

出國報告 (出國類別：出席國際會議)

出席
世界公共就業服務協會(WAPES)歐洲
區域勞動力短缺問題研討會
(Regional workshop of WAPES
European region on
labour market shortages)

服務機關：勞動部勞動力發展署

姓名職稱：徐誠佑科長、胡伯堯秘書

派赴國家：瑞士

出國期間：113年9月2日至9月8日

報告日期：113年12月4日

摘要

為了解全球勞動市場的結構性挑戰，並尋求勞動力短缺問題的因應對策，本次出席世界公共就業服務協會（WAPES）於瑞士舉行的歐洲區域勞動力短缺問題研討會。與會者深入探討了公共就業服務（PES）在促進勞動市場適應性與包容性方面的關鍵角色。各國代表分享了各自在應對勞動力短缺方面的創新策略，如拉脫維亞成功推動身障者就業計畫，瑞士運用數據分析技術提升就業媒合效率。瑞典則聚焦於培育綠色技能人才，並強調 PES 應強化數據驅動的政策規劃，提升技能需求預測與就業媒合的精準度；透過創新措施，如個人化服務設計、薪資補助等，激活弱勢群體的就業潛力；並在綠色轉型與數位化進程中發揮更積極的作用。

此外，研討會也探討了多種應對勞動力短缺的具體措施，包括：企業與教育機構的合作、政府擴大 PES 資源投入、強化性別平等政策、推動跨部門合作、利用數據驅動的匹配模型、鼓勵高技能移民、建立數據平台匯整職業供需信息、提供針對性技能培訓、推動職業轉型、建立就業服務平台、發展微認證機制等。另在應對勞動力短缺的過程中，PES 應扮演更積極的角色，不僅提供就業媒合服務，還應提供職業諮詢、技能培訓、創業輔導等多元化的服務，以滿足不同群體的求職需求。同時，PES 也需要與企業、教育機構、政府等多方合作，共同打造一個更具包容性、更具彈性的勞動市場。

目次

摘要.....	1
目次.....	2
壹、目的.....	4
貳、過程.....	5
一、 WAPES 簡介.....	5
二、 會議主題及議程.....	5
三、 議題 1：全球就業趨勢、人口轉移與政策回應：公共就業服務機構在變革環境中的角色（INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, ILO）.....	9
四、 議題 2：拉脫維亞身心障者服務整合策略(拉脫維亞).....	12
五、 議題 3：公共就業服務面對技能短缺的挑戰(波士尼亞與赫塞哥維納).....	15
六、 議題 4：邁向包容性的勞動市場與社會－高度轉型經濟體中女性和身心障礙人士就業概況(EUROPEAN TRAINING FOUNDATION, ETF).....	17
七、 議題 5：「EVOLUTION DATA MATCHING」演化式媒合演算法(瑞士).....	21
八、 議題 6：運用國際勞動力市場資訊優化媒合匹配（荷蘭）.....	22
九、 議題 7：持續優化就業市場短缺技能與職類之觀測方法（比利時）.....	24
十、 議題 8：提供雇主的 34 種缺工解決方案（荷蘭）.....	26
十一、 議題 9：「職業加速計劃」（JOB TURBO）（德國）.....	47
十二、 ..議題 10：公共就業服務在未來勞動市場中不斷變化的角色（立陶宛）.....	49
十三、 議題 11：綠色轉型勞動力和技能短缺問題（瑞典）.....	52
十四、 議題 12：「SKILLS ENBEK」平台（哈薩克）.....	54
十五、 議題 13：微認證（斯洛維尼亞）.....	55
參、心得與建議.....	58
一、 推動產業轉型.....	58

二、吸引高技術移民人才	58
三、強化公共就業服務（PES）服務內涵與數位轉型	59
肆、參加活動照片	60

壹、目的

此次研討會聚焦全球普遍面臨的勞動力短缺議題，並探討各國公共就業服務（PES）在應對此一挑戰所扮演的角色。勞動力短缺不僅是單一國家所面臨的問題，而是全球化的趨勢。人口結構變化、技術進步、產業轉型等因素交織，導致各國皆面臨不同程度的勞動力短缺。若未能及早因應，將可能對經濟成長、社會穩定產生深遠影響。

為更深入了解國際經驗，並為我國勞動政策提供更具前瞻性的參考，故參與本次研討會，以更深入地了解了全球勞動力市場的現況與趨勢，並掌握了各國在應對勞動力短缺方面所採取的成功措施，例如拉脫維亞的支持性就業計畫、瑞士的數據驅動匹配模型等。同時，跨部門合作的重要性也日益凸顯，PES 應與教育部門、經濟部門等密切合作，共同推動人才培育和發展。故透過參與本次研討會，以了解國際間的經驗與做法，作為未來政策規劃之參考。

貳、過程

一、 WAPES 簡介

(一)組織背景

世界公共就業服務協會（WAPES）是一個致力於促進全球公共就業服務機構（PES）之間合作與支持的國際組織，成立於 1988 年，總部設於比利時布魯塞爾。該組織的成員來自全球五大洲，涵蓋了各種不同的經濟體和勞動市場環境。WAPES 的主要目標通過共享知識、經驗和最佳實踐，幫助各國 PES 能夠交流信息、分享經驗並共同應對全球勞動市場的挑戰。

(二)合作與支持

WAPES 與多個國際組織合作，如國際勞工組織（ILO）和經濟合作與發展組織（OECD），以推動全球勞動市場發展。此外，WAPES 設有合作基金，用於支持成員國之間的合作項目和研究活動。

(三)願景與使命

WAPES 的願景是成為全球 PES 機構的支持和合作基礎，幫助它們更好地履行其促進就業和勞動市場運行的使命。為此，WAPES 致力於推動一個共同的戰略和價值觀，並通過各種活動和專案，支持成員實現其目標。

二、 會議主題及議程

(一)會議主題

本次研討會由 WAPES 歐洲區域主辦，旨在探討勞動力短缺問題的成因、影響、潛在解決方案以及長遠展望。勞動力短缺是由多種因素造成的，包括人口變化、技術進步和技能錯配。這些短缺對生產力、永續經濟成長和社會凝聚力有著深遠的影響。例如，醫療保健等關鍵部門的短缺可能導致現有員工的工作量增加和倦怠，影響所提供的服務質量，並給醫療系統帶來壓力。同樣，技能短缺可能導致建築公司專案延遲和成本增加，阻礙基礎設施發展和經濟進展。

為了應對勞動力短缺，PES 需要採取長期的戰略。包含強化勞動市場的韌

性、適應性和包容性。通過投資技能發展、促進勞動力參與，特別是弱勢群體和少數族裔，以及擁抱創新，PES 可以創造一個更健壯和動態的勞動力生態系統，能夠適應未來的變化。例如，為工人提供培訓和升級技能的計畫可以幫助他們轉換到高需求的部門，減輕短缺的影響並防止失業。

公共就業服務（PES）在其中扮演著關鍵的角色。透過其在勞動市場運作和人員招聘方面的專業知識，以及對各個部門的深入了解，他們可以提供有關新興趨勢和需求的寶貴見解。他們可以為個人提供成功所需的技能和資源。此外，透過有效的技能匹配，他們可以彌合求職者和雇主之間的差距，促進更順暢的轉換並減少錯配。例如，公共就業服務可以與中小企業合作，確定技能差距並量身定制培訓計畫，以確保求職者和可用機會之間更有效率和有效的匹配。

本次研討會圍繞四個與勞動力短缺相關之主題：

- **勞動市場情報和技能匹配：**通過現代化其資訊技術系統，PES 可以提高勞動市場情報的質量和可存取性。利用數據分析來確定新興產業（如綠色經濟）的技能需求，從而有助於設計有針對性的培訓計畫。通過實施基於能力的職位匹配程序，PES 可以確保這些技能在勞動市場中得到認可和重視。
- **開發潛在勞動力：**激活未開發潛在勞動力。儘管一些國家的國內勞動市場潛力可能已經用盡，但各種歐洲國家仍繼續觀察到高水平的青年失業或婦女非自願地兼職工作（通常由於照顧責任）。此外，目前的情況可能為身心障礙者甚至意氣消沉的工人創造機會。最終，大量難民在歐洲勞動市場中整合度低。PES 可以與利益相關者合作，設計量身定製的干預措施，例如升級技能或輔導計畫，又例如與雇主的獎補助金結合。
- **保留現任員工與人才：**保留敬業的員工和運作良好的團隊可能比招聘更重要。雖然 PES 無法影響員工在勞動市場上的忠誠度和承諾，但他們可以通過再培訓機會、關注工作能力和工作量、提供包括托兒在內的進一步服務、良好的氛圍和促進技能習得的企業文化，向雇主提供如何成

為有吸引力的雇主的建議。

- **公共就業服務的新角色**：特別是在挖掘新的潛在勞動力時，必要的行動會超越純粹的就業媒合。

(二)議程

第 1 日：2024.9.4 (二)	
08:45-09:15	報到
09:15-09:45	Opening Remarks and welcome address
	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Assessing Skills Shortages in Switzerland, Introduction to the Conference</i> – <i>Skills shortages from a global perspective</i>
09:45-10:00	Keynote speech
	– <i>Global Employment Trends, demographic shifts and policy responses: The role of PES in a changing environment</i>
10:00-11:00	Unlocking Labour Market Potentials
	– <i>Empowering Employment: Integrative Strategies for People with Disabilities in Latvia</i>
	– <i>Public Employment Services facing the challenges of labour market shortages</i>
	– <i>Towards inclusive labour markets and societies, The case of women and persons with disabilities in highly transitional economies</i>
11:30-12:30	Retaining Talent
	– <i>Preventing unemployment by investing in skills development through employers: training grant for employers</i>
	Labour Market Intelligence and Skills Matching
	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Evolution Data-Matching</i> – <i>Using international Labour Market Information for better Matching</i> – <i>Continuous improvement in the detection and dissemination of Labour Market Information regarding shortage occupations</i>
13:45-14:45	New Roles for the PES

	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Tackling staff shortages - 34 practical solutions for employers</i> – <i>The Job Turbo - Integration of refugees into the labour market</i> – <i>How does Norway work to ensure that refugees are integrated and gain a solid attachment to the labour market?</i>
15:15-16:00	<p>New Roles for the PES</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>More collaboration with the local governments to unlock labour market potentials</i> – <i>Employment Service in the future labour market: towards future resilient skills and competences</i>
16:00-16:15	Conclusion of the day by presenters and participants from the workshops
16:15-16:30	Closing remarks for Day 1 and expectations for Day 2

第 2 日 : 2024.9.5 (三)	
08:45-09:15	報到
09:15-09:25	Welcome and Overview of the Day 2 Agenda
09:30-10:30	<p>Case Studies and Best Practices</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Adjusting the demand to the labour market</i> – <i>Tackling the labour and skills shortages linked to the green transition in northern Sweden</i> – <i>Public Employment Services - Facing the Challenge of Skill Shortages</i>
11:00-11:45	<p>Retaining talent by upskilling and reskilling</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Skills Enbek vocational training platform</i> – <i>Bridging Institutions for Micro-Credentials Development</i>
11:45-12:00	Closing Remarks
17:00-18:00	文化參訪
19:30-22:00	餐敘

三、 議題 1：全球就業趨勢、人口轉移與政策回應：公共就業服務機構在變革環境中的角色（ International Labour Organization, ILO）

（一）全球勞動市場趨勢

2023 年，全球青年失業率較疫情前有所下降。然而，仍有 13% 的年輕人處於失業狀態，而且在部分地區，特別是阿拉伯國家和北非地區，失業率高達三分之一。這顯示出青年就業問題的嚴重性，需要各國政府和社會各界共同努力，創造更多的就業機會。

另外，約有 20% 的青年成為尼特族(NEET)，即「既不就業、也不上學或接受培訓」，且其中三分之二為女性，造成這一現象的原因，包括教育體系的不足、技能培訓的缺失、社會歧視等。

此外，隨著人口老齡化的加劇，全球 55 歲以上工作者的勞動力參與率正在穩步上升。儘管各國情況不同，但各國勞動政策在提升老年勞動力參與率上發揮了重要作用。

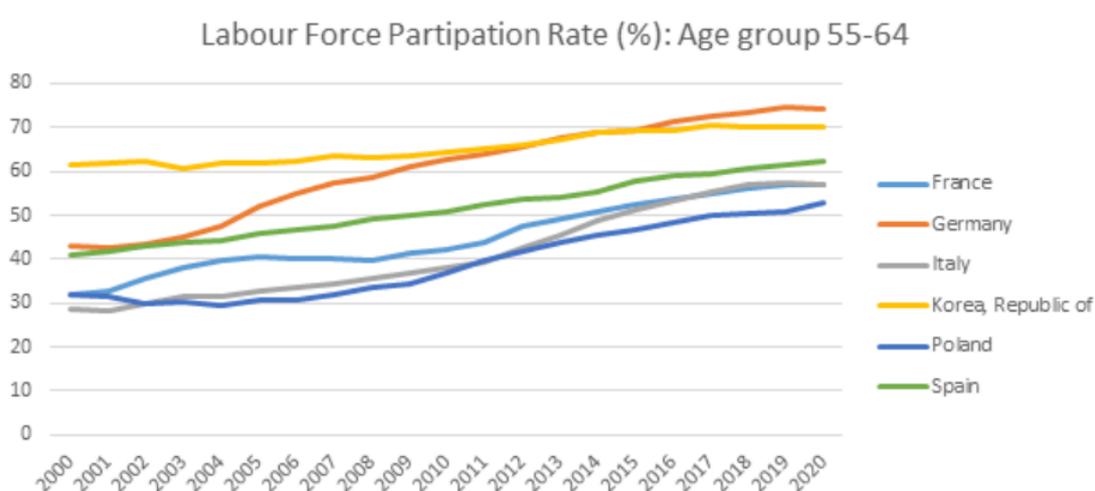


圖 1 近年 55-64 歲高齡者勞動參與率變化¹

¹Schmidt-Klau, Delautre, G. & Weiss, J. (2022). Older workers' transitions and active ageing. A global perspective and policy implications.

