

# 自我效能、教育訓練成效與工作績效之關聯性研究- 以 K 銀行為例

## The Relationships among Employees' Self-Efficacy, Effectiveness of Education and Training and Job Performance. - A Case Study of K Bank

楊敏里<sup>1</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系 教授

minly@nkust.edu.tw

吳秀晏<sup>2</sup>

國立高雄科技大學 企業管理高階經營管理碩士在職專班 研究生

J108258103@nkust.edu.tw

### 摘要

民營銀行的開放使得金融業正式進入高度競爭的行業。銀行業者若想要在這高度競爭中，取得優勢，除了提供快速便捷、有效率、誠信、專業的基本服務外，優秀人員的任用及永續培訓將會是主要關鍵。本研究採問卷調查法，以 K 銀行行員為問卷對象，探討自我效能、教育訓練成效及工作績效之關聯性。

本研究共收回 293 份有效問卷，由研究發現，自我效能、對教育訓練成效對工作績效皆有顯著影響。教育訓練成效具有中介效果，自我效能能提升教育訓練成效並進而達到增進工作績效成果。

**關鍵字：**自我效能、教育訓練成效、工作績效、組織承諾

**Key Words：**Self-Efficacy、Effectiveness of Education and Training、Job Performance

## 1. 緒論

### 1.1 研究背景與動機

過去金融法規因未開放鬆綁因素，使台灣在經濟自由度排名是亞洲四小龍之末。台灣的金融業也被評為管制最嚴格，自由度最低的行業。在此環境之下，金融業沒辦法活絡，無法有多樣的金融業務，因此台灣金融業改革是台灣重要經濟政策。我國政府為提升金融業的競爭力，對新銀行之設立採取開放政策。因此我國銀行在 1991 年，在短期內增加了 16 家銀行，金融業從此更加競爭激烈。同時期，各家銀行積極發展各式金融商品，形成金融商品的多樣化。但部份商品也有同質化的情形，促使各家銀行漸漸追求提供差異化的金融商品和客製化的金融服務，莫非不是想要在激烈的競爭市場中脫穎而出，成為金融市場的翹楚。銀行在國際化的驅動下，使得銀行在各種經營的變化中，面臨前所未有的挑戰。面對全球性激烈競爭的同時，銀行業也體認到越仰賴專業知識與服務的金融服務愈需要重視銀行內部的員工素質養成，因為擁有優秀的行員即是銀行核心競爭力的關鍵因素之一。銀行行員的行為表現對於銀行的組織目標與績效的達成扮演著重要角色。銀行積極的推動教育訓練活動，目的是希望行員具有專業金融服務的思考。銀行行員經過教育訓練後是否會增加其工作績效的表現是值得探討的。因此，本研究欲由此一議題切入，探討銀行行員自我效能、教育訓練成效與工作績效之關聯度。

員工是企業的重要資產，延續企業的長期成長尤其要仰賴高品質的人力資本。銀行如何吸引優秀人才，協助員工做好工作生涯規劃，以提昇銀行行員願意為銀行爭取更大的工作績效。其中，自我效能將決定行員願意努力的程度，以及持續努力的時間。銀行行員承諾在競爭激烈金融市場中提供優質的金融服務就是自我效能的表現。為此銀行就必須有完整性的金融業務教育訓練，以提升銀行行員在金融業務專業知識、服務態度、理財銷售技巧、銀行工作倫理等各方面的能力。而完整的教育訓練規劃，不僅可以降低離職率，提高工作績效，更是銀行成功推展金融業務的重要關鍵。基於上述之說明，本研究動機一將探討銀行行員之自我效能與教育訓練成效之關係。

一般而言，民眾到銀行第一個接觸的對象就是銀行行員，而銀行行員個人的專業素質會影響這位顧客是否接收適當的金融服務有相當大關係。銀行行員也能提供更好的服務及專業給顧客，協助顧客規劃完整的儲蓄、貸款等財務計劃，避免顧客獲利減少，個人及財產受到損失，更達到銀行、行員、顧客三贏。此為本研究動機二，探討自我效能與工作績效之關係。

自 1990 年起政府解除各項金融管制以來，開放新設金融機構，因此國內銀行家數與分支機構大幅增加，各銀行為了創造利潤，紛紛拓展各項金融理財管理業務。金融商品的複雜化，因而銀行行員的教育訓練也相對增加，而教育訓練之成效會對工作績效產生重要的影響。銀行行員經過競爭激烈的甄試與錄取後，最重要的是金融專業知識及素養的養成與未來職涯發展。通常銀行會提供完整的教育訓練以協助銀行行員專業職能的發展。

銀行的訓練模式大致有三種：(1)工作場所內訓練 (On-the-job Training, OJB)：讓銀行行員以實際執行工作的方式進行學習，接受較資深有經驗的行員或主管指導，達成邊做邊學成效。(2)工作場外訓練 (Off-the-job Training)：基於特殊需求考量集中在工作場外密集訓練，通常是需要採行互動性高的課程，提昇銀行行員專業知識。(3)自我啟發 (Self Development, SD)：銀行行員自我提升與自我期許的學習行為，發展銀行行員未來的管理職能。而此三種基礎模式學習方法組成訓練的學習金三角也常於金融教育訓練體系中運用搭配，使銀行行員在各職能階段都能接受各項培訓，以達教育訓練成效。(4) 線上教學平台(E-learning)導入：積極架構專業知識與相關管理課程及行銷技巧課程，用以輔助實體課程的不足，例如 2020 年因應 COVID19 期間，銀行教育訓練採用線上課程進行。透過教育訓練強化銀行行員的專業及提升對顧客的服務品質之雙管齊下的方式，將使得業務績效獲得改善。故本研究動機三為探討教育訓練成效與工作績效之關係。

銀行在教育訓練發展上的投資是龐大且重要的，高階主管支持始能強化教育訓練成效，讓銀行更具競爭力和企業文化價值觀能完整傳承。銀行也紛紛投入經費建構教育訓練系統，提供銀行行員自我效能提昇的教育訓練，而行員也因此能提供更專業的金融服務給客戶。故本研究動機四，將探討自我效能是否會透過教育訓練成效影響工作績效。本研究以 K 銀行為研究對象，期能藉此研究提供銀行管理階層制定決策之參考，以提升銀行之競爭力。

