

Vai izdegšanu var 'ārstēt' ar mākslīgā intelekta padomiem?

Kādus padomus organizācijām dod MI?

Maija Cēbere | Talantu ilgtspējas konsultante

2026. gada maijs

Kamēr organizācijas vēl cīnās ar statistikas rezultātiem un arī godīgi atzīst, ka noteikt izdegšanu cilvēkos ir gandrīz nepiespējami, līdz jau ir par vēlu, es vēlējos uzzināt, kādas preventīvas rīcības idejas piedāvātu mūsu jaunais padomdevējs – mākslīgais intelekts. Visas piedāvātās idejas es saliku uz letekmes un Sarežģītības asīm, lai saprastu, kuru īstenošana būtu vienkārša un lēta, bet var uzsākt jau šodien un kura – dārga un ilgi īstenojama, bet ar spēcīgu ietekmi ilgtermiņā (pēc MI domām).

1. Trīs AI modeļi. Viena problēma. Trīs domāšanas leņķi.

Lai šo tēmu izpētītu no vairākiem skatpunktiem, es lūdzu trīs dažādiem LLM modeļiem: Gemini, Claude un ChatGPT, neatkarīgi veikt gan problēmas pierādījumu analīzi, gan ideju ģenerāciju par risinājumiem, ko organizāciju personālvadības departamenti varētu īstenot liela apmēra uzņēmumos. Rezultāti bija interesanti ne tikai dēļ tā, ko viņi teica, bet kā viņi domāja.

Visi trīs modeļi neatkarīgi identificēja **9 konceptuālos klasterus/ kategorijas**, kuros to idejas pārklājās. Tas ir spēcīgs signāls: šie koncepti tātad būtu pirmais risinājums, kuru vēlētos izmantot vairums. Bet prieks, ka piedāvājumos bija **3 dažādi domāšanas leņķi**

Dimensija	Gemini	Claude	ChatGPT
Domāšanas leņķis	Darbinieka psiholoģija un fizioloģija	Organizācijas dizains un lomas struktūra	Sistēmu arhitektūra un tirgus mehānismi
Modeļa piedāvātās unikālas idejas	Biometrija, Bonuss par dikstāvi, Digitālais Dvīnis	Lomu pārskatīšana, Aktuāru modelis, Anti-varoņa loma	Slodzes balansētājs, MI terapeits, Sertifikācija
Inovācijas vid.	7.3	6.4	8.3
Spēcīgākā ideja	Digitālais dvīnis (I:10) - 'dzīva' zināšanu bāze	Talantu aktuāru modelis (I:10) - risku balansēšana	Slodzes balansētājs (I:9) - slodzes pārdale arp cilvēku un MI

Gemini piedāvāja idejas no **darbinieka psiholoģijas un fizioloģijas** skatu punkta. Claude domā par **organizācijas dizainu un lomu struktūrām** un tas ir vienīgais modelis,

kas ierosināja pārskatīt darbinieku lomas pašas par sevi. ChatGPT fokusējās uz **sistēmu arhitektūras un tirgus mehānismiem**. Labā ziņa, ka šie trīs leņķi nekonkurē, bet gan papildina viens otru.

2. MI idejas, kuras organizācijas varētu īstenot, sākot no šodienas

Mākslīgā intelekta piedāvātās idejās, kur **augsta ietekme apvienojas ar zemu ieviešanas sarežģītību**.

Tūlītēji soļi - uzsākams uzreiz:

- **Enerģijas aptauja** - anonīma iknedēļas aptauja par enerģijas līmeni komandas ietvaros. Bez tehnoloģijām, bez budžeta.^[9]
- **Saglabāšanas sarunas (1:1)**- strukturēta 20 minūšu saruna ar katru HiPo darbinieku ik 6–8 nedēļas par grūtībām, sasniegumiem, atbalstu. Papildus gada vērtēšanai.^[9]
- **Luksofora protokols** - mēneša pašnovērtējums (zaļš/dzeltens/sarkans), redzams tikai vadītājam. Trīs dzeltenās → obligāta 1:1.^[9]
- **Lomu kartējums** - ceturkšņa tabula: kurās lomās slodze, zināšanu koncentrācija, enerģija ir kritiski. Bez IT sistēmām.^[9]

Stratēģiskie ieguldījumi - augsts ROI ilgtermiņā:

- **Klusās aiziešanas detektors** - algoritms, kas mēra uzvedības izmaiņas pret vēsturisko bāzi pirms darbinieki parasti pieņem lēmumu aiziet.^[10]
- **Zināšanu kartējums** - vizuāla karte: cik cilvēki ir atkarīgi no vienas personas zināšanām.^[10]
- **Anti-varoņa lomas redesigns** - varoņa lomas apzināta deaktivācija, sadalot atbildības. Mērķis: padarīt HiPo cilvēkus aizvietojamus kā stratēģisku uzdevumu.^[10]
- **Talantu aktuāru modelis** - talantu risks kā auditējama finanšu ekspozīcija bilancē. C līmeņa lomu valoda.^[10]

3. “Sausā puve”

Viena no precīzākajām metaforām šai problēmai ir **organizācijas sausa puve**: process, kas nav redzams ilgus gadus un kuru pēkšņi visi pamana, jo sāk sadrupt sijas.

