制環境及他人行為帶來的影響，自我行為的好壞是因個人表現而得到，較重視成就感，在遭遇困難時積極、主動應對；外控人格特質者則容易因外在環境改變而感到焦慮，且認為自我的成功與否是受到運氣影響，在挫折時傾向消極應對。吳秉恩 (1986)表示外控者較難投入工作，滿足感較低，對工作群體較有疏離感，內控者則反之。此外，內控者之績效有較高的傾向，較易熱衷於找尋情報，易受激勵，不過若內控程度太高，則易導致行為僵化，協調性較差。積極與熱情的人，通常也是組織內部正向能量的來源；在面對問題時，懂得激勵他人、擁有決斷力、承擔責任，帶領團隊找到解決方案，讓組織有效率的運作。多數領導人為內控人格特質，證明此特質是選定人才之重要依據。

然企業面對高壓環境下，不同的人格特質擁有各自獨特的行為，工作適應能力也不同。根據汪方涵 (2008)研究結果顯示，積極、適應力強、有自信等內控人格特質傾向較高的員工，其對於專業技術和工作內容相符合的程度高、較能負荷工作量、在工作上較能發揮個人的才智與能力、工作整體感覺的滿意程度也高。李婉菱 (2008)的研究中亦發現，內控程度較高者，對個人與環境適配的程度愈高。良好的工作適應性，通常伴隨著積極正向的態度，能快速勝任工作的角色。

在組織中，員工與企業相輔相成，員工的能力必需符合企業組織的需求才能有效提升組織績效，因此不論是新員工或資深員工都需要不斷的充實與訓練自我；相對的，企業組織為了不斷成長、追求永續發展與擴大版圖，並且因應快速變遷的外在環境、產業外移與日趨激烈的國際競爭，提供一個能讓員工配合組織需求來提升專業能力、知識與態度之制度與環境，為此，企業最佳的方式就是提供員工良好且完整的人才培訓。透過培訓，加強員工專業能力與知識，改變員工之工作態度、增強工作動機，進而增加組織之績效、達成企業組織之目標與策略。

根據上述之研究，內控者具良好的工作適應性，且通常伴隨著積極正向之態度；外控者較難投入工作，滿足感較低，對工作群體較有疏離感。因此本研究推論培訓若實施得當，內控者會因良好之適應性提升人才培訓之成效，而外控者則因較難投入工作而降低人才培訓之成效。因此，本研究提出假說二。

H2：人格特質對人才培訓成效有顯著影響

H2-1：人格特質之內控人格特質對人才培訓成效有正向顯著影響

H2-2：人格特質之外控人格特質對人才培訓成效有負向顯著影響

2.4 轉換型領導風格

領導是在一特定情境下，影響一人或一群人之行為，使其趨向達成某種群體目標之人際互動程序(許士軍，2001)。江明修 (2002)認為領導是在組織中，透過交互行為下產生的影響力之表現，達到組織使命及目標，決定將來組織發展與組織文化的一種表徵。Pierce 與 Newstrom (2006)表示領導是動態的關係，隨著時間而建立，牽涉到領導者和追隨者的交流，其任務在於指引成員達成組織目標的方向。而 DuBrin (2004)則認為領導不僅發生於高階，在組織各階層中均有其需求，儘管是位於普通的階層。在新型領導理論中又以 Bass 與 Avolio(1997)所提之交易型領導理論，以及 Burns (1978)所提及之轉換型領導理論最具代表性。

轉換型領導是指領導者懷有願景、使命感及個人魅力來得到成員的尊敬與信賴，並與部屬建立共同目標、激勵部屬的內在動機、接受部屬的個別差異、特殊才能，進而給予部屬個別的協助和指導，使部屬能順利成長與發展，一同往更美好的光景前進，其中包含魅力或理想化、激勵鼓舞影響、智性啟迪、個別關懷四項特質(Bass & Avolio, 1994)。Jung 等人(2008)與王精文等人 (2007)研究結果皆顯示，轉換型領導風格對組織績效皆有顯著正向影響，領導者的轉換型領導程度愈高，則組織績效愈高。根據陳虹燕(2015)研究中發現體制壓力、組織文化與人才培訓對組織績效皆有顯著的正面影響。

