

訓練遷移理論與訓練設計的應用關連性

黃 智

學習遷移(transfer of learning)是指員工能將在訓練方案中所學習到的知識、技能、態度及行為有效且持續地應用到工作中的歷程，故員工學習遷移的效果可以從類化(generalization)與維持(maintenance)兩方面的強弱度來檢視，包括訓後員工是否有能力將所學到的知識、技能應用至實際工作的問題與情境上，以及可否長時間持續運用習得的新能力之過程。換言之，企業如何藉由適當的訓練方案設計提供受訓者有效的學習過程對組織成員產生「學以致用」的遷移效果有重要的影響。換言之，訓練設計主要的重點在於如何藉由提供受訓者適當的學習過程，以增加訓練遷移發生的機會，以下即就訓練遷移的理論在訓練設計上的應用做一探討。

一、相同要素理論 (theory of identical elements)

相同要素理論認為當受訓人員在訓練過程中所學到的能力與他們在實際執行工作所需的能力相同時，訓練遷移將會發生，且若學習情境所提供的各項職務、事件、資料、設備或其他特性與實際工作環境的相似性高，則遷移的程度將會達到最大，例如航空訓練中心提供飛航人員全飛行模擬機，讓受訓者經由駕駛艙系統、影像系統及動作系統模擬各種飛行狀況，有效學習各項飛行技巧及各種異常、緊急狀況的操作與處理，以確保實際載客或載貨時飛航安全，又如學校或實習旅館與餐廳的實習及訓練機構的堆高機人員訓練皆屬之。

相同要素理論與近端遷移(near transfer)的發生特別有關。近端遷移是指受訓人員將訓練中所學習到的一切正確無誤的應用在實際工作情境的能力。然而，當學習環境與應用環境不全然相同時，或無法完全模擬時，如何增進訓練的遷移值得進一步思考。學者 Raymond(2008)認為凡強調近端遷移的課程必須包括幾項的設計：(1)課程必須傳授特定的概念與程序；(2)應向受訓人員說明訓練及實際工作職務之間的差異；(3)鼓勵受訓者將焦點放在訓練及實際工作職務之間的重要差異上；(4)受訓人員在課程中所學習到的行為、技能需有助於工作績效的改善。

二、刺激類化理論 (stimulus generalization approach)

刺激類化理論指出訓練中應強調關鍵要素或普遍性的原則，並辨識及確認這些關鍵要素或原則在實際工作中可應用的範圍。刺激類化理論強調遠端遷移(far transfer)，其意謂著受訓時所營造的學習環境與實際工作環境不盡相同，受訓人

員亦能將訓練所習得一切應用到工作環境的能力。例如中階主管才能發展課程(MTP)透過示範、練習、回饋與增強在學習中所扮演的角色，講師講解管理通則、示範關鍵行為，並讓受訓者有練習重要行為的機會，並在訓練期間要求受訓人員將所學習的原則與關鍵行為應用到工作的不同情境中。Raymond(2008)指出強調遠端遷移課程應涵蓋的訓練設計包括：(1)課程需傳授一般性的概念與廣義的原則；(2)課程所強調的實例必須讓受訓者瞭解與其經驗的相似處，如此未來才能在不同情境下欲制訂策略時，才能做出有效的連結；(3)課程應強調可應用於範圍較廣的一般通則，而非僅限於發生在特定訓練場所的情境。

三、認知遷移理論(cognitive theory of transfer)

認知遷移理論是以學習的資訊處理模式(information processing model)為基礎。認知遷移理論認為訓練遷移發生的可能性與受訓者在訓練過程中已習得一切的檢索(讀取)能力有關。該理論認為如果能提供受訓人員有意義的教材，促使其將工作所遭遇的問題與受訓所得的能力做一連結，則遷移的可能性將會提升。因此，如何協助受訓者將工作面臨的問題與所習得的技能做有意義的連結是遷移的重要課題。許多的訓練課程會在課程前給予受訓人員相關應用作業(application assignments)，提供受訓人員在實際工作場合中對受訓內容的回憶、對照及應用等連結，以確保訓練遷移的持續性。

