

מדריך מעשי לארגונים

מרעיון ליישום

איך הופכים התלהבות מ-GenAI לעבודה שנשארת
בארגון.

חמישה פרקים קצרים, דף עבודה אחד, ואפס רשימות כלים.

שני בורשטין.

הפער שאף אחד לא מתקצב

הפער היקר בארגון הוא לא בין מי שיודע לעבוד עם AI למי שלא. הוא בין רעיון שנשמע מצוין בישיבה לבין עבודה שמישהו באמת עושה אחרת ביום שלישי בבוקר.

החוברת הזאת עוסקת במרחק הזה: מה שובר אותו, איך חוצים אותו, ואיך יודעים שחצית. היא נכתבה מתוך עבודה עם צוותים בארגונים, ולא מתוך תיאוריה.

WHO IS THIS FOR

החוברת הזאת בשבילך אם

את או אתה אחראים על כך שמהו ישתנה בפועל, ולא רק על כך שאנשים ילמדו. מנהלי שיווק שרוצים לעבור משימוש אישי ליכולת של צוות, אנשי L&D וחדשנות שמדדו כבר התלהבות ורוצים למדוד התנהגות, ומנהלים שצריכים להחליט איפה AI מייצר ערך ואיפה הוא רק מוסיף עבודה.

מה לא תמצאו כאן

- השוואת מודלים או רשימת כלים. אלה מתיישנים תוך חודש, והם גם החלק הקל.
- הבטחות באחוזים. מי שמבטיח לכם 40% ייעול לא מכיר את התהליכים שלכם.
- פרומפטים מוכנים להעתקה. פרומפט בלי הקשר ארגוני מייצר טקסט סביר וחסר שימוש.

איך לקרוא את זה. חמישה פרקים, כל אחד בעמוד או שניים. פרק 1 מאבחן, פרק 2 מסנן, פרקים 3 עד 5 מבצעים. בעמוד 11 יש דף עבודה שאפשר להדפיס ולמלא לפני הרעיון הבא שעולה אצלכם.

איפה רעיונות נתקעים

ארבעה דפוסים שחוזרים על עצמם. אף אחד מהם הוא לא כישלון של אנשים, כולם כישלון של הגדרה.

PATTERN 01

הפיילוט שלא ידע מה הוא בודק

פיילוט בלי שאלה מוגדרת מסתיים תמיד באותה מסקנה: "יש פה משהו, צריך להעמיק". זו לא מסקנה, זו דחייה מנומסת. ובינתיים נשרפו שיעור שבועות ואמון של צוות.

במקום: לנסח מראש משפט אחד שהפיילוט אמור לאשש או להפריך. לדוגמה: "צוות התוכן יכול להוציא בריף קמפיין ביום אחד במקום שלושה, באיכות שהמנהלת מאשרת בסבב אחד".

PATTERN 02

הכלי שנקנה לפני שהוגדרה העבודה

רישיונות לכל הארגון הם מהלך רכש, לא מהלך הטמעה. שלושה חודשים אחרי רואים שימוש נמוך ומסיקים שהצוות מתנגד. הצוות לא מתנגד. פשוט אף אחד לא אמר לו איזו עבודה אמורה להיראות אחרת מחר בבוקר.

במקום: לבחור עבודה אחת ספציפית. הכלי נגזר ממנה, לא להפך. רישיונות מרחיבים אחרי שיש תהליך שעובד, לא לפני.

הלמידה שיצרה התלהבות ולא הרגל

יום אחרי הדרכה טובה כולם מלאי אנרגיה. שבועיים אחרי, מי שממשיך הם אותם שניים או שלושה שהיו משתמשים גם בלעדיה. הפער הוא לא במוטיבציה. הוא בזה שאף תהליך עבודה קיים לא השתנה.

במקום: לסיים כל למידה עם משימה אמיתית שנכנסת ללוח הזמנים של השבוע הבא, עם שם של אחראי ותאריך. השראה מתפוגגת, לוח זמנים לא.

האלוף הבודד

בכל ארגון יש מישהו שתופס את זה מהר. הוא הופך לכתובת, אחר כך לצוואר בקבוק, ואחר כך לעייף. הידע היקר ביותר בארגון יושב אצלו בהיסטוריית הצ'אט, ואף אחד אחר לא יכול להשתמש בו.

במקום: להוציא את מה שהוא יודע לנכס משותף שאפשר לפתוח, לערוך ולשפר. זה בדיוק מה שפרק 3 עוסק בו.

המכנה המשותף

בכל ארבעת הדפוסים ההשקעה הלכה לכלי או לאירוע, ולא לתהליך. כלי אפשר לקנות בשבוע ואירוע אפשר להפיק בחודש. תהליך דורש בעלים, מדידה והחלטה, וזה החלק שנוטים לדלג עליו כי הוא פחות נראה לעין.

איזו עבודה בארגון שלכם עונה על אחד מארבעת הדפוסים האלה?