根據上述之研究得知，轉換型領導及人才培訓皆會影響組織績效，本研究推論轉換型領導風格對組織績效具有正向影響，組織績效亦會帶動培訓計畫之成效。因此，本研究提出假說三。

H3：轉換型領導風格對人才培訓成效有正向顯著影響

H3-1：轉換型領導風格之心靈鼓舞對人才培訓成效有正向顯著影響

H3-2：轉換型領導風格之才智啟發對人才培訓成效有正向顯著影響

H3-3：轉換型領導風格之理想化影響對人才培訓成效有正向顯著影響

H3-4：轉換型領導風格之個別關懷對人才培訓成效有正向顯著影響

2.5 組織培訓機制

培訓機制是企業不可或缺的管理方式，亦是組織人力資源產值增加的重要途徑，完善的培育機制可替企業栽培出優秀的領導人。陳永良 (2012)研究指出，企業透過培訓可增強其企業內部員工能力、知識與態度等能力，更能提昇整體組織之績效與向心力，並形成對公司永續發展的策略。杜淑慧 (2010)認為培訓計畫是一套包含人才培育、訓練、績效考核及職涯規劃與公司的人力資源相結合，以創造企業的人力最大化。大多數的企業都有人才培育計畫，但這些計畫的內容卻往往跟現實與未來的企業需求脫節，缺乏具體培養的 Know-how 與態度(Charan, 2007)。

企業的經營與發展有賴於培養組織內知識、技術及能力優良的各類人才，過度培訓可能讓人才無用武之地，甚至為他人作嫁，培訓不足又可能造成企業營運不善，甚至錯失難得商機(吳令謙，2012；黃營杉、齊德彰，2004)。myMKC 管理知識中心顧問吳美娥指出沒有好的企業培訓機制，就不能塑造良好的學習環境，當然就不可能營造良好的企業文化，因此建立完善的培訓機制是提升經濟效益和競爭力的一個關鍵(陳洪岐，2008；黃營杉、齊德彰，2004)。企業面對環境快速變化及業務高速成長下，組織對於人才的培訓都會有職場技能與興趣培養等不同方面的規劃，有足夠人才、長時間的培訓與追蹤，組織績效才能顯示其成果(吳令謙，2012；林美密，2010)。

由上述研究者提出之研究可證明組織培訓機制之重要性。組織培訓機制是員工培訓工作的方法、手段、環節，是整合培訓資源及企業內部內在關係的總和，也是提升組織績效的一項關鍵。完善的機制可栽培出優秀領導人，故本研究推論組織培訓機制對人力發展有所影響，可能會強化知覺主管支持、人格特質、轉換型領導風格三者與人才培訓成效之間的關係。因此，本研究提出假說四至六。

H4：組織培訓機制會增強干擾知覺主管支持與人才培訓成效之間的關係

H5：組織培訓機制會增強人格特質與人才培訓成效之間的關係

H6：組織培訓機制會增強轉換型領導風格與人才培訓成效之間的關係

3.研究方法

本節旨在說明研究設計與架構，包含四個部分：研究架構、各變數之操作性定義、研究範圍與對象。內容分述如下。

3.1 研究架構

根據研究動機、研究目的與文獻探討之結果，發展出研究架構如圖 1 所示；主要探討知覺主管支持、人格特質與轉換型領導風格對人才培訓成效之影響，並以組織培訓機制為干擾變數。

