COMMUNICATION MISALIGNMENT BETWEEN MARKETING AND HUMAN RESOURCES (HR) DEPARTMENTS: ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL REPUTATION

(Scientific-Theoretical and Practical Analysis)

Farmonova Shahribonu Bunyod qizi

Master's Student, UzJOKU

Abstract

This article examines communication misalignment between marketing and human resources (HR) departments and its impact on organizational reputation. The study focuses on how differences in departmental goals, communication approaches, and information-sharing practices can create inconsistencies in an organization's internal and external messaging. Such misalignment may negatively affect employee perceptions, employer branding, stakeholder trust, and overall organizational reputation. The article analyzes the importance of effective interdepartmental communication, coordination, and strategic alignment between marketing and HR functions. Based on empirical evidence, the study highlights key communication challenges and explores strategies for improving collaboration between the two departments to strengthen organizational reputation and maintain a consistent corporate image.

Keywords

Marketing, Human Resources (HR), Organizational Reputation, Interdepartmental Communication, Communication Misalignment, Employer Branding, Corporate Image, Employee Engagement, Strategic Communication, Organizational Communication.

MARKETING VA INSON RESURSLARI (HR) BO'LIMLARI O'RTASIDAGI KOMMUNIKATSION NOMUVOFIQLIK: TASHKILOT REPUTATSIYASIGA TA'SIRI

(Ilmiy-nazariy va amaliy tahlil)

Farmonova Shahribonu Bunyod qizi
UzJOKU magistri

KIRISH

Bugungi kunda an’anaviy shaklda tashkilotlarda marketing bo‘limi kompaniyaning mijozlar, hamkorlar va jamoatchilik oldidagi tashqi imijini shakllantirsa, inson resurslari (HR) bo‘limi xodimlar va nomzodlar tajribasi, mehnat muhiti hamda ish beruvchi imijini boshqaradi. Ko’rinib turibdiki bu ikki bo’lim tashkilot imijida, xodimlar va mijozlar topisjhda muhim ahamiyatga ega. Ushbu ikki bo‘lim izchil hamkorlik qilishi kerak, ya’ni o’ng va chap qo’l kabi. Ammo bunday hamkorlik amaliyotga tadbiq qilinmasa, kompaniyaning tashqi va’dalari bilan ichki haqiqati o‘rtasida nomuvofiqlik yuzaga keladi, bu esa tashkilotlarda reputatsion xavflarning asosiy manbalaridan biriga aylanib qoladi. Yara yangiligida og’riq bermaydi, balki ozroq sovugandan keyin sekinlik bilan og’riq paydo bo’la boshlaydi. Og’riq chidab bo’lmas darajaga kelganda esa ancha kech bo’ladi. Tashkilot idoraviyligida ham xuddi shunday, ba’zi kamchiliklar sezdirmay og’riqli nuqtaga aylanadi, reputatsiya ham xuddi shunday og’riqsiz yaralar paydo bo’ladigan nuqta.

Muammoning ilmiy-amaliy ahamiyati shundaki, kommunikatsion nomuvofiqlik faqat bo‘limlararo texnik masala emas — u tashkilotning tashqi brendi, ichki ish beruvchi tajribasi, xodimlar xatti-harakati va manfaatdor tomonlar ishonchi o‘rtasidagi chuqur uzilish sifatida namoyon bo‘ladi hamda mijozlar ishonchi, xodimlar sodiqligi va moliyaviy ko‘rsatkichlarga bevosita ta’sir ko‘rsatadi biz buni atrofimizdagi ko’plab tashkilotlarda, masalan pul asosiy resursi bo’lgan banklarda ko’rishimiz mumkin. .

Tadqiqotning maqsadi — marketing va HR bo‘limlari o‘rtasidagi kommunikatsion nomuvofiqlikning nazariy mexanizmlarini, kelib chiqish sabablarini va tashkilot reputatsiyasiga ta’sir yo‘llarini xalqaro ilmiy manbalar asosida tahlil qilish hamda ushbu muammoni bartaraf etishning amaliy boshqaruv modelini ishlab chiqishdir.