מבחן הרעיון

לפני שמשקיעים שבוע ברעיון, ארבע שאלות. אם אין תשובה ברורה לאחת מהן, הרעיון עוד לא בשל. זה לא אומר שהוא לא טוב, זה אומר שחסר לו משהו שאפשר להשלים היום.

01

מי בעל התהליך?

לא מי הסמנכ"ל שתומך ולא מי שהעלה את הרעיון. מי האדם שהעבודה הזאת יושבת על השולחן שלו כל שבוע. אם אין שם פרטי, אין יישום.

02

איזו עבודה זה מקצר, ומה המצב היום?

"לכתוב תוכן מהר יותר" זה לא צורך. "לכתוב 12 וריאציות מודעה לקמפיין, לוקח היום יומיים ושני סבבי תיקון" זה צורך. אי אפשר לשפר משהו שלא מדדתם פעם אחת לפני.

03

מה קורה כשהפלט לא מספיק טוב?

לכל תהליך צריך שער איכות: מי מסתכל, לפי אילו קריטריונים, ומה נחשב פסילה. בלי זה לא הטמעתם AI, ייצרתם עבודה חדשה לעורך שלא ביקש אותה.

04

מי מתחזק את זה בעוד חודשיים?

תהליך שעובד היום ולא שייך לאף אחד לא יעבוד ברבעון הבא. מודלים מתעדכנים, אנשים מתחלפים, וההקשר הארגוני זז. תחזוקה היא תפקיד, לא רצון טוב.

הערה על סינון. רעיון שנופל במבחן הזה חוסך לכם חודש. זה ההחזר הגבוה ביותר בחוברת הזאת, והוא גם היחיד שלא דורש אף כלי.

תשתית ההקשר

כשפרומפט לא מחזיר תוצאה טובה, ההנחה הראשונה היא שהניסוח לא מוצלח. בדרך כלל הבעיה אחרת לגמרי: המודל לא יודע מספיק על הארגון כדי לענות טוב. אין ניסוח שמפצה על מידע חסר.

THE DIFFERENCE

AI ליד הארגון מול AI בתוך הארגון

AI שחי ליד הארגון עונה תשובות נכונות שאפשר היה לקבל מכל אחד. AI שחי בתוך הארגון עונה תשובות שרק מי שמכיר אתכם היה יכול לתת. ההבדל ביניהם הוא לא המודל, הוא ההקשר שהזנתם לו.

ארבעה מסמכים שווים יותר מכל קורס פרומפטים. הם לא צריכים להיות ארוכים, הם צריכים להיות אמיתיים:

- **מי אנחנו.** מה החברה עושה, למי, במה היא שונה, ומי הלקוח האידיאלי. בשפה הפנימית שלכם ולא בנוסח שיווקי מהאתר.
- **איך אנחנו נשמעים.** שלוש עד חמש דוגמאות אמיתיות של טקסטים שאתם גאים בהם, ורשימה של מילים שאתם לא אומרים. דוגמאות עובדות טוב יותר מהגדרות.
- **מה כבר עשינו.** קמפיינים, מסמכים והחלטות קודמות. זה הזיכרון הארגוני, והוא ההבדל בין עוזר חדש לעובד ותיק.
- **מה אסור.** מגבלות רגולציה, משפט ומותג. גבולות ברורים מייצרים פלט בטוח יותר ומקצרים סבבי אישור.

איך אוספים את זה בלי פרויקט. המסמכים האלה לא נכתבים בישיבה ייעודית. בפעם הבאה שמישהו בצוות מקבל פלט טוב במיוחד, שאלו אותו איזה מידע הוא הדביק לצ'אט לפני כן. התשובה שלו היא הטיוטה הראשונה. דף אחד לכל נושא מספיק בהחלט להתחלה.

שלושים יום

לא תוכנית טרנספורמציה. מחזור אחד קצר שמסתיים בהחלטה. שלושה אנשים, עבודה אחת, ארבעה שבועות.

לבחור ולמדוד

WEEK 01

עבודה אחת שקורית כל שבוע, ושלושה אנשים שעושים אותה בפועל. מודדים את המצב הקיים: כמה זמן לוקח, כמה סבבי תיקון, מי מאשר. בלי המדידה הזאת לא תדעו בסוף אם השתנה משהו.

לבנות הקשר

WEEK 02

ארבעת המסמכים מפרק 3, בגרסה מינימלית. דף לכל אחד. מי שעושה את העבודה הוא מי שכותב אותם, לא מנהל שכותב עליו.

להריץ באמת

WEEK 03

לא דמו ולא תרגיל. העבודה האמיתית של השבוע, עם התשתית שנבנתה. כל אחד מהשלושה מתעד שורה אחת ביום: מה עבד ומה לא. שורה אחת, לא דוח.

להחליט

WEEK 04

שלוש אפשרויות בלבד: להרחיב לצוות, לתקן ולחזור על שבוע 3, או לסגור ולעבור לעבודה אחרת. "נמשיך לבדוק עוד קצת" היא לא אפשרות. היא הדרך שבה פיילוטים מתים בשקט.