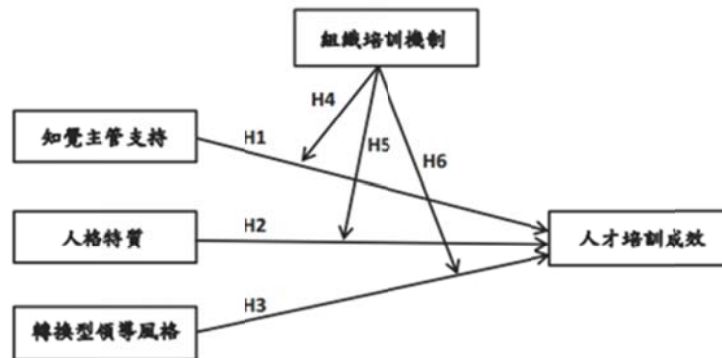


圖 1 研究架構

3.2 各變數之操作性定義

3.2.1 人才培訓成效

人才培訓成效之操作性定義將參考陳虹燕(2015)人才培訓之定義，同時考量本研究之主題為人才培訓之成效，故將人才培訓成效定義為組織中的人員培育、轉換、穩固，可達成培育部屬的能力及功效。

3.2.2 知覺主管支持

本研究參考 Eisenberger 等人 (2002)之研究，將知覺主管支持定義為員工能感受到公司對於其工作、家庭身心狀況的福祉等會重視，並給予支持、鼓勵、關心，且對其在組織的貢獻給予肯定。

3.2.3 人格特質

本研究參考林欽榮(1983)與溫世頌(2007)之研究，將人格特質定義為個人構成因素的綜合表現，在思想、行為、情緒上之特有組型；它是相當持久、前後一致的，不會因時間、情境而有所差異。並參考黃世忠(2002)、陳秀玲(2006)之衡量構面，分別為內控型人格特質、外控型人格特質構面。

3.2.4 型領導風格

本研究轉換型領導風格之操作性定義將參考 Burns (2003)、黃永東 (2008)及 Moriano 等人(2014)之定義，認為轉換型領導者之領導風格強調願景與使命，鼓勵部屬將組織願景視為自身的事情並完成組織目標，因此發起動員部屬參與變革並激發組織認同，進而為部屬的工作與生活帶來更強的自我價值與自我效能。並參考喻雅均(2011)、王郁婷(2011)、侯耀翔(2014)之衡量構面，分別為心靈鼓舞、才智啟發、理想化影響、個別關懷構面。

3.2.5 組織培訓機制

本研究組織培訓機制之操作性定義將參考杜淑慧(2010)的研究，將組織培訓機制定義為一套包含人才培育、訓練、績效考核及職涯規劃等。

以上各變數及次構面操作性定義彙整如表 1 所示。

表 1 各變數及次構面操作性定義

| 變數 | 構面 | 操作性定義 |
|---------|--------|---|
| 人才培訓成效 | - | 組織中的人員培育、轉換、穩固，可達成培育部屬的能力及功效。 |
| 知覺主管支持 | - | 員工能感受到公司對於其工作、家庭身心狀況的福祉等會重視，並給予支持、鼓勵、關心，且對其在組織的貢獻給予肯定。 |
| 人格特質 | 內控人格特質 | 個體相信操之在己，事情的發生是自己可以控制及預測的，自我行為的好壞、獎賞是因為自身表現而得，通常會比較積極主動。 |
| | 外控人格特質 | 認為自我行為的好壞是因為外在環境所導致，不會因自己的努力而有所改變，是命運、機會之原因，故較為被動、消極。 |
| 轉換型領導風格 | 心靈鼓舞 | 領導者鼓舞與激勵部屬，藉由清晰且動人的願景，使部屬鼓起精神，並提供有意義與有挑戰性的工作激勵部屬，透過互動性溝通與部屬建立關係，形成一種領導者與部屬間的文化聯結。 |
| | 才智啟發 | 領導者透過提問、重新制定和以新的方式解決問題，促進成員的才智並激發其創造力，鼓勵成員以整體觀點及新的想法來提升部屬獨立解決問題的能力。 |
| | 理想化影響 | 領導者把部屬的需求視為比自身需求重要，也願意與部屬分擔風險，讓部屬相信組織可以達成願景去激勵與注入動力，使領導者成為部屬所景仰、尊敬與效仿的典範。 |
| | 個別關懷 | 領導者透過注意部屬的需求、展現同理心以及支持部屬的個人進取心與觀點，讓每一位部屬得以發展與表達自己，並開發本身的能力，從而建立組織文化促進部屬的個別成長。 |
| 組織培訓機制 | - | 一套包含人才培育、訓練、績效考核及職涯規劃等。 |

