



אם הבינה תשתלט על הניהול, מה יישאר למנהיגים לעשות?

מה ניתן ללמוד ממחקרים על עתיד תפקיד
המנהל בעידן הבינה המלאכותית

מי אנחנו

חברת ייעוץ ארגוני אסטרטגי המתמחה בליווי הנהלות, פיתוחי מנהלים, יישום אסטרטגיה והובלת תהליכי שינוי. אנחנו מסייעים לארגונים ליישם תפיסות ניהוליות עדכניות המותאמות למציאות התזזיתית ולסביבה הארגונית המשתנה.

16 < שנות פעילות



5 < יועצים בצוות



150 < לקוחות



15-20 < פרויקטים ברגע נתון



מורכבות



מנהיגות



שינוי



משחק מנהלים חווייתי המדמה ארגון מורכב הפועל בזמן אמת וממחיש כיצד החלטות מקומיות משפיעות על המערכת כולה. הכלי משמש לפיתוח חשיבה מערכתית, חיזוק ממשקי עבודה, שבירת סילואים ארגוניים ושיפור שיתופי פעולה בין יחידות ותפקידים.



Friday Night at the ER



סימולציה ממוחשבת לניהול שינוי. מאפשרת למנהלים ולצוותים להתנסות בקבלת החלטות בזמן אמת ולהבין כיצד פעולות, תקשורת והתנגדויות משפיעות על הצלחת השינוי. הכלי מייצר נתונים ותובנות המאפשרים למידה ממוקדת והטמעה אפקטיבית יותר של תהליכי שינוי.



Actee Change Simulation



פלטפורמה לניתוח וקבלת החלטות במציאות מורכבת, המבוססת על מיפוי קשרי סיבה-תוצאה ובניית מודלים דינמיים. הכלי מסייע לצוותים ולהנהלות להבין השפעות מערכתיות, לבחון תרחישים ולגבש החלטות איכותיות יותר בתנאי אי-ודאות.



Cauzality



נקודת המוצא למפגש שלנו

ולמה בכלל החלטתי לקיים את הוובינר הזה

אי הוודאות



- פרקטיקה בהתהוות. שוק העבודה בסוג של ניסוי וטעיה
- באופן טבעי – מפלס החרדה עולה
- עולה שאלה מהותית לגבי תפקיד המנהל בעידן של בינה מלאכותית

השינוי



- מבנים ארגוניים צפויים להשתנות ולהפוך שטוחים וגמישים יותר
- תפקידים עומדים להשתנות ואולי אף להיעלם
- שינויים צפויים בהיקפי כוח האדם

ההזדמנות



- הבינה המלאכותית היא מהפכה ולא טרנד חולף
- כל יום מביא עמו עוד חידושים
- יש לה פוטנציאל אמיתי להגדלת פרודוקטיביות, האצת עבודה ושיפור ביצועים