(二)政策應對措施

針對上述趨勢，政府機關可從多個角度切入以應對缺工問題，如：透過培訓計畫彌補勞工技能缺口、延長工作年齡、改善教育體系與勞動市場的轉銜、禁止年齡歧視、依生涯階段制定不同的協助方案等。另在政策制定與推動過程中，則需透過數據蒐集分析，以更準確地識別問題根源，評估政策影響，並及時調整策略。

(三)公共就業服務機構（PES）在就業市場變化下的角色轉變

隨著全球化、科技進步與產業轉型，勞動市場面臨著前所未有的挑戰與變革。公共就業服務機構（PES）作為協助求職者與雇主媒合的重要角色，必須不斷調整服務策略，以因應新興的勞動市場需求。

● 轉向整體服務設計與提供整合性勞動市場政策方案

公共就業服務機構（PES）應朝向更為全面的服務設計，針對求職者與雇主的多重需求，提供客製化的服務。具體而言，PES 應投資於適切的個人特質分析與分群系統，透過深入了解求職者的技能、經驗、興趣與就業障礙，提供更精準的職涯諮詢與職缺媒合。此外，PES 應加強即時且細緻的勞動市場資訊（LMI）蒐集與預測能力，並強化對弱勢族群的就業服務，以縮小就業機會不平等。同時，PES 應鼓勵雇主改善工作條件，提升職缺填補的韌性，並積極推動終身學習，協助求職者與雇主掌握最新的技能與知識，以適應快速變動的勞動市場。

在發展中國家，政府應強化 PES，以實施整合性的勞動市場政策與所得支持。PES 在發展中國家的角色更為關鍵，政府應投入資源，強化 PES 的運作，並整合各項勞動市場政策，提供更全面的就業服務與所得支持，以協助民眾脫離貧困。此外，PES 應積極與雇主、訓練機構、其他就業服務提供者建立合作夥伴關係，共同為求職者與雇主提供更完善的服務。

● 公共就業服務機構（PES）在促進地域與職業移動性上的角色

公共就業服務機構（PES）在促進國際勞動移動方面扮演著關鍵角色，特別

是來自第三國的移工。PES 應積極協助這些移工，確保他們在移居過程中享有公平待遇，並提供就業輔導與安置服務。此外，PES 應致力於在勞力輸出國與輸入國之間建立雙贏局面，透過促進道德招聘、處理勞動市場歧視，以維護移工的權益。為了支持國際勞工移動，PES 應與來源國合作，強化其 PES 的能力建構與技能發展系統，並遵循國際勞工組織（ILO）的相關規範，以確保國際勞動移動的順利進行。

除了國際移動性，PES 也應關注國內勞動力流動。PES 應與相關單位合作，解決住房、交通等問題，以降低國內地理移動的障礙。同時，PES 應透過有針對性的技能發展，提升特定職業的吸引力，促進職業移動性，並鼓勵勞工進行職業轉型，以適應不斷變化的勞動市場需求。總結而言，PES 在促進地理與職業移動性方面扮演著重要的角色。透過積極的作為，PES 可以為勞工提供更廣泛的就業機會，並促進經濟發展。

● 公共就業服務機構（PES）數位轉型

近年來，公共就業服務機構（PES）積極導入數位科技，以提升服務效率與品質。數位轉型能讓 PES 更快速地處理求職登記、職缺媒合等事務，並透過精準的數據分析，提供更符合求職者與雇主需求的服務。然而，PES 數位化程度仍有差異，儘管 COVID-19 疫情加速了此一進程，但人工智慧（AI）在 PES 中的應用仍有待拓展。雖然數位轉型帶來許多益處，但也面臨數位落差、AI 偏見和資料隱私等挑戰。

為了克服數位轉型的挑戰，PES 應提供多元化的服務模式，以滿足不同數位素養的民眾需求。同時，應加強對 AI 演算法的監管，並建立完善的資料保護機制。未來，PES 應持續加強數位化建設，探索 AI 等新興科技的應用，以提升服務品質，促進就業。PES 數位轉型是提升服務品質、促進就業的重要手段，但應注意平衡創新與社會公平。

四、 議題 2：拉脫維亞身心障者服務整合策略(拉脫維亞)

(一)拉脫維亞國家就業署(State Employment Agency of Latvia)

拉脫維亞國家就業署成立於 1991 年，隸屬於福利部(Minister for Welfare)，其主要任務是執行國家降低失業率的政策，並為失業人士、求職者及面臨失業風險的人提供支持與服務。該署以成為拉脫維亞領先的尋職與招聘機構為願景，秉持專業、合作、責任感與創新的核心價值，提供包括協助求職者找到工作、職業諮詢、協助雇主招募人才等服務。

(二)身心障礙者整合服務內容

● 支持性就業

支持性就業旨在協助身心障礙者順利進入一般職場。透過政府補助，身心障礙者能獲得工作機會，並在合格督導的指導下，學習工作技能。此外，計畫也提供健康檢查補助，並補助雇主部分員工薪資及督導薪資。政府補助的員工薪資最高可達最低月薪的 1.5 倍，補助期間最長可達 12 個月。此計畫不僅能提升身心障礙者的就業率，也能促進社會融合，增加職場的多元性。未來，計畫將持續擴大服務對象，提供更完善的職業訓練，並建立長期追蹤機制，以期達到更佳的功效。

● 非營利組織工作技能培訓

本計畫旨在協助提升工作技能，順利重返職場。透過提供參與者在非營利組織中為期最長 12 個月的實務工作機會，讓他們在公益性質的工作中學習成長。參與者每周工作 20 至 40 小時，並可獲得政府提供的津貼，以支持其生活所需。此外，計畫將提供參與者職前及就業後的輔導，協助他們適應職場環境，並提升就業競爭力。

透過參與計畫，不僅能提升工作技能，增加就業競爭力，也能培養社會責任感，為社會貢獻心力。同時，計畫也能緩解失業問題，並為非營利組織注入新的活力，共同推動社會公益。為使計畫更臻完善，未來將持續擴大與非營利組織的

合作，提供多元化的培訓課程，並建立長期追蹤機制，了解參與者的就業狀況，並針對其需求提供持續支持。非營利組織工作技能培訓計畫是一項兼具社會效益與個人發展的計畫，透過政府、非營利組織與失業人士的共同努力，能為社會帶來更積極的影響。

● 就業支持與職場調整

本計畫旨在協助身心障礙者順利進入職場並穩定就業。透過提供職業治療師諮詢、職場調整補助、手語翻譯服務及支持人員等多元服務，協助雇主與員工共同打造友善的職場環境。職業治療師將評估工作場所的適宜性，並提供客製化的職場調整建議。政府亦提供經費補助，協助雇主添購所需設備或輔具。此外，為保障聽障與精神障礙者的溝通權益，計畫提供手語翻譯服務及支持人員。

透過本計畫，可有效提升身心障礙者的就業率，降低其就業門檻，並促進身心障礙者與一般員工的職場融合。同時，政府提供的經費補助與專業諮詢，能減輕雇主的負擔，鼓勵更多雇主聘用身心障礙者。未來，計畫將持續擴大服務範圍，加強宣傳，並建立長期追蹤機制，以了解計畫成效，並持續優化服務內容。透過產官學的共同努力，期望能建構一個更友善包容的職場環境，讓每位身心障礙者都能發揮其潛能。

● 職業適性評估

職業適性評估旨在為求職者量身打造個人化的職業發展計畫。透過深入評估求職者的興趣、能力、性格、學習動機等多個面向，協助其了解自身優勢與潛力，並找出最適合的職業發展方向。評估內容包含職業興趣與能力評估、就業意願與學習動機評估、健康狀況與職業適應性評估、認知能力與學習能力評估，以及心理特質與職業匹配度評估。根據評估結果，我們為求職者提供一份詳細的報告，內容包括：

- ✓ **職業興趣與能力分析：**找出最適合求職者的職業類型。
- ✓ **就業障礙分析：**找出求職者在就業過程中可能遇到的困難。
- ✓ **職業發展建議：**提供進修、培訓、求職技巧等建議，協助求職者提升競

爭力。

- ✓ **就業支持措施：**建議適合的職業介紹、工作輔導等支持措施，協助求職者順利進入職場。

職業適性評估不僅能幫助求職者更了解自己，也能為其提供客觀的職業發展建議，提升其就業成功率。

● **職涯輔導服務**

本計畫旨在協助身障者提升就業動機，積極融入社會，最終找到穩定的工作。服務對象包括視障、聽障、言語障礙、行動不便、一般疾病及精神疾病等身心障礙者。透過專業的職涯輔導，協助身障者克服就業障礙，實現職業生涯。

輔導服務內容多元，涵蓋建立自信、社會技能訓練、就業觀念建立、生活技能培養、求職技能提升及決策能力促進等面向。輔導方式採一對一或團體輔導，並提供面對面及遠端服務，以滿足不同身障者的需求。為確保服務效益，將提供至少3個月至6個月（精神疾病者為6個月）的密集輔導，並在就業後持續提供最長3個月的就業支持，每週至少輔導一次。

透過本計畫，期望能提升身障者的就業意願，增加就業機會，並改善其生活品質。同時，也能降低社會福利負擔，促進社會共融。長期來看，此計畫將有助於建構一個更友善包容的社會環境，讓身障者能發揮其潛能，貢獻社會。

● **身心障礙者職場體驗日活動**

本活動旨在促進身障者順利融入職場，打破社會對身障者就業能力的刻板印象。為達此目標，每年定期舉辦職場體驗日，提供身障求職者與友善身障者雇主直接互動的機會。活動內容包括：企業參訪，讓求職者深入了解企業運作；企業代表介紹公司福利與職缺；以及安排座談會或問答時間，促進雙方交流。

透過職場體驗日，身障求職者能增加對自身能力的信心，提升就業意願；企業也能找到適合的人才，並樹立企業的社會責任形象。透過定期舉辦此類活動，期望能有效打破社會對身障者的刻板印象，創造更友善的職場環境，並提升身障者的就業率。

五、 議題 3：公共就業服務面對技能短缺的挑戰(波士尼亞與赫塞哥維納)

(一)波士尼亞與赫塞哥維納 2023 年勞動市場現況

2023 年，波士尼亞與赫塞哥維納整體失業率雖較前一年有所下降，但仍維持在 13.5% 的高水平。其中，女性失業率高達 18.2%，明顯高於男性的 10.4%。青年失業問題尤為嚴重，15 至 24 歲年齡層的失業率高達 27.4%。此外，勞動市場的非勞動力人口比例高達 51.6%，顯示有一半以上的人口選擇退出勞動市場。從學歷結構來看，失業人口中，技術工和非技術工占比相對較高，分別為 31.4% 和 28.7%。值得注意的是，女性失業人口中，具有中等教育程度的比例最高，達 31.5%。這顯示出勞動市場存在嚴重的結構性問題，在職業、教育程度、資格和區域分布方面存在顯著的供需失衡。

波士尼亞與赫塞哥維納勞動市場所面臨的問題不僅僅是高失業率，更深層的原因在於性別不平等、青年失業、勞動市場參與率低以及勞動力結構失衡。女性在勞動市場上仍面臨較多歧視和障礙，導致失業率居高不下。高青年失業率不僅影響個人發展，也對社會穩定造成威脅。此外，大量人口選擇退出勞動市場，不僅浪費了人力資源，也對經濟發展產生負面影響。勞動力供需失衡則意味著，許多人找不到適合的工作，而企業也難以招募到所需的人才。這些問題的根源是多方面的，包括歷史、政治、經濟等因素，需要長期且系統性的解決方案。

(二)人力資本發展所面臨的挑戰

雇主方面，企業對人才需求的表達不夠明確，中長期就業規劃不足，導致人才供需失衡。其次，高稅負環境下，企業在提高薪資、改善工作條件方面受到限制，難以吸引和留住人才。此外，企業對於員工培訓的投入不足，導致員工技能與市場需求脫節。為改善此狀況，政府應鼓勵企業制定中長期就業計畫，並透過減稅等措施減輕企業負擔。同時，企業也應加強與教育機構的合作，共同培育符合市場需求的人才。

公共就業服務 (PES) 方面，公共就業服務面臨資源不足和效率低下的問題。由於政府政策限制和人力資源匱乏，PES 無法有效地為求職者提供職業諮詢、職業培訓等服務。為了提升 PES 的服務效能，政府應增加對 PES 的財政投入，強化其人力資源配置，並賦予 PES 更多的自主權，使其能夠更靈活地回應勞動市場的需求。

教育體系方面，教育體系與勞動市場存在明顯的脫節。教育課程內容過於理論化，缺乏實務訓練，無法滿足企業對人才的實際需求。此外，學生國際流動性不足，限制了人才的發展。為解決此問題，教育體系應根據勞動市場的需求調整課程內容，增加實習和校外學習的機會。同時，政府應鼓勵學校與企業合作，共同培養符合市場需求的人才。此外，提高學生國際流動性，鼓勵學生參與國際交流，也是改善教育體系與勞動市場脫節的重要一環。

(三)未來發展

波士尼亞與赫塞哥維納公共就業服務將透過擴大服務範圍、簡化流程、提升服務人員素質，以提升機構的服務品質。其次，透過多元化的培訓、完善的績效考核機制以及個人職涯規劃，可有效提升勞工的價值、知識和技能。此外，透過數據分析、數位轉型、勞工權益保障以及建立社會夥伴關係等配套措施，可為公共就業服務機構的發展提供有力支持。

為實現更長遠的發展目標，公共就業服務亦將積極拓展外部合作，並與國際接軌。包含致力於與歐盟標準接軌，確保計畫符合國際規範；同時，積極尋求與國際組織及機構的合作機會，學習借鑒國際先進經驗。此外，亦將保持開放的態度，歡迎各方提出合作建議，共同推動與實施計畫。未來，將聚焦核心業務，不斷創新服務模式，並加強國際合作，以提升機構的競爭力與國際影響力。

六、 議題 4：邁向包容性的勞動市場與社會－高度轉型經濟體中女性和身心障礙人士就業概況(European Training Foundation, ETF)

(一)歐洲培訓基金會(European Training Foundation, ETF)

歐洲培訓基金會(ETF)成立於1990年，旨在促進非歐盟國家提升其教育、培訓和就業系統。其使命是支持這些國家發展人力資本，促進勞動力市場的融合與可持續發展。工作範圍包括歐盟鄰國，尤其是南歐和東歐、地中海地區、西巴爾幹、土耳其、東歐和中亞國家等。

ETF在全球範圍內與國際組織、各國政府、教育機構和社會夥伴緊密合作，推動終身學習、綠色和數字轉型以及青年就業等議題。期通過跨部門的合作和戰略性夥伴關係，真正實現勞動市場的包容性。

(二)女性就業的挑戰與機會

在歐盟鄰近國家中，女性的就業率普遍較低，就業性別差距依然顯著。女性就業面臨諸多挑戰，包括低就業率、工作品質不佳、性別薪資差距、職業性別分工、傳統性別刻板印象、以及家庭照顧責任等。這些因素共同限制了女性的職涯發展。此外，針對女性的勞動市場政策研究不足，也阻礙了更有效的政策制定。在推動性別平等的過程中，政策與制度面臨以下挑戰：

- ✓ 資源有限：主動勞動市場政策(ALMP)與公共就業服務(PES)的預算有限，且人力資源不足，阻礙了政策的有效實施。
- ✓ 計畫不具永續性：許多專案，尤其是由捐助者資助的專案，缺乏長期穩定的資金來源，導致計畫難以持續。
- ✓ 跨部門協調困難：不同部門之間的協調不足，導致政策執行不力，無法發揮綜效。
- ✓ 男性與雇主觀念難以改變：少有計畫專門針對改變男性對性別角色的觀念，以及企業較不願僱用女性的慣例。