## 1.2 研究目的

基於上述之研究背景與動機說明，本研究期能透過實證以瞭解自我效能與教育訓練成效及工作績效之關係，並提供銀行提升銀行行員工作績效之參考。本研究之目的分述如下：

- 一、探討自我效能與教育訓練成效之關係。
- 二、探討自我效能與工作績效之關係。
- 三、探討教育訓練成效與工作績效之關係。
- 四、探討自我效能是否會透過教育訓練成效影響工作績效。

## 2. 文獻探討與研究假設

### 2.1 工作績效

黃英忠 (2016) 認為工作績效是員工在某段期間的工作表現或完成某特定任務之後，對組織的貢獻程度。簡言之，工作績效即員工在工作上的表現符合組織期望的程度。江美惠(2012)之研究指出工作績效為個人對工作上對數量、品質與價值的貢獻。林耀明(2014)認為工作績效是在某特定期間內員工有完成工作的能力。李淑美(2017)認為工作績效是指個人作為組織成員完成組織所期望規定或正式化的角色需求時所表現的行為。賴玟雯(2017)指出工作績效是員工對其職務所承擔的任務之達成程度。

宋建輝(2017)將工作績效的衡量構面分為任務達成、顧客認同、具體成效等三大構面。Menges, Tussing, Wihler 與 Grant (2017) 將工作績效可以分為任務績效與情境績效兩構面；其中，任務績效係指個人工作上的結果；其二為情境績效，係指任務活動以外，對組織績效有貢獻的其他活動所表現的熟練度。Campbell (1990) 的研究，將工作績效區分為兩個構面，一為任務績效 (task performance)，二為脈絡績效 (contextual performance)。任務績效指個人完成公司指定或期望的任務的程度；而脈絡績效則指員工在組織、社會與心理環境中所表現的外在行為。

綜合上述，本研究參考林耀明(2013)與賴玟雯(2018)之定義，將工作績效定義為銀行行員有能力在某特定期間內完成工作的行為表現，及對其職務所承擔的任務之達成程度。同時參考宋建輝(2017)之研究，將工作績效的衡量構面分為任務達成、顧客認同、具體成效等三大構面。

## 2.2 自我效能

自我效能(Self-efficacy)是指個體對於自己是否有能力組織並執行一連串行動，以達成特定形式之成就評斷(Bandura, 1977; Bandura, 1986)。Bandura 在 1986 年將自我效能定義為：「人們在需要執行一連串的行動來達成一個既定的目標時，對於執行這些行動的能力判斷；也就是說，其強調的並非個體所擁有的技能，而是在於是否能運用這些技能，來達成任務的自我能力判斷」。Simosi (2012)將自我效能定義為個人評斷能滿足特定任務需求與成功執行特別行動的信念，是一種根據執行任務所需技能而自我產生相對應能力的認知。Simosi (2012)認為自我效能是一種心理認知過程，不僅是工作表現的動力來源，也會影響個人想法、情緒反應、動機及行為模式。

林怡香(2011)針對銀行業的員工所作的情緒勞務、組織公平與自我效能對組織承諾之關聯性研究中，將自我效能定義為員工在某特定的情境中，為達成組織交付的任務，相信自己有能力完成行動方案的信念，並以能力與信念為自我效能的衡量構面。郭淑釗(2019)在探討職前訓練學員參訓動機、自我效能、訓練成效與職涯轉換關係之研究中，將自我效能的定義為個人內在綜合性及整體性的自覺能力，因自我認知能力及主觀判斷不同形成如個人特質般的差異，形成了獨特的個人信念，以具備完成工作或任務的信心基礎。張書豪(2019)以自我效能為中介變數，探討關務人員訓練遷移氣氛影響訓練遷移意圖研究中，將自我效能定義為結訓者面臨工作上各種情境，對自己應用培訓所學到工作上的能力判斷。自我效能較高的個體會選擇較具有挑戰性的工作，因為他們相信自身有足夠的能力來處理，且對於環境的掌控力也較高(Bandura, 1997)。自我效能較高者具有將學習的成果與職能應用到工作上的自信，會為自己設定較高的任務目標，努力不懈並提高工作表現(Bandura, 2012; Simosi, 2012)。本研究參考黃英忠等人(2008)、Bandura (2012)與張書豪(2019)之定義，將自我效能定義為銀行行員在面臨工作上各種情境下，為達成組織交付的任務，相信自己有能力完成行動方案的信念。本研究並參考 Bandura (2012)與張書豪(2019)之衡量構面，將自我效能分為程度、強度與一般性三構面。

Bandura (1986)指出，當面對任務困難時，自我效能高者，將視困難為挑戰，努力完成任務以達成目標；相反地，自我效能低者，將減少努力、提早放棄或倉促提出解決方案。Bandura (1989)研究亦指出，在面對困境時，自我效能高的人較自我效能低的人願意付出更多努力與堅持來面臨挑戰。換言之，個體在面對壓力情境時自我效能愈高的人，完成任務的自信也越高，同時在工作的努力程度及持續力較自我效能低的人高。Locke, Latham 與 Erez(1988)指出，自我效能高者會有較高完成任務的預期，因而較會接受組織所賦予的工作目標。黃賀(2013)亦指出高自我效能的人較自我效能低的人對任務會有積極、充滿幹勁的態度，事情成功的機率相對較高。綜合言之，自我效能較高的人，通常有較積極的能力及自信，也較易達成目標，亦可以有更高的工作績效。依據上述相關之文獻探討，本研究推論自我效能與工作績效有正向相關，推論欲驗證之假說一。

H1：自我效能對工作績效有顯著正向影響

H1-1：自我效能之程度對工作績效具有顯著影響

H1-2：自我效能之強度對工作績效具有顯著影響

H1-3：自我效能之一般性對工作績效具有顯著影響

## 2.3 教育訓練成效

企業組織執行教育訓練之後，通常需要針對執行後之成效進行評估，以瞭解學員學習的狀況，同時提供主管或承辦單位評估成效，作為後續辦理教育訓練之參考依據。黃英忠與溫金豐 (1995)將教育訓練分為三個層次，分別為教育、訓練、發展等三個層次。其中，教育是指為了未來之規劃，透過教育活動來提升員工之能力；訓練是指透過訓練活動提升員工目前之工作表現，並期望能藉此提高工作績效；發展則是指透過不同角度之思考，進而產生新觀點，使組織具有新的目標。Bushnell (1990)認為訓練成效是指訓練結果短期之產出以及訓練所帶來之長期的結