Tas, kas šodien izskatās kā „viens labs cilvēks, kurš aiziet“, var izrādīties, ka viņš/ viņa bija komandas mugurkauls. Un kad saskaita, izmaksas ir veseli investīcija : rekrutēšana (6–9 mēneši pēc SHRM^[6]), darba zināšanu apgūšana (līdz 6,5 mēnešiem pēc Panopto^[4]), produktivitātes roba izmaksas, pazaudētie klienti, kavētie projekti, komandas demoralizācija. Un tas viss kopā ir **preventīvi novēršama katastrofa**.

Labākie cilvēki neatsakās no organizācijas. Viņi atsakās no situācijas, kuru organizācija ir radījusi un ko tā neredzēja.

Organizācijām ir izvēle: turpināt ar reaktīvo pieeju: “aiziešanas intervijas”, kad jau sen ir par vēlu, vai arī izveidot preventīvas signālu uztveršanas sistēmas, kas ļautu redzēt, kas notiek, kamēr vēl ir laiks rīkoties. Un šo reakciju var veikt ‘tehnoloģiski’, izmantojot rīkus, kuros cilvēks atzīmē savas sajūtas 3 krāsu skalā, novērojot viņu darbā un veicot individuālas pārrunas.

Šajā mākslīgo intelektu veiktajā ideācijā tika identificētas **23 konkrētas idejas** trīs dažādos inovācijas un sarežģītības līmeņos. Daļu var uzsākt šonedēļ. Citas prasa stratēģisku ieguldījumu. Un tās visas balstās vienā pieņēmumā: **talantu ilgtspēja nav personāldaļas uzdevums. Tā ir organizācijas dizaina un vadības stratēģijas pamata jautājums. Un šis ir jautājums, kam īpaši nepieciešama cilvēciska pieeja.**

4. Noslēgums – Cilvēkam vajadzīgs cilvēcis risinājums

Noslēguma novērtējums no manas puses ir šāds: cilvēkam, kurš nav bijis izdedzis (sasniegjis kādu no zemākajiem izdegšanas punktiem, kas radījis nenoliedzamas sekas fiziski vai mentāli), ir grūti pamanīt to, ko spēj pamanīt tikai kāds cits, kuru šī mūsdienu līga ir jau *ķērusi*.

Pašam cilvēkam ir grūti ‘savilkt punktiņus kopā’ un saprast, ka viņš ir uz izdegšanas ceļa. Dažādi mūsdienu manifesti mazina mūsu sāpju dziļumu, jo ‘*mēs visi esam noguruši*’ un ‘*neviens neteica, ka tas būs viegli*’ un ‘*stress ir mūsdienu neatņemama sastāvdaļa*’ un ‘*bez grūtībām mēs nesasniesim jaunas virsotnes*’. Šie un citi moto mūsu grūtības cenšas salīdzināt ar vismaz kara laika pārdzīvojumiem un panāk tikai to, ka cilvēks jūtas kā simulants.

Patiesībā atbilde ir ļoti vienkārša – mēs neesam mācīti mērogot savu darba slodzi un pienākumu slodzi samērīgi ar mūsu pašu laikmeta grūtībām. Mūsos atbalsojas mūsu vecāku un vecvecāku ‘grūtību noliegšanas’ gēns. Un, lai arī mūsu dzīve 21.gadsimtā ir daudz vieglāka sadzīviski, mūsu priekštečiem nekad nav nācies dzīvot pastāvīgā saspringumā, kas nav nāves baiļu izraisītas. Mūsu dzīves nevar salīdzināt un to arī nevajag darīt. Mūsdienu cilvēkam ir jādzīvo mūsdienu dzīvei piemērotā balansā.

Un, lai arī mūsu dzīve 21.gadsimtā ir daudz vieglāka sadzīviski, mūsu priekštečiem nekad nav nācies dzīvot pastāvīgā saspringumā, kas nav nāves baiļu izraisītas.

Bija laiks, kad cilvēki domāja, ka informācijas trūkums liek cilvēkiem pieņemt nepareizus lēmumu. Tagad mēs apzināmies, ka arī tā nav taisnība. Informācijas pārpilnība ir tikai pasliktinājusi mūsu situāciju, kad mums šķiet, ka mums ir jābūt informētiem pilnīgi par visu, nespējot izslēgt liekos informācijas avotus un liekos lēmumus, kas jāpieņem arī par nevajadzīgu informāciju.

