

בינה מלאכותית, אוטומציה, ואתגרים במשאבי אנוש

תמונת מצב מחקרית 2025

מכון שריד

דוח מחקר: בינה מלאכותית, אוטומציה, ואתגרים במשאבי אנוש 2025

PUBLISHED
August 17, 2025

AUTHOR
מכון שריד



עולם משאבי האנוש ניצב בפני עידן חדש, שבו קצב השינוי מואץ, והאי-וודאות הפכה לשגרה. במקביל, טכנולוגיות מתקדמות, ובראשן בינה מלאכותית (AI), חוזרות לכל היבטי העסקים – החל ממשומות תפעוליות וימיומיות ועד להשפעה על החלטות אסטרטגיות.

המחקר מציג תמונת מצב עדכנית לשנת 2025, המבוססת על שילוב בין סקר כמותי לראיונות עומק איכותניים עם מקבלי החלטות בתחום משאבי האנוש בישראל. אנחנו בוחנים כיצד ארגונים מתמודדים עם השילוב בין טרנספורמציה דיגיטלית לאתגרים אנושיים, מהן מגמות ההשקעה העתידיות, ואילו הזדמנויות וסיכונים עומדים בפני התחום.

ממצאים מרכזיים

האתגר הכפול: שימור עובדים והטמעת AI. בעוד שהאתגר ה"קלאסי" של שימור ומחברות עובדים עדיין ניצב בראש סדר העדיפויות (62%), אתגר חדש ומשמעותי תופס את המקום השני – הטמעת בינה מלאכותית במשאבי אנוש (47%). נתון זה מצביע על כך שהטכנולוגיה הפכה מנושא צדדי לליבת האתגרים הארגוניים.

פרדוקס המוכנות והאימוץ. על אף ההכרה בחשיבותה של AI, ניכר "פער מוכנות" משמעותי. 45% מהארגונים מדווחים על שימוש מינימלי או היעדר שימוש ב-AI בתהליכי משאבי אנוש. במקביל, רק 28% מהארגונים מרגישים מוכנים במידה רבה או רבה מאוד לאתגרים הטכנולוגיים. הדבר מצביע על פער בין ההבנה האסטרטגית ליישום בפועל.

ההשקעה העתידית היא בטכנולוגיה ובאדם. התחום המרכזי בו ארגונים מתכננים להשקיע בפיתוח מקצועי של עובדיהם בשנה הקרובה הוא חדשנות טכנולוגית (53%). במקביל, האסטרטגיות המובילות לשיפור חווית העובד מתמקדות בפיתוח אישי וקריירה (30%) ובשיפור התרבות הארגונית (24%).

אי-וודאות אסטרטגית רווחת. באופן מטריד, קרוב לרבע מהמשיבים (23%) מודים כי לארגונם אין אסטרטגיה מגובשת לשיפור חווית העובד ושימור כשרונות. כמו כן, שיעור גבוה ויוצא דופן של 38% מהמשיבים אינם יודעים כיצד התפתחות ה-AI תשפיע על תחום משאבי האנוש, ממצא המדגיש את אי-הוודאות והצורך הקריטי בהכוונה והכשרה.

העתיד: אוטומציה לצד אנושיות. קיימת הסכמה כי AI צפויה לייעל תהליכים אדמיניסטרטיביים ולאפשר קבלת החלטות מבוססת נתונים. שינוי זה יאפשר לאנשי משאבי האנוש להתמקד במשימות אסטרטגיות יותר. עם זאת, לצד ההזדמנויות, עולה החשש מצמצום הצורך באינטראקציה אנושית והאתגר לשמר את "המגע האנושי" והתרבות הארגונית.

ממצאים אלו ועוד, המפורטים בהמשך הדוח, מספקים תמונת מצב מקיפה ומעוררת מחשבה על עתיד מקצוע משאבי האנוש.

אתגרים מרכזיים בתהליכי משאבי אנוש 2025

סביבת העבודה מאופיינת באפס ימי שגרה, והדבר היחיד הקבוע הוא השינוי.

