



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

# אנשים מנהלים אנשים באמצעות מכונות דו"ח מחקר

יוני 2025

ד"ר תהילה שוורץ אלטשולר  
ד"ר רחל ארידור הרשקוביץ  
מעין אשכנזי



סי.איי מידע שיווקי

ESOMAR



## רקע ומטרות המחקר

קצב ההתפתחות המהיר של כלים טכנולוגיים – החל מאיסוף מידע וכלה בבינה מלאכותית מסוגים שונים – משנה את עולם ניהול ההון האנושי. השימוש במערכות אלה הינו בעל פוטנציאל לפגיעה בזכויות עובדים ובכלל זה בזכותם לפרטיותם. המכון הישראלי לדמוקרטיה מעוניין לבחון לעומק את סוגיית ההגנה על פרטיות המועסקים בהקשר של שימוש בטכנולוגיות לניהול הון אנושי בשלבים השונים של 'מעגל חיי המועסק'.



### הערות

טעות דגימה במדגם  
המועסקים:  $\pm 4.4\%$

טעות דגימה במדגם  
של 'אנשי המקצוע':  
 $\pm 9.8\%$

\* ברמת בטחון של 95%



### שיטת הדגימה

**מועסקים:** דגימה הסתברותית אקראית, באמצעות הפאנל האינטרנטי, במדגם מייצג של מועסקים בארגונים של 30 מועסקים ומעלה.

**מנהלי מש"א, מנהלי ID ומשפטנים:** הדגימה בוצעה בשיטה של דגימה מכוונת (Sampling Purposive) השאלון הופץ בקבוצות רלוונטיות לנושא המחקר, שנבחרו מראש בשל התאמתן לאוכלוסיית היעד. ההשתתפות הייתה וולונטרית ואנונימית.



### מדגם

- **מועסקים:** מדגם ארצי מייצג של 505 מועסקים, בארגונים עם 30 מועסקים ומעלה (לא כולל מגזר ציבורי), ברובם אינם מנהלים ואינם מעורבים בניהול הון אנושי.
- **מנהלי/ת מש"א: 104** מנהלי משאבי אנוש בכירים, כמחציתם בארגון מעל 1000 מועסקים וכמחציתם פחות מ-1000 מועסקים (לא כולל מגזר ציבורי), בעיקר מתחום הטכנולוגיה וההייטק ותעשייה וייצור.
- **מנהלי ID: 94** מנהלי מערכות מידע/תשתיות/אבטחת מידע, בכירים, מארגונים בכל הגדלים (כשליש 100-300 וכרבע מעל 1000) (לא כולל מגזר ציבורי), בעיקר מתחום הטכנולוגיה וההייטק ותעשייה וייצור.
- **משפטנים: 106** משפטנים שעוסקים בדיני עבודה או בתחום הפרטיות בעבודה.



### עבודת שדה

אפריל-מאי 2025





המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

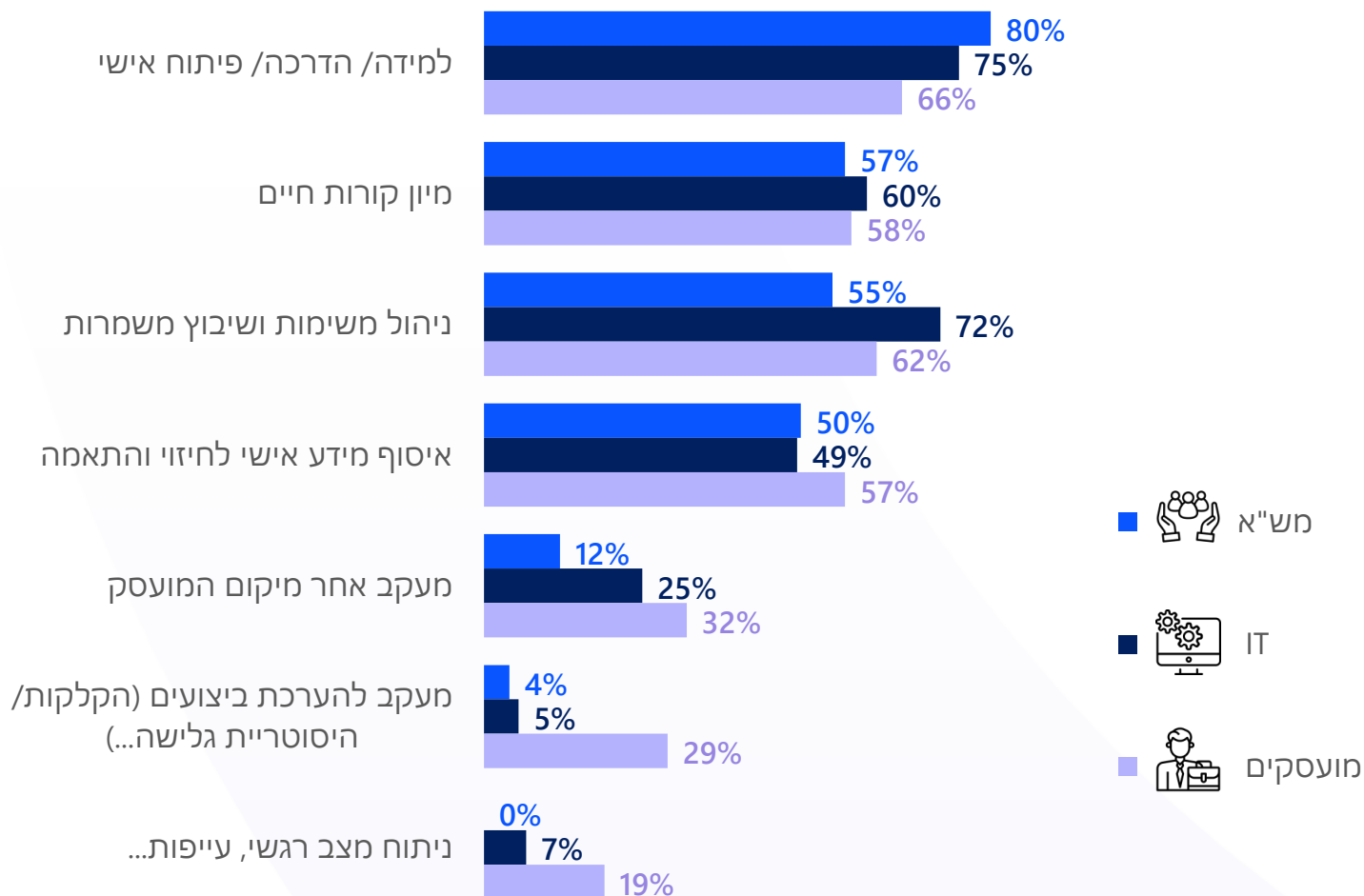
## השימוש בטכנולוגיות לניהול הון אנושי בארגונים



סי.איי. מידע שיווקי



# שימוש בטכנולוגיות לניהול הון אנושי בשלבי 'חיי המועסק' (בקרב בעלי דעה)



על פי אנשי המקצוע (מח"א ו IT) השימושים הרווחים ביותר בטכנולוגיות לניהול הון אנושי הם **בשלבי הלמידה והפיתוח האישי, בשלבי הגיוס וכן לצורך ניהול משימות.**

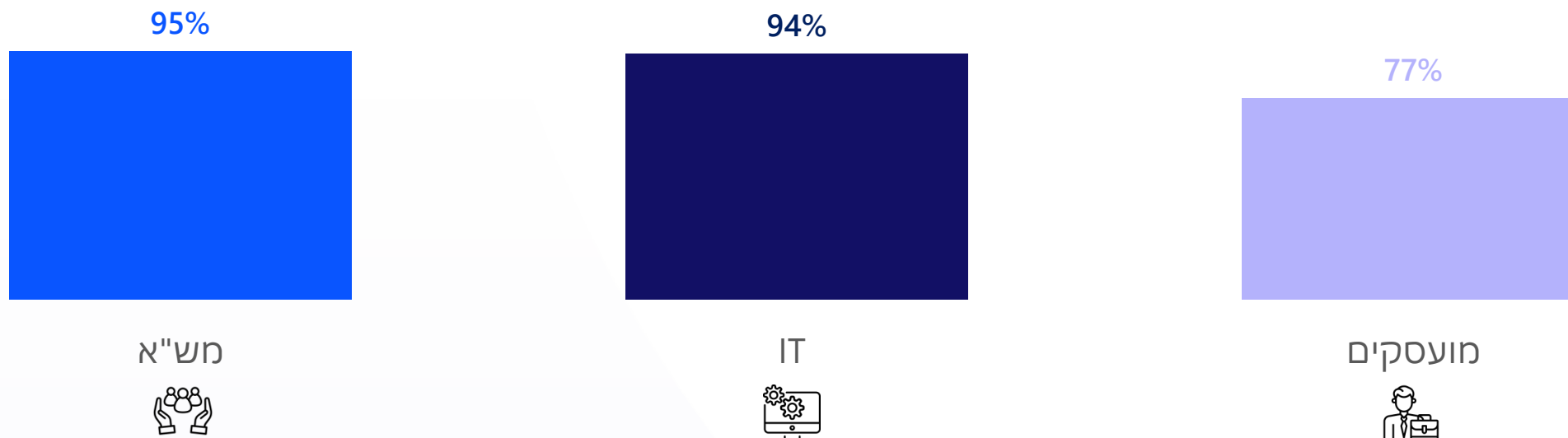
לעומת זאת, בטכנולוגיות 'חודרניות' יותר המשמשות **למעקב וניתוח מצב רגשי של מועסקים**, מדווח על **שימוש מינורי**, ונראה כי **המועסקים חשים ש'עוקבים' אחריהם יותר ממה שקורה בפועל.**

השימוש עולה עם העלייה בגודל הארגון. מרבית השימושים בולטים בעיקר בתעשיית ההייטק והפיננסים, למעט טכנולוגיות למעקב אחר מיקום המועסק, שבאופן טבעי בולטות בתחום התחבורה.





# היקפי השימוש בטכנולוגיות לניהול הון אנושי בארגונים\*



ובסה"כ, ישנו **שימוש כמעט אבסולוטי בטכנולוגיות לניהול הון אנושי בארגונים** (עפ"י דיווח אנשי המקצוע).  
אצל המועסקים – הרוב מדווחים על שימוש שכזה.



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

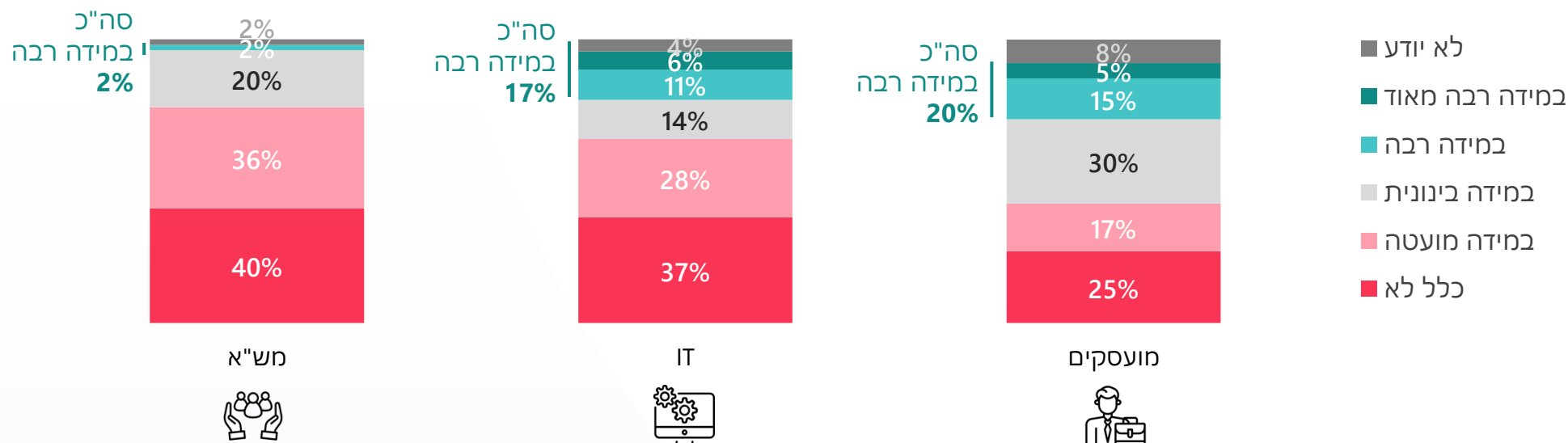
## החשש מהשימוש בטכנולוגיות



סי.איי מידע שיווקי



# מידת החשש משימוש בטכנולוגיות לניהול הון אנושי בארגון

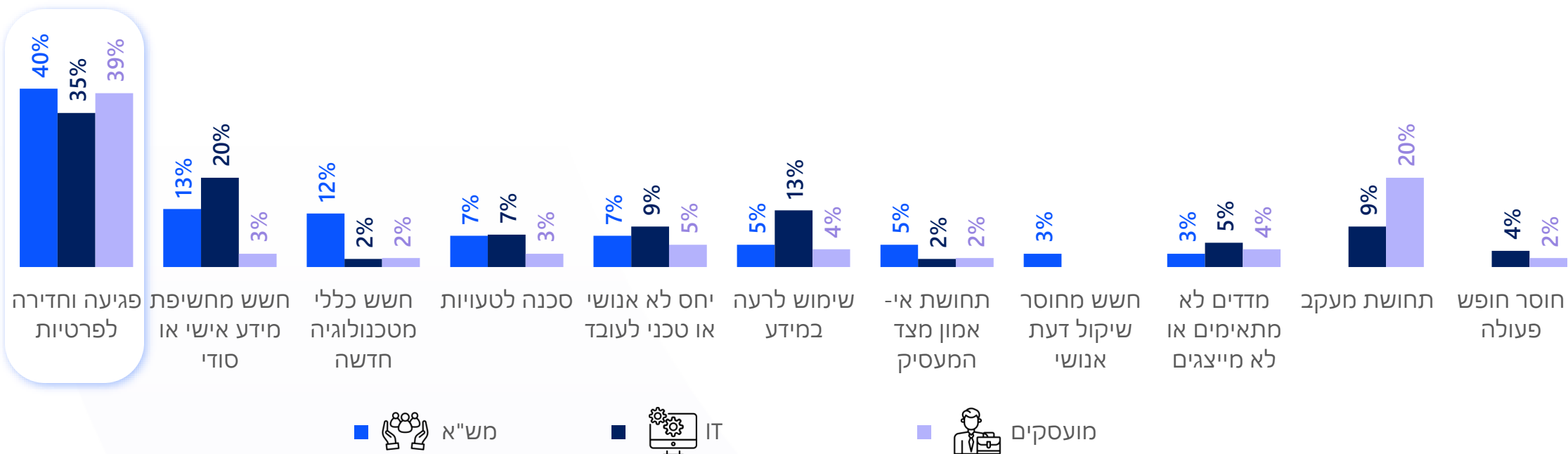


**לרוב המועסקים יש חשש כלשהו** מהשימוש בטכנולוגיות לניהול הון אנושי בארגון, אך עוצמתו נמוכה יחסית (גבוה יחסית בקרב גברים ומועסקים שאינם בכירים). בקרב מנהלי מש"א ניכר כי אין חשש מהותי, בעוד שאנשי ה-IT כן מביעים חשש מסויים (ככל הנראה מהיכרותם המעמיקה יותר), אך בעוצמה נמוכה מזו של העובדים.





# החששות שעולים מהשימוש בטכנ' לניהול הון אנושי – בלתי נעזר (בקרוב מי שציין שחושש במידה כלשהי)

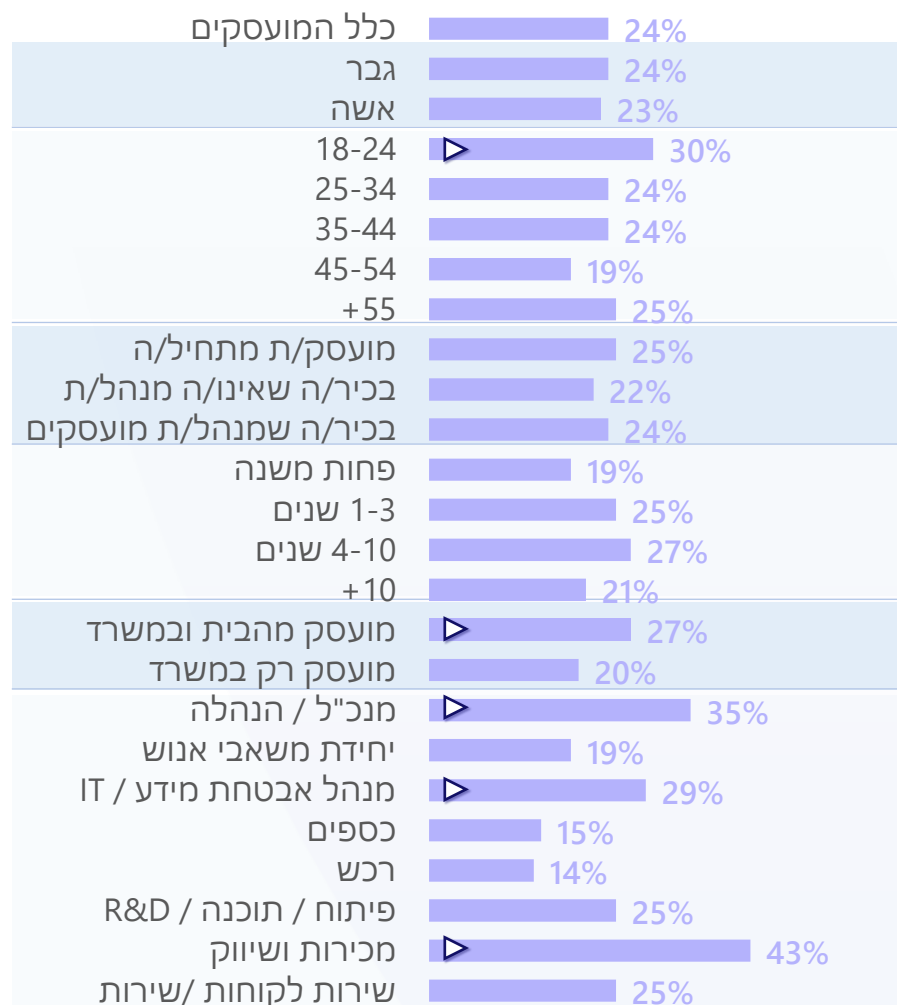


**החשש הבולט ביותר הוא מפגיעה וחדירה לפרטיות, שעולה באופן ספונטני ובפער ניכר מיתר החששות בשלושת הקהלים. 'תחושת המעקב' של המועסקים באה לידי ביטוי גם באופן בלתי נעזר.**

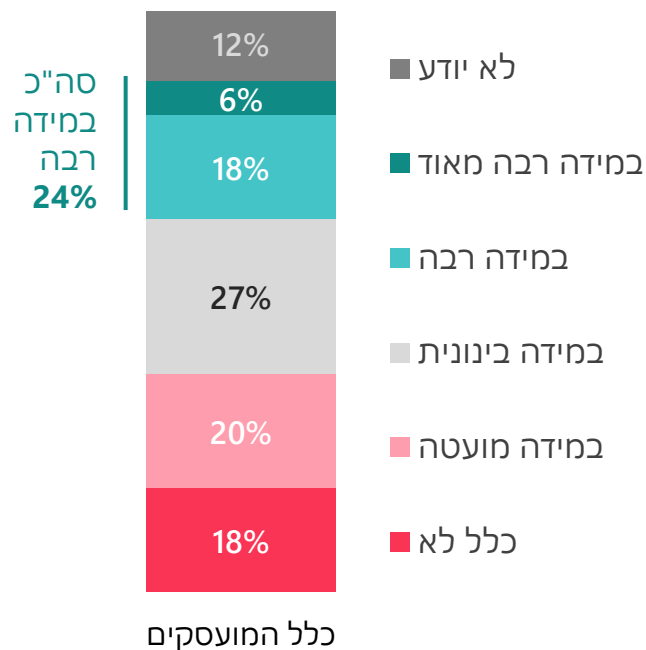




# השפעת השימוש בטכנולוגיה על התנהגות המועסקים



"האם היית נוהג שונה אם היית יודע שהארגון משתמש בטכנ'?"



## השימוש בטכנולוגיה משפיע על תפקוד המועסקים -

מרבית המועסקים (70%, ללא 'כלל לא' ו'לא יודע') מדווחים כי הידיעה שהארגון משתמש בטכנולוגיות יגרור שינוי התנהגות כלשהו, **כרבע מדווחים כי השינוי יהיה מהותי.**

נראה כי הטכנ' תשפיע יותר על: צעירים, מועסקים מהבית, חברי הנהלה, אנשי IT ואנשי מכירות ושיווק.





המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

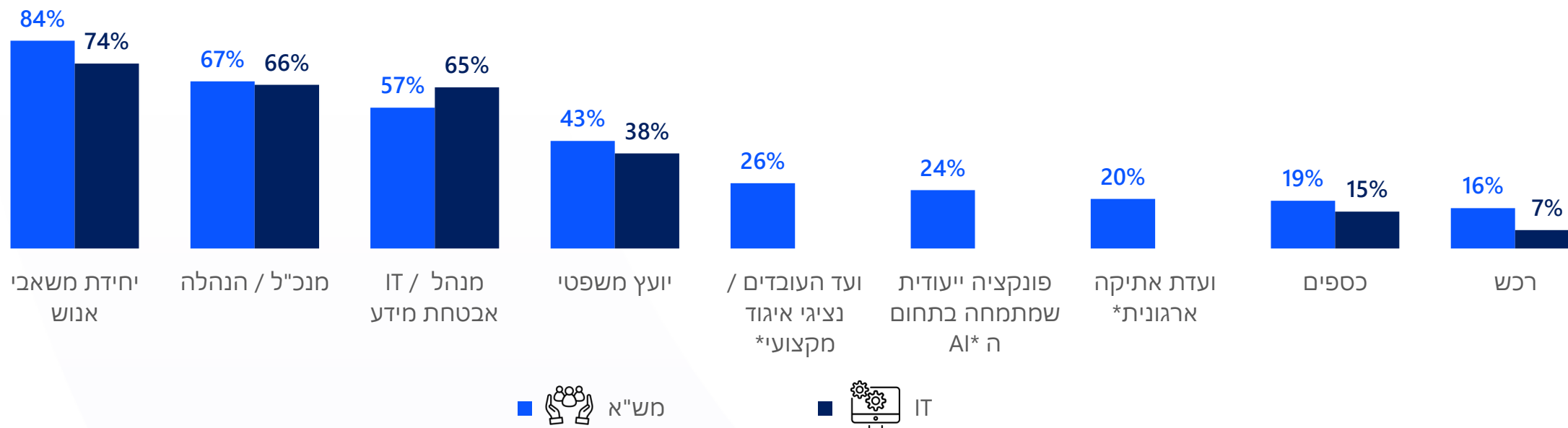
## הגורמים המעורבים בקבלת ההחלטות בארגון בנוגע לשימוש בטכני



סי.איי מידע שיווקי



# מקבלי ההחלטות בארגון בנוגע לשימוש בטכ' לניהול הון אנושי



**אנשי מש"א הם מקבלי ההחלטות העיקריים** בנוגע לשימוש בטכנ', לאחריהם הנהלת החברה ומנהלי ה-IT,

כאשר הייעוץ המשפטי במקום הרביעי.

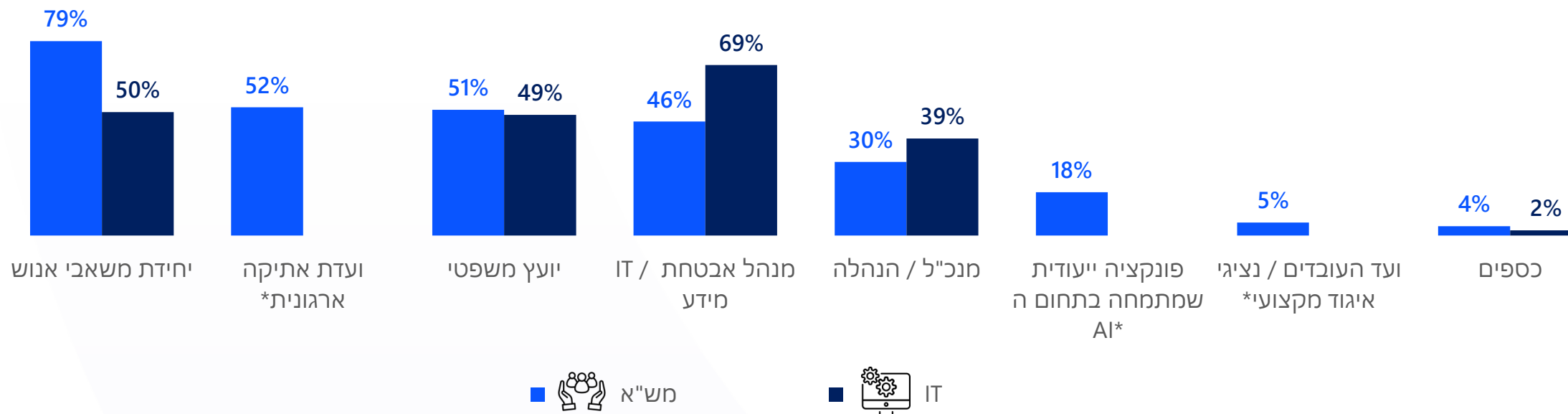
בארגונים בהם אין פונקציה ייעודית / ועד עובדים או ועדת אתיקה, יחידת **הכספים** מקבלת יותר 'כח' בהחלטות.

\*הנתונים בקרב ארגונים שיש בהם את הפונקציה. בקרב אנשי IT לא מוצגים נתונים עקב מדגמים קטנים מידי לניתוח.





# הגורמים אליהם פונים להצפת שאלות וחששות בנוגע לפגיעה בפרטיות



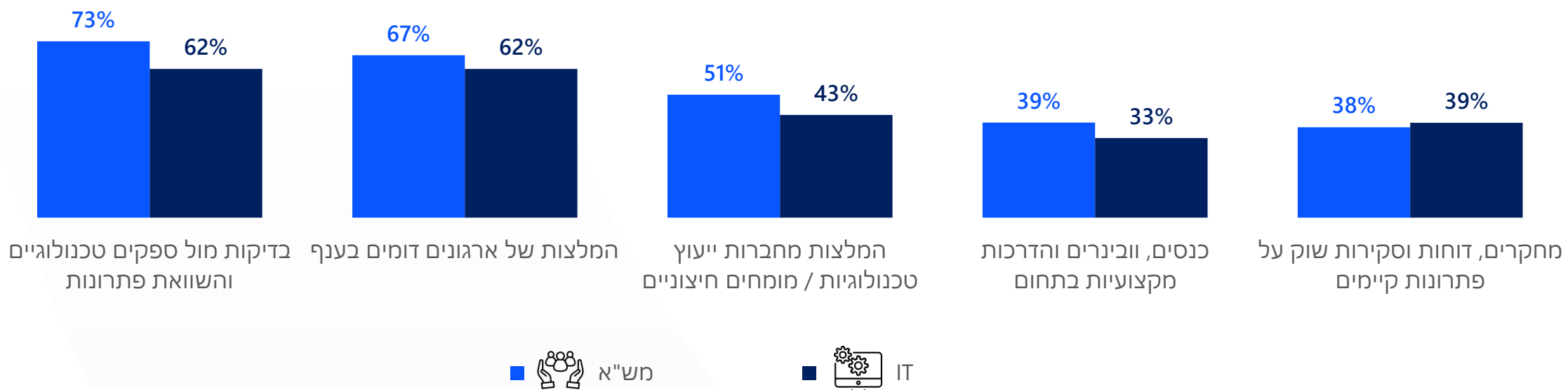
**אנשי מחש"א ואנשי ה-IT, רואים כל אחד את עצמו, כגורם העיקרי אליו ניתן לפנות בנוגע לפגיעה בפרטיות בעקבות השימוש בטכנ'. עם זאת, בשונה ממקבלי ההחלטות, כאן ועדת האתיקה (אם קיימת) והייעוץ המשפטי מהווים את הגורם השני לפנייה.**

בארגונים בהם אין פוני' ייעודית / ועד עובדים או ועדת אתיקה – מנהל IT ו/או מנכ"ל/הנהלה תופסים את מקומם.





# מקורות המידע לקבלת החלטות בבחירת הטכנולוגיה



**הספקים עצמם או המלצות מארגונים מקבילים** מהווים את מקורות המידע העיקריים לבחירת טכנולוגיה לארגון.





המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

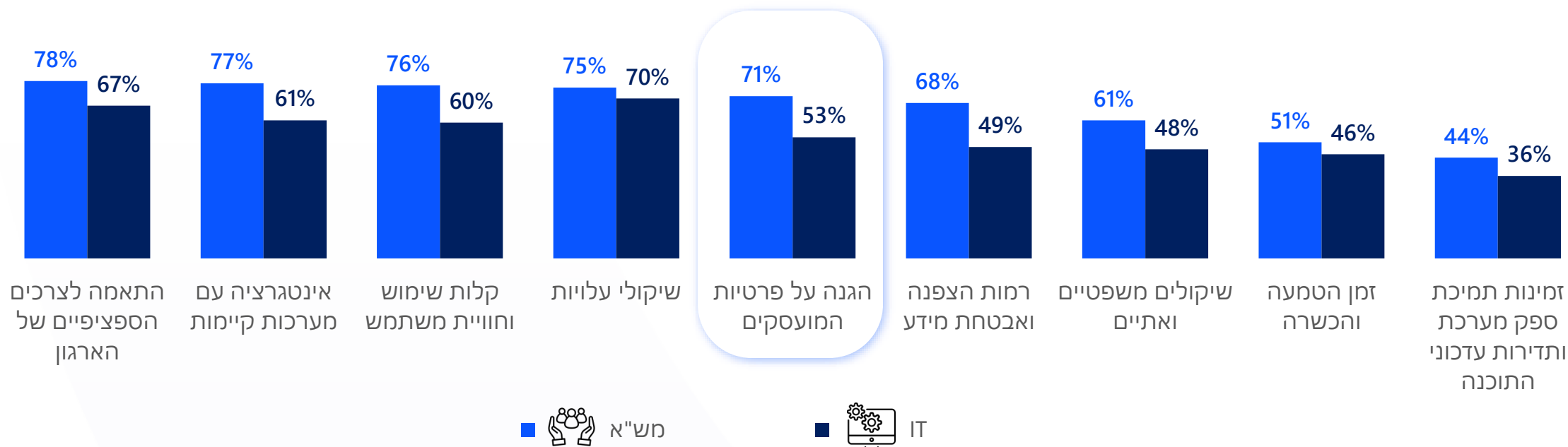
## חשיבות ההגנה על פרטיות המועסקים



סי.איי מידע שיווקי



# מדרג השיקולים בבחירת הטכנולוגיה, וחשיבות 'ההגנה על פרטיות המועסקים'



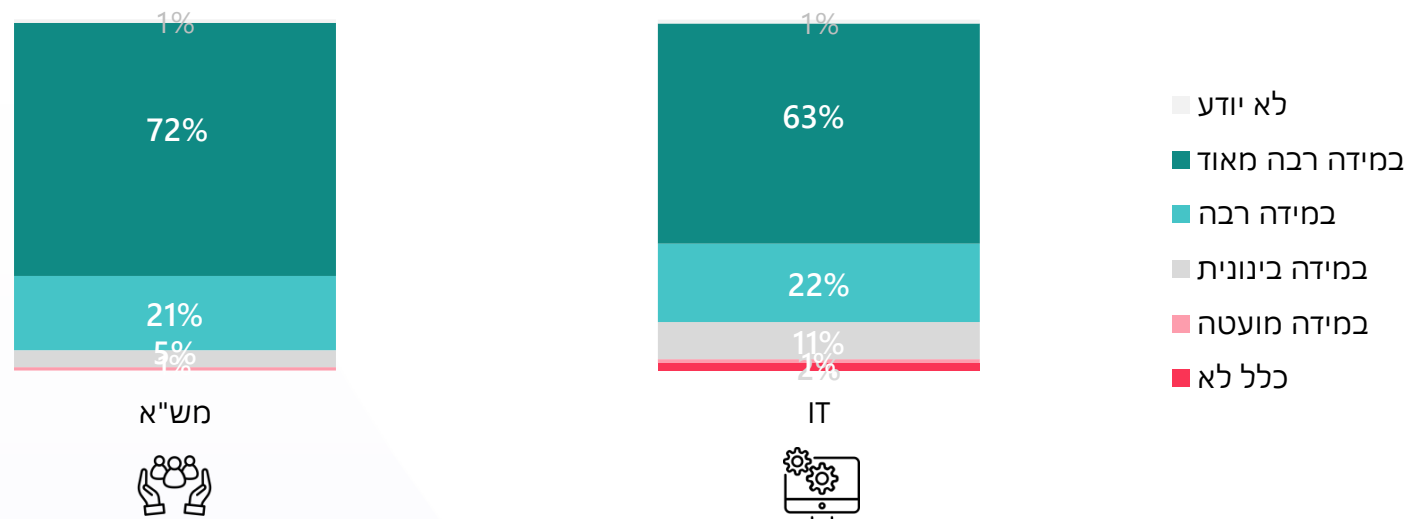
חשיבותה של ההגנה על פרטיות המועסקים כשיקול בבחירת הטכנולוגיה גבוהה, אך מעט פחותה מחשיבות היותם מותאמים, נגישים ומשתלמים. אנשי ה-IT נותנים יותר חשיבות לשיקולי העלות וההתאמה מאשר לשיקולי נוחות ואינטגרציה.

חשיבות ההגנה על הפרטיות גבוהה יותר בארגונים מעל 1000 איש.





# מידת חשיבות שיקול 'פרטיות המועסקים' בבחירת הטכנולוגיה



עם זאת, בשאלה ישירה, אנשי מח"א ו IT מצהירים כי פרטיות המועסקים מהווה שיקול חשוב ביותר בעת רכישת הטכנולוגיה.





המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

## האמצעים הננקטים בארגון להבטחת השמירה על הפרטיות

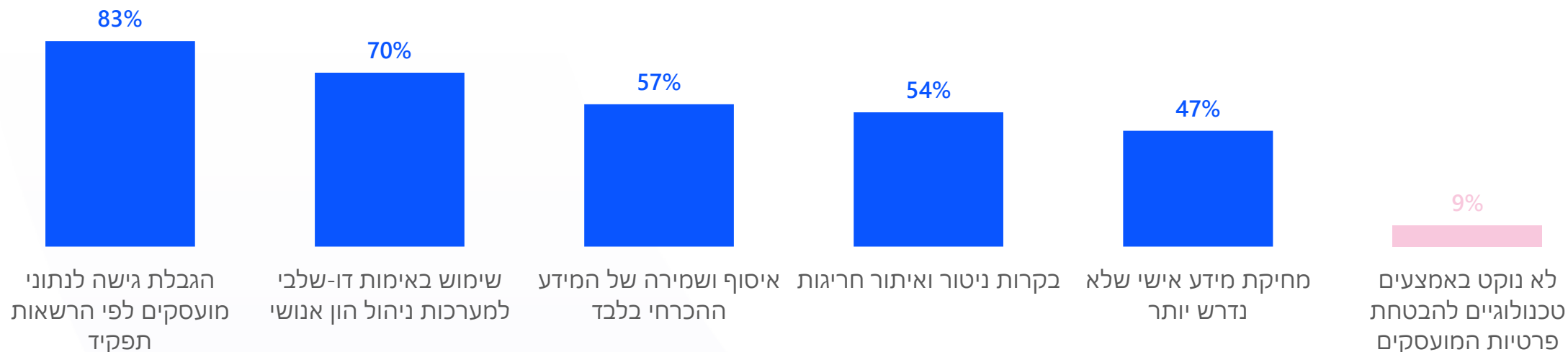


סי.איי מידע שיווקי



# האמצעים הננקטים ע"י אנשי ה-IT בכדי להבטיח פרטיות מועסקים

נוקטים באמצעי כלשהו – 91%



**הרוב המכריע של אנשי ה-IT נוקטים באמצעי כלשהו להבטחת פרטיות מועסקים, לרוב באמצעות הגבלת גישה לנתוני מועסקים לפי הרשאות, לאחר מכן, שימוש באימות דו-שלבי.**





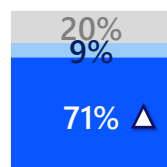
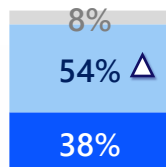
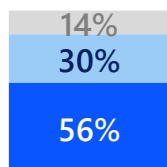
# מדיניות כתובה בארגון

## מדיניות כתובה לאיסוף מידע על מועסקים

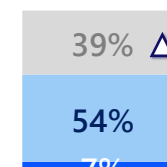
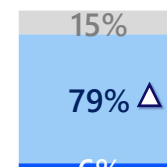
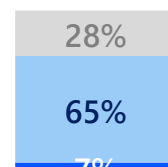
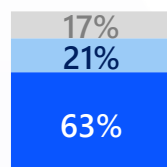
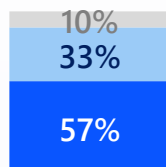
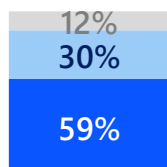
## מדיניות כתובה להחלטות עצמאיות של הטכנולוגיה (ללא גורם אנושי)



מש"א



IT



■ לא יודעת/ת  
■ אין  
■ יש

■ לא יודעת/ת  
■ אין  
■ יש

כלל המשיבים

עד 1000 עובדים

מעל 1000 עובדים

כלל המשיבים

עד 1000 עובדים

מעל 1000 עובדים

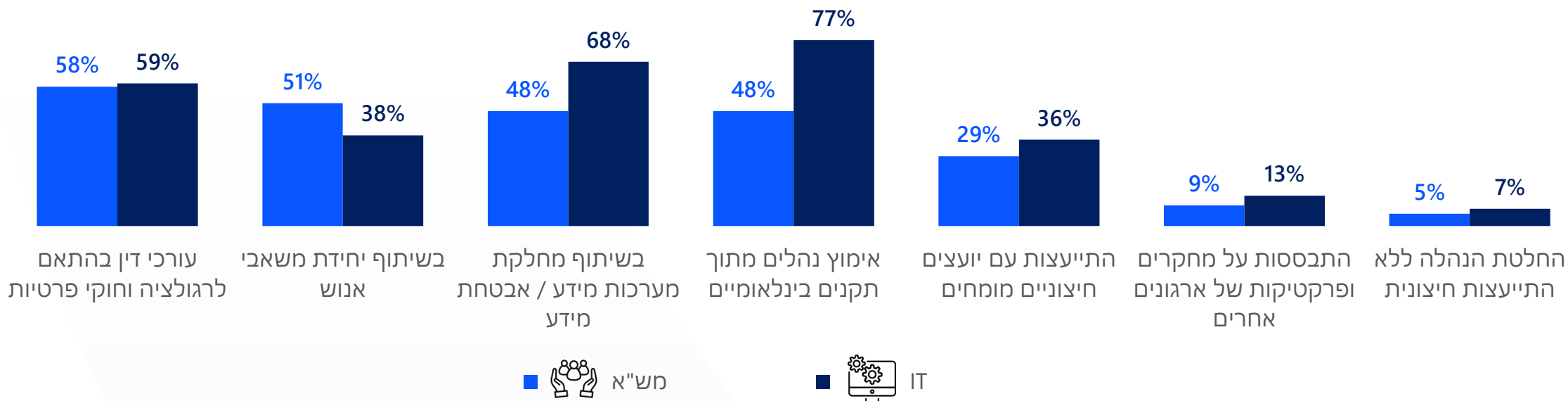
במרבית הארגונים (בעיקר הגדולים) יש מדיניות כתובה לגבי איסוף מידע אישי על מועסקים, עם זאת, **לגבי סוגי ההחלטות**

**העצמאיות של הטכני - כמעט ולא קיימת מדיניות כתובה שכזו.**





## המעורבים בכתיבת המדיניות (בקרר ארגונים שיש בהם מדיניות כתובה\*)

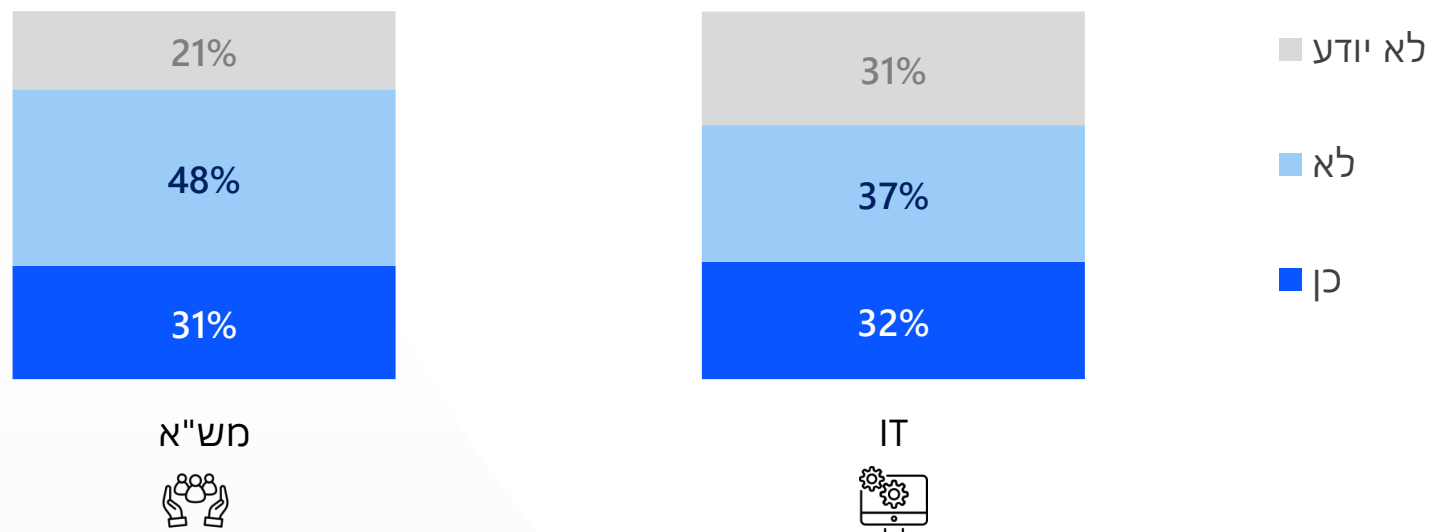


**עפ"י מח"א, המדיניות לרוב נכתבת על ידי הגורמים המעורבים בקבלת ההחלטות - עו"ד, יחידת מח"א ומערכות מידע - תוך אימוץ נהלים מתוך תקנים בינלאומיים. ההנהלה וועד העובדים לרוב לא מעורבים.**

