

INTERNA KOMUNIKACIJA KAO FAKTOR ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH – IZ PERSPEKTIVE LITERATURE MARKETINGA I MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA²⁸⁴

INTERNAL COMMUNICATION AS A FACTOR OF EMPLOYEE RETENTION - FROM THE PERSPECTIVE OF MARKETING AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE

dr Vesna Milanović, redovni profesor²⁸⁵

dr Andrea Bučalina Matić, docent²⁸⁶

dr Ana Jurčić, docent²⁸⁷

Sadržaj: *U ovom radu je učinjen pokušaj da se predstavi interna komunikacija kao faktor zadržavanja zaposlenih (čime se doprinosi zadržavanju potrošača) iz perspektive literature marketinga i menadžmenta ljudskih resursa. Obavljena je analiza literature, relevantne za temu – uglavnom članaka koje sadrže baza Srpskog citatnog indeksa i baza Konzorcijuma biblioteka Srbije za objedinjenu nabavku. Utvrđeno je da je interna komunikacija kao faktor zadržavanja zaposlenih (kao tema) u naučnim člancima, kao i u praksi organizacija nedovoljno zastupljena.*

Ključne reči: *marketing, menadžment ljudskih resursa, interna komunikacija, zadržavanje zaposlenih*

Abstract: *The paper attempts to represent internal communication as a factor of employee retention (which contributes to customer retention) from the perspective of marketing and human resource management literature. The analysis of the literature relevant for the topic has been conducted – predominantly papers contained in the Serbian Citation Index base and the Serbian Library Consortium for Coordinated Acquisition. It has been found that internal communication as a factor of employee retention (as a topic) in research articles as well as in practice of organizations is insufficiently represented.*

Key words: *marketing, human resource management, internal communication, employee retention*

²⁸⁴ Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 45003 i projekat III 44006).

²⁸⁵ Megatrend univerzitet, Beograd, Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Bulevar umetnosti 29, 11070 Beograd, Srbija

²⁸⁶ Megatrend univerzitet, Beograd, Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, 11070 Beograd, Srbija

²⁸⁷ Megatrend univerzitet, Beograd, Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Bulevar umetnosti 29, 11070 Beograd, Srbija

1. UVOD

Interna komunikacija se prepoznaje kao faktor koji doprinosi zadržavanju zaposlenih i posledično zadržavanju potrošača. Ne umanjujući ulogu koju interna komunikacija ima u području menadžmenta i organizacionim nauka, kao i njenu ulogu u oblasti korporativne komunikacije i njenih subdisciplina, i podržavajući stav da je nužna primena holističkog pristupa internoj komunikaciji, u ovom radu je učinjen pokušaj da se ukaže na značaj interne komunikacije kao faktora zadržavanja zaposlenih iz perspektive marketinga i menadžmenta ljudskih resursa.

U radu su prezentovani rezultati analize domaće i strane literature, relevantne za temu rada – uglavnom naučnih članaka koje sadrže baza Srpskog citatnog indeksa (SCI) i baza Konzorcijuma biblioteka Srbije za objedinjenu nabavku (Kobson) Od rada se očekuje da podstakne naučnu i stručnu javnost na istraživanje interne komunikacije u zadržavanju zaposlenih kao komponente šireg koncepta internog marketinga, ali i kao komponente marketinga i ljudskih resursa, primenjujući integrisani pristup u istraživanju.