Tadqiqot vazifalari:

1. Employer brand (ish beruvchi brendi) va ichki brend boshqaruvi (internal brand management) tushunchalarining nazariy mohiyatini ochib berish;
2. Marketing va HR o‘rtasidagi kommunikatsion nomuvofiqlikning kelib chiqish sabablarini aniqlash;
3. Nomuvofiqlikning tashkilot reputatsiyasiga ta’sir qilish mexanizmlarini tizimlashtirish;
4. Xalqaro tajriba va statistik ma’lumotlar asosida muammoning amaliy ko‘lamini baholash;

Tadqiqot obyekti — tashkilotlarning marketing va HR bo‘limlari o‘rtasidagi kommunikatsion jarayonlar, tadqiqot predmeti esa ushbu jarayonlardagi nomuvofiqlikning korporativ reputatsiyaga ta’siridir.

1. NAZARIY ASOSLAR

1.1. Employer brand (ish beruvchi brendi) tushunchasi

Employer brand, ya’ni ish beruvchi brendi — ish beruvchi tomonidan xodimlarga taqdim etiladigan funksional (moddiy), iqtisodiy va psixologik manfaatlar majmuasi bo‘lib, marketing va HR faoliyatining umumiy kesishish nuqtasi hisoblanadi. Ammo yurtimizdagi ko’plab tashkilotlar bu kesishsishga e’tiborsizlik bilan qarashadi va kutilayotgan o’sish bo’lmasligiga doimiy ravishda sababchi ya’ni aybdor izlashadi. Boshqacha aytganda, bu tushuncha kompaniyaning “ish joyi sifatidagi” obrazini — ya’ni xodim u yerda ishlash orqali nimalarga erishishi mumkinligini — ifodalaydi. Ushbu tushunchani ilk bor ilmiy muomalaga Buyuk Britaniyalik olimlar Tim Ambler va Simon Barrow1996-yili kiritishgan. Ularning 27 ta kompaniya rahbarlari ishtirokidagi tadqiqoti marketing tamoyillarini HR boshqaruviga muvaffaqiyatli tatbiq etish mumkinligini, jumladan, marketing hamda HR rollarini bir-biriga yaqinlashtirish

xodimlar o‘rtasidagi ishonch, sadoqat va mehnat faoliyatini baholash natijalarini sezilarli darajada yaxshilashini isbotlab bergan [1].

AQSh olimlari Kristin Backhaus va Surinder Tikoo (2004) employer branding, ya’ni ish beruvchi brendini shakllantirish jarayonini uchta izchil bosqichga ajratgan: birinchidan, ish beruvchi qiymat taklifini (Employer Value Proposition — EVP, ya’ni kompaniyaning xodimga taklif qiladigan asosiy afzalliklari majmuasi) shakllantirish; ikkinchidan, uni tashqi marketing vositalari orqali potensial nomzodlarga yetkazish; uchinchidan, ichki marketing orqali mavjud xodimlar ongida mustahkamlash. Ushbu uch bosqichdan hech biri chetda qolib ketmasligi kerak — aks holda tashqi va’da bilan xodimlarning real ish tajribasi o‘rtasida jiddiy uzilish paydo bo‘lishi mumkin. Afsuski biz bu holatga deyarli har doim duch kelamiz. Kuchli reklama ostida ishga taklif qiluvchi tashkilot xodimlari nomzodlarga eng ko’p aytadigan gaplari : “Oylik maoshi yaxshi, lekin…” bu uch nuqta o’rnini har kim o’zi eshitgan sabablar bilan to’ldirishi mumkin. Endi mustaqil bo’lgan O’zbekistonda asosiy ishning jalb qiluvchi tarafi albatta yaxshi maosh edi. Ammo bugungi kunga kelib maosh ikkilamchi darajaga tushmoqda. Yetishib kelayotgan kadrlar uchun asosiysi ish joyidagi qulaylik, hotirjamlik va mutanosiblikdir. Shu sababdan ham malakali mutaxassislar O’zbekiston sharoitida ishsiz qolishmoqda. Biz olib chiqayotgan muammo ham aynan mana shu, malakali mutaxassislarni olib qolish, balandparvoz va’dalarning haqiqatda ham amalga oshishini isbotlab erish.

1.2. Ichki brend boshqaruvi (internal brand management) nazariyasi

Nemis olimlari Christoph Burmann va Sabrina Zeplin (2005) ichki brend boshqaruvining uchta asosiy tayanch nuqtasini (richagini) aniq ta’riflab bergan: brendga yo‘naltirilgan HR boshqaruvi (ya’ni ishga qabul qilish, o‘qitish va rag‘batlantirish tizimlarini brend qadriyatlariga moslashtirish), brend kommunikatsiyasi (xodimlarga brend nimani anglatishini muntazam tushuntirish) va brendga mos rahbarlik uslubi (menejerlarning kundalik xatti-harakati orqali brend qadriyatlarini namoyish etishi).