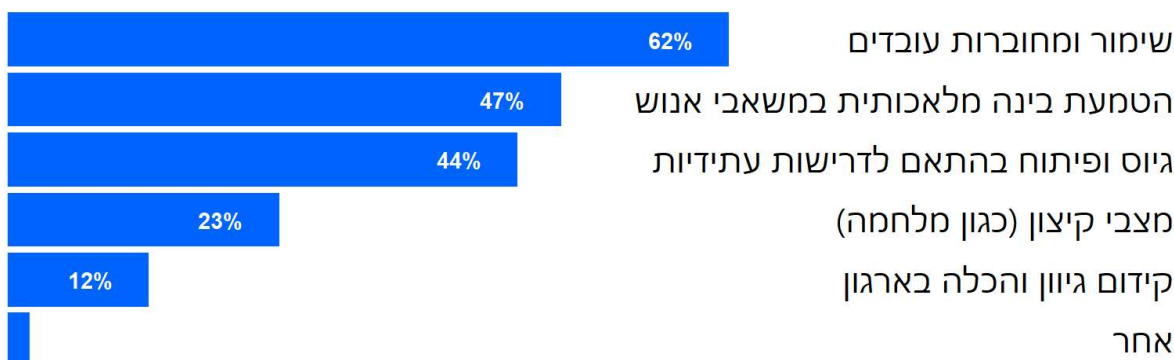
בשנה האחרונה, תחום משאבי האנוש מתמודד עם מציאות ארגונית סוערת המאופיינת בשינויים תכופים, חוסר יציבות וסביבה של "אפס ימי שגרה" – כפי שתיארה אחת מהמראיינות במחקר. לצד אתגרים מוכרים כגון שימור עובדים וחיזוק תחושת המחברות, מצטיירים גם אתגרים חדשים ועוצמתיים, ובראשם הטמעת בינה מלאכותית בתהליכי HR.

כפי שניתן לראות בתרשים הבא, האתגר של שימור ומחברות עובדים מוביל את הרשימה עם 62% מהמשיבים, ואחריו ניצב אתגר הטמעת הבינה המלאכותית עם 47% – נתונים הממחישים את מקומו המרכזי של התחום בלב סדר היום הארגוני.

אחד האתגרים הבולטים שנחשף במחקר הוא הפער בין ההבנה האסטרטגית של חשיבות הטכנולוגיה לבין יכולת היישום בפועל. מנהלים מתמודדים עם הצורך בגיוס ופיתוח עובדים בהתאם לדרישות עתידיות, לצד קשיים בניתוח נתונים ובאינטגרציה של מערכות שונות. נוסף על כך, סוגיות של רגולציה, אבטחת מידע, והיעדר הכשרה מספקת לעובדים ומנהלים – מגבילות את ההטמעה האפקטיבית של כלי AI.

בסיכומו של דבר, מכלול האתגרים מצביע על כך שתחום משאבי האנוש איננו עוד גורם תומך בלבד, אלא שחקן מרכזי בהתמודדות הארגונית עם המציאות המשתנה, וממלא תפקיד קריטי כמנוע צמיחה וחדשנות.

אתגרים מרכזיים בתחום משאבי האנוש



סכום האחוזים מעל מאה % - כל משיב סימן עד שתי אפשרויות

פער המוכנות - בין ההבנה האסטרטגית ליישום בפועל

בינה מלאכותית לא הולכת להחליף אנשים. אבל אנשים שיודעים להפעיל בינה מלאכותית, הולכים להחליף כאלו שלא.

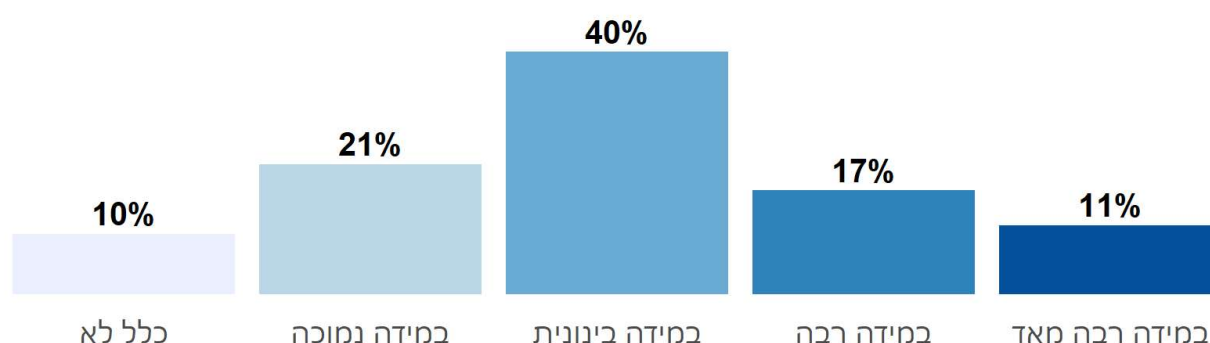
על אף ההכרה ההולכת וגוברת בחשיבותה של הבינה המלאכותית ככלי מרכזי לעיצוב עתיד משאבי האנוש, ממצאי המחקר מצביעים על **פער משמעותי בין הרצון לאימוץ הטכנולוגיה לבין המוכנות בפועל של ארגונים ליישם אותה באופן רחב ומעמיק.**