果所組成。他並指出，藉由教育訓練，組織可使員工在短期內快速取得相關知識與技能，進而改善工作績效。王宗斌(1999)研究指出，訓練成效是一種衡量指標，也是教學品質評估中最主要的項目之一。訓練成效評估可從訓練提供者以及參訓學員的角度加以評鑑，若訓練的結果能滿足個體的學習需求，訓練的效果將可提升。郭依婷(2011)將訓練成效定義為學習者在接受教育訓練後，對訓練過程之滿意度、自我能力提升以及所學知識之應用之程度。

潘秉恕(2006)將受訓後的成效可分為學習成效及移轉成效，其中學習成效是指學員在訓練後所學習而得到的知識及技能；移轉成效則為學員將訓練學習到的知識及技能應用在實際工作環境中。潘倉民(2015)將學習成效定義為：受訓者參與課程後，受訓者對課程的滿意度是否達到了學習目標，或受訓後，其行為與態度的改變以及能力的提升。鍾翠芬(2008)指出訓練成效是經由練習與學習一段時間，將獲得的知識、技能與認知的推理能力，改變行為或行為模式，加以運用解決問題，提升工作能力並且改善生活品質。施麗穗(2020)與陳泰維(2013)在其研究中，將訓練成效定義為員工在訓練課程中學習的專業知識、工作態度、技巧、工作習慣等，運用或表現在工作上的行為效果。王茹蕙(2018)認為教育訓練是指組織為引導受訓人員在知識、技能、態度和行為上永久性的改變所設計之計畫，並運用適應在不同工作環境中，進而提高工作效率與生產力。

Kirkpatrick (1996)所提出的教育訓練成效評估模式是目前最廣為被引用的評估模式，主要包括四個面向，分別為反應(reaction)、學習(learning)、行為(behavior) 與結果(result)。林智芬、李介祿與顏添明(2011)針對國家森林志工的解說訓練成效所做的研究中，其評估層面依序為反應、學習、行為與結果四個層面，其研究發現訓練對志工有良好的成效。楊孟哲(2013)的研究中，教育訓練成效則以訓練滿意度、工作態度、銷售技巧三個構面衡量。郭依婷(2011)的研究，將教育訓練成效以訓練滿意程度、個人才能增進程度、工作應用程度三個構面衡量。張鴻梅(2014)之研究中，則以反應、學習、行為等三構面進行教育訓練成效之評估。王茹蕙(2018)的研究，將教育訓練成效以反應、學習、與行為三個構面衡量。本研究參考郭依婷(2011)與陳泰維(2013)之研究，將教育訓練成效定義為，銀行行員在訓練課程中學習的專業知識、工作態度與技巧、工作習慣等，運用或表現在工作上的行為效果。同時參考郭依婷(2011)的研究，將教育訓練成效以訓練滿意度、個人才能增進程度、工作應用度三個構面衡量。

林志權(2009)的研究指出，自我效能與教育訓練成效有顯著的正相關。張雅棚(2008)的研究發現，員工的自我效能對訓練成效有顯著影響。陳盈潔(2004)的研究則顯示，自我效能對訓練遷移成效有顯著之正向影響。賴冠蓉(2013)在研究中，發現混成課程之教育訓練滿意度整體成效為佳。吳佩亭(2019)研究發現互動頻率越重要的課程類別，越適合面授(傳統)學習與混成式學習的教育訓練模式。根據上述相關之文獻探討發現，本研究推論自我效能與教育訓練成效有正向相關，推論欲驗證之假說二。

H2：自我效能對教育訓練成效有顯著正向影響

H2-1：自我效能之程度對教育訓練成效具有顯著影響

H2-2：自我效能之強度對教育訓練成效具有顯著影響

H2-3：自我效能之一般性對教育訓練成效具有顯著影響

許瓊方(2004)以鎖定台南市區有實行教育訓練的銀行行員為研究對象，研究顯示員工訓練成效對工作績效具有顯著正向關係，良好的教育訓練會增加其工作滿足，對組織有強烈的認同感，進而增進其工作績效。李昭詒(2008)研究指出，銀行業員工訓練培訓方法最佳以「視聽器材輔助法」與「研討會法」最多；銀行業對於訓練師資來源以「對於非新進員工，讓成功的銷售員或者經理人分享成功的關鍵要素」最多。因此銀行行員的教育訓練方法及方式會影響教育訓練的成效。劉心美(2005)針對某壽險公司的教育訓練成效對工作績效之影響的研究，發現對於教育訓練成效認同度高的保險從業人員，每月平均保費收入和每月承保件數的績效評核結果是呈現正相關；反之，教育訓練成效認同度低的保險從業人員，績效評核結果呈現正相關。林勇志(2007)研究指出，從業人員之教育訓練對工作績效是顯著相關。曾滯寬(2020)以臺灣的6家泛公股銀行、民營銀行及外資銀行之理財專員為研究對象，從理財專員角度探討銀行的教育訓練成效對於工作績效之影響，研究指出教育訓練成效對於工作績效也具有正向影響。

依據上述相關之文獻探討，本研究推論教育訓練成效與工作績效有正向相關，推論欲驗證之假說三。

H3：教育訓練成效對工作績效有顯著正向影響

H3-1：教育訓練成效之訓練滿意程度對工作績效具有顯著影響

H3-2：教育訓練成效之個人才能增進程度對工作績效具有顯著影響

H3-3：教育訓練成效之工作應用程度對工作績效具有顯著影響

## 2.4 教育訓練成效之中介效果

林冠源(2015)針對保險業務人員課程訓練偏好、教育訓練成效與業務績效之研究，發現課程訓練偏好對教育訓練成效、業務績效有顯著影響。在自我效能良好的狀態下，接受教育訓練後的成效也呈現正向結果，透過良好的教育訓練成效之中介效果，對最終工作績效產生正向影響。曾滄寬(2020)對銀行之理財專員為研究對象，研究發現專業職能在教育訓練成效與工作績效之間存在部分中介的影響效果。蔡孟耿(2016)研究指出，具有成熟幹練特質的員工對於企業文化訓練成效和績效間具有正向的調節作用。根據上述相關之文獻探討發現，本研究推論自我效能會透過教育訓練成效正面影響工作績效，推論欲驗證之假說四。