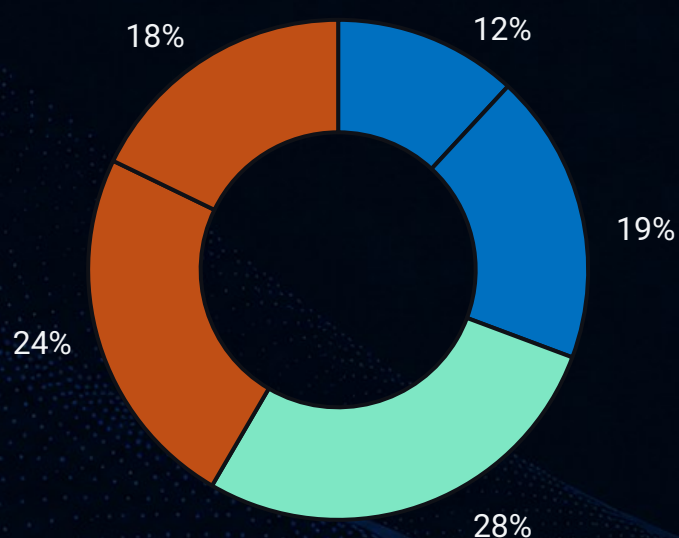
האספקט הארגוני

תמונת מצב, נכון להיום



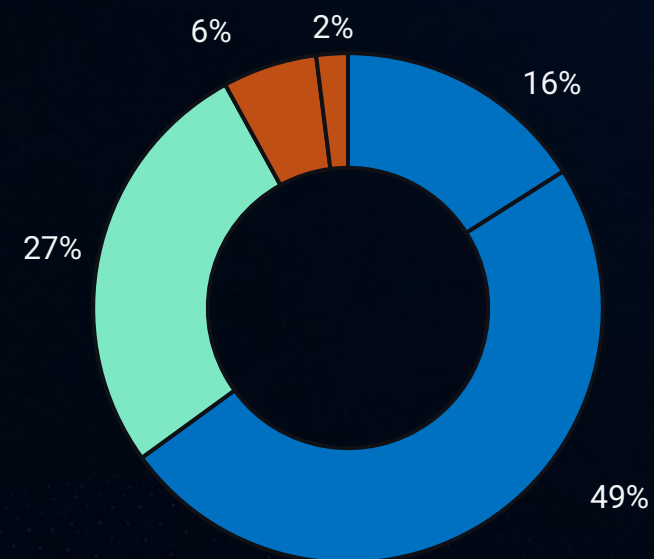
היעילות האישית עולה - הביצועים הארגוניים פחות

הבינה המלאכותית שינתה את האופן שבו
העבודה מתבצעת בארגון שלי



■ לא מסכים כלל ■ לא מסכים ■ ניטרלי ■ מסכים ■ מסכים מאוד

עד כמה הבינה המלאכותית משפיעה על
הפרודוקטיביות והיעילות האישית שלך בעבודה



■ השפעה חיובית מאוד ■ חיובית במידה מסוימת ■ ניטרלית
■ שליטת במידה מסוימת ■ שליטת מאוד

כרגע, ארגונים לוחצים על הדוושה בכל הכוח במה שקשור לביצועים, אבל התיאום מקרטע

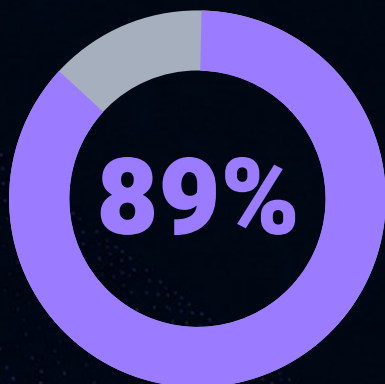
התוצאה: עובדים רצים מהר יותר, אבל לא בהכרח
מתקדמים יחד. זה כבר פוגע בפרודוקטיביות ועלול
להביא לכאוס

87% מהעובדים בארגוני ידע מדווחים שכאשר
כולם נמצאים במצב של ביצוע, לעיתים
קרובות אין להם זמן או יכולת לתאם ביניהם

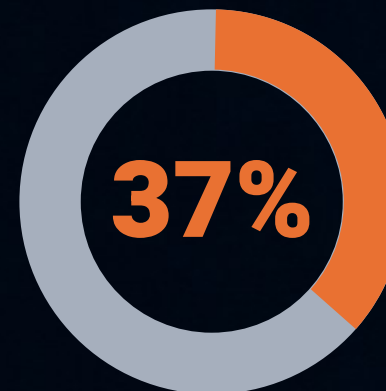
71% מהעובדים בארגוני ידע מדווחים שצוותים
אחרים עובדים במקביל על אותם
פרויקטים או על יוזמות דומות

84% מהעובדים בארגוני ידע מדווחים שיש להם
יעדים וסדרי עדיפויות לא ברורים או
סותרים

הבינה מאיצה את המהירות – אבל לא בהכרח מגבירה אפקטיביות



מהמנהלים
מדווחים כי הבינה
המלאכותית
הגבירה את מהירות
העבודה



מהמנהלים מדווחים כי
הבינה בזבזה לצוותים
שלהם זמן, או הובילה
אותם לכיוון שגוי, בשל
תיאום לקוי

The Productivity Mirage

לרוב אסטרטגיות הבינה המלאכותית יש נקודת עיוורון: הצוות.