מהנתונים עולה כי **45% מהארגונים מדווחים על שימוש מינימלי או היעדר שימוש בכלל בכלי AI** בתהליכי משאבי אנוש, גם כאשר יש הכרה בתועלת הפוטנציאלית. נתון זה מדגיש את הפער בין התפיסה לבין הפרקטיקה. נוסף על כך, רק **28% מהמשיבים העידו כי ארגונם מוכן ברמה גבוהה להתמודד עם אתגרי ה-AI**, מה שמציף אתגרים של תשתית, הכשרה, גיוס יכולות טכנולוגיות, והתנגדות ארגונית לשינוי.

התרשים הבא מציג את התפלגות רמות המוכנות של ארגונים להתמודדות עם אתגרי הבינה המלאכותית. **הקבוצה הגדולה ביותר – 40% – נמצאת ברמת מוכנות בינונית**, ומנגד, שליש מהארגונים אינם מוכנים ברמה מספקת. פער זה מרמז על פוטנציאל קיים אך לא ממומש, ככל הנראה בשל חסמים מערכתיים או פערים בתחום ההכשרה והידע. ייתכן כי תחום הפעילות, גודל הארגון או התרבות הארגונית משפיעים באופן ניכר על רמת המוכנות.

פער זה מעיד לא רק על חסמים טכנולוגיים – אלא גם על אתגרים תרבותיים וניהוליים עמוקים יותר. הטמעה אפקטיבית של AI דורשת שינוי כולל בתפיסות העבודה, בניית מדיניות פנים-ארגונית מתאימה, הכשרה מותאמת לצוותים השונים, ולעיתים אף שינוי במבנה הארגוני עצמו.

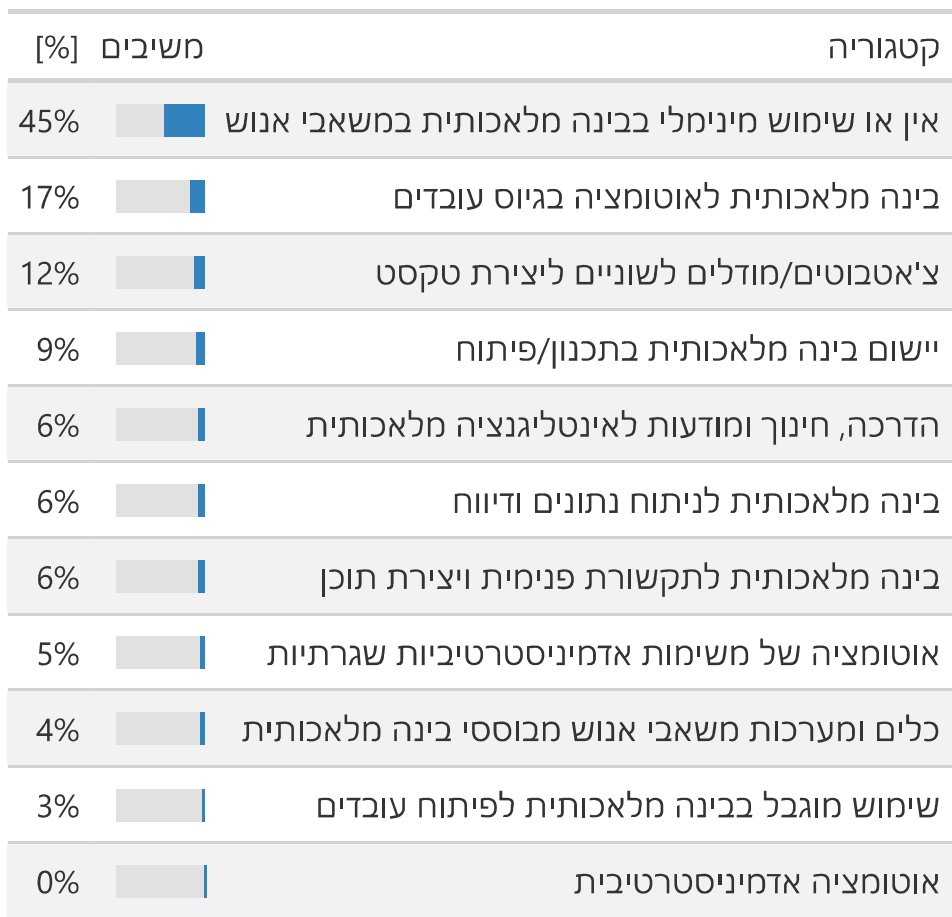
מוכנות להתמודדות עם אתגרי הבינה המלאכותית