H4：自我效能會透過教育訓練成效對工作績效產生正向影響。

## 3. 研究方法與設計

### 3.1 研究架構

本研究建構之研究架構如圖 1 所示；主要探討自我效能、教育訓練成效與工作績效間的關聯性。

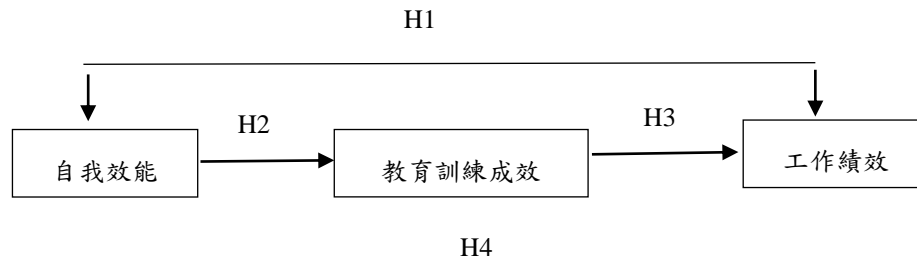


圖 1 研究架構圖

### 3.2 各變數與次構面之操作型定義

本研究各變數與次構面之操作型定義，彙總如表 1 所示。

表 1 操作型定義

變數	操作型定義	構面	操作型定義	參考文獻
自我效能	銀行行員在面臨工作上各種情境下，為達成組織交付的任務，相信自己有能力完成行動方案的信念。	程度	銀行行員知覺自己所執行特定行為的難易程度	Bandura(2012)、張書豪(2019)
		強度	銀行行員評量自己在從事某特定工作時的自信心程度	
		一般性	銀行行員評量自己的能力與信心延伸至不同情境範疇的程度	
教育訓練成效	銀行行員在訓練課程中學習的專業知識、工作態度與技巧、工作習慣等，運用或表現在工作上的行為效果。	訓練滿意度	銀行行員對教育訓練課程主觀的滿意度	陳泰維(2013)、郭依婷(2011)、陳銘薰、王滢婷(2006)
		個人才能增進度	銀行行員對教育訓練課程所學對個人工作才能增強的程度	
		工作應用度	銀行行員將教育訓練課程所學應用於工作上的程度	
工作績效	銀行行員有能力在某特定期間內完成工作的行為表現，及對其職務所承擔的任務之達成程度。	任務達成	銀行行員對組織目標的達成	林耀明(2013)、賴玟雯(2018)、宋建輝(2017)
		顧客認同	顧客對銀行行員的認同	
		具體成效	銀行行員對工作上貢獻的數量、品質與價值	

### 3.3 研究範圍與對象

本研究採用便利抽樣法，以 K 銀行行員為問卷發放之對象，問卷採紙本方式收集。在問卷回收之後，先對問卷來進行人工篩檢之程序，並剔除非正常性作答或填答未完整等無效問卷。再經由人工檢視，扣除無效問卷的樣本後，再進行後續針對有效問卷之統計分析。本研究之問卷於 2021 年 4 月初到 4 月中完成發放與回收工作，總計發放問卷共計 300 份，回收 297 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 4 份，本研究共取得有效問卷計 293 份，而後續統計分析將針對有效問卷來進行。

表 2 有效問卷回收率

發放問卷數	回收問卷數	有效問卷數	無效問卷數	有效問卷回收率
300	297	293	4	98.65%

### 3.4 資料分析方法

分析工具以 SPSS 24.0 統計套裝軟體來進行資料的分析與處理。使用之統計方法，主要有敘述性統計分析、信度分析、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析(ANOVA)、Pearson 相關分析、迴歸分析、拔靴法等，以對研究的假說來進行檢定。

## 4. 研究結果

### 4.1 樣本結構分析

本研究將針對回收之 293 份有效問卷，分別從性別、年齡、婚姻狀況、學歷、職位等人口變數利用 SPSS24.0 版本進行敘述統計分析。樣本分佈在性別方面，男性與女性各占 34.5% 及 65.5%；年齡的分佈則以 51 歲以上所占比例最高為 41.0%，其次分別為「41-50 歲」、「31-40 歲」、「20-30 歲含以下」各占 27.0%、20.5%、11.6%；年資以「11 年以上」所占比例最高 63.1%，再來則是「1-5 年」占 20.8%、「6-10 年」占 13.3%、「未滿 1 年」占 2.7%、學歷的部份則大多集中在大學-占 53.6%，其次分別為高中職/專科占 17.1%、研究所以上占 29.4%；婚姻狀況中已婚、未婚各占 68.6%、31.4%；受訪者職位為主管職(襄理、副理、經理、經理以上)占 22.8%，非主管職(助理員、辦事員、專員)占 77.2%。

### 4.2 信度分析

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。以下將檢定各相關變數之衡量指標的內部一致性。如表 3 所示，各變數之量表整體信度皆大於 0.70 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 3 各變數之信度分析表

變數	構面	Cronbach's $\alpha$	整體信度
自我效能	程度	0.870	0.952
	強度	0.900	
	一般性	0.894	
教育訓練成效	訓練滿意度	0.937	0.970
	個人才能增進度	0.941	
	工作應用度	0.951	
工作績效	任務達成	0.899	0.951
	顧客認同	0.883	
	具體成效	0.910	

### 4.3 相關分析

本研究利用 Pearson 相關係數之檢定，由表 4 相關分析表可知，自我效能、教育訓練成效與工作績效，兩兩變數間的關係程度均呈顯著正相關，且為中高度相關。

表 4 自我效能、教育訓練成效與工作績效之相關分析表

變數	平均數	標準差	自我效能	教育訓練成效	工作績效
自我效能	5.565	0.733	1.000		
教育訓練成效	5.509	0.881	.583**	1.000	
工作績效	5.503	0.805	.700**	.767**	1.000