“

45% מעובדי הידע חושבים שהמנהלים שלהם רואים בבינה סוג של "מטה קסם" כלומר מצפים ממנה לניסים, בזמן שהם עצמם מתמודדים עם מציאות מורכבת

45% of knowledge workers think leaders view AI as a “magic switch”

Source: Atlassian, The State of Teams 2026

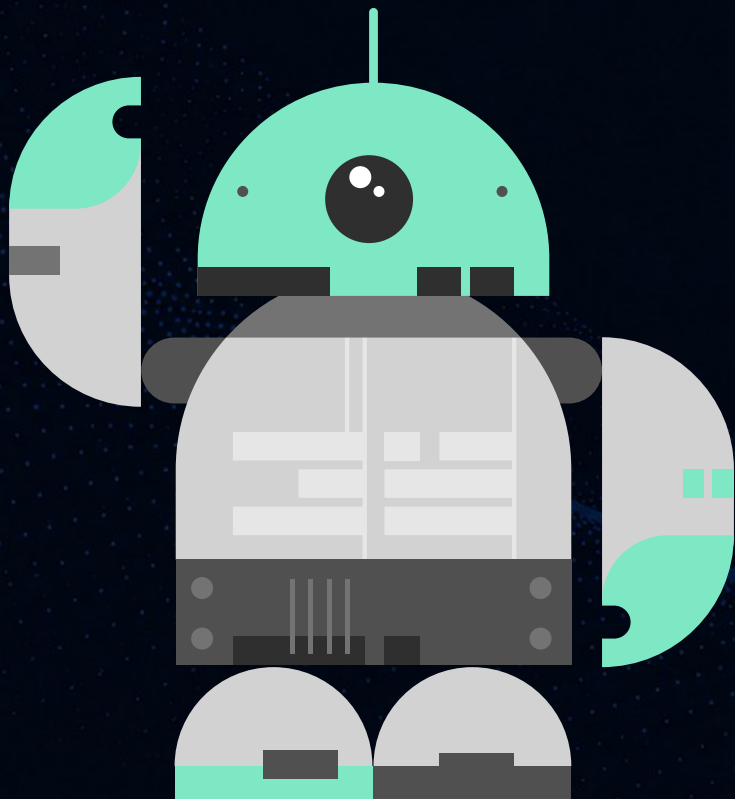
תובנות ביניים

פרודוקטיביות אישית אינה מתורגמת במלואה לביצועים ארגוניים
הבינה מאפשרת לעבוד מהר יותר, אבל ברוב הארגונים זה עדיין לא חלחל לאופן שבו
העבודה עצמה מתנהלת

האתגר הוא בהתאמת הארגון לטכנולוגיה
הפער בפועל נובע פחות ממימוש היכולות של הבינה המלאכותית ויותר מכך שמהליכים,
ממשקים ותפקידים עדיין מתוכננים לעולם שלפניה