- ✓ 教育程度提升並未消除性別隔離：儘管女性教育程度提高，但職場性別隔離的問題依然存在，女性仍較難進入高薪資、高地位的工作。
- ✓ ALMPs 的局限性：ALMPs 無法解決所有性別不平等的問題，深根蒂固的性別刻板印象往往在孩童時期就形成，且現行法律框架可能無法完全支持性別平等。
- ✓ 改變性別規範的挑戰：要克服性別刻板印象並改變社會性別規範，是一項艱鉅的任務。
- ✓ 需要跨部門整合的全面性策略：要有效解決性別不平等的問題，需要各部門通力合作，採取全面性的轉型策略。

為提升公共就業服務（PES）在促進性別平等方面的成效，並有效協助女性，特別是烏克蘭女性，提升經濟地位，建議採取以下策略：

- ✓ 強化性別數據蒐集與分析：深入研究性別在就業市場的差異，包括就業率、薪資、職業分布、升遷機會等，並分析不同性別在求職、職業發展等方面的差異。
- ✓ 納入性別觀點，推動性別主流化：在 PES 的所有活動中納入性別指標，並定期評估對不同性別的影響。提升 PES 人員性別敏感度，提供性別友善的職業諮詢服務。設計專門針對女性的活動，如職業訓練、創業輔導、就業網絡等。
- ✓ 投資於女性經濟賦權：提供就業輔導、創業支持、職業訓練等服務，縮小數位性別差距。
- ✓ 跨部門合作與國際合作：強化跨部門合作，共同推動女性經濟賦權。與民間組織、企業等合作夥伴共同努力。鼓勵國際合作，學習其他國家的成功經驗。
- ✓ 持續評估與改善：定期評估各項措施的成效，並根據評估結果調整政策。確保政策設計考量女性的多重障礙，並能有效解決問題。

(三)身心障礙者技能培訓與就業機會

根據最新數據，歐洲鄰近國家的身心障礙者就業情況不容樂觀，與非身心障礙者相比，身心障礙者普遍面臨更高的失業率，並面臨下列挑戰：

- ✓ 失業率高：身障者有較高的機率處於失業狀態，無法參與勞動市場。
- ✓ 教育程度低：身障者接受基礎教育的機會較少，限制了其職業發展。
- ✓ 非正規就業比例高：身障者較容易從事非正規工作，收入不穩定且缺乏保障。
- ✓ 薪資較低：身障者的平均收入低於非身障者。
- ✓ 青年身障者失學失業率高：青年身障者在就業、教育或訓練方面面臨更大的困難。

歐盟近年來積極推動身障者權益，但歐盟鄰近國家身障者在就業方面仍面臨諸多挑戰。根據調查，身障者在就業和社會參與方面與非身障者存在顯著差距，且隨著身障人口增加和俄烏戰爭的影響，此一問題更加嚴峻。身障者之所以難以順利就業，主要原因包括：缺乏就業資訊、技能不足、缺乏個人化支持、社會偏見以及相關數據不足。

為改善身障者的就業狀況，各國政府應從需求面和供給面同時著手。在需求面，應鼓勵企業僱用身障者，並提供相關誘因；在供給面，則應加強身障者的教育培訓，提升其就業競爭力。然而，現行的政策仍面臨諸多挑戰，包括數據不足、政策評估不足、就業環境不友善等。

為協助歐盟鄰近國家解決身障者就業問題，ETF 計畫將先透過深入調查了解各國現行政策，並編撰跨國報告；其次，舉辦線上研討會和同儕學習活動，促進經驗交流；最後，支持即將加入歐盟的國家進行政策改革，使其符合歐盟身障者權益標準。透過這些努力，期望能提升鄰近國家身障者的就業機會，並促進其社會參與。

(四)人口遷徙與新型態工作的挑戰

近年來，全球化浪潮引發了前所未有的遷徙潮。大量人口因政治、經濟、社

會等因素被迫遷徙，勞動移民成為全球勞動市場的重要組成部分。然而，勞動移民在遷徙過程中面臨諸多挑戰，如非正規就業、學歷與職務不匹配等。

為了有效管理移民潮，促進移民與接收國的融合，各國政府應制定更完善的移民政策，並加強人力服務機構的建設。透過完善的技能評估機制，人力服務機構能更精確地匹配移民的技能與職位，提升移民的就業競爭力，同時為接收國帶來更多的人才。

隨著科技的快速發展，傳統的僱用模式正逐漸被新型態工作所取代。遠端工作、平台經濟、彈性工時等新型態工作不僅改變了勞動市場的樣貌，也對勞動政策與社會福利制度提出了新的挑戰。新型態工作為勞動市場帶來更多彈性與機會，但同時也衍生出工作不穩定、社會保障不足等問題。為了應對這些挑戰，各國政府應加強勞動法規的調整，完善社會安全網，並提供勞工更多的職業訓練機會，以提升其適應新興勞動市場的能力。全球化與新型態工作的崛起對勞動市場產生了深遠的影響，為了更好地應對這些變化，提出以下建議：

- ✓ 強化國際合作：加強國際合作，共同制定全球移民治理框架，並分享最佳實踐經驗。
- ✓ 完善技能評估機制：建立更完善的技能評估機制，協助移民更準確地評估自身技能，並找到適合的工作。
- ✓ 提供多元化的就業服務：提供多元化的就業服務，協助移民找到適合的工作，並提升其就業競爭力。
- ✓ 促進社會融合：透過教育、培訓等方式，促進移民與當地社會的融合，減少社會歧視。
- ✓ 保障移民權益：保障移民的勞動權益，防止剝削與不公待遇。
- ✓ 明確新型態工作的法律定義：明確新型態工作的法律定義，確保勞工權益不受損害。
- ✓ 強化勞動檢查：強化勞動檢查，防止雇主剝削勞工。
- ✓ 建立完善的社會安全網：建立完善的社會安全網，提供新型態工作者基

本的社會保障。

- ✓ 促進技能提升：提供多元化的職業訓練課程，協助勞工提升技能，適應新的工作模式。
- ✓ 完善勞動市場資訊：建立完善的勞動市場資訊平台，提供勞工與雇主更透明、更準確的資訊。
- ✓ 鼓勵社會對話：政府、企業、勞工團體和學術界共同參與對話，尋求共識，共同面對新型態工作帶來的挑戰。

七、 議題 5：「**Evolution Data Matching**」演化式媒合演算法(瑞士)

(一)專案目標

本專案旨在透過優化現有的數據配對機制，提升區域就業服務中心(RAV)的求職配對效率。透過比較新興搜尋配對技術，評估技能在數據配對中的價值，並優化配對流程，最終實現求職者的有效就業，同時獲得廣泛的利害關係人認同，以達下列專案目標：

- ✓ 優化數據配對路徑：針對現行區域就業服務中心的數據配對機制，深入分析並找出可優化的途徑，以提升配對的精準度和效率。
- ✓ 比較新興搜尋配對技術：評估並比較各種新興的搜尋配對技術，包括機器學習等，以找出最適合區域就業服務中心的技術，提升配對效果。
- ✓ 評估技能在數據配對中的價值：深入分析技能在求職配對過程中的重要性，並評估如何將技能因素更有效地納入配對模型中。
- ✓ 優化配對流程：透過流程優化，確保求職者的配對過程更加高效，縮短求職者找到合適工作的時間。
- ✓ 獲得廣泛的持份者認同：確保專案成果能獲得區域就業服務中心、求職者、雇主等各方持份者的認同，並順利推廣應用。

(二)概念驗證

為探討傳統的「規則式匹配」與近年來發展迅速的「數據驅動式匹配」在求

職配對中的優劣，並從使用者體驗、模型解釋性、公平性以及實施可行性等多個維度，評估這兩種方法的效能，找出最適合區域就業服務中心(RAV)的數據匹配解決方案，以提升整體就業服務品質。

瑞士國家經濟事務部(State Secretariat for Economic Affairs SECO)首先收集了大量的求職者履歷、職位空缺等相關數據，並建立了統一的數據格式。接著，分別開發了基於「規則式匹配」和「數據驅動式匹配」模型，並對模型進行了全面的評估。實驗結果顯示，「數據驅動式匹配」在匹配精準度方面表現優於傳統的「規則式匹配」。「數據驅動式匹配」能夠更細緻地捕捉求職者和職位的特徵，從而實現更精準的配對。然而，「數據驅動式匹配」模型的解釋性相對較弱，這可能會影響使用者對匹配結果的信任度。此外也發現，使用者對基於匹配分數的排序和過濾功能評價較高，但同時也希望系統能提供更多個人化篩選選項。

綜合實驗結果，數據驅動式匹配方法具有廣闊的應用前景，但仍需持續優化。建議未來可以從以下幾個方面進行改進：一、提升模型解釋性：透過可視化技術或簡化模型等方式，使模型的決策過程更加透明，提高使用者對匹配結果的信任度。二、強化使用者互動：增加更多個性化設置選項，例如允許使用者自定義權重等，以提高使用者滿意度。三、完善技能標準：建立更完善的技能詞彙庫，以提高匹配的精準度。四、探索語義搜尋的潛力：利用語義搜尋技術，提升系統對自然語言的理解能力，實現更靈活的匹配。

數據驅動式匹配方法在提升求職配對精準度方面具有顯著優勢，但仍需在模型解釋性、使用者體驗等方面進行優化。通過持續的研究和改進，有望打造出更加智能、高效的求職配對系統，為求職者和雇主提供更好的服務。

八、 議題 6：運用國際勞動力市場資訊優化媒合匹配（荷蘭）

2023 年荷蘭勞動市場求供倍數較 2017 年大幅增加，且高於多數歐洲國家，顯示出其勞動市場缺工問題的嚴重程度。

A very tight labour market in the Netherlands

Ratio between open vacancies (sector O-S) and unemployment

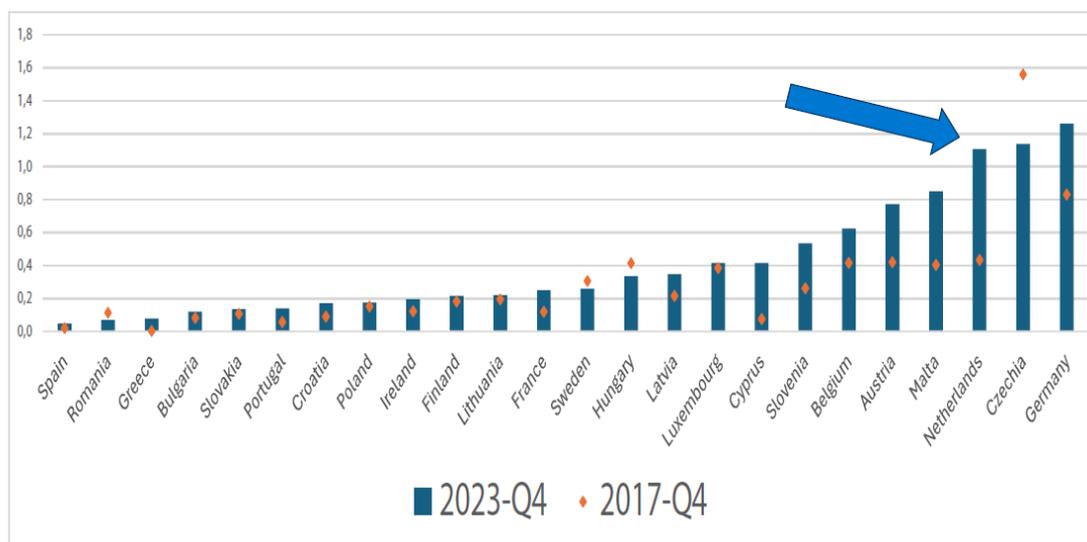


圖 2 2017-2023 歐洲主要國家勞動市場求供倍數變化

2023 年雇主調查顯示，為因應日益緊俏的勞動市場，企業採取了多種策略。其中，高達 76% 的企業將重心放在員工留任上，顯示出留住現有人才的重要性。同時，為了填補職缺，68% 的企業放寬了錄用標準，46% 的企業改善了工作條件，32% 的企業導入了人力節省技術，而 25% 的企業則選擇招募外籍人才。這些數據反映出，在人才競爭激烈的環境下，企業為了吸引和留住人才，不得不採取多種方式，從改善工作條件、導入新技術到放寬招聘標準，甚至尋求海外人才。這也顯示出勞動市場的供需失衡，以及企業對人才的高度需求。

另調查報告顯示，荷蘭面臨嚴重的勞動力短缺問題。其中，64% 的短缺職業在其他歐洲國家至少有一個存在勞動力過剩的情況。然而，對於高技能人才，如護士、程式設計師等，荷蘭的短缺情況在其他歐洲國家同樣普遍，顯示出高技能人才的全球性需求。值得注意的是，荷蘭短缺職業的職位等級越低，在其他國家出現勞動力過剩的現象就越普遍，顯示出不同技能層級的勞動市場供需差異。此外，平均而言，荷蘭的 194 種短缺職業，在其他 6 個歐洲國家也存在短缺情況，凸顯了歐洲多國在特定職業領域所共同面臨的缺工問題。

國際勞動力市場資訊可使勞動市場更有效運作。這些數據可以被用於多個方

面：協助海外企業提供更精確的招聘資訊，建立跨國人才庫，並降低招募風險；幫助政府制定更有效的工作計畫，發起跨境合作項目，並向政策制定者提出建議；協助政府優化工作許可政策，制定更具針對性的移民政策，並簡化行政流程；為政府制定勞動市場政策提供科學依據，預測未來趨勢，並評估政策效果。國際勞動力市場資訊的價值不僅在於其本身所包含的數據，更在於它可以被用於多個方面，從而促進勞動市場的健康發展。無論是對於政府、企業還是個人，這份資訊都具有重要的參考價值。

九、 議題 7：持續優化就業市場短缺技能與職類之觀測方法（比利時）

（一）2024 年比利時瓦隆地區缺工概況

經分析 Forem（比利時瓦隆地區職業培訓機構）的就業機會和求職者數據庫，並與 200 多位企業顧問、70 多個產業夥伴進行訪談，以及舉辦外部焦點小組討論。最終研究確定了 162 個職業處於缺工狀態，其中 112 個職業存在嚴重的缺工問題。這些人才缺口的原因錯綜複雜，包括職位需求變化、教育培訓供給不足、薪資待遇不具吸引力、工作條件不佳以及人口結構變化等。研究結果將以報告形式發布，並更新於 Forem 的線上資訊平台，以協助政府、企業和教育機構更準確地了解人才需求，並制定相應的政策和措施，緩解人才短缺的問題，促進地區經濟發展。

這項研究為比利時瓦隆地區的勞動市場提供了寶貴的數據，有助於各界更深入了解人才市場的動態。透過對 162 個職業緊張狀況的深入分析，以及對造成人才短缺原因的探討，這份研究為政府、企業和教育機構提供了決策依據，以便針對性地採取措施，例如調整教育培訓體系、改善工作條件、提升薪資待遇等，以滿足產業對人才的需求，促進地區經濟的持續發展。