Ushbu uch yo‘nalishning umumiy maqsadi xodimlarda brand commitment, ya’ni brendga hissiy va me’yoriy jihatdan sodiq bo‘lish majburiyatini, shuningdek brand citizenship behaviour — brend qadriyatlarini o‘z ixtiyori bilan, hech kim majburlamasdan amalda namoyon etuvchi xatti-harakatni — shakllantirishdir [6]. Biz bu amaliyotning mayda qadamlarini katta tashkilotlarga rahbar bo’layotgan yosh kadrlar tajribasida ko’rishimiz mumkin. Ammo ular umumiy raqamlar orasida juda kam.

Kanchana Punjaisri va Alan Wilson (2007) xodimlarni brend va’dasini passiv bajaruvchi “ichki mijoz” emas, balki tashkilot reputatsiyasini faol shakllantiruvchi ishtirokchi sifatida talqin qiladi. Shu sababli marketing xabari HR amaliyoti bilan mos kelmasa, tashkilot o‘z reputatsiyasini faqat reklama vositalari orqali nazorat qila olmaydi [7].

Yakuniy nazariy mexanizm sifatida “va’da–tajriba–reputatsiya” zanjirini ta’riflash mumkin: marketing tashqi auditoriyaga brend va’dasini beradi, HR esa xodimlarning ushbu va’dani ichki muhitda qanday boshdan kechirishini belgilaydi. Xodimlar va’dani tushunib, unga ishonib, amalda namoyon qilsa, brend mijozlar oldida izchil ko‘rinadi; aks holda reputatsion nomuvofiqlik yuzaga keladi [6].

2. KOMMUNIKATSION NOMUVOFIQLIKNING KELIB CHIQISH SABABLARI

Kommunikatsion nomuvofiqlik marketing kompaniyani tashqi auditoriyaga ma’lum qadriyatlar asosida taqdim etganda, HR esa xodimlarning amaliy tajribasini ushbu qadriyatlarga mos ravishda ta’minlay olmaganda yuzaga keladi. Kanadalik tadqiqotchi Tamara Adlain (2014) marketing bo‘limi HR bilan korporativ brend va ish beruvchi brendi o‘rtasidagi izchillikni ta’minlash uchun yetarli darajada hamkorlik qilmasligini aniqlagan [2].

Amaliy tadqiqotlar tahlili ushbu nomuvofiqlikning kelib chiqishiga sabab bo‘luvchi to‘rtta asosiy omilni aniqlashga imkon beradi:

• Bo‘limlararo silos, ya’ni izolyatsiya (silos — inglizcha “don ombori” degan ma’noni anglatib, bu yerda bo‘limlarning bir-biridan ajralib, mustaqil ishlashini bildiradi) — marketing va HR ko‘pincha bir-biridan mustaqil strategiya, byudjet va hisobot tizimi bilan ishlaydi, ularda umumiy maqsad va umumiy natija ko‘rsatkichlari mavjud emas. Bu esa ikki bo‘lim o‘rtasida muntazam axborot almashinuvi yo‘qligiga olib keladi;

• Mas’uliyatning aniq belgilanmaganligi — tadqiqotlarga ko‘ra, tashkilotlarning katta qismida (≈60%) employer brend, ya’ni ish beruvchi brendiga bo‘lgan mas’uliyat na marketingga, na HRga to‘liq biriktirilmagan. Natijada hech bir bo‘lim brend va’dasi bilan real amaliyot o‘rtasidagi mosligi uchun to‘liq javobgar bo‘lmaydi va xabarlar izchilligini nazorat qiluvchi yagona markaz yo‘qoladi;

• Qo‘shma strategik rejalashtirishning yo‘qligi — marketing tomonidan e’lon qilinadigan brend va’dalari ko‘pincha HR siyosati, ishga qabul qilish tartib-qoidalari va rahbarlik amaliyoti bilan oldindan kelishilmagan holda ishlab chiqiladi. Bu ikki jarayonning parallel, biroq bir-biridan mustaqil rivojlanishiga sabab bo‘ladi ;

• Terminologik chalkashlik — PR (jamoatchilik bilan aloqalar), marketing va brending (brend yaratish) tushunchalari amaliyotda ko‘pincha bir-birining o‘rnida yoki noaniq tarzda qo‘llaniladi. Bu holat mas’uliyat taqsimotini yanada murakkablashtiradi, chunki har bir bo‘lim vazifani boshqasiga tegishli deb hisoblashi mumkin.

