INTERNAL EMPLOYER BRANDING DURING A CRISIS: A STRATEGIC MECHANISM FOR PROTECTING ORGANIZATIONAL REPUTATION AND EMPIRICAL EVIDENCE

Scientific Thesis (Section of a Dissertation Research)

Farmonova Shahribonu Bunyod qizi

Master's Student, UzJOKU

Abstract

This thesis analyzes the role of internal employer branding in protecting organizational reputation during periods of crisis based on theoretical and empirical evidence. The study integrates employer branding, internal crisis communication, and organizational reputation theories into a unified conceptual framework and, based on recent international empirical studies published over the past five years (including data from more than 40 in-depth interviews), demonstrates that internal employer branding serves as an indirect mechanism contributing to reputational resilience, that is, an organization's ability to preserve and restore its reputation during a crisis.

Keywords

Internal Employer Branding, Crisis Management, Organizational Reputation, Strategic Communication, Employer Reputation, Organizational Resilience, Employee Engagement, Crisis Communication, Employee Advocacy, Empirical Evidence.

INQIROZ DAVRIDA ICHKI EMPLOYER BRANDING: TASHKILOT REPUTATSIYASINI HIMOYA QILISHNING STRATEGIK MEXANIZMI VA EMPIRIK DALILLAR

Ilmiy tezis (dissertatsiya tadqiqoti doirasidagi bo'lim)

Farmonova Shahribonu Bunyod qizi

UzJOKU magistri

Annotatsiya

Ushbu tezisda inqiroz davrida tashkilot reputatsiyasini himoya qilishda ichki employer brandingning roli nazariy va empirik dalillar asosida tahlil qilinadi. Tadqiqot employer branding, ichki krizis kommunikatsiyasi va tashkiliy reputatsiya nazariyalarini yagona konseptual zanjirga birlashtiradi hamda so‘nggi besh yil ichida chop etilgan xalqaro empirik tadqiqotlar (40 dan ortiq chuqur intervyu ma’lumotlari) asosida ichki employer brandingning reputatsion chidamlilik yani tashkilotning inqiroz vaqtida o’z reputatsiyasini saqlab qolish va qayta tiklash qobiliyatini shakllantiruvchi bilvosita mexanizm ekanligini ko‘rsatadi.

Tashkilotlar so‘nggi yillarda avvalgidan ko‘ra ko‘proq inqirozlarga — pandemiya, iqtisodiy tanazzul, ichki tashkiliy muammolarga duch kelmoqda. Reputatsiyani himoya qilishning an’anaviy modeli muammoni tashqi PR va media bilan ishlash orqali talqin qilinishidir. Biroq so‘nggi yillardagi ilmiy izlanishlar boshqacha manzarani ko’rsatmoqda: reputatsiyaning barqarorligi ko‘p jihatdan inqirozgacha shakllangan ichki muhitga — xodimlarning ishonchi, ularning tashkilot bilan identifikatsiyasi va ish beruvchi sifatidagi real tajribasiga — bog‘liq. Kuchli ichki employer branding xodimni reputatsiyaning passiv kuzatuvchisi rolidan faol himoyachi roliga olib o’tadi.

Ilmiy tadqiqot ishining maqsadi — ichki employer brandingning inqiroz davrida tashkilot reputatsiyasini himoya qilishdagi rolini nazariy va empirik dalillar asosida ochib berish. Bunga erishish uchun quyidagi vazifalar qo‘yildi:

- employer branding va krizis kommunikatsiyasi nazariyalarini bog‘lash;
- ichki kommunikatsiya, ishonch, identifikatsiya va xodimlar targ’ibotiga oid empirik tadqiqotlarni tizimlashtirish;
- reputatsiyani himoya qiluvchi strategik mexanizmlarni aniqlash;
- amaliy tavsiyalar shakllantirish.

Tadqiqot obyekti — tashkilotlarning inqiroz davridagi ichki employer branding amaliyoti; predmeti — bu amaliyot bilan reputatsiya barqarorligi o‘rtasidagi bog‘liqlik.

Ishning ilmiy yangiligi employer branding, ichki krizis kommunikatsiyasi va tashkiliy reputatsiya yo‘nalishlarini yagona zanjirga birlashtirishda: ichki employer branding bu yerda reputatsion chidamlilikka olib boruvchi bilvosita mexanizm sifatida ko‘riladi, holbuki oldingi ishlar odatda uni yollash (recruitment) nuqtai nazaridan tor talqin qilgan.

