

Taiwan Workforce of the Future

台灣未來勞動力調查報告
人工智慧對當代工作者的挑戰



THE ADECCO GROUP

Contents 目錄

前言	01
----	----

壹 調查結果與分析	02
-------------	----

- 1-生成式AI正要起飛，求職者樂觀看待
- 2-企業不熟悉AI，但持開放態度
- 3-HR流程導入AI可能產生的不信任與偏見
- 4-加強發展人類獨有的軟實力

貳 給執行長與人資主管的建議	09
------------------	----

藝珂集團 東亞區資深副總裁陳玉芬 Cindy Chen

台灣人工智慧協會 技術交流處處長黃逸華 Eric Huang

參 結語	10
--------	----

肆 受訪求職者輪廓	11
-------------	----

伍 台灣藝珂集團簡介	12
--------------	----

前言

企業面對的挑戰越趨複雜，抑制通膨的升息環境、經濟衰退的憂慮、製造業去庫存化、數位轉型、ESG轉型等外在環境壓力大，因應經濟寒冬裁員、調整組織，讓人才流動頻繁，爆發大離職潮。2023年，人才荒成為企業的痛點，企業的攬才、留才策略面臨極大考驗。

與此同時，2022年11月30日Open AI發佈的ChatGPT，全球為之瘋狂，短短幾個月就掀起大型語言模型 (LLM) 及生成式AI (Generative Artificial Intelligence) 的旋風，2023年以LLM為基礎的AI新科技如雨後春筍般出現，AI應用滲透進生活中，讓企業AI應用化想像為實現，開啟生成式AI的新革命浪潮。

根據麥肯錫研究，生成式AI和其他科技有潛力將目前占用員工60%至70%時間的工作任務自動化。此外，生成式AI對生產力的影響可能會為全球經濟增加數兆美元的價值¹。

這波生成式AI革命，將改變未來工作的樣貌，甚至更進一步推動下一波生產力的轉變。LinkedIn研究指出，隨著新的AI工具加速變革的速度和規模，預估2030年整體的工作核心技能將發生65%的變化²。



為了理解生成式AI對企業帶來的衝擊與改變，台灣藝珂集團推出這份《台灣未來勞動力調查報告：人工智慧對當代工作者的挑戰》，並於2023年8月進行兩大調查，第一份調查為《2024台灣藝珂集團薪資指南調查企業調查》，邀請全台灣1,224家來自製造業、科技業、零售業、金融業、醫藥健康業、服務業、建築業、媒體業等上市公司、外商、一般中大型企業、新創公司的管理階層與人力資源部門主管填寫問卷，了解企業對AI的態度、在人力資源流程導入AI工具的現況、企業導入AI後可能產生的機會與風險。

第二份調查為《2023台灣未來勞動力調查》，詢問1,947位各產業的企業人才，掌握求職者對生成式AI工具的使用情況，作為企業調整人才策略之方針。此白皮書亦引用藝珂集團對全球逾3萬名工作者進行的《2023 全球未來勞動力調查》，比對全球與台灣的人才對生成式AI的採用態度，更進一步匯集台灣藝珂集團總經理及AI專家的意見，協助企業及早因應生成式AI可能帶來的工作改變，調整組織以制定迎向未來的人才轉型策略。



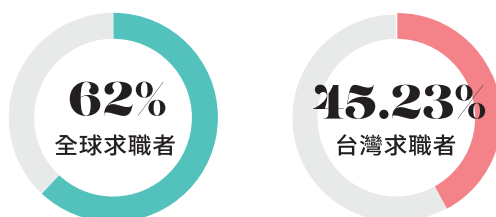
¹ McKinsey 《The economic potential of generative AI: The next productivity frontier》

² LinkedIn 《Preparing the Workforce for Generative AI》

調查結果與分析

生成式AI正要起飛，求職者樂觀看待

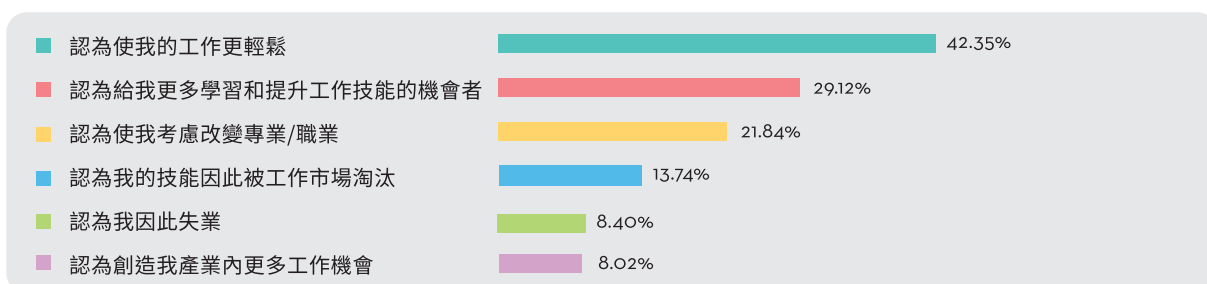
過去AI在不同專業領域的發展較為分散，大型語言模型LLM的出現推動AI新科技發展，生成式AI爆紅，短短一年發展出許多生成式AI應用，企業內部的流程也能整合在LLM的大架構下，發展無限可能。生成式AI是真正的殺手級應用還是過熱泡沫？藝珂集團《2023 全球未來勞動力調查報告》點出，「我們正處於生成式AI的甜蜜期。」生成式AI的發展仍大有可為。



樂觀看待生成式AI對工作帶來的影響

生成式AI大趨勢對工作帶來的影響，全球及台灣的求職者皆趨向樂觀看待，全球求職者占62%³。台灣藝珂集團《2023 台灣未來勞動力調查報告》則顯示，台灣求職者中，對生成式AI的態度偏向樂觀者占45.23%，36.36%求職者沒有感覺，態度悲觀者則占18.4%。