Yuqorida keltirilgan ismlar, davlatlar va raqamlarga e’tibor beradigan bo’lsak bu muammo rivojlangan davlatlarda so’nggi 20-30 yil ichida chuqur o’rganilmoqda. Va bu yarani davolash uchun qilinayotgan xatti-harakatdir. Agar biz bu tajribani hozirdan amaliyotga qaddam baqadam tadbiq qilsak, bu kasallikka qarshi immunitet shakllantirgan bo’lamiz. Albatta avvalo buning uchun barcha tashkilotlarda HR kami marketing bo’limi ham bo’lishi kerak.

3. KOMMUNIKATSION NOMUVOFIQLIKNING BESH DARAJALI MODELI

Marketing va HR o‘rtasidagi nomuvofiqlik bosqichma-bosqich chuqurlashib boradigan besh darajali jarayon sifatida tavsiflanishi mumkin:

1-daraja — ma’lumot uzilishi: marketing kampaniyasi yoki yangi brend va’dalari HR bo‘limiga o‘z vaqtida yetkazilmaydi. Natijada HR mutaxassislari va albatta o‘z navbatida xodimlar ham kompaniya tashqi auditoriyaga aynan nimani va’da qilayotganidan bexabar qoladi.

2-daraja — ma’no uzilishi: marketing va HR tashqi va ichki hujjatlarda bir xil atamalarni (masalan, “innovatsiya”, “g‘amxo‘rlik”, “inklyuzivlik”) qo‘llaydi, biroq har bir bo‘lim bu tushunchalarga o‘ziga xos, boshqasiga mos kelmaydigan ma’no yuklaydi. Tashqaridan xabarlar bir xil ko‘rinsa-da, ularning amaliy mazmuni tubdan farq qiladi.

3-daraja — amaliyot uzilishi: marketing tashqi auditoriyaga berilgan va’dani faol targ‘ib qilishda davom etadi, biroq HR bu va’dani ishga qabul qilish mezonlari, mukofotlash tizimi yoki xodimlarni rivojlantirish dasturlarida amalda aks ettirmaydi — ya’ni so‘z bilan ish bir-biridan uzoqlashadi.

4-daraja — tajriba uzilishi: xodimlar kundalik ish muhitida tashqi kommunikatsiyada e’lon qilingan va’dalarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri zid keladigan real tajribani boshdan kechiradi. Aynan shu bosqichda “kompaniya nima deyayotgani” bilan “kompaniya nima qilayotgani” o‘rtasidagi farq xodimlar uchun aniq va sezilarli bo‘lib qoladi.

5-daraja — reputatsion uzilish: xodimlar, nomzodlar, mijozlar yoki biznes-hamkorlar tashkilotni ishonchsiz, ikkiyuzlamachi yoki “faqat reklama uchun gapiradigan” tashkilot sifatida baholay boshlaydi. Bu bosqichda muammo endi bitta marketing kampaniyasining nuqsoni emas, balki tashkilotning butun korporativ reputatsiyasiga tahdid soluvchi jiddiy xavfga aylanadi.

Ushbu besh bosqichli model shuni yaqqol ko‘rsatadiki, muammo dastlab kichik va texnik-kommunikativ xususiyatga ega bo‘lib ko‘ringan bo‘lsa-da, o‘z vaqtida bartaraf etilmasa, vaqt o‘tishi bilan bosqichma-bosqich chuqurlashib, tashkilotning strategik reputatsion xavfiga aylanadi [6][7].

4. NOMUVOFIQLIKNING TASHKILOT REPUTATSIYASIGA TA’SIR MEXANIZMLARI

Marketing bo‘limi tashqi auditoriyaga innovatsiya, moslashuvchanlik yoki mijozlarga yo‘naltirilganlik haqida jozibali hikoya taqdim etadi, biroq HR bo‘limi rekruting jarayonida ko‘pincha faqat rasmiy talablar va imtiyozlarga e’tibor qaratadi. Natijada nomzodlar va’da bilan haqiqat o‘rtasidagi farqni sezadi, bu esa ishonchning dastlabki bosqichdayoq buzilishiga olib keladi [1][12]. AQSh olimlari Daniel Turban va Daniel Cable (2003) ikki tadqiqot asosida yaxshi reputatsiyaga ega firmalar ko‘proq va sifatliroq nomzodlarni jalb qilishini aniqlagan [5].

