



הפינה המקצועית של ירדן פלד

מומחה לטרנספורמציה דיגיטלית מבוססת

בינה מלאכותית, מנהל עדיף Tech

עדיף
TECH

הבינה כבר כאן - אבל איפה ההנהלה?

מחקר חדש חושף: העובדים מוכנים לאמץ
בינה מלאכותית, אבל ההנהלות מדשדשות מאחור

שגיאות, הטיות, ואפילו חשיפות משפטיות.

הנהלות שלא מזהות את הרגע - מפספסות את העשור

מסקנה אחת עולה בבירור מהנתונים: האתגר הוא לא טכנולוגי, אלא מנהיגותי.

המחקר מראה ש-92% מהחברות מתכוונות להגדיל השקעות ב-AI בשלוש השנים הקרובות. ובכל זאת, רק 1% מהמנהלים הגדירו את ארגונם כ-mature ביישום AI - כלומר, כזה שמשלב AI בתהליכים בצורה עקבית, שמניבה תוצאות עסקיות מובהקות.

למה?

- ההנהלה לא מסכימה בתוכה על מפת דרכים.
- רוב החברות לא הגדירו מדדים ברורים לשימוש ב-AI.
- רק רבע מהחברות זיהו מקרים עסקיים שבהם ניתן לייצר ערך מיידי מ-AI.
- המסקנה: אי אפשר עוד לדבר על AI כ"פיילוט", הגיע הזמן להפוך אותו למנוע עסקי - וזה מתחיל למעלה.

הטכנולוגיה בשלה, האנשים מוכנים, הבעיה היא המבנה הארגוני

מקינזי מצביעה על חמישה חסמים ארגוניים עיקריים שמונעים יישום איכותי של AI:

1. **פערי יישור בין מנהלים.** חזון לא מגובש מוביל לפיזור משאבים.
2. **עלויות לא צפויות.** בלי אסטרטגיית ROI ברורה, ההשקעה נתקעת.
3. **פערי כישורים פנימיים.** אין מספיק טאלנט שמבין גם טכנולוגיה וגם עסק.
4. **רגולציה והסבריות.** חשש מטכנולוגיה "שחורה" שאי אפשר להבין את פעולתה.
5. **תלות בשרשרת אספקה עולמית.** בעיקר בתחום החומרה.

הפתרון של מקינזי - **Rewired Enterprise** - גישה שמחייבת לא רק

המשך בעמוד הבא <<<

קפיצת מדרגה - בלי הנהגה

כמעט כל ארגון בעולם משקיע היום בבינה מלאכותית. אך בעוד שהטכנולוגיה הופכת לחכמה, מהירה וזמינה יותר, רבים מהמנהלים עוד לא יודעים מה בדיוק לעשות איתה. העובדים, דווקא, כבר שם: לומדים כלים חדשים, משלבים אותם בתהליכי העבודה, ומעריכים שחלק ניכר מהפעילות היומיומית שלהם ישתנה בעקבות ה-AI. מה שחסר זה הובלה.

זהו אחד הממצאים המרכזיים במחקר רחב ההיקף של מקינזי, שפורסם בינואר 2025 תחת הכותרת "Superagency in the Workplace". המחקר, שהתבסס על סקרים וראיונות עם יותר מ-3,800 עובדים ומנהלים, מתאר פער מדאיג: כמעט כולם מדברים על AI, אבל רק מעטים באמת יודעים כיצד להטמיע אותו - או איך להוביל ארגון לעבודה שמבוססת עליו.

העובדים כבר משתמשים ב-AI ולא מחכים לאישור

מה שמרשים במיוחד בממצאי המחקר הוא שהעובדים לא רק מתעניינים ב-AI, הם כבר משתמשים בו, לעיתים קרובות מתחת לדאדא של ההנהלה. בעוד ש-47% מהעובדים מעריכים ש-AI ישפיע על לפחות שליש מהעבודה שלהם בשנתיים הקרובות, רק כ-20% מהמנהלים מאמינים בכך.

אם לא די בכך, שליש מהעובדים דיווחו שהם כבר משלבים AI ביותר מ-30% ממשיותיהם - פי שלושה ממה שהמנהלים משערים. הפער הזה אינו טעות סטטיסטית, הוא מעיד על נתק עמוק: עובדים בונים לעצמם כלים, אוטומציות ופתרונות - אבל עושים זאת לבד, ללא תמיכה, הכשרה או כיוון.

ומה עם הכשרה?