（二）深入分析與提出解決方案

在前階段的研究中，已明確指出比利時瓦隆地區存在 162 個職業人才短缺的

問題。為了更深入地了解這些人才缺口產生的原因，並提出更具針對性的解決方案，比利時進行了更全面的分析和調查。透過追蹤畢業生就業情況、持續調查企業和求職者的需求，以及預測產業發展趨勢，發現人才短缺的問題不僅與產業結構變化、教育訓練體系不完善、薪資待遇不具吸引力、工作條件不佳以及人口結構變化等因素有關，更與求職者和企業之間的資訊不對稱、職業輔導不足等問題息息相關。為此，比利時提出了一系列的解決方案，包括調整職業培訓課程、加強就業輔導、向政府提出政策建議，以及跨部門合作等。期望能透過這些努力，更有效地緩解人才短缺的問題，促進地區經濟的持續發展。

這項研究強調了持續監測和分析勞動市場的重要性。透過定期調查企業和求職者的需求，並結合產業發展趨勢的預測，可以更準確地掌握勞動市場的變化，並及時調整人才培訓和就業服務。此外，跨部門合作也是解決人才短缺問題的關鍵。政府、教育機構、企業和相關組織應共同努力，從政策、教育、企業培訓等多個方面入手，共同打造一個更具競爭力的人才市場。

(三)leforem.be 比利時瓦隆地區就業市場資訊平台

leforem.be 平台是比利時瓦隆地區 Forem 機構為應對人才短缺問題而推出的重要工具。該平台整合了 650 個職業、30 個產業的詳細資訊，並提供動態的勞動市場數據，如不同職業的供需情況和薪資趨勢。透過這些資訊，leforem.be 不僅為求職者提供了全面的職業資訊，幫助他們做出更明智的職業選擇，也為企業提供了了解人才市場動態的窗口，以便更有效地招聘人才。此外，平台還提供了相關的教育訓練課程資訊，幫助求職者提升技能，增加就業競爭力。更重要的是，leforem.be 平台的數據分析結果能為教育訓練機構提供調整課程內容的參考，並為政府制定相關的就業政策提供數據支持。未來，leforem.be 將持續擴大數據覆蓋範圍，增強平台互動性，並開發個人化服務，以期成為比利時瓦隆地區人才市場的智慧樞紐，促進就業市場的發展，並支持產業轉型。

leforem.be 平台的建立，展現了 Forem 機構在解決人才短缺問題上的積極作為。透過整合和傳播相關資訊，leforem.be 不僅能提升就業媒合效率，還能促進

產業轉型，並為政府決策提供數據支持。隨著平台的不斷完善，leforem.be 將在比利時瓦隆地區的勞動市場扮演越來越重要的角色，為地區經濟的發展做出貢獻。

(四)比利時瓦隆地區所推動之缺工獎補助與協助措施

- ✓ 重返校園補助：鼓勵失業或低收入者重返校園學習短缺職業技能，並維持原有社會福利。
- ✓ 未來之約(Mardis d'avenir)：提供職業資訊說明會及「體驗工作」計畫，協助求職者了解並體驗不同職業。
- ✓ 職業衝擊計畫(Coup de poing Pénurie)：針對企業提供客製化培訓，並承諾錄用大部分受訓學員，同時提供經濟補助。
- ✓ 建築業獎金：鼓勵求職者投入建築業缺工職業，完成指定訓練可獲得獎金。
- ✓ 建築業駕照補助：提供建築業相關訓練學員駕照補助，方便通勤。
- ✓ 缺工職業津貼：長期失業者若就業於缺工職業，可獲得額外津貼。
- ✓ 就業媒合服務：Forem 提供企業與求職者雙向就業媒合服務。
- ✓ 缺工職業列表：提供明確的缺工職業列表，作為發放工作許可的參考。

十、 議題 8：提供雇主的 34 種缺工解決方案（荷蘭）

為因應緊縮的勞動市場，企業需要展現創意和彈性。有時，企業甚至需要做出讓步，例如調整薪資待遇或工作條件。這意味著企業不僅要尋求經驗豐富的全方位人才，更應該重新評估企業內部現況，以留住現有員工。事實上，許多企業已經開始調整工作條件，並重新評估職務要求。為協助企業解決人才短缺的問題，荷蘭勞工局（UWV）彙整了 34 種實用的解決方案，並將其分為三大策略：

- ✓ 開發新人才：透過各種管道吸引新員工，例如校園招募、人才培訓等。
- ✓ 調整工作模式：重新規劃工作流程，提高工作效率，減少對特定人才的依賴。

- ✓ 提升員工忠誠度：透過各種措施，提升員工的滿意度和忠誠度，降低離職率。

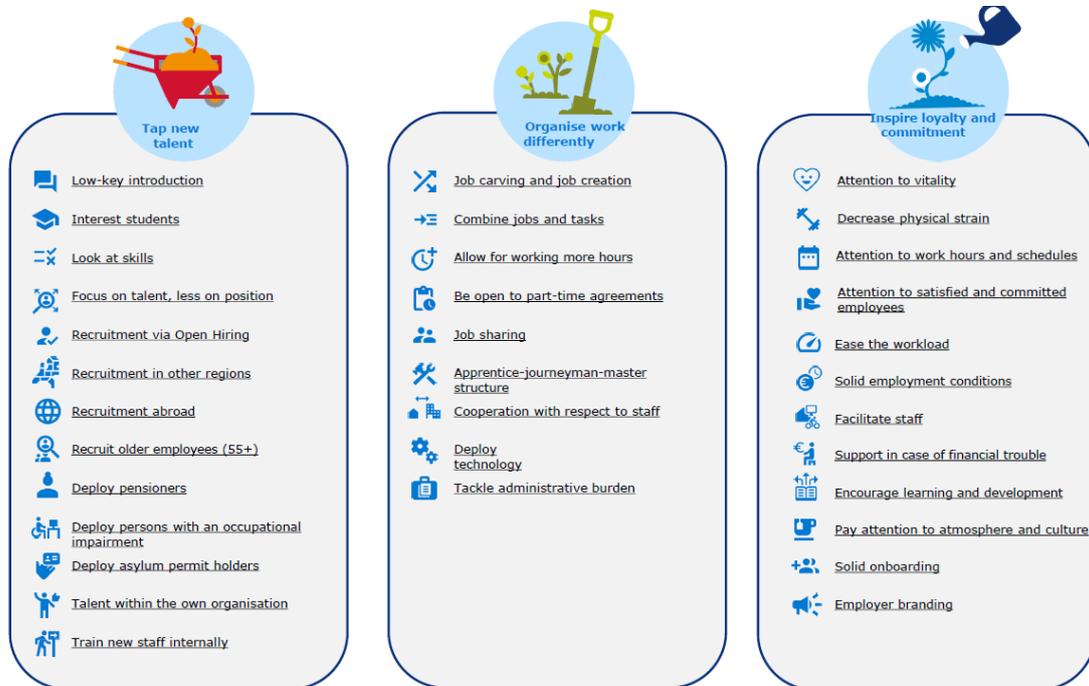


圖 3 提供雇主的 34 種缺工解決方案

實施這些解決方案需要投入時間、金錢和創意。企業可以尋求政府部門、產業組織或培訓機構的協助，例如申請政府補助、參加培訓課程等。此外，企業也需要獲得現有員工的支持，例如鼓勵員工參與培訓、接受新的工作方式等。

另企業為了有效應對人才短缺的問題，亦可採取下列三種企業可以立即實施的招聘策略，以協助企業快速找到合適的人才：

- ✓ 內部員工介紹：內部員工介紹是一種有效的招聘方式，透過鼓勵現有員工推薦符合職缺條件的朋友或熟人，企業不僅能擴大招聘管道，更能提升新員工的適應性。相較於其他招聘管道，內部員工介紹通常成本較低，且由員工介紹而來的員工對公司文化有初步了解，更容易融入團隊。此外，參與員工介紹的員工會感受到被企業重視，進而提升對公司的忠誠度。為了讓員工介紹計畫更成功，企業可建立獎勵機制，提供獎

金、額外假期或其他誘因，鼓勵員工積極介紹人才；簡化推薦流程，提供簡單方便的推薦方式，例如線上推薦系統；並定期與員工溝通，強調員工介紹的重要性，並分享成功案例。

- ✓ 調整職務內容：在人才短缺的情況下，企業可考慮調整職務需求以擴大候選人範圍。透過放寬部分職務需求，企業能吸引更多符合部分條件的候選人，並發現具備潛力但可能不完全符合所有條件的人才。經過適當培訓，這些潛力人才也能勝任工作，進而縮短招聘週期，提高招聘效率。為實施此策略，企業應重新評估每個職務的必要技能和經驗，區分哪些是不可或缺的，哪些是可以彈性的；此外，除了專業技能外，也應關注候選人的學習能力、適應能力等軟技能。最後，為新員工提供必要的培訓，幫助他們快速上手，以充分發揮其潛能。
- ✓ 撰寫吸引人的職務說明：精心撰寫的職務說明是吸引優秀人才的第一步。一份清晰、詳細且具有吸引力的職務說明，不僅能吸引更多求職者，還能有效篩選出符合企業需求的候選人，進而提升企業形象。在撰寫時，除了列出職責，更應強調工作的意義和發展前景，讓求職者了解這份工作如何能幫助他們實現職業目標。此外，使用簡單易懂的語言，避免專業術語，能讓更多人理解。同時，強調企業的文化、價值觀和工作氛圍，讓求職者感受到公司的獨特性，進一步激發他們的興趣。

(一)開發新人才

傳統的招聘方式往往聚焦於尋找具有豐富經驗、完全符合職位要求的候選人。然而，這樣的人才並非總是存在。此時，企業可以將目光轉向其他潛在人才，這些人才雖然可能不完全符合現有的職位要求，但透過適當的培訓和發展，他們也能成為企業的優秀員工。例如：

- ✓ 轉職求職者：來自其他產業或職位的求職者，可能具備轉換職涯的意願和潛力。
- ✓ 弱勢求職者：包括失業人士、青年、外籍勞工、身心障礙者等，他們可

能需要一些額外的支持和培訓，但具備一定的可塑性。

- ✓ 退休人員：部分退休人員可能仍有意願重返職場，貢獻其豐富的經驗。

● 低調介紹(Low-key introduction)

低調介紹是一種顛覆傳統招聘方式的策略，讓企業能更早地與潛在人才建立聯繫。透過降低求職門檻，如線上交流平台、校園活動、社群媒體互動等，企業不僅能吸引更多人參與，還能更深入地了解求職者，並在眾多人才中篩選出最適合的人選。這種方式不僅有助於提早鎖定人才，還能提升企業的品牌形象，建立良好的雇主口碑，為企業開啟人才招募的新管道。

然而，要成功實施低調介紹，企業必須謹慎注意細節。首先，明確活動目的並針對目標群體進行精準溝通，才能達到最佳效果。其次，保持互動性與趣味性，讓參與者樂於參與。接著，務必保障個人資料隱私，並建立完善的資料保護機制。此外，企業應建立即時回應機制，展現對求職者的重視。同時，透過數據分析，持續優化活動內容與流程，並注意遵守相關法律法規。最後，保持企業形象的一致性，鼓勵員工參與，並善用多種管道進行宣傳，才能讓低調介紹發揮最大效益。

● 吸引學生投入(Interest students)

學生代表著未來的人才庫，擁有無限的潛力。提早與學生建立聯繫，不僅可以為企業儲備優秀人才，還能提升企業的品牌形象。透過校園招聘、講座、競賽、實習計畫、學徒計畫、贊助學生社團、校園大使計畫等方式，企業可以吸引更多優秀學生加入。這些活動不僅能讓學生了解企業文化、發展機會和工作環境，還能讓學生親身體驗職場生活，進而培養對企業的認同感。

然而，吸引學生加入職場並非易事。企業必須因材施教，根據不同學科的學生提供相應的吸引方式。同時，吸引學生是一個長期過程，需要持續投入。企業應與學校建立良好的合作關係，共同培育人才。此外，在與學生互動過程中，企業應強調其社會責任，傳達企業的文化價值觀，並提供清晰的發展前景。例如，科技公司可舉辦程式設計比賽，金融業可開設金融實習課程，製造業可邀請學生參觀工廠。透過這些方式，企業不僅能吸引到符合企業需求的人才，還能塑造積

極的企業形象，為企業的長遠發展奠定基礎。

- **技能導向(Look at skills)**

傳統的招聘方式過於看重學歷，往往忽略了許多具有實務經驗和特殊技能的優秀人才。「技能導向」的招聘方式打破了學歷的限制，將招聘重點放在候選人的實際能力上。透過技能清單、技能測驗、模擬面試、作品集評審等方式，企業可以更準確地評估候選人的能力，找到與職位高度匹配的人才。這種方式不僅能擴大人才庫，提升招聘效率，還能為企業帶來更具競爭力的團隊。

然而，「技能導向」的招聘也需要注意一些細節。首先，企業應針對每個職位明確列出所需的硬技能和軟技能，並制定相應的評估標準。其次，為了全面評估候選人，企業應結合多種評估方式，避免單一評估方式帶來的偏差。此外，在評估過程中，評估者應保持客觀公正的態度，避免個人偏見影響評估結果。同時，企業也應考慮候選人的潛力，而非僅關注現有技能。例如，科技公司可透過程式設計比賽評估候選人的程式能力，設計公司可要求設計師提交作品集，銷售部門可進行模擬銷售情境。透過這些方式，企業可以找到那些具有潛力，但可能缺乏傳統學歷背景的優秀人才。

- **聚焦人才，而非職位(Focus on talent, less on position)**

傳統的招聘方式過於強調職位匹配，往往忽略了人才的多元性與發展潛力。「聚焦人才，而非職位」的招聘方式，將招聘重點放在人才的潛力和發展上。這種方式不僅能擴大人才池，提升組織靈活性，還能培養人才忠誠度，為企業帶來更長遠的發展。透過持續收集人才資訊、多渠道招募、全面技能評估、動態人才評估等方式，企業可以建立一個充滿活力的、不斷成長的人才庫，以應對未來各種挑戰。

然而，「聚焦人才，而非職位」的招聘也需要注意一些細節。首先，企業應建立一套完善的人才評估體系，除了評估硬技能，還要關注候選人的軟技能、學習能力和發展潛力。其次，在招聘過程中，企業應強調企業文化和價值觀，確保候選人與企業文化契合。此外，企業應為員工提供良好的發展機會，包括職業發

展規劃、培訓等，以激發員工的潛力。同時，企業也需要建立一套科學的績效管理體系，鼓勵員工不斷提升自己。例如，科技公司可建立一個由不同專業背景的人才組成的跨職能團隊，諮詢公司可根據客戶需求，從人才庫中快速組建專案團隊。透過這些方式，企業可以打造一支高績效、高忠誠度的團隊，為企業的持續發展提供有力支持。

- **開放式招聘(Recruitment via Open Hiring®)**

開放式招聘是一種顛覆傳統的招聘方式，它打破了學歷、經驗等限制，對所有有意願的求職者，經簡易篩選後即直接僱用。這種方式更注重候選人的實際能力和潛力，而非背景。相較於傳統招聘，開放式招聘能更快速地填補職位，提升團隊多元性，並降低招聘成本。