3.3 研究範圍與對象

問卷發放採立意抽樣的方式進行，以高雄應用科技大學企業管理系碩士在專班之學生為調查對象進行問卷發放，總計發放問卷 150 份，回收 128 份。收回問卷後，進行人工篩檢程序，扣除無填答完整或非正常性作答等無效問卷 10 份，本研究共取得有效樣本計 118 份，問卷有效回收率為 92.18%，後續統計分析將針對有效問卷來進行。衡量方式皆以李克特七點量表尺度做衡量(1=非常不同意，7=非常同意)。

4. 研究結果與分析

4.1 樣本結構分析

本研究將針對 118 份回收之有效問卷，分別從性別、教育程度、年齡、產業別、任職的公司是否為家族企業及是否擔任主管職等人口變數，利用 SPSS 21.0 版本進行敘述統計分析。樣本分佈在性別方面，以男性佔 56.8%、女性佔 43.2%；教育程度方面則多集中在大學/大專佔 58.5%，其次分別為研究所以上佔 35.6%、高中職佔 5.9%；年齡的分佈則以「41-50 歲」所佔比例最高為 39.8%，其次分別為「51-60 歲」佔 33.9%，「31-40 歲」、「30 歲以下」各佔 17.8%、8.5%；產業別的分佈以服務業所佔比例最高為 35.6%，其次分別為金融/保險業佔 26.3%、製造業佔 25.4%，最後資訊/科技業及其他產業同為 12.7%；任職的公司不是家族企業比例為 67.8%；擔任主管職的比例高達 88.1%。

4.2 信度分析

信度是指量表的可靠性，意指量表的測量結果具有穩定性或一致性。除人格特質之次構面內控人格特質為 0.73 以外，其餘皆大於 0.80 以上，代表本問卷量表具有一定程度的穩定性及內部一致性。

為了確保各構面問項間的一致性與穩定水準，本研究採用信度分析，測驗的信度在於表示測驗內部項目之間是否相互符合。表 2 為各變數及次構面之量表信度，除人格特質之次構面內控人格特質為 0.73 以外，其餘皆大於 0.80 以上，代表本問卷量表具有一定程度的穩定性及內部一致性。

表 2 信度分析

| 變數 | 構面 | Cronbach's α | 變數 | 構面 | Cronbach's α |
|--------|--------|---------------------|-------------|-------|---------------------|
| 知覺主管支持 | | 0.920 | 轉換型 領導風格 | 心靈鼓舞 | 0.893 |
| 人格特質 | 內控人格特質 | 0.730 | | 才智啟發 | 0.881 |
| | 外控人格特質 | 0.834 | | 理想化影響 | 0.843 |
| 組織培訓機制 | | 0.840 | | 個別關懷 | 0.829 |
| 人才培訓成效 | | 0.973 | | | |

4.3 相關分析

由表 3 的 Pearson 相關係數檢定可以得知，除人格特質之「外控人格特質」構面對知覺主管支持、轉換型領導風格之「心靈鼓舞」、「才智啟發」、「理想化影響」、「個別關懷」構面及人才培訓成效均無顯著相關外；其餘各變數構面彼此間之相關係數均達顯著水準。針對人才培訓成效有顯著的部份，範圍是介於 0.487~0.374，屬中度相關。所以依此結果再進行下一步驟的迴歸分析。

表 3 各變數及各構面與人才培訓成效之相關分析表

| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
|-----------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|-----|
| (1)知覺主管支持 | 1 | | | | | | | |
| (2)內控人格特質 | 0.558** | 1 | | | | | | |
| (3)外控人格特質 | 0.068 | 0.041 | 1 | | | | | |
| (4)心靈鼓舞 | 0.414** | 0.343** | 0.041 | 1 | | | | |
| (5)才智啟發 | 0.486** | 0.435** | 0.018 | 0.811** | 1 | | | |
| (6)理想化影響 | 0.458** | 0.435** | -0.074 | 0.771** | 0.864** | 1 | | |
| (7)個別關懷 | 0.499** | 0.481** | -0.055 | 0.688** | 0.822** | 0.852** | 1 | |
| (8)人才培訓成效 | 0.406** | 0.387** | -0.014 | 0.384** | 0.409** | 0.374** | 0.487** | 1 |