\*\*在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

由表 5 顯示，各次構面間的關係程度均呈顯著正相關。

表 5 各次構面間之相關分析

構面	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1)程度	5.555	0.780	1.000								
(2)強度	5.565	0.751	.780**	1.000							
一般性	5.576	0.827	.764**	.867**	1.000						
教育訓練滿意度	5.466	0.965	.394**	.513**	.526**	1.000					
個人才能增進程度	5.508	0.949	.447**	.572**	.604**	.787**	1.000				
工作應用程度	5.555	0.927	.422**	.534**	.538**	.757**	.854**	1.000			
任務達成	5.626	0.819	.605**	.714**	.693**	.587**	.667**	.648**	1.000		
顧客認同	5.502	0.853	.455**	.594**	.596**	.554**	.652**	.683**	.750**	1.000	
具體成效	5.384	0.946	.521**	.621**	.631**	.649**	.749**	.722**	.750**	.821**	1.000

#### 4.4 迴歸分析

由 Pearson 相關分析的結果，自我效能、教育訓練成效與工作績效變數間均呈現顯著正向相關。故進一步利用迴歸分析法探究自我效能、教育訓練成效與工作績效變數之間的因果關係與影響，並檢定教育訓練成效的中介效果。

##### 4.4.1 自我效能對工作績效之迴歸分析

由表 6 自我效能對工作績效之迴歸分析可知，自我效能對工作績效的 F 值為 278.973，調整後 R 平方值為 0.489，P 值為 0.000，表示迴歸模型達顯著水準。由表 7 可知各構面的 VIF 值均小於 10，表示構面間無明顯的共線性問題。自我效能之次構面對工作績效之迴歸分析，「強度」與「一般性」對工作績效皆呈顯著正向影響。表示銀行行員的自我效能強度會影響員工的工作績效的強度，其中員工對自我效能一般性的多寡會影響工作績效的強度，其他構面則無顯著影響。綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說 H1、H1-2 及 H1-3 成立，而 H1-1 不成立。

表 6 自我效能對工作績效之迴歸分析

變數	工作績效	
	β 值	t 值
自我效能	0.700	16.702***
F 檢定	278.973	
顯著性	0.000	
R <sup>2</sup>	0.490	
adj-R <sup>2</sup>	0.489	

表 7 自我效能之次構面對工作績效之迴歸分析

次構面	工作績效		
	$\beta$ 值	t 值	VIF 值
自我效能程度	-0.016	-0.240	2.802
自我效能強度	0.389	4.395***	4.669
自我效能一般性	0.368	4.291***	4.381
F 檢定	102.503		
顯著性	0.000		
R <sup>2</sup>	0.516		
adj-R <sup>2</sup>	0.511		

#### 4.4.2 自我效能對教育訓練成效之迴歸分析

由表8以迴歸分析自我效能對教育訓練成效的結果發現，自我效能對教育訓練成效的F值為150.21，調整後R平方值為0.338，P值為0.000，表示此迴歸模型達顯著水準。由表9中呈現，自我效能各構面與教育訓練成效的關係中，「一般性」構面對教育訓練成效呈顯著正向影響。銀行行員的自我效能認知會影響其對教育訓練成效的強度，且當銀行行員自我效能的「一般性」程度愈高時，其對教育訓練成效認同也愈高。綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說H2、H2-2、H2-3成立，而H2-1不成立。

表 8 自我效能對教育訓練成效之迴歸分析

變數	教育訓練成效	
	$\beta$ 值	t 值
自我效能	0.583	12.252***
F 檢定	150.121	
顯著性	0.000	
R <sup>2</sup>	0.340	
adj-R <sup>2</sup>	0.338	

表 9 自我效能之次構面對教育訓練成效之迴歸分析

次構面	教育訓練成效		
	$\beta$ 值	t 值	VIF 值
自我效能程度	-0.092	-1.192	2.769
自我效能強度	0.293	2.928**	4.649
自我效能一般性	0.413	4.248**	4.380
F 檢定	57.899		
顯著性	0.000		
R <sup>2</sup>	0.375		
adj-R <sup>2</sup>	0.369		



#### 4.4.3 教育訓練成效對工作績效之迴歸分析

由表10以迴歸分析的結果發現，教育訓練成效對工作績效的F值為414.89，調整後R平方值為0.587，P值為0.000，表示此迴歸模型達顯著水準。另由表11在VIF之檢驗結果，可知各構面的VIF值均小於10，表示三個構面間無明顯的共線性問題。在教育訓練成效各構面與工作績效的關係中，「教育訓練滿意度」、「個人才能增進程度」與「工作應用程度」構面對組工作績效皆呈顯著正向影響。表示銀行行員的工作應用程度會影響其工作績效的強度，且當銀行行員對個人才能增進程度的認同度愈高時，其對工作績效的增強也愈高。綜合上述結果，可知此迴歸模型驗證了本研究所提出的假說H3、H3-1、H3-2及H3-3成立。

表 10 教育訓練成效對工作績效之迴歸分析

變數	工作績效	
	β 值	t 值
教育訓練成效	0.767	20.359***
F 檢定	414.489	
顯著性	0.000	
R <sup>2</sup>	0.588	
adj-R <sup>2</sup>	0.587	

表 11 教育訓練成效之次構面對工作績效之迴歸分析

次構面	工作績效		
	β 值	t 值	VIF 值
教育訓練滿意度	0.076	1.215	2.828
個人才能增進程度	0.387	4.936***	4.460
工作應用程度	0.356	4.790***	4.006
F 檢定	146.310		
顯著性	0.000		
R <sup>2</sup>	0.604		
adj-R <sup>2</sup>	0.600		

#### 4.4.4 教育訓練成效之中介效果分析

本研究以SPSS 軟體中之Process進行中介驗證分析。其判斷如下：

- (1)若資料顯示自變數與應變數間有顯著影響，則可能存在有中介效果。
- (2)在檢視間接效果方面，在Bootstrap重複抽樣次數5000次下，其95%信賴區間仍不包含0，則表示有中介效果。
- (3)最後檢視直接效果方面，如同樣達到顯著，則表示部分中介，如未達顯著，則表示為完全中介。

由表12教育訓練成效與工作績效的效果(0.4958)達到顯著(P值0.0000)。間接效果(0.3485)在95%信賴區間下，區間上限LLCI 0.4552，區間下限ULCI 0.2635，不包含0，表示有中介效果。而直接效果(0.4202)，區間上限LLCI 0.5081，區間下限ULCI 0.3323，此區間不包含0，且P值(0.0000)小於0.05，表示為部分中介效果。由表13可知間接效果為0.3485，直接效果為0.4202，總效果為0.7687