然而，開放式招聘也存在一些挑戰。例如，缺乏嚴格的篩選機制可能導致招聘到不適合的人才，需要投入更多的培訓成本，且對企業的管理能力提出更高的要求。因此，企業在實施開放式招聘時，需要明確職位需求，簡化申請流程，並透過現場評估等方式快速篩選人才。同時，企業也應注重文化契合度，提供持續的培訓，建立有效的績效管理體系。只有在充分考慮這些因素的前提下，開放式招聘才能發揮其優勢，為企業帶來更多優秀的人才。

- **跨區域招聘(Recruitment in other regions)**

跨區域招聘是一種將招聘範圍擴展到公司所在地以外地區，從全球各地尋找人才的策略。這種做法打破了傳統的地域限制，讓企業能從更廣泛的人才庫中選拔出最適合的人選，以應對日益全球化的商業環境。跨區域招聘之所以受到企業青睞，是因為它能解決當地人才短缺的問題，降低人力成本，並帶來多元化的觀點和經驗，提升企業的創新能力。然而，跨區域招聘也面臨著時差、文化差異、遠程管理等挑戰。為了成功實施跨區域招聘，企業需要仔細規劃，包括確定招聘目標、選擇招聘地區、了解當地勞動法規、建立當地招聘渠道，並考慮候選人的文化適應性。此外，企業還需提供具有吸引力的薪資福利，並建立有效的溝通機制和培訓計畫，以幫助新員工快速融入團隊。例如，許多科技公司將研發部門的

部分工作移交給成本較低的國家，而跨國企業則在全球範圍內招聘高階主管，以建立多元化的領導團隊。雖然跨區域招聘能帶來諸多益處，但企業必須做好充分準備，才能成功克服挑戰，從而實現人才優化和組織發展的目標。

- **海外招聘(Recruitment abroad)**

海外招聘是企業在全球化浪潮下拓展人才版圖的重要策略。相較於僅在本地招募，海外招聘能更有效地解決人才短缺問題，降低人力成本，並提升團隊的多元性與創新能力。透過在全球範圍內尋找最適合的人才，企業可以獲得更廣闊的人才視野，提升組織的競爭力。然而，海外招聘也面臨著諸多挑戰，包括時差、文化差異、遠程管理以及複雜的簽證和移民手續。

為了成功實施海外招聘，企業需要仔細規劃。首先，應明確招聘目標，選擇合適的招聘地區，並深入了解當地勞動法規。其次，利用多種渠道進行招聘，並提供具有吸引力的薪資福利。此外，企業還需要建立有效的溝通機制，提供文化培訓，並建立信任。為了克服時差和溝通障礙，可利用線上會議等工具；為了幫助新員工適應新環境，可提供文化培訓；為了簡化簽證和移民手續，可尋求專業協助。例如，許多科技公司將研發部門的部分工作移交給成本較低的國家，而跨國企業則在全球範圍內招聘高階主管，以建立多元化的領導團隊。

- **招募高齡者(Recruit older employees)**

招募資深員工是企業在當今人才市場中的一種重要策略。資深員工憑藉豐富的工作經驗、穩定的工作表現和對企業文化的深刻理解，能夠為企業帶來諸多益處。他們不僅能快速上手工作，提供寶貴的建議，還能將企業文化傳承給年輕員工，促進團隊的多元化發展。然而，要成功招募和留住資深員工，企業需要調整招聘策略，例如強調經驗價值、提供彈性工作方式，並拓展招聘渠道。此外，企業還需要為資深員工提供有競爭力的薪資福利、發展機會，以及友善的工作環境，以滿足他們的多元需求。

在招募資深員工的過程中，企業應注意以下幾點：首先，應根據資深員工的特點，調整招聘流程，簡化申請步驟，並提供適當的培訓。其次，企業應注重建

立良好的工作關係，尊重資深員工的經驗，並給予他們發揮的機會。此外，企業還應為資深員工提供發展機會，例如擔任導師或參與專案，以激發他們的積極性。最後，企業應營造一個多元包容的工作環境，讓資深員工感受到被尊重和重視。通過這些努力，企業不僅能吸引到更多優秀的資深人才，還能有效地留住他們，實現人才的優化配置，提升企業的競爭力。

- **招募退休人員(Deploy pensioners)**

隨著社會邁入高齡化，退休人員所擁有的豐富經驗和專業技能成為企業不可忽視的寶貴資產。部署退休人員，不僅能為企業注入新的活力，更能解決人才短缺的問題。退休人員累積多年的職場經驗，能快速上手工作，提供專業建議，並帶來穩定的工作表現。此外，招募退休人員也能降低企業的培訓成本，提升企業的社會形象。

透過聘僱退休人員，企業可以獲得多方面的益處。首先，退休人員的豐富經驗能為企業提供寶貴的建議，協助解決複雜的問題。其次，退休人員的穩定工作態度能確保工作的順利進行。此外，相較於新進員工，退休人員通常僅需要少量的培訓、能更快地融入團隊。最後，企業在招募退休人員的同時，也體現了企業社會責任，提升了企業社會形象。

- **招募身心障礙人士(Deploy persons with an occupational impairment)**

聘僱身心障礙人士不僅是企業履行社會責任的表現，更能為企業帶來多方面的益處。身心障礙人士擁有獨特的觀點和技能，能為企業注入創新思維，提升產品或服務的品質。此外，僱用身心障礙人士能提升企業的社會形象，吸引更多有社會責任感的消費者。由於身心障礙人士通常具有高度的忠誠度和穩定性，能為企業帶來穩定的勞動力。更重要的是，多數國家都有相關法規鼓勵企業僱用身心障礙人士，這也為企業部署身心障礙人士提供了政策支持。

要成功聘僱身心障礙人士，企業需要進行一系列的準備。首先，企業應合理調整工作環境，提供無障礙設施、輔助工具和彈性工作方式。其次，企業需要重新設計工作任務，以符合身心障礙人士的能力。此外，企業還應提供適當的培訓，

幫助身心障礙人士快速上手。更重要的是，企業需要建立包容性的企業文化，透過教育訓練和建立溝通管道，消除歧視，讓所有員工都能與身心障礙人士和諧共處。在實施過程中，企業可以尋求政府資源和非營利組織的協助。例如，科技公司可以僱用視障工程師，開發出更人性化的產品；服務業可以聘請聽障人士擔任客服人員，提供手語服務。雖然在部署過程中可能會面臨社會觀感、企業內部阻力以及工作環境適應等挑戰，但透過強化宣傳、獲得領導層支持、提供心理支持等措施，企業可以克服這些困難，成功打造一個包容性的職場。

- **招募庇護申請者(Deploy asylum permit holders)**

招募庇護申請者是企業拓展多元人才庫的一種方式，也是企業履行社會責任的表現。庇護申請者，也就是難民，通常來自不同的文化背景，擁有獨特的技能和觀點，能為企業帶來創新的思維和多元化的觀點。此外，僱用難民有助於填補本地人才缺口，提升企業的社會形象。然而，在部署庇護申請者時，企業也將面臨語言障礙、文化差異和社會觀感等挑戰。為了克服這些挑戰，企業需要提供全面的支持，包括語言培訓、文化適應輔導、職前培訓和職涯規劃。

要成功部署庇護申請者，企業需要制定完善的培訓計畫和創造包容性的工作環境。除了提供語言培訓和文化適應輔導外，企業還應設計適合庇護申請者的職位，並提供必要的技能培訓。此外，建立導師制度，讓經驗豐富的員工提供指導和支持，也能幫助庇護申請者更快融入團隊。為了克服社會觀感和企業內部可能存在的偏見，企業需要加強宣傳，讓員工了解僱用難民的意義，並建立信任的團隊氛圍。值得一提的是，許多國家政府都提供相關政策和支持措施，鼓勵企業僱用難民，例如就業補助、培訓計畫和創業支持。透過政府的協助，企業可以更順利地部署庇護申請者，實現雙贏的局面。

- **組織內部人才(Talent within the own organization)**

組織內部人才往往是企業最寶貴的資產。相較於外部招聘，挖掘內部人才不僅能節省招聘成本，還能提升員工的滿意度和忠誠度，進而提升組織的整體績效。內部人才對公司文化、流程和產品服務有深入了解，能快速上手新任務，減

少培訓成本。此外，透過內部晉升，能提升員工的士氣和對公司的認同感，降低員工的離職率。因此，企業應將目光投向內部，積極發掘員工的潛力。

要有效發掘和留住組織內部人才，企業需要採取一系列的措施。首先，企業應建立完善的人才資料庫，定期更新員工的技能和經驗資訊。其次，企業應提供多元化的培訓計畫和發展機會，幫助員工提升技能，實現職業發展。此外，企業應建立公平的晉升機制，讓員工看到晉升的希望。同時，企業也應提供有競爭力的薪資福利和良好的工作環境，以留住優秀人才。為了更有效地發掘員工潛力，企業可以通過績效評估、輪調制度、專案參與等方式，讓員工接觸不同的工作，發揮所長。例如，許多科技公司通過內部培訓和輪調制度，培養出多位優秀的管理人才。然而，在實施過程中，企業可能會面臨員工潛力發展空間不足、晉升機會有限等挑戰。因此，企業需要加強與員工的溝通，了解他們的需求和期望，並根據實際情況調整人才發展策略。

● 內部培訓新進員工(**Train new staff internally**)

內部培訓是企業培養新員工的重要一環，內部培訓能更有效地幫助新員工融入企業文化，提升工作效率。透過內部培訓，企業能確保新員工的技能和知識符合公司要求，並培養出符合公司發展需求的人才。此外，內部培訓也能提升員工的滿意度和忠誠度，降低人才流失率。然而，要設計一個有效的內部培訓計畫，需要經過仔細的需求分析和目標設定。企業應根據不同職位的需求，設計出符合新員工特點的培訓內容，並結合理論與實務，採用多元化的教學方式，以提高學習效果。

為了確保內部培訓的效果，企業需要建立良好的學習氛圍，提供實習機會，並建立完善的培訓評估機制。透過定期評估學員的學習效果和培訓計畫的成效，企業能不斷優化培訓內容和方式。此外，建立師徒制度，讓新員工與經驗豐富的員工配對，能加速新員工的成長。然而，在實施內部培訓過程中，企業也可能面臨時間成本高、資源有限、培訓效果不易評估等挑戰。為了克服這些挑戰，企業可以利用線上學習平台，整合外部資源，並建立完善的績效考核制度。例如，許

多科技公司透過新員工入職導師計畫，幫助新員工快速融入團隊，提升工作效率。服務業則設計了完善的培訓課程，確保新員工掌握服務技巧和產品知識。總之，內部培訓是企業發展的重要一環，透過完善的規劃和有效的執行，企業能培養出符合公司發展需求的高素質人才。

(二)調整工作模式

為了提升組織效率、降低成本並吸引人才，企業必須積極尋求創新的工作模式。透過重新分配工作任務，例如任務拆分、跨部門合作和流程優化，企業可充分發揮員工潛能，提高工作效率。此外，提供彈性工時、遠端工作和共享工作等彈性的工作安排，能提升員工滿意度，吸引更多人才。此外，企業亦可透過與其他企業合作，共享人才、知識和資源，共同解決問題。

● 職位雕塑與職位創造(Job carving and job creation)

職位雕塑與職位創造是企業提升組織活力和吸引人才的重要手段。職位雕塑是透過重新設計現有職位，增加工作挑戰性和意義，以激發員工潛力，提升員工滿意度和留任率。而職位創造則是根據組織的發展需求和市場趨勢，創造新的職位，以應對新的挑戰和機遇。透過職位雕塑與職位創造，企業能更靈活地應對市場變化，吸引更多優秀人才，並提升組織的整體績效。

要成功實施職位雕塑與職位創造，企業需要進行深入的分析和規劃。在職位雕塑方面，企業應分析現有職位的優缺點，與員工進行深入訪談，了解他們的需求和期望，並根據這些資訊進行工作內容的調整和權力的賦予。在職位創造方面，企業應評估組織的未來發展方向，分析市場趨勢，並與不同部門的同事合作，共同設計新的職位。此外，企業還需要建立完善的績效考核制度，以評估新職位的績效。在實施過程中，企業可能會面臨資源有限、員工抗拒和績效評估困難等挑戰。因此，企業應循序漸進，加強溝通，並建立完善的績效考核制度，以克服這些挑戰。透過職位雕塑與職位創造，企業能打造一個充滿活力和創新力的組織，吸引更多優秀人才，並實現持續發展。

● 整併工作與任務(Combine jobs and tasks)

整併工作與任務是優化工作流程、提升組織效率的一種有效方法。透過將原本分散在不同職位上的相關工作或任務進行整合，能減少部門間的協調成本，提高工作效率，並增加工作的挑戰性。此外，整併工作與任務也能降低人力成本，提升員工的滿意度和忠誠度。這種做法不僅能打破部門壁壘，促進跨部門合作，還能讓員工獲得更全面的工作體驗，激發他們的潛力。

要成功實施工作與任務的整併，企業需要進行詳細的工作流程分析和職位設計。首先，企業應繪製詳細的工作流程圖，找出可以整合的環節。接著，企業應分析現有職位的職責和員工的技能，設計出一個新的、更具整合性的職位。在實施過程中，企業需要與員工進行充分溝通，了解他們的疑慮，並提供必要的培訓。此外，企業還應建立完善的績效考核制度，以評估新職位的績效。例如，製造業可以將生產計劃、物料採購和品質控制等工作整合在一起，成立一個「生產管理中心」，提高生產效率。服務業可以將客戶服務、產品銷售和技術支援等工作整合在一起，成立一個「客戶關係管理中心」，提升客戶滿意度。雖然在實施過程中可能會遇到員工抗拒、部門利益衝突和技能不足等挑戰，但透過溝通、培訓和漸進式的變革，企業可以克服這些困難，成功實現工作與任務的結合。

- **允許員工增加工作時數(Allow for working more hours)**

允許員工增加工作時數是一種彈性的工作安排，可以滿足部分員工增加收入的需求，同時也能在企業繁忙時提供額外的勞動力。透過彈性排班制度，企業可以在核心工作時間之外，允許員工彈性安排工作時間，以適應不同的工作需求。這種做法不僅能提升員工的滿意度和忠誠度，還能增加企業的靈活性，應對市場的快速變化。然而，在實施這一政策時，企業必須注意相關的法律規定，並建立完善的管理機制，以避免員工過勞，影響工作生活平衡。

要成功實施允許員工增加工作時數的政策，企業需要設計一個合理的彈性工作制度。除了彈性排班和加班費制度外，企業還應該重視員工的健康管理，定期為員工進行健康檢查，並提供彈性休假制度。此外，企業也需要建立公平的申請機制，確保所有員工都有平等的機會增加工作時數。在實施過程中，企業可能會