由於成人的學習具有許多重要的特徵，例如成人在具有高度的動機及準備才會主動去學習。成人期望學習時受到尊重，而非像小學生一般的被教導，較傾向自我導向的學習(self-directed learning)；成人重視如何解決實際的問題，因此，整合自己既有的知識及經驗，並提供練習的機會是使學習者的成功的學習的主要關鍵。以企業的員工教育訓練而言，訓練方向是以實務導向為主，依據工作角色及任務需要而學習，學習取向是以問題為中心(problem-centered)，強調「因需要而學習，因學會而應用」，所學習的內容、方法及技巧與如何處理或解決工作上的問題有關聯，且由於個人以往學習特質的差異，因此多元性且適切的學習不可或缺。因此，基於上述理論的論述，企業如果期望受訓員工的學習有遷移效果，在實施訓練活動前，即需將訓練的內容及課程設計進行適切的安排，包括：

- (1)明確的訓練目標，員工需瞭解他們在完成訓練之後應有的行為表現、可被接受的績效品質或水準及表現出預期結果時的情境為何。
- (2)訓練內容與職務及工作經驗相關：當訓練內容與目前的職務及工作經驗有高度關聯時，員工較能認知到訓練對他們意義性與重要性，學習的意願會較高，如果訓練活動所設計的情境確實反映出實際工作環境中的任務、事件、設備

或近似工作環境，將可產生學習遷移的效果。

- (3)提供實作的機會：有時受訓者對指導者或講師所教授的知識存疑，不經由實際的操作、演練的過程無法驗證其有用性，其次，受訓者在實作過程中，講師及其他學員可藉此提供建議，以修訂行為。再者，許多技巧很難藉由口頭說明，必須透過「做中學」才能真正體會與領悟，可強化訓練遷移的效果。
- (4)提供訓練的正向經驗：訓練活動的設計若能提供員工產生正向及成功經驗的累積，進而能提升自我效能感，亦能提升訓練成效。例如將複雜的任務分割較細小或簡易的單元逐項進行訓練，員工較容易從簡易任務的學習累積成功的正向經驗或對工作作業項目逐步要求，提升受訓人員對訓練遷移的自我效能感及信心。
- (5)學習時間的安排：受訓時間長短及受訓內容的份量亦會影響學習效果，若訓練時間過長或份量太重，會不利受訓學員對內容吸收與記憶，因此在課程設計時，需考量每次學習時間的長短及是否採取分次學習，以提升學習成效。
- (6)給與回饋及獎勵：回饋的意義包括提供執行成果的資訊及給予激勵。受訓人員需要他人(如訓練者、受訓同儕或單位同儕)提供資訊回饋，以瞭解所習得的新的知識、新行為是否符合訓練內容的目標，以協助受訓者進行修正。另外，他人的口頭肯定與讚賞可扮演激勵訓練遷移的正增強角色，若能配合實質的獎勵則更能達到激勵的目的。

從上述的討論可知，在設計訓練活動時，必須對訓練目標、講師、學員、設備、教材、標準、訓練方法及激勵等因素做系統性的考量，並加上工作環境中管理者與同儕的支持、技術支援、遷移氣氛的營造等因素的搭配，才能促進員工具有能力將所學到的知識、技能應用至實際工作的問題與情境上，並能長時間持續運用習得的新能力，維持訓練的正向遷移效果。

資料來源：

- 1.陳沁怡(2006)，訓練與發展。雙葉書廊有限公司。
- 2.韓志翔、溫金豐、廖文志、黃家齊、黃良志(2011)，人力資源管理：基礎與應用，韓志翔、溫金豐、廖文志、黃家齊、黃良志 著。華泰文化。
3. Raymond A. Noe (2006) Employee Training and Development, 3nd ed., New York: Irwin McGraw-Hill.