Germaniyadagi turizm kompaniyasi misolida o‘tkazilgan 790 respondentlik keng qamrovli empirik tadqiqotda tashqi kommunikatsiyaning real mahsulot, xizmat sifati va ichki qadriyatlarga qanchalik mos kelishi xodimlarning brendni chuqur tushunishi, unga hissiy sodiqligi va brand citizenship behaviour (brend qadriyatlarini ixtiyoriy ravishda qo‘llab-quvvatlovchi xatti-harakat) darajasiga ijobiy ta’sir qilishi ilmiy jihatdan isbotlangan (Piehler, Schade, Burmann, 2019) [4]. Bunga qarama-qarshi holatda, xodimlar tashkilot ichida bir haqiqatni, tashqarida esa butunlay boshqasini ko‘rganida, ilmiy adabiyotda “brend dissonansi” (brand dissonance — brend haqidagi tashqi va ichki tasavvurlar o‘rtasidagi ziddiyat) deb ataluvchi holat yuzaga keladi. Bu dissonans nafaqat xodimning ichki motivatsiyasiga, balki uning mijozlar bilan bevosita muloqot sifatiga ham sezilarli darajada salbiy ta’sir ko‘rsatadi [13].

Xodimlarning tashkiliy identifikatsiyasi — shaxsiy “men” va tashkilotning jamoaviy “biz”i o‘rtasidagi uyg‘unlikni anglatadi. Niderlandiyalik olimlar Ale Smidts,

Ad Pruyn va Cees van Riel (2001) uchta tashkilotda (775, 482 va 1127 nafar xodim ishtirokida) o‘tkazgan tadqiqotida kommunikatsiya muhiti — xabar qanday yetkazilishi va xodimlar fikriga qanday javob berilishi — tashkiliy identifikatsiyani kuchaytiruvchi asosiy vositachi omil ekanligini aniqlashgan. Isroillik olimlar Abraham Carmeli, Gilat va Weisberg esa 2006-yilda xodimlarning tashqi nufuzni ijobiy idrok etishi kognitiv identifikatsiya va affektiv majburiyatni (hissiy bog‘liqlikni) oshirishini ko‘rsatgan.

Employee advocacy, ya’ni xodimlarning ixtiyoriy tashviqotchiligi — xodimlarning o‘z tashkilotini hech qanday majburiyatsiz, o‘z xohishi bilan qo‘llab-quvvatlashi, himoya qilishi va boshqalarga tavsiya etishidir; bu hodisa ishonch, adolatli munosabat va ijobiy ish tajribasiga chambarchas bog‘liq. Paul Thelen va Linjuan Rita Men ichki kommunikatsiya sifatining xodimlar tashviqotchiligiga bevosita va sezilarli ta’sir ko‘rsatishini ilmiy jihatdan isbotlagan. Shu bilan birga, employee advocacy dasturlarini majburiy tarzda joriy etish tavsiya etilmaydi: agar tashkilot ichki muammolarni yashirsa yoki xodimlarni zo‘rma-zo‘raki “elchi”ga aylantirishga urinsa, bunday dastur o‘zining tabiiyligini (autentikligini) yo‘qotadi va aksincha, reputatsion xavfni yanada kuchaytiradi.

Kommunikatsion nomuvofiqlik nafaqat imij, balki moliyaviy ko‘rsatkichlarga ham ta’sir qiladi: rekruting kampaniyalari samarasiz bo‘ladi, madaniyat tashabbuslari tashqi brend hikoyasiga integratsiya qilinmaydi, yetakchilik jamoalari bo‘limlararo kelishmovchiliklarni hal qilishga ortiqcha vaqt sarflaydi, savdo sikllari sekinlashadi va ishlab chiqarish xarajatlari oshadi. Marketing siloslari (bo‘limlararo uzilish) daromad yo‘qotilishi, brend kapitalining zaiflashuvi va operatsion xavflarning oshishiga olib keladi.