ההשפעה על תפקיד המנהל

מחשבות מבוססות מחקר

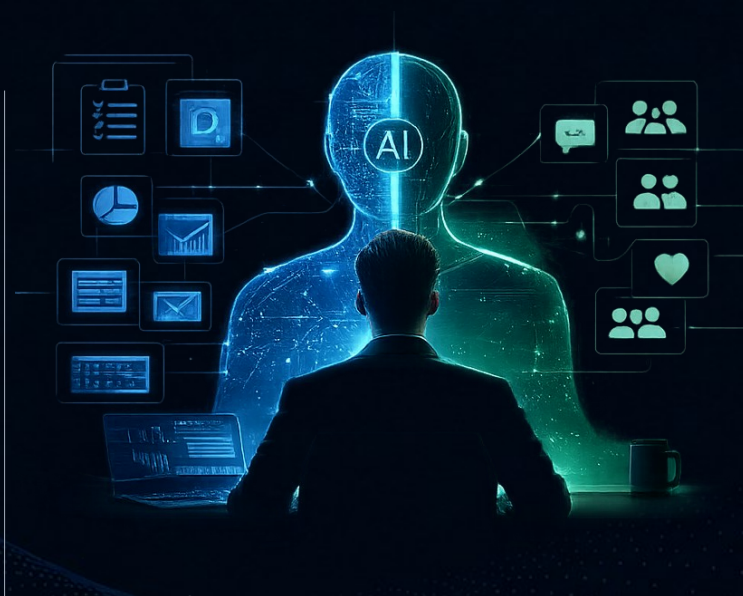


מה הבינה בעצמה מעריכה שניתן לאוטומציה בתפקיד המנהל

חוקרים ביקשו משבעה כלי בינה מלאכותית: ChatGPT, Claude, DeepSeek, Gemini, Grok, Mistral, Perplexity להעריך את מידת האוטומציה של משימות ניהוליות, לפי פרמטרים של יצירתיות ואינטליגנציה חברתית.

מנהיגות והשפעה 14%

- חזון וחשיבה אסטרטגית: 17%
- הנעה והשראה: 12%
- ניהול משבר ודילמות: 12%
- פיתוח ארגוני ותרבות: 12%
- משא ומתן וניהול בעלי עניין: 16%
- יצירתיות ממוצעת: 4.3 / 5
- אינטליגנציה חברתית: 4.5 / 5



ניהול תפעולי: 65%

- ציות, יישום ואכיפה: 85%
- ניטור ביצועים: 74%
- תזמון ואופטימיזציה של עבודה: 71%
- ניתוח פיננסי וסיכונים: 62%
- שירות ותמיכת לקוחות: 34%
- יצירתיות ממוצעת: 2.4 / 5
- אינטליגנציה חברתית: 2.5 / 5

הבינה תשנה את תמהיל המשימות בתפקיד הניהולי

הבינה מחליפה משימות שגרתיות

הפחתה של מספר דקות בשבוע לביצוע המשימה



לאן הזמן הזה עובר

תוספת של יותר דקות בשבוע לביצוע המשימה



מחקר סימולציה שבחן 193 אלף תפקידים בשירות הציבורי הבריטי בדק **כיצד עשויים להיראות** תפקידי ניהול לאחר אוטומציה של חלק מהמשימות השגרתיות. החוקרים הניחו שהזמן שיתפנה לא יתורגם לצמצום תקנים - אלא יופנה מחדש למשימות שבהן לבני אדם יש יתרון יחסי.

המסקנה: שינוי בתמהיל המשימות והתמקדות במנהיגות אסטרטגית, פתרון בעיות מורכבות, חדשנות, מצוינות תהליכית והובלת אנשים. כלומר, תחת הנחה שתפקידי ניהול לא יבוטלו תפקיד המנהל יהפוך לפחות תפעולי ויותר מנהיגותי.

הבינה משנה את מרכז הכובד של התפקיד הניהולי

מנהלים מקדישים
את רוב זמנם לניהול



אזור הנוחות של מנהלים
רבים הוא בעשייה
מקצועית, פתרון בעיות
וקידום משימות

מוחשי • מהיר • מדוי



המנהיגות עוברת
לקדמת הבמה



החלקים הרכים יותר של
התפקיד הם לעיתים גם
החלקים שקל יותר למנהלים
לדחות. זה טבעי

עמום • איטי • קשה למדידה

ככל שהבינה תיקח מהמנהל יותר משימות טכניות, מנהלים
יצטרכו לחזק שרירים מנהיגותיים וחברתיים כדי להביא ערך



“

AI agents will replace the spreadsheet part of management. They will not replace the human who made you feel safe enough to do your best work.