Līdz ar to, darbinieku izdegšana, jo īpaši sievietes, ir nevis aiz fiziskas pārstrādāšanās, bet gan aiz mentālās pārslodzes, kas radusies no informācijas pārblīvības. Tikai tad, kad cilvēks iemācās atrast, kuri informācijas kanāli ir jāapklusina, viņš/viņa spēj sākt normalizēt savu ikdienu.

Lai arī ļoti ērts palīgs ideju ģenerācijai, ļoti apšaubāmi, ka mākslīgais intelekts spēs palīdzēt korporācijām sistēmiski izslēgt izdegšanas risku. **Cilvēkam joprojām ir vajadzīgs cilvēcisks risinājums.**

A. Pielikums

23 ideju saraksts ar inovācijas un sarežģītības vērtējumiem

Inovācija un sarežģītība novērtēta skalā 1–10. Tur, kur visi 3 modeļi piedāvāja līdzīgu ideju, izmantots aritmētiskais vidējais.

#	Idejas nosaukums	Apraksts	Innov.	Sarež.	Avots
1	Enerģijas pulsa aptauja	Anonīma iknedēļas komandas līmeņa aptauja	3.3	4.3	Visi 3
2	Zināšanu riska kartēšana	Kritisko zināšanu mezglu un atkarību analīze	6.7	6.7	Visi 3
3	Klusās aiziešanas detektors	Uzvedības signālu algoritms pirms faktiskā atlūguma	8.3	8.3	Visi 3
4	Apmaksāta atjaunotnes pauze	Apmaksāta pauze pēc 3 gadiem intensīva darba	6.7	6.7	Visi 3
5	Iekšēja lomu rotācija	Horizontāla rotācija 10–20% laika bez vadītāja atļaujas	5.7	6.3	Visi 3
6	HiPo kolēģu savstarpēja izvērtēšana	Starpt departamentu HiPo izolācijas mazināšanai	6.7	6.7	Visi 3
7	Saglabāšanas sarunas	Strukturētas noturēšanas sarunas ik 6-8 nedēļas	4.0	4.3	Visi 3
8	Aizstāšanas izmaksu kalkulators	Interaktīvs CFO rīks finanšu riska vizualizācijai	6.0	6.0	Visi 3
9	Vadītāju apmācība	Izdegšanas agrīno signālu atpazīšana praksē	5.3	6.3	Visi 3
10	MI komunikāciju toņa analīze	MI analīze: cinisms, distancēšanās korporatīvajos čatos	9	9	Gemini
11	Digitālais dvīnis	AI kartē darbinieka lēmumu loģiku dzīvā zināšanu bāzē	10	10	Gemini
12	Gudra atvaļinājumu plānošana	Sistēma bloķē projektu bez 10 dienu pārtraukuma	5	5	Gemini
13	Biometriskais monitorings	Brīvprātīgi viedpulksteņi, tiek savākti miega un stresa dati	8	8	Gemini

#	Idejas nosaukums	Apraksts	Innov.	Sarež.	Avots
14	Shadow Leadership programma	Jaunie talanti pārņem rutīnas darbus no HiPo	6	6	Gemini
15	Bonuss par nepārstrādāšanos	Bonuss, ja projekts pabeigts bez virsstundām	9	9	Gemini
16	Lomu kritiskuma kartējums (heat map)	Ceturkšņa zaļš/dzeltens/sarkans katrai lomai, bez tehnoloģijām	2	2	Claude
17	Lomas ilgtspējas rādītājs	Algoritms katrai lomai (ne cilvēkam), strukturālās ilgtspējas analīze	8	8	Claude
18	Anti-varoņa lomas pārskatīšana	Varoņa lomas apzināta deaktivācija, atbildību sadalīšana	8	8	Claude
19	Zaļās gaismas protokols	Mēneša pašnovērtējums vadītājam, obligāta 1:1 pie sarkanas	5	5	Claude
20	Talantu aktuāru modelis	Talantu risks kā auditējama finanšu ekspozīcija bilancē	10	10	Claude
21	Slodzes balansētājs (MI)	MI pārdala kognitīvo slodzi starp komandas locekļiem	9	9	ChatGPT
22	MI organizācijas terapeits	Iekšējs MI koučs, emocionāls izsīkums un pārslodze	9	9	ChatGPT
23	Izdegšanas sertifikācijas standarts	Ārējs sertifikācijas standarts (kā ESG) preventīvai pārvaldībai	8	8	ChatGPT

B. Pielikums – ideju vizualizācija sarežģītības un ietekmes grafikā