**在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

*在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

4.4 迴歸分析

本研究採用 SPSS PROCESS 21 統計軟體執行資料分析方法並選擇 Model 1 及 Bootstrap Samples 等於 5000 次進行檢驗，以了解各自變項對依變項之影響性，並驗證本研究之假說。

表 4 迴歸分析的結果發現，知覺主管支持對人才培訓成效之影響性達顯著水準 ($\beta=0.406$, $p < 0.05$)，由此得知，支持本研究假說 H1：知覺主管支持對人才培訓成效具有正向顯著影響。在相關分析中人格特質之「外控人格特質」構面與人才培訓成效未達顯著水準，因此未進行迴歸分析，而人格特質之「內控人格特質」構面對人才培訓成效之影響性達顯著水準 ($\beta=0.387$, $p < 0.05$)，支持本研究假說 H2-1：內控人格特質對人才培訓成效具有正向顯著影響。

轉換型領導風格對人才培訓成效之影響性達顯著水準 ($\beta=0.444$, $p < 0.05$)，支持本研究假說 H3：轉換型領導風格對人才培訓成效有顯著正向影響。然而轉換型領導風格次構面對人才培訓成效的關係，僅個別關懷構面對人才培訓成效呈顯著正向影響 ($\beta=0.581$, $p < 0.05$)，而心靈鼓舞、才智啟發、理想化影響構面對人才培訓機制皆未達

顯著影響，僅假說 H3-4 獲得支持，轉換型領導風格之個別關懷對人才培訓成效有正向顯著影響。

表 4 迴歸分析結果

| 研究變數 | 研究構面 | 人才培訓成效 | | | | | | |
|---------|--------|-----------|----------|-------|--------|----------|----------------|--------------------|
| | | β 值 | t 值 | VIF | F 檢定 | Sig. | R ² | adj-R ² |
| 知覺主管支持 | | 0.406 | 4.784** | | 22.883 | 0.000*** | 0.165 | 0.158 |
| 人格特質 | 內控人格特質 | 0.387 | 4.526** | | 20.489 | 0.000*** | 0.150 | 0.143 |
| 轉換型領導風格 | | 0.444 | 5.343*** | | 28.546 | 0.000*** | 0.197 | 0.191 |
| 轉換型領導風格 | 心靈鼓舞 | 0.178 | 1.244 | 3.117 | 9.831 | 0.000*** | 0.258 | 0.232 |
| | 才智啟發 | 0.040 | 0.210 | 5.516 | | | | |
| | 理想化影響 | -0.293 | -1.537 | 5.522 | | | | |
| | 個別關懷 | 0.581 | 3.537** | 4.107 | | | | |

4.5 干擾分析

本研究以層級迴歸分析方法，驗證組織培訓機制在知覺主管支持、人格特質、轉換型領導風格與人才培訓成效是否具有干擾效果。由表 5 的數據顯示，利用 β 係數達顯著及 F 檢定分析，在此迴歸模式中，組織培訓機制為干擾變數，在知覺主管支持對人才培訓成效的調節效果分析上，達到正向顯著干擾水準。若組織培訓機制愈完善時，則員工在知覺主管支持後也會增加其人才培訓成效。以模式二而言，就知覺主管支持與組織培訓機制的交互作用效果，其 R² 改變量為 0.462，F 值為 34.494 ($\beta=0.160$ $p=0.012$)， ΔF 達顯著，顯示此效果之存在。本研究假設 H4：組織培訓機制會增強知覺主管支持與人才培訓成效之間的關係，獲得支持。其餘干擾假說則不獲支持。