2. MULTIDISCIPLINARNOST INTERNE KOMUNIKACIJE

Jedan od zadataka menadžera za ljudske resurse je podsticanje lojalnosti zaposlenih i njihovo efektivno zadržavanje. U [1] je utvrđeno da su se kompanije, tokom 90-ih godina 20. veka, više bavile zadržavanjem zaposlenih kroz poboljšanje uslova rada, a manje kroz komunikaciju, dok se interna komunikacija kao novija disciplina posmatrala kao deo korporativne komunikacije i njenih subdisciplina (kao što su upravljanje komunikacijama, poslovna komunikacija i organizaciona komunikacija). Oslanjajući se na navedeno, deceniju kasnije, u literaturi se naglašava integrisani pristup internoj komunikaciji [2], sa stanovišta kojeg se pod internom komunikacijom podrazumevaju sve formalne i neformalne komunikacije koje se odvijaju interno na svim organizacionim



Vesna M. Milanović je rođena 1965. godine u Ljuboviji. Diplomirala je (1989), magistrirala (1994) i doktorirala (2003) na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Na Megatrend univerzitetu radi od 1999. godine, gde je stekla sva nastavna zvanja - profesor više škole (2000), docent (2003), vanredni profesor (2008) i redovni profesor (2013) u užoj naučnoj oblasti Marketing. Izvodi nastavu na predmetima u užoj naučnoj oblasti Marketing na Fakultetu za međunarodnu ekonomiju i Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta. Istraživač je na dva projekta, koji su finansirani od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj RS u periodu 2011-2014 (projekat III 45003 i projekat III 44006). Učesnik je više konferencija međunarodnog i nacionalnog značaja i autor/koautor više desetina članaka objavljenih u naučnim časopisima referisanim od strane nadležnog ministarstva. Polje istraživanja: marketing, međunarodni marketing, logistika, poslovna ekonomija. Vanredni je član Naučnog društva ekonomista Srbije. U periodu 2000-2010 bila je direktor Visoke poslovne škole „Megatrend“ – strukovne studije. U periodu 2011-2012 bila je prorektor za nastavu i unutrašnju organizaciju Megatrend univerziteta. Ima ćerku Jelenu.

nivoima unutar kompanije. U tom smislu, empirijsko istraživanje uloge interne komunikacije u strategiji komuniciranja britanskih kompanija je potvrdilo da interna komunikacija doprinosi motivaciji zaposlenih, ostvarivanju korporativne komunikacije i razvoju korporativne komunikacione strategije [3:171].

Od interne komunikacije se očekuje da bude efektivna, a to znači da rezultira akcijom ili odlukom [2:304]. U [4:13] je utvrđeno da bez efektivne interne komunikacije, kompanije „lutaju kao brod bez kormila“, ne uviđajući svoj pravac. Samo efektivna komunikacija osnažuje zaposlene za ostvarivanje ciljeva poslovanja. Upravo, u [4] i [5] je utvrđen pozitivan odnos između interne komunikacije i ishoda zaposlenih (zadovoljstva poslom, identifikacije, lojalnosti, odnosa zaposleni-organizacija, ponašanja zaposlenih u komunikaciji i poverenja zaposlenih u menadžment). Efektivna interna komunikacija podstiče promenu ponašanja zaposlenih ka razumevanju kompanije kao organizacije i njenih proizvoda; ona podstiče zaposlene da budu produktivniji, orijentisani na kvalitet i preduzimljiviji [6:201]. Prema [7:70], efektivna interna komunikacija doprinosi poboljšanju performansi i zadovoljstva zaposlenih, kao i povećanju zadovoljstva potrošača.

Stručnjaci za odnose s javnošću sve više prepoznaju važnost jačanja interne komunikacije sa zaposlenima [8:183]. U [9] se smatra da je interna komunikacija jedna od najefikasnijih strategija komunikacije za odnose sa zaposlenima. Interna komunikacija se posmatra i kao dimenzija interne marketing orijentacije koja podstiče povećanje zadovoljstva zaposlenih poslom i njihovo zadržavanje [10]. U [11] se kaže da je interna komunikacija u fokusu organizacionih teorija i teorija menadžmenta, organizacione komunikacije i psihologije u organizaciji, menadžmenta ljudskih resursa, upravljanja promenama, internog marketinga, odnosa s javnošću i upravljanja komunikacijama. Navedeno ukazuje na multidisciplinarni karakter interne komunikacije.