תובנות ביניים

הבינה אינה מחליפה מנהלים - היא משנה את מוקד הערך שלהם

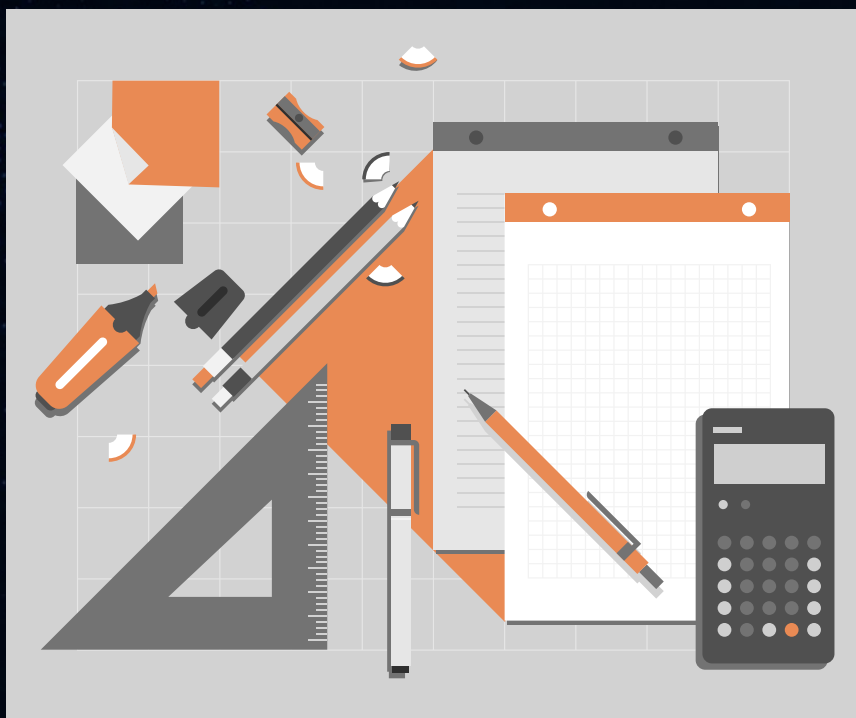
ככל שמשימות של תיאום, בקרה ותפעול עוברות לאוטומציה, הערך של המנהל עובר מהפעלת עבודה ליצירת כיוון, שיפוט והובלת אנשים

ככל שהבינה מורידה תכולות ניהול – מנהיגות הופכת לכישור ליבה

יצירת משמעות, פיתוח אנשים, קבלת החלטות והובלת שינוי עוברים לקדמת הבמה. האתגר הוא לשכלל ולחזק יכולות שבעבר אולי קיבלו פחות מקום

אז מה עושים?

משתדל להיות תכל"ס



ככל שהבינה עושה יותר מהעבודה – מנהלים נדרשים לעשות יותר מהחיבורים



ההתנהלות הופכת מורכבת יותר

יותר תלות הדדית בממשקים,
יותר צורך בחיבור, קבלת
החלטות מהירה יותר



פחות עומס ניהולי

פחות תיאום, פחות בקרה,
פחות משימות שגרתיות,
פחות ניהול עבודה



התובנה:

הערך הניהולי עובר מהמקום שבו העבודה מתבצעת
למקום שבו העבודה מתחברת



הבינה מאיצה
את הקצב



האתגר הוא בתיאום,
הקשר ותהליכים



כך מייצרים ערך
ניהולי אמיתי

שלושה אתגרי ניהול מידיים

האתגר



עובדים שמאמצים את הבינה מייצרים יותר ובקצב גבוה. על פניו – פרודוקטיביות, בפועל גל לא מתואם של עבודה לא מתוכננת



המשמעות בפועל

האצה של היחיד אינה בהכרח שיפור של הארגון. על פניו – הפרודוקטיביות זינקה. אבל ההצלחה אינה מתורגמת לביצועי הצוות.



תפקיד המנהל

מנהלים משקיעים פי 2 בכלים מאשר ביכולת של עובדים להשתמש בהם. הפוקוס הוא לייצר קצב התקדמות משותף ולא רק מצוינות אישית

האתגר



הבינה מסוגלת לייצר הרבה תוצרים ומהר, אבל זה לא אומר שמחזור החיים של הפרויקט מתקצר באותה המידה



המשמעות בפועל

מהירות הביצוע לא העלימה צווארי בקבוק. להיפך, היא רק מעצימה את החיכוך בין הממשקים. התיאום נשאר עניין אנושי.