面臨員工過勞、影響工作生活平衡、管理成本增加等挑戰。因此，企業需要密切關注員工的工作狀況，並根據實際情況調整政策。例如，零售業可以在節假日或促銷期間，允許部分員工增加工作時數，以應對客流量的增加。科技業則可以允許工程師在專案緊迫時增加工作時數，以加快產品開發進度。總之，允許員工增加工作時數是一種雙贏的策略，但企業必須在保障員工權益的前提下，謹慎實施。

- **開放部分工時協議(Be open to part time agreements)**

開放部分工時協議是一種彈性的工作安排，允許員工以部分時間的方式工作，以平衡工作與生活。這種工作模式不僅能吸引那些希望兼顧工作與家庭、學習或其他興趣的求職者，還能提高員工的滿意度和忠誠度，降低員工的離職率。此外，彈性工作時間可以幫助員工在最有效率的時間工作，提升工作效率。然而，實施開放部分時間協議需要企業仔細規劃，並考慮到業務需求、職位性質和法律法規等因素。

要成功實施開放部分時間協議，企業需要設計一套完善的制度。這包括明確定義部分工時工作的時數和職責，提供彈性的工作安排，建立有效的績效評估機制，並確保部分時間員工能與團隊順暢合作。此外，企業還需要考慮到實施過程中可能遇到的挑戰，例如管理複雜性增加、團隊協作可能受影響以及績效評估困難等。為了克服這些挑戰，企業可以參考其他成功案例，例如科技業和服務業。這些企業透過開放部分時間協議，成功吸引了優秀人才，並提升了員工的滿意度。總之，開放部分時間協議是一種靈活的人力資源管理方式，但企業在實施時必須謹慎規劃，並根據實際情況進行調整。

- **工作共享(Job sharing)**

開放部分工時協議是一種彈性的工作安排，允許員工根據自身需求，選擇較短的工作時數。這不僅能吸引希望兼顧工作與生活、學習或其他興趣的求職者，還能提升員工的滿意度和忠誠度，降低員工的離職率。透過彈性工作時間，員工可以更好地安排工作與個人生活，提高工作效率。然而，實施開放部分工時協議需要企業仔細規劃，並考慮到業務需求、職位性質和法律法規等因素。

要成功實施開放部分工時協議，企業需要建立一套完善的制度。這包括明確定義部分時間工作的時數和職責，提供彈性的工作安排，例如彈性上下班時間或遠端工作。此外，企業還需要建立有效的績效評估機制，確保部分工時員工的工作質量。為了促進團隊合作，企業應定期與部分工時員工溝通，並提供他們所需的信息。雖然開放部分工時協議能帶來許多好處，但也會增加管理的複雜性，並可能對團隊協作產生一定影響。因此，企業在實施時需要謹慎評估，並根據不同部門和職位的特性，制定相應的政策。。

- **學徒-工匠-大師結構(Apprentice-journeyman-master structure)**

學徒-工匠-大師結構是一種源遠流長的職業培訓模式，強調透過師徒制，將技能和經驗從一代傳到下一代。這種模式將職業學習分為三個階段：學徒階段、工匠階段和大師階段。學徒從基礎開始學習，工匠則具備獨立作業的能力，而大師則成為領域的專家，負責傳授技能。這種結構不僅能有效傳承工藝，還能培養員工的職業道德和責任感，提升他們的職業認同感。然而，隨著時代的變遷，傳統的師徒制也需要與時俱進，以滿足現代職場的需求。

在現代職場中，學徒-工匠-大師結構仍具有重要的價值。企業可以透過這種模式，建立系統性的培訓體系，培養符合企業需求的高素質人才。現代的學徒制通常結合了正式教育、師徒配對、評估考核和職業發展規劃等元素。然而，這種模式也面臨著一些挑戰，例如時間成本高、靈活性不足和師傅資源有限等。為了克服這些挑戰，企業可以明確培訓目標，建立完善的培訓體系，選拔優秀的師傅，並提供多元化的學習機會。此外，企業還應鼓勵員工積極參與培訓，並建立相應的獎勵機制。透過不斷的優化和調整，學徒-工匠-大師結構能夠在現代職場中發揮更大的作用，為企業培養出更多優秀的專業人才。

- **尊重員工的合作(Cooperation with respect to staff)**

尊重員工的合作是一種建立在相互信任、理解和尊重的基礎上的工作關係。這種合作關係不僅能提升工作效率，還能增強團隊凝聚力，激發員工的創造力。當員工感受到被尊重和重視時，他們會更有動力，更願意為共同目標而努力。這

種合作氛圍不僅能提高員工的滿意度和忠誠度，還能降低員工的離職率，進而提升企業的整體績效。

要實施尊重員工的合作，企業需要從多方面著手。首先，企業要建立平等的溝通渠道，鼓勵員工暢所欲言，並重視他們的意見。其次，企業要提供公平的評價和發展機會，讓員工感受到自己的價值。此外，企業還要營造良好的工作環境，並鼓勵領導者以身作則，尊重每一位員工。當然，在實施過程中，企業也會面臨一些挑戰，例如文化變革、溝通成本和績效評估的困難。為了克服這些挑戰，企業需要持續努力，並根據不同員工的需求和企業的文化，制定相應的策略。例如，谷歌和西南航空就是成功實施尊重員工合作的典範。它們通過建立開放的企業文化、提供良好的福利和激勵機制，成功地吸引和留住了優秀人才，並取得了卓越的業績。

● 部署技術(Deploy technology)

部署技術是指將新技術或解決方案應用於實際業務場景的過程，是企業實現數位轉型、提升競爭力的關鍵一步。通過部署技術，企業可以實現自動化生產、優化業務流程、提升服務品質，並開發創新的產品和服務。然而，部署技術是一個複雜的過程，涉及到技術選型、系統整合、員工培訓等多個方面。企業在部署技術時，需要進行充分的準備，制定詳細的計劃，並考慮到可能遇到的挑戰。

部署技術雖然能帶來諸多好處，但也面臨著一些挑戰。例如，高昂的成本、技術風險、員工抵觸和資訊安全問題。為了克服這些挑戰，企業需要採取一系列的措施。首先，企業應根據自身需求，選擇適合的技術解決方案，並制定合理的部署計劃。其次，企業應加強員工培訓，讓員工熟悉新技術，並積極參與到部署過程中。此外，企業還應重視數據安全，採取有效的措施保護企業數據。通過不斷的學習和改進，企業可以成功部署新技術，並從中獲取最大的收益。例如，製造業通過導入工業機器人實現了自動化生產，提高了生產效率；零售業通過電子商務平台拓展了銷售渠道，提升了客戶體驗；金融業通過大數據分析提升了風險管理能力，提高了競爭力。部署技術是一個持續的過程，企業需要不斷跟隨技術

的發展，並根據市場的變化調整部署策略。

- **減輕行政事務負擔(Tackle administrative burden)**

在現代職場中，繁瑣的行政工作往往佔用了員工大量時間，影響了工作效率和滿意度。因此，透過導入各種工具和流程優化，來減少不必要的行政工作，是提高企業效率和競爭力的關鍵。透過自動化、數位化和流程優化等手段，企業可以將員工從繁瑣的行政事務中解放出來，讓他們有更多時間專注於核心業務，提升創新能力。

解決行政負擔的方法眾多，包括自動化、數位化、雲端化、流程優化、標準化和外包等。例如，醫療院所可以透過導入電子病歷系統，減少紙本資料的處理時間；會計部門可以利用會計軟體自動化處理發票和報表；人力資源部門則可以建立人力資源管理系統，實現線上申請和審核。然而，在實施過程中，企業也可能面臨一些挑戰，例如系統整合的困難、數據安全問題以及員工的適應問題。為了克服這些挑戰，企業需要選擇合適的工具，制定詳細的部署計劃，並提供充分的培訓。此外，企業也應注意保護數據安全，防止敏感資訊洩露。透過持續的優化和調整，企業可以逐步減少行政負擔，提升工作效率，並為員工創造更好的工作環境。

(三)提升員工忠誠度

在競爭激烈的勞動市場環境中，招募人才只是第一步，留住人才才是企業成功的關鍵。要激發員工的忠誠度與投入，企業必須成為一個具有吸引力的雇主。這意味著提供優於競爭對手的福利和工作環境，例如完善的培訓發展機會、彈性工作安排、良好的工作氛圍以及個別化的關懷。透過定期的一對一面談和員工協助計畫，企業可以更深入地了解員工的需求，並提供相應的支持。此外，建立強大的雇主品牌，積極的內部溝通和員工推薦計畫，也能有效提升企業的吸引力。唯有如此，企業才能建立一支高效、穩定的團隊，為企業的長期發展奠定堅實基礎。

- **關注活力(Attention to vitality)**

「關注活力」代表企業不僅關注員工的工作表現，更重視員工的身心健康。這是一種積極的管理理念，旨在透過各種方式，提升員工的活力，使其在工作中更有動力、更健康。這種關注不僅能提升員工的工作效率和滿意度，還能降低離職率、減少醫療成本，並提升企業的整體形象。

要有效地關注員工的活力，企業可以從生理健康、心理健康和工作環境三個方面入手。例如，提供健康飲食、健身設施、定期健康檢查，以及心理諮詢等。同時，企業也應該鼓勵員工保持工作與生活的平衡，並提供彈性工作制等福利。然而，在實施過程中，企業可能會面臨成本考量、員工參與度不足以及管理層支持不夠等挑戰。為了克服這些挑戰，企業需要從長遠角度出發，將員工健康納入企業整體戰略，並鼓勵員工積極參與。

- **減少身體負擔(Decrease physical strain)**

「減少身體負擔」意指透過改善工作環境、提供符合人體工學的設備以及調整工作流程等方式，降低員工在工作中所承受的物理壓力。這種做法不僅能提升員工的工作效率和滿意度，還能降低請假率、預防職業病，進而提升企業的整體競爭力。

要有效減少身體負擔，企業可以從改善工作環境、提供符合人體工學的設備以及調整工作流程等方面入手。例如，提供充足的照明、良好的通風、舒適的溫度和安靜的工作環境；選擇符合人體工學的辦公椅、電腦桌和鍵盤等；鼓勵員工定期起身活動，並提供健康促進活動。然而，在實施過程中，企業可能會面臨成本考量、員工習慣問題以及空間限制等挑戰。為了克服這些挑戰，企業可以分階段進行改善，並提供充分的培訓，讓員工了解改善的必要性。此外，企業也可以鼓勵員工參與到改善過程中，共同創造一個健康舒適的工作環境。例如，辦公室可以提供可調整高度的桌子，工廠可以為員工提供護具，服務業可以為員工提供定期的按摩服務。透過這些措施，企業可以有效地減少員工的身體負擔，提升員工的整體健康水平。

- **關注工作時間和排程(Attention to work hours and schedules)**

「關注工作時間和排程」意指企業或組織對員工的工作時間、排班以及工作與生活平衡給予高度重視。這不只是單純的上下班打卡，而是透過彈性工作制、遠端工作、壓縮工作週等方式，來調整工作安排，以符合員工的需求，並提高工作效率。這種做法不僅能提升員工的滿意度和忠誠度，還能降低離職率，改善員工的身心健康，進而提升企業的整體競爭力。

要有效關注工作時間和排程，企業可以從彈性工作制、輪班制度、休假制度和 workload 管理等方面入手。例如，提供彈性上下班時間、遠端工作、壓縮工作週等選項；合理安排輪班間隔，並提供夜班津貼；鼓勵員工休年假，並提供各種特別休假；定期評估員工的工作量，避免過度負擔。然而，在實施過程中，企業也可能面臨生產力下降、溝通困難和管理挑戰等問題。為了克服這些挑戰，企業需要建立明確的工作目標，並使用專門的工具進行管理。例如，瑞典的六小時工作制實驗就證明了縮短工作時間也能提高生產效率。許多科技公司也透過提供彈性工作制和遠端工作，吸引了眾多人才。因此，關注工作時間和排程不僅是企業的社會責任，更是提升企業競爭力的重要手段。

- **關注滿意且投入的員工(Attention to satisfied and committed employees)**

「關注滿意且投入的員工」代表企業不僅關注員工的工作表現，更重視員工對工作的感受和投入程度。這是一種積極的管理理念，旨在透過各種方式，提升員工的工作滿意度，激發員工的潛能，使其在工作中更有動力、更投入。這種關注不僅能提升員工的工作效率和創造力，還能降低離職率，提高產品或服務品質，並建立良好的企業文化，進而增強企業的競爭力。

要有效關注員工的滿意度和投入度，企業可以從建立良好的溝通管道、提供發展機會、認可與獎勵、創造良好的工作環境以及建立強烈的企業文化等方面入手。例如，定期舉行員工座談會，提供培訓發展計畫，表揚績優員工，並創造舒適的辦公環境。然而，在實施過程中，企業可能會面臨成本考量、員工參與度不足以及管理層支持不夠等挑戰。為了克服這些挑戰，企業需要從長遠角度出發，將員工滿意度納入企業的績效考核體系，並鼓勵員工參與到企業的發展中。

- **減輕工作負擔(Ease the workload)**

「減輕工作負擔」意指透過各種方式，降低員工在工作中所承受的壓力，讓他們能夠更專注於工作，提高工作效率，並避免因過度勞累而產生的身心問題。這不僅能提升員工的滿意度和忠誠度，還能降低離職率，減少因錯誤而造成的損失，進而提升企業的整體競爭力。

要有效減輕工作負擔，企業可以從合理分配工作、優化工作流程、提供必要的資源、彈性工作安排以及建立支持系統等方面入手。例如，根據員工的能力分配工作，導入自動化工具，提供彈性工作制，並建立團隊合作的氛圍。然而，在實施過程中，企業可能會面臨成本考量、員工抗拒和管理困難等挑戰。為了克服這些挑戰，企業需要從長遠角度出發，將減輕工作負擔納入企業的整體策略，並鼓勵員工參與到變革中。例如，許多科技公司透過提供彈性工作制和遠端工作，成功地降低了員工的工作壓力，提高了工作效率。透過這些努力，企業可以創造一個更健康、更快樂的工作環境，吸引和留住優秀人才。

- **穩定的就業條件(Solid employment conditions)**

穩定的就業條件不僅有助於招募員工，也能幫助留住員工。雖然提高薪資是留住員工的一種方式，但還有其他方法可以確保員工的忠誠度。例如，提供永久合約（對於申請房貸很重要）、確定工作時數、提供良好的退休金方案、支付加班費或提供彈性工作時間（以適應個人情況）。

可能的額外福利包括第 13 個月薪資、公司汽車或自行車、保險、獎金或利潤分配。一些雇主還提供更長的產假或協助償還學生貸款。當然，每個公司或員工的需求可能不同。許多雇主已經為員工提供一定的選擇自由。

- **員工便利措施(Facilitate staff)**

為了讓員工能更輕鬆或更省錢地通勤到公司，許多企業會提供交通津貼、免費停車位、將公司設在交通便利的地區，或是提供通勤接駁車等福利。特別是在通勤交通壅塞的情況下，這些措施能有效減輕員工的通勤負擔。