שימוש בבינה מלאכותית בתהליכים קיימים במשאבי אנוש

ממצאי הסקר, ניכר שהדרך עוד ארוכה – שיעור גדול מהמשיבים מדווח על שימוש מינימלי בבינה מלאכותית בתהליכים של משאבי אנוש.

פעילויות בהן כן משולבת בינה מלאכותית כוללים אוטומציה בגיוס עובדים, צ'טבוטים/מודלים ליצירת טקסט, יישום של בינה מלאכותית בתהליכי תכנון/פיתוח, והדרכות.



תשובה של משיב יכולה להיות מסווגת ליותר מקטגוריה אחת, משיבים שלא השיבו על השאלה אינם מופיעים בטבלה.

אסטרטגיות לשיפור חווית העובד ושימור כשרונות

שאלנו את המשיבים אילו אסטרטגיות מתוכננות ליישום בארגון על מנת לשפר את חוויתו העובד ולשמר כשרונות בארגון בשנה הקרובה.

ניתן לראות כי יש פיזור נרחב של רעיונות עם דגש בולט על פיתוח עובדים, תרבות ארגונית, רווחה, תקשורת, ושילוב טכנולוגיות/הטמעת בינה מלאכותית. קיימת מודעות לאתגרי שימור עובדים וחשיבותה של תרבות ארגונית מגוונת. חלק לא מבוטל מהתגובות מעיד על חוסר ברור באסטרטגיה או על תהליכי תכנון שנמצאים בשלב מוקדם.

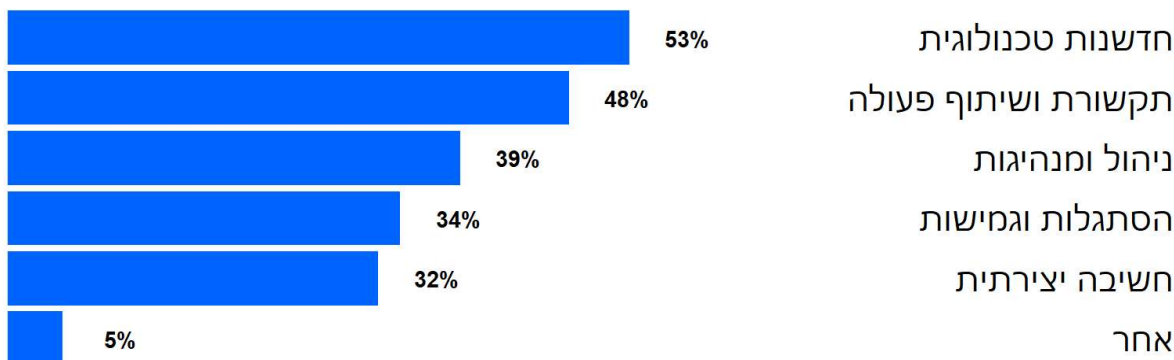


תחומים עיקריים לפיתוח מקצועי של עובדים

התחום המשמעותי ביותר להשקעה בפיתוח מקצועי בשנה הקרובה הוא חדשנות טכנולוגית, ובכלל זה פתרונות בינה מלאכותית ואוטומציה.

בנוסף לתחום זה, תחומים "קלאסיים" כגון תקשורת ושיתוף פעולה, ניהול ומנהיגות, הסתגלות וגמישות, ולבסוף - חשיבה יצירתית.

