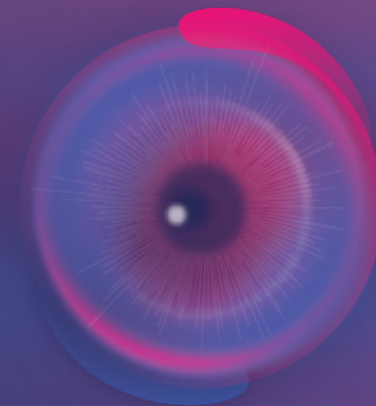


המדריך לשימוש אחראי בכלים חכמים לניהול א.נשים



2

שאלות להטמעה אחראית של
כלים חכמים לניהול אנשים

1

זיהוי הכלי ומיקומו
במסע החיים הארגוני



איך להשתמש במדריך?





איך להשתמש במדריך?

עברו על השאלות וענו עליהן בכנות ובפירוט, ולפי הצורך שתפו בעלי עניין רלוונטיים מנהלות, מועסקים, יועצות טכנולוגיות, יועצים משפטיים וקולגות.

לשאלות שבשאלון אין תשובות "נכונות" או "שגויות", המטרה היא לעורר דיון, לחדד החלטות, ולהבטיח שההטמעה תשרת את טובת הארגון ואת האנשים שבו.

הטמעה של כלים חכמים לניהול אנשים, בין שמדובר בכלי בינה מלאכותית, בין במערכות חיזוי, ניטור ביצועים או אוטומציה של תהליכי משאבי אנוש, טומנת בחובה הזדמנויות לשיפור, אך גם סיכונים.

השאלון שלפניכם נועד לשמש כלי לחשיבה ביקורתית ולתכנון מושכל של תהליך ההטמעה, ולא להיות אמצעי דירוג או מדידה.

השאלות נועדו לעזור לכם

לשקול את ההשפעות האנושיות, הארגוניות והמשפטיות של הטכנולוגיה



לבחון אם יש צורך בהתאמות, בפיקוח, בהסברה או בצעדי הגנה נוספים



לזהות נקודות תורפה אפשריות



שאלות להטמעה אחראית של כלים חכמים לניהול אנשים

זיהוי הכלי ומיקומו במסע החיים הארגוני

איך להשתמש במדריך

1. לפני קבלה לעבודה

לפני שמתחילים, חשוב למקם את הכלי שעוסקים בו על ציר מסע החיים של המועסק או המועסקת בארגון. סמנו באיזו נקודה (או נקודות) הכלי פועל, ודרגו את פוטנציאל הפגיעה שלו במועסקים ובמועמדים לעבודה.

פוטנציאל פגיעה בינוני



- ראיונות וידאו מתועדים ומנותחים אוטומטית.
- משחקים או סימולציות ממוחשבות להערכת כישורים (Gamified Assessments)

פוטנציאל פגיעה נמוך



- ניסוח והגדרת משרה ודרישות באמצעות כלי אוטומציה.
- שאלוני הערכה מקוונים וניתוח תוצאות סטנדרטי.
- תיאום ולוגיסטיקה של זימונים לראיונות.

פוטנציאל פגיעה גבוה



- סינון קורות חיים באמצעות אלגוריתמים (עלול להנציח הטיות ולחסום מועמדים מתאימים).
- הערכת מועמדים באמצעות ניתוח ביומטרי (קול וטון דיבור, הבעות פנים, דפוסי תנועה ושפת גוף ומדדים ביומטריים).
- חיזוי התאמה אישיותית או מקצועית המבוסס על נתונים רגישים או על נתונים שנאספו בלי שהמועמד מסר אותם (למשל, ממאגרי מידע חיצוניים או מרשתות חברתיות).

נקודה למחשבה



מערכת יחסים בריאה עם מכונה היא לא 100% אמון, ולא 100% חשד, אלא תמהיל עדין של שניהם.

שאלות להטמעה אחראית של כלים חכמים לניהול אנשים

זיהוי הכלי ומיקומו במסע החיים הארגוני

איך להשתמש במדריך

2. במהלך מסע החיים בארגון

פוטנציאל פגיעה בינוני



- שיבוץ מועסקים למשימות על פי חיצוי ביצועים וחיצוי התאמה לצוות או למשימה.
- ניתוח מעורבות ודינמיקת צוות.
- הכשרה ואימון מותאמים אישית ועל בסיס פערי ידע.

פוטנציאל פגיעה נמוך



- ניהול אוטומטי של שעות עבודה ושל חישוב תגמול והטבות.
- תיאום דיגיטלי של לוחות זמנים ומשימות בין פרטים וצוותים.

פוטנציאל פגיעה גבוה



- ניטור פרודוקטיביות בזמן אמת (לרבות צילומי מסך, הקלטות ומעקב מיקום).
- חיצוי נטייה לעזוב על בסיס נתונים אישיים או דפוסי התנהגות.
- איתור מועסקים שחוקים באמצעות ניתוח סנטימנט ודפוסי פעילות לצורך החלטות על שכר, קידום או פיטורין.
- קבלה אוטומטית של החלטות שכר, תגמול או קידום.
- ניטור סנטימנט ומעורבות בשיחות, במיילים או בפלטפורמות פנים-ארגוניות.