圖表1：求職者認為生成式AI趨勢會對工作帶來的影響（複選題）

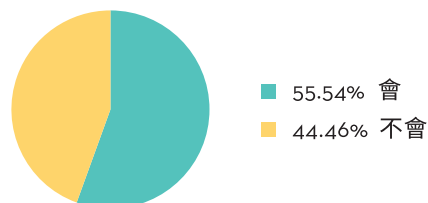


擔心生成式AI 會讓他們失業的求職者占比

7%
全球求職者

8.4%
台灣求職者

企業認為AI導入HR領域 會造成工作流失或勞動力重組的企業占比



台灣求職者認為，生成式AI趨勢會對工作帶來哪些影響？前三名分別為：42.35%求職者會讓工作更輕鬆、29.12%有更多學習和提升工作技能的機會、21.84%使我考慮改變專業/職業（詳見圖表1）。只有少數求職者擔心生成式AI會讓他們失業，全球求職者只有7%⁴，台灣求職者則為8.4%⁵，亦即9成以上求職者認為，生成式AI能為工作帶來好處，而不會帶來失業衝擊。

^{3/4} 藝珂集團《2023 全球未來勞動力調查報告》

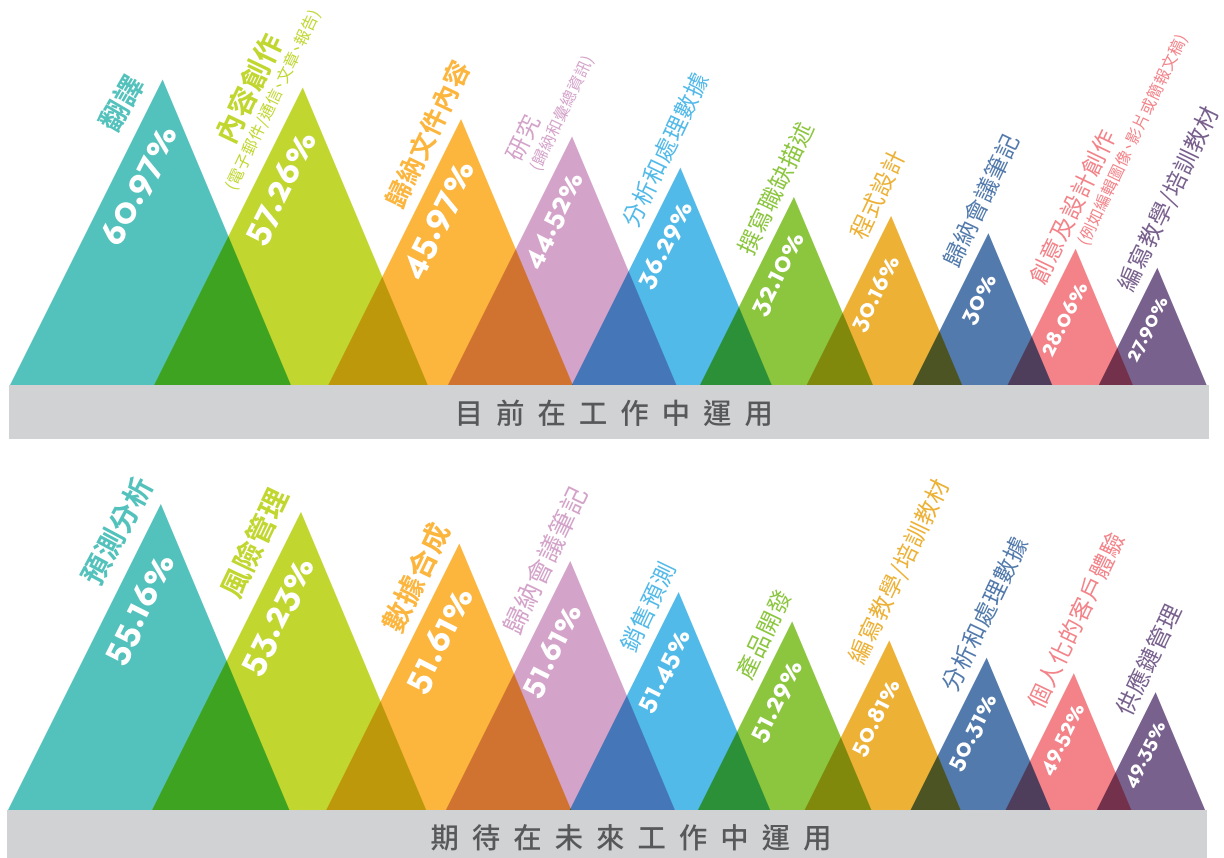
⁵ 台灣藝珂集團《2023台灣未來勞動力調查報告》

然而，企業受訪者的看法卻大不同，55.54%的人資及管理階層認為AI導入HR領域會造成工作流失或勞動力重組⁶。藝珂集團東亞區資深副總裁陳玉芬 (Cindy Chen) 分析，「未來AI會造成某些工作的勞動力重組，但生成式AI才剛推出，企業仍在觀望生成式AI如何導入企業流程，不會立刻造成失業衝擊。」關鍵在於企業如何看待AI，有別於各種資訊系統或自動化設備，AI工具已經滲透至企業流程的各個細節之中，企業想要完整發揮AI的效果，需要先對企業本身進行完整分析，並仔細審視AI工具在企業中的定位。

台灣人工智慧協會技術交流處處長黃逸華 (Eric Huang) 表示，「所有新科技的出現都將帶來變動，推動許多專業重新學習的壓力，但不至於造成決定性的失業潮。」台灣的人力素質佳，加上會受到新技術衝擊者往往是技能組合不完整的工作者，但也能透過培訓重組專業及補足技能。呼應Cindy Chen的建議，Eric Huang也指出，專業工作者的定義將隨之變動，除了既有的專業素養之外，如何與AI共處、協作，也成為全新的課題。

