

人力資源管理與合作社經營

吳肇展

合作新視窗是合作社事業報導新設之專欄，主要介紹不同領域之新觀念，使合作事業從業人員具有跨領域的認知與思維，並導入跨領域知識與技能，提升合作事業的經營成效。後學很榮幸受邀撰寫此次合作新視窗專欄，在此專欄中探討人力資源管理的功能與重要性，提供經營合作事業的先進們參考，期能對合作社經營管理有所助益。

人是組織中最基本的構成單位，也是最重要的元素。組織中的各項活動，從例行事務至運籌帷幄，都需要人來執行與管理。換言之，「人」是組織中最有價值的資源，且是驅動組織中其他資源順利運作與發揮效益的主要力量，包括資金、科技、設備...等組織中各項資源，均需要藉由組織成員的能力、才幹與熱忱，才能夠充分發揮其功能。此外，就經濟學觀點，生產要素包含土地（Land）、勞工（Labour）、資本（Capital）與企業家精神（Entrepreneurship），其中勞工與企業家精神均屬於人力資源，足見其對於組織

經營管理的重要性。因此，如何善用人力資源，有效規劃與執行人力資源管理，是任何組織均追求的目標。

人力資源管理（Human Resource Management; HRM）是指透過規劃、組織、領導與控制等管理功能，有效運用組織中的人力資源，以達到組織的經營目標（Dessler, 2016）。在組織中，人力資源管理人員為了達成其目標，需扮演著四種角色，包括協助制訂政策、提供服務、稽核或控制、創新等（黃英忠等，2003；周瑛琪、顏忻怡，2018）。在協助制訂政策的角色方面，人力資源管理人員扮演著組織幕僚的角色，負責分析組織內外部資訊，提供有助於決策的資訊，以協助高層主管規劃與執行組織策略；在提供服務的角色方面，人力資源管理人員為各單位主管提供服務，使他們的工作得以順利進行，例如辦理員工甄選、安排教育訓練、提供勞動法規資訊...等；在稽核或控制的角色方面，人力資源管理人員必須瞭解人力資源政策在各部門的推動情形，並確保執行上的一致性與公平性；在創新的角色方面，

人力資源管理人員應不斷學習新知，並提供新的技能與方法，以解決日新月異的人力資源相關問題。

美國人力資源管理學會（The Society for Human Resource Management）將人力資源管理的功能分為六類，包括人力資源規劃與招募選用、人力資源發展、獎酬與福利、安全與健康、員工與工作關係、人力資源研究等（吳美蓮，2005）。由於人力資源管理之功能相當廣泛，除了上述的分類之外，一般而言，大部分專家學者將人力資源管理功能分為選才（招募甄選）、育才（教育訓練）、用才（員工任用與績效評估）、留才（員工留任）四大類，亦即「選、育、用、留」四大功能。本文將分述介紹此四項人力資源管理的主要功能。

人力資源的良窳攸關著組織經營的成敗，優秀的人才能使組織正常運作，甚而提升組織經營績效，不適任的員工則不利於組織的營運與發展，故而選才為每個組織非常重要的工作。選才係指員工招募與甄選，是人力資源管理首要且為最重要的功能，著重於幫助組織吸引人才與選擇合適的人才。其中，招募是指組織運用適當的方法吸引求職者應徵職務空缺的過程，可透過媒體廣告、校園徵才、仲介機構、人力銀行…等方法與管道吸引人才前來應徵職缺。此外，招募是組織與外界互動的

介面，人力資源管理人員在招募過程中同時肩負著建立組織形象與對外宣傳的任務。甄選則是在組織進行招募並吸引有意願的人才前來應徵後，針對工作的特性與需求，運用適當的方法進行評估，從眾多應徵者中挑選可勝任該職務的人選。甄選的方法通常有面試、紙筆測驗、表現測驗、工作樣本、情境實作…等，組織在進行甄選時必須注意所使用之方法的信度與效度，以提升甄選的精準性，選擇符合組織需求的人才。

隨著外在環境的快速變化，組織成員的工作技能亦應持續提升。教育訓練即為提供新進員工或現職同仁所需的技能，以利有效執行其擔負的工作。換言之，教育訓練之目的在於藉由學習的過程，改善與增進員工執行工作時所需的知識、技術、能力與態度，以提高組織經營績效。有效的教育訓練程序依次為分析訓練需求、訂定訓練目標、選擇訓練方法、安排與執行訓練活動、評估訓練成效，常見的訓練方式則有職前訓練、職內訓練、職外訓練、管理發展，職前訓練是針對新進員工或調任新職務員工所給予的訓練活動；職內訓練是在工作場域上讓員工以實際執行工作的方式進行學習；職外訓練是在工作場域外的特定地點，由組織內部或外部的專業人員，對員工實行訓練課程；管理發展則是培養管理階層所需的管理知識、領導能

力、決策思維與工作價值。

用才包括員工任用與績效評估。員工任用是領導者透過其領導能力，有效利用授權、工作指派、工作設計、工作輪調…等人力運用模式，激發員工工作潛能，使員工在各自擔任的職務上發揮所長，適才適所，進而提升工作績效；績效評估在於訂定公平合理的績效考核制度，採用科學有系統的方法，評估員工在職務上的工作行為與表現，作為改善工作與獎懲之依據。常見的績效評估方法包括排序比較法、行為檢核法及產出評估法。最後，在人才流動頻繁的現今社會，如何留住優秀人才是人力資源管理面臨的挑戰。使優秀員工得以留任的常見作法包括建立公平且具激勵作用的薪酬制度、提供符合員工需求的福利方案、協助員工發展職業生涯規劃、維繫和諧良好的勞資關係、培養員工的組織承諾與忠誠度。

選任與聘任人員是合作社的人力資源，負責合作社的經營管理工作，通常稱之為實務人員。其中，聘任人員組織是由各種專長的人員所組成，包括專業經理人、各單位主管與職員，其功能在於推動與執行合作社的社務、業務、財務及其他相關工作，使合作社能順利達成經營目標。由此可知，合作社的聘任人員在經營管理實務的執行上扮演著重要的角色，表現績優的聘任人員是合作社重要的資產，

合作社應積極設法延攬、培育、善用及留任優秀的人才。因此，合作社在經營管理的過程中，可導入人力資源管理系統，建立公平合理的人力資源管理制度，有效執行招募甄選、教育訓練、員工任用與績效評估、員工留任等「選、育、用、留」之人力資源管理功能，充實聘任人員的素質與能量，以提供社員優質的服務，進而提升合作社的經營效能。

參考文獻

1. Dessler, G. (2016). *Human Resource Management* (15th Ed.). Pearson Education.
2. 吳美蓮 (2005)，*人力資源管理：理論與實務*，台北：智勝文化。
3. 周瑛琪、顏忻怡 (2018)，*人力資源管理：智慧時代的新挑戰*，台北：全華圖書。
4. 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞 (2003)，*人力資源管理*，台北：華泰書局。

〈本文作者吳肇展係逢甲大學合作經濟暨社會事業經營學系系主任〉