**עפ"י אנשי ה-IT, המדיניות נכתבת לרוב לפי תקנים בינלאומיים ובשיתוף המחלקה שלהם.**



# מתן אפשרות למועסקים לדרוש תיקון על מידע הנאסף עליהם



נראה כי **לא מספיק ארגונים מאפשרים למועסקים לעיין במידע הנאסף עליהם ולדרוש תיקון ומחיקה.**





המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

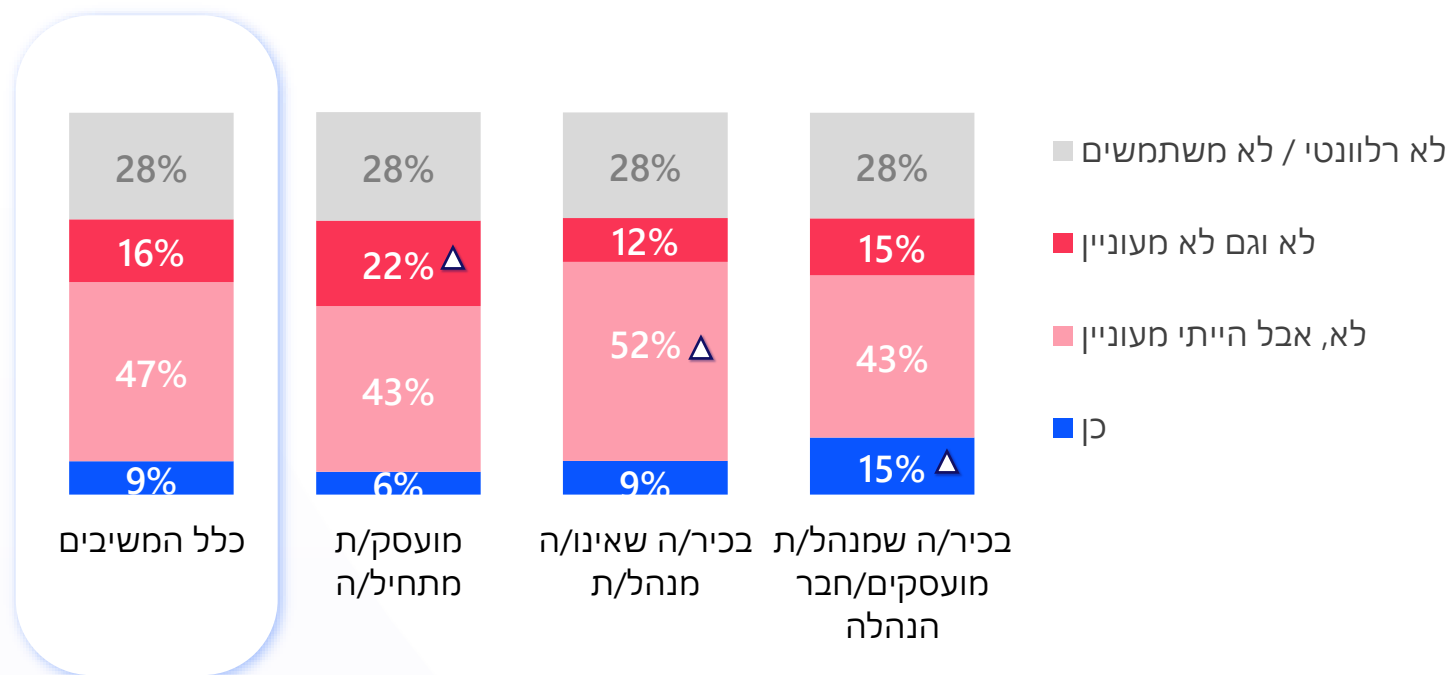
## השתתפות בהדרכות / כנסים ייעודיים



סי.איי מידע שיווקי



# השתתפות המועסקים בהדרכות על השימוש שעושה הארגון בטכנולוגיות



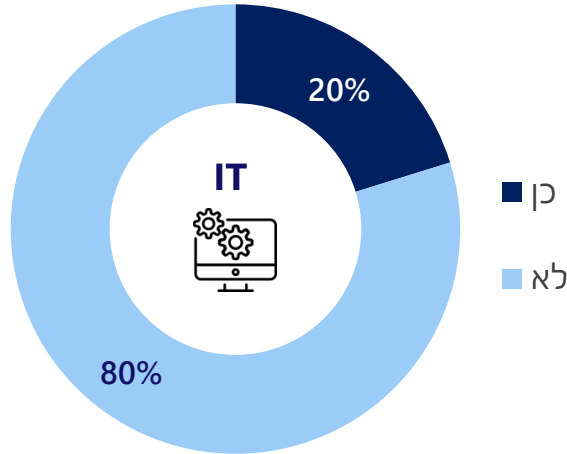
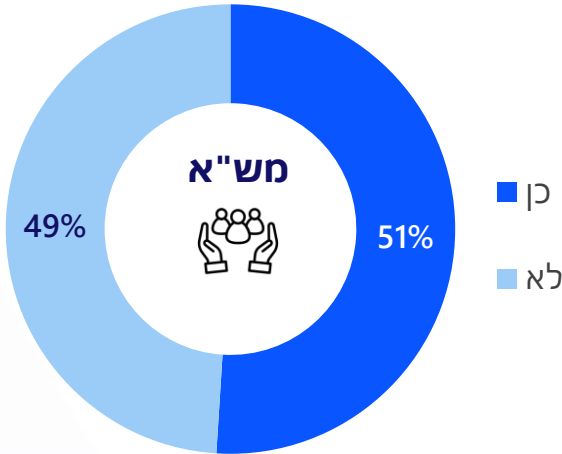
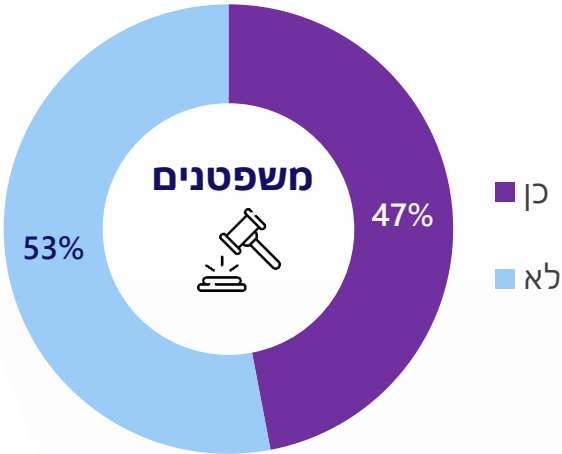
**כמעט ואין הדרכות למועסקים בנוגע לשימוש שעושה הארגון בטכנולוגיות לניהול הון אנושי, בעוד שהרצון להדרכות שכאלה גבוה למדי.**

כמו כן, נראה כי ההדרכות מפחיתות את החשש מפגיעה וחדירה לפרטיות עקב השימוש בטכנ' ומומלץ להגבירן (מי שעבר הדרכה פחות ציין באופן בלתי נעזר חשש זה לעומת מי שלא עבר הדרכה – 19% מול 41%).





# השתתפות 'אנשי המקצוע' בכנס / השתלמות בשנה האחרונה



גם בקרב 'אנשי המקצוע' לא נראה כי יש מספיק הדרכות בנושא, במיוחד בקרב אנשי ה-IT.



# מקורות המידע לשאלות משפטיות בנושא (בקרוב מי שייעץ / נתקל) (משפטים)

## חשיבות הכנסים והפורומים

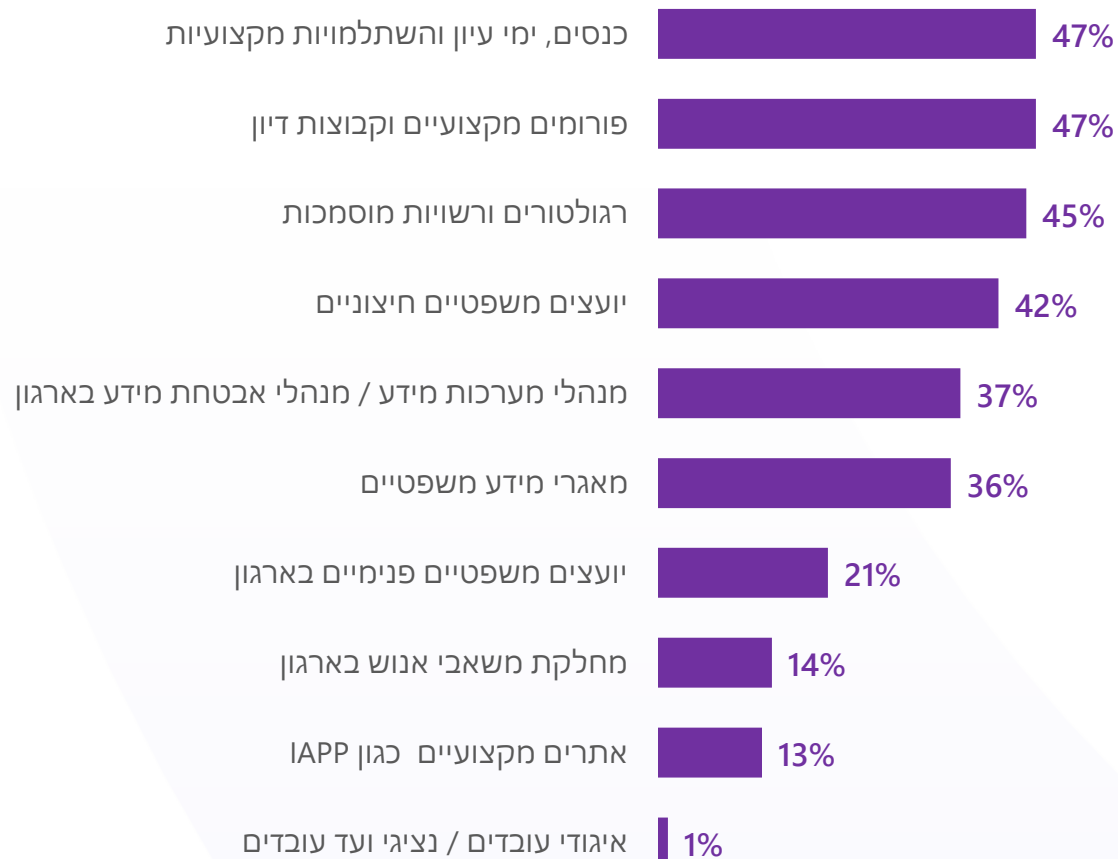
### המקצועיים מתבטאת גם בהיותם

מקור מידע עיקרי לשאלות

המתעוררות בקרב המשפטים,

לצד אנשי מקצוע ורשויות מוסמכות

לנושא.





המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

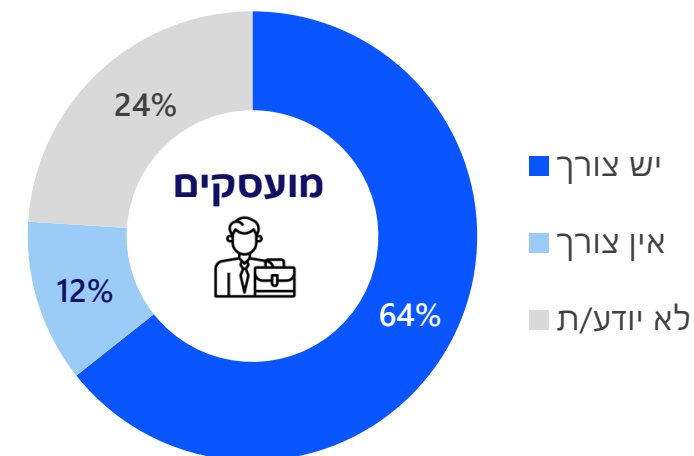
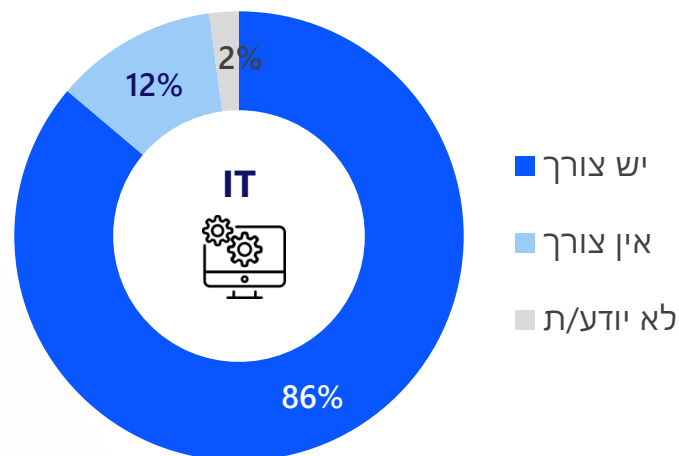
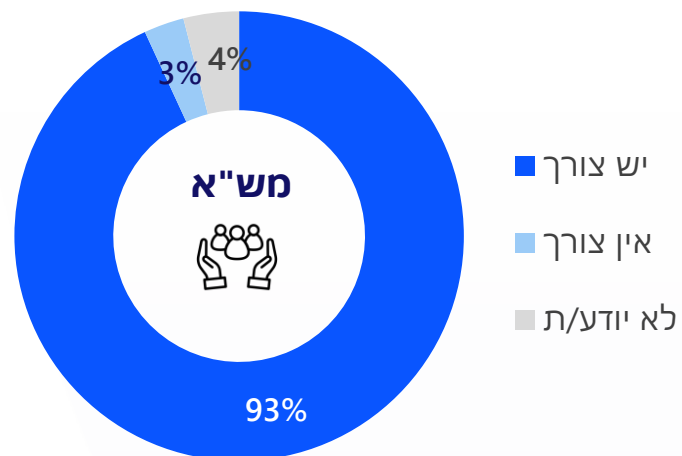
## תפיסת הרגולציה הקיימת וההיבטים המשפטיים



סי.איי מידע שיווקי



# תפיסת הצורך ברגולציה

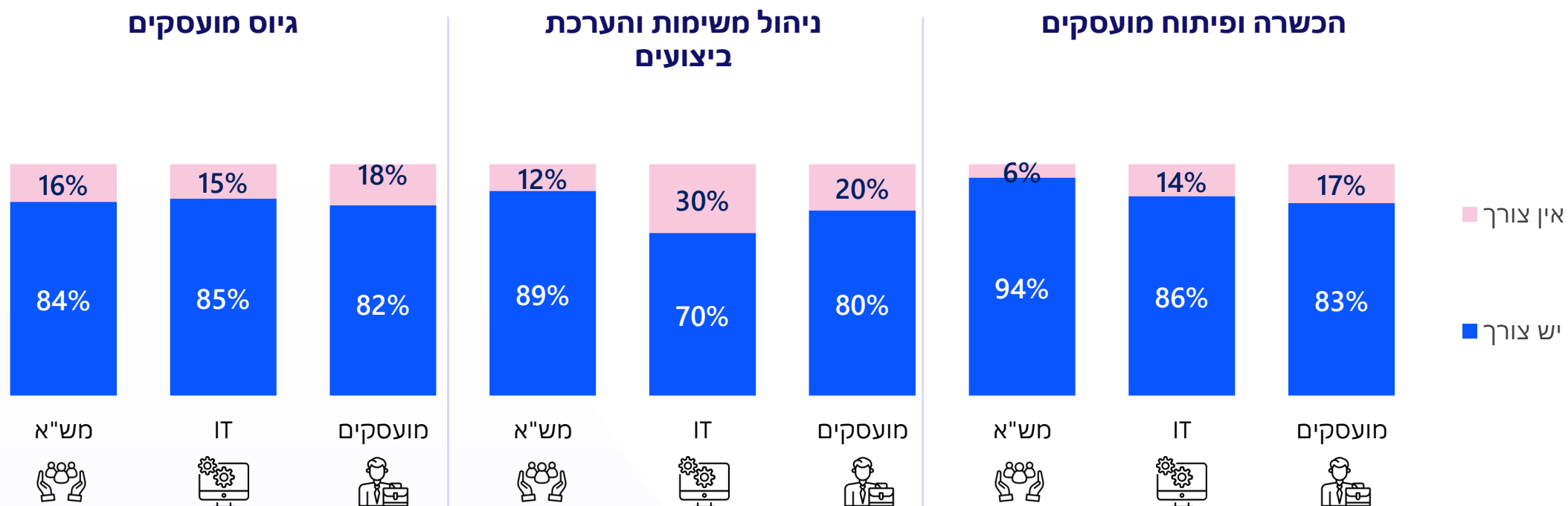


באופן כללי, מנהלי מש"א ו-IT רואים צורך ברור בהגבלות ורגולציה בהקשר של הפרט, המועסקים פחות יודעים להביע דעה נחרצת, אך מי שמביע את דעתו לרוב חושב שיש צורך בכך.





# תפיסת הצורך ב'פיקוח אנושי' על הטכנולוגיות

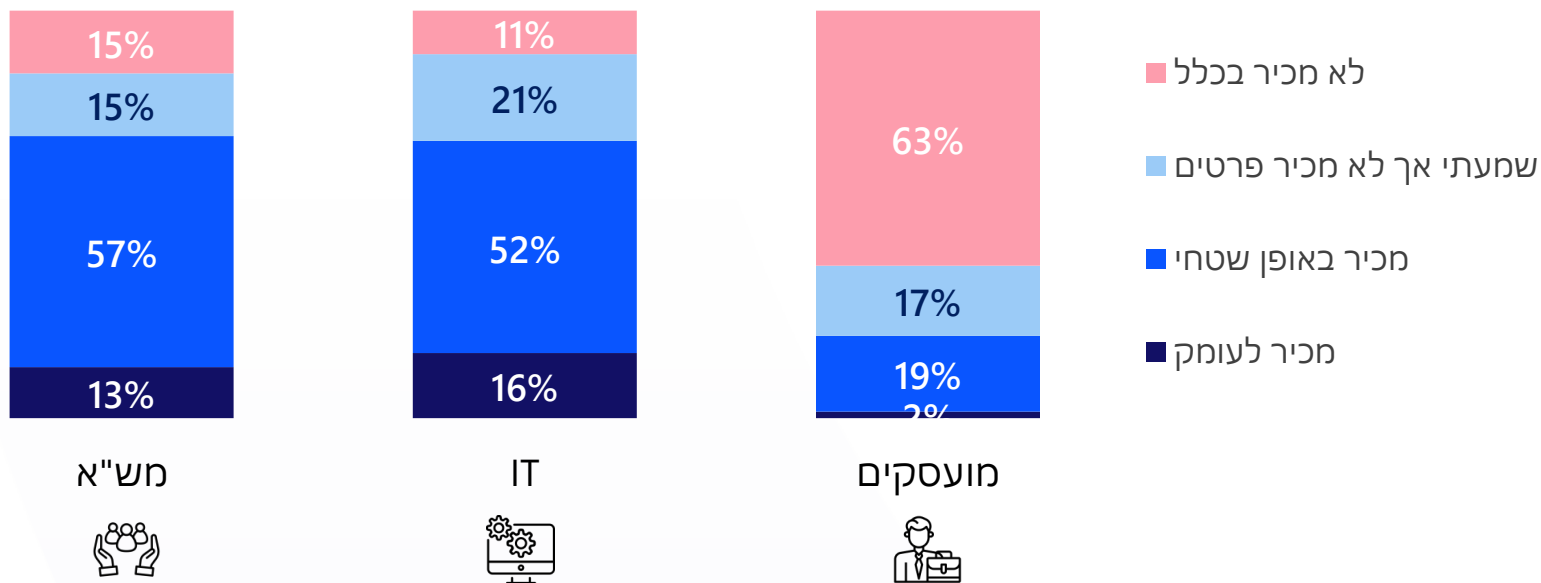


ישנה תמימות דעים בנוגע לצורך ב'פיקוח אנושי' על החלטות שמתקבלות באמצעות הטכנולוגיות.





# היכרות עם הרגולציה הקיימת

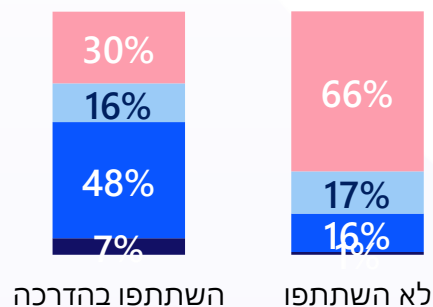


ההיכרות עם המגבלות המשפטיות על השימוש בטכנולוגיות בהקשר של פרטיות מועסקים הינה **שטחית בעיקרה**.

בקרב המועסקים היכרות נמוכה מאוד.