短短幾個月，生成式AI工具的使用者迅速增加。調查顯示，39.91%求職者較常工作上使用生成式AI (如Chat GPT和Bard等工具)，有54.6%求職者則較少在工作中使用⁷。企業必須留意求職者對AI科技的採用程度，才能制定未來的人才策略。

圖表2：求職者目前及期待未來在工作中運用生成式AI工具的前10大應用



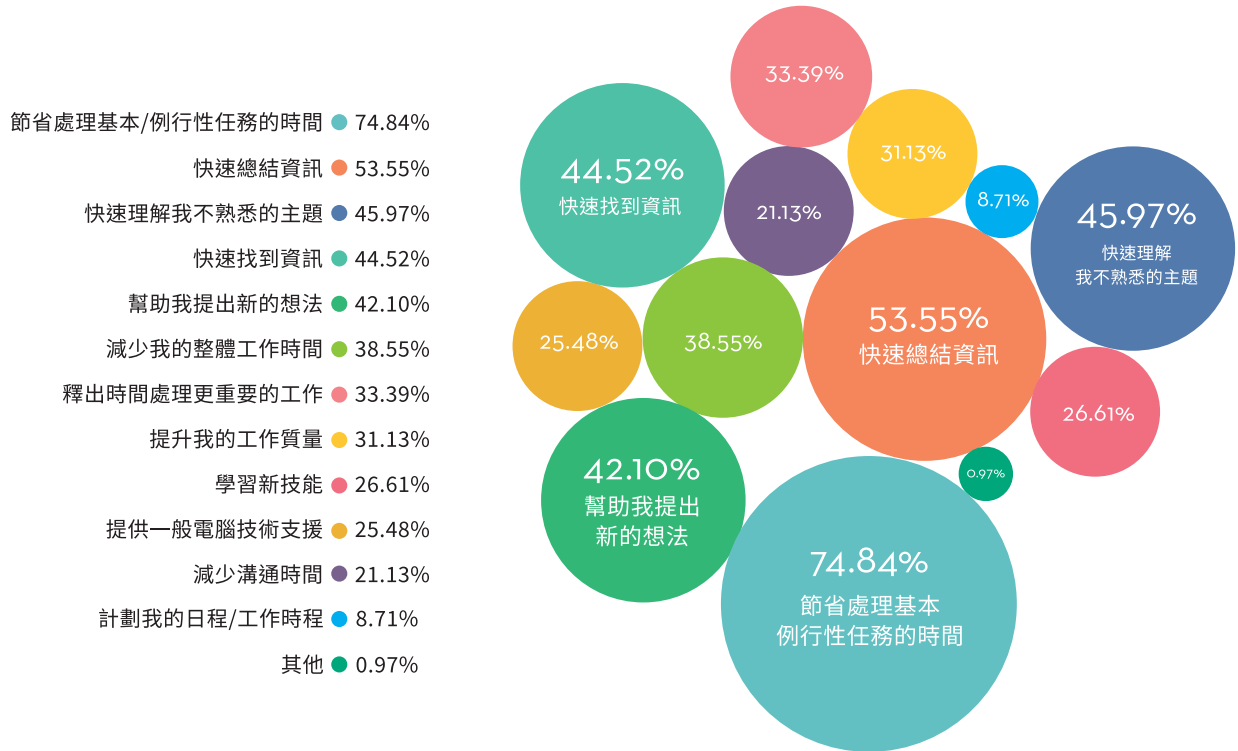
進一步了解求職者如何應用生成式AI，目前求職者在工作中運用生成式AI的應用⁸，以翻譯最多 (60.97%)，還包括內容創作、歸納文件內容、研究歸納和彙總資訊等，皆為常見的個人應用 (詳見圖表2)。

而求職者期待在未來工作中運用生成式AI的前十大應用，以預測分析的比例最高 (55.16%)，還包括風險管理、數據合成、銷售預測等 (詳見圖表2)，多與「預測、數據分析」有關，顯見工作者希望生成式AI能協助處理更高階的工作任務，希望未來能應用生成式AI節省公司的流程。Eric Huang提醒，「若求職者對AI工具應用程度高，企業人資部門也必須非常斜槓，對AI有相應的了解，否則未來將很難判斷人才的專業能力。」

⁶ 《2024 台灣藝珂集團薪資指南調查》

⁷⁻⁸ 台灣藝珂集團《2023台灣未來勞動力調查報告》

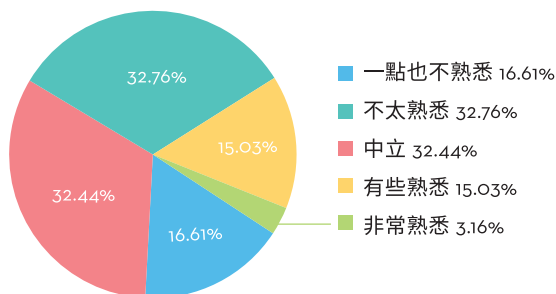
圖表3：求職者在工作中使用生成式AI工具的原因（複選題）



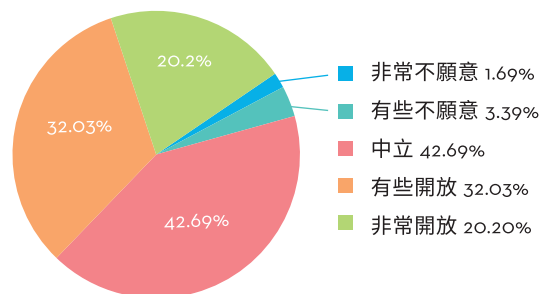
進一步分析求職者在工作中使用生成式AI工具的原因，以節省處理基本/例行性任務時間的比例最大宗（74.84%），其他分別為快速總結資訊、快速理解我不熟悉的主題、快速找到資訊、幫助我提出新的想法等⁹（詳見圖表3）。對比全球的情況，也有59%全球求職者期望AI能協助減少例行性任務的時間，讓他們專注在策略性的工作¹⁰。