48% מהעובדים הגדירו הכשרה כגורם החשוב ביותר לקידום שימוש יעיל ב-AI, אך כמעט מחציתם מקבלים תמיכה מינימלית בלבד - או בכלל לא. זה לא רק החמצה של הזדמנות - זו גם חשיפת סיכון. עובדים שמשתמשים בטכנולוגיה חדשה מבלי להבין את מגבלותיה עלולים ליצור

המשך מהעמוד הקודם <<<

פיתוח כלים אלא גם בנייה מחדש של תהליכים, אנשים, תפקידים ותרבות ארגונית. במילים אחרות: שינוי מבני עמוק, ולא רק תוספת טכנולוגית.

מבט לעתיד: מי שחושב קטן - יפסיד בגדול

אחת ההבחנות המעניינות במחקר היא בין ארגונים שמסתפקים בשימושים נקודתיים של AI כמו סיכום מיילים או זיהוי לקוחות - לבין ארגונים שמכוונים לפרויקטים מהפכניים.

מול גישות שמרניות, המחקר מביא דוגמאות לשימושים שמסמנים את העתיד:

- פיתוח תרופות מבוסס חיזוי ביולוגי.
- ניטור שרשראות אספקה בזמן אמת.
- מערכות חינוך אדפטיביות מותאמות אישית.

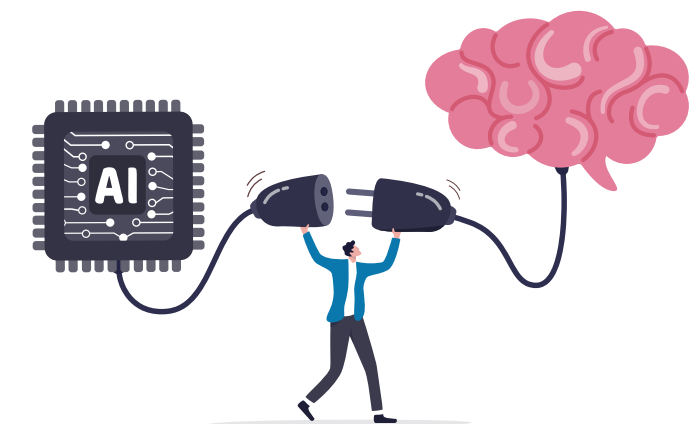
כלומר, זה לא רק "כמה מהר נטמיע", אלא איזה עומק שינוי נרצה לחולל.

הציפייה מהמנהיגות - לא לחכות, אלא להוביל

אם יש מסר אחד שעולה מהמחקר, הוא זה: "העובדים כבר מוכנים הציבור כבר נחשף ליכולות הטכנולוגיה כבר זמינה מה שחסר הוא הובלה".

מנהלים לא יכולים להרשות לעצמם לחכות עד שהשוק יתאיץ או שהשיח יירגע כמו במהפכות קודמות - מי שמהסס עכשיו, ימצא את עצמו רודף אחרי המתחרים מחר.

כמי שפועל בתחום הביטוח, אני לא צריך להסביר לאף אחד עד כמה הענף שלנו עובר שינוי. אבל מה שברור מהמחקר - ומהיומיום -



זה שהשינוי כבר קורה, גם אם לא החלטנו עליו רשמית. העובדים משתמשים בכלים של AI, הלקוחות משווים אותנו לחוויות טכנולוגיות אחרות, והציפיות רק עולות.

הנקודה הקריטית מבחינתי היא אחת: אם אנחנו לא נוביל את זה - זה ייכפה עלינו וזה לא עניין של טרנד, מדובר כאן באפשרות אמיתית לשפר את השירות, לדייק את המוצר, לחזק את הקשר עם הלקוח, ולפשט תהליכים שבמשך שנים רק הסתבכו.

AI לא יחליף את אנשי הביטוח, אבל הוא בהחלט יחזק את מי שיבחר להשתמש בו נכון - ויעקוף את מי שלא. וכפי שהמחקר מראה - ההתחלה וההובלה היא בידי ההנהלות.

המאמר מבוסס על דוח מחקר של חברת מקינזי מינואר 2025: "Superagency in the Workplace"

נתונים מרכזיים של מקינזי

נתון	משמעות
92% מהחברות מתכננות להגדיל השקעה ב-AI	כמעט כל ארגון רוצה לגדול עם AI, מעטים יודעים איך
1% בלבד מהחברות רואות את עצמן בשלות בשילוב AI	הפער בין השקעה להשפעה עצום
3X יותר עובדים משתמשים ב-AI לעומת מה שהמנהלים חושבים	העובדים כבר שם, ההנהלות עדיין לא קלטו
48% מהעובדים דורשים הכשרה מעשית	הרצון קיים, התמיכה לא מספקת
71% מהעובדים סומכים על הארגון שיטמיע ב-AI באחריות	אמון פנימי הוא נכס, אבל לא לנצח