נקודה למחשבה

כשציון מרחף מעל הראש בכל רגע, האם אנחנו עובדים או נשחקים?

88

שאלות להטמעה אחראית
של כלים חכמים לניהול אנשים

זיהוי הכלי ומיקומו
במסע החיים הארגוני

איך להשתמש במדריך

3. סיום העסקה

פוטנציאל פגיעה בינוני-נמוך



- כלים תומכי החלטה המשלבים הערכות אנושיות ומידע ממגוון מקורות.
- חיזוי צורך עתידי בהון אנושי המשפיע על הקפאת גיוסים, על מדיניות פיטורין ממוקדת או על קיצוץ משרות.
- ניתוח השפעת החלטות שכר, הטבות או גיוס על כלל ההון האנושי (לצורך תכנון אסטרטגי).
- ניתוח מגמות כלליות לשם תכנון הון אנושי ארוך טווח.

פוטנציאל פגיעה גבוה



- קבלת החלטת פיטורין על סמך תובנות הכלי בלבד (למשל הערכת חוסר התאמה או חיזוי של תפוקה נמוכה).



נקודה למחשבה

כשהעמיד ידוע מראש, האם הוא
הזדמנות או גזר דין?

שאלות להטמעה אחראית
של כלים חכמים לניהול אנשים

זיהוי הכלי ומיקומו
במסע החיים הארגוני

איך להשתמש במדריך



נקודה למחשבה
כשכולם נמדדים על פי אותה
התבנית, האם אנחנו מאבדים את מי
שבזכותו הצוות ייחודי?

1. להבין את הכלי ואת הנתונים שהוא "חי" עליהם

לפני שמתחילים להשתמש בכלי חדש כדאי להבין מה הוא יודע, על מה
הוא מתבסס, ואיפה עלולות להסתתר הפתעות.

איזה סוג מידע אישי הכלי מעבד, והאם
המידע הזה כולל נושאים רגישים או
נתונים ביומטריים (למשל, הבעות פנים,
תנועות עיניים)?

כמה א.נשים (מועסקים או מועמדים)
היו חלק מהמידע שאספנו בשביל לאמן
את הכלי?

על איזה מידע הכלי הזה למד לעבוד?

האם מישו בדק אם במידע הזה
יש סיכוי להטיות או עיוותים?

האם אפשר לאמן את הכלי גם על מידע
אחר או על מידע מגוון יותר כדי לשפר
דיוק והוגנות?

שאלות להטמעה אחראית
של כלים חכמים לניהול אנשים

זיהוי הכלי ומיקומו
במסע החיים הארגוני

איך להשתמש במדריך



נקודה למחשבה
אם המעקב הוא שגרה, האם
האמון הוא רק נוסטלגיה?

2. איך אוספים מידע, איך שומרים עליו ומשתמשים בו?

למידע יש "חיים משלו" וכדאי לדעת איך הוא נאסף, מי רואה אותו, מה קורה לו.

האם הכלי משמש לחיזוי התנהגויות של מועסק, למשל תגובתו לשינוי תנאי שכר או זכויות אחרות?



מהיכן הכלי אוסף מידע? ישירות מהעובדת או העובד, מחיישנים ומצלמות, מ"מחשוב לביש" (כמו צמיד או שעון חכם), או ממקורות חיצוניים, כמו מאגרי מידע או רשתות חברתיות?



האם הכלי אוסף מידע כל הזמן, או שמפעילים אותו רק במצבים מסוימים או בנסיבות מסוימות? האם יש מגבלות על משך איסוף הנתונים או על תדירות האיסוף?



האם המידע יוצא החוצה לגורמים אחרים? אם כן - לכמה ואיך?



מה קורה למידע כשאדם מסיים לעבוד בארגון שלנו?



האם הכלי מסיק מסקנות על המצב האישי או הרגשי של מועסק? למשל, מסיק תכונות אופי או מצבים רגשיים מדפוס הדיבור של אדם מתנועות הגוף או מהבעות הפנים שלו במהלך שיחה, או מקצב התגובה של מועמדת לעבודה במשחק מחשב?



מי בארגון חשוף למידע הזה, ובכמה אנשים מדובר?



שאלות להטמעה אחראית
של כלים חכמים לניהול אנשים

זיהוי הכלי ומיקומו
במסע החיים הארגוני

איך להשתמש במדריך

3. תפקיד הכלי בקבלת החלטות

בחלק הזה נשאל את עצמנו אם הכלי הזה רק "לוחש" לנו הצעות, או שהוא מקבל החלטות במקומנו.



נקודה למחשבה
כשאנחנו רק הקול של המכונה, מי באמת מדבר עם העובד.ת?

האם למישהו מהצוות יש גישה להחלטה והוא מוסמך לקרוא את המידע שעל בסיסו היא התקבלה וגם לשנות אותה אם צריך?