企業不熟悉AI，但持開放態度

圖表4：企業對AI概念的熟悉程度低



圖表5：過半企業對HR職能導入AI持開放態度



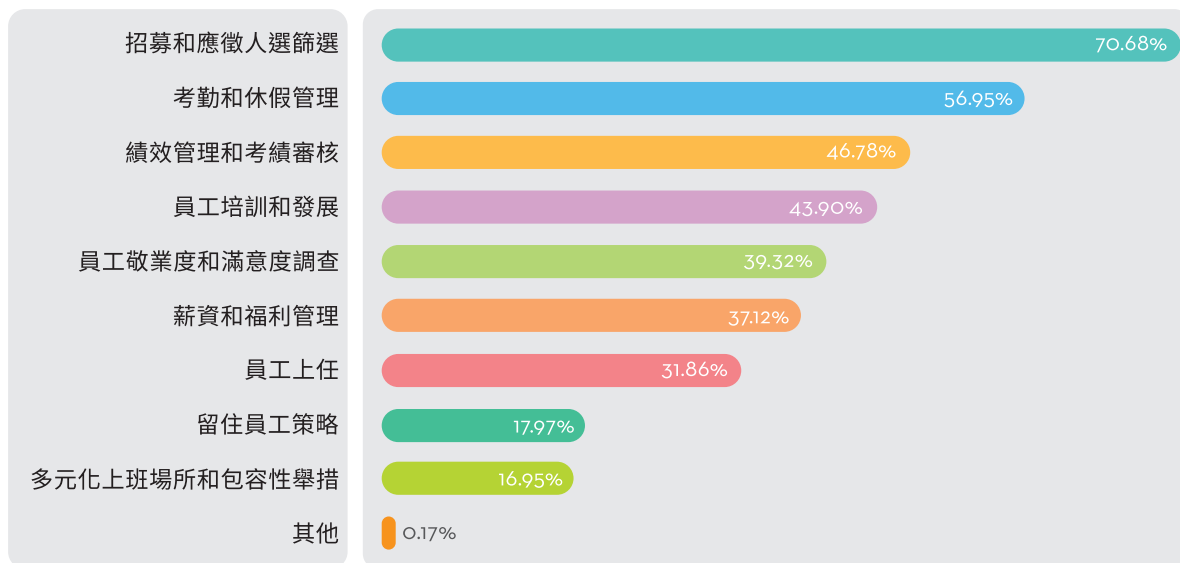
⁹ 台灣藝珂集團《2023台灣未來勞動力調查報告》

¹⁰ 藝珂集團《2023全球未來勞動力調查報告》

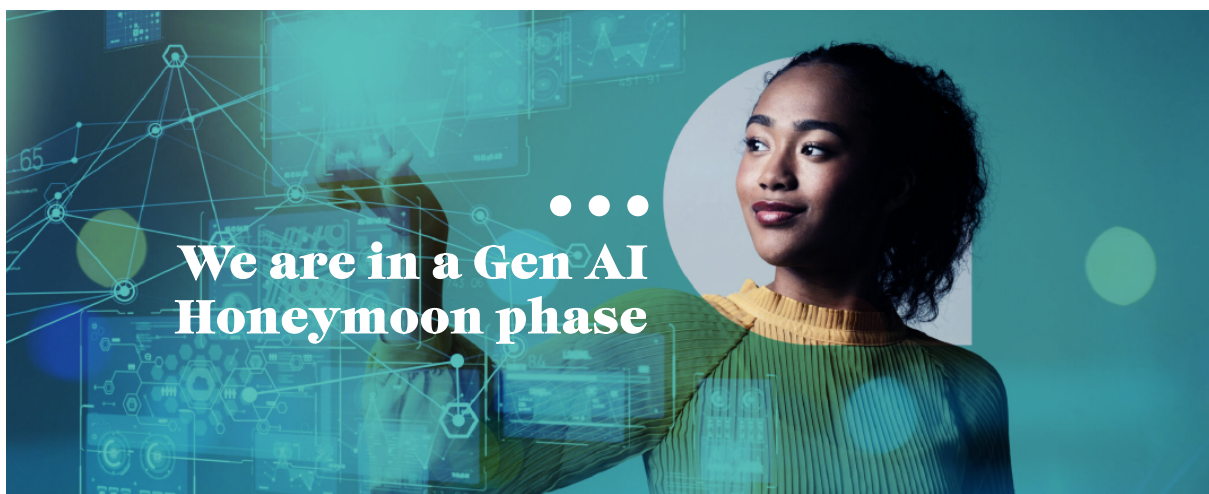
拆解企業對AI的熟悉程度，根據《2024台灣藝珂集團薪資指南調查》，約有49.26%企業經理人及人力資源主管對與HR相關的AI概念不熟悉，32.44%保持中立¹¹（詳見圖表4）。83.39%企業表示，現在並未在公司內部HR流程中使用AI驅動的工具或應用程式¹²。不過，調查中也發現，52.2%的企業經理人及人力資源主管，對於在HR職能中導入AI持開放態度¹³（詳見圖表5）。顯見企業保守觀望，導入AI仍有一段路要走，但已開始留意AI工具所帶來的影響力，且對於在HR職能流程中導入AI工具持開放態度。

HR流程導入AI可能產生的不信任與偏見

圖表6：企業認為可以從AI整合中受益的HR流程（複選題）



企業管理者及人資主管認為最能從AI整合中受益的三大HR流程為：招募和應徵人選篩選70.68%、考勤和休假管理56.95%，以及績效管理和考績審核46.78%（詳見圖表6）¹⁴。Cindy Chen觀察，AI已能協助人力資源部門處理許多前置作業，美國、歐洲企業已開始運用AI工具篩選面試人選及第一關面試；然而，台灣企業用AI面試求職者還不普遍。Eric Huang則表示，大型企業開始思考要如何利用AI降低HR的工作挑戰，從招募、留用、育才，一直到優化表現，都開始思索是否有相關AI工具可以應用。