תחומים להשקעה בפיתוח מקצועי



סכום האחוזים מעל מאה % - משיבים יכלו לסמן יותר מאפשרות אחת

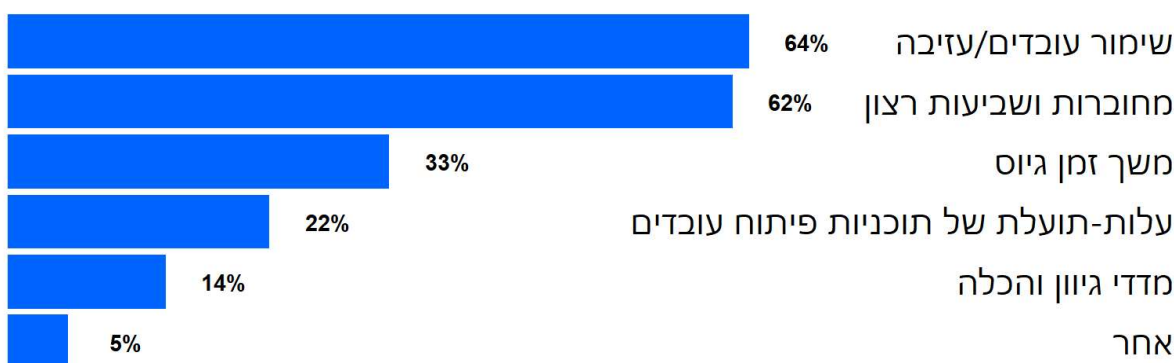
איך מודדים הצלחת תוכניות במשאבי אנוש?

במסגרת המחקר בחנו באילו מדדים משתמשים ארגונים למדידת הצלחה של תוכניות משאבי אנוש.

כשני שליש מהמנהלים מדווחים על מדידה של שיעורי שימור עובדים/עזיבה, ובשיעורים דומים גם מדידה של מחוברות ושביעות רצון עובדים.

כשליש מודדים משך זמן גיוס, ומיעוט מודדים עלות-תועלת של תוכניות פיתוח עובדים.

מדידת הצלחה של תוכניות



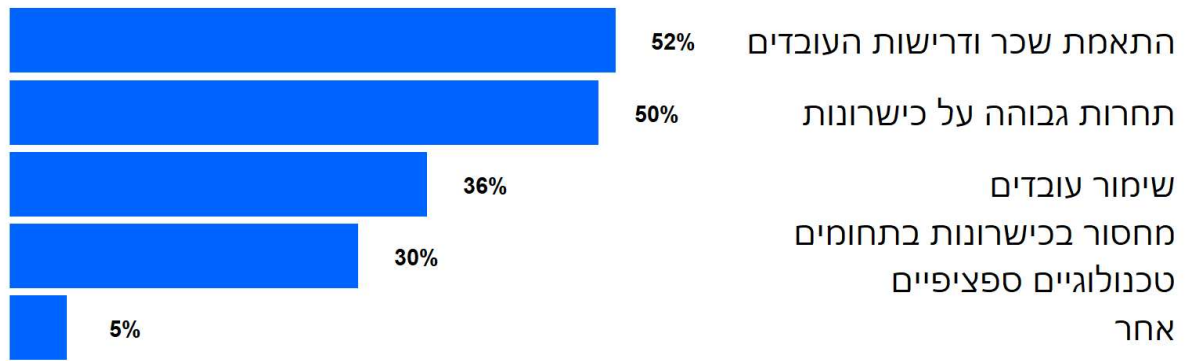
סכום האחוזים מעל מאה % - משיבים יכלו לסמן יותר מאפשרות אחת

אתגרים לאיוש משרות בהייטק

האתגרים המרכזיים באיוש משרות בהייטק, כפי שמדווחים בסקר, הם התאמת שכר ודרישות עובדים, ותחרות גבוהה על כשרונות (כמחצית מהמשיבים בחרו בכל אחת מאפשרויות אלו).

כשליש מהמנהלים ציינו שימור עובדים, וכשליש ציינו מחסור בכישורים בתחומים טכנולוגיים ספציפיים.