5. XALQARO VA MILLIY TADQIQOTLAR SHARHI

Turli mamlakatlarda o‘tkazilgan tadqiqotlar muammoning universal, biroq milliy kontekstga qarab turlicha namoyon bo‘lishini ko‘rsatadi:

Mamlakat	Olim(lar) / manba	Asosiy ilmiy xulosa
Buyuk Britaniya	T. Ambler, S. Barrow (1996)	Marketing tamoyillarini HR boshqaruviga tatbiq etish mumkin; marketing va HR yaqin hamkorligi ishonch, sadoqat va faoliyat baholash ko‘rsatkichlarini yaxshilaydi [1].
AQSh	K. Backhaus, S. Tikoo (2004)	Employer branding (ish beruvchi brendini shakllantirish) — tashqi va ichki marketingning uyg‘un jarayoni; ushbu jarayonning uzilishi brend xabari bilan real xodimlar tajribasi o‘rtasida farq yaratadi [3].
AQSh	D. Turban, D. Cable (2003)	Yuqori korporativ reputatsiyaga ega firmalar ko‘proq va sifatliroq nomzodlarni jalb qiladi [5].
Germaniya	R. Piehler, M. Schade, C. Burmann (2019)	790 respondent ishtirokidagi tadqiqotda tashqi kommunikatsiyaning ichki qadriyatlarga mosligi xodimlarning brendni tushunishi va sodiqligiga ijobiy ta’sir qilishi isbotlangan [4].
Germaniya	C. Burmann, S. Zeplin (2005)	Ichki brend boshqaruvi (internal brand management) uchta tayanch nuqtaga asoslanadi: brendga yo‘naltirilgan HR, brend kommunikatsiyasi va brendga mos rahbarlik uslubi [6].
Buyuk Britaniya / Tayland	K. Punjaisri, A. Wilson (2007)	Xodimlar brend va’dasini bajaruvchi passiv ijrochi emas, balki reputatsiyani shakllantiruvchi faol ishtirokchidir [7].

Mamlakat	Olim(lar) / manba	Asosiy ilmiy xulosa
AQSh	P. Thelen, L. Men (2020)	Ichki kommunikatsiya xodimlar advokatsiyasiga (employee advocacy) bevosita ta’sir qiladi [8].
Niderlandiya	A. Smidts, A. Pruyn, C. van Riel (2001)	775, 482 va 1127 xodim ishtirokidagi uch tashkilotli tadqiqotda kommunikatsiya muhiti tashkiliy identifikatsiyani kuchaytirishi aniqlangan [9].
Isroil	A. Carmeli, G. Gilat, J. Weisberg (2006)	Xodimlarning tashqi nufuzni ijobiy idrok etishi kognitiv identifikatsiya va affektiv majburiyatni oshiradi [10].
Rossiya	GSOM SPbU tadqiqotchilari	Employer branding (ish beruvchi brendini shakllantirish) strategiyasi, qiymat taklifi va kommunikatsiya kanallari HR brendining asosiy elementlari sifatida aniqlangan; COVID-19 pandemiyasi davrida bu omillar alohida ahamiyat kasb etib, kompaniyalar xodimlarni jalb qilish va kommunikatsiya kanallarini qayta ko‘rib chiqishga majbur bo‘lgan [16].
Turkiya	Kahraman va Düger asosidagi tadqiqotlar	HR amaliyotlari bevosita employer brandning (ish beruvchi brendining) shakllanishiga, employer brand esa o‘z navbatida marketing samaradorligi va umumiy tashkilot reputatsiyasiga ta’sir qilishi qayd etilgan; ya’ni bu uch omil — HR, brend va reputatsiya — bir-biriga zanjirsimon bog‘liqdir.

Mamlakat	Olim(lar) / manba	Asosiy ilmiy xulosa
O‘zbekiston	Scientific-JL (2025)	HR va PR faoliyatining uyg‘unligi tashkilot brendi, xodimlar motivatsiyasi va kommunikatsiya sifatini yaxshilaydi; ichki kommunikatsiya HR va PR kesishuvining markaziy nuqtasi sifatida belgilangan [18].
O‘zbekiston	GRP.uz (2026)	PR, marketing va brending tushunchalarining aralashtirib qo‘llanilishi terminologik chalkashlik va reputatsion xavflarga sabab bo‘ladi [19].