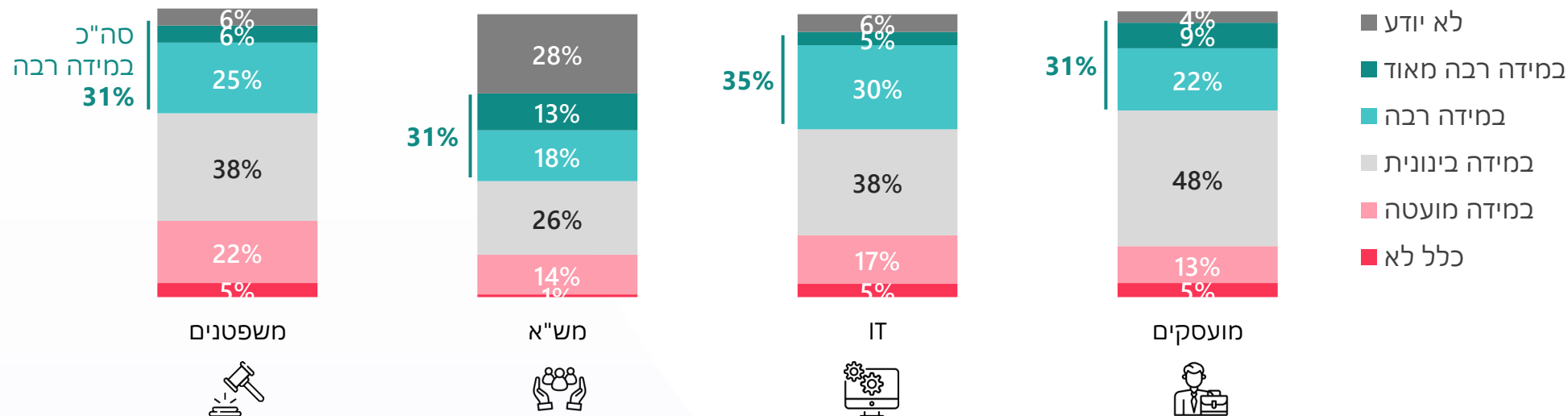
עם זאת, להדרכות ולכנסים תרומה מהותית לשיפור ההיכרות, מה שמגביר את הצורך בהרחבת ההדרכות.

להוסיף פילוח למש"א ול IT





# תפיסת רמת ההגנה שמספקת הרגולציה הקיימת (בקרוב מי שמכיר את הרגולציה\*)



**כשליש בלבד** מכל אחד מהקהלים חושבים שהמגבלות המשפטיות שיש כיום **נותנות הגנה מספקת במידה רבה**.

חש"א פחות ידעו להביע דעה בנושא.



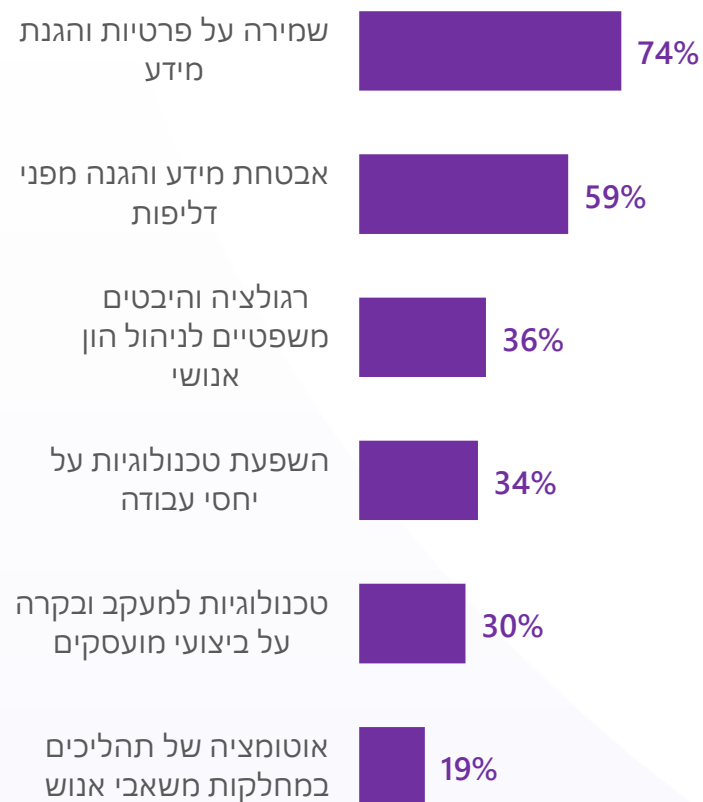


# הנושאים לגביהם ייעצו / בהם נתקלו (משפטנים)

## נתקלו / ייעצו לא לעשות שימוש בטכנולוגיה עקב הנושאים הבאים: (בקרר מי שנתקל)



## ייעצו / ייצגו ארגונים או מועסקים בנושאים הבאים: (בקרר מי שיייעץ)



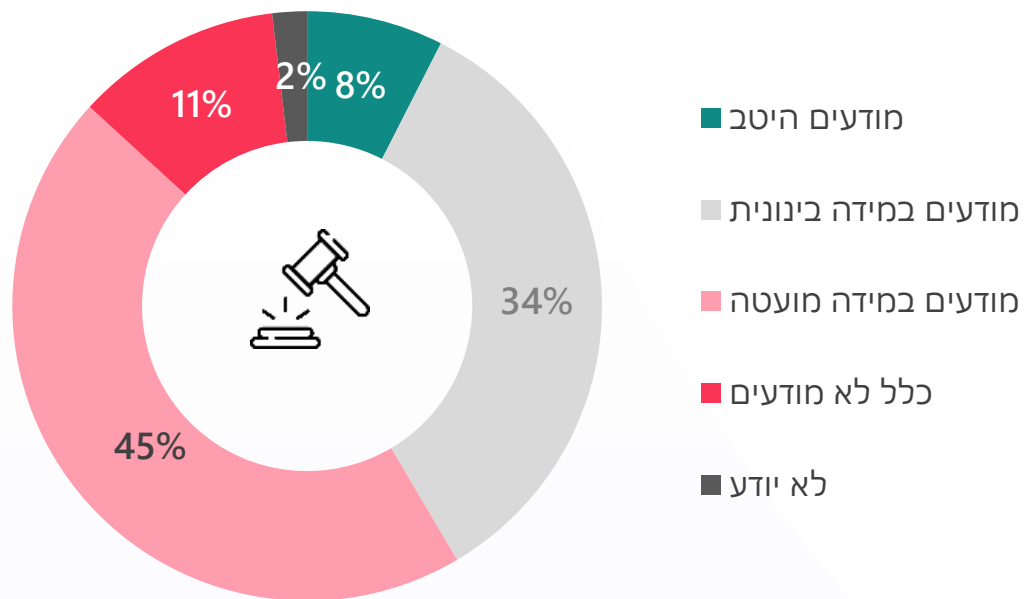
**81%** מהמשפטנים מדווחים כי  
**ייעצו / ייצגו / נתקלו בשנה  
האחרונה בנוגע לשימוש בטכנולוגיות  
לניהול הון אנושי**

**השימוש בטכנולוגיות לניהול הון אנושי  
בארגונים גורר לא מעט סוגיות  
משפטיות שיש לתת עליהן את הדעת,  
אבל בעיקר בנושאים של שמירת מידע  
אישי ושמירה על פרטיות והגנת מידע.**





# תפיסת מודעות הארגונים להשלכות המשפטיות (משפטיים)



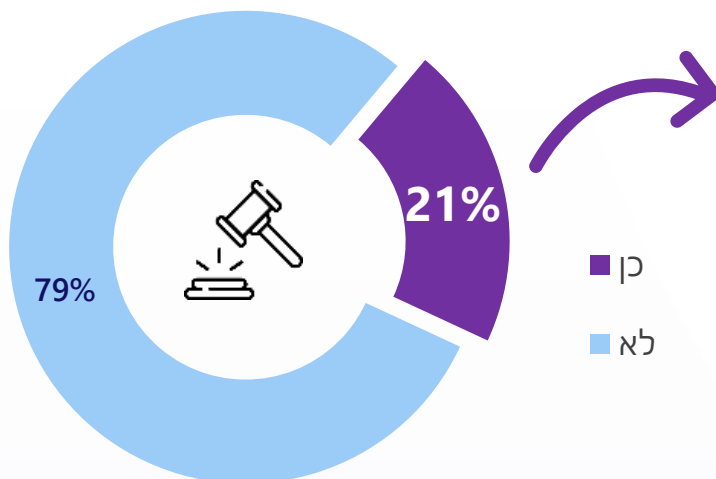
יתרה מכך, המשפטיים מעריכים כי הארגונים אינם מודעים מספיק להשלכות המשפטיות של שימוש בטכנולוגיות לניהול הון אנושי.



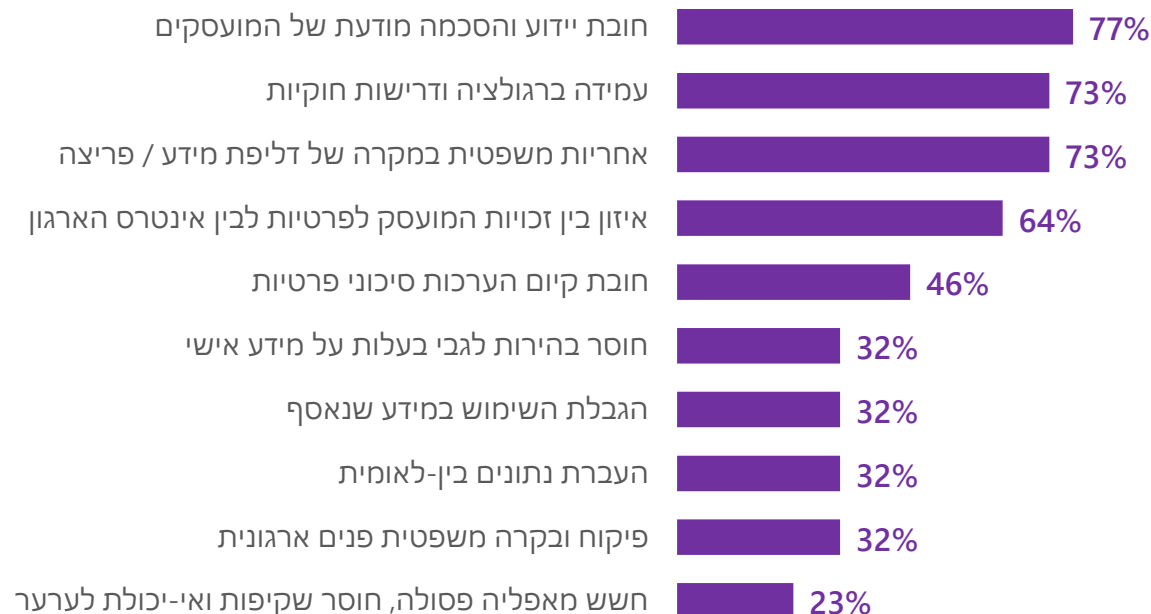


# ליוו ארגון בהליך רכישת / הטמעת טכנולוגיה לניהול הון אנושי (משפטיים)

## שיעור המלווים בשנה האחרונה



## האתגרים המשפטיים במהלך הליווי

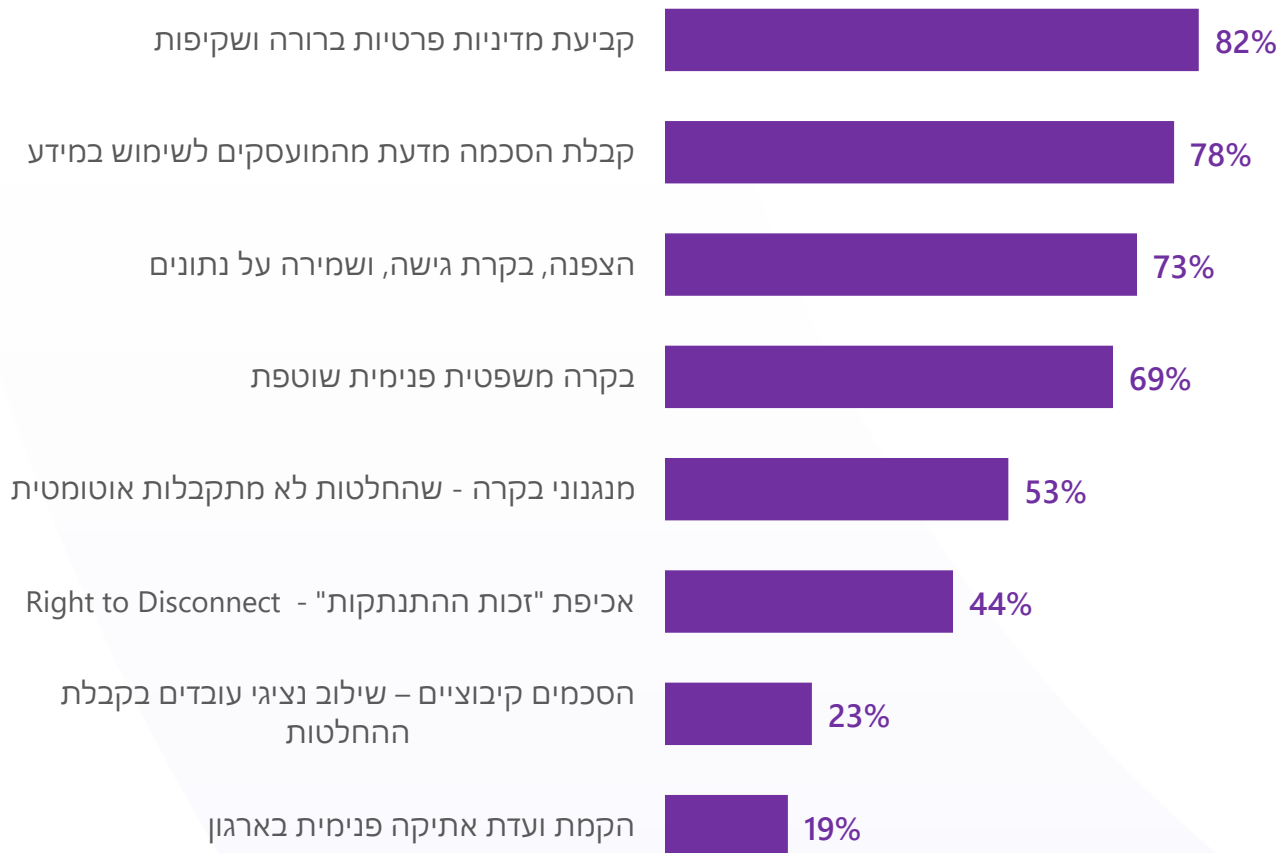


**האתגרים הבולטים בהטמעת טכנולוגיה לניהול הון אנושי בארגון, בהיבט המשפטי, עוסקים ראשית כל בשקיפות מול המועסקים, בעמידה ברגולציה ואחריות משפטית במקרה של דליפת מידע.**





# הצעדים המומלצים להבטחת הגנה על פרטיות מועסקים (משפטנים)

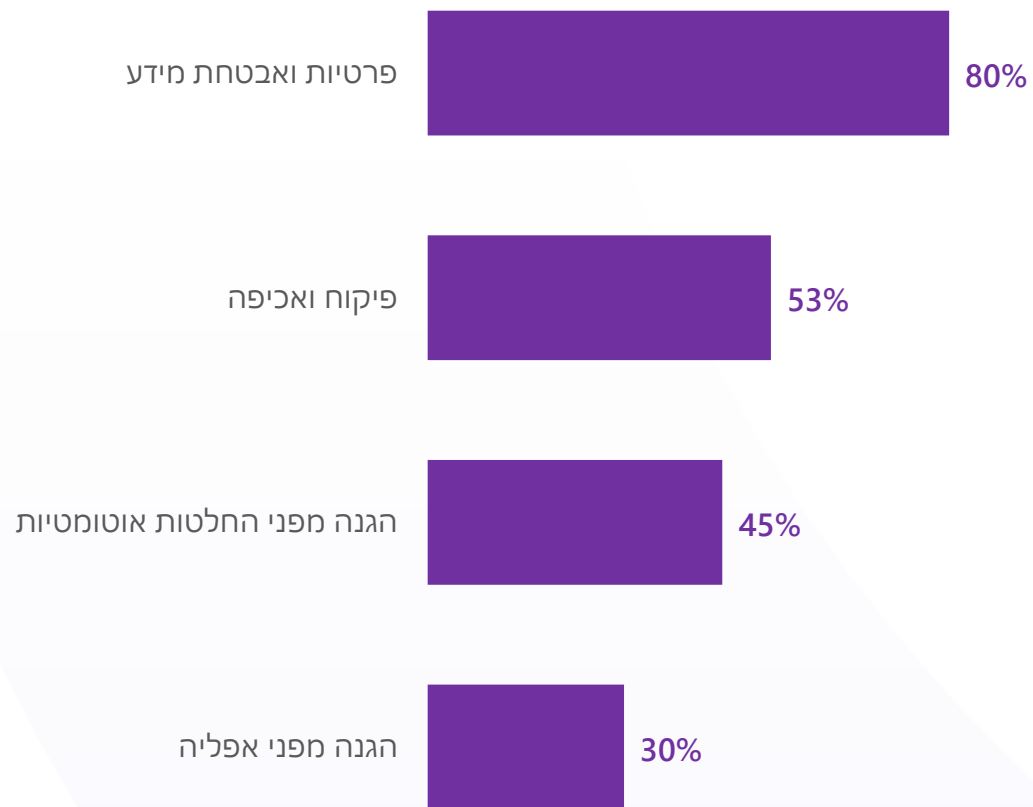


**חשיבות השקיפות מול המועסקים וחשיבות שמירת הנתונים, כמו גם בקרה משפטית פנימית שוטפת עולים גם כהמלצות הבולטות של המשפטנים להבטחת פרטיות המועסקים.**





## הרגולציה הנדרשת (משפטנים)



לדעת המשפטנים, הרגולציה העיקרית הנדרשת היא בנושא פרטיות ואבטחת מידע – **מבליט שוב את חשיבות נושא הבטחת פרטיות המועסקים.**





המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

## נספח – מאפייני הקהלים



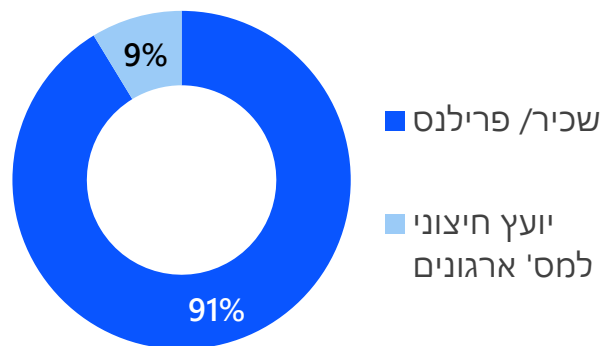
סי.איי מידע שיווקי



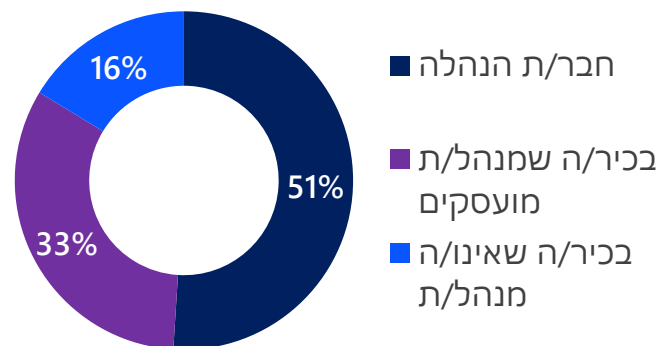
# אפיון קהל מנהלי/ות מש"א

N=104

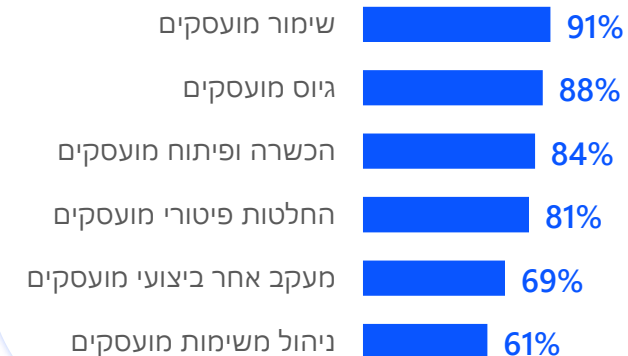
## סוג עיסוקך



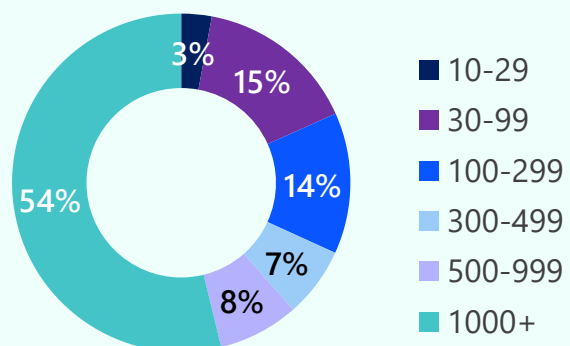
## תפקיד בארגון



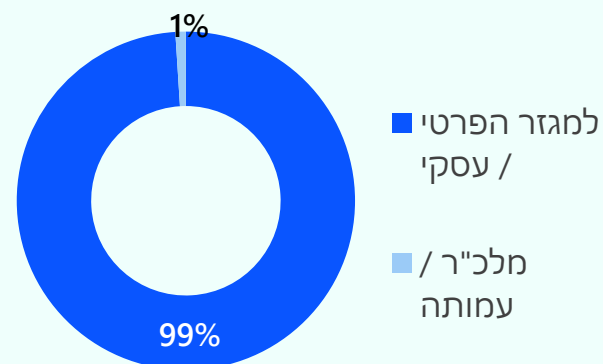
## מעורבותך בארגון



## מס' מועסקים בארגון



## שיוך הארגון



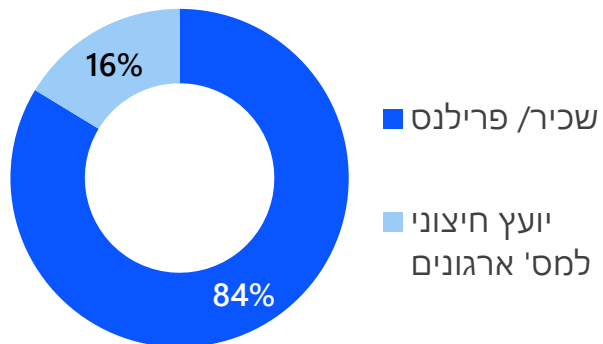
## תחום התעשייה/שירותי הארגון



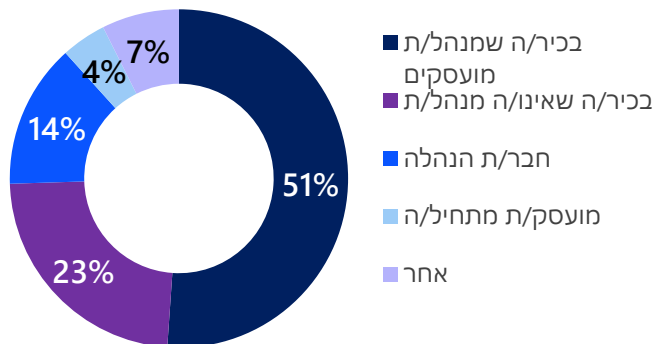


# אפיון קהל מנהלי/ות IT N=94

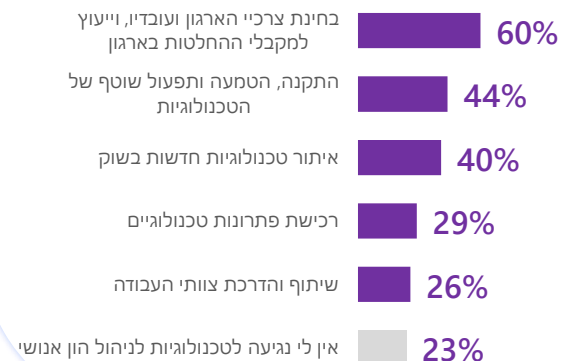
## סוג עיסוקך



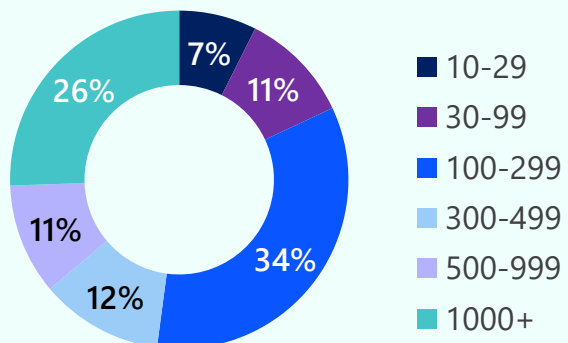
## תפקיד בארגון



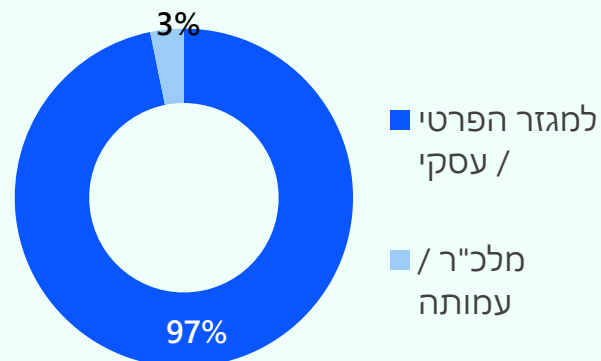
## מעורבותך בארגון בהקשר של טכנ' לניהול הון אנושי



## מס' מועסקים בארגון



## שיוך הארגון



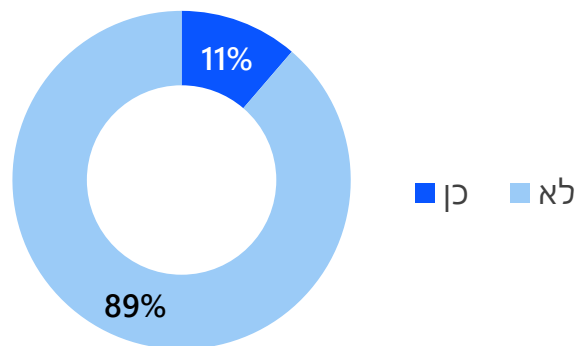
## תחום התעשייה/שירותי הארגון



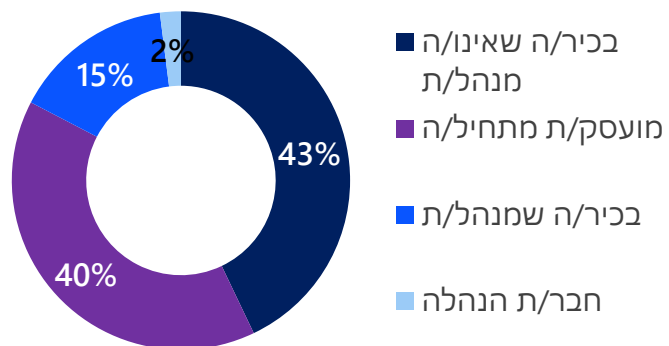


# אפיון קהל המועסקים N=505

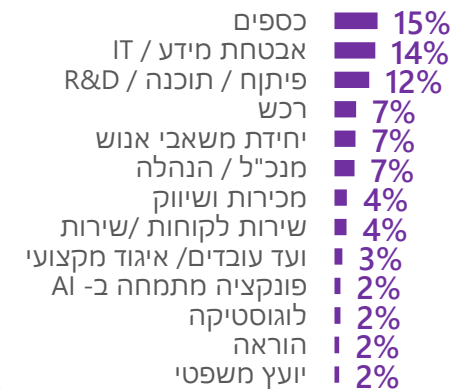
## מעורבות בניהול הון אנושי



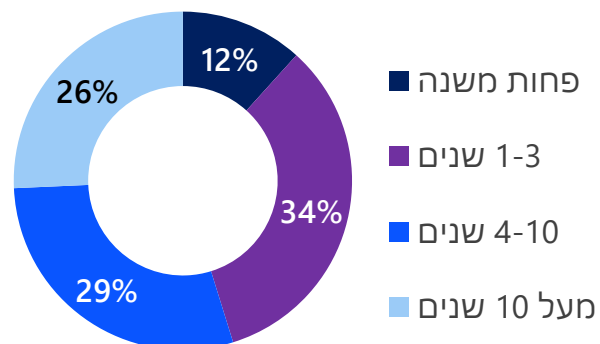
## תפקיד בארגון



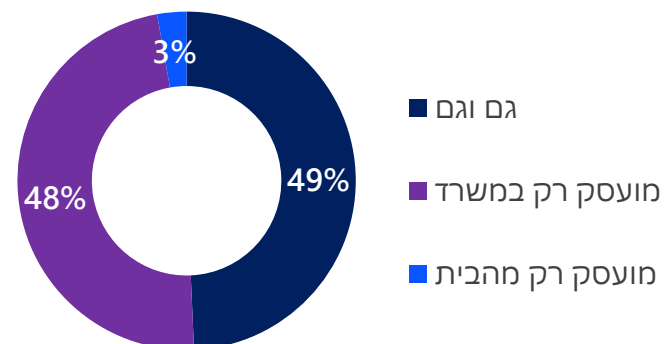
## יחידה בארגון אליה משוייכים



## ותק בארגון



## עיסוק מהבית/ מהמשרד

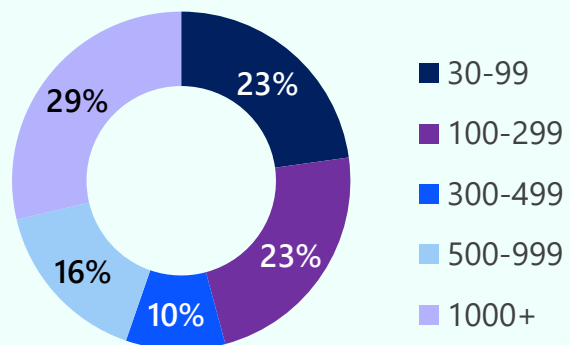




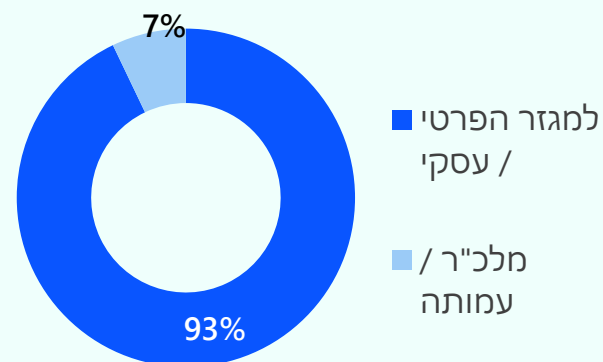
# אפיון קהל המועסקים – המשך

N=505

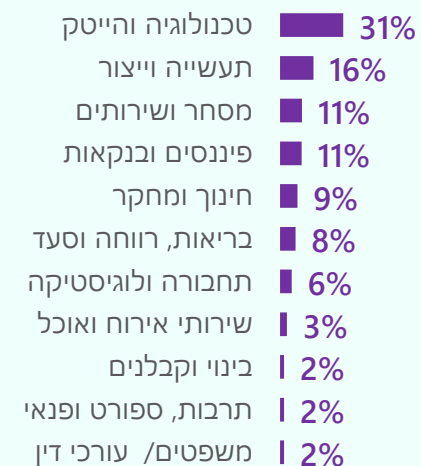
## מס' מועסקים בארגון



## שיוך הארגון

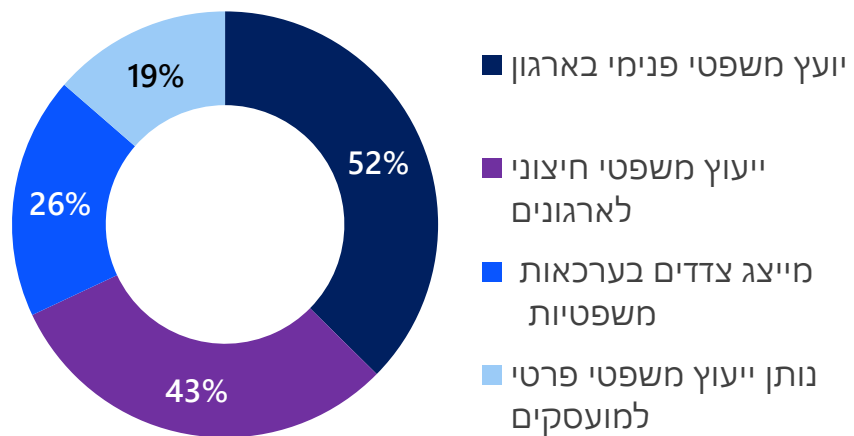


## תחום התעשייה/שירותי הארגון

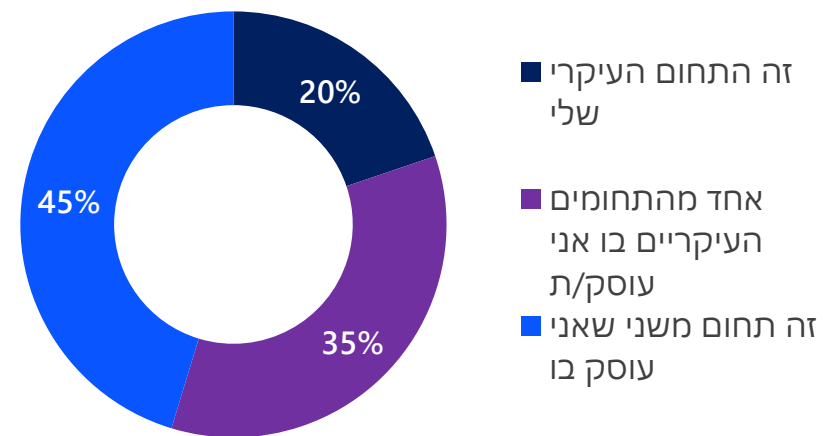




## תחום



## עיסוק בדיני עבודה או פרטיות בעבודה





המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

# תודה



סי.איי. מידע שיווקי



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

## דו"ח מחקר איכותני בנושא: אנשים מנהלים אנשים באמצעות מכונות

יולי 2025



סי.איי מידע שיווקי

## רקע ומטרות מחקר

קצב ההתפתחות המהיר של כלים טכנולוגיים, החל מאיסוף מידע וכלה בבינה מלאכותית מסוגים שונים, משנה את עולם ניהול משאבי האנוש.

על רקע זה, עורך המכון הישראלי לדמוקרטיה מחקר מקיף, במטרה לבדוק את הידע הקיים בתחום זה בישראל ולברר האם נדרשות מסגרות חדשות להבנה ולעיצוב מערכות היחסים בעולם העבודה ובמעגל החיים של עובדים בארגונים.

במסגרת זו, נערך **מחקר איכותני זה** (המקדים למחקר כמותני), שמטרותיו המרכזיות:

- להבין את הגישות והמדיניות הנוכחית של הארגון ביחס לשימוש בבינה מלאכותית, תוך דגש על פרטיות העובדים.
- לזהות אתגרים ואת הסיכונים הקשורים להגנה על פרטיות העובדים.
- לגבש המלצות לשילוב אתי של AI בארגון, תוך שמירה על פרטיות העובדים, כמו גם תיקוני חקיקה, הסכמים קיבוציים ויצירת 'מדד פרטיות בעבודה'

## עבודת שדה

פברואר – מרץ 2025

## מבנה המחקר האיכותני

2 קבוצות מיקוד (מקוונות)

9 ראיונות עומק טלפוניים





## 9 ראיונות עומק אישיים

בקרב מנהלים בכירים  
של חברות וארגונים גדולים



## 2 קבוצות מיקוד

בקרב מנהלי/ות משאבי אנוש  
בחברות וארגונים גדולים





המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

## תוכן העניינים

- אימוץ והטמעת טכנולוגיות AI – מידת ההיכרות והבשלות בתחום
- גופי האחריות והמומחיות בתחום ה-AI בארגונים
- מקורות הידע בהטמעת טכנולוגיות AI והיישומים העיקריים שלהם בתחום משאבי אנוש
- האתגרים עמם מתמודדים הארגונים, בהטמעה ובשימוש ב-AI בניהול עובדים
- סוגיית הפגיעה פרטיות בעבודה, בעידן ה-AI
- גיבוש מדיניות והכוונה בנושא פרטיות בעבודה
- סיכום, מסקנות והמלצות





המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

- אימוץ והטמעת טכנולוגיות AI –  
מידת ההיכרות והבשלות בתחום

- גופי האחריות והמומחיות בתחום ה-AI בארגונים

- מקורות הידע בהטמעת טכנולוגיות AI  
והיישומים העיקריים שלהם בתחום משאבי אנוש

- האתגרים עמם מתמודדים הארגונים,  
בהטמעה ובשימוש ב-AI בניהול עובדים

- סוגיית הפגיעה פרטיות בעבודה, בעידן ה-AI

- גיבוש מדיניות והכוונה בנושא פרטיות בעבודה

- סיכום, מסקנות והמלצות



סי.איי מידע שיווקי



## מצד אחד ניצבות חברות גדולות, טכנולוגיות וגלובליות, המאופיינות בהיכרות מעמיקה ושימוש נרחב בטכנולוגיות AI

- **מבטאות תחושת "נוכחות באירוע"** - היכרות מעמיקה עם טרנדים ושינויים בתחום, תוך קישוריות גבוהה להתפתחויות טכנולוגיות עולמיות ותמיכה וגיבוי מחברות אם בינלאומיות.
- **משקיעות משאבים** בכנסים, ימי עיון ופיילוטס פנימיים להטמעת השימוש בבינה מלאכותית בתרבות הארגונית ומציגות גישה אסטרטגית ושיטתית, ברבדים שונים של יישום:
  - **שילוב יכולות AI במוצרים** - שדרוג הערך העסקי המוצע ללקוחות
  - **הטמעת AI בתהליכים ארגוניים ותשתיות** - שיפור תהליכים פנימיים
  - **פיתוח תרבות ומודעות** - הגברת מודעות מנהלים ועובדים ליכולות ה AI



כל נושא ה AI נכנס אצלנו מאוד לשפה והוא וקטור אסטרטגי שאנחנו מובילים אותו כבר מ 2020

## מהצד השני ניצבות חברות קטנות יותר (יחסית), מקומיות, וכן ארגונים ציבוריים ומספרות אקדמיים, בהם תהליכי ההטמעה מצויים "בחיתוליהם"



מנהלים בחברות אלה מתארים תחושה של חוסר הבנה מעמיקה בתחום, חששות רבים ותחושת "בוסריות" בנוגע ליכולת להטמיע טכנולוגיות אלו.

ביטויים כמו "קשה לנו מאוד להיכנס לתוך הדבר הזה" ו"מפחיד לחשוב איך נכנסים לתוך זה" חוזרים בשיח המנהלים בארגונים אלה.

**לעתים, מתארים פער בין הטמעה של מערכות טכנולוגיות מתקדמות ו AI המשמשות את הליבה העסקית של הארגונים, לבין הכלים הטכנולוגיים המשמשים את מחלקות משאבי האנוש, שנותרו מאחור.**

**התחושה המתוארת היא ש"אנחנו יותר במקום של הסיסמאות, עוד לא ביישום בפועל, אבל אנחנו בדרך לשם"**



יש תחושה שכאילו אנחנו מאחור, אבל אני חושבת שזה די נחלת הכלל. קשה לנו מאוד להיכנס לתוך הדבר הזה. זה עדיין בשיח, זה מאוד מפחיד לחשוב באמת איך, איך נכנסים לתוך זה.



אני מרגישה שלפחות אצלנו יש פער מאוד מאוד גדול בין השימוש במערכות ובפיתוחים הקשורים בעולמות העסקים של הלקוחות, לעומת מה שיש לנו כלים למשאבי אנוש, **ושם אנחנו לא מעט שנים אחורה.**



# סיכום; השפעות מבניות על אימוץ טכנולוגיות AI בארגונים



## גודל הארגון

- **ארגונים גדולים** מתאפיינים במשאבים רבים יותר המוקדשים לפיתוח והטמעת AI בתהליכי קבלת החלטות מורכבים יותר, בתשומת לב מוגברת לסיכונים ובמבנה ארגוני מובנה יותר.
- **ארגונים קטנים ובינוניים** נהנים מגמישות רבה יותר בהטמעה, ומתהליכי קבלת החלטות מהירים יותר, אך לרוב מתמודדים עם פחות משאבים ייעודיים ונסמכים יותר על יוזמות פרטניות של מנהלים או עובדים.

## השפעת הממד הגלובלי

- **ארגונים ישראליים** מאופיינים לרוב בגישה יזמית וגמישה, פחות מוגבלים מבחינה רגולטורית ונוטים לקחת יותר סיכונים בהטמעת טכנולוגיות חדשות.
- מנגד, **חברות גלובליות** עם נוכחות בישראל מתאפיינות במנהלים הכפופים למדיניות גלובלית מחמירה יותר, בדגש על ציות לרגולציה בינלאומית, בתהליכים מובנים יותר אך גם בהגבלות על יכולת החדשנות המקומית.

## מגזר ציבורי / פרטי

- **המגזר הציבורי והאקדמי** מתאפיין בתהליכי הטמעה איטיים יותר ומתמודד עם אתגרים ייחודיים הנובעים ממבנה ארגוני והיעדר משמעת ארגונית.
- בניגוד לכך, **ארגונים מהמגזר הפרטי** מתמקדים ביתרונות העסקיים והתחרותיים, מציגים תהליכי הטמעה מהירים יותר, מוכנות גדולה יותר לקחת סיכונים ודגש על יעילות וחסכון בעלויות.



# סיכום, השפעות מبنיות על אימוץ טכנולוגיות AI בארגונים



## גודל הארגון

- "אנחנו משקיעים בזה הרבה, אבל לא ברור עוד מתי הכסף חוזר. זה כבר שאלה. ואני אומר לחבר'ה תקשיבו, אני יודע שיש פה מהפכה ואני מבין שצריך להשקיע. יום אחד אני ארצה לראות שהכסף חזר, שלא רק השקעתי בזה משאבים."

## השפעת המימד הגלובלי

- "אנחנו בעצם כפופים גם לרגולציה מקומית, כי אנחנו חברת ביטוח, ישות פיננסית ישראלית וגם כפופים לרגולציה גלובלית. **זה הופך את העסק להרבה יותר מורכב**."
- "**זה אתגר גדול לנסות להבין איך אפשר ליישם AI אצלנו בתוך כל עננת הגלובל שמרחפת מעל ראשנו...** ובתוך זה אנחנו חולמים חלומות גדולים על איך עושים את הדברים המטורפים ומיישמים את מה שה AI מאפשר לנו."