可知此驗證本研究所提出之假說四成立。顯示自我效能會透過教育訓練成效，影響到工作績效。自我效能程度越高，會增加教育訓練成效，進而影響工作績效。

表 12 教育訓練成效之中介效果分析

X:自我效能						
Outcome: 教育訓練成效						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0.5841	0.3411	0.5152	150.1487	1.0000	290.0000	0.0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.5998	0.3218	4.9709	0.0000	0.9664	2.2333
自我效能	0.7028	0.0574	12.2535	0.0000	0.5899	0.8157
X:自我效能、教育訓練成效						
Outcome: 工作績效						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0.8276	0.6849	0.2058	314.0921	2.0000	289.0000	0.0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	0.4334	0.2119	2.0454	0.0417	0.0164	0.8505
教育訓練成效	0.4958	0.0371	13.3596	0.0000	0.4228	0.5689
自我效能	0.4202	0.0447	9.4104	0.0000	0.3323	0.5081
	coeff	se	t	p	LLCI /BootLLCI	ULCI/BootULCI
直接效果 of X on Y	0.4202	0.0447	9.4104	0.0000	0.3323	0.5081
間接效果 of X on Y	0.3485	0.0493			0.2635	0.4552

表 13 教育訓練成效在自我效能對工作績效之中介效果

	Effect	LLCI/BootLLCI	ULCI/BootULCI
Total effect of X on Y	0.7687	-	-
Direct effect of X on Y	0.4202	0.3323	0.5081
Indirect effect of X on Y	0.3485	0.2635	0.4552

間接效果=0.7028\*.4958=0.3485

總效果=直接效果+間接效果

## 5. 研究結論與建議

### 5.1 研究結論

#### 5.1.1 樣本結構分析

在樣本結構的部份，本研究以 K 銀行的行員為調查對象，受訪者以女性居多(65.5%)；年齡主要分佈在 51 歲以上(41.0%)，其次為 41-50 歲(27.0%)及 31-40 歲(20.5%)；婚姻狀況中已婚的受訪者佔多數(68.6%)；受訪者的學歷則介於大學與研究所以上的受訪者最多(83.0%)；年資以 11 年以上所占比例最高(63.1%)，主因是政府股份占多數帶有

半公營銀行的角色，銀行行員流動率低，其次為年資 1-5 年居次(20.8%)；職位則介於助理員及辦事員最多(61.3%)。

以目前 K 銀行現況而言，銀行行員的工作內容多屬於靜態處理客戶的業務及大多處理與金錢或投資理財、保險有關之事務，又女性較男性更適合需要細心且有耐心與客戶接觸，因此女性行員人數有較過去增加的趨勢；在年齡分佈，由於銀行曾經暫停招募新進員工，因此在年齡在 41 歲以上佔 68%，相對也反映在年資 11 年以上所占比例高達 63.1%；該銀行規模在台灣屬於小型銀行在升遷上較不容易，因此在主要的職位基層銀行行員占了 61.3%。

### 5.1.2 自我效能對員工工作績效之影響關係

本研究實證結果發現，自我效能對銀行行員工作績效呈顯著影響，本研究結果與之前多位學者研究結果相符而獲得支持 (Locke, Latham & Erez,1988；Bandura,1989)。在自我效能的強度構面上，表示銀行行員對於具有自信心比別人更有能力把大部分工作做好及同時有效率處理不同的任務。當銀行行員對達到自己的目標的強度越高時，對於工作績效有顯著正向關係。

在自我效能的一般性構面上，表示銀行行員對於在日常生活或工作中面對壓力及困難時，自我有能力完成任務的程度越高時，對於工作績效有顯著正向影響關係；也可以表示出自我具備信心及能力時，對工作績效是呈正比關係。但在自我效能的程度構面上，則對於工作績效呈現不顯著關係。在本研究推論可能原因，基層行員佔了大多數，達到 61.3%，在日常的工作為在櫃檯面退客戶進行標準化的工作，執行的每一項業務及環節都要細心確，因為事後要抓出小錯誤，往往要花更多的心力，因此不會面對及解決非標準化的工作任務，使得自我效能變數中的程度構面對銀行行員工作績效沒有很大的影響關係。

### 5.1.3 自我效能對教育訓練成效之影響關係

本研究實證結果發現，自我效能對員工教育訓練成效呈顯著影響，本研究結果與之前多位學者研究結果相符而獲得支持 (黃英忠等人,2008；Bandura,2012；張書豪,2019)。在自我效能的強度構面上，表示銀行行員對於具有自信心克服所面臨的挑戰，即使事情棘手還是可以處理。

在自我效能的一般性構面上，表示銀行行員對於自我認為自己具有完成任務所需的能力，可以處理在面臨極大壓力時的情況及面對困難。當自己能處理問題的能力越強時，對於銀行行員教育訓練成效則有顯著正向關係。但在自我效能的程度構面上，則對於銀行行員教育訓練成效呈現不顯著關係，在本實證調查研究中，基層銀行行員佔了大多數，達到 61.3%，日常的工作大多為標準化及制式化的工作，因此不會面臨環境的變化及擁有使命必達的特性，對於接受銀行行員教育後的訓練成效，沒有很大的關係。

### 5.1.4 教育訓練成效對員工工作績效之影響關係

本研究實證結果發現，教育訓練成效對銀行行員工作績效呈顯著影響，本研究結果與多位學者所提出的研究結果相呼應(許瓊方,2004；劉心美,2005；林勇志,2007；曾濤寬,2020)。

在銀行行員對教育訓練課程主觀的滿意度、對教育訓練課程所學對個人工作才能增強的程度及將教育訓練課程所學應用於工作上的程度越高時，表示接受教育訓練後對於工作績效有顯著影響關係。這也可以說明銀行的工作主要在為客戶開戶、存款、放款、匯兌、推廣金融商品等服務，大部份的工作流程是高度制式化及標準化的工作設計，銀行行員在每一個流程必須熟練，在不同的職位時必須接受過良好的教育訓練，才能在工作上得心應手。因此銀行行員對教育訓練課程主觀的滿意度、個人才能增進程度及工作應用度的提升後，對於工作績效有高度影響關係。