אתגרי איוש בהייטק



סכום האחוזים מעל מאה % - משיבים יכלו לסמן יותר מאפשרות אחת

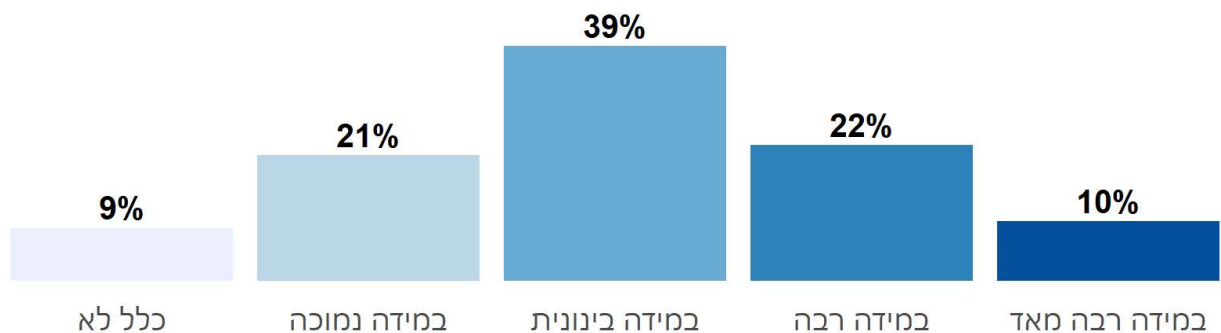
השקעה בחדשנות טכנולוגית בשנה הקרובה

בדומה להתפלגות המוכנות להתמודדות עם אתגרים טכנולוגיים, גם בהשקעה מתגלה תמונה מגוונת.

ישנם ארגונים שמאמצים טכנולוגיה מוקדם, ומתכננים השקעות משמעותיות (במידה רבה-רבה מאוד) בחדשנות בשנה הקרובה, ומאידך, היקף דומה של ארגונים אשר "ממתינים" וצפי ההשקעה שלהם בשנה הקרובה הינו נמוך (או כלל לא).

כ-40% מארגונים מתכננים השקעה במידה בינונית.

השקעה בחדשנות טכנולוגית בשנה הקרובה

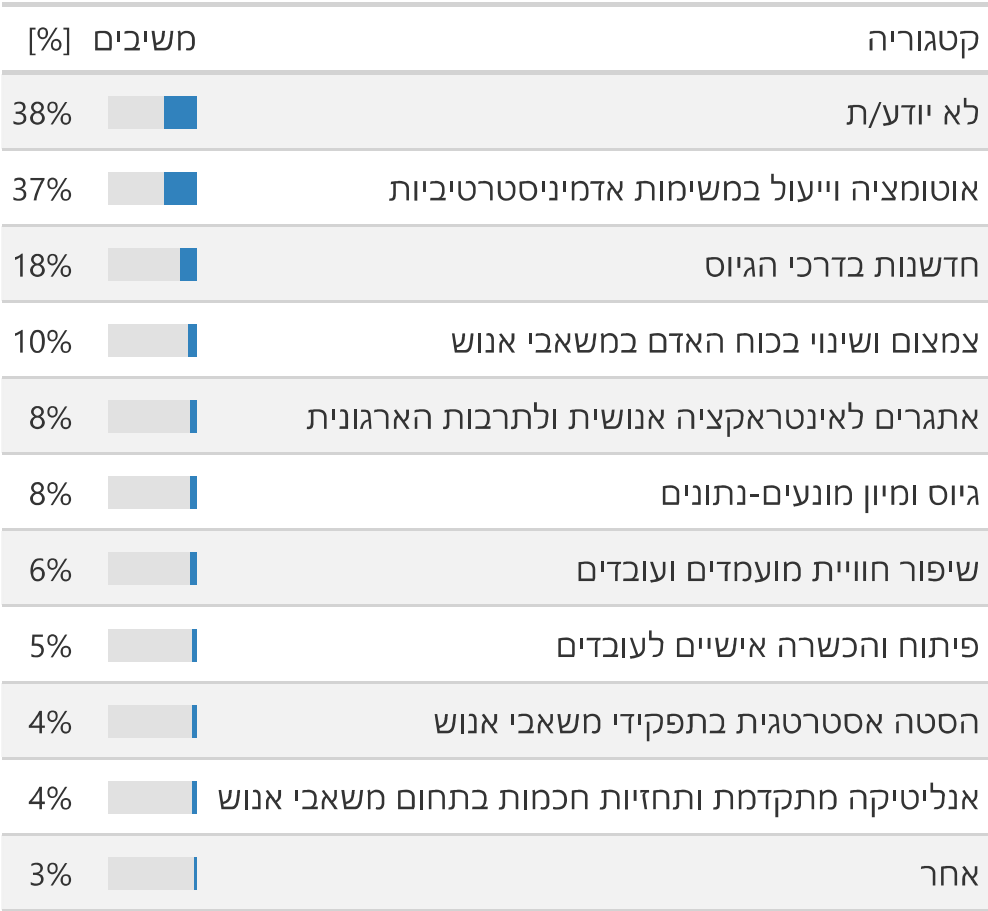


איך ההתפתחות הטכנולוגית ב-AI תשנה את תחום משאבי האנוש?