¹¹⁻¹⁴ 《2024 台灣藝珂集團薪資指南調查》

圖表7:求職者對HR招募流程使用AI多持部分信任及中立態度

	完全信任	部分信任	中立	不信任	完全不信任 (希望由人工進行)	不知道
瞭解您的技能或經驗	5.66%	41.86%	39.09%	4.09%	7.04%	1.45%
閱讀您的履歷或簡歷	7.48%	39.35%	37.15%	6.85%	7.92%	1.26%
●為您選擇適合的工作機會	6.91%	45.44%	33.12%	7.23%	6.03%	1.26%
●決定您是否進入面試階段	3.96%	27.03%	41.61%	12.95%	12.76%	1.70%
●為您申請的職位建立精確的工作描述	10.18%	41.61%	34.82%	6.03%	5.85%	1.51%
●評估您的面試表現	3.77%	27.97%	40.73%	13.76%	12.38%	1.38%
評估您的體驗經歷是否適合某個職位 (例如志工、旅行/文化經歷)	4.90%	36.64%	36.58%	10.94%	9.24%	1.70%
將您與合適的職位進行匹配	6.22%	41.99%	36.96%	7.86%	5.78%	1.19%

求職者對HR招募流程使用AI多持部分信任及中立態度，以「為您選擇適合的工作機會」、「為您申請的職位建立精確的工作描述」這兩項，求職者勾選部分信任與完全信任選項的比例超過一半，顯示求職者認為這是HR招募流程中最能接受應用AI的項目。然而，求職者在完全不信任與極不信任的選項中，以勾選「決定您是否進入面試階段」、「評估您的面試表現」這兩項的比例較高¹⁵，代表求職者對於AI影響面試篩選及結果，表達了強烈的意見（詳見圖表7）。

圖表8:求職者不信任在HR招募流程使用AI的原因(複選題)

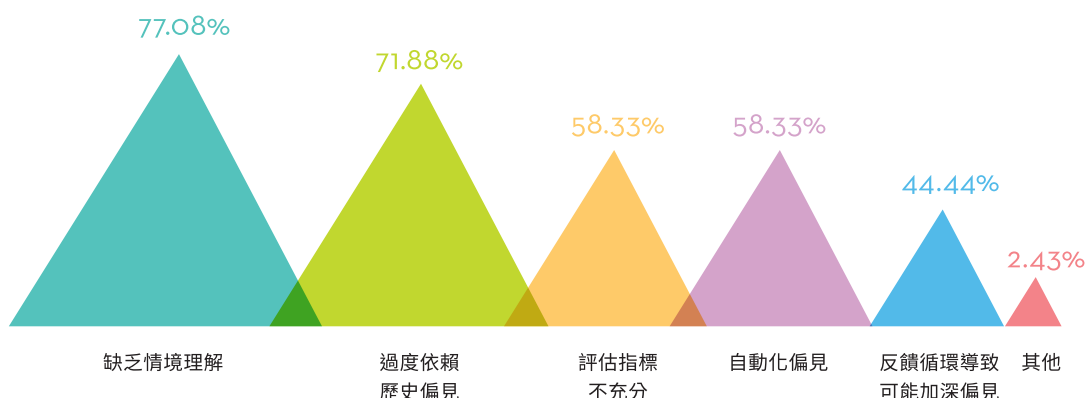


進一步分析求職者不信任在HR招募流程使用AI的前五大原因，包括：無法評估求職者在面試中展現的肢體動作（例如身體語言、語調、面部表情）45.25%、不希望個人數據/資訊被其誤用42.55%、不確定該技術是否已受到規範或核准使用37.65%、對該技術會如何處理個人資訊存有疑慮36.64%、人工智慧會忽略個人技能和/或經驗31.87%¹⁶（詳見圖表8）。

¹⁵⁻¹⁶ 台灣藝珂集團《2023台灣未來勞動力調查報告》

「求職者並非不信任企業，而是現階段並不理解AI的功能，因此不信任AI篩選向企業展現出來的結果，擔心會導致自己失去機會。」Cindy Chen分析，若未來幾年，對於AI應用的熟悉程度高，自然會增加對AI的信任度。Eric Huang說明，當前AI技術的發展，固然大幅解決了過去在應用上難以拓展的問題，但也帶來「AI幻覺」的全新挑戰，也就是在某些狀況下，AI會自以為是地說出毫無根據的話，「機器不認為自己在說謊，我們無法第一時間阻止AI產生幻覺，但AI又有能力將話說得四平八穩、頭頭是道，因此，對於AI的回應，就需要專業判斷以辨識真實性。」

圖表9：AI在HR流程中引入潛在的偏見或歧視的五大風險（複選題）



AI是否會在HR流程中引入潛在的偏見或歧視？企業經理人及人資主管擔心與不擔心的比例各為50.17%和49.83%，比例非常接近¹⁷。進一步調查，顯示HR流程中導入AI工具的風險，以缺乏情境理解77.08%、過度依賴歷史偏見71.88%兩者的比例最高¹⁸（詳見圖表9）。填寫調查的人資主管也回饋，實際狀況無法用數據評估、缺乏產業差異等。

Eric Huang建議，「AI工具不適合用來挑選需要的人才，但可以協助HR部門篩選出不適合企業文化的應徵者。不讓AI落入偏見、歧視的關鍵，必須尊重人才的多樣性。」透過調查企業各部門符合未來需求的人才樣貌，未來可以做為基模，用以評估人才跟企業文化的契合程度。