### 5.1.5 教育訓練成效的中介效果

由研究分析的結果證實，銀行行員的自我效能會透過教育訓練成效影響到工作績效。這也可以說明銀行業是高度重視標準化工作作業流程，避免人員的出錯，且在職等及職位的升等上，依照銀行行員的學習及熟系程度進行調整。因此銀行行員的自我效能的構面強度高時，教育訓練成效也會顯著正向影響，進而透過教育訓練課程主觀的滿意度、個人才能增進程度及工作應用度的提升後，對於工作績效有高度正向的影響關係。

## 5.2 研究建議與限制

### 5.2.1 實務意涵

在各式銀行業的競爭激烈下，如何透過優秀的行員提供客戶是專業、效率、可信賴、及高品質的服務，得先提供足夠的各式各樣的教育訓練課程，除了專業應用課程外，提高自信及人際溝通技巧，適當的鼓勵，以增進工作上的信心度留住優秀的人才為銀行效力，以提高銀行的競爭力及獲利。因此如何提高銀行行員的工作績效，本研究結果可以提供以下建議：

#### 一、支持銀行行員並給予適時鼓勵，提供提高自我效能的活動及訓練課程

銀行之工作是面對客戶必須保持微笑及高情緒智商的工作者，必須提供快速專業的服務及容忍不同情商的顧客，在工作中必須保持是一個團隊共同面對問題。建議在假日可適度舉辦團隊活動創造組織向心力外，舉辦一些專業課程以外在EQ管理、顧客心理學、談判與溝通等的課程，增加銀行行員更有自信及能力，這將有助於在專業訓練課程後，對銀行安排的訓練課程、教材內容、師資感到滿意，進而提高個人才能增進度及工作應用度。避免因教育訓練的不滿意度提高後，影響在自我效能上的挫折，影響其工作表現。

#### 二、透過對銀行行員的在職訓練與鼓勵持續進修和提升銀行行員的本職學能

銀行除了在專業課程的訓練外，可以透過人資顧問及行員票選在個人自信心、人際溝通課程及管理類的課程，可以透過在職訓練或是以補助銀行行員進修費用的方式，鼓勵銀行行員透過各種方式加強自身本職學能，如此可以全面提升銀行行員自我信心、高度情商及專業能力，終生學習不是口號。每一位銀行行員在訓練課程中增強既有的長處，改善自己不足之處，發揮長處，提高工作績效，如此會有學以致用的滿足感，當銀行行員對於自身的專業知識相符及得到顧客讚美時，其滿意程度愈高。

#### 三、透過舉辦活動方式以增進同事與顧客情誼

因銀行工作特性必須與各顧客常接觸，銀行工作壓力大及工時長，到戶外活動的機會相對較少，可以透過舉辦與顧客聯誼的公益活動，促進同事之間即與顧客間情感。也可以訓練同事成為內部理財講師，提供顧客相關課程，除了抓住客戶創造商機外，讓銀行行員多一個職能發展的管道。

從銀行業管理績效的角度來看，建立銀行行員良好的自信心及個人能力，可以透過鼓勵及是當的訓練課程，以提升銀行行員的本質學能，並重視銀行行員在對教育訓練課程的滿意度，讓銀行行員認同組織在提升其個人的職涯發展中，所付出的努力，更期望讓銀行行員可以自發性的以銀行的競爭力為考量而付出更多發自內心的努力。因為當銀行行員能以銀行利益角度為思考點時，才能替銀行創造最大的利益，才是銀行提高競爭力及永續之不二法門。

### 5.2.2 研究限制

本研究主要以自我效能、教育訓練成效與工作績效，對 K 銀行作一實證研究，受限於人力、時間及地區性因素之限制，使本研究有許多的限制與問題未能更詳盡的進行，有待後續在銀行業的研究者加以探討跟補充。將待改進的要點詳述如下，以供有興趣的研究者參考。

一、本研究是以K銀行行員為主要抽樣對象，受限於該銀行的大部份分行集中在南部地區，少部份分行分布在北部區域，且各部門人數眾多，無法對所有地區及部門銀行行員做問卷測訪，雖然在分層問卷發放及實證推論結果已具有相關的代表性，然而未能包含所有人員及地區，會造成推論上些因地區性及部門不同而產生些微的誤差，此為本研究限制之一。

二、因不同的問卷填答者，在回答問卷時對題目的解讀，所造成認知與感受上之誤差，不在本研究所討論的範圍內，此為本研究限制之二。

三、本研究只針對K銀行為研究對象，其結果無法適用到整個金融產業，其推論結果只能解釋部份屬性類似(官股民營)的銀行，此為本研究的限制之三。

### 5.2.3 後續研究建議

本實證研究僅以部份變數探討其對工作績效的影響，建議後續研究者可以增加可能會影響的解釋變數(例如：地區性、部門別、國內分行、國外分行…等)；進一步探討影響工作績效的因素，將使研究的實證模式更趨完整。

本研究的對象只針對 K 銀行，為單一銀行及官股民營銀行之研究，研究結果無法推論所有的公、民銀行產業。故建議後續研究者，可以將研究樣本由單一銀行擴大至銀行業或屬性類似(公營、官股民營、民營)，進行不同銀行的研究樣本分析，比較其差異性。除了能使研究結果更具代表性外，也能夠了解不同銀行屬性、地區性間的差異性，將使研究結果推論更具可信度。

