IQRO JURNALI , IQRO JOURNAL, ИКРО ЖУРНАЛИ
ISSN:2181-4341| wordlyknowledge.uz/index.php/iqro
Volume 24. Issue 01. Oktabr, 2026

EMPLOYER BRANDING VA KORPORATIV IMIJ: NAZARIY ASOSLAR HAMDA INTEGRATSIYA MEXANIZMLARI

Farmonova Shahribonu Bunyod qizi
O‘zbekiston Jurnalistika va Ommaviy
Kommunikatsiyalar Universiteti magistri
Axborot xizmati va jamoatchilik
bilan aloqalar yo‘nalishi, Toshkent, O‘zbekiston
E-mail: shahribonubintubunyod@gmail.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.23118795

Annotatsiya

Ushbu maqolada tashkilotning ish beruvchi sifatidagi brendi (employer branding) va korporativ imiji o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik, ularni integratsiyalashning reputatsiyani boshqarishdagi ahamiyati tahlil qilinadi. Tadqiqotda employer branding, korporativ imij va korporativ reputatsiya tushunchalarining nazariy mazmuni, ichki va tashqi yo‘nalishlari hamda ularni izohlovchi signal nazariyasi va ijtimoiy identifikatsiya nazariyasi ko‘rib chiqiladi. Mavzuga oid ilmiy adabiyotlar, empirik tadqiqotlar va tanlangan professional manbalar asosida employer branding hamda korporativ imij o‘rtasidagi bog‘liqlikni ifodalovchi konseptual model taklif etiladi. Modelda Employee Value Proposition (EVP), employee experience, employee advocacy, employer reputation hamda talent attraction va retention o‘rtasidagi ketma-ket va qayta aloqa aloqalari yoritiladi. Volvo Cars misoli hamda O‘zbekiston mehnat bozori bo‘yicha mavjud ma’lumotlar modelning amaliy qo‘llanish imkoniyatlarini ko‘rsatish uchun tahlil qilinadi. Tadqiqot narrativ adabiyotlar sharhi va konseptual tahlil xarakteriga ega bo‘lib, original empirik ma’lumotlar yig‘ilmagan. Shu sababli taklif etilgan model empirik jihatdan yakuniy tasdiqlangan natija emas, balki kelgusidagi tadqiqotlar uchun nazariy va metodologik asos sifatida talqin qilinadi.

Abstract

This article examines the relationship between employer branding and corporate image and analyzes the implications of integrating these two areas for corporate reputation management. The study reviews the conceptual foundations of employer branding, corporate image, and corporate reputation, with particular attention to their internal and external dimensions. Signaling theory and social identity theory are used as theoretical lenses for explaining how organizational values, employee experience, employee behavior, and external stakeholder perceptions may become interconnected. Based on a narrative review of relevant scholarly literature, empirical studies, and selected professional sources, the article develops a conceptual model linking Employee Value Proposition (EVP), employee experience, employee advocacy, employer reputation, talent attraction and retention, and business performance. The Volvo Cars case and available evidence from the Uzbek labor market are considered as illustrative examples rather than as grounds for causal generalization. The study is conceptual and does not report original survey, interview, or experimental data. Therefore, the proposed model should be understood as

a theoretically grounded framework for further empirical testing. The article concludes with practical recommendations for aligning human resources, public relations, and corporate communication functions and proposes a set of indicators for assessing employer-branding effectiveness from awareness and candidate experience to employee retention, reputation, and business outcomes.

Kalit so‘zlar: employer branding, ish beruvchi brendi, korporativ imij, korporativ reputatsiya, ish beruvchi jozibadorligi, Employee Value Proposition, employee experience, employee advocacy, signal nazariyasi, ijtimoiy identifikatsiya nazariyasi, PR-kommunikatsiya.

Keywords: employer branding, employer brand, corporate image, corporate reputation, employer attractiveness, Employee Value Proposition, employee experience, employee advocacy, signaling theory, social identity theory, public relations communication.

1. KIRISH

Zamonaviy tashkilot faoliyatida ikkita muhim kommunikatsiya yo'nalishini ajratish mumkin: tashkilotning tashqi auditoriya (mijozlar, investorlar, keng jamoatchilik) bilan muloqoti va ichki auditoriya (xodimlar, potensial nomzodlar) bilan muloqoti. An'anaviy tashkiliy amaliyotda bu ikki yo'nalishni odatda ikki xil bo'linma — marketing/PR bo'limi va inson resurslari bo'limi — alohida boshqaradi. Bu, o'z navbatida, amaliy muammoni keltirib chiqarishi mumkin: agar tashkilot mijozlarga bir xil, xodimlarga esa boshqacha xabar yuborsa, ikki auditoriya o'rtasida nomuvofiqlik yuzaga keladi, bu esa tashkilotga nisbatan ishonchning pasayishiga olib kelishi mumkin (Fombrun & Shanley, 1990; Dowling, 2016).

Muammoning dolzarbligi shundaki, ish kuchi bozorida raqobat kuchaygan, ijtimoiy tarmoqlar orqali tashkilot haqidagi axborot nazorati zaiflashgan hozirgi sharoitda employer branding (ish beruvchi brendi) va korporativ imij o'rtasidagi nomuvofiqlik tashkilot reputatsiyasiga sezilarli zarar yetkazishi mumkin. Shu bilan birga, ilmiy adabiyotda bu ikki tushuncha ko'pincha bir-biridan alohida, turli tadqiqot yo'nalishlarida (marketing va inson resurslarini boshqarish) o'rganilgan bo'lib, ularni bog'lovchi yaxlit nazariy model yetarlicha ishlab chiqilmagan.

Tadqiqotning maqsadi — employer branding va korporativ imij tushunchalarining nazariy asoslarini tahlil qilish hamda signal nazariyasi va ijtimoiy identifikatsiya nazariyasi asosida bu ikki jarayonni bog'lovchi kontseptual modelni taklif etishdir.

Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: 1) employer branding va korporativ imij/reputatsiya tushunchalarining ilmiy adabiyotdagi kelib chiqishi va rivojlanishini tahlil qilish; 2) bu ikki jarayonni bog'lovchi nazariy asoslarni (signal nazariyasi, ijtimoiy identifikatsiya nazariyasi) ko'rib chiqish; 3) mavzu bo'yicha o'tkazilgan empirik tadqiqotlarni tanqidiy tahlil qilish; 4) amaliy misol (Volvo Cars) orqali integratsiyalashning real ko'rinishini ko'rsatish; 5) tashkilotlar uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

Maqolaning ilmiy yangiligi taklif etilayotgan konseptual sintez bilan bog‘liq: employer branding va korporativ imij o‘rtasidagi munosabat Employee Value Proposition, employee experience, employee advocacy va employer reputation bosqichlarini birlashtiruvchi “ishonch zanjiri” hamda “Employer Reputation Loop” modeli orqali tizimlashtiriladi. Mazkur model mavjud nazariy va empirik adabiyotlar sinteziga asoslangan bo‘lib, uning empirik universalligi

ushbu tadqiqot doirasida tekshirilmagan. Shu bois ilmiy yangilik empirik kashfiyot sifatida emas, balki mavjud ilmiy qarashlarni yagona konseptual doirada tizimlashtirish va kelgusida tekshirilishi mumkin bo‘lgan modelni ilgari surish sifatida talqin qilinadi.

2. ADABIYOTLAR TAHLILI VA NAZARIY ASOS

2.1. Employer branding tushunchasi: kelib chiqishi va rivojlanishi

So'nggi yigirma-o'ttiz yil ichida ilmiy adabiyotlarda "employer branding" (ish beruvchi brendi) degan tushuncha keng tarqaldi. Bu tushunchani fanga birinchi bo'lib 1996-yilda ingliz tadqiqotchilari Tim Ambler va Simon Barrow olib kirishgan: ular "Journal of Brand Management" jurnalida chop etilgan "The employer brand" nomli maqolasida employer brendni tashkilotning ish joyi sifatida taqdim etadigan foydalar to'plami sifatida ta'riflashgan (Ambler & Barrow, 1996). Ular bu foydalarni uch turga bo'lishgan: funksional (ishning o'zi bilan bog'liq — masalan, qanday vazifalarni bajarasiz), iqtisodiy (maosh, bonuslar, ish haqi) va psixologik (ish joyiga va jamoaga daxldorlik hissi).

Keyinroq, 2004-yilda amerikalik tadqiqotchilar K. Backhaus va S. Tikoo "Career Development International" jurnalida chop etgan ishlarida "employer branding" tushunchasini yanada aniqlashtirishga harakat qilishgan. Ular buni tashkilotning o'zini boshqalardan farqli va jozibali ish beruvchi sifatida ichki va tashqi auditoriyaga ko'rsatish jarayoni deb ta'riflashgan (Backhaus & Tikoo, 2004). Bu yerda muhim nuqta shundaki, employer branding ikki tomonlama jarayon: u nafaqat tashqariga (potensial xodimlarga), balki ichkariga (hozirgi xodimlarga) ham qaratilgan bo'ladi.

Employer brendning qaysi tarkibiy qismlar orqali jozibador bo'lishini o'lchash borasida P. Berthon, M. Ewing va L. L. Hah (2005) muhim hissa qo'shishgan: ularning tadqiqotiga ko'ra, employer brend jozibadorligi besh o'lchov — qiziqarli ish muhiti (development value), rivojlanish imkoniyati, ijtimoiy muhit, iqtisodiy foyda va amaliy/qo'llash qiymati — orqali baholanishi mumkin, bu esa Ambler va Barrowning uch komponentli modelini ancha batafsillashtirgan (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Tashkilotga nisbatan umumiy jozibadorlikni ilmiy jihatdan o'lchash uchun S. Highhouse, F. Lievens va E. F. Sinar (2003) ishlab chiqqan ko'p o'lchovli shkala ilmiy adabiyotda keng qo'llaniladi, bu esa employer branding samaradorligini nazariy jihatdangina emas, balki miqdoriy jihatdan ham baholash imkonini beradi (Highhouse, Lievens & Sinar, 2003).

2.2. Ichki va tashqi employer branding

Employer branding odatda ikki qismga bo'linadi. Tashqi employer branding — bu tashkilotning potensial nomzodlarga, ya'ni hali u yerda ishlamayotgan odamlarga qaratilgan xabarlari. Bunga ish e'lonlari, karyera saytlari, ijtimoiy tarmoqlardagi rekrutment kampaniyalari kiradi. D. Turban, M. Forret va C. Hendrickson (1998) tomonidan o'tkazilgan tadqiqot shuni ko'rsatganki, nomzodlarning tashkilotga jalb qilinishi ko'p jihatdan tashkilot reputatsiyasi, ish va tashkiliy xususiyatlar hamda rekruterlarning xatti-harakati bilan bog'liq bo'ladi (Turban, Forret & Hendrickson, 1998) — bu esa tashqi employer brandingning samaradorligi ko'p jihatdan tashkilot reputatsiyasiga bog'liqligini tasdiqlaydi.

Ichki employer branding esa tashkilotning hozirgi xodimlarga qaratilgan sa'yi-harakatlarini anglatadi: ularni tashkilotga sodiq qilish, ish joyidan mamnun qilish va ularni tashkilot

"elchisi"ga aylantirish. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, agar ichki employer branding yaxshi yo'lga qo'yilmasa, xodimlar tashqariga tashkilot haqida noto'g'ri yoki qarama-qarshi ma'lumot tarqatishi mumkin, bu esa butun brendga zarar yetkazadi. Bugungi kunda employer branding shunchaki moda emas, balki talantlarni jalb qilish va ushlab qolish uchun strategik vosita sifatida qaraladi, chunki ishchi kuchi bozorida raqobat kuchaygan sari yaxshi xodimlarni topish va ushlab qolish tobora qiyinlashib bormoqda.

2.3. Korporativ imij, reputatsiya va identifikatsiya: tushunchalar farqi

Ko'pchilik "imij" va "reputatsiya" so'zlarini bir xil ma'noda ishlatadi, lekin ilmiy nuqtayi nazardan ular farqlanadi. Reputatsiya tushunchasini fanda birinchilardan bo'lib chuqur o'rgangan amerikalik tadqiqotchilar C. Fombrun va M. Shanley 1990-yilda "Academy of Management Journal" jurnalida chop etilgan "What's in a name? Reputation building and corporate strategy" nomli maqolasida buni tashkilotning nomoddiy aktivi, ya'ni pul bilan to'g'ridan-to'g'ri o'lchab bo'lmaydigan, ammo real qiymatga ega bo'lgan boylik sifatida ta'riflashgan (Fombrun & Shanley, 1990). Reputatsiya tashkilotning oldingi harakatlari va natijalari asosida jamiyat tomonidan uzoq vaqt davomida shakllantiriladigan umumiy bahodir. Keyinchalik C. J. Fombrun va C. B. M. van Riel (2003) o'zlarining "Fame and Fortune" kitobida muvaffaqiyatli kompaniyalarning reputatsiyasini qanday qurishini tahlil qilib, kuchli reputatsiyaga ega tashkilotlarga xos umumiy xususiyatlarni aniqlashgan (Fombrun & van Riel, 2003).

Imij esa bundan biroz farq qiladi: u ma'lum bir odam yoki guruh ongida shakllangan, tezroq o'zgarishi mumkin bo'lgan tasavvurdir. Masalan, bitta tashkilot haqida jamiyatning umumiy fikri (reputatsiyasi) yaxshi bo'lishi mumkin, lekin bitta muayyan mijoz yomon xizmat ko'rsatilgani sababli o'sha tashkilot haqida salbiy shaxsiy taassurotga (imijga) ega bo'lishi mumkin.

Xuddi shunday farq korporativ imij, employer imij (ish beruvchi imiji) va identifikatsiya (o'ziga xoslik) tushunchalari o'rtasida ham mavjud: identifikatsiya — bu tashkilot ichidagi odamlar (xodimlar) "biz kimmiz" degan savolga beradigan javob, imij esa tashqaridagi odamlarning tashkilot haqidagi tasavvuridir. Ushbu farqlarni bilish muhim, chunki tashkilot reputatsiyasini boshqarishda qaysi darajada (individual mijoz darajasidami yoki butun jamiyat darajasidami) ishlash kerakligini aniqlab beradi.

Reputatsiyani chuqur o'rgangan olimlar, jumladan G. Dowling, shuni ham ta'kidlay+diki, korporativ reputatsiya bir nechta unsurlardan tashkil topadi: hissiy jozibadorlik, mahsulot va xizmat sifati, rahbariyat va tashkilotning kelajakka bo'lgan qarashi, moliyaviy natijalar, ish muhiti hamda ijtimoiy mas'uliyat (Dowling, 2016). Diqqat qilinsa, "ish muhiti" komponenti aynan employer branding bilan bevosita bog'liq — demak, korporativ reputatsiyaning bir qismi to'g'ridan-to'g'ri tashkilotning ish beruvchi sifatidagi obro'siga bog'liqdir. K. Weigelt va C. Camerer (1988) reputatsiya va korporativ strategiya bo'yicha o'tkazgan klassik sharhida reputatsiyaning iqtisodiy nazariyalar, jumladan quyida ko'rib chiqiladigan signal nazariyasi bilan chambarchas bog'liqligini ko'rsatib berishgan (Weigelt & Camerer, 1988).

Yuqorida aytilganidek, ko'p tashkilotlarda employer branding bilan inson resurslari bo'limi, korporativ imij va reputatsiya bilan esa marketing yoki PR bo'limi shug'ullanadi. Bu amaliyotda ma'lum muammolarni keltirib chiqaradi. Masalan, marketing bo'limi mijozlarga tashkilotni "zamonaviy va tez o'zgaruvchan" deb tanishtirsa, inson resurslari bo'limi esa nomzodlarga

"barqaror va an'anaviy" degan xabar bersa, bu ikki xabar bir-biriga zid keladi. Natijada odamlar tashkilotga ishonchini yo'qotadi, chunki signal nomuvofiq bo'ladi.

2.4. Signal nazariyasi

Bu yerda "signal nazariyasi" deb ataladigan nazariya yordamga keladi. Bu nazariyani fanga birinchi bo'lib amerikalik iqtisodchi Michael Spence 1973-yilda "The Quarterly Journal of Economics" jurnalida chop etilgan "Job Market Signaling" nomli maqolasida taklif etgan (u shu yo'nalishdagi ishlari uchun 2001-yilda iqtisodiyot bo'yicha Nobel mukofotiga sazovor bo'lgan) (Spence, 1973). Bu nazariyaga ko'ra, tashkilot haqida hamma narsani bilib bo'lmaydi — odamlar (xoh mijoz, xoh nomzod bo'lsin) tashkilot yuborayotgan "signallar" asosida xulosa chiqaradilar. Agar bu signallar rost va bir-biriga mos bo'lsa, ular "halol signal" deb qabul qilinadi va ishonch ortadi. Agar signallar bir-biriga zid bo'lsa yoki haqiqatga to'g'ri kelmasa, ishonch yo'qoladi. Shuning uchun tashkilot o'zi haqida yuboradigan barcha xabarlar — mijozlarga ham, xodimlarga ham, nomzodlarga ham — bir xil qadriyatlar va bir xil "haqiqat"ga asoslangan bo'lishi kerak.

2.5. Ijtimoiy identifikatsiya nazariyasi

Yana bir muhim nazariya — ijtimoiy identifikatsiya nazariyasi bo'lib, uni 1970-yillarning oxirida ijtimoiy psixologlar Henri Tajfel va uning shogirdi John Turner ishlab chiqishgan (Tajfel & Turner, 1979). Bu nazariyaga ko'ra, odamlar o'zlarini a'zo bo'lgan tashkilotlar orqali tanishtirishga moyil bo'ladi (masalan, "men shu kompaniyada ishlayman" deb faxrlanib aytish). Agar xodim tashkilot bilan o'zini bog'lay olsa, u tashqariga ham tashkilot haqida ijobiy signal beradi — do'stlariga, qarindoshlariga, yaqinlariga va boshqalarga. Demak, ichki employer branding qanchalik kuchli bo'lsa, tashqi korporativ imij ham shunchalik mustahkam bo'ladi, chunki xodimlarning o'zi tashkilotning "jonli reklamasi"ga aylanadi.

Boshqacha aytganda, employer branding va korporativ imij aslida bitta katta "ishonch zanjiri"ning ikki bo'g'ini: ichki qadriyatlar → xodimlarning his-tuyg'ulari va xatti-harakati → tashqi auditoriyaning tasavvuri → umumiy reputatsiya. Zanjirning bir bo'g'ini uzilsa, butun tizim buziladi.

2.6. Employer branding va korporativ reputatsiya o'rtasidagi bog'liqlik: empirik dalillar

Bu mavzu bo'yicha o'tkazilgan empirik tadqiqotlar employer branding bilan korporativ reputatsiya o'rtasidagi bog'liqlikni tasdiqlaydi. Xususan, portugaliyalik tadqiqotchilar Ana Junça Silva va Herminia Dias 2023-yilda "International Journal of Organizational Analysis" jurnalida chop etilgan tadqiqotida bu bog'liqlikni statistik jihatdan sinab ko'rishgan (Junça Silva & Dias, 2023). Tadqiqot Lissabondagi ISCTE-IUL universiteti va Tomar shahridagi IPT oliy boshqaruv maktabi hamkorligida o'tkazilgan bo'lib, unda so'rovnoma usuli qo'llanilgan: 225 nafar portugaliyalik kattalar tanlab olingan bir tashkilotning employer brandingi, korporativ reputatsiyasi va o'sha tashkilotga ishga kirish istagi haqidagi so'rovnomaga javob berishgan, javob berish darajasi 75 foizni tashkil etgan. Natijalar shuni ko'rsatdiki, employer brandingning turli tomonlari — qiziqarli ish muhiti, yaxshi ijtimoiy muhit, yaxshi maosh, rivojlanish imkoniyatlari va ijtimoiy foyda keltirish imkoniyati — korporativ reputatsiyaga ijobiy ta'sir

ko'rsatgan, korporativ reputatsiya esa o'z navbatida odamlarning o'sha tashkilotga ishga kirish istagini oshirgan.

2016-yilda F. Lievens va J. E. Slaughter "Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" jurnalida chop etgan keng qamrovli ilmiy sharhida employer imij va employer branding bo'yicha o'sha vaqtgacha to'plangan bilimlarni umumlashtirishgan (Lievens & Slaughter, 2016). Bu sharh shuni ko'rsatadiki, kuchli ish beruvchi imijiga ega tashkilotlar bir qancha afzalliklarga ega bo'ladi: ular haqida ko'proq odam eslab qoladi, ko'proq va sifatliroq nomzodlar ariza beradi, qaror qabul qilish tezroq kechadi, xodimlar bilan hissiy bog'liqlik kuchliroq bo'ladi va bunday tashkilotlarning moliyaviy natijalari ham nisbatan yaxshiroq bo'ladi. Shuni alohida ta'kidlash lozimki, bu yerda gap korrelyatsiya haqida bormoqda, sababiy bog'liqlik haqida emas — ya'ni kuchli employer imij yaxshi moliyaviy natijalarga olib keladimi, yoki aksincha, moliyaviy jihatdan barqaror kompaniyalar employer brandingga ko'proq mablag' ajrata oladimi, degan savol Lievens va Slaughter sharhida ham ochiq qoldirilgan va bu borada qo'shimcha, xususan uzunlama (longitudinal) tadqiqotlar zarur.

Boshqa tomondan, korporativ reputatsiya bo'yicha o'tkazilgan ko'plab tadqiqotlar, jumladan P. Roberts va G. Dowling tomonidan 2002-yilda o'tkazilgan tadqiqot shuni ko'rsatadiki, yaxshi reputatsiyaga ega tashkilotlar nafaqat ko'proq mijoz, balki ko'proq investorlarni ham jalb qiladi, chunki yaxshi reputatsiya ishonchning belgisi hisoblanadi (Roberts & Dowling, 2002). Demak, agar tashkilot employer branding orqali ichkarida yaxshi obro' yaratsa, bu obro' tashqariga — mijozlar va investorlar oldiga ham "o'tib ketadi".

Ichki employer branding bo'yicha yaqinda o'tkazilgan tadqiqotlar buni yanada yaqqol ko'rsatadi. Xususan, M. Rys, E. Schollaert va G. Van Hoye (2024) tomonidan 2024-yilda "PLOS ONE" jurnalida chop etilgan sifat tadqiqotida belgiyalik tadqiqotchilar COVID-19 pandemiyasi davrida 37 nafar belgiyalik inson resurslari menejeri bilan chuqur intervyu o'tkazishgan, so'ngra topilmalarni tekshirish maqsadida yana 6 nafar inson resurslari menejeri va 6 nafar oddiy xodim bilan qo'shimcha suhbat o'tkazishgan (Rys, Schollaert & Van Hoye, 2024). Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, xodimlar tashkilot bilan ko'p "aloqa nuqtalari" (masalan, ichki muloqot, rahbariyat munosabati) orqali brendni his qiladilar va bu tajriba ularning tashqariga uzatadigan signallariga bevosita ta'sir qiladi — bu ta'sir ayniqsa inqiroz davrida yanada yaqqol namoyon bo'lgan. Shuni ta'kidlash lozimki, bu tadqiqot faqat Belgiya kontekstida va faqat inson resurslari menejerlari nuqtayi nazaridan o'tkazilgan bo'lib, natijalarni boshqa madaniy kontekstlarga umumlashtirishda ehtiyot bo'lish zarur.

Global kompaniyalar miqyosida employer branding va korporativ reputatsiyani boshqarishning amaliy jihatlarini G. Martin va K. Sinclair (2018) alohida tahlil qilishgan; ularning ta'kidlashicha, bu ikki jarayonni integratsiyalash nafaqat kommunikatsiya, balki tashkiliy tuzilma va boshqaruv darajasida ham amalga oshirilishi zarur (Martin & Sinclair, 2018), aks holda integratsiya faqat deklarativ xarakterga ega bo'lib qoladi.

2.7. Employee Value Proposition (EVP): employer brandning boshqaruv yadrosi

Employer brandingning yangi bosqichini tahlil qilishda alohida ta'kidlash lozim bo'lgan tushuncha — Employee Value Proposition (EVP), ya'ni xodimga taklif etilayotgan qiymatlar majmuasidir. B. Minchington (2005) EVPni tashkilotning “nega aynan shu yerda ishlash kerak?” degan savolga beradigan tizimli javobi sifatida ta'riflaydi (Minchington, 2005). Ambler va

Barrow (1996) tomonidan taklif etilgan funksional, iqtisodiy va psixologik foyda modeli (2.1-bo'limga qarang) aslida EVPning ilk shaklidir, biroq zamonaviy talqinda EVP kengroq tarkibga ega: kompensatsiya, karyera va professional rivojlanish, rahbariyat uslubi, ish muhiti, ishning mazmuni, work-life balance, tashkiliy qadriyatlar, ijtimoiy maqsad hamda xodimga beriladigan mustaqillik va tan olinishi kabi komponentlarni birlashtiradi.

EVP boshqaruvida PR va inson resurslari bo'limlari o'rtasidagi vazifa taqsimoti alohida ahamiyatga ega: PR bo'limi EVPni o'ylab topmaydi, balki mavjud EVPni kommunikatsiya qiladi, inson resurslari bo'limi esa uning tashkilot ichida haqiqatga aylanishini ta'minlaydi. Agar tashqi kommunikatsiyada, masalan, “rivojlanish imkoniyati” va'da qilinsa-yu, amalda xodimlar trening yoki lavozim ko'tarilishi imkoniyatiga ega bo'lmasa, brand promise va brand experience o'rtasida tafovut (gap) yuzaga keladi. Signal nazariyasi nuqtayi nazaridan (2.4-bo'limga qarang) bu — eng zararli holat, chunki bunday nomuvofiq signal ishonchni tashqi va ichki auditoriya oldida bir vaqtning o'zida yemiradi. Shu bois EVP employer brandingning ixtiyoriy elementi emas, balki uni “ishonch zanjiri”ning boshlang'ich bo'g'ini sifatida ko'rish to'g'riroq bo'ladi.

3. METODOLOGIYA

Ushbu maqola o'z tabiatiga ko'ra tizimli adabiyotlar sharhi va kontseptual tahlilga asoslangan bo'lib, original empirik tadqiqot (so'rovnoma, intervyu, eksperiment va h. k.) natijalarini taqdim etmaydi. Tadqiqot uchun employer branding, korporativ imij, korporativ reputatsiya, signal nazariyasi va ijtimoiy identifikatsiya nazariyasi mavzularidagi asosiy xorijiy ilmiy manbalar — jurnal maqolalari va monografiyalar — tanlab olindi. Manbalarni tanlashda ularning ilmiy yangiligi, tegishli sohadagi iqtiboslar soni (masalan, Ambler & Barrow, 1996 va Fombrun & Shanley, 1990 kabi asos soluvchi ishlar) hamda mavzuga bevosita aloqadorligi mezon sifatida qo'llanildi.

Tadqiqotning asosiy metodologik cheklovi shundaki, u to‘liq sistematik sharh protokoli asosida olib borilmagan. Shuning uchun maqolada mavzuga oid barcha nashrlar qamrab olingani da’vo qilinmaydi. Shuningdek, taklif etilayotgan model original so‘rovnoma, intervyu yoki eksperiment orqali sinovdan o‘tkazilmagan. Mazkur cheklovlar natijalarni sababiy xulosa sifatida emas, nazariy-kontseptual xulosa sifatida talqin qilishni talab etadi.

Ushbu yondashuvning cheklovlarini alohida ta'kidlash zarur: birinchidan, adabiyotlar tanlovi tizimli (systematic) ma'lumotlar bazasi qidiruvi asosida emas, balki maqsadli (narrative) tarzda amalga oshirilgan, shu sababli mavzuga oid barcha manbalarni qamrab olmagan bo'lishi mumkin; ikkinchidan, taklif etilgan model hali empirik jihatdan sinovdan o'tkazilmagan va uni miqdoriy yoki sifat usullari (masalan, tashkilotlar orasida qiyosiy so'rovnoma) yordamida tekshirish kelgusi tadqiqotlarning vazifasi hisoblanadi.

4. TAHLIL NATIJALARI VA MUHOKAMA

4.1. Amaliy misol: Volvo Cars keysi

Nazariyani yaxshiroq tushunish uchun real hayotdagi misolga murojaat qilaylik. Shvetsiyalik avtomobil ishlab chiqaruvchi kompaniya Volvo Cars o'zining korporativ va employer brendini bir xil g'oya atrofida qurgan — bu g'oya "xavfsizlik" va "odamlarga g'amxo'rlik"dir. Kompaniya 1927-yilda Yoteborg (Gothenburg) shahrida tashkil topganidan beri xavfsizlikni o'z falsafasining markaziga qo'ygan. Bunga eng yaqqol misol — 1959-yilda Volvo

muhandisi Nils Bohlin ixtiro qilgan uch nuqtali xavfsizlik kamari patentidir: kompaniya bu patentni pullik sotish o'rniga, uni butun avtomobil sanoati bepul foydalanishi uchun ochiq e'lon qilgan, garchi bu Volvoning o'ziga to'g'ridan-to'g'ri moliyaviy foyda keltirmasa-da (Volvo Group, [b. y.]).

Volvo o'zining "Made by People" (Odamlar tomonidan yaratilgan) nomli reklama kampaniyasida — uni Shvetsiyaning Forsman & Bodenfors ijodiy agentligi 2016-yilda tayyorlagan — turli millat va yoshdagi xodimlarni ko'rsatib, kompaniyaning kundalik hayotini tasvirlab bergan (Forsman & Bodenfors, 2016). Bu video ham mijozlarga (mahsulot sifatida), ham potensial xodimlarga (ish joyi sifatida) bir xil xabarni yetkazgan: "biz odamlarga g'amxo'rlik qiluvchi jamoamiz". Bunday yondashuv orqali kompaniya marketing va inson resurslari bo'limlarining alohida-alohida ishlashi o'rniga, ikkalasini bitta umumiy hikoya (storytelling) atrofida birlashtirgan.

Bu misol shuni ko'rsatadiki, employer branding va korporativ imijni integratsiyalash — bu shunchaki nazariy g'oya emas, balki katta xalqaro kompaniya tomonidan amalda qo'llanilgan strategiyadir. Shu bilan birga, ushbu misolning ilmiy qiymatini baholashda uning cheklovlarini ham hisobga olish zarur: Volvo — bitta g'arbiy, yirik va nisbatan yuqori marketing byudjetiga ega kompaniya bo'lib, undan olingan xulosani boshqa madaniy, iqtisodiy va institutsional kontekstlardagi, xususan kichik va o'rta tashkilotlarga avtomatik ravishda umumlashtirish metodologik jihatdan asoslanmagan bo'lar edi. Shu sababli bu yerda Volvo yagona tasdiqlovchi dalil emas, balki nazariy modelni tasvirlovchi illyustrativ keys sifatida ko'rib chiqilishi lozim; yondashuvning turli sohalar, kompaniya o'lchamlari va mamlakatlarda qanday ishlashini tekshirish uchun qo'shimcha qiyosiy va empirik tadqiqotlar talab etiladi.

4.2. Employee journey: xodimning tashkilot bilan aloqa nuqtalari

Employer branding faqat inson resurslari bo'limining ish sohasi emas, balki uni xodimning tashkilot bilan bo'lgan barcha aloqa nuqtalari — employee journey — birgalikda shakllantiradi. Ushbu zanjirni shartli ravishda quyidagi bosqichlarga bo'lish mumkin: tanishish (awareness) — ariza berish (application) — ishga qabul qilish (recruitment) — moslashuv (onboarding) — kundalik ish tajribasi (employee experience) — rivojlanish (development) — lavozim ko'tarilishi (promotion) — ishdan ketish (exit) — sobiq xodim sifatidagi aloqa (alumni). Boshqacha aytganda, odam tashkilot haqida ijtimoiy tarmoqda birinchi marta bilgan kunidan boshlab, suhbatdan o'tish, moslashuv, kundalik ishlash, rahbariyat bilan munosabat va hatto kompaniyadan ketgandan keyingi aloqagacha bo'lgan barcha bosqichlar employer brandni shakllantiradi.

Bundan amaliy xulosa shuki, rekrutment reklamasining yaxshi ishlashi employer branding muvaffaqiyati degani emas. Masalan, tashkilot ijtimoiy tarmoqda zamonaviy va jozibali ko'rinishi mumkin, nomzod ariza beradi, biroq inson resurslari bo'limi ikki hafta javob bermasa, suhbatda berilgan va'dalar ishga kirgandan keyin bajarilmasa, tashqi kommunikatsiya qanchalik kuchli bo'lmasin, employer brand ichkaridan yemiriladi. Shu sababli zamonaviy employer brandingni “communication management”dan “experience management”ga o'tish jarayoni sifatida talqin qilish mumkin: bu yerda maqsad — nafaqat tashkilot haqida gapirish, balki xodim boshdan kechiradigan har bir tajribani boshqarishdir.

4.3. Ijtimoiy tarmoqlar, employee advocacy va reputatsiyaning raqamli izi

Bugungi kunda employer branding va korporativ imijni integratsiyalashda ijtimoiy tarmoqlar alohida o'rin tutadi. Avvallari tashkilot o'zi haqidagi ma'lumotni deyarli to'liq nazorat qila olardi — reklama, matbuot xabarlari orqali. Endi esa xodimlarning o'zlari LinkedIn, Instagram yoki maxsus ish beruvchini baholash saytlarida (masalan, Glassdoor kabi platformalarda) tashkilot haqida fikr bildirishlari mumkin va bu fikrlar ko'pincha rasmiy reklamadan ko'ra ishonchliroq qabul qilinadi, chunki ular "manfaatdor bo'lmagan" manbadan kelib chiqadi. A.-M. Sivertzen, E. R. Nilsen va A. H. Olafsen (2013) tomonidan o'tkazilgan tadqiqot ijtimoiy tarmoqlardan foydalanish employer branding va tashkilot jozibadorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatishini tasdiqlagan (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013).

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ijtimoiy tarmoqlardagi tashkilot obro'si korporativ reputatsiya bilan bog'liq bo'lib, bu esa odamlarning o'sha tashkilotga ishga kirish yoki mahsulotini sotib olish istagiga ta'sir qiladi. Shu sababli zamonaviy tashkilotlar uchun nafaqat rasmiy reklama, balki xodimlarning "tabiiy" fikr-mulohazalarini ham hisobga olish va ularni ijobiy tomonga yo'naltirish muhim ahamiyat kasb etadi.

So'nggi yillardagi tadqiqotlar bu ta'sirning kuchini yanada aniq ko'rsatadi. 2023-yilda o'tkazilgan eksperimental tadqiqotda xodimlarning ish joyi haqidagi ijtimoiy tarmoqlardagi ijobiy va salbiy postlari iste'molchilarning kompaniya haqidagi bahosi va xatti-harakatiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi aniqlangan, bu ta'sir oddiy davrda ham, inqiroz sharoitida ham kuzatilgan. Demak, bugungi korporativ kommunikatsiya ekotizimini endi faqat rasmiy kanallar — corporate media, PR, HR communication — bilan cheklab bo'lmaydi; unga xodimlar tomonidan yaratilgan kontent (employee-generated content) va xodimlarning sharhlari ham to'liq huquqli komponent sifatida kiradi. Shu nuqtai nazardan employee advocacy'ni xodimni reklama vositasiga aylantirish emas, balki xodimda tashkilot haqida ixtiyoriy ravishda ijobiy gapirish istagini shakllantirish sifatida tushunish to'g'riroq bo'ladi: xodimlarni post yozishga majburlash yoki ularga tayyor matn berish autentiklik muammosini keltirib chiqarishi mumkin, shu sababli amaliyotda “employee advocacy should be enabled, not scripted” (xodim ovozi cheklanmasligi, faqat imkoniyat berilishi kerak) tamoyili tavsiya etiladi.

Xodimlarning fikri, shuningdek, maxsus platformalar orqali ham “raqamli arxiv”ga aylanadi. 2017-yilda o'tkazilgan yirik tadqiqotda Glassdoor'dagi 38 000 ga yaqin employer review tahlil qilinib, xodimlar va nomzodlar ish beruvchini baholashda yettita asosiy yo'nalishga — ijtimoiy muhit, qiziqarli va murakkab ish, qobiliyatlarni mazmunli qo'llash, professional rivojlanish, kompensatsiya, menejment va work-life balance — e'tibor qaratishi aniqlangan (Glassdoor Economic Research, 2017). 2025-yilda 305 342 ta Glassdoor sharhi asosida o'tkazilgan keyingi tahlil ham employee advocacy'ga ta'sir etuvchi omillarni aynan xodimlarning real tajribasi va brend bilan bog'liq ko'rsatkichlar orqali tasdiqladi (Glassdoor Economic Research, 2025). Bu natijalar employer brandingni “kompaniya o'zi haqida nima deydi?” emas, balki “xodimlar kompaniya haqida nima deydi?” mezoni bilan ham o'lchash zarurligini ko'rsatadi.

Raqamli kanallarning tarkibi ham o'zgarib bormoqda. 2026-yilgi Glassdoor Workforce Confidence Index natijalariga ko'ra, nomzodlarning 81 foizi ariza berishdan oldin kamida uchta platformada ish beruvchi haqida ma'lumot qidiradi, TikTok'dagi employer brand kontentining ko'rilishi esa 2024-yilga nisbatan 214 foizga oshgan (Glassdoor Workforce Confidence Index, 2026). Xodimlar tomonidan ulashilgan kontent sanoat tadqiqotlariga ko'ra korporativ postlarga

nisbatan bir necha barobar ko'proq auditoriyaga yetadi, referral orqali kelgan nomzodlarning ishga qabul qilinish ehtimoli esa boshqa manbalarga nisbatan sezilarli darajada yuqori bo'ladi (Oktopost & Sprout Social, 2025). Amaliyotda bu tamoyilning ishlashiga misol sifatida Patagonia keltirilishi mumkin: kompaniyaning ichki qadriyati (barqarorlik) bilan tashqi brend xabari mos kelishi natijasida uning xodimlar almashinuvi AQSh o'rtacha ko'rsatkichidan sezilarli darajada past bo'lib qolmoqda (HR Chief Magazine, 2025). Bu — ichki tajriba bilan tashqi va'dalarning mosligi nafaqat obro', balki moliyaviy jihatdan ham o'lchanadigan natija berishini ko'rsatuvchi dalildir.

4.4. Institutsional ishonch omili: Edelman Trust Barometer natijalari

Reputatsiya va ishonch o'rtasidagi bog'liqlikni global miqyosda o'lchaydigan eng nufuzli manbalardan biri — Edelman Trust Barometer. 2025-yilgi tadqiqotga ko'ra, “mening ish beruvchim” instituti aholi ishonchi bo'yicha hukumat va OAVdan yuqori turishda davom etmoqda, biroq uning ishonch darajasi bir yil ichida sezilarli pasayish — 2024-yildagi 79 foizdan 2025-yilda 76 foizga tushishni — boshdan kechirdi. Bundan tashqari, xodimlar rahbariyatga ishonmasligi holatlarida CEOga ishonch atigi 25 foizni, menejerga ishonch 43 foizni, HR rahbariga ishonch esa 31 foizni tashkil etgan (Edelman, 2025).

Bu natijalar employer branding uchun muhim metodologik xulosaga olib keladi: tashkilot employer branding PR kampaniyasini boshlashdan oldin ichkaridagi ishonch muammosini hal qilishi lozim. Boshqacha aytganda, samarali zanjir Trust → Employee experience → Advocacy → Employer reputation tartibida quriladi, aksincha, “biz zo'rmiz” degan reklama xabaridan boshlab haqiqiy tajribaga o'tishga umid qilingan model uzoq muddatli natija bermaydi. Bu xulosa maqolaning 2.4- va 2.5-bo'limlarida ko'rib chiqilgan signal nazariyasi va ijtimoiy identifikatsiya nazariyasi asosidagi “ishonch zanjiri” modeliga qo'shimcha empirik asos bo'lib xizmat qiladi.

4.5. O‘zbekiston konteksti: amaliyot holati va demografik omillar

Rivojlangan bozorlardan farqli o'laroq, O'zbekistonda employer branding amaliyoti hali shakllanish bosqichida. 2026-yil mart oyida hh. uz tomonidan O'zbekistondagi 100 dan ortiq ish beruvchi ishtirokida o'tkazilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, so'rovda qatnashgan kompaniyalarning 50 foizi employer brandingni endigina boshlashni rejalashtirmoqda, atigi 15 foizi bu faoliyat bilan muntazam shug'ullanadi, 18 foizida bu ish tizimli emas, 17 foizi esa umuman employer branding faoliyatini olib bormaydi. Kompaniyalar employer brandingning asosiy maqsadlari sifatida mehnat bozorida tanilishni (28%), yangi nomzodlarni jalb qilishni (28%), asosiy mutaxassislarni ushlab qolishni (22%), ijobiy employer image yaratishni (22%), korporativ madaniyatni rivojlantirishni (19%) va employee engagementni oshirishni (17%) ko'rsatishgan (hh. uz, 2026). Bu ko'rsatkichlar ilgari The Talentist va ANCOR Uzbekistan (2023) tomonidan 3 500 respondent va 100 dan ortiq yirik kompaniyani qamrab olib o'tkazilgan tadqiqot natijalari bilan ham umuman izchil.

Ushbu tadqiqotning yana bir muhim topilmasi — O'zbekistondagi respondent kompaniyalarning 42 foizi xodimlar fikrini tizimli ravishda yig'masligini bildirgan; mavjud usullar orasida 1:1 uchrashuvlar (27%), exit-interview (20%), rahbarlardan muntazam feedback (14%) va anonim so'rovlar yoki “ishonch qutisi” (14%) qayd etilgan (hh. uz, 2026). Bu —

maqolaning 4.4-bo'limida ko'rib chiqilgan ishonch mavzusi bilan bevosita bog'liq muammo: tashkilot avvalo “biz qanday ko'rinishni xohlaymiz?” emas, “xodimlar bizni qanday ko'rmoqda?” degan savolga javob olishi kerak, ya'ni employer branding uchun tashqi social listening bilan bir qatorda ichki employee listening ham zarur. Tashqi bozorda kommunikatsiya qilishda esa O'zbekiston kompaniyalari ijtimoiy tarmoqlardan (40%), konferensiya va tadbirlarda ishtirok etishdan (27%), karyera sahifasi/veb-saytdan (16%), xodim hikoyalari va ambassadorlardan (13%) hamda OAV va PR materiallaridan (13%) foydalanmoqda — bu esa 4.3-bo'limda ko'rib chiqilgan ijtimoiy tarmoqlarning roli haqidagi xulosani O'zbekiston bozori misolida tasdiqlaydi.

O'zbekistonda employer brandingning dolzarbligini yanada oshiradigan omil — mamlakatning demografik holati. World Bankning 2025-yilgi tahliliga ko'ra, O'zbekiston aholisi 2011-yildagi 29,1 milliondan 2025-yilda 37,5 millionga yetgan, ishchi yoshidagi aholi esa shu davrda 17,8 milliondan 21 millionga oshgan; World Bank kelgusi 7–10 yil ichida mamlakat iqtisodiyotida taxminan 10 million qo'shimcha va yaxshiroq haq to'lanadigan ish o'rni zarurligini ta'kidlaydi (World Bank, 2025). Demak, O'zbekistonda employer branding endi faqat “eng yaxshi mutaxassisni qanday jalb qilamiz?” degan tor masala emas, balki tez o'sayotgan mehnat bozorida tashkilotning ish beruvchi sifatida qanday pozitsiyalanishi va kerakli kompetensiyalarni qanday jalb qilishi masalasidir.

4.6. Sun'iy intellekt davrida employer branding

So'nggi ikki yilda sun'iy intellekt employer brandingning ham talab, ham taklif tomonini o'zgartirmoqda. LinkedIn'ning 2025-yilgi Future of Recruiting tadqiqotiga ko'ra, talant qidirish mutaxassislarining 89 foizi quality-of-hire ko'rsatkichini o'lchash yanada muhim bo'lib borishini kutmoqda, biroq faqat 25 foizi o'z tashkilotining buni samarali o'lchash qobiliyatiga yuqori darajada ishonadi; shuningdek, innovatsion loyihalarda ishlash imkoniyati bilan tanilgan kompaniyalarda sifatli xodim topish ehtimoli 11 foizga yuqoriroq bo'lgan (LinkedIn, 2025). LinkedIn'ning 2026-yilgi ma'lumotlariga ko'ra, recruiterlarning 93 foizi shu yilda AI'dan foydalanishni oshirishni rejalashtirgan, 59 foizi esa AI ilgari topib bo'lmagan ko'nikmalarga ega nomzodlarni aniqlashga yordam berayotganini qayd etgan (LinkedIn Talent Solutions, 2026).

Talab tomonida ham o'zgarish kuzatilmoqda: nomzodlar endi kompaniya haqida ma'lumotni nafaqat Glassdoor yoki LinkedIn'dan, balki AI qidiruv tizimlaridan (ChatGPT, Perplexity va shunga o'xshashlar) ham olishmoqda, bunday tizimlarning javoblari esa asosan xodim sharhlari va yangiliklarga, kompaniyaning o'z rasmiy kontentiga qaraganda ko'proq tayanadi. Bu employer branding uchun yangi xavf ham yaratadi: agar sun'iy intellekt yordamida yozilgan haddan tashqari “ideal” vakansiya yoki kompaniya tavsifi real employee experience bilan mos kelmasa, 4.4-bo'limda ko'rib chiqilgan ishonch tezroq buziladi. Boshqacha aytganda, kelajakda employer brandning bir qismi endi faqat “bizda qanday ish bor?” emas, balki “bizda qanday texnologiya, qanday loyiha va qanday kelajakdagi kompetensiyalar bilan ishlash mumkin?” degan savolga halol javob berishga bog'liq bo'ladi.

4.7. Employer brandingni PR vositasi sifatida o‘lchash: KPI tizimi va ROI

Employer brandingning amaliy samaradorligini boshqarish uchun uni faqat sifat jihatidan emas, balki miqdoriy ko'rsatkichlar orqali ham baholash zarur. PR nuqtayi nazaridan bunday o'lchov tizimini yetti yo'nalish bo'yicha guruhlash mumkin: 1) awareness — kompaniyani

biladigan nomzodlar ulushi va career page traffic; 2) consideration — application conversion rate; 3) candidate experience — interview va offer conversion ko'rsatkichlari; 4) employee experience — engagement, eNPS va retention; 5) advocacy — employee-generated content va referral hajmi; 6) reputation — sentiment va ijobiy eslatmalar ulushi; 7) business impact — time-to-hire, cost-per-hire, quality-of-hire va yangi xodimlarning 6/12 oylik retentioni. Bunday tizim employer brandingni tasodifiy ijtimoiy tarmoq yuritishdan o'lchanadigan boshqaruv vositasiga aylantiradi.

Bu ko'rsatkichlarning moliyaviy ahamiyatini bir necha manba tasdiqlaydi. LinkedIn Talent Solutions ma'lumotlariga ko'ra, kuchli employer brand cost-per-hire'ni sezilarli darajada pasaytirishi mumkin, Glassdoor Economic Research esa kuchli ish beruvchi imijining xodimlarni ushlab qolish ko'rsatkichini taxminan 28 foizga oshirishini qayd etadi (LinkedIn Talent Solutions, 2026; Glassdoor Economic Research, 2025). Shu bilan birga, kompaniyalarning aksariyati employer brandingga sarmoya kiritsa-da, ularning kamgina qismi ROI'ni izchil o'lchaydi va bu qiymatni rahbariyatga aniq yetkaza oladi — bu, o'z navbatida, 3-bo'limda qayd etilgan metodologik cheklovlarga mos ravishda, employer branding samaradorligini baholashda hamon yumshoq (masalan, “brand awareness”) ko'rsatkichlarga ortiqcha tayanish muammosi saqlanib qolayotganini ko'rsatadi.

Randstad'ning 2025-yilgi Employer Brand tadqiqoti o'nlab bozorlarni va yuz mingdan ortiq respondentni qamrab olib, eng muhim beshta omil sifatida maosh va imtiyozlar, ish-hayot muvozanati, ish barqarorligi, yoqimli muhit va adolatni aniqladi; shuningdek, nomzodlarning ko'pchiligi ariza berishdan oldin LinkedIn yoki Glassdoor'da ish beruvchi haqida ma'lumot qidirishini, xodimlarning fikriga esa kompaniyaning o'ziga qaraganda bir necha barobar ko'proq ishonishlarini ko'rsatdi (Randstad, 2025). Bu natija maqolaning 2.4-bo'limida keltirilgan signal nazariyasi bahsini raqamlar bilan mustahkamlaydi: xodimlarning “manfaatsiz” signali ko'pincha kompaniyaning o'zi haqidagi rasmiy signaliga qaraganda ishonchliroq qabul qilinadi.

4.8. Integratsiyalashning kengaytirilgan kontseptual modeli: Employer Reputation Loop

Yuqoridagi tahlil asosida employer branding va korporativ imijni bog'lovchi "ishonch zanjiri" modelini quyidagicha umumlashtirish mumkin: ichki qadriyatlar → xodimlarning his-tuyg'ulari va xatti-harakati (signal nazariyasi va ijtimoiy identifikatsiya nazariyasi orqali) → tashqi auditoriyaning tasavvuri (imij) → umumiy tashkilot reputatsiyasi. Ushbu zanjirning har bir bo'g'ini bir-biriga bog'liq bo'lib, birortasining uzilishi — masalan, xodimlarga va mijozlarga qarama-qarshi signal yuborilishi — butun tizimning ishonchliligiga putur yetkazadi. Volvo Cars misoli va yuqorida keltirilgan empirik tadqiqotlar (Junça Silva & Dias, 2023; Rys, Schollaert & Van Hoye, 2024) bu modelning nazariy asoslanganligini ko'rsatsa-da, uning umumiy (universal) tarzda amal qilishini tasdiqlash uchun turli sohalar va tashkilot turlarini qamrab oluvchi qo'shimcha empirik tekshiruvlar zarur.

Yuqorida keltirilgan yangi empirik dalillar (EVP, employee journey, employee advocacy, institutsional ishonch, O'zbekiston konteksti va sun'iy intellekt ta'siri) asosida “ishonch zanjiri” modelini bir bosqich chuqurroq — chiziqli emas, balki aylanma (loop) tarzida — qayta ifodalash mumkin: 1) EVP → 2) Employee Experience → 3) Employee Advocacy va Digital Footprint → 4) Employer Reputation → 5) Talent Attraction & Retention → 6) Business Performance,

so'ngra natija yana birinchi bosqich — EVPni kuchaytirishga qaytadi. Bunday model an'anaviy chiziqli tasvirdan ko'ra kuchliroq, chunki u employer brandingning bir martalik kommunikatsiya emas, balki uzluksiz fikr-mulohaza tsikli (feedback loop) ekanini ko'rsatadi: business performance'ning yaxshilanishi tashkilotga EVPni yanada kuchaytirish uchun resurs beradi, bu esa navbatdagi tsiklni boshlaydi. Shu bilan birga, ushbu kengaytirilgan model ham, asosiy "ishonch zanjiri" kabi, hali maxsus empirik tekshiruvdan o'tkazilmagan bo'lib, uning turli tashkilot va mamlakat kontekstlarida qanday ishlashini aniqlash kelgusi tadqiqotlarning vazifasidir.

5. XULOSA VA TAVSIYALAR

Amaliy jihatdan, birinchi navbatda, tashkilotning Employee Value Propositioni real xodim tajribasiga mos bo‘lishi kerak. PR va HR bo‘linmalari birgalikda ishlashi, kommunikatsiyada va’da qilinayotgan qadriyatlarning amalda ta’minlanishini nazorat qilishi lozim. Ikkinchidan, employee listening mexanizmlari — muntazam feedback, 1:1 uchrashuvlar, exit-interview va anonim so‘rovlar — tizimli yo‘lga qo‘yilishi zarur. Uchinchidan, ijtimoiy tarmoqlarda xodimlarning tabiiy ovozini qo‘llab-quvvatlash, biroq ularni sun’iy ravishda ijobiy kontent yaratishga majburlamaslik maqsadga muvofiq. To‘rtinchidan, employer branding samaradorligi awareness, candidate experience, employee experience, advocacy, reputation va business impact ko‘rsatkichlari orqali kompleks baholanishi kerak.

Beshinchidan, sun’iy intellekt yordamida yaratilgan vakansiya va kompaniya tavsiflari real employee experience bilan mosligi nuqtayi nazaridan inson tomonidan tekshirilishi lozim. Oltinchidan, O‘zbekiston sharoitida employer branding bo‘yicha mahalliy empirik tadqiqotlar sonini oshirish, turli tarmoqlar va tashkilot hajmlarini qamrab oluvchi qiyosiy tadqiqotlar o‘tkazish zarur.

Umuman, employer branding, korporativ imij va korporativ reputatsiyani o‘zaro bog‘liq kommunikatsion va tashkiliy jarayonlar sifatida ko‘rish maqsadga muvofiq. Maqolada taklif etilgan “Employer Reputation Loop” modeli EVP → Employee Experience → Employee Advocacy va Digital Footprint → Employer Reputation → Talent Attraction & Retention → Business Performance ketma-ketligini yagona qayta aloqa tizimi sifatida talqin qiladi. Mazkur modelning amaliy qiymati uni turli soha va tashkilotlarda empirik tekshirish bilan belgilanadi.

Kelgusidagi tadqiqotlarda modelni O‘zbekiston tashkilotlari misolida miqdoriy usullar, xususan, tuzilmaviy tenglamalar modeli yordamida sinash; employer branding va moliyaviy natijalar o‘rtasidagi sababiy aloqani uzunlama tadqiqotlar orqali o‘rganish; shuningdek, milliy madaniy va institutsional omillarning employer brandingga ta’sirini aniqlash istiqbolli yo‘nalishlar hisoblanadi.

Ilmiy rahbar: Kamola Yusupova
E-mail: shahribonubintubunyod@gmail.com
Farmonova Shahribonu — O‘zbekiston Jurnalistika va Ommaviy Kommunikatsiyalar Universiteti magistri, Axborot xizmati va jamoatchilik bilan aloqalar yo‘nalishi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of Brand Management, 4(3), 185–206. https://doi.org/10.1057/bm.1996.42
2. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9(5), 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754
3. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising, 24(2), 151–172. https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912
4. Dowling, G. R. (2016). Defining and measuring corporate reputations. European Management Review, 13(3), 207–223. https://doi.org/10.1111/emre.12081
5. Edelman. (2025). Edelman Trust Barometer 2025: Trust at Work. Manba: https://www.edelman. com/trust/2025/trust-barometer
6. Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal, 33(2), 233–258. https://doi.org/10.2307/256324
7. Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2003). Fame and fortune: how successful companies build winning reputations. Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
8. Forsman & Bodenfors. (2016). Made by People [Volvo Cars uchun reklama kampaniyasi]. Manba: https://forsman.co/work/volvo/made-by-people
9. Glassdoor Economic Research. (2017). Employer review tahlili: ish beruvchini tanlashda muhim omillar (38 000 ta sharh asosida).
10. Glassdoor Economic Research. (2025). Employee advocacy va ish beruvchi obro'si: 305 342 ta sharh asosidagi tahlil.
11. Glassdoor Workforce Confidence Index. (2026). Manba: https://www.amraandelma.com/employer-branding-statistics
12. hh. uz. (2026). O'zbekistonda employer branding: 100 dan ortiq ish beruvchi ishtirokidagi tadqiqot natijalari.
13. Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. Educational and Psychological Measurement, 63(6), 986–1001. https://doi.org/10.1177/0013164403258403
14. HR Chief Magazine. (2025). How Patagonia built its values-led company culture. Manba: https://hrchiefmagazine. com/news/how-patagonia-built-its-values-led-company-culture
15. Junça Silva, A., & Dias, H. (2023). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. International Journal of Organizational Analysis, 31(8), 1–16. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129
16. Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1), 407–440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501
17. LinkedIn. (2025). Future of Recruiting 2025.
18. LinkedIn Talent Solutions. (2026). The ROI of strong employer branding.

19. Martin, G., & Sinclair, K. (2018). Employer branding and corporate reputation management in global companies: Theory and practice. In D. G. Collings, H. Scullion, & P. M. Caligiuri (Eds.), Global Talent Management (2nd ed., pp. 144–164). Routledge.
20. Minchington, B. (2005). Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Melbourne: Collective Learning Australia.
21. Oktopost, & Sprout Social. (2025). Employee Advocacy Benchmark Report.
22. Randstad. (2025). Randstad Employer Brand Research 2025.
23. Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. Strategic Management Journal, 23(12), 1077–1093. https://doi.org/10.1002/smj.274
24. Rys, M., Schollaert, E., & Van Hoye, G. (2024). Living the employer brand during a crisis? A qualitative study on internal employer branding in times of the COVID-19 pandemic. PLOS ONE, 19(5), e0303361. https://doi.org/10.1371/journal. pone.0303361
25. Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. Journal of Product and Brand Management, 22(7).
26. Spence, M. (1973). Job market signaling. The Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355–374. https://doi.org/10.2307/1882010
27. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The Social Psychology of Intergroup Relations (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
28. The Talentist, & ANCOR Uzbekistan. (2023). O'zbekistonda employer brend qabul qilinishi tadqiqoti.
29. Turban, D., Forret, M., & Hendrickson, C. (1998). Applicant attraction to firms: influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. Journal of Vocational Behavior, 52(1), 24–44. https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1555
30. Volvo Group. (б. й.). The three-point safety belt. Manba: https://www.volvogroup.com/en/about-us/heritage/three-point-safety-belt. html
31. Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. Strategic Management Journal, 9(5), 443–454.
32. World Bank. (2025). O'zbekiston: mehnat bozori va demografik tahlil.