¹⁷⁻¹⁸ 《2024 台灣藝珂集團薪資指南調查》

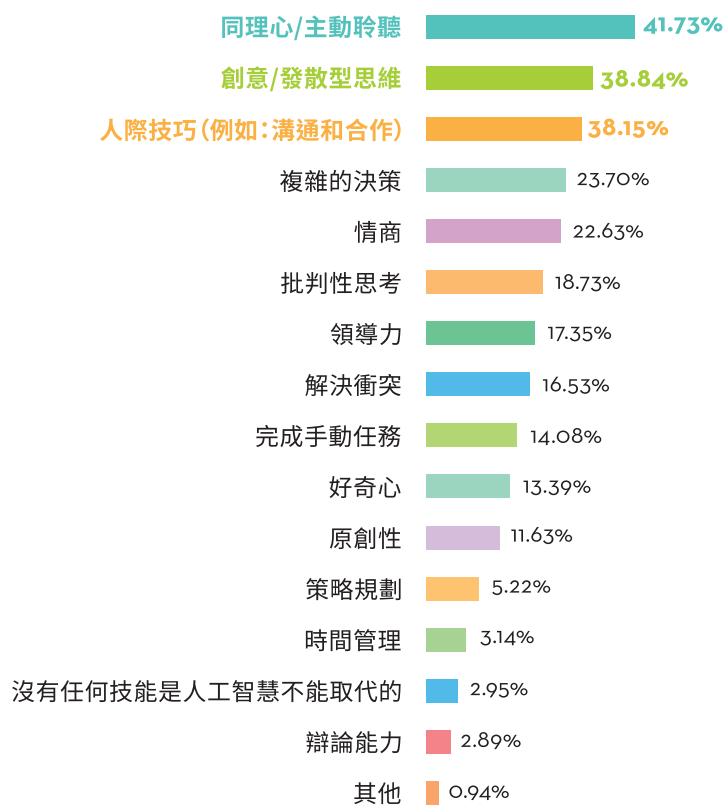
加強發展人類獨有的軟實力

求職者認為AI無法取代人類的重要技能



面對生成式AI大幅取代例行性工作的超強能力，解放雙手的人類該何去何從？藝珂集團《2023全球未來勞動力調查報告》提及「必須培養人類獨特的技能」，61%求職者認為「人的特性」在工作中比AI還重要，難以被AI取代的技能包括情商、同理心/主動聆聽等。

圖表10：哪些特殊技能、能力是AI永遠無法取代人類的？(複選最多三項)



台灣調查與全球調查的結果雷同，台灣求職者認為AI無法取代人類的技能，前三名：包括同理心/主動聆聽41.73%、創意/發散型思維38.84%、人際技巧(例如：溝通和合作)38.15%(詳見圖表10)¹⁹，與全球調查的前三名差異在於「創意/發散型思維」。

Cindy Chen認為，當求職者的履歷都由AI撰寫時，人資將難以評估求職者們的差別，此時就要回到以人為中心的本質ESG精神和企業多元共融(DE&I)更顯重要。對企業人資的挑戰在於，如何核實軟實力或技能？除了求職者的背景經歷，更重要的是找到與企業文化相符的人才。因此，企業也必須重新定義、思考招募流程和人才策略。



¹⁹ 台灣藝珂集團《2023台灣未來勞動力調查》

給執行長與人資主管的建議

藝珂集團 東亞區資深副總裁陳玉芬 Cindy Chen



因應產業劇變，重新設計人才策略

企業面對生成式AI浪潮的四大挑戰

生成式AI帶動企業數位轉型的浪潮，Cindy Chen分享，對於仍在觀望生成式AI的企業管理者和人資而言，將面臨企業的四大挑戰：

挑戰一 面對外界競爭，企業的數位化跟得上速度嗎？

挑戰三 人才短缺，企業如何留住人才？

挑戰二 產業結構改變，企業是否清楚要找什麼樣的人才？

挑戰四 運用AI篩選人才，如何避免AI的歧視和偏見？

因應人才招募的挑戰，台灣企業擁有高素質的人才，韌性強、對AI技術接受度也高，讓企業在AI時代轉型具有極大優勢。建議企業以開放心態擁抱AI新科技，以應對未來的競爭與挑戰。

擁抱AI科技，強化競爭力

多數企業投入數位轉型常聚焦在直接與獲利有關的業務，但許多企業的內部流程尚未數位化。儘管生成式AI技術已到位，但企業在實際應用中還須考量信任度、資料安全、資料正確性、商業機密、雲端等問題。建議企業積極啟動數位轉型，善用AI工具，強化競爭力。

“ 善用AI的人，
比不善用AI的人，工作效率更好。 ”

以AI為基礎，重新設計人才策略

產業結構改變，因應未來的產業變化，少子化、跨世代職場環境、AI科技帶來的衝擊，使人才招募面臨極大的挑戰，與以往大不同。因此，企業經理人及人資主管亟需以AI為基礎，配合系統和人才，重新定義新的工作流程，並設計招募、培訓、留才的策略。

“ 人資的角色日益重要
現在就是人資轉型最好的時機！ ”

企業不能再將人力資源部門視為傳統的支援部門，而應該視為事業合夥人，佔有重要的戰略地位。此外，企業應重視多元共融 (DE&I) 文化和ESG精神，人才的多元化將增加企業創新的韌性。

企業改變思維，重視留才策略

因人才難尋，加上Z世代喜歡轉換工作的偏好，讓留才也成難題。因此，企業必須改變思維，創造年輕人才喜歡的職場環境，例如開放、數位化、珍惜人才、重視DE&I文化，並且描繪想留下的人才樣貌，提供好的留才機制，設計清楚的職涯路徑和人才培訓，協助員工轉型，學習新技能，讓員工不只具備一項技能，而是能融入企業的系統內。此外，也可透過工作的重新組合，引進不同的人才，例如中高齡、國際人才，協助解決人才難尋的挑戰。