הכנסת אוטומציה לתהליכים כגון סינון קורות חיים, ניהול ראיונות, והפקת דוחות על ביצועים, תאפשר להתמקד במשימות אסטרטגיות יותר.

AI צפוי לשנות משמעותית את תחום משאבי האנוש, בעיקר באמצעות אוטומציה, ייעול וניתוח מבוסס נתונים, אך לצד זאת קיים צורך לשלב מגע אנושי במורכבות הרגשית והייצוגית של העובדים. השינוי ישפיע על עיצוב התפקידים, מבנה העובדים ועל שיטות התקשורת בארגון.

מעניין לציין ששיעור גבוה יחסית מהמשיבים, בחר לציין שאינו יודע, מה שמעיד על כך שעדיין בתחום אי-ודאות רבה, וצורך משמעותי בהכשרה ופתיחת אופקים.

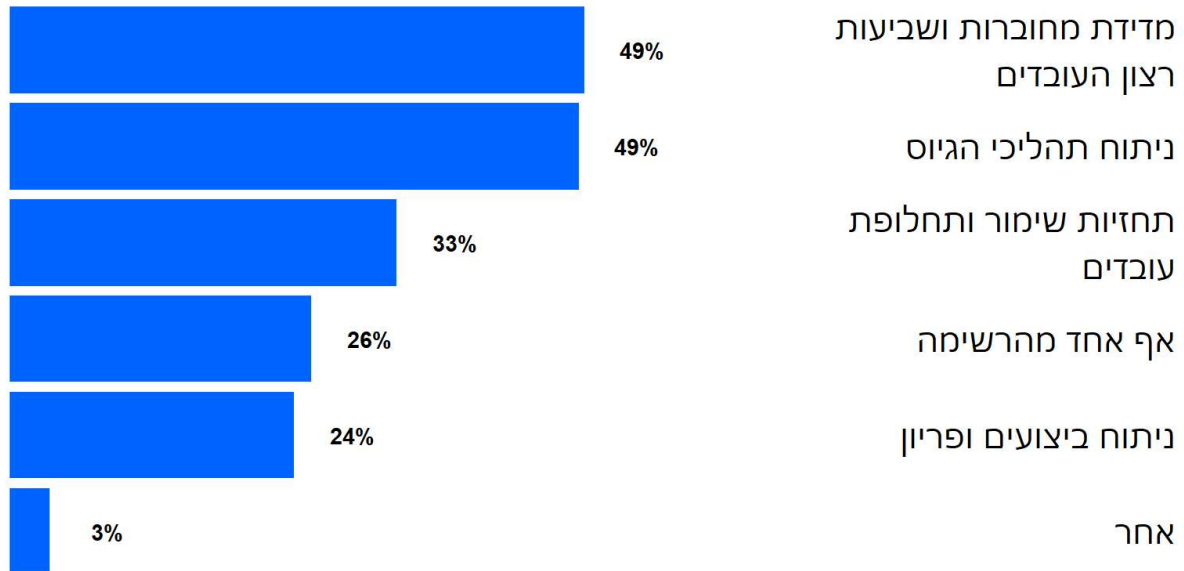


מחקרים המתבצעים במחלקת משאבי האנוש

במתאם מסוים לאופן המדידה של הצלחת תוכניות, ניתן לראות שהמחקרים המרכזיים המתבצעים במחלקות משאבי אנוש כוללים מדידת מחוברות ושביעות רצון, ניתוח של תהליכי הגיוס, ותחזיות של שימור/תחלופת עובדים.

רק כרבע מהמשיבים ציינו שמבוצע ניתוח של ביצועים ופריון העובדים.