## 6. 參考文獻

### 一、中文文獻

- 王宗斌(1999)。訓練方式、電腦自我效能及學習型態(未出版碩士論文)。國立中央大學資訊管理研究所，桃園市。
- 王茹蕙(2018)。教育訓練成效、個人環境適配與工作績效關係之研究—以通過人才發展品質管理系統(TTQS)之企業為例(未出版碩士論文)。國立高雄師範大學事業經營學系，高雄市。
- 江美惠(2012)。工作投入與工作滿足對工作績效的影響—以 A 券商中部地區業務員為例(未出版碩士論文)。逢甲大學經營管理系，台中市。
- 吳佩亭(2019)。客服人員教育訓練模式評估與決策之研究—以 F 人壽保險公司為例(未出版碩士論文)。德明財經科技大學行銷管理系，台北市。
- 宋建輝(2017)。保險人員團隊學習、服務創新、專業成長與工作績效關係之研究(未出版碩士論文)。屏東大學教育研究所，屏東市。
- 李昭誼(2008)。企業運用員工教育訓練對工作績效影響之研究—以銀行業為例(未出版碩士論文)。台南科技大學商學與管理研究所，台南市。
- 李淑美(2016)。雲林縣學校教職員控制處理機制、稽核效率與採購作業透明度認知之研究(未出版碩士論文)。國立虎尾科技大學企業管理系經營管理碩士在職專班，雲林縣。
- 林志權(2009)。壽險業務人員教育訓練與業務績效關聯性之研究—以 C 壽險公司為例(未出版碩士論文)。淡江大學保險學系保險經營碩士在職專班，新北市。
- 林怡香(2011)。情緒勞務、組織公平與自我效能對組織承諾之關聯性研究—以員工工作滿意度為中介變數(未出版碩士論文)。國立高雄應用科技大學企業管理系，高雄市。
- 林冠源(2015)。保險業務人員課程訓練偏好、教育訓練成效與業務績效之研究—以保險公司為例(未出版碩士論文)。萬能科技大學經營管理研究所，桃園市。
- 林勇志(2009)。壽險業從業人員教育訓練對組織承諾與工作績效影響之研究(未出版碩士論文)。長榮大學經營管理研究所在職專班，台南市。
- 林智芬、李介祿、顏添明。(2011)。林務局國家森林志工參與動機及解說訓練成效之研究。林業研究季刊，33(1)，9-15。
- 林耀明(2013)。工作投入入領導風風格，組織氣候與工工作績效關係之研究—以鋼鐵產業為例(未出版碩士論文)。國立高雄大大學，亞太工商管理研究所，高雄市。
- 施儷穗(2020)。傳統學習、數位學習、傳統與數位並行對員工教育訓練之影響：主管支持為干擾變數(未出版碩士論文)。國立高雄科技大學企業管理高階經營管理碩士在職專班。高雄市。
- 張書豪(2019)。關務人員訓練遷移氣氛影響訓練遷移意圖之研究—以自我效能為中介變項(未出版碩士論文)。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所，台北市。

- 張雅棚(2008)。員工人格特質、自我效能、學習動機與訓練成效之關聯研究(未出版碩士論文)。國立成功大學工業與資訊管理學系專班，台南市。
- 張鴻梅(2014)。銀行員工教育訓練成效、生涯自我效能、工作滿意與組織承諾之關聯性研究(未出版碩士論文)。國立彰化師範大學財務金融技術學系，彰化市。
- 許瓊方(2004)。員工教育訓練成效、工作滿足、組織承諾與工作績效之相關性研究(未出版碩士論文)。立德管理學院國際企業管理研究所，台南市。
- 郭依婷(2011)。在職訓練、知覺組織支持與訓練成效之研究：Kirkpatrick 層次評估模型之觀點(未出版碩士論文)。國立臺中教育大學事業經營研究所，台中市。
- 郭淑釗(2019)。職前訓練學員參訓動機、自我效能、訓練成效與職涯轉換關係之研究(未出版碩士論文)。大學企業管理系研究所，台北市。
- 陳盈潔(2004)。客服員工之自我效能，組織文化與訓練遷移成效關係之研究-以金融業為例(未出版碩士論文)。大葉大學工業關係學系碩士班，彰化縣。
- 陳泰維(2013)。壽險業數位學習成效之研究(未出版碩士論文)。朝陽科技大學保險金融管理系，台中市。
- 陳銘薰、王滢婷(2006)。訓練投入，訓練實施程序，訓練成效評估模式之探討。人力資源管理學報，(1)，75-99。
- 曾靜寬(2020)。教育訓練成效與工作績效相關性之研究-以專業職能為中介變項(未出版碩士論文)。淡江大學企業管理學系碩士在職專班，新北市。
- 黃英忠(2016)。人力資源管理，第三版，三民書局。
- 黃英忠、黃毓華、劉錦雲、陳錦輝(2008)。工作需求—控制模式與工作倦怠關係之研究：以自我效能為干擾變數。管理實務與理論研究，1，37-51。
- 黃英忠、溫金豐(1995)。外在經營環境與企業教育訓練實施及經營績效關係之研究。人力資源管理學報，5，41-60。
- 楊孟哲(2013)。壽險新進人員教育訓練成效對留職意願的影響：個人特質與心理契約的角色(未出版碩士論文)。國立屏東商業技術學院經營管理研究所，屏東市。
- 劉心美(2005)。壽險業務人員之教育訓練對工作績效之影響~以某壽險公司為例(未出版碩士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班，桃園市。
- 潘秉恕(2006)。訓練成效研究：以台電公司環境管理系統訓練為例(未出版碩士論文)。國立交通大學經營管理研究所，新竹市。
- 潘倉民(2015)。學習成效、組織承諾對留職意願之影響：探討工作滿意度之中介(未出版碩士論文)。國立中央大學企業管理系，桃園市。
- 蔡孟耿(2016)。新進人員教育訓練成效與工作敬業對工作績效影響之檢視(未出版碩士論文)。國立交通大學管理學院經營管理學程，新竹市。
- 賴玟雯(2018)。探討保險從業人員之人格特質、教育訓練及工作績效之關係(未出版碩士論文)。中華大學企管系，新北市。
- 鍾翠芬(2008)。中高齡失業者參加職業訓練學習態度學習遷移成效關係研究(未出版之碩士論文)。高雄師範大學成人教育研究所，高雄市。

## 二、英文文獻

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*,4(3), 359-373.
- Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental Psychology*, 25(5), 729-735
- Bandura, A. (1997). Theoretical perspectives. *Self-efficacy: The exercise of control*, 1-35.
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5(1), 307-337.
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44.
- Bushnell, D. S. (1990). Input, process, output: A model for evaluating training. *Training & Development Journal*, 44(3), 41-44.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Kirkpatrick, D. L. (1979). Techniques for evaluating training programs. *Training and Development Journal*, 33(6), 78-92.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of management review*, 13(1), 23-39.
- Menges, J. I., Tussing, D. V., Wihler, A., & Grant, A. M. (2017). When job performance is all relative: How family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 60(2), 695-719.
- Simosi, M. (2012). The moderating role of self-efficacy in the organizational culture–training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*,16(2), 92-106.