給執行長與人資主管的建議

台灣人工智慧協會 技術交流處處長黃逸華 Eric Huang



■ AI新世界來臨，HR成企業文化守門人

ChatGPT問世，推動大型語言模型（LLM）的突破，如今的AI科技跟LLM息息相關，所有應用的發展都希望結合LLM的架構，也讓AI世界進入大一統的世界。

● 企業選擇安靜沉默或積極求生？

外部競爭環境，加上內部提升的壓力，「AI技術基本已經滿足企業當前所需，問題不在於AI技術，而在於積極想導入AI的企業，目前既有的技術無法與AI順利接軌，尚需大規模調整」，企業數位轉型勢在必行。

AI的技術限制不大，企業遇到的挑戰比較是資源的限制，企業要思考導入AI後希望得到什麼結果？對正確性的要求多高？但是相對地，投入的金錢、人力等資源是否足夠？數位轉型，需要企業投入數據、組織、願景、文化、科技的相關準備，未來10年，是非常巨大的學習潮和轉型潮。

“ 經營者要決定企業是否要投入數位轉型，
進入AI新世界的超高速運轉，要如何調整企業體質？ ”

● HR成為企業文化守門人

企業形塑企業文化的過程中，企業人資長相當於企業文化的守門人，是第一線作戰的人員，負責尋找適合企業文化的人才。人資長必須掌握未來趨勢的脈動，以「數據驅動」的思維評估企業所需人才，甚至要在企業尚未意識到數位轉型之前，就掌握數位轉型的趨勢，並為此做好相關準備。

■ 結語

生成式AI帶來企業AI革命，已逐步取代過去只能由人類才能完成的任務，包括翻譯、內容創作及數據分析，提高整體生產力，未來將對經濟體系產生影響。

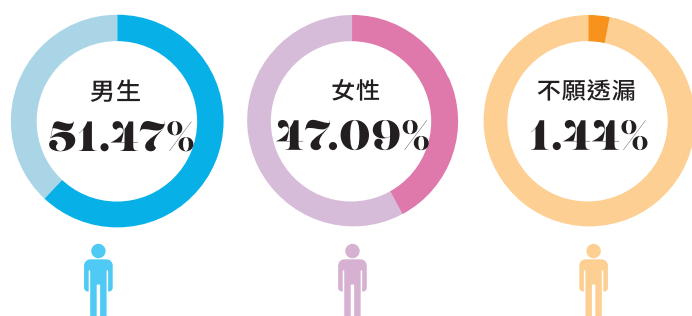
對企業執行長、人資主管而言，未來的工作樣貌及生產力都將產生極大轉變，不只企業得快速適應AI新時代，使得人才招聘的挑戰越趨複雜。當求職者開始大量使用AI，企業也得擁抱AI，及早思考AI如何在工作流程中發揮效益，並為生成式AI做好人力資源的準備。人資的角色也變得前所未有重要，將影響企業競爭力。

75%的招募專家預測，在未來18個月內，以技能為優先的人才招募將成為他們公司的重要任務²⁰。以技能為優先，重新設計人才策略和職能，運用AI與現有人力互補協作，形成加乘效果，並協助員工增加新技能，才能因應不確定時空中快速變化的未來。

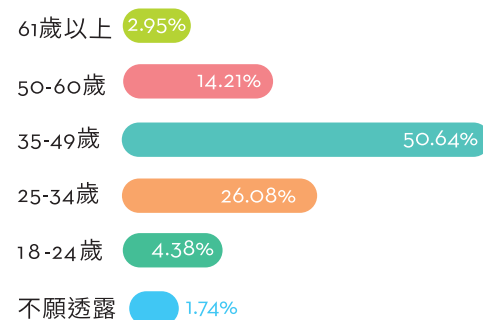
²⁰ LinkedIn 《The Future of Recruiting 2023》