隨著新冠疫情的影響，遠端工作已經成為一種常態。當企業允許員工部分或

全部時間在家工作時，企業在招募人才時就能擴大到更廣大的地域範圍，員工也能選擇在生活成本較低的地區居住，而不必為了工作而遷徙。

- **提供財務困難協助(Support in case of financial trouble)**

調查顯示，許多員工都曾遭遇財務困難，這不僅會影響員工的身心健康，也會影響其工作表現。因此，企業應主動關心員工的財務狀況，及早發現潛在問題。例如，當員工頻繁加班、請病假、注意力不集中或向同事借錢時，都可能是財務困難的徵兆。

當發現員工有財務困難時，企業可以提供多方面的支援，例如轉介專業的財務顧問，提供財務管理方面的教育資源，以及提供彈性的工作安排，以幫助員工更好地平衡工作與生活。透過這些措施，企業不僅能幫助員工解決眼前的困境，還能提升員工對公司的信任感和忠誠度。從長遠來看，這將有助於提升員工的生產力和工作滿意度，進而提升企業的整體績效。此外，企業在員工面臨財務困難時所展現的關懷，也能樹立良好的企業形象，吸引更多優秀人才。

- **鼓勵學習與發展(Encourage learning and development)**

「鼓勵學習與發展」指的是企業透過提供多樣的學習機會，激發員工的學習熱情，並協助員工持續成長，以提升個人能力與組織的整體競爭力。這些學習機會可以是企業內部的培訓課程、外部的專業證照考試、或是鼓勵員工自主學習的各種資源。透過提供這些支持，企業能營造一個積極學習的氛圍，讓員工在工作中不斷成長，並為企業帶來創新的能量。

企業透過提供培訓機會、鼓勵自主學習、創造學習氛圍以及提供職涯發展機會等方式，可以有效提升員工的技能和知識，增加員工的滿意度和忠誠度，提高組織的創新能力，並降低員工流動率。當員工感受到企業對他們的投資，他們會更有動力去學習和成長，並為企業做出更大的貢獻。此外，學習型組織的員工更具創新精神，能夠提出新的想法和解決方案，以應對不斷變化的市場環境。因此，「鼓勵學習與發展」不僅是提升員工個人能力的有效途徑，更是企業提升競爭力、實現永續發展的關鍵策略。

- **企業文化和工作氛圍(Pay attention to atmosphere and culture)**

企業文化不是單向灌輸，而是由所有員工共同塑造的。當員工能參與到企業文化的建構中，並感受到被信任與尊重時，他們會產生更強烈的歸屬感，進而提升工作投入度。此外，圖片也指出，一個良好的工作環境，包括舒適的辦公空間、彈性的工作方式，以及豐富的員工活動，都能有效提升員工的滿意度。

企業應該將員工視為企業文化的重要參與者，而非被動的接受者。透過鼓勵員工之間的溝通、提供舒適的工作環境、舉辦員工活動，以及給予員工充分的自主權，企業可以營造出一個積極、健康的工作氛圍。這種氛圍不僅能吸引人才，留住人才，還能提升員工的生產力，降低員工流動率。因此，投資於企業文化與工作氛圍的改善，是企業實現長期發展的關鍵。這是一項需要企業長期投入的工程，但其回報將是豐厚的，不僅能提升企業的競爭力，也能為員工帶來更美好的工作體驗。

- **新進員工協助(Solid onboarding)**

「Solid onboarding」指的是一個精心設計的人職過程，旨在讓新員工快速融入公司，並對公司產生強烈的歸屬感。這不僅僅是完成入職手續這麼簡單，而是一個持續性的過程，涵蓋了從新員工入職的第一天到完全融入團隊的整個階段。一個完善的入職計畫應該包括明確的職責期望、公司文化的介紹、同事的介紹、以及提供給新員工的指導和支持。透過這樣的人職計畫，公司能幫助新員工更快地了解公司、熟悉工作內容，並建立良好的的人際關係。

良好的人職體驗能顯著提升新員工的留任率。當新員工感受到公司的關心和支持，他們會更願意留在公司，為公司長期發展貢獻力量。其次，完善的入職計畫能幫助新員工更快地適應工作環境，提高工作效率，為公司創造更大的價值。此外，良好的人職體驗也能為公司建立良好的聲譽，吸引更多優秀人才加入。因此，「Solid onboarding」不僅是對新員工的投資，更是對公司未來發展的投資。

- **雇主品牌(Employer branding)**

「雇主品牌」指的是企業在人才市場上所建立的獨特形象與聲譽，就如同產

品品牌一樣，它反映了企業在潛在員工和現有員工心目中的評價。一個強大的雇主品牌不僅能吸引優秀人才加入公司，還能提升現有員工的忠誠度，降低員工流動率。這意味著，企業不僅要注重外部的品牌形象塑造，更要從內部著手，營造一個讓員工感到自豪的工作環境，讓員工成為企業的最佳代言人。

建立一個成功的雇主品牌需要企業從內而外共同努力。首先，企業應定期進行員工滿意度調查，了解員工對公司文化的看法，並根據回饋結果做出調整。其次，企業應透過各種管道，如公司網站、社群媒體等，向外界傳遞企業的價值觀、願景和使命。更重要的是，企業應鼓勵員工成為品牌大使，分享他們在公司的正面體驗。只有當企業的外部形象與內部員工的感受一致時，雇主品牌才能真正發揮其吸引人才、留住人才的作用。換句話說，雇主品牌不僅是企業的招牌，更是企業文化的外在表現。

十一、 議題 9：「職業加速計劃」(Job Turbo) (德國)

德國推出的「職業加速計劃」(Job Turbo)旨在促進難民的就業，並通過多方合作為難民創造一個自立的未來，同時也為企業和經濟提供所需的勞動力。這一計劃背後有四個主要目標：

- ✓ 預防難民長期失業：幫助難民找到工作，避免他們長期失業。
- ✓ 為公司和經濟提供勞動力和技能勞工：透過協助難民就業，可以為公司和整個經濟體提供額外的勞動力和技能勞工。
- ✓ 讓難民擁有自主的未來並參與社會：幫助難民找到工作，不僅能改善他們的經濟狀況，也能讓他們有機會參與社會，擁有更自主的生活。
- ✓ 為社會和平與社會凝聚力做出貢獻：透過協助難民融入社會，可以促進社會的和平與凝聚力。

截至 2024 年，約有 37.3 萬名來自烏克蘭及其他八個主要難民來源國的難民被認定為可就業人員，這些國家包括阿富汗、厄立特里亞、伊朗、伊拉克、尼日利亞、巴基斯坦、索馬里和敘利亞。這些難民群體中的大部分人參加了德國政府

提供的整合課程，這些課程旨在幫助他們快速學習德語並適應當地的生活與工作環境。

儘管如此，德國仍然面臨著難民失業率較高的挑戰。以烏克蘭難民為例，他們的失業率高達 51%，而就業率僅為 24%。相比之下，來自其他八個主要難民來源國的難民失業率平均為 31%，就業率為 41%。這表明，儘管德國在難民整合方面取得了一定的成績，但還有很大的改進空間。

(一)職業加速計劃的三階段模式

「職業加速計劃」透過三個階段，幫助難民逐步融入德國勞動市場，並實現穩定的就業狀態。

● 第一階段：導向與基礎德語學習

這一階段的目標是幫助難民適應新的生活環境並掌握基本的德語技能。德語是進入德國勞動市場的關鍵，因此，德國提供早期的語言課程，幫助難民克服語言障礙。同時，對於一些專業技術人員，特別是 IT 行業的專家，如果他們不需要德語技能即可工作，則會在此階段直接幫助他們進入勞動市場。

● 第二階段：工作與職業培訓

在完成基礎語言學習後，難民將進入勞動市場，並同時接受職業培訓。這一階段包括工作實習、職場語言支持以及各種激活和支持項目。德國與企業合作，組織「應聘者日」和實習機會，幫助難民獲得實際工作經驗，並為他們提供在職語言培訓，確保他們能夠順利融入工作環境。此外，德國還提供外國學歷的認證程序，確保難民的教育背景能夠得到德國就業市場的認可。

● 第三階段：穩定與擴展職涯發展

最終階段的目標是幫助難民在初步就業後，進一步鞏固並擴展他們的職涯發展。德國通過各種資金支持和促進措施，幫助企業穩定這些員工的就業狀態，同時鼓勵難民在職業生涯中不斷發展，提高技能水平，實現長期穩定就業。

(二)重點措施與成功要素

● 增加在職語言課程

語言障礙是難民融入勞動市場的主要挑戰之一。德國擴大了在職語言課程的供應，確保難民在工作過程中能夠繼續提高語言技能，這不僅有助於他們適應工作環境，還能提高他們的職業競爭力。

- **針對女性和父母的支持**

難民群體中有很很大一部分是母親和其他需要照顧家庭的成員，我們針對這一群體提供了額外的支持，包括托兒服務的擴展，幫助他們平衡家庭責任與職業發展。

- **加強與地方社區的合作**

地方社區是難民融入過程中的關鍵合作夥伴。德國與地方政府和社區密切合作，確保難民能夠獲得充分的支持，這種跨部門的合作為難民的長期成功奠定了基礎。

- **學習與國際合作**

德國與其他國家的就業服務機構保持密切聯繫，分享成功的資格認證和培訓項目，並加強國際網絡的建設，這不僅有助於提升計劃執行效率，還促進了全球範圍的知識共享。

「職業加速計劃」通過其三階段模式，成功幫助了大量難民融入德國勞動市場，並為他們創造了更加穩定和自立的未來。儘管在這一過程中面臨著諸多挑戰，如語言障礙、文化差異和就業市場的競爭壓力，但相信經過各方共同努力，難民勞動力的整合就能為經濟和社會發展帶來積極的貢獻。

十二、 議題 10：公共就業服務在未來勞動市場中不斷變化的角色

（立陶宛）

(一)近年立陶宛勞動市場變化

近年由於技術進步和經濟轉型，許多傳統行業的就業機會減少，而新興行業，特別是資訊通信技術（ICT）和專業技術服務迅速增長。根據 2023 年的數據，資訊通信行業的就業人數增加了 68.1%，而金融保險業和專業科學技術活動的增

長率分別達到了 43.3%和 29.8%。

與此同時，傳統行業如農業、林業、漁業以及零售業的就業人數大幅下降。農業和零售業的就業人數分別減少了 20.7%和 17.8%。這一趨勢顯示出，隨著經濟轉型，勞動力市場對技能的需求也發生了顯著變化。

(二)技能短缺的挑戰

除了行業變遷之外，技能短缺成為勞動力市場中一個愈發嚴峻的問題。特別是在高技能職業，如軟件開發、工程技術和數據分析等領域，需求大幅增長。根據數據，過去三年，軟件和應用程序開發人員的需求增長了 34.4%，資料庫和網路專業人員的需求增長了 17.3%。

然而，與這些高技能職業的增長形成對比的是，低技能職業的需求逐漸減少。這一趨勢不僅加劇了技能不匹配的問題，也對低技能工人的就業穩定性帶來了挑戰。因此，我們必須採取有效的措施，促進勞動力的技能提升，尤其是針對那些可能面臨失業風險的低技能勞動者。

(三)公共就業服務機構的轉型

面對這些變化，立陶宛的公共就業服務機構（PES）正在積極轉型，以更好地應對未來的挑戰。其願景是成為一個終身學習的樞紐，為公民提供持續的技能提升和再培訓機會，幫助他們適應勞動市場的變化。

● 建立職業培訓效果儀表板

職業培訓效果儀表板旨在為培訓參與者和培訓提供者提供基於證據的決策支持。這一工具將培訓效果指標公開，幫助人們了解培訓項目的質量，並確保職業培訓市場的競爭力。通過這一系統，那些在過去兩年內效果低於 40%的培訓項目將被暫時移除，這有助於提升培訓質量。

● 加強職業生涯諮詢服務

公共就業服務機構的職責之一是為求職者提供全面的職業生涯諮詢服務。以「一站式服務」原則，確保所有群體都能獲得高質量的個性化或小組諮詢服務。目標是通過專業的職業指導，將人們引導至高需求的行業和新興職位。

- **推動技能的非正式和非正規學習認證**

隨著勞動力市場變化加快，越來越多的人通過非正式和非正規的學習途徑獲得了重要的技能。為了促進這些技能的充分利用，引入了技能認證工具，幫助勞動者將工作中獲得的技能轉化為正式的資格認證。這不僅有助於提高他們的就業能力，也激勵了他們不斷提升自我。

- **綠色和數位經濟的培訓需求**

面對未來經濟的轉型，立陶宛特別關注綠色經濟和數位經濟的技能需求。隨著全球範圍內對環境保護和可持續發展的重視，綠色經濟相關行業將成為勞動力市場的重要增長點。目前已經開始將更多的培訓資源投向這些領域，幫助勞動者掌握綠色技術和數位技能，從而應對未來的挑戰。

- **終身學習的未來方向**

隨著技能需求的不斷變化，僅僅依靠一次性教育是不夠的。立陶宛規劃建立一個以終身學習為核心的系統，讓每個人都能在職業生涯的不同階段獲得必要的學習機會。這樣的系統不僅能夠幫助個人應對職業變遷，還能提高整個國家的經濟競爭力。

- **提升數據分析與預測能力**

立陶宛將利用大數據分析技術，提前預測勞動市場的變化趨勢，及時調整培訓和就業支持計劃，並將透過運用數據分析來發現技能短缺的潛在領域，並通過主動的措施來解決這些問題。

- **促進包容性就業實踐**

確保弱勢群體能夠獲得平等的培訓和就業機會。加強針對女性、年長者、殘疾人等群體的就業支持，確保他們能夠充分參與經濟發展，並在綠色和數位化經濟中找到自己的位置。

- **以技能為核心的招聘模式**

「以技能為核心」的招聘方式，即將求職者的技能放在首位，而不僅僅關注他們的學歷或經驗。這種方式有助於發掘更多潛在人才，並通過精準的技能評

估，將他們與合適的工作機會匹配。

十三、 議題 11：綠色轉型勞動力和技能短缺問題（瑞典）

瑞典的勞動力需求正因綠色工業革命而快速轉變，特別是在北部地區。瑞典政府和 Arbetsförmedlingen（公共就業服務部門）共同致力於推動北部地區的工業轉型，以加速綠色經濟的發展，實現國家的氣候目標。

(一)瑞典的綠色轉型挑戰

綠色轉型主要發生在北部地區，這裡擁有豐富的可再生能源和自然資源，例如礦產、森林和水資源，能夠支持大規模的工業綠色革命。瑞典北部的發展已吸引了約 1000 億歐元的投資，包括風力發電、無碳鋼廠、鋰電池工廠和綠色礦業等項目，預計將創造 10 萬個工作機會，其中 2.5 萬是直接的工業類職缺，其餘將間接創造更多就業需求。

然而，隨著這些投資的湧入，瑞典正面臨一項關鍵挑戰，即如何滿足這些新產業的技能需求，尤其是公共服務部門的勞動力需求。例如，教育、醫療、交通等基礎設施都需要更多人力支持，才能應對人口增長及新勞動力的融入。