האם הכלי מקבל את ההחלטה בעצמו, או רק ממליץ?



על אילו סוגי החלטות אנחנו אומרים: "חייבים פיקוח אנושי" (למשל גיוס, קידום, פיטורין)?



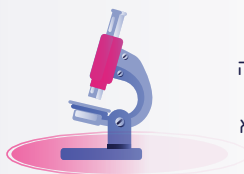
שאלות להטמעה אחראית
של כלים חכמים לניהול אנשים

זיהוי הכלי ומיקומו
במסע החיים הארגוני

איך להשתמש במדריך

4. מדיניות שקיפות והסברה

שקיפות היא לא רק מסמך, אלא הבנה של כולם מה הכלי עושה ואיך הוא משפיע עליהם.



נקודה למחשבה
אם הטכנולוגיה נוצרה כדי לעזור לנו, למה אנחנו מרגישים שהיא גם בוחנת אותנו?

האם חברי הארגון יודעים שהכלי פועל? האם סיפרנו להם איזה מידע נאסף, כמה משקל יש לכלי בהחלטות, ומה הלוגיקה שמאחוריו? האם הם מבינים מהן ההשלכות של השימוש בכלי הזה על הזכויות שלהם?



האם יש לנו מדיניות כתובה לשימוש בכלי הזה וכולם בארגון מכירים אותה? האם גיבשנו אותה יחד עם חברי הארגון? האם ערכנו מפגש הדרכה לכולם?



שאלות להטמעה אחראית של כלים חכמים לניהול אנשים

זיהוי הכלי ומיקומו במסע החיים הארגוני

איך להשתמש במדריך

5. זכויות מועסקים

גם בעידן של כלים חכמים, הזכויות הבסיסיות של כלל חברי הארגון נשארות במרכז.

האם אנחנו משתמשים בכלי הזה רק למטרות שהסברנו שנשתמש בהן?



האם המועסקים הסכימו הסכמה אמיתית ומודעת לשימוש הזה?



האם המועסקים יכולים לראות את המידע שנאסף עליהם ואת המסקנות שהסקנו בעקבותיו? האם אפשר לתקן טעויות במידע או במסקנות או למחוק אותן?



אם הכלי קיבל החלטה חשובה, האם אפשר לערער עליה?



נקודה למחשבה
כשעובד עוזב, האם
הגרסה הדיגיטלית
שלו יודעת להיפרד?



שאלות להטמעה אחראית
של כלים חכמים לניהול אנשים

זיהוי הכלי ומיקומו
במסע החיים הארגוני

איך להשתמש במדריך

6. ניהול סיכונים ובקרה

הכנסת כלי חכם לארגון בלי ניהול סיכונים היא כמו כניסה לים בלי מצוף.



נקודה למחשבה
אם הקריטריונים
משתנים בלי שנשים
לב, על מה אנחנו
באמת נמדדים?

האם בדקנו את הסיכונים העלולים להיגרם למועסקים לפני שהכנסנו את הכלי? למשל הטיות, סיכון לפגיעה בפרטיות או בתנאי העבודה. האם אנחנו ממשיכים לבדוק אותם מדי פעם בפעם?



האם בדקנו את רמת אבטחת המידע שהכלי אוסף ומעבד, אצלנו ואצל ספקים חיצוניים הקשורים לכלי?



האם אנחנו מתעדים את מה שמצאנו ואת הפעולות שנקטנו כדי להקטין סיכונים?



שאלות להטמעה אחראית
של כלים חכמים לניהול אנשים

זיהוי הכלי ומיקומו
במסע החיים הארגוני

איך להשתמש במדריך

7. מה עושים כשמהוו משתבש

גם הכלים הכי חכמים עלולים לטעות. השאלה היא איך אנחנו מגיבים.



האם מינינו משהו מוגדר בארגון שתפקידו לטפל במקרים שבהם התגלו טעויות, הטיות או פגיעה בעובדים?



האם יש לנו נוהל ברור מה עושים כשמתגלית פגיעה?



אילו צעדים אפשר לנקוט כשמתגלית טעות? להפסיק להשתמש בכלי, לשנות את הכלי או לתקן את המידע שעליו הוא מבוסס, לעדכן מדיניות?



נקודה למחשבה
אם היינו יודעים מה קורה מאחורי הכפתור, האם היינו לוחצים אחרת?

שאלות להטמעה אחראית של כלים חכמים לניהול אנשים

זיהוי הכלי ומיקומו במסע החיים הארגוני

איך להשתמש במדריך



עם סיום השאלון, התשובות שלכם מציירות תמונה עדכנית של מקומו של הארגון מול אתגרי הבינה המלאכותית. הן משקפות את הערכים שמנחים אתכם לצד הסוגיות שעדיין דורשות מענה, ומספקות תשתית להתחיל לגבש צעדים אחראיים ומודעים קדימה.

שאלות להטמעה אחראית
של כלים חכמים לניהול אנשים

זיהוי הכלי ומיקומו
במסע החיים הארגוני

איך להשתמש במדריך