受訪求職者輪廓

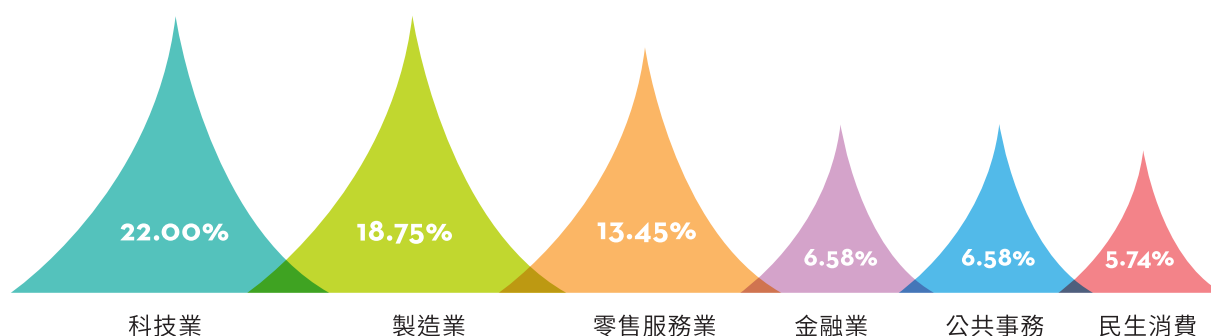
• 受訪者性別比



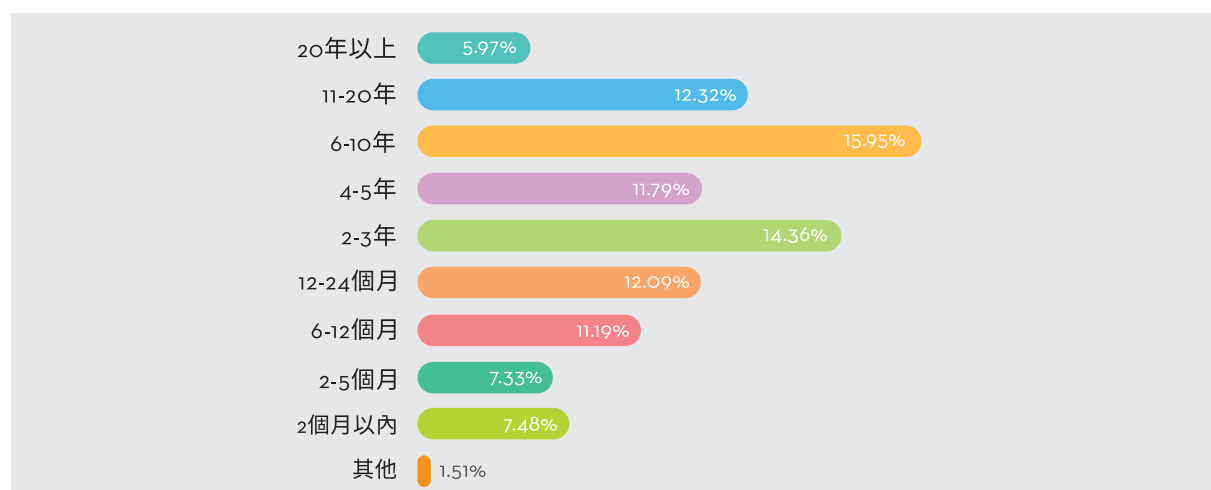
• 受訪者年齡分布



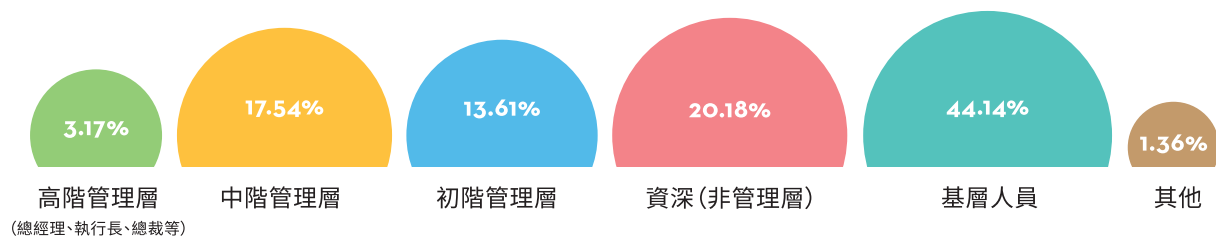
• 受訪者從事產業分布(前六名)



• 受訪者工作年資



• 受訪者工作職等





THE ADECCO GROUP



Discover the Leading Global Workforce Solutions Provider

藝珂集團 簡介

藝珂集團總部設於瑞士蘇黎世，為全球最大的國際性人力資源服務公司，名列《財富Fortune》全球前500大企業之一，於瑞士蘇黎士證券交易所股票公開上市。藝珂集團亦獲全球最佳企業職場肯定，目前已有超過5千家分公司，服務遍佈於世界60個主要國家及地區市場，全職員工超過39,000名。每天有超過70萬名的約聘工作夥伴為超過10萬家公司提供最完善的人力資源服務。



台灣藝珂於1989年成立，以國際視野、貼近客戶的服務網路，提供台灣各類產業及大、中、小型企業多元的人才資源服務，服務市場遍及亞太區。隨著台灣科技製造產業蓬勃發展，在2013年更進一步成立分公司躍科 (Spring Professional)，專注於提供科技產業相關專業技術人才顧問服務；此外，躍科分公司亦將於2024年轉型為LHH分公司，專注在高階人才發展輔導與轉型。台灣藝珂集團於台北、新竹、台中、台南、高雄皆設有服務據點，透過全台近兩百名專業顧問與職員，活絡台灣的人力資源服務市場。



THE ADECCO GROUP

MEMO



THE ADECCO GROUP

Adecco

Taiwan Head Office 台北總公司

110 台北市信義區忠孝東路五段 68 號 10 樓 B 區
Zone B, 10F., No.68, Sec. 5, Zhongxiao E. Rd.,
Taipei 110, Taiwan
Tel : 02-5552-6168

Hsinchu 新竹分公司

300 新竹市東區光復路二段 289 號 14 樓之 1
14F.-1, No. 289, Sec. 2, Guangfu Rd., East Dist.,
Hsinchu City 300, Taiwan
Tel : 03-620-1558

Taichung 台中分公司

408 台中市南屯區公益路二段 51 號 19 樓 B-2
B-2, 19F., No.51, Sec. 2, Gongyi Rd., Nantun Dist.,
Taichung 408, Taiwan
Tel : 04-2301-0781

Tainan 南科辦事處

741 台南市新市區南科二路 12 號 F201 室
Rm 201, No. 12 Nan-Ke 2nd Rd.,
Tainan Science Park,
Tainan 741, Taiwan
Tel : 06-510-6999

Kaohsiung 高雄分公司

800 高雄市新興區中正三路 55 號 18 樓之 2
18F.-2, No. 55, Chung Cheng 3rd Rd.,
Kaohsiung 800, Taiwan
Tel : 07-226-2060



Spring | **LHH**
Professional

Taipei 躍科台北

110 台北市信義區忠孝東路五段 68 號 23 樓 B1
B1, 23F., No.68, Sec. 5, Zhongxiao E. Rd.,
Taipei 110, Taiwan
Tel : 02-7737-5118

Taichung 躍科台中

407 台中市西屯區朝富路 213 號 28 樓之 1 (A6)
(A6) 28F.-1, No. 213, Chaofu Rd., Xitun Dist.,
Taichung 407, Taiwan
Tel : 04-2259-6678

Kaohsiung 躍科高雄

800 高雄市新興區民生一路 56 號 17 樓之 8
17F.-8, No. 56, Minsheng 1st Rd., Xinxing Dist.,
Kaohsiung 800, Taiwan
Tel : 07-222-7668



www.adecco.com.tw
www.springprofessional.com.tw