(二)瑞典勞動市場現狀與目標

瑞典的勞動力市場當前面臨著一些重要挑戰。首先是勞動力的結構性短缺，尤其是在技術工種和公共服務領域的技能缺口。此外，隨著數位轉型和人口老齡化的加速，政府推動終身學習和靈活的退休方案，以促進勞動力的流動性和可持續性。根據調查，瑞典的勞動力參與率在歐洲名列前茅，但隨著勞動力結構的快速變化，仍需政策支持以確保產業競爭力。

(三)應對措施與策略

● 資訊交流與推廣

Arbetsförmedlingen 積極在國內外推廣北部地區的工作機會，並開放資訊渠道，例如會議、網絡研討會和網站，讓更多人了解北部的就業需求和發展潛力。同時，也在測試「工作生活體驗計劃」，讓求職者有機會到北部體驗當地的生活

和工作環境。

- **突破區域障礙**

人才地理流動性是關鍵，Arbetsförmedlingen 也在考慮透過區域收入支持差異化，鼓勵更多勞動力流向北部。另外，國際人才的引進也是重點，瑞典已加強與 EURES 等歐洲就業網絡的合作，探索與歐盟外國家的合作以引入更多技術人才。

- **職業培訓**

對於地區性短缺職位，政府通過技職訓練提供對應的技能支持，並進行遠程學習和當地工作實習的試點。

(四)未來展望

綠色轉型是一場人才競賽，技能供應是其中的關鍵。要成功實現綠色轉型，必須確保有足夠的人才具備所需的綠色技能。這不僅需要對現有勞動力進行大規模的培訓，以提升他們的技能水平，還需要吸引具有相關專業知識的新鮮血液加入綠色產業。然而，目前全球許多地區都面臨著綠色技能人才的短缺問題，尤其是公共部門，其技能缺口尤為顯著。政府部門和公營事業單位需要加強對員工的培訓，並制定更有吸引力的政策，以吸引更多人才進入公共服務。

除了培訓現有人才和吸引新人才外，鼓勵人才流動也是解決技能缺口的重要一環。許多綠色產業的工作機會集中在特定地區，因此，鼓勵人才遷移至這些地區，可以更有效地配置人才資源。為了吸引人才遷移，地方政府需要提供一系列的配套措施，例如優質的居住環境、完善的公共服務、以及具有競爭力的薪資待遇。此外，培訓課程的設計也需要與市場需求和產業發展趨勢保持一致，確保培訓內容的實用性。要解決綠色轉型所帶來的人才挑戰，需要政府、企業、教育機構以及公共就業服務機構等多方共同努力，建立一個完善的人才培育和流動機制。

十四、議題 12：「Skills Enbek」平台（哈薩克）

（一）哈薩克勞動力市場現狀

哈薩克共和國擁有約 2000 萬人口，面積超過 270 萬平方公里。面對快速發展的經濟和不斷變化的勞動力需求，哈薩克政府致力於創造有效的勞動市場環境，並透過改善社會和勞動領域的公共服務來促進就業。根據統計，哈薩克目前失業率為 4.8%，失業人口約 45 萬人。

（二）「Skills Enbek」平台的建立

哈薩克的「Skills Enbek」平台於 2021 年 7 月正式上線，是一個專注於提供線上學習的服務平台。該平台的成立目的是為國民提供靈活、便捷的學習途徑，幫助他們提升技能，並且推動全民終身學習的概念。平台上提供超過 600 門課程，涵蓋 364 項技能需求，學員可隨時隨地學習，並支持多語言和特殊教育需求者的使用介面，致力於消除學習障礙。

（三）「Skills Enbek」平台的核心功能

● 技能選擇與課程學習

學員可以根據個人興趣或市場需求選擇不同的課程，並在線上完成學習。平台與國內外領先的教育平台合作，提供市場需求的各類課程，以確保學員能夠學到最新和最具實用性的技能。通過學習，學員可以獲得官方認證的技能證書。

● 自動化技能匹配與就業推薦

「Skills Enbek」平台具有自動技能匹配功能，學員獲得的技能證書將自動顯示在 Enbek.kz 數位就業平台的履歷中，提升求職的便利性。平台還會根據學員的技能自動推薦合適的就業機會，進一步提高學員的就業成功率。

● 沉浸式學習與 VR 課程

為了增強學習體驗，平台計畫在未來引入虛擬現實（VR）課程，透過沉浸式學習讓學員更有效地掌握實踐技能。同時，這也有助於擴大學習的靈活性，使學生在學習過程中更加投入，增加學習動力。

● 創業培訓與支持

「Skills Enbek」平台還提供創業培訓，旨在促進創業意識並支持新創事業的發展，為失業者及其他社會弱勢群體提供創業指導和資金支持。根據哈薩克的社會法規，此類課程為有志創業的人提供基礎知識，並提供微型貸款或補助，助其實現創業目標。

(四)「Skills Enbek」的辦理成效

「Skills Enbek」自平台上線以來，已有約 46 萬人註冊成為學員，並發放了超過 37.7 萬份培訓證書。「Skills Enbek」平台的推出代表著哈薩克在勞動力發展上的一個重要轉型。它不僅提供了一個便捷的線上學習平台，還通過數位技術與職業教育相結合，促進了技能培訓的普及化和精確度。透過自動化技能匹配、沉浸式學習、創業支持等功能，該平台滿足了多樣化的就業需求，有效提升了國民的就業能力。未來，隨著更多國際合作和技術升級的實施，「Skills Enbek」將在支持哈薩克勞動市場需求和促進社會經濟發展方面發揮更大的作用。

十五、 議題 13：微認證（斯洛維尼亞）

隨著全球勞動力市場的快速變化，傳統學歷和技能認證已無法完全滿足現代職場的需求。微憑證作為一種靈活的學習認證方式，正逐步成為提升個人競爭力和滿足勞動市場需求的重要工具。斯洛維尼亞致力於發展微憑證系統，以促進勞動力的持續學習與職業發展。

(一)斯洛維尼亞勞動市場現況

斯洛維尼亞位於中歐，首都為盧布爾雅那，總人口約 212 萬。根據 2023 年的數據，斯洛維尼亞人均 GDP 為 29,753 歐元，經濟增長率為 1.6%。平均月薪在 2024 年 5 月達到 2,342 歐元（稅前），淨薪資約為 1,487 歐元。失業率相對較低，2024 年第一季度的失業率為 3.4%，而 5 月登記的失業率為 4.4%。

斯洛維尼亞的經濟發展穩定，勞動市場保持健康增長。然而，隨著產業轉型和技術進步，勞動力市場對技能的需求變化越來越快，傳統教育體系難以及時反

應。這種情況下，微憑證為勞動力的技能提升和適應新興職位提供了可能性。

(二)微憑證的意義與發展背景

微憑證是一種短期學習的成果證明，通常針對特定技能或知識領域，通過靈活的方式幫助個人提升專業能力。微憑證可以來自短期課程、專業培訓，甚至是職場中的實踐經驗。2022 年 6 月，歐洲聯盟理事會發布了一項關於微憑證的建議，旨在推動微憑證在各機構、行業和國家間的開發、實施和認證。這一建議為微憑證系統的構建提供了基本框架，包括定義、標準化描述要素和設計原則。

然而，要讓微憑證在勞動力市場中發揮其全部潛力，還需要一套統一的標準來確保其質量、透明性、跨境可比性和可攜性。這些標準不僅有助於提升微憑證的認受性，也能促進勞動力在歐盟範圍內的流動性。

(三)斯洛維尼亞就業服務機構(ESS)推動微憑證過程所扮演的角色

在斯洛維尼亞，微憑證的開發涉及多個利害關係人，包括教育機構、行業協會、政府部門等。作為連結各方的橋梁，斯洛維尼亞就業服務機構認識到在這一過程中，協調和共享信息的重要性。其任務是在不同的微憑證項目之間搭建橋樑，促進相關研究成果和實施經驗的交流，並將這些成果推動到政策層面，為微憑證的發展創造有利的法律框架。

統一且協同的發展方式是實現微憑證系統全國覆蓋的關鍵。為此，斯洛維尼亞就業服務機構積極組織和參與一系列活動，包括專家研討會、國際會議等，為勞動市場上的所有參與方提供交流平台。例如，於 2023 年 11 月舉辦首屆微憑證專家研討會，並在 2024 年 4 月舉辦主題為「勞動市場技能需求與微憑證」的國際會議。

在推動微憑證發展的過程中，斯洛維尼亞就業服務機構還與盧布爾雅那大學合作，共同參與微憑證項目的開發，並將學術界的研究成果轉化為切實可行的職業培訓計劃。這種合作模式有助於確保微憑證的內容符合市場需求，並使其被勞動市場認同。

(四)未來展望與挑戰

儘管微憑證的前景廣闊，但在發展過程中也面臨著一些挑戰。首先，由於缺乏統一的衡量標準和認證機制，不同機構頒發的微憑證在市場上的認同性可能存在差異。此外，如何確保微憑證在國際間的可比性和可攜性，為需要解決的問題之一。

為應對這些挑戰，斯洛維尼亞將繼續推動標準化工作，並積極參與歐洲層面的微憑證標準制定。同時，也鼓勵更多企業參與微憑證的開發和評估過程，確保其能夠真正滿足勞動市場的需求。

參、心得與建議

此次參與 WAPES 歐洲區域勞動力短缺研討會，深入了解全球勞動市場的結構性挑戰，各國公共就業服務（PES）機構所採取的因應對策，以及跨部門合作的重要性。研討會聚焦於數據驅動政策、技能匹配、綠色與數位轉型及促進包容性的多元措施，為我國應對缺工問題提供了重要參考。隨著人口老化、勞動力供需不匹配及產業快速變遷，勞動力短缺已成為全球性議題。

我國工作年齡人口（15 至 64 歲）逐年減少，預期未來將面臨勞動市場進一步緊縮的壓力。此外，受少子化與老年化影響，我國的勞動參與率雖相對穩定，但高齡人口在勞動市場中的占比逐步提高，凸顯了職場如何容納更多年長勞動者的挑戰

目前，雖然政府推動多元政策解決缺工問題，例如引進移工、加強技能培訓、提升公共就業服務效能等，但政策效果仍需進一步檢視。根據國內相關統計，部分產業（如傳統製造業與服務業）因技術轉型緩慢，對人力需求的依賴度較高，造成結構性缺工問題。經借鑒本次研討會中各國做法，我國勞動力政策可朝以下幾個方向思考精進：

一、 推動產業轉型

瑞典在面對能源轉型的挑戰中，結合就業市場分析與技能培育計畫，發展了專屬綠色技能培訓課程。我國在推動能源轉型與減碳政策時，亦可同步設計相關培訓機制，協助現有勞動力掌握新技能，滿足綠色經濟對高技能人才的需求。另亦應針對勞動力密集產業加速推動產業轉型，以減少對勞動力的依賴，提升勞動力附加值。

二、 吸引高技術移民人才

荷蘭利透過簡化移民政策與行政流程，吸引全球高技能勞動者。我國可參考類似措施，降低外籍專業人士進入我國市場的門檻，並提供在地化支持服務，促進其融入社會，為我國高附加值產業注入活力。

三、 強化公共就業服務（PES）服務內涵與數位轉型

本次研討會中，多國經驗顯示公共就業服務的數位化與多元化轉型，是提升其媒合效率的關鍵。我國可由以下幾個面向思考：

- **提升數位服務能力：**

以瑞士的數據驅動式媒合模型和哈薩克「Skills Enbek」平台為典範。加強整合全國勞動市場資訊，將職缺、人才技能及政策資源數據化，以提高職缺媒合效率。

- **提供多元化服務：**

借鑒德國「職業加速計畫」模式，為特定族群（如移工、弱勢勞工）設計階段性就業支持服務，從職業技能提升到就業適應及心理健康服務，全程提供指導與支持，打造更全面的就業支持網絡。

- **推動跨部門與國際合作：**

歐洲培訓基金會（ETF）的跨部門合作模式表明，PES 需與教育、經濟等部門緊密合作，並結合國際資源，推動政策協作與經驗交流。我國可效仿成立專案聯合工作小組，共同應對勞動市場挑戰。

肆、參加活動照片



圖 4 研討會出席人員全體合照

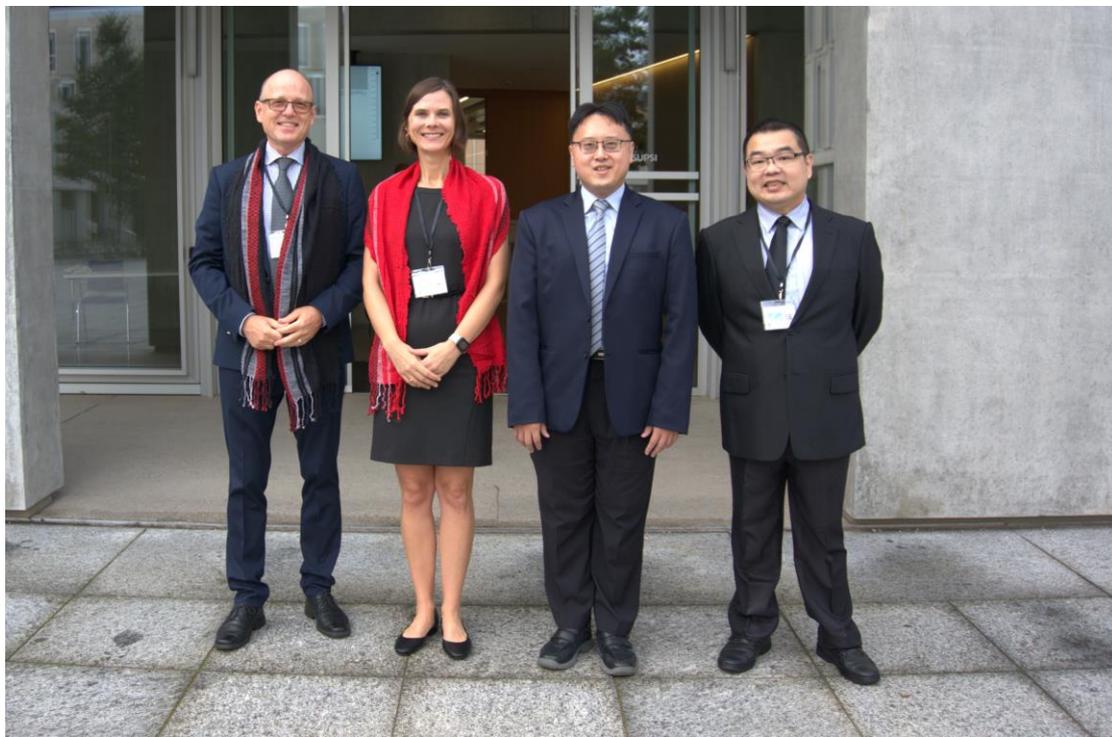


圖 5 本署出席人員與 Ulf Johan Norman (International Adviser of Arbetsförmedlingen)及 Nicole Clobes (Consultant of WAPES)合照