表 5 組織培訓機制對知覺主管支持與人才培訓成效之干擾效果

| 模式 | 變數 | β | R ² | ΔR^2 | F | ΔF |
|-------------------|-----------------|----------|----------------|--------------|----------|------------|
| (模式一) 自變數及干擾變數 | 知覺主管支持 | 0.157 | 0.446** | - | 46.237** | - |
| | 組織培訓機制 | 0.723** | | | | |
| (模式二) 交互效果 | 知覺主管支持 | -0.654** | 0.476** | 0.03 | 34.494** | 6.547** |
| | 組織培訓機制 | -0.121 | | | | |
| | 組織培訓機制 x 知覺主管支持 | 0.160** | | | | |

*表示 $P<0.05$ ；**表示 $P<0.01$

5. 研究結論與建議

5.1 各研究變數間之分析

5.1.1 知覺主管支持對人才培訓成效之影響

本研究實證結果發現，知覺主管支持對人才培訓成效具有顯著正向影響。與唐永泰(2009)提出的論點相符，當員工認為與主管之間的互動是良好時，會知覺到較多的主管支持，基於交換原則會想要報答主管而貢獻較多的心力在工作上，甚至可能提升績效。當員工在工作上能提出對組織有益的構想與作法時，主管能夠適時給予適度地讚美或獎勵，可以激發員工產生不同的變化結果，進而員工對於主管的行為產生支持傾向，容易激起員工的創新潛能。知覺主管支持愈多對人才培訓成效會相對增加。本研究推論其可能原因為，知覺主管支持後，對參加公司培訓的意願大幅增加，進而提升了人才培訓的成效。因此本研究之假說一：知覺主管支持對人才培訓成效具有顯著關係獲得支持。

5.1.2 人格特質對人才培訓成效之影響

本研究將人格特質分為兩構面進行研究，實證結果發現人格特質中的次構面：內控人格特質對人才培訓成效具有顯著正向影響，與汪方涵(2008)及吳秉恩(1986)提出的論點相符。汪方涵 (2008)研究結果顯示，積極、適應力強、有自信等內控人格特質傾向較高的員工其對於專業技術和工作內容相符合的程度高、較能負荷工作量、在工作上較能發揮個人的才智與能力、工作整體感覺的滿意程度也高。吳秉恩 (1986)表示外控者較難投入工作，滿足感較低，

對工作群體較有疏離感，因此本研究之假說 2-1 內控人格特質對人才培訓成效具有顯著正向影響獲得支持。

5.1.3 轉換型領導風格對人才培訓成效之影響

本研究實證結果發現，「個別關懷」次構面對人才培訓成效有顯著影響，表示出領導者若能給予部屬個別的協助和指導，使部屬能順利成長與發展，則企業組織的績效也會越愈高。

5.1.4 組織培訓機制對知覺主管支持與人才培訓成效之干擾效果

本研究實證結果發現，組織培訓機制會正向增強知覺主管支持對人才培訓成效的影響，本研究推論其可能原因為，在完善的組織培訓機制下，透過主管的鼓勵，更能提昇員工對工作的自信心，進而提昇整體的培訓成效，是相輔相成的影響。因此組織培訓機制正向增強知覺主管支持對人才培訓成效效果獲得成立。

5.2 管理意涵與研究貢獻

5.2.1 管理意涵方面

1. 領導行為方面建議

本研究發現，員工在知覺主管支持與領導風格的個別關懷皆有顯著影響，意味著當員工在獲得主管的個別關懷後，便有獲得主管支持的心理感受，遠大於領導者其餘的領導行為。換言之，主管應重視員工個別的心理感受，適時給予員工在工作上的支持及鼓勵，關懷員工工作現況與未來發展，使員工對團隊產生認同。

2. 組織培訓機制方面建議

本研究認為公司應定期提供組織培訓之訓練課程，培訓方式應視情境之不同而有所改變，以有效帶領員工向心力、凝聚力，進而完成工作目標，提升工作績效。公司應重視培訓並滿足員工在工作技能上的需求與不足，給予更多員工在組織培訓上所需的資源，使員工了解工作現況與未來發展並產生認同，讓員工瞭解組織培訓的必要性。