תפקיד המנהל

לבנות כללים, בהירות וסמכויות שמאפשרים לארגון לנוע. לחזק יכולות הכרעה וקבלת החלטות. לא להיות צוואר הבקבוק לצוות

האתגר



על פניו, נדמה שהארגון הופך למהיר וגמיש יותר. בפועל, מתחולל שינוי לא מנוהל של מבנים וגבולות עליהם נשענה העבודה עד היום



המשמעות בפועל

ככל שהמבנים המסורתיים נחלשים, האחריות לתיאום מגולגלת אל העובדים שנדרשים לנווט בין גורמים שונים ללא מנגנון תיאום ברור



תפקיד המנהל

לא להשאיר עובדים להתמודד לבד עם המצב. לזהות את המצוקה, לספק גב, להסיר חסמים ולייצר מנגנוני תיאום שמאפשרים לעובדים להתקדם בלי לקחת אחריות שאינה שלהם.

סיכון נוסף: עובדים מייצרים יותר - אבל מבינים פחות.

- הבינה היא "קצת" קופסה שחורה. היא מאפשרת להאיץ עבודה ולהגדיל תפוקה, אך מרחיקה עובדים מהתהליך עצמו
- המתכנת לא בהכרח מכיר לעומק את הקוד שנכתב, האנליסט לא בדיוק עוקב אחרי כל שלב בדרך לתוצאה והעובד יודע מה ביקש ומה התקבל, אבל לא תמיד מבין מה התרחש באמצע
- יש לוודא שהעובדים לא רק יודעים לעבוד עם הבינה, אלא שהם עדיין מבינים מספיק את העבודה כדי לשאול שאלות, להפעיל שיקול דעת ולקחת אחריות על התוצאה



מנהלים עלולים להגיב בדיוק הפוך ממה שנדרש

האינסטינקט הראשוני הוא לעיתים בדיוק בכיוון הלא נכון. בתקופות של שינוי מנהלים נוטים להגביר את מה שעבד בעבר, אבל דווקא עכשיו נדרשים מנופים אחרים

מה שנדרש עכשיו	האינטואיציה הניהולית
יותר תיאום וסנכרון	עוד מהירות ותפוקה
יותר השקעה באנשים ובהרגלי עבודה	עוד כלים וטכנולוגיה
יותר בהירות על סדרי עדיפויות וכללי משחק	עוד עצמאות לעובדים

לסיכום

ואי אפשר בלי קצת סיסמאות...



תפקיד המנהל: עומק אנושי לצד בקיאות דיגיטלית

הבינה המלאכותית יודעת לנתח, להציע ולמסגר
אפשרויות, אבל לא לשאת באחריות, להכריע בין ערכים
מתנגשים או לחבר אנשים לרעיון או החלטה



תיווך בין אנושי לדיגיטלי

בעולם שבו אנשים וסוכני
בינה עובדים יחד, המנהל יוצר
הקשר, מגדיר גבולות וכללי
משחק ובונה אמון



לייצר קפיצות

הבינה טובה באופטימיזציה
של הקיים. פריצות דרך
דורשות מסגור מחדש, דמיון
תעוזה



לקבל החלטות קשות

הבינה יכולה להציג חלופות
וסיכונים. אבל המנהל נדרש
להכריע



להגדיר חזון וכיוון

הבינה מנתחת את הקיים.
המנהל קובע לאן הולכים

“

תודה רבה!

נעמתי לי מאוד

www.blumenthalconsulting.co.il



ביבליוגרפיה

1. Atlassian. AI Collaboration Report, 2025
2. Atlassian. The State of Teams, 2026
3. McKinsey & Company (2026). Building Leaders in the Age of AI
4. Jourdan, J., Coblence, E., & Tanneau, C. If AI Takes Over Management, What's Left for Leaders? HEC Paris, 2025
5. Gartner, Rising AI Adoption Spurs Workforce Changes, 2026
6. Ledingham et al., *Beyond Automation: Redesigning Jobs with LLMs to Enhance Productivity*, 2025