## מגזר ציבורי / פרטי

- "מוסד אקדמי הוא מוסד מאוד בעייתי בהקשרים הללו של גם סייבר, גם של Privacy – **אנחנו מוסד ללא משמעת** כפי שקיים בגופים בעלי משמעת, אם זה בעולם הצבאי, אם זה בהקשר המסחרי"





המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

---

- אימוץ והטמעת טכנולוגיות AI –  
מידת ההיכרות והבשלות בתחום

---

- גופי האחריות והמומחיות בתחום ה-AI בארגונים

---

- מקורות הידע בהטמעת טכנולוגיות AI  
והיישומים העיקריים שלהם בתחום משאבי אנוש

---

- האתגרים עמם מתמודדים הארגונים,  
בהטמעה ובשימוש ב-AI בניהול עובדים

---

- סוגיית הפגיעה פרטיות בעבודה, בעידן ה-AI

---

- גיבוש מדיניות והכוונה בנושא פרטיות בעבודה

---

- סיכום , מסקנות והמלצות



סי.איי מידע שיווקי



- ניכר כי בשלב זה, רבים מהארגונים נמצאים בתהליכי גיבוש והסדרה של מודל האחריות, כאשר אין עדיין מבנה אחיד ומוסכם.
- משאבי אנוש הנו הגוף המוביל ומרכז את הסוגיה, אולם בשל מורכבות הנושא, פעילות משאבי אנוש נעשית בשיתוף פעולה הדוק עם גורמים נוספים, בהתאם למבנה כל ארגון: מערכות מידע IT / מחלקת חדשנות / מחלקה משפטית / והנהלה בכירה
- מוסכם כי ההחלטות בנושא ה AI אינן יכולות להתקבל בניתוק מהאסטרטגיה הארגונית הכוללת.

## בחברות הגדולות, התפתח תפקיד ייעודי לתחום – HRIS (Human Resources Information System).

תפקיד זה יכול להיות ממוקם ארגונית במחלקת משאבי אנוש או במחלקת מערכות מידע, אך בכל מקרה הוא מהווה גשר בין שני התחומים. לעתים אף מדובר בצוות ייעודי העוסק בכך.

# משאבי אנוש מזוהה כגורם המרכז את סוגיית המערכות הטכנולוגיות המתקדמות בנוגע לניהול עובדים



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה



ברמה הארגונית **יש שת"פ מאוד הדוק בין משאבי אנוש ומערכות מידע**. בעצם אלה שני הגופים שמריצים את התחומים האלה.



**אי אפשר לקחת את זה בניתוק מה Business** במיוחד שאתה בארגון פיננסי.  
כל הנושא של הרגולציה, כל הנושא של הסייבר ואבטחת מידע, **זה חייב להיות בשיתוף עם הארגון הטכנולוגי וגם עם ה Road Map** של הארגון עצמו בעולמות הענן



אצלנו **יש צוות ייעודי** שהוא עושה את זה נוסף על תפקידו והוא מוביל את כל נושא קידום וקטור ה AI ויש להם תוכנית עבודה שמסתכלת על הכל.



**נולדה איזושהי משרה בארגונים הגדולים** (מאות עובדים ומעלה), קוראים לה HRIS שזה מישהו שלמעשה יש לו את המומחיות על מערכות מידע שהן ייעודיות לטיפול באנשים בארגון.



# בארגונים בהם הנושא פחות מוסדר, מתארים מנהלי משאבי האנוש התמודדות מערכתית ואף תחושת בדידות בקבלת ההחלטות



- **היעדר תשתית ידע ותמיכה ארגונית:** בארגונים אלה ניכרת תחושה של "להמציא את הגלגל" בכל פעם מחדש. מנהלי משאבי אנוש מוצאים עצמם בחזית של החלטות טכנולוגיות משמעותיות, ללא מערך תמיכה מקצועי או ידע מוקדם מספק.
- **פער בין הציפיות ליכולות הביצוע:** ישנו פער הולך וגדל בין ציפיות ההנהלה להטמיע פתרונות AI מתקדמים לבין המשאבים והידע הזמינים לביצוע. פער זה יוצר לחץ משמעותי על מנהלי משאבי אנוש הנדרשים לספק תוצאות.
- **קבלת החלטות תוך תנועה:** בהיעדר ניסיון קודם או פרוטוקולים מוסדרים, מנהלים אלה נדרשים לקבל החלטות תוך כדי למידה, תוך שהם נעים בין אימוץ חדשנות לבין ניהול סיכונים זהיר.



- נופלות עלינו שאלות, ואין לנו תשובות. **אז אנחנו מאלתרים תוך כדי תנועה.**
- ההנהלות באות למחלקות המשפטיות ואומרות לנו 'תגידו מה לעשות', אנחנו עומדים רגע, אנחנו גם לא יודעים וצריך לנסות ללמוד את העניין הזה. אני חושב שזאת הבעיה העיקרית - **אני לא יודע מה שאני לא יודע**."





המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

---

- אימוץ והטמעת טכנולוגיות AI –  
מידת ההיכרות והבשלות בתחום

---

- גופי האחריות והמומחיות בתחום ה-AI בארגונים

---

- מקורות הידע בהטמעת טכנולוגיות AI  
והיישומים העיקריים שלהם בתחום משאבי אנוש

---

- האתגרים עמם מתמודדים הארגונים,  
בהטמעה ובשימוש ב-AI בניהול עובדים

---

- סוגיית הפגיעה פרטיות בעבודה, בעידן ה-AI

---

- גיבוש מדיניות והכוונה בנושא פרטיות בעבודה

---

- סיכום, מסקנות והמלצות



סי.איי מידע שיווקי



### תהליך הלמידה הארגוני מתאפיין בגישה מבוזרת ומרובת ערוצים:

- תחום ה AI נתפס כמורכב מאד, המשלב הבנה טכנולוגית, עסקית, משפטית ואתית ועל פי רוב, למנהלי משאבי אנוש אין את הרקע המתאים בתחומים אלה והם נדרשים ללמוד את הנושא, במקביל לניהול שוטף של המחלקה.
- לשם כך, משלבים למידה עצמית דרך רשתות מקצועיות, השתתפות בכנסים וימי עיון, התנסות בפיילוט פנימיים והתייעצות עם ספקי טכנולוגיה, תוך הסתמכות על מידע שמגיע בצורה לא מסודרת ממקורות שונים.
- בולטת הנטייה ללמידה בדרך של "ניסוי וטעייה", כאשר קושי מרכזי בלימוד הנושא נובע מריבוי הטכנולוגיות והפתרונות, המשתנים בקצב מהיר.
- כמו כן, מנהלים מתמודדים עם חוסר בהירות רגולטורית, מחסור במומחים פנימיים, והתלבטות מתמדת לגבי יחסי עלות-תועלת של פתרונות חדשים.



- במירוץ הזה הארגונים נמצאים בלי איזה טקסט בוק, צריכים להסתדר לבד.
- אני לא מכיר שום שינוי טכנולוגי שהוא מתקדם במהירות כזאת. זה כל כך מתקדם, זאת אומרת, אתה כבר כאילו שומע על כלי אחר, אבל פתאום יש איזו קפיצה נחשנית לכלי אחר.
- לקח לנו הרבה זמן לגבש וקצת התברברנו עם הסיפור הזה... עורכת הדין אצלי בצוות שאמונה על התחום עשתה קורס בתחומי האכיפה של עולמות AI ובעצם חזרה עם לא מעט תובנות.

# מנהלי משאבי האנוש מתארים מגוון מקורות וערוצים ללמידה והתעדכנות בתחום, כאשר סביר להניח שלמידה מתואר כנעדר הנחיות מסודרות



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה



## עדכון ברגולציה של האיחוד האירופי וארה"ב (קליפורניה)

"אני באופן אישי כבר מעל שנה רשמתי את עצמי **בניוזלטר של הרגולטור באיחוד האירופאי**. כל שבועיים הם מוציאים עדכון של איך הם מתקדמים ברגולציה שלהם. אבל אני חושב שאין הרבה פריקים כמוני".



## לימוד משותפים עסקיים וספקי טכנולוגיה

"אתה יושב עם מייקרוסופט, אתה יושב עם אורקל, עם גוגל.. הם כבר נמצאים במקום **שהם בעצמם מעצבים איזושהי רגולציה של הארגונים בעניין הזה**".



## הסתייעות במומחים בתחום

"גם שמענו על מומחית אחת בתחום והזמנו אותה אלינו **ללוות אותנו ולייעץ**, שזאת גלית גלפרין"



## למידה מארגונים אחרים

"חברות שמתחילות ואתה לומד **מה קורה בחברות אחרות**"  
"היינו בכנס וראינו חברות שבאמת משתמשות בזה הרבה יותר. אנחנו בדרך לשם ואני חושבת שהמפגש הזה או **השיח הזה בתחום משאבי אנוש הוא סופר קריטי**".



## חיפוש חופשי באינטרנט

"קוראים איזה מערכות קיימות כיום, **קוראים מאמרים בנושא**..  
"**הרבה למידה גם בטרנדים שרואים ברשת** וזה פשוט קטע כזה של פתאום זה גלים גלים ואז זה צונאמי - מלא כנסים ופודקאסטים".



# ההבדלים בין הארגונים השונים, באים לידי ביטוי בשימושי ה AI



המסע של ארגון ה AI חדרה כמעט לכל ארגון, הטמעה מעשית עמוקה נמצאת בשלבים שונים משמעותית בין ארגונים. המעבר מפתרונות נקודתיים לאסטרטגיה כוללת מהווה את אחד האתגרים המרכזיים, כאשר הפער בין חזון ליישום עדיין גדול ברוב הארגונים.

## ארגונים אחרים

בארגונים פחות מתקדמים בעולם ה AI, השימושים בתחום ניהול העובדים הנם ראשוניים, אם בכלל

אנחנו בשלב של בדיקת היתכנות, בסיסית ביותר. טרם התחלנו באמת ליישם את הטכנולוגיה בתהליכים המשמעותיים של המחלקה. הרבה מהעבודה עדיין מתבצעת בצורה מסורתית.

יש לנו מערכות בסיסיות לטיפול בדאטה של עובדים, אבל הן רחוקות מאוד מיכולות AI אמיתיות.

המערכת שיש לנו עוזרת לנו בעבודה השוטפת, אבל אין עדיין יכולת למידה או התאמה אישית מתקדמת שיכולה לשנות את אופן העבודה שלנו.

## ארגונים מתקדמים

בארגונים המתקדמים השימוש מבוסס יותר, מקיף תחומים רבים וכולל יכולות מתקדמות יותר;

אנחנו בשנתיים האחרונות מטמיעים Success factor בתור Employee Central שמאחד את כל הדברים, מה שמאפשר לנו לעשות את הקפיצה הבאה.

ככל שאתה הופך להיות ארגון שהוא data driven ואתה מספק למנהלים דשבורדים כדי שיהיו מסוגלים לקבל החלטות, אז אנחנו משתמשים יותר בעולמות של Machine learning, כדי באמת לסייע להם לקבל תמונת מצב קוהרנטית.



# התחומים המרכזיים בהם נעשה כיום שימוש במערכות AI לניהול עובדים



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

- טכנולוגיות למיון וסינון קורות חיים בתהליכי גיוס
- טכנולוגיות לאיסוף מידע ממקורות חיצוניים על מועמדים
- טכנולוגיות לניתוח נתוני עובדים
- טכנולוגיות לניהול וייעול תהליכי משאבי אנוש
- טכנולוגיות למיפוי כישורים ופיתוח מסלולי קריירה
- טכנולוגיות ללמידה, הדרכה והכשרה
- טכנולוגיות למעקב וניטור בתפקידים מבוססי-תשומות

מערכות שציינו שנעשה בהן שימוש לניהול חיי העובד בארגון:

**X-Factor ,LED ,Commit ,Success Factor** (מערכת פנים-ארגונית שנבנתה או הותאמה לצרכים ספציפיים),





## טכנולוגיות למיון וסינון קורות חיים בתהליכי גיוס

- **מערכות לסינון מועמדים הן השימוש הנפוץ והבשל ביותר בקרב כל סוגי הארגונים,** בכלל זה שמירת נתוני מועמדים במאגר לצורך התאמות עתידיות וזיהוי מועמדים פוטנציאליים לתפקידים אחרים בארגון.
- מנהלות מש"א מביעות **חשש מפני הטיות אפשריות במערכות סינון אוטומטיות** ומדגישות את הצורך בבקרה שוטפת על קריטריוני הסינון והערכה תקופתית של איכות התוצאות.
- ארגונים מקפידים לשמור על **מעורבות אנושית** בשלבים המתקדמים של תהליך הגיוס.



## טכנולוגיות לאיסוף מידע ממקורות חיצוניים על מועמדים

- השימוש באיסוף מידע ממקורות חיצוניים על מועמדים, מתקיים בשכיחות נמוכה-בינונית, מוגבל בהיקפו ומתמקד במידע ציבורי וגלוי.
- **הוא נתפס כחלק לגיטימי מתהליך הגיוס, אך נעשה בזהירות ובמודעות לסוגיות המשפטיות והאתיות הכרוכות בכך.**
- מתוארת גישה מאוזנת - מחד הכרה בערך שיכול להתקבל ממידע זה, ומאידך שמירה על זכויות הפרט ומניעת הטיות לא רלוונטיות. בחלק מהארגונים, מידע זה נבחן רק בשלבים מתקדמים של תהליך הגיוס ועל ידי גורמים מוסמכים.



בשלב המועמדות יש מערכות גיוס שמסתכלות על מידע גלוי, של פעילות ברשתות חברתיות זה לגמרי לגיטימי. זה חלק מתהליכי הגיוס והוא משמש הרבה פעמים לחלק מתהליך השיפוט - האם האדם מתאים או לא מתאים לארגון.



## טכנולוגיות לניתוח נתוני עובדים

- מובע ערך רב ביחס ליכולת לאסוף נתונים ממקורות שונים ולעבד אותם לכדי תובנות פעילות, המאפשרות קבלת החלטות מבוססות נתונים.

מקובל בשימושים כגון:

- איסוף וניתוח נתונים לצורך שימור עובדים והפחתת תחלופה
- מדידת שביעות רצון והמעורבות של עובדים (Employee Engagement)
- בניית דשבורדים למנהלים, ליצירת תמונה מקיפה יותר וקבלת החלטות מושכלות

- **מערכות אלו מאפשרות קבלת החלטות מבוססות נתונים, אך בו-בזמן עולות דאגות לגבי איכות המידע ופרשנותו. עולות דאגות לגבי איכות המידע ופרשנותו.**



• יש לנו המון מערכות מידע ומערכות נתונים בעולמות משאבי אנוש של פלטפורמות שונות, ואנחנו מחפשים דרך בעצם באמצעות AI **לאסוף נתונים ממקורות שונים ולייצר תמונה יותר עמוקה ויותר מורכבת.**

• כל המקום של האנליטיקה אם זה סביב שימור עובדים, או סביב "Service satisfaction", כל המקומות האלה הם בהכרח מתאפשרים וזה מאוד מאוד עוזר.



## טכנולוגיות לניהול וייעול תהליכי משאבי אנוש

- מערכות לניהול תהליכי משאבי אנוש נמצאות בשימוש נרחב, בכל סוגי הארגונים, בעוד שמערכות מתקדמות יתר נפוצות בארגונים גדולים.
- האבולוציה בתחום זה מתוארת כהדרגתית - החל ממערכות בסיסיות לשכר ונוכחות ועד למערכות מקיפות המנהלות את מכלול ההיבטים של חיי העובד בארגון.



אנחנו בשנתיים האחרונות מטמיעים Success factor בתור Employee Central שמאחד את כל הדברים, מה שמאפשר לנו לעשות את הקפיצה הבאה.

ככל שהשנים עברו והמערכות נהיו יותר ויותר מורכבות, אז משאבי אנוש הפך להיות איזשהו ציר מרכזי שמחזיק את המידע על העובד, לא רק כמה הוא מרוויח ובאיזה שעה הגיע הלך הביתה, אלא גם מה הוא יודע מה ההערכה שיש עליו.



## טכנולוגיות למיפוי כישורים ופיתוח מסלולי קריירה

- מיפוי כישורים ויכולות עובדים באמצעות טכנולוגיות מתקדמות נתפס כהזדמנות משמעותית לקידום שוויון הזדמנויות ולסגירת פערי מיומנויות
- מידת השכיחות בינונית – נפוץ יותר בארגונים גדולים וטכנולוגיים, כאשר ארגונים אחרים עדיין נמצאים בשלבי אימוץ ראשוניים ונסמכים על הזנת מידע ידנית מצד העובדים והמנהלים.



לנו יש גם מערכת Skills פנימית שלכאורה היא כמו לינקדאין, אבל עדיין במקום לשאוב מתוך הביצועים של העובדים ובאופן שבו זה ימלא את עצמו, זה עדיין מבוסס על זה שהעובד עצמו צריך למלא, והמנהל צריך להעריך משהו מאוד ארכאי ביחס ליכולות הטכנולוגיות הקיימות.



## טכנולוגיות ללמידה, הדרכה והכשרה

- מערכות המשמשות לשיפור חוויית הלמידה ולהתאמה אישית של תהליכי הכשרה.
- **השימוש ב AI לפיתוח תוכן לימודי נמצא בראשיתו, אך מתפתח במהירות, במיוחד בארגונים טכנולוגיים וגדולים.**
- בארגונים אקדמיים, שימוש זה מעלה אתגרים מיוחדים בהקשר של אותנטיות בחינות ועבודות הסטודנטים, כאשר הגישה היא זהירה, עם דגש על שילוב בין למידה מסורתית וטכנולוגיה חדשנית.



- מערכת LED , שמאפשרת ללוות את העובד בתהליכי ההכשרה שלו.
- אני מכיר ארגונים שהביאו מערכות מבוססות AI לכתיבת לומדות או לכתיבת מערכי שיעור או למידה על משהו, או לתחקור נושאים. אז הם התחילו גם לכתוב קוד אתי.



## טכנולוגיות למעקב וניטור בתפקידים מבוססי תשומות

- ניטור פעילות עובדים מוגבל לתפקידים מוגדרים היטב ומבוססי תשומות, כמו מוקדי שירות ותפקידי תפעול.
- בתפקידים אלה, המעקב נתפס כחלק אינהרנטי מהעבודה, ונטען כי העובדים מודעים לו מלכתחילה.
- קיימת הסכמה רחבה שמעקב מפורט אחר פעילות עובדים אינו מתאים לכל תפקיד או ארגון, וכי הוא עלול לפגוע באמון ובתרבות הארגונית. **המנהלות מדגישות את חשיבות השקיפות והתקשור הנאות של מטרות המעקב כאשר הוא נעשה.**



בתפקידים שאנחנו כן בודקים על תשומות, כמו למשל שמונה מאות נציגים, האנשים האלה, מהרגע שהם נכנסים למשמרת עד שהם מסיימים את המשמרת, **נמצאים במערכות שהן סופר מנוטרות.** יודעים כמה זמן הוא דיבר, כמה זמן הוא כתב, כמה זמן הוא ישב, כמה זמן הוא יצא לשתות קפה וזה חלק מסידור העבודה.



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

---

- אימוץ והטמעת טכנולוגיות AI –  
מידת ההיכרות והבשלות בתחום

---

- גופי האחריות והמומחיות בתחום ה-AI בארגונים

---

- מקורות הידע בהטמעת טכנולוגיות AI  
והיישומים העיקריים שלהם בתחום משאבי אנוש

---

- **האתגרים עמם מתמודדים הארגונים,  
בהטמעה ובשימוש ב-AI בניהול עובדים**

---

- סוגיית הפגיעה פרטיות בעבודה, בעידן ה-AI

---

- גיבוש מדיניות והכוונה בנושא פרטיות בעבודה

---

- סיכום , מסקנות והמלצות



סי.איי מידע שיווקי

# מנהלי משאבי האנוש, כמו גם המנהלים הבכירים, מתארים התמודדות עם מגוון אתגרים, במגע לרסטמעה והשימוש במערכות AI בכלל, וביחס לניהול עובדים בפרט



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

1 החשש מפני דליפת  
מידע ארגוני

1

2 השימוש העצמאי של  
עובדים בכלי AI חיצוניים

2

3 החשש מפני טעויות בכלי  
ה-AI והשלכותיהן המשפטיות  
על הארגון

3

4 חשש מהטיות מובנות  
במערכות AI

4

5 היעדר מסגרת רגולטורית  
ונהלים ברורים

5

6 אתגר בהבנה ויישום של חוקי  
פרטיות בינלאומיים

6





המרכז הדיגיטלי  
ל

- **האתגר אשר עולה בקרב כל משתתפי המחקר כמשמעותי ביותר, המעסיק אותם ביותר, נוגע לסוגיית אבטחת המידע.**
- מידע שמוזן למערכות AI חיצוניות עשוי להישמר ולהיות מנותח גם לאחר השימוש המיידי, כאשר אין לארגון שליטה על אופן השימוש במידע זה, כמו גם מי עשוי לקבל אליו גישה בעתיד, תוך סיכון בטחון המידע הארגוני.
- חשש זה מתעצם בהקשר של ארגונים ביטחוניים, אשר מתוך משנה זהירות עובדים במערכות סגורות, שאינן בענן.