5.2.2 研究貢獻

探討人才培訓已有多篇相關研究，但鮮少以個人性格與風格進行探討，其中又以知覺主管支持、轉換型領導風格與人格特質作為探討之研究相對少數。而本實證研究即是以組織培訓機制為調節變數，探討其對知覺主管支持、轉換型領導風格與人格特質對人才培訓成效的影響，可提供人力資源管理規劃及組織管理之參考；並發展出適合本研究之問卷量表，期可供後續相關理論建構之參考。

參考文獻

一、 中文部分

- 王郁婷(2011)。組織溝通、激勵制度與領導風格對組織承諾之關聯性研究-以組織氣候為中介變數(未出版碩士論文)。高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班，高雄。
- 王精文、徐碧慧、李珍玫(2007)。創造力人格、領導型態與績效關係之探討。《臺大管理論叢》，17(2)，159-182。
- 江明修(2002)。《非營利管理》。臺北市：智勝。
- 吳令謙(2012)。員工能力提升(下)—企業如何有效建立所需的人才團隊，以發揮組織能力，104 人資學院專刊，取自 <http://ehr.104.com.tw/edm/Events201210/newsletter/NL12Oct.pdf>。
- 吳秉恩(1986)。《組織行為學》。臺北：華泰文化事業公司。
- 吳美娥(2012)。如何提升培訓成效，myMKC 管理知識中心，取自 <http://mymkc.com/article/content/21289>。
- 李婉菱(2008)。組織變革過程中內部工作轉換機制與個人特性對轉職者個人與環境適配程度之影響(未出版碩士論文)。中央大學人力資源管理研究所，桃園。
- 杜淑慧(2010)。家族企業中階主管接班人培訓計畫之研究-以 S 螺絲公司為例(未出版碩士論文)。高雄大學高階經營管理研究所，高雄。
- 汪方涵(2008)。員工內控人格特質、工作價值觀對個人、工作價值觀對個人環境適配之影響 —以某高科技公司為例(未出版碩士論文)。中央大學人力資源管理研究所，桃園。
- 林美密(2010)。訓練制度對職能提昇與組織績效關聯性研究-以某區域教學醫院為例(未出版碩士論文)。大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士在職專班，彰化。