למה שלושה אנשים. אחד זה אנקדוטה, עשרה זה פרויקט שדורש תקציב ואישורים. שלושה מספיקים כדי לראות דפוס, וקטנים מספיק כדי להתחיל ביום שני.

איך יודעים שזה עבד

שלוש מדידות, ואחת שמטעה. כולן ניתנות לאיסוף בלי מערכת ובלי דשבורד, בקובץ אחד.

01 זמן

כמה זמן לקח קודם, כמה לוקח עכשיו. מספר אחד לכל אחד משלושת האנשים, נמדד באותה עבודה. לא הרגשה, לא הערכה בדיעבד.

02 איכות

כמה סבבי תיקון עוברים עד לאישור. אם הפלט מגיע פי שלוש מהר אבל עובר ארבעה סבבים, לא הרווחתם זמן, רק הזזתם אותו למישהו אחר.

03 אימוץ

כמה מהשלושה עדיין עובדים ככה אחרי 30 יום, בלי שמישהו ביקש מהם. זו המדידה היחידה שמנבאת אם זה יחזיק גם ברבעון הבא.

THE TRAP METRIC

המדד שמטעה

מספר המשתמשים שנרשמו לכלי. רישיון פעיל הוא לא שימוש, שימוש הוא לא שינוי, ושינוי שאף אחד לא מדד הוא סיפור טוב בישיבת הנהלה ותו לא.

STOP AND WRITE

מה המספר שאתם לא מודדים היום, וצריכים כדי לדעת אם משהו השתנה?

חמש טעויות שחוזרות

אם אתם באמצע תהליך ומשהו לא זז, סביר שאחת מהחמש האלה נמצאת שם.

- **מתחילים מהכלי במקום מהעבודה.** השאלה הראשונה היא לא "באיזה מודל נשתמש", אלא "איזו עבודה תיראה אחרת ובאיזה יום".
- **בוחרים תהליך שאף אחד לא באמת עושה,** כי הוא נקי ונוח לפיילוט. תהליך מלוכלך שקורה כל שבוע מלמד אתכם הרבה יותר.
- **משאירים את הידע בהיסטוריית הצ'אט** של מי שהצליח. אם זה לא בקובץ שאחרים יכולים לפתוח, זה לא נכס ארגוני.
- **מודדים התלהבות במקום התנהגות.** משוב מסדנה מודד את הסדנה. חזרה לעבודה אחרי 30 יום מודדת את ההטמעה.
- **מחכים למודל הבא.** תמיד יש מודל טוב יותר בעוד שלושה חודשים. התשתית שתבנו עכשיו תעבוד גם איתו, וההמתנה לא בונה כלום.

SELF CHECK

שאלה אחת שמסכמת את הכל

אם מחר מישהו מהצוות עוזב, כמה ממה שבניתם נשאר בארגון? התשובה לשאלה הזאת היא בדרך כלל גם התשובה לשאלה אם באמת הטמעתם משהו, או שפשוט היה לכם מישהו טוב.

דף עבודה: מבחן הרעיון

להדפיס, למלא ביד, ולעבור עליו עם בעל התהליך. אם שדה אחד נשאר ריק, זה בדיוק המקום להתחיל בו.

20 MIN · NO MORE

הרעיון במשפט אחד

מה בדיוק ייראה אחרת, ואצל מי.

01 בעל התהליך

שם פרטי של מי שהעבודה על השולחן שלו כל שבוע.

02 המצב היום

כמה זמן, כמה סבבים, מי מאשר.

03 שער האיכות

מי בודק, לפי מה, ומה נחשב פסילה.

04 אחראי תחזוקה

מי מחזיק את זה בעוד חודשיים.

תאריך ההחלטה

היום שבו מחליטים להרחיב, לתקן או לסגור.

המטרה היא לא להתחיל עם AI. המטרה היא שזה יישאר.

מרעיון ליישום זה לא קפיצה אחת גדולה. זה רצף של החלטות קטנות שאף אחת מהן לא דרמטית: עבודה אחת במקום תחום שלם, מדידה אחת לפני שמתחילים, שלושה אנשים במקום מחלקה, והחלטה אמיתית בסוף החודש.

אם תיקחו מכאן דבר אחד, שיהיה זה: אל תשאלו את הצוות מה הם רוצים לנסות. שאלו אותם איזו עבודה הם עושים כל שבוע ולא אוהבים. שם נמצא היישום הראשון.

NEWSLETTER

רוצים את ההמשך?

בניזולטר שלי אני כותבת על מה שבאמת עובד בארגונים, מה מפסיק לעבוד, ומה השתנה בכלים ושווה תשומת לב. בלי הייפ, בלי רשימות כלים, ובלי מיילים מיותרים.

[SHAMIBURSHTEIN.COM](https://shamiburshtein.com)

מי כתבה את זה

שני בורשטיין, מומחית להטמעת GenAI בארגונים. מלווה חברות טכנולוגיה במעבר מהתנסות מפוזרת ליכולת מובנית, מרצה בבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת רייכמן, יועצת לגופים ממשלתיים ומייסדת קהילת GenAI של כ-20 אלף חברים.

שני בורשטיין.