## הדילמה של שמירת הסודיות בארגון הוא המאיים הכי גדול שיש על השימוש ב AI.

עשו לנו ענן שלנו. וכלי שלנו שהחברה בחרה שזה הכלי של מיקרוסופט ואנחנו משתמשים בו, שם אתה יכול לשאול כבר הכל, אבל אז לא קלטנו שכשאנחנו שואלים אותו הכל חשוף, הכל חשוף.

בתור חברה ביטחונית שיש לה הרבה מגבלות של ביטחון מידע אז אנחנו עובדים בחלק גדול מהמערכות שלנו במערכות סגורות און פרם. זאת אומרת, מערכות מוטמעות אצלינו הן לא ברשת, הן לא בענן ואז זה מכביד עלינו.





המ  
לד

- אתגר מרכזי נוסף, הקשור לסוגיית אבטחת המידע, נוגע לשימוש העצמאי והבלתי מפוקח של עובדים בכלי AI חיצוניים.
- תופעה זו מציבה אתגר משמעותי, שכן ארגונים שלא קבעו מדיניות ברורה, מוצאים עצמם בסיטואציה ארגונית של **"Bring Your Own Tools"**
- אנשים מאמצים את הכלים הרבה יותר מהר מהארגונים ונעזרים בכלי AI בשלב בו הארגון עוד לא מבין מה לעשות איתם.



הטמענו **Co pilot ארגוני, אבל עד שזה קרה יש מלא עובדים שמביאים את האפליקציה שלהם, מורידים נתונים ממצגת או מטבלה, משחקים עם זה וכותבים את המסמך או את המצגת שהם צריכים להציג להנהלה. השליטה על נתונים מורכבת וקשה בתקופה הזאת.**



כולם מבינים שבגדול בסוף העובד יילך למחשב האישי שלו בבית, ילך ל Chat GPT ויוציא משם מידע. **הארגון אפילו לא יודע שזה זלג, אז זו לא באמת איזושהי מלחמה שמישהו חושב שהוא יכול להילחם בה.**

## 2 השימוש העצמאי של עובדים בכלי AI חיצוניים - המשך



המקור: חשבונית  
לד

מתוארות שתי אסטרטגיות להתמודדות עם סוגיית אבטחת המידע;

- **הגישה השמרנית**, שהנה הרווחת יותר (לפחות בשלבים מסויימים בתהליך ההטמעה) המצדדת **בחסימה מוחלטת של גישה לכלי AI חיצוניים.**
- **גישה פרגמטית** יותר מכירה בכך שעובדים ימצאו דרכים לעקוף מגבלות אלו ומעדיפה **חינוך והכוונה** במקום איסורים גורפים.

כמובן שאף ארגון לא רוצה שהמידע שלו יזלוג, אז אנחנו די חוסמים. אם אתה כותב בצ'אט GPT משהו שקשור לחברה, אז זה חוסם אותך.

אנחנו ממש מקפידים בנושא שמירת מידע. אנחנו אוסרים על שימוש בתוכנות שהן לשימוש אוניברסיטאי, אלא רק לשימוש עצמי שזה גם כן בעיה, כי אנחנו לא נוכל ללמוד מבחוח.

**הדרך היחידה להתמודד, זה בהדרכות שאנשים יבינו מה הרציונל**, איזו תזכורת: אתה משתמש ב AI, אם אתה צריך לתקן איזה אימייל שלך באנגלית אז סבבה, אבל אם אתה שם שם נתונים אז זה כבר הרבה יותר בעייתי.



# החשש מפני טעויות בכלי ה-AI והשלכותיהן המשפטיות על הארגון

המכון הישראלי  
לד

החשש העיקרי הוא שטעויות של מערכות AI חושפות את הארגון לסיכונים משפטיים חדשים, כאשר הדין הקיים אינו מספק מענה ברור לשאלה מי נושא באחריות. התחושה בקרב המשתתפים היא של "כניסה לטריטוריה לא מוכרת".

נושאים שעלו כחשופים לסיכונים משפטיים:

- **טעויות במתן מידע מקצועי שגוי** - שעלול להביא לקבלת החלטות שגויה על ידי לקוחות
- **טעויות בניתוח והערכה של עובדים** - עלולות לגרום להחלטות שגויות בנוגע לקידום, תגמול, פיטורין.
- **טעויות בזיהוי דפוסי התנהגות** - מערכות AI המנתחות התנהגות עובדים עלולות להסיק מסקנות שגויות על בסיס דפוסיים שזיהו. AI

בוא ניקח מענה של נציג ללקוח. אוקיי, או מענה ללקוח או בוט או מה שלא יהיה, מי אחראי שהבוט מפשל או אומר משהו שהוא לא לא במסגרת הזה כי זה יכול לקרות.

יכולות להיות טעויות שמייצרות חשיפה בהיבטים משפטיים לתוך הארגון. וגם כאילו באמת אפרופו מי של מי האחריות? כאילו אם יש איזושהי טעות אז מי נושא באחריות?"

זה לוקח אותנו לאזורים שאין בהם רגולציה. אתיקה.

כל דבר שמאבחן רגשות, כל דבר שהוא ביומטרי, כל דבר שהוא political opinion כל העולמות האלה הם נכשלים."





המכון הישראלי  
לז

- אתגר משמעותי, שעלה במחקר נוגע לחשש מהטיות מובנות במערכות AI והשפעתן על החלטות הגיוס, כמו גם האפשרות לפספס עובדים מתאימים.
- יש המעידים כי קיים בארגונים מנגנון פיקוח אנושי על עבודת המכונה, בתהליך הסינון.

- אנחנו מכניסים את הכישורים הקיימים ומה אנחנו רוצים, וזה יעזור לשבץ את הבן אדם הנכון בתנועה קדימה. ואז בחשיבה פנימה, עם ניהול סיכונים שלנו, **עלתה דילמה - אם באמת תהיה העדפה בכלי ה AI? מה קורה אם יש העדפה, אפילו מובנית, שאנחנו לא שולטים בה?**
- המערכות היום מסננות. אז קודם כל הם. יש להם איזשהו מתווה סינון שמדי פעם אנחנו צריכים רגע לראות רגע, **מה חוקי הסינון בתוך המערכות האלה? כי יכול להיות שיש מועמדים שאנחנו מפספסים על הדרך בגלל מערכות הסינון כאלה ואחרות.**
- **יש לנו איזשהו צ'ק ליסט ולראות מה אנחנו מסננים.** רגע לראות שאין לנו איזה הטיות כלשהו גם בקבלת קורות קורות חיים, שזה מותאם גם בנגישות, גם בעוד כל מיני פרמטרים שאנחנו בודקים את עצמנו.





המכון הישראלי  
לז

- כיום אין סטנדרטים מוסכמים לבחינת אמינות, דיוק והוגנות של מערכות AI.
- הארגונים מנסים למצוא את הדרך ולהגדיר את הסטנדרטים בעצמם.
- המשתתפים מתארים תחושה שהם נמצאים ב'שטח לא ממופה'.



גם אנחנו כבני אדם עושים היום טעויות בשיבוצים, בתנועות, בבניית מסלול קריירה וגם המשפטי, יש סיכון כזה, אבל הטענה היא שיש כללים, יש חוקים.. **האם יש נהלים בעולמות ה AI ? עדיין לא.**

החשש שעדיין אין טקסט-בוק מבחינה רגולטורית, מבחינה אתית, ביחס ל AI , אז באמת יש הרבה חששות שאני מניח שאנחנו נפתור אותם. **אין מדריך. אנחנו כותבים אותו תוך כדי. רוב הארגונים נמצאים בדיוק באותו מקום.**





יש לנו הרבה מאוד מחקרים מהאיחוד האירופאי לחתום על ההתחייבויות שלהם לכל מיני דברים של פרטיות ואבטחת מידע זה, זה אחריות גדולה וקושי מאוד גדול לקיים את זה. **כשמסתכלים על החוקים האלה, אבל אני רוצה לקוות שיש בו איזה סבירות והגיון.**

לא התרשמתי שיש שם איזה רגולציה מאוד סדורה או קודי אתיקה. זה מאוד מאוד מדובר, אבל לא התרשמתי שכבר יש משהו חקיקתי או משהו, בטח לא בתחומים שלנו. אבל יכול להיות שאני לא מספיק מכירה

- קושי נוסף נוגע לצורך להתמודד עם חוקי פרטיות ורגולציות מורכבות, במיוחד תקנות בינלאומיות כגון אלו של האיחוד האירופי.
- חלק מהמשתתפים הביעו תסכול מהפער בין הצורך לחדש ולהתקדם לבין הצורך לעמוד ברגולציות שלא תמיד נראות הגיוניות.
- הרגולציה המחמירה מצרה את צעדיהם ולא תמיד קיים ביטחון שאכן היא רלוונטית או הכרחית לארגון, מול הקושי שהיא מייצרת.



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

---

- אימוץ והטמעת טכנולוגיות AI –  
מידת ההיכרות והבשלות בתחום

---

- גופי האחריות והמומחיות בתחום ה-AI בארגונים

---

- מקורות הידע בהטמעת טכנולוגיות AI  
והיישומים העיקריים שלהם בתחום משאבי אנוש

---

- האתגרים עמם מתמודדים הארגונים,  
בהטמעה ובשימוש ב-AI בניהול עובדים

---

- סוגיית הפגיעה פרטיות בעבודה, בעידן ה-AI

---

- גיבוש מדיניות והכוונה בנושא פרטיות בעבודה

---

- סיכום, מסקנות והמלצות



# סוגיית פרטיות העובדים נדחקת, נוכח העיסוק באתגרים דחופים או מיידיים יותר

## מרכזת במבט הארגוני



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

סוגיית הפגיעה בפרטיות אינה עולה כנושא מרכזי בשיח על השימוש בטכנולוגיות AI בארגון, אלא רק באופן נעזר. עם זאת, כאשר הסוגיה עולה, ישנה הכרה בחשיבותה

- **תפיסה רווחת בקרב מנהלי משאבי אנוש ומנהלים, הנה שסוגיות אחרות הקשורות ב AI הן משמעותיות יותר מסוגיית פרטיות העובד ובעלת קדימות בעיסוק בה** (כגון יעילות ארגונית, בטחון המידע או השפעת ה AI על כוח האדם)
- אמנם, בתחומים רבים המערכות השתכללו, אולם היכולות של המערכות **אינן חדשות** ומדובר לתפיסתם בנושא שאינו בהכרח מציף דילמות דרמטיות חדשות.
- יתרה מכך, הארגון לתפיסתם פועל ממילא בשקיפות מול העובדים, מתוקף חוק, כך שאין רגישות מיוחדת המחייבת מצידם התייחסות מיוחדת (למשל בסוגיות ניטור, הסתמכות על מידע גלוי וכו')



בכל מה שקשור למערכות שקיימות בארגון, לנטר תנועה של עובדים שהם Location based services באמצעות הרכב או הטלפון, אז אם הארגון עושה שימוש בזה, הוא חייב על פי חוק לידע את העובדים. **אז אין פה שום בעיה ושום חשש, זה לגמרי שקוף.**



# מקובלת בקרב מנהלי מש"א גישה 'פרגמטית' המבחינה בין סוגי מידע ורמות רגישות ביחס לפרטיות העובדים



המכון הישראלי  
לד

- לפי גישה זו, לא כל מידע הוא רגיש או מסכן את פרטיות העובדים, וכי יש לזהות ולהבחין בין המידע הרגיש באמת לעובדים, לבין מידע אחר.
- גישה זו מובילה לעתים לפרקטיקה של הימנעות משימוש ב AI עם מידע רגיש במיוחד, ושימוש בכלים אלה למידע פחות רגיש.



- "אני חושבת שחלק מהתפקיד שלנו הוא להבין מה זה באמת המידע הפרטי שהוא בסכנה ומה זה מידע שהוא לא מסכן אף אחד"
- יש מידע שהוא ברמת פרטיות יותר גדולה. השכר של העובד כאילו כל מיני דברים משפחתיים. מידע רפואי כל הדברים האלה.
- אני לא אעלה קבצים לרשת לשום דבר חיצוני, אפילו שזה שיש התחייבות שזה נשאר רק בשרת שלנו. אני לא אעלה לא מידע על שכר ולא מידע לניתוחים של שונים של העובדים, אבל אני כן נשתמש ב AI כל יום, חמש פעמים ביום.





המרכז הדיגיטלי  
לז

**יש המחזיקים בדעה לפיה הפרטיות ממילא כבר אינה קיימת, הלכה למעשה, בעידן הדיגיטלי.**

- לפי תפיסה זו, בעולם הדיגיטלי אנשים **מסכימים באופן שגרתי למסור מידע אישי** כחלק מהשימוש בשירותים ואפליקציות, תוך ויתור מודע או לא מודע על פרטיות.
- כך, הולכת ונוצרת תרבות של שקיפות דיגיטלית שבה **חשיפת מידע אישי הופכת לנורמה חברתית**, במיוחד בקרב דורות צעירים.



- "אני חושבת שהפרטיות מתה מזמן וזה שאנחנו כאזרחים חושבים שאולי יש לנו איזו פרטיות - אנחנו בעצמנו ממלאים את הטלפון שלנו, את האימייל שלנו ומאגרי מידע שמוכרים עלינו ברשת.. הכל מעיד שאנחנו לא רוצים פרטיות, אחרת בואו נסגור את האינטרנט ונלך הביתה"
- "האמת היא שאזרחים כבר חשופים לכך שמידע עליהם נמצא במחזור דיגיטלי. יש לי ספק אם מישהו מאיתנו באמת מאמין שהוא שולט במידע."



# מנקודת מבטם של מנהלי מש"א, העובדים אינם מגלים דאגה באשר לפאגיית הפרטיות ולא דווקא בשל חוסר מודעות



המרכז הדיגיטלי  
לז

**תפיסה רווחת היא שהעובדים, במיוחד הדור הצעיר ובעולם ההייטק בפרט, מכירים ומודעים לנושא ולכן אינם חשים אי-נוחות כלפי שימוש בטכנולוגיות אלה במקום העבודה.**

- "אני חושבת שהעובדים בעצם רגילים להשתמש בכלים האלה מחוץ לכותלי הארגון, כך שאני לא חושבת שמהו מפתיע אותם כשאנחנו משתמשים בזה בתוכן, ובכל שיש דור יותר צעיר, אז זה גם הרבה יותר שלהם והם אפילו יותר מתקדמים מאיתנו"
- "אני לא מקבל מהעובדים איזשהם חששות בעניין הזה. לא קיבלתי פניות שאמרו 'תגיד לי איך החברה מתנהלת ואני רוצה לשמור על הפרטיות שלי'

**לחיזוק תפיסתם זו, יש המציינים כי החששות שמביעים העובדים, נוגעים יותר לביטחון תעסוקתי נוכח האפשרות שהמערכות יחליפו אותם, מאשר לפרטיות.**

- "אני חושבת שהחשש של העובדים אצלנו הוא יותר ממה יקרה איתם מחר בבוקר, מאשר מה יקרה עם הנתונים שלהם. אני חושבת שזה יותר מפחיד אותם מאשר איזה מידע יש לי עליו ומה אני עושה במידע הזה."



# מנגד, יש החשים כי חוסר הדאגה המופגן מצד העובדים בנוגע לפגיעה בפרטיותם, מקרב באשליה שהם מוגנים



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

- לתפיסת אלה, דווקא בארגונים הנתפסים כ**מאובטחים במיוחד** (תעשיית הביטחון, חברות פיננסים, חברות טכנולוגיות מתקדמות), בהם רגילים לעבוד תחת מערכות ביטחון מידע קפדניות, נוצרת בקרב העובדים "**אשליית מוגנות**" - תחושה מוטעית של הגנה מלאה, בנוגע לאופן שבו נאסף, נשמר ומעובד המידע האישי שלהם במערכות AI.



# מעורבות ועדי העובדים בסוגיית הפרטיות נתפסת כלא משמעותית, שכן הם נוטים להתמקד בסוגיות מסורתיות יותר של יחסי עבודה



המכון הישראלי  
לד

- הנושאים המעסיקים ועדים הם בעיקר שכר, תנאי עבודה ובטחון תעסוקתי, בפרט לנוכח איום האוטומציה והחלפת עובדים במערכות AI
- **היעדר מקרי מבחן** - בהיעדר תקדימים משפטיים או אירועים מתוקשרים של פגיעה בפרטיות באמצעות AI, הנושא טרם הבשיל כסוגיה מרכזית בשיח הוועדים.
- **פער מודעות וידע** - ועדי עובדים עדיין מתמודדים עם פער ידע טכנולוגי בכל הנוגע ליכולות AI בניטור ועיבוד מידע, מה שמקשה עליהם לייצר עמדה מוסדרת בנושא.
- עולה, כי בארגונים שבהם קיים **ניטור אינטנסיבי יותר**, כמו מוקדי שירות או מערכות בנקאיות, ישנה מעורבות גדולה יותר של ועדי עובדים בהגנה על פרטיות.



**אני חושב שבארץ לפחות, זה לא נושא שמדיר שינה מעיניהם, יש דחופים יותר**, כי עוד לא קרה אירוע, כי הוא לא במודעות, או שיותר דואגים להיבטים אחרים של שכר, שזה לגיטימי. הנושא של פרטיות, אני לא חושב שמדיר שינה, אבל זה בסדר גמור להטיל את החובה הזו על המעסיק.



# בארגונים הגדולים, בהם הטמעת ה AI בניהול העובדים נעשית באופן מוסדר, ננקטות פרקטיקות לצמצום הפגיעה בפרטיות העובדים



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

## אימוץ גישה מבוססת צרכים ולא יכולות;

התמקדות בצרכים אמיתיים ולא בניצול כל היכולות הטכנולוגיות האפשריות

## פיתוח מערכות לניתוח מיומנויות עובדים, המבוססות על הסכמת העובד

## מינוי פונקציה יעודית בארגון, לסוגיית הגנת הפרטיות

- "אצלנו יש איזה מוטו בארגון שאומר **תמדוד את מה שצריך ולא את מה שאפשר**. אני חושבת שפה אנחנו צריכים להיות יותר מדויקים ולא להתפתות מעצם זה שיש יכולות באמת לרדת לנבכי נפשם של אנשים ולשים את הגבול של מה באמת אני צריך כמעסיק ומה באמת נדרש"

- יש לנו גם מערכת skills פנימית שלכאורה היא כמו לינקדאין, אבל במקום לשאוב מתוך הביצועים של העובדים באופן שזה ימלא את עצמו, **זה עדיין מבוסס על זה שהעובד עצמו צריך למלא והמנהל צריך להעריך. משהו מאוד ארכאי ביחס ליכולות הטכנולוגיות הקיימות.**

- יש לנו כל מיני התלבטויות האם זה עניין של opt in או opt out. חוקי המשחק השתנו ועובד שזה לא מתאים לו - לא עולה וזה בסדר גמור. **פשוט לא לשחק במשחק הזה גם אפשרות.**

- גייסנו פונקציה בארגון שזה תפקידה, לוודא שאנחנו עומדים גם בדין וגם בכלל בנושא הפרטיות. הגנה על הפרטיות בכלל ושל העובדים של כל מאגרי המידע





מן המחקר עולה תפיסה המשותפת לרבים (בולט בקרב המנהלים הבכירים);

מחד, מובעת הכרה בכך שארגונים גדולים פועלים לניטור עובדים וכי קשה להתעלם מהעובדה שזוהי מגמה שקשה יהיה לעצור.

**יחד עם זאת, בעידן של יכולות טכנולוגיות מתקדמות וחודרניות, דווקא האמון ההדדי בין הארגון לעובדיו הופך לנכס אסטרטגי משמעותי.**

תפיסה זו מבוססת על מספר עקרונות מרכזיים:

- 1. אמון כמנגנון יעיל יותר מניטור** - מנהלים רבים מזהים שבניית יחסי אמון משיגה תוצאות טובות יותר מאשר מערכות ניטור מתוחכמות, הן מבחינת תפוקות והן מבחינת שביעות רצון.
- 2. הנזק של "האח הגדול"** - ניטור אינטנסיבי נתפס כפוגע במוטיבציה, ביצירתיות ובמחויבות האוטנטית של העובדים, ומייצר "אפקט מצנן" על התנהגות טבעית ויזמית.
- 3. שקיפות כמפתח לאמון** - אם ננקטים אמצעי ניטור, קיימת הסכמה רחבה שהם צריכים להיות שקופים לחלוטין לעובדים, ותוך הסכמה מדעת.
- 4. תזוזה מבקרת תשומות לבקרת תפוקות** - מנהלים מדגישים את היתרונות של מדידת תוצאות והישגים, במקום מדידת זמן עבודה ופעילות עבודה רציפה.