- 林彩碧(2015)。科技校院人才培育模式之研究：理論導向評鑑模式之運用(未出版碩士論文)。臺中教育大學教育學系，臺中。
- 林欽榮(1983)。管理心理學。台北：五南圖書出版有限公司。
- 林睿琪(2017)。工藝行銷經紀人才培訓課程評估之研究(未出版碩士論文)。臺北教育大學文化創意產業經營學系，臺北。
- 侯耀翔(2014)。轉換型領導、交易型領導、師徒功能認知與組織承諾之關連性研究-以某石化公司為例(未出版碩士論文)。高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班，高雄。
- 唐永泰(2009)。員工之主管情緒智力知覺對其創新行為之影響。品質學報，16(6)，461-478。
- 徐西森(1998)。商業心理學。台北市：心理。
- 高秋華(2016)。經絡養生人才培育策略之探討-以太極拳協會為例(未出版碩士論文)。環球科技大學中小企業經營策略管理碩士，雲林。
- 張宛琪(2016)。探討不同招募管道、人才培訓與績效考核關聯之研究-以 T 公司(未出版碩士論文)。屏東科技大學企業管理系所，屏東。
- 許士軍(2001)。管理學。臺北市：東華。
- 許明文(2007)。應用平衡計分卡探討人才培育績效衡量—以教育部高中生領導人才培育營為例(未出版碩士論文)。成功大學工業與資訊管理學系，臺南。
- 許勝明(1999)。我國機械產業基層主管人才培訓需求之研究(未出版碩士論文)。國立彰化師範大學工業教育學系，彰化。
- 陳永良(2012)。傳統電機工程產業的人才培育策略-以南益電業工程有限公司為例(未出版碩士論文)。清華大學高階主管經營管理碩士在職專班，新竹。
- 陳秀玲(2006)。人格特質、顧客導向與工作績效之探討—以免稅店營業人員為例(未出版碩士論文)。中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班，桃園。
- 陳依蘋(2013)。臺灣技專校院產學合作人才培育方案成效評估之個案研究(未出版碩士論文)。暨南大學終身學習與人資專班，南投。
- 陳洪岐(2008)。淺談基於戰略導向的企業員工培訓體系建構。商場現代化，10(552)，308-309。
- 陳虹燕(2015)。體制壓力、組織文化、人才培訓與組織績效關聯性之研究—以台灣南部廠商為例(未出版碩士論文)。高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班，高雄。
- 喻雅均(2011)。領導風格與知識分享關係之探討：個人及環境因素之調節作用(未出版碩士論文)。高雄應用科技大學人力資源發展系，高雄。
- 黃世忠(2002)。組織結構、領導風格、員工個人特質、工作特性與工作滿足關係之研究-以中山科學研究院電子系統研究所為例(未出版碩士論文)。中原大學企業管理研究所，桃園。
- 黃永東(2008)。轉化型領導和創新產出之關聯性的探討，品質月刊，44(8)，18-24。
- 黃營杉、齊德彰(2004)。學習型組織人力資源教育訓練成長模式之研究—以台灣標竿金業為例。大葉學報，13(2)，81-95。
- 溫世頌(2007)。心理學導論。臺北市：三民。
- 葉瀚隆(2015)。遊艇木工人才培育與技術傳承的現況研究(未出版碩士論文)。高雄師範大學工業科技教育學系，高雄。
- 劉仁杰(2016)。積體電路佈局人才培訓教材設計與開發(未出版碩士論文)。明新科技大學積體電路佈局產業碩士專班，新竹。
- 劉俊昌(2016)。臺灣汽車零件產業人才培訓之研究(未出版碩士論文)。逢甲大學經營管理碩士在職專班，台中。
- 蔡有順(2017)。台灣巨量資料學程人才培訓現況與缺口之研究(未出版碩士論文)。中華大學科技管理學系，新竹。

- 賴佳欣(2016)。社區導覽人才培訓成效改善之行動研究-以「哈瑪星文史導覽人才培訓班」為例(未出版碩士論文)。國立中山大學公共事務管理研究所，高雄。
- 鍾伊虹(2008)。基業常青—探討如何落實接班人計畫。*T&D 飛訊*，(71)，7。
- 簡進斌(2016)。運用 QFD 提升主管人才培訓成效之研究-以 T 公司為例(未出版碩士論文)。屏東科技大學企業管理系所，屏東。
- 羅新興、周慧珍(2006)。組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響-探討工作負荷與成就動機之干擾作用。*人力資源管理學報*，6(4)，67-80。

二、英文部分

- Andrasni, P. J., & Nestel, G. (1976). Internal-external control as contributor to and outcome of work experience. *Journal of Applied Psychology*, 61, 156-165.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1997). *Full Range Leadership Development*, California: Mind Garden, Inc.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st Edition.). New York, NY: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. NY: Atlantic Monthly.
- Charan, R. (2007). *Know How*. PA: Soundview Executive Book Summaries.
- DuBrin, A. J. (2004). *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness*. Prentice Hall.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Grove, A., & Rhoades, S. (1996). *Only the paranoid survive: How to exploit the crisis points that challenge every company and career*. Broadway Business.
- House R.J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, No.3.321-338.
- Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The*
- Landeta, J., Barrutia, J., Hoyos, J., & Araujo, A. (2015). Initiatives for the improvement of continuous management training. *Cuadernos de Gestión*, 15(1).
- MBALib(2014)。管理培訓【線上智庫】，取自
<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%9F%B9%E8%AE%AD>
- Moriano, JA, Molera, F, Topa, G and Levy Mangin, J-P. (2014). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 10, 103-119.
- Parker, C. S., & Case, T. (1993). *Management information systems: Strategy and action*. NY: McGraw-Hill, Inc..
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2006). *Leaders & the leadership process: Readings, self-assessments & applications* (4th Edition.). Boston: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. K. (2008). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1-28.
- 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*, 40(1), 82-111.