Ambler va Barrow (1996) employer brand tushunchasini HR va marketing kesishmasida shakllantirgan: ularning yondashuvida bu — xodimga beriladigan funksional, iqtisodiy va psixologik qiymatlar majmuasi. Backhaus va Tikoo (2004) buni kengaytirib, employer brandingni tashkilotning ichki va tashqi auditoriyaga o‘ziga xos ish beruvchi sifatida namoyon bo‘lishi deb ta’riflaydi hamda uni tashkiliy madaniyat (organizational culture), ichki marketing, brend kapitali va resurslarga asoslangan yondashuv (resource-based view) bilan bog‘laydi.

Krizis kommunikatsiyasi nazariyasi

Coombs 2007-yilda Situational Crisis Communication Theory (SCCT) orqali krizisning reputatsion tahdid darajasini uch omilga bog‘laydi: manfaatdor tomonning tashkilotga yuklaydigan mas’uliyati, krizislar tarixi va oldingi munosabatlar sifati. Nazariya asosan tashqi auditoriyaga qaratilgan bo‘lsa-da, uning mantig‘i ichkiga ham ko‘chadi: xodimlar bilan oldindan shakllangan munosabat tashkilotning krizisga javobini qabul qilish uchun "reputatsion bufer" bo‘lib xizmat qiladi.

Konseptual model

Yuqoridagi ikki nazariy yo‘nalishni birlashtirib va empirik bo‘limda keltiriladigan dalillarni hisobga olib, quyidagi modelni taklif qilamiz:

Model shuni ko‘rsatadiki, employer branding reputatsiyani to‘g‘ridan-to‘g‘ri himoya qilmaydi — u avval xodimning tashkilot haqidagi tasavvurini va unga bo‘lgan ishonchini shakllantiradi, bu esa xatti-harakat (voice, advocacy) orqali reputatsiyaga bilvosita ta’sir qiladi. Keyingi bo‘lim ushbu zanjirning har bir bo‘g‘inini xalqaro empirik tadqiqotlar asosida tasdiqlaydi.

Ichki kommunikatsiya va employer brand perception

Tkalac Verčič va Špoljarić 2023-yil 3457 nafar xodimning 1805 nafarini pandemiyagacha, 1652 nafarini undan keyin — so'rovnomada ishtirok ettirtirib, ichki kommunikatsiya sifati bilan employer attractiveness (ish beruvchi jozibadorligi) bog'liqligini ikki davrda taqqoslagan. Inqirozdan keyin kommunikatsiya klimati va mavjud korporativ axborotning ahamiyati oshgan. Xulosa aniq: inqiroz davrida shunchaki axborot yuborish yetarli emas — muhimi, xodim uni aniq, ochiq va o'z vaqtida qabul qilishi.

COVID-19 sharoitida ichki employer branding amaliyoti

Rys, Schollaert va Van Hoye (2024) 37 belgiyalik HR menejer bilan chuqur intervyu asosida olib borgan sifat tadqiqotida, natijalarni yana 6 HR menejer va 6 xodim ishtirokidagi qo'shimcha tekshiruv bilan haqqoniyligini tekshirgan. Tadqiqot shuni ko'rsatganki, krizis keltirib chiqargan tashkiliy va operatsion cheklovlarga qaramay, HR menejerlarining diqqati va sa'y-harakatlari barqaror tarzda xodimlar real boshdan kechirayotgan ichki employer brand tajribasiga qaratilib qolgan. Tadqiqotda aniqlangan asosiy o'zgarishlar quyidagi jadvalda keltirilgan:

Topilma	**Tavsif**
Brend bilan bog'lanishning yo'qolishi	Masofaviy ish sharoitida xodimlarning kundalik brend tajribasi bilan aloqasi zaiflashib, ishonch darajasi pasaygan
Onboarding (ishga moslashtirish) jarayonining qiyinlashuvi	Yangi xodimlarni employer brendga integratsiya qilish murakkablashgan (jonli tanishuv va welcome-tadbirlarning o'tkazilmasligi tufayli)
Ichki brend strategiyasini qayta ko'rib chiqish	Bir qator HR menejerlar pandemiya ichki brend strategiyasini qayta ishlab chiqishga turtki bo'lganini qayd etgan

Topilma	Tavsif
Kommunikatsiya tezligining oshishi	Brend kontentining mazmuni deyarli o‘zgarmagan, biroq uni yetkazish chastotasi va tezligi sezilarli oshgan