- בסוף התרבות הארגונית היא מנצחת, ובסוף יש תרבות ארגונית של אמון.
- יש היום כל כך הרבה מנגנונים שעובדים ואני לא חושבת שזה באינטרס של ארגון, יש כל כך הרבה דברים לעשות במקום ללכת ולחפש איזשהו מידע על עובדים.  
**אני באמת שואלת האם זה ה core business שלנו?**



- אני יודעת בכל רגע נתון על 700 עובדים, מתי הוא הגיע, לכמה שיחות הוא ענה, מה היה בזמן השיחה שלו... מתי הוא יצא לשירותים... **זה אח גדול**.
- אני חושב שהארגונים הגדולים משתמשים בכלים האלה. אני חושב שיש הרבה חשש מהם, ובצדק. אבל מצד שני אני חושב שצריך להבין שזה יקרה כי אי אפשר לעצור את זה.



- אני חושב שזה שובר את האמון. אם אני צריך לעקוב אחרי מה שעובד עושה ולדעת בדיוק מה הוא עושה וכמה הוא עושה... **אנחנו לא במקום הנכון מבחינת יחסי עבודה**, אני אישית לא הייתי רוצה לעבוד בארגון כזה, זה גם עניין של ערכים אישיים.



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

---

- אימוץ והטמעת טכנולוגיות AI –  
מידת ההיכרות והבשלות בתחום

---

- גופי האחריות והמומחיות בתחום ה-AI בארגונים

---

- מקורות הידע בהטמעת טכנולוגיות AI  
והיישומים העיקריים שלהם בתחום משאבי אנוש

---

- האתגרים עמם מתמודדים הארגונים,  
בהטמעה ובשימוש ב-AI בניהול עובדים

---

- סוגיית הפגיעה פרטיות בעבודה, בעידן ה-AI

---

- גיבוש מדיניות והכוונה בנושא פרטיות בעבודה

---

- סיכום , מסקנות והמלצות



סי.איי מידע שיווקי

# קיימים פערים בין ארגונים, בנוגע לקיומם של קודים אתיים פורמליים בתחום השימוש ב AI בניהול עובדים וסוגיית הפגיעה בפרטיותם



ארגונים גדולים, ובמיוחד חברות גלובליות, מתקדמים יותר בגיבוש ויישום מדיניות פורמלית, בעוד שארגונים קטנים, מסורתיים ומוסדות ציבוריים מפגרים באופן משמעותי.

## ארגונים זקוקים למערך של פתרונות משלימים בגיבוש מדיניות AI ופרטיות:

מסגרת רגולטורית גמישה, קודים אתיים מותאמים, תהליכים שיתופיים, כללים ברורים, הכשרות ייעודיות, פורומים מקצועיים, אמצעי תקשורת עם העובדים, מבנה ארגוני מוגדר, התאמה בין דרישות גלובליות ומקומיות, ותו תקן ארגוני. פתרונות אלה צריכים לאזן בין הצורך בסטנדרטיזציה והגנה לבין שמירה על גמישות וחדשנות.

"אפרופו תרבות ארגונית, אני חושבת שבתהליך של הכנסה של כלי ה AI חלק מהסיפור יהיה באמת סיפור של תקשור, נצטרך לנהל את הדבר הזה בשביל לא לאבד שליטה. גישור בין העובדים לארגון, יש פה הרבה עניין של לגשר ולתקשר להם המעבר ל AI.



# צרכים בקרב מנהלים בכירים ומנהלי משאבי אנוש, בהקשר של גיבוש מדיניות קודים אתיים לשימוש ב AI בניהול העובדים והגנה על פרטיותם



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

1 מסגרת רגולטורית מאוזנת  
המותאמת לסוגי ארגונים

2 קודים אתיים ונהלים פנים  
ארגוניים, להגנת פרטיות  
העובדים

3 הכשרה והעלאת מודעות  
בכל הרמות הארגוניות

4 פיתוח מומחיות ומבנה ארגוני  
תומך

5 תהליך שיתופי לבניית אמון  
עם העובדים

6 קהילות ידע ושיתוף פעולה  
בין-ארגוני



# 1 מסגרת רגולטורית מאוזנת המותאמת לסוגי ארגונים



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

- קיים מתח מובנה בין הצורך במסגרת רגולטורית מחייבת, לבין העדפה לקודים וולונטריים גמישים יותר.
- מנהלים מביעים צורך בהנחיות ברורות, אך חוששים מרגולציה נוקשה שתחנוק חדשנות ולא תתאים במדויק למאפייני הארגון.
- מובעת העדפה ל"אבני צפון" ערכיות ועקרונות מנחים על פני חקיקה מפורטת מדי שעלולה להתיישן במהירות נוכח קצב התפתחות הטכנולוגיה.
- הגישה המועדפת שהסתמנה היא פיתוח מסגרות הכוונה, המותאמות למגזרים שונים (ציבורי, פרטי, היי-טק, תעשייה מסורתית, וכו'), תוך שמירה על עקרונות-ליבה משותפים ובסיסיים.

# מסגרת רגולטורית מאוזנת המותאמת לסוגי ארגונים - המשך



## העדפה ל'רגולציה ממליצה'

החקיקה התקינה מגיעה תמיד באיחור ניכר אחרי שזה כבר לא רלוונטי וכארגונים כבר בנו לעצמם כל מיני Guard Rails משל עצמם.

אני לא חושבת שמדינה יכולה לתת מענה לכל הצורך של השוק, כי כנראה הצורך שלי כחברת הייטק יהיה שונה משל חברת חשמל, והצורך של גלובלי לעומת לוקאלי.

עדיף כמה שפחות רגולציה מחייבת בעניין הזה יותר רגולציה ממליצה, כי בסופו של דבר כולם רוצים את הגמישות.

## העדפה לרגולציה מחייבת

הכאוס הזה שאנחנו נכנסים אליו ייפתר באמצעות בניית אסטרטגיה סדורה ברמת מדינה, ברמת רגולטור שינהל בעצם את כל התהליך הזה... כי לארגון אין אינטרס. בסוף זה לא עלה, אתה יודע, זה לא באג'נדה.

אי אפשר, זה לא יקרה, שכל גוף יחליט עבור עצמו כי הגופים לא ייקחו את הסיכון המושגע בהתייעלות, בהגדלת הכנסות וצמצום הוצאות, בלי רגולציה מאוד ברורה שאומרת מותר או אסור, כי אחרת מדובר בסיכון שלא יעבור דירקטוריון.



## 2 קודים אתיים ונהלים פנים ארגוניים, להגנת פרטיות העובדים



המכון הישראלי  
לז

- מובע צורך בגיבוש במודלים פרקטיים, שארגונים יכולים לאמץ ולהתאים לשימושם הפנימי.
- ארגונים זקוקים לתבניות מוכנות של קודים אתיים-ארגוניים, נהלי עבודה מומלצים ורשימות "עשה ואל תעשה" להבטחת שימוש ראוי ב AI תוך שמירה על פרטיות העובדים.
- הצורך הוא במערכת כללים מפורטת וישימה הנוגעת לסוגיות מעשיות כמו ניטור, הסכמה מדעת, ושקיפות בשימוש במידע על עובדים.



מה המבנה של הפלט? מה מותר להכניס? למי מותר להסתכל? מה התהליך של אבטחת איכות שעובר תוצר כזה לפני שאנחנו מטמיעים אותו?

אנחנו העברנו בעצם הדרכה ראשונה לכלל החברה על המשמעות של עבודה עם תוכנות AI, כללי עשה ואל תעשה.





- הטמעה אחראית של AI והגנה על פרטיות העובדים דורשת מומחיות ייעודית ומבנה אחריות ברור.
- ארגונים זקוקים להגדרת תפקידים ואחריות ברורה, בין אם באמצעות מינוי ממונה פרטיות, HRIS, חלוקת אחריות בין בעלי תפקידים קיימים או ועדה מקצועית, בהתאם למבנה הארגון.
- במקביל, יש צורך בפיתוח מומחיות פנימית ובהכשרות מקיפות בכל רמות הארגון.



לפני כשנה אני החלטתי שבגלל חשיבות הנושא, הממונה על הפרטיות מדווחת אלי, יושבת בלשכת המנכ"ל וזה כמעט פול טיים ג'וב.



- פער הידע בתחום ה AI ופרטיות העובדים מהווה אתגר משמעותי בכל הארגונים.
- נדרשת הכשרה מקיפה ומותאמת לכל רמות הארגון - מההנהלה הבכירה ועד העובדים מן השורה, כאשר לכל קבוצה צרכי הכשרה שונים:
- מנהלים בכירים זקוקים להבנה של ההשלכות המשפטיות, מנהלי משאבי אנוש צריכים להכיר את ההשפעות על יחסי העבודה, ועובדים זקוקים להנחיות מעשיות לשימוש אחראי ולהבנת זכויותיהם.



ההנהלות באות למחלקות המשפטיות ואומרות לנו 'תגידו מה לעשות', אנחנו עומדים רגע, אנחנו גם לא יודעים וצריך לנסות ללמוד את העניין הזה.

אני חושבת שאנחנו גם צריכים להכשיר את המנהלים שאנחנו נותנים להם את הכלים האלה, שיבינו מה הם מקבלים ומה הם יכולים לעשות עם זה.



- גיבוש מדיניות בנושא AI ופרטיות העובדים דורש תהליך שיתופי הכולל את כלל הגורמים הרלוונטיים בארגון, ובמיוחד את העובדים עצמם או נציגיהם.
- בהיבט זה, שקיפות והסברה מתמשכת נתפסות כבסיס לבניית אמן.
- ארגונים צריכים לפתח מנגנוני תקשורת דו-כיווניים שיאפשרו לשתף את העובדים במידע על טכנולוגיות המוטמעות בארגון, במיוחד אלו המשמשות לניטור, לניתוח ביצועים או לקבלת החלטות על עובדים.
- נדרשים תהליכי עבודה מובנים לשיתוף מידע, קבלת הסכמה והתייחסות לחששות העובדים, שאינם רק בגדר "מסמכי מדיניות" אלא מסגרות עבודה לדיאלוג הכולל מפגשים, עדכונים, והסברה שוטפת.



אני חושבת שיש לעובדים איזושהי אשליה של מוגנות ואני חושבת שבתהליך של הכנסה של כלי ה AI חלק מהסיפור יהיה באמת סיפור של תקשור.

אני חושב שהפתרון הוא הדיאלוג... דיאלוג פתוח בין המעסיק לעובד, לעובדים או למי שמייצג את העובדים.



המכון הישראלי  
לז

- בהיעדר מודלים מגובשים ורגולציה ברורה, מובע צורך בקהילות ידע ושיתופי פעולה בין-ארגוניים לפיתוח מומחיות ותובנות משותפות.
- ארגונים זקוקים לפורומים מקצועיים המתמקדים בהיבטי פרטיות העובד בעידן ה AI, למאגרי מידע ולפלטפורמות לשיתוף ידע עם דגש על היבטים אתיים ומשפטיים.



אנחנו כמנהלי משאבי אנוש בכלל, התאחדנו גם כדי לייצר צוות כדי לעזור לנו לייעל את התהליך.

אנחנו משתתפים בלא מעט וובינרים שנערכים והולכים לכנסים. אני חושב ששנה שעברה הלכתי לפחות לאיזה ארבעה כנסים בעולמות AI בצורה כזאת או אחרת.



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

---

- אימוץ והטמעת טכנולוגיות AI –  
מידת ההיכרות והבשלות בתחום

---

- גופי האחריות והמומחיות בתחום ה-AI בארגונים

---

- מקורות הידע בהטמעת טכנולוגיות AI  
והיישומים העיקריים שלהם בתחום משאבי אנוש

---

- האתגרים עמם מתמודדים הארגונים,  
בהטמעה ובשימוש ב-AI בניהול עובדים

---

- סוגיית הפגיעה פרטיות בעבודה, בעידן ה-AI

---

- גיבוש מדיניות והכוונה בנושא פרטיות בעבודה

---

- סיכום , מסקנות והמלצות



סי.איי מידע שיווקי



## המחקר מצביע על פער בין התקדמות המערכות הטכנולוגיות לניהול עובדים לבין רמת המוכנות הארגונית להתמודדות עם השלכותיהן.

- חברות טכנולוגיה גדולות וגלובליות כבר משתמשות בכלים מתקדמים; לסינון מועמדים, פיתוח מסלולי קריירה, הדרכות מותאמות ואפילו ניטור ביצועים, בעוד ארגונים קטנים, ציבוריים או מסורתיים מדשדשים מאחור. בארגונים אלה תהליכי ההטמעה עדיין ראשוניים ומלווים בחשש, חוסר ידע ותלות ביוזמות פרטניות.
- הטמעת הכלים הטכנולוגיים מעלה אתגרים רוחביים: חשש מדלופת מידע, שימוש עצמאי של עובדים בכלי AI חיצוניים, פרשנויות סותרות לרגולציה בינ"ל והיעדר סטנדרטים מוסכמים לפיקוח אתי.
- מנהלים נדרשים להתמודד עם הטיות אלגוריתמיות, שאלות של אחריות משפטית ומתח בין ציפיות הנהלה ליכולת הביצוע המעשית.



## פיצול אחריות, רגולציה חסרה ואתגרי פרטיות

- האחריות הארגונית על ניהול מערכות אלו אמנם מרוכזת במשאבי אנוש, אך בפועל מפוצלת בין מחלקות – משפטית, טכנולוגית, הנהלה ו- HRIS מה שיוצר לעתים כפילויות וחוסר בהירות. בהיעדר כתובת ברורה, אין מדיניות כוללת או תהליך סדור לליווי הטמעה.
- היעדר מסגרת רגולטורית לשימוש אתי בכלי AI מעמיק את הפער ומותיר את הארגונים לבדם להתמודד עם סוגיות אתיות, משפטיות ותפעוליות, בתחושת "שדה לא ממופה".
- ארגונים גלובליים נעזרים בהנחיות ממטותיהם בחו"ל ושואבים השראה מתקנות ה- GDPR באירופה ומרגולציה ממדינות כמו קליפורניה, אך אלו נתפסות יותר כהשראה עקרונית מאשר מסגרת ישימה במלואה.



## פרטיות העובדים: פערי התייחסות ופרקטיקות מתהוות

סוגיית פרטיות העובדים אינה בראש סדר העדיפויות של מנהלים העוסקים בהטמעת מערכות טכנולוגיות חדשות, כאשר השיח הארגוני ממוקד בהיבטים עסקיים, ולעיתים מקטין בחשיבותו של מימד ההגנה על פרטיות העובדים.

- תפיסה שכיחה בקרב מנהלים היא שאין כיום פגיעה מהותית בפרטיות, בין היתר בשל ציות לחוק - במקום בו קיימות חובות שקיפות וכן משום שהעובדים אינם מביעים דאגה - בעיקר הצעירים, הנתפסים כמי שכבר "ויתרו על פרטיותם".
- מוכן, יש המחזיקים בגישה פרגמטית המבחינה בין מידע אישי "באמת רגיש", לבין מידע הנתפס כטכני, גלוי או ממילא נחוץ לניהול, לגביו ניתן להשתמש במערכות AI מבלי לראות בכך פגיעה של ממש בפרטיות.
- גישה זו של המנהלים נובעת לעיתים מחוסר מודעות למורכבות התחום ולשלל הסיכונים הטמונים בשימוש לא מוסדר במערכות מתקדמות.



- יחד עם זאת, כאשר הסוגיה עולה לדיון, ניכר כי היא מעוררת עניין וכן תהליך עומק של חשיבה ומודעות גוברת לחשיבות ההגנה על זכויות העובדים.
- במעט מהארגונים כבר מונו פונקציות ייעודיות להגנת פרטיות העובדים, שתפקידן לוודא עמידה בדרישות החוק, לגבש נהלים פנימיים, ולהוות מוקד ידע והכוונה בנושא רגיש זה.
- כך גם החלו להיטמע מערכות מבוססות הסכמה, תוך בחירה להשתמש רק בפונקציות התואמות צורך מוגדר ולא כל מה שהטכנולוגיה מאפשרת.



## אמון – העיקרון שמחליף פיקוח

- נראה, כי נושא ניטור עומק של עובדים נתפס כ'קו פרשת המים'. בעוד כלים לניתוח מגמות, פיתוח מיומנויות או חיזוי עזיבה מתקבלים כטכנולוגיות תומכות לגיטימיות, הרי שמעקב שוטף ויזום אחר דפוסי התנהגות מעורר תחושת אי-נוחות עמוקה.
- בקרב כלל המרואיינים עולה עמדה אחידה יחסית, לפיה בניית אמון בין הנהלה לעובדים היא הדרך המועדפת לניהול טכנולוגיות מתקדמות. במקום פיקוח חודרני – שקיפות, הסכמה מדעת, מיקוד בתפוקות וחיזוק אחריות הדדית.
- האמון לתפיסתם אינו רק ערך מוסרי, אלא גם מנגנון ניהולי פרקטי ומועדף, המאפשר לקדם חדשנות תוך שמירה על יחסי עבודה תקינים.



## לאור ממצאי המחקר, מתגבשת ההבנה כי נדרשת התערבות רב-מערכתית להסדרת השימוש ב AI בעולם העבודה, תוך הגנה על פרטיות העובדים

- במטרה לספק מענה ישים, מדורג וגמיש לגופים שאינם כפופים להסדרה מחייבת אך מבקשים לפעול באחריות, נדרש לחבר בין עקרונות פעולה אתיים לבין פרקטיקות ניהול אפקטיביות, ולהציע למנהלים ולמערכות משאבי אנוש כלים ברורים לקבלת החלטות בעולם עבודה משתנה.
- בהתבסס על מסקנות אלה, יכול המכון הישראלי לדמוקרטיה, בשיתוף עם גורמים מקצועיים וציבוריים, להוביל מהלכים לקידום שימוש אחראי ואתי בטכנולוגיות AI בעולם העבודה, תוך איזון בין הצורך בחדשנות וייעול לבין ההגנה על זכויות העובדים לפרטיות וכבוד;

### 1) גיבוש מסגרת הכוונה רכה – ולא רגולציה מחייבת

מומלץ לפתח מודל גמיש של "רגולציה רכה": סט של כלים, קווים מנחים ומודלים אתיים להתמודדות עם סוגיות פרטיות עובדים בעידן ה AI, שניתן יהיה לאמץ באופן וולונטרי. המסגרת תתבסס על עקרונות ליבה אחידים, לצד גמישות ביישום והתאמה לסוגי הארגונים והמגזרים.



(2)

## פיתוח והנגשה של קודים אתיים פנים-ארגוניים

יש לקדם תבניות עבודה סדורות ("עשה ואל תעשה") לקידום פרטיות עובדים – הכוללות הנחיות מעשיות לתהליכים כגון ניטור, סינון, שימוש בנתוני עובדים ואיסוף מידע חיצוני. דגש יושם על שקיפות, הסכמה מדעת, בקרה אנושית, והבחנה בין סוגי מידע לפי רגישות.

(3)

## הכשרות ייעודיות והעלאת המודעות בארגון

פערי הידע המשמעותיים בכל הרמות הארגוניות, מחייבים מהלכי הכשרה והדרכה נרחבים. נדרשת הצפת סוגיית הפגיעה בפרטיות למודעות הארגונית, ליווי האימוץ הטכנולוגי בלמידה שיטתית והשקעה בפיתוח הכשרות, מותאמות לפונקציות בארגון:

- למנהלים בכירים – הבנה של השלכות אתיות ומשפטיות
- לאנשי משאבי אנוש – כלים ליישום אחראי
- לעובדים – ידע בזכויותיהם ומודעות לסיכונים בשימוש בכלי AI

(4)

## מיסוד תפקידים ותמיכה מקצועית ייעודית בארגון

מומלץ למפות ולנסח מודלים של חלוקת אחריות פנים-ארגונית ברורה והתמחות ייעודית, כגון מינוי ממונה פרטיות, הקמת ועדות מקצועיות בין-תחומיות, או עיגון תפקידי HRIS. הדבר יגביר את היכולת הארגונית לקבל החלטות מאוזנות בזמן אמת.



## שיתוף העובדים וחזקת אמון כבסיס להתמודדות עם טכנולוגיות חוזרות

מומלץ להוביל מהלך להטמעת תפיסה של תרבות ארגונית מבוססת אמון, תוך שיתוף עובדים בגיבוש מדיניות ובתהליכי הטמעה.

## קידום שיתוף פעולה בין-ארגוני ופיתוח קהילות ידע בנושא AI ופרטיות עובדים

יש מקום למיסוד פלטפורמה לשיח בין מגזרים: פורומים של מנהלי משאבי אנוש, אנשי פרטיות, משפט וטכנולוגיה, לשם שיתוף פתרונות מעשיים, אתגרים ודילמות. תהליך זה יתרום לביסוס סטנדרטים אחידים, גם אם לא מחייבים.

## פיתוח והצגת 'מדד פרטיות בעבודה'

יש מקום להוביל פיתוח של מדד איכותי אשר ידרג ארגונים לפי הטמעת כלים טכנולוגיים מתקדמים בניהול עובדים והגנה על פרטיות עובדים. מדד זה יהווה מעין 'תו תקן' ויספק תמריץ חיובי ויכולת השוואה ענפית.

## קידום הנושא מול וועדי עובדים ושילוב סוגיות של פרטיות ו AI בהסכמים קיבוציים

קידום דיאלוג בין ארגוני עובדים ומעסיקים בנושא פרטיות העובד, וליווי תהליכי משא ומתן קיבוציים בסוגיות הקשורות להטמעת טכנולוגיות AI וניטור עובדים



המכון הישראלי  
לדמוקרטיה

# תודה



סי.איי מידע שיווקי