Ushbu jadvaldan ko‘rinib turibdiki, muammo Yevropa, Shimoliy Amerika, Osiyo va MDH mamlakatlarida bir xil nazariy asosga ega bo‘lsa-da, uning amaliy ko‘rinishi milliy mehnat bozori, korporativ madaniyat va boshqaruv uslubiga bog‘liq holda farqlanadi.

6. STATISTIK VA AMALIY MA’LUMOTLAR

So‘nggi yillardagi amaliy tadqiqotlar muammoning miqdoriy ko‘lamini quyidagicha tasdiqlaydi:

Ko‘rsatkich	Qiymat	Manba
HR siyosatining kompaniya imijiga ta’siri	75–80%	Zenodo, 2024 [16]
Xodim motivatsiyasining brend imijiga ta’siri	82%	Zenodo, 2024 [16]
Ichki kommunikatsiyaning brend imijiga ta’siri	74%	Zenodo, 2024 [16]
Kuchli employer brandga ega kompaniyalarda xodimlar almashinuvining pasayishi	≈28%	TMI.org, 2026 [14]

Ko‘rsatkich	Qiymat	Manba
Kuchli employer brandga ega kompaniyalarda ishga qabul xarajatlarining qisqarishi	≈50%	TMI.org, 2026 [14]
Employer brend mas’uliyati aniq belgilanmagan holatlar ulushi	60%	EngagedTAS, 2026 [15]

Ushbu raqamlar shuni ko‘rsatadiki, HR va ichki kommunikatsiya sifati birgalikda kompaniya imijining aksariyat qismini (75–80%) belgilaydi, xodim motivatsiyasi esa brend imijiga ta’sir etuvchi eng muhim omil (82%) hisoblanadi. Shu bilan birga, kandidatlar nafaqat maosh darajasini, balki yetakchilik xulq-atvori, inqirozlarga munosabat va xodimlarga bo‘lgan munosabatni ham chuqur o‘rganadilar; “odamlar birinchi o‘rinda” shiori bilan burnout madaniyatini yurituvchi kompaniyalar ishonchni tez yo‘qotadi.

7. O‘ZBEKISTON KONTEKSTIDAGI HOLAT

O‘zbekistonlik tadqiqotchilar ham ushbu muammoga alohida e’tibor qaratmoqda. Scientific-JL nashrida 2025-yilda e’lon qilingan tadqiqotga ko‘ra, HR va PR faoliyatining uyg‘unligi tashkilot brendi, xodimlar motivatsiyasi va kommunikatsiyalar sifatining yaxshilanishiga olib keladi; ichki kommunikatsiya HR va PR faoliyatlarining asosiy kesishuv nuqtasi sifatida belgilangan.

GRP.uz platformasida joriy yil e’lon qilingan tahlilda PR, marketing va brending tushunchalarining ko‘pincha bir-birini almashtirib ishlatilishi terminologik chalkashlikka va reputatsion xavflarning oshishiga olib kelishi ta’kidlangan. Bu holat O‘zbekiston tashkilotlarida marketing va HR o‘rtasidagi tushunchaviy chegaralarni aniqroq belgilash zaruratini ko‘rsatadi.

XULOSA

O‘tkazilgan tahlil shuni ko‘rsatadiki, marketing va HR o‘rtasidagi kommunikatsion

nomuvofiqlik tashkilot reputatsiyasiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri emas, balki bir qator vositachi mexanizmlar orqali ta’sir qiladi: xodimlarning brendni tushunishi, tashkiliy identifikatsiya, brand commitment, employee advocacy, mijozlarga xizmat ko‘rsatish xulqi va tashkilotning inqirozga chidamliligi.

Nomuvofiqlik ikki asosiy yo‘l bilan namoyon bo‘ladi: birinchidan, kompaniyaning tashqi va’dalari xodimlarning real tajribasi bilan mos kelmaydi; ikkinchidan, xodimlar tashkilot brendining faol elchisi bo‘lish o‘rniga uning tanqidchisiga aylanishi mumkin. Xalqaro tadqiqotlar shuni tasdiqlaydiki, kuchli korporativ reputatsiya faqat reklama vositalari orqali emas, balki marketing xabarlari, HR siyosati va xodimlarning kundalik tajribasi bir-biriga to‘liq mos kelgan taqdirdagina shakllanadi.