3. REZULTATI ANALIZE NAUČNIH ČLANAKA NA TEMU INTERNA KOMUNIKACIJA KAO FAKTOR ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH – PODRUČJE MARKETINGA I MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Prezentovani su rezultati analize naučnih članaka koje sadrže SCI baza i Kobson baza.

3.1. INTERNA KOMUNIKACIJA KAO FAKTOR ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH U NAUČNIM ČLANCIMA SCI BAZE

Analiza naslova, sažetka, ključnih reči i sadržaja naučnih članaka SCI baze, pretragom ključnih reči: „interna komunikacija“, „interna komunikacija i zadržavanje zaposlenih“, i „zaposleni i interni marketing“, je za rezultat dala dva članka – Tabela 1 [12].

<i>Autor/autori, god., naslov, časopis, vol., broj, strane</i>	<i>Stanovište posmatranja</i>
Dobrijević, G. (2008) Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija, <i>Journal of Applied Engineering Science</i> , Vol. 6, br. 19, str. 33-40.	poslovna komunikacija i interni marketing upit „interna komunikacija“
Krstić, B., Krstić, I. (2012) Komplementarnost primene konceptata upravljanje znanjem i internog marketinga, <i>Marketing</i> , Vol. 43, br. 4, str. 253-263.	interni marketing, upravljanje znanjem i

	organizaciona kultura upit „zaposleni i interni marketing“
--	--

Tabela 1: Stanovišta posmatranja interne komunikacije u člancima SCI baze²⁸⁸

U navedenim člancima, interna komunikacija se posmatra sa stanovišta internog marketinga i drugih disciplina iz područja menadžmenta i organizacionih nauka.

3.2. INTERNA KOMUNIKACIJA KAO FAKTOR ZADRŽAVANJA ZAPOSLENIH U NAUČNIM ČLANCIMA KOBSON BAZE

Analizom naslova, sažetka, ključnih reči i sadržaja naučnih članaka koji se nalaze u časopisima Kobson baze utvrđeno je da postoji određen broj naučnih članaka koji se bave ovom temom. Selekcija naučnih članaka je izvršena prema učestalosti njihovog citiranja (Tabele 2-4).

<i>Autor/autori, god., naslov, časopis, vol., broj, strane</i>	<i>Fokus internog marketinga</i>
Sasser, W.F. and Arbeit, S.F. (1976) Selling Jobs in the Service Sector, <i>Business Horizons</i> , Vol. 19, No. 3, pp. 61-65. George, R.W. (1977) The Retailing of Services-A Challenging Future, <i>Journal of Retailing</i> , Vol. 53, No. 3, pp. 85-98.	Posmatranje zaposlenih kao potrošača Odnos zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva potrošača
Schneider, B. (1980) The service organization: Climate is crucial, <i>Organizational Dynamics</i> , Vol. 9, No. 2, pp. 52-65.	Orijentacija zaposlenih na potrošače
Bowers, R.M., et al. (1990) Trading Places: Employees as Customers, Customers as Employees, <i>Journal of Services Marketing</i> , Vol. 4, No. 2, pp. 55-69.	Posmatranje zaposlenih kao potrošača, potrošača kao zaposlenih
Piercy, F.N. (1995) Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees, <i>Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science</i> , Vol. 1, No. 1, pp. 22- 44.	Merenje zadovoljstva potrošača i zadovoljstva zaposlenih; njihov međuodnos
Rafiq, M., Ahmed, K.P. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, <i>Journal of Services Marketing</i> , Vol. 14, No. 6, pp. 449-462.	Implementacija koncepta interni marketing

Tabela 2: Interna komunikacija kao faktor zadržavanja zaposlenih - fokus internog marketinga u odabranim naučnim člancima Kobson baze

U navedenim člancima, interna komunikacija se podrazumevala kao komponenta internog marketinga, ali nije bila u fokusu istraživanja kao faktor zadržavanja zaposlenih. Autori su naglašavali značaj internog marketinga i motivacije zaposