

MEDIA TASHKILOTLARDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH VA IJODIY JAMOA MOTIVATSIYASINING INNOVATSION YONDASHUVLARI

Barno Hasanova

*O'zbekiston jurnalistika va ommaviy
kommunikatsiyalar universiteti talabasi*

Kalit so'zlar: Media menejmenti, inson resurslarini boshqarish, ijodiy jamoa, motivatsiya, gibril ish, generativ sun'iy intellekt, KPI/OKR, o'rganishga yo'naltirilgan madaniyat.

Annotatsiya: Ushbu maqolada media tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish (HR) va ijodiy jamoa motivatsiyasini oshirishning innovatsion yondashuvlari tahlil qilinadi. Tadqiqotda quyidagi omillar markazga olinadi: post-pandemiya davrida shakllangan gibril mehnat modeli va uning samaradorligi hamda kadrlarni ushlab qolishdagi roli; jurnalistlar orasida kuchayib borayotgan hissiy charchoq (burnout)ning tashkilot samaradorligiga ta'siri; generativ sun'iy intellekt (AI)ning tahririyat ish jarayonlariga kirib kelishi va bu jarayonda HR siyosatining qayta dizayni. Reuters Institute'ning 2025 yildagi "Digital News Report" ma'lumotlari (48 bozor, ~100 ming respondent) media iste'moli va raqamli ish muhitidagi tendensiyalarni ko'rsatadi; Gallup va Stanford tadqiqotlari gibril ishning mahsuldorlik va xodimlarni ushlab qolishga ijobiy ta'sirini yoritadi; Muck Rack, RJI va mahalliy yangiliklar bo'yicha tadqiqotlar esa jurnalistlar orasida stress va burnout darajasi yuqoriligini tasdiqlaydi. Ushbu dalillar asosida maqola gibril ish dizayni, "psixologik xavfsizlik" madaniyati, natija-ga qarab rag'bat (OKR/KPI va kreativ metrikalar kombinatsiyasi), rollarni qayta taqsimlash (editor–produser–ma'lumot muhandisi), ichki inkubatorlar va o'quv-laboratoriyalar, shuningdek AI-kompetensiyalarni rivojlantirish kabi yechimlarni taklif etadi.

Raqamli media bozori 2020-yildan keyingi siljishlar ortidan nafaqat texnologik, balki tashkiliy jihatdan ham tubdan o'zgardi. 2025-yilgi "Digital News Report" ma'lumotlariga ko'ra, hisobot 48 bozorni qamrab olib, qariyb 100 ming respondent bilan (YouGov orqali) global axborot iste'moli va media platformalariga ishonch dinamikasini ko'rsatadi. Bu ko'lam media tashkilotlar uchun HR siyosatini dalillarga tayangan holda qayta ko'rib chiqish zarurligini ta'kidlaydi.

Shu bilan birga, ijodiy mehnat tabiatiga xos yuqori kognitiv yuklama va "har doim onlayn" madaniyati jurnalistlar orasida burnout xavfini keskin oshirdi. 2024-yilda Muck Rack so'rovi ishtirokchilarining 40% i aynan burnout sababli ilgari ishni tark etganini bildirgan; stress darajasini so'ralganda ko'pchilik o'z holatini 10 ballik

shkalada 7 atrofida baholagan. Lokal yangiliklar segmentida 70% jurnalist burnoutni boshdan kechirgani, 72% esa ishni tark etishni o'ylagani qayd etilgan. RJI (Reynolds Journalism Institute) oq qog'ozi burnout'ni "shoshilinch yechim talab qiladigan" tarmoq muammosi sifatida belgilaydi. Bu ko'rsatkichlar HR uchun profilaktika va rehabilitatsiya choralari (ish yukini qayta taqsimlash, smena rejalashtirish, psixologik yordam, ish-hayot balansi) tizimli joriy etish zarurligini anglatadi.

Tashkiliy dizayn nuqtayi nazaridan, gibril ish (haftasiga ~2 kun ofisga kelish) bo'yicha Stanford tadqiqoti mahsuldorlikka salbiy ta'sir ko'rsatmasligini, aksincha, xodimlarni ushlab qolishni "sezilarli darajada" yaxshilashini ko'rsatdi; Gallupning 2025-yilgi tahliliga ko'ra, gibril xodimlar ish haftasining o'rtacha 46% ini ofisda o'tkazmoqda (taxminan 2,3 kun). Bu raqamlar media tashkilotlarga ijodiy sinergetika uchun zarur bo'lgan yuzma-yuz hamkorlik va chuqur ish (deep work) uchun masofadan ishlashning mos nisbatini topish imkonini beradi. Shu bilan parallel ravishda ayrim yirik korporatsiyalarning to'liq ofisga qaytish talablari global mehnat bozorida yagona trend emasligi, ko'plab sohalarda gibril model barqaror qolayotganini ko'rsatadi.

Yana bir strategik omil — generativ AI'ning tahririyatlarga kirib kelishi. Reuters Institute'ning 2024–2025 yillardagi tahlillari auditoriyaning AI'dan kutishlari hamda jurnalistikaning AI davridagi vazifalarini yoritadi; Thomson Reuters va boshqa yirik agentliklar AI'dan foydalanganda oshkorlik me'yorlarini belgilab bermoqda. Aloqa va PR sohasida AI'dan foydalanish 2023-yildan buyon uch baravar oshgani ham kontent industriyasi zanjirida kompetensiyalar va etik standartlarni qayta kalibrlash talabini kuchaytiradi. Media HR nuqtayi nazaridan bu lavozim tavsiflarini yangilash (masalan, ma'lumotga asoslangan muharrir, AI-kurerlovchi produser), o'quv modullari va ichki sertifikatlar (prompt-injenerlik, tekshiruv-verifikatsiya, AI etikasi)ni joriy etish, shuningdek rag'bat tizimlariga sifat ko'rsatkichlari (isbotlangan faktlar ulushi, xatoliklar kamayishi, auditoriya ishonchi)ni kiritish degani.

Shunday qilib, ushbu maqola quyidagi savollarga javob izlaydi: gibril ish mehnat unumdorligi va ijodiy motivatsiyaga qanday ta'sir qiladi va HR bu modelni qanday "adolatli va shaffof" boshqarishi mumkin; burnoutni kamaytirish uchun qaysi tashkilot-madaniyat elementlari (psixologik xavfsizlik, realistik muddatlar, navbatchilik rotatsiyasi, qayta tiklanish oynalari) eng samarali; AI integratsiyasi jarayonida kompetensiyalar, etik me'yorlar va rag'bat tizimlari qanday qayta dizayn qilinishi kerak; natija-ga yo'naltirilgan boshqaruv (OKR/KPI) ijodiy sifat ko'rsatkichlari bilan qanday muvofiqlashtiriladi. Keyingi bo'limlarda ushbu yo'nalishlarning har biri bo'yicha xalqaro dalillar, amaliy keyslar va media tashkilotlari uchun siyosat tavsiyalari taqdim etiladi. So'nggi yillarda raqamli bozordagi keskin siljishlar (platformalar o'zgarishi, auditoriya ishonchidagi pasayish, obuna daromadlarining sustligi) HR siyosatini "iste'dodni jalb etish, ushlab qolish,

qayta malakalashtirish” zanjiri atrofida qayta qurishni talab qildi. 2025-yilgi Reuters Institute “Digital News Report” (48 bozor, qariyb 100 ming respondent, YouGov) auditoriya odatlari va platformalararo iste’molning murakkabligini ko’rsatib, tashkiliy moslashuvni dalillarga tayangan holda boshqarish zarurligini ta’kidlaydi. Bu kontekstda ijodiy ishni tashkil etish, psixologik xavfsizlikni yaratish va adolatli, shaffof rag’bat mezonlarini joriy etish — HR uchun strategik vazifadir.