Ishonch, identifikatsiya va "bounce-back" effekti

Kim va Lim 2020-yilda AQShlik 640 nafar xodim ustida o‘tkazgan tajribasida inqirozgacha bo’lgan reputatsiya va krizis kommunikatsiyasi strategiyalari constructive konstruktiv xodim ovoziga ijobiy ta’sir qilishini ko‘rsatgan: inqiroz boshlanganda xodimning ijobiy munosabatini noldan yaratib bo‘lmaydi, reputatsion "zaxira" oldindan yig‘iladi. Woods va Watkins (2022) 424 nafar ishlab chiqarish va chakana savdo xodimida tashkilotga mansublilik bilan ichki krizis kommunikatsiyasini bog‘lab, yuqori identifikatsiyaning yuqori ishonch va keyinchalik ishdan ketish niyati bilan bog‘liqligini aniqlagan.

Gédès, Manceau va Morvan (2024) korporativ brend krizisi sharoitida xodimlarning tashkilotga ishonchi dinamikasini o‘rganib, tashkilotga mansublilikning "bounce-back" (qayta tiklanish) effektini tavsiflaydi: yuqori darajada identifikatsiyalangan xodimlarda ishonch krizis paytida vaqtincha pasaysa ham, tezroq va to‘liqroq tiklanadi. Bu natija Woods va Watkins (2022) xulosalarini kengaytirib, tashkilotga mansublilik hissini nafaqat statik himoya omili, balki ishonchning dinamik tiklanish mexanizmi sifatida ko‘rsatadi.

Shaffof kommunikatsiya va xodim tarafdorligi

Thelen va Men (2020) shaffof ichki kommunikatsiya — bosh direktor, bevosita rahbarlar va hamkasblar tomonidan amalga oshirilganda — xodimlarning tashkilotni tashqarida ixtiyoriy himoya qilish, ya’ni xodim tarafdorligi xatti-harakatiga olib kelishini ko‘rsatgan; bunda rahbarlarning motivatsion uslubi xodimning psixologik shartlarini yaxshilab, brend elchiligini kuchaytiruvchi omil sifatida ishlagan. Bu xulosa Dhanesh va Rahman (2018) tadqiqoti bilan uyg‘unlashadi: 386 respondent ishtirokidagi

tadqiqotda xodim inqiroz davrida tarafdor yoki tanqidchi rolida chiqishi mumkinligi, bunda xabarni taqdim etish uslubi va kommunikatsiya kanalining natijani belgilashi ko‘rsatilgan.

Rys, Van Hoye, Schollaert va Weijters (2025) tomonidan ishlab chiqilgan va validatsiya qilingan xodim elchilik shkalasi ya’ni hodisani o‘lchash imkonini beruvchi metodologik vosita sifatida muhim ahamiyatga ega: u xodimning brend elchisi sifatidagi xatti-harakatini alohida o‘lchov konstruktisi sifatida ajratib, uni xodim tarafdorligi tadqiqotlarida qo‘llash imkonini

Xodimga taklif etiladigan qiymat (EVP) va ishtirok

Staniec va Kalińska-Kula (2021) 120 nafar xodim o‘rtasida o‘tkazgan so‘rovnomasida ichki tashkiliy tadqiqot amaliyoti (CIR) EVPning shakllanishiga statistik jihatdan ahamiyatli ta’sir ko‘rsatishini aniqlagan; ichki brending faoliyati ham EVPga ijobiy bog‘liq bo‘lib chiqqan. Mualliflarning xulosasiga ko‘ra, EVP xodim jalb qilinishining o‘lchovi sifatida qaralganda, ish beruvchi brendini shakllantirishga uzluksiz jarayon sifatida yondashuv xodimlarning sadoqati va samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Reputatsion xavflar

Ndone 2023-yilda o’tkazgan tadqiqotida 465 nafar texnologiya sektori xodimida NEOR (salbiy xodim-tashkilot munosabatlari) ichki reputatsiyani pasaytirib, qo‘llab-quvvatlamaydigan xatti-harakatga olib kelishini, ammo qayta tiklash strategiyalari buni tiklashi mumkinligini ko’rsatib bergan. 2022-yilgi 214 nafar IT xodimi ustidagi tadqiqot esa xodim tomonidan yaratilgan kontentning tashkilot tomonidan yaratilgan kontentdan farqli o‘laroq ish beruvchi brendi haqidagi tasavvurga ijobiy ta’sir qilishini ko‘rsatgan — xodimning shaxsiy posti ham kuchli reputatsion signal sifatida ishlaydi. Bu ikki natija birgalikda ish beruvchi brendini shakllantirishning ikkiyoqlama tabiatini ko‘rsatadi:

brend va'dasi bilan real tajriba orasidagi tafovut inqiroz paytida reputatsion xavfni sezilarli kuchaytirishi mumkin.