מחקרים המבוצעים במשאבי אנוש



סכום האחוזים מעל מאה % - משיבים יכלו לסמן יותר מאפשרות אחת

סיכום

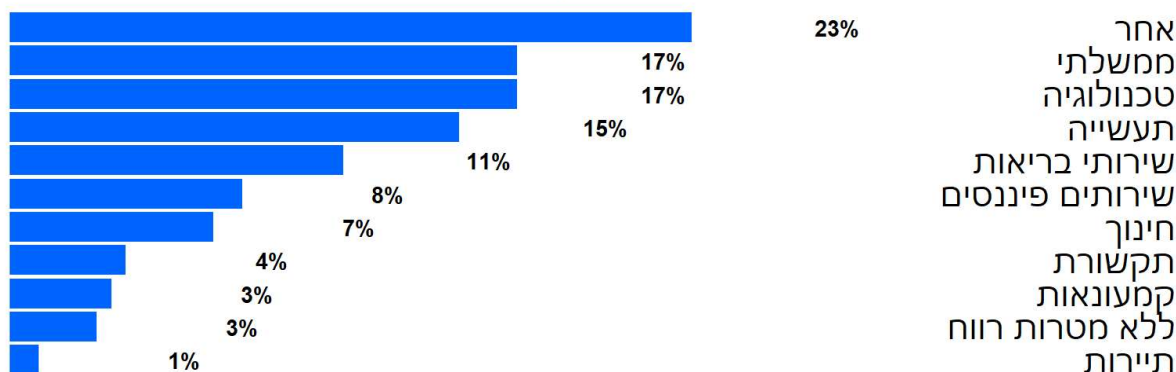
שנת 2025 מהווה נקודת מפנה בשילוב טכנולוגיות מתקדמות, ובראשן בינה מלאכותית ואוטומציה, בתחום משאבי האנוש. המחקר שערכנו מצביע על פערים בין הפוטנציאל האסטרטגי של טכנולוגיות אלו לבין יישומן בפועל בארגונים. לצד ניצנים של חדשנות – כגון שימוש בצ'טבוטים לגיוס ואוטומציה של תהליכים – קיימים אתגרים מהותיים של שינוי תפיסות, פיתוח מיומנויות חדשות, ושילוב חכם בין אנושיות וטכנולוגיה. המחקר מדגיש את הצורך בגיבוש אסטרטגיה ארגונית מבוססת נתונים, שתוביל לאימוץ מדורג ואחראי של טכנולוגיות בינה מלאכותית, תוך שמירה על ערכים של הוגנות, אמון ושיפור חוויית העובד.

נתונים דמוגרפיים של המשיבים

במסגרת הסקר השתתפו 269 משיבים. מרווח הטעות עד 6% ברווח בר סמך של 95%.

כשליש המשתתפים הינם מנהלי משאבי אנוש (36%), רכזי גיוס (29%), והיתר בתפקידים נוספים (רווחה, הדרכה ופיתוח, תפקידים בכירים נוספים).

סקטור הארגונים המשתתפים בסקר

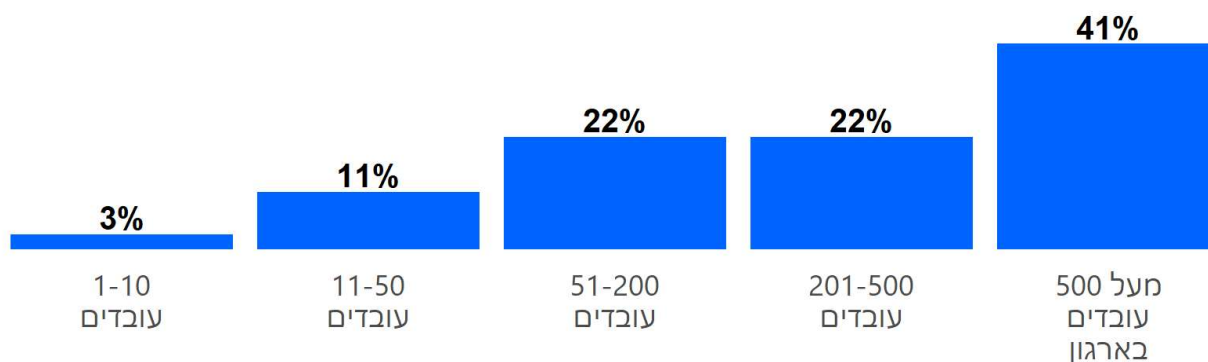


סכום האחוזים מעל מאה % - משיבים יכלו לסמן יותר מאפשרות אחת

סקטור אחר כולל: מחקר ופיתוח, ייעוץ, שירותי מיקור חוץ, תרבות ופנאי, נדל"ן, כוח אדם, פארמה, בניה, שלטון מקומי, תחבורה ציבורית, תעשיות.

כ-40% בעלי וותק של מעל 5 שנים בארגון, עוד 44% בעלי וותק של שנה עד חמש שנים, והיתר בעלי וותק של פחות משנה.

גודל הארגון





**אנחנו אוהבים לשמוע מכם! אם מצאתם את הדוח
מעניין או אם תרצו לקבל מידע נוסף, פנו אלינו.**

באתר: <https://www.sarid-ins.co.il>