Shu bois zamonaviy sharoitda reputatsiyani boshqarish faqat marketing bo‘limining yakka vazifasi bo‘lib qolmasligi kerak. U marketing, HR, korporativ kommunikatsiya, bevosita rahbarlar va barcha xodimlar ishtirokidagi yagona “va’da–tajriba–xatti-harakat” tizimi sifatida boshqarilishi lozim. Bunday integratsiyalashgan yondashuv nafaqat tashkilotning tashqi imijini, balki uning ichki barqarorligi, xodimlar sodiqligi va uzoq muddatli raqobatbardoshligini ham mustahkamlaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Ambler, T. & Barrow, S. The Employer Brand. Journal of Brand Management, 1996.

2. Adlain, T. Marketing Meets Human Resources. Kanada, 2014.

3. Backhaus, K. & Tikoo, S. Employer branding. Career Development International, AQSh, 2004.

4. Piehler, R., Schade, M. & Burmann, C. The effect of external communication on internal brand management. Germaniya, 2019.

5. Turban, D. B. & Cable, D. M. Firm reputation and applicant pool characteristics. AQSh, 2003.

6. Burmann, C. & Zeplin, S. Building Brand Commitment: A Behavioural Approach to Internal Brand Management. Germaniya, 2005.

7. Punjaisri, K. & Wilson, A. Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviours. 2007.

8. Thelen, P. D. & Men, L. R. The Role of Internal Communication in Fostering Employee Advocacy. AQSh, 2020.

9. Smidts, A., Pruyn, A. & van Riel, C. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. Niderlandiya, 2001.

10. Carmeli, A., Gilat, G. & Weisberg, J. Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment. Isroil, 2006.

11. Boukis, A. va boshq. Internal Market Orientation and Employee Brand Enactment.

12. CEMOH. HR and Marketing Alignment for Smarter Growth. 2026. URL: https://cemoh.com/blog/why-hr-and-marketing-need-better-alignment/

13. Marketing Products. Why Internal Communication Impacts External Brand Perception. 2026. URL: https://www.marketingproducts.org/why-internal-communication-impacts-external-brand-perception/

14. TMI.org. Employer Branding Strategy: Aligning Your Brand With Talent Management Goals. 2026. URL: https://www.tmi.org/blogs/employer-branding-strategy-aligning-your-brand-with-talent-management-goals

15. EngagedTAS. The Employer Branding Ownership Problem Nobody Wants to Admit. 2026. URL: https://engagedtas.com/the-employer-branding-ownership-problem-nobody-wants-to-admit/

16. Zenodo. Brend imijini yaratishda HRning jarayonga ta'siri. 2024. URL: https://incop.org/index.php/sc/article/download/2394/2354/4667

17. Zenodo. Marketingda kommunikatsion siyosat. 2024. URL: https://zenodo.org/records/14513280

18. Scientific-JL. HRM va PR faoliyatining uyg‘unligi: amaliy zarurat. 2025. URL: https://scientific-jl.com/yan/article/download/22177/21600/43278

19. GRP.uz. Marketing — strategik kommunikatsiya. 2026. URL: https://grp.uz/publications/gulyamova.html

20. Monday.com. Marketing silos explained: guide in 2026. 2026. URL: https://monday.com/blog/marketing/marketing-silos/

21. LinkedIn. Why Employer Branding Fails After Launch. 2026. URL: https://www.linkedin.com/pulse/why-employer-branding-fails-after-launch-colette-o-neill-nq5de

22. Winston Francois. HR-Led vs Marketing-Led Employer Brand. 2026. URL: https://winstonfrancois.com/blog/hr-led-vs-marketing-led-employer-brand/

23. Elation Communications. Aligning Marketing and HR Around Equity Messaging. 2026. URL: https://elationcommunications.com/aligning-marketing-and-hr-around-equity-messaging/

24. Blue Beak Branding. Brand Consistency Across Departments. 2026. URL: https://www.bluebeakbranding.com/brand-consistency-across-departments/

25. Market Leader Biz. Fix Your Employer Brand by 2026: HR Strategy for Marketers. 2026. URL: https://marketleaderbiz.com/hr-strategy-fix-your-employer-brand-in-2026/

26. GSOM SPbU tadqiqotchilari. Employer branding under COVID-19 pandemic in Russian companies. Rossiya.

27. ACR Journal. Employer Branding as a Marketing Strategy: Integrating HRM Practices to Attract and Retain Talent. 2025.