Gibrid ish mehnat unumdorligi va motivatsiyaga kutilganidan ko’ra barqaror ijobiy ta’sir ko’rsatmoqda: Stanford olimlari (Bloom va hammualliflar) Trip.com dagi 1 600+ xodim ishtirokidagi tabiiy eksperimentda haftasiga ikki kun masofadan ishlash mahsuldorlikni pasaytirmasligini, aksincha, kadrlarni ushlab qolishni yaxshilashini ko’rsatdi; Nature jurnalidagi maqolada menejerlar gibrid rejim haqidagi skeptik qarashlarini ijobiy tomonga o’zgartirgani qayd etiladi. Gallup’ning kuzgi tahliliga ko’ra, gibrid xodimlar ish haftasining o’rtacha 46 foizini ofisda (taxminan 2,3 kun) o’tkazmoqda; bu 2022 yildagi 42 foizdan ko’tarilgan va 2024–2025 yillarda deyarli barqarorlashgan. Amaliy boshqaruv uchun bu raqamlar “ikki kun ofis + uch kun masofadan” kabi jadvalni normativlashtirish, hamkorlikka muhtoj jarayonlar uchun “yuzma-yuz klaster kunlar”, chuqur kontent ishlab chiqish uchun “tutash masofaviy bloklar”ni belgilashga imkon beradi.

Ijodiy soha xodimlarida burnout — tizimli muammo. Muck Rack’ning 2024-yildagi so’rovida jurnalistlarning 40 foizi bungacha aynan burnout sabab ishni tark etganini bildirgan, respondentlarning stress darajasi median 7/10 atrofida; yana bir xabarda so’rovda qatnashganlarning 56 foizi shu yili ishni tashlab ketishni o’ylaganini aytgan. RJI (Reynolds Journalism Institute) oq qog’ozi va 2025-yilgi tahlillarida resurslar qisqarishi fonida “ko’proq ishni kamroq odam bilan qilish” bosimi kuchaygani, profilaktika choralari sifatida smenalarni qayta dizayn qilish, realistik muddatlar, ijtimoiy-psixologik yordam va yutuqlarni muntazam tan olish tavsiya etiladi. HR nuqtayi nazaridan bu — yuklama auditi (kontent hajmi, nashr chastotasi, smena uzunligi), rotatsiya, “tiklanish oynalari”, anonim so’rovlar va mental salomatlik paketlarini tizimli joriy etish demakdir.

Generativ sun’iy intellekt (AI) tahririyat mehnat taqsimotini qayta shakllantirmoqda. Reuters Institute tadqiqotlari va so’nggi hisobotlari auditoriya AI yaratilgan yangiliklarga ehtiyotkorona qarashini, biroq oshkoralik siyosati va aniq yoritilgan ish oqimlari ishonchni oshirishini ko’rsatadi. Associated Press 2023-yildan boshlab generativ AI bo’yicha standartlar e’lon qildi: AI jurnalistik kontentni to’liq o’rnini bosmaydi; ayrim texnik yordamchi vazifalarda ehtiyotkor eksperimentlarga ruxsat bor, lekin inson muharriri yakuniy tekshiruvni amalga oshiradi. Thomson Reuters Foundation’ning 2025-yilgi qo’llanmasi newsroom’larda AI risklarini xaritalash va “uch qadamli” siyosatni (maqsad–risk–mitigatsiya) joriy etishni tavsiya etadi. HR uchun bu lavozim tavsiflarini yangilash (“ma’lumotga tayanuvchi muharrir”,

“AI-kurerlovchi produser”), ichki sertifikatlar (prompt dizayni, verifikatsiya, AI etikasi), hamda rag‘bat mezonlariga sifat indikatorlarini (xatoliklar kamayishi, fakt tekshirish ulushi, oshkoralik talablari) qo‘shishdir. Shu bilan birga, Yevropa Ittifoqining 2024-yilda qabul qilingan AI to‘g‘risidagi akti kabi me‘yoriy maydonlar shaffoflik va inson nazoratini talab etadi, bu esa siyosat va treninglarga bevosita ta’sir qiladi. Rag‘bat tizimlari ijodiy sifatga mos bo‘lishi kerak. An’anaviy KPI’lar (trafik, ko‘rishlar, CTR) qisqa muddatda hajm beradi, lekin uzoq muddatda sifat va ishonchni yemirishi mumkin. Shu bois OKR/KPI kombinatsiyasiga “sifatli natija” indikatorlarini qo‘shish maqsadga muvofiq: tekshirilgan faktlar ulushi, sarlavha-kontent uyg‘unligi, tuzatishlar sonining pasayishi, auditoriya ishonchi ko‘rsatkichlari (DNRdagi ishonch metrikalari bilan uyg‘un). Bular rag‘bat paketlari (bonuslar, grantlar, ichki mukofotlar)ga bog‘lanadi; ijodiy laboratoriyalar va “inkubator” formatlari (ichki pitch-haftalari, tez prototiplash) motivatsiyani oshiradi va ushlab qolishni kuchaytiradi. HR bu dizaynni gibril jadval bilan bog‘lab, yuzma-yuz “ijodiy sprintlar” va masofaviy “deep-work” bloklarini navbatlab tashkil qilishi mumkin, bu yondashuv gibril ish haqidagi tadqiqotlar ko‘rsatgan unumdorlik va retention afzalliklaridan foydalanadi.

Oxir-oqibat, kuchli HR siyosati uch tayanchga tayanadi: dalillarga asoslangan ish dizayni (gibril me‘yorlari, smena/rotatsiya, yuklama auditi); psixologik xavfsizlik va sog‘liqni saqlash ekotizimi (yordam liniyalari, superviziya, menedjerlar uchun “burnoutni erta aniqlash” treninglari); kompetensiyalarni doimiy yangilash (AI savodxonligi, verifikatsiya muhandisligi, ma’lumot etikasi) hamda bularni rag‘bat tizimi bilan bog‘lash. Bu paket media tashkilotlarga ko‘p platformali bosim sharoitida ham sifatni ushlab, ijodiy jamoalarni barqaror motivatsiyalash imkonini beradi.

1. Gibril ish — ijodiy mehnat uchun maqbul model: ikki kun ofis, uch kun masofadan kabi “aralash” jadval hamkorlik va chuqur ishlashni muvozanatlashtiradi; Nature va Gallup dalillari retention va unumdorlikka zarar bermasligini ko‘rsatadi.

2. Burnout — individual emas, tizimli muammo: yuklama auditi, realistik muddatlar, rotatsiya, psixologik yordam va tan olish mexanizmlari bilan kamaytiriladi; RJI va Muck Rack hisobotlari bu choralarning zarurligini tasdiqlaydi.

3. AI — kompetensiyalar va etik siyosatni qayta dizayn qilish imkoniyati: AP va TRF ko‘rsatmalari asosida oshkoralik, inson nazorati va sifat metrikalari bilan integratsiya qilinganda motivatsiya va samaradorlikni oshiradi; YI AI Akti kabi me‘yorlar ichki siyosatlarni yangilashni talab qiladi.

4. Rag‘bat tizimlari hajm emas, sifatga yo‘naltirilishi lozim: OKR/KPI’ga fakt tekshirish, xatolarni kamaytirish va ishonch indikatorlarini qo‘shish ijodiy jamoani mazmuniy natijaga rag‘batlantiradi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Reuters Institute for the Study of Journalism. (2025). Digital News Report 2025 (YouGov: ~100,000 respondent, 48 bozor). Ijroiyl xulosa va to‘liq hisobot.

2. YouGov. (2025, 17-iyun). Three key findings from the 2025 Digital News Report.
3. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925; Stanford News xulosalari.
4. Gallup. (2025, sentabr). Hybrid Work in Retreat? Barely. va sharhlar. (Gibrid xodimlar haftaning o‘rtacha 46% ini ofisda o‘tkazadi).
5. Muck Rack. (2024, 24-sentabr). State of Work-Life Balance in Journalism (stress mediani 7/10); Poynter sharhi.
6. Reynolds Journalism Institute (RJI) & SmithGeiger. (2024–2025). Newsroom Burnout oq qog‘ozlari va yangilanishlar.
7. Associated Press. (2023–2025). Standards around generative AI va yangilanishlar; AP News xabari.
8. Thomson Reuters Foundation. (2025, may). Three steps to an AI-ready newsroom: A practical guide; Journalism in the AI Era (TRF Insights).
9. Reuters Institute. (2025, okt.). Generative AI and News Report 2025: How people think about AI’s role... va ijroiy xulosalar; Reuters yangiliklar sharhi (auditoriyaning AI borasidagi shubhalari).
10. Thomson Reuters (Legal). (2025, iyul). Navigating AI laws... (EU AI Act 2024/1689 sharhi) — me’yoriy kontekst.