Yetakchilik kommunikatsiyasi

Men, Qin va Jin (2022) tomonidan 393 nafar xodim ishtirokida o'tkazilgan tadqiqotda rahbariyat kommunikatsiyasining uch turi — ma'no yaratuvchi (xodimlarga ish va tashkilot maqsadini tushuntiruvchi), empatik (his-tuyg'ularni tushunish va qo'llab-quvvatlashga qaratilgan) hamda yo'nalish beruvchi (aniq ko'rsatma va maqsad belgilovchi) kommunikatsiya xodimlarning rahbarlarga bo'lgan ishonchi bilan bog'liqligi aniqlangan. Natijalar shuni ko'rsatdiki, uchala turdan aynan empatik kommunikatsiya ishonchni shakllantirishda eng kuchli va ustuvor omil bo'lib chiqqan — ya'ni xodimlar o'zlarini tushunilgan va e'tiborga olingan his qilganda, rahbariyatga nisbatan ishonch darajasi sezilarli darajada yuqori bo'lgan.

O'z navbatida, Adamu (2024) tashkilot ichidagi inqiroz kommunikatsiyasi (krizis davrida xodimlar bilan olib boriladigan muloqot), xodimlarning ish faoliyatidagi umumiy farovonligi va tashkilotning tashqi reputatsiyasi o'rtasidagi bog'liqlikni tadqiq qilgan. Ushbu tadqiqot ichki kommunikatsiyaning nafaqat kadrlar boshqaruvi (HR) funksiyasiga xos vazifa, balki tashkilotning umumiy reputatsiyasini boshqarish strategiyasining ajralmas qismi ekanini aniq ko'rsatib bergan. Bu xulosani 2022-yilda 425 nafar respondent ishtirokida o'tkazilgan boshqa bir tadqiqot ham qo'llab-quvvatlaydi: unda ish beruvchi brendining jozibadorligi (kompaniyaning yaxshi ish joyi sifatidagi obrazi) bilan tashkiliy reputatsiya o'rtasida bazaviy, ya'ni asosiy va barqaror bog'liqlik mavjudligi tasdiqlangan.

Yuqorida ko'rib chiqilgan empirik dalillar asosida inqiroz davrida ichki ish beruvchi brendini shakllantirish orqali reputatsiyani himoya qilishning beshta o'zaro bog'liq strategik mexanizmini ajratish mumkin:

№	Mexanizm	Tavsif
1	Brend qadriyatlarini amalda namoyon etish	Rahbariyatning e’lon qilingan qadriyatlarga mos qarorlar qabul qilishi (adolatli qisqartirish, ochiqlik)
2	Ochiq va tezkor ichki kommunikatsiya	Xodimlarga inqiroz haqida aniq va o‘z vaqtida ma’lumot berib, ishonchni saqlash
3	Xodimlarni brend elchisiga aylantirish	Ijobiy tajribani tashqi kanallarda aks ettirish orqali tashqi reputatsiyani qo‘llab-quvvatlash
4	Tashkiliy identifikatsiyani kuchaytirish	Xodimning tashkilot bilan psixologik bog‘lanishini mustahkamlash
5	EVPni qayta ko‘rib chiqish	Inqirozda xodimlarning yangi ehtiyojlariga mos qiymat taklifini shakllantirish (moslashuvchan ish, psixologik yordam)

Afzalliklar

- xodim ishonchini saqlash va kuchaytirish;
- tashkiliy identifikatsiyani mustahkamlash va ishonchning "qayta tiklanish" qobiliyatini oshirish;
- xodim ovozi va konstruktiv fikr-mulohazani rag‘batlantirish;
- xodim tarafdorligi (jumladan, xodim-elchilik) orqali tashqi reputatsiyani qo‘llab-quvvatlash;
- EVPni inqiroz sharoitiga moslashtirish orqali ishtirokni saqlash;
- inqirozgacha tayyorgarlikni shakllantirish;
- yetakchilik va kommunikatsiyani yagona ish beruvchi brendi tajribasiga birlashtirish.

Xavflar va cheklovlar

- brend va’dasi bilan real tajriba orasidagi tafovut "reputatsion bumerang"ga aylanishi mumkin;

- masofaviy ish va onboarding uzilishlari brend bilan aloqani zaiflashtiradi;
- ortiqcha kommunikatsiya yuki muhim xabarni ajratib olishni qiyinlashtiradi;
- xodim tarafdorligi ikki tomonlama qurol — himoya ham, tanqid ham qilinishi mumkin;
- salbiy xodim-tashkilot munosabatlari ichki reputatsiyani pasaytiradi;
- ish beruvchi brendini shakllantirish krizis sabablarini bartaraf etmaydi — u real HR va yetakchilik amaliyoti bilan qo‘llab-quvvatlanishi shart.

Eng muhim xavf — birinchi banddagi tafovut. Tashkilot o‘zini kommunikatsiyada g‘amxo‘r ish beruvchi sifatida ko‘rsatib, buni amalda tasdiqlamasa, xodimning mustaqil (ayniqsa ijtimoiy tarmoqlardagi) ovozi tashqi PR (jamoatchilik bilan aloqalar)dan ko‘ra kuchliroq reputatsion zarar yetkazishi mumkin. Shuning uchun ichki ish beruvchi brendini shakllantirish kommunikatsiya emas, real amaliyot masalasi sifatida boshqarilishi lozim.

8. Xulosa va amaliy tavsiyalar

Inqiroz davrida reputatsiyani himoya qilish faqatgina tashqi PRga emas, xodimning ichki tasavvuri, ishonchi, identifikatsiyasi va rahbariyat bilan munosabatiga ham bog‘liq. Ichki ish beruvchi brendini shakllantirish — reputatsion chidamlilikka olib boruvchi bilvosita mexanizm bo‘lib, uning ta’siri xodim ishonchi, tashkiliy identifikatsiya va xodim tarafdorligi zanjiri orqali amalga oshadi.

Biroq ish beruvchi brendini shakllantirish shunchaki kommunikativ va’da bo‘lib qolmasligi kerak: brend va real tajriba orasidagi tafovut xodimning mustaqil kommunikatsiyasi orqali reputatsion xavfni kuchaytiradi. Krizisga chidamli ish beruvchi brendining asosini real xodim tajribasi, shaffof kommunikatsiya, empatik yetakchilik va inqirozga moslashtirilgan EVP tashkil etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Adamu, A. A. (2024). Unpacking the behavioural outcomes of internal crisis communication. Journal of Contingencies and Crisis Management.

2. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. Journal of Brand Management.

3. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9(5), 501–517.

4. Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. Corporate Reputation Review, 10, 163–176.

5. Dhanesh, G. S., & Rahman, N. (2018). Employee social-mediated crisis communication as opportunity or threat? Corporate Communications: An International Journal, 23(1), 66–83.

6. Gédès, A., Manceau, D., & Morvan, T. (2024). The dynamic of employees' trust in their organisation in a corporate brand crisis: the bounce-back effect of organisational identification. Journal of Marketing Management.

7. Kim, Y., & Lim, H. (2020). Activating constructive employee behavioural responses in a crisis: Examining the effects of pre-crisis reputation and crisis communication strategies on employee voice behaviours. Journal of Contingencies and Crisis Management, 28, 141–157.

8. Men, L. R., Qin, Y. S., & Jin, J. (2022). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic. International Journal of Business Communication, 59(2).

9. Ndone, J. (2023). Internal crisis communication: The effects of negative employee-organization relationships on internal reputation and employees' unsupportive behavior. Public Relations Review, 49(4), 102357.

10. 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.

11. Rys, M., Van Hoye, G., Schollaert, E., & Weijters, B. (2025). Employee ambassadorship: Scale development and validation. German Journal of Human Resource Management.

12. Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. Problems and Perspectives in Management, 19(3), 33–45.

13. Thelen, P. D., & Men, L. R. (2020). How Transparent Internal Communication From CEO, Supervisors, and Peers Leads to Employee Advocacy. International Journal of Business Communication.

14. Tkalac Verčič, A., & Špoljarić, A. (2023). Effects of an external crisis: How internal communication influences employer brands. Journal of Contingencies and Crisis Management.

15. Woods, C. L., & Watkins, B. A. (2022). If you've got leaving on your mind: Exploring the effects of organizational identification and channel use in internal crisis communication. Journal of Contingencies and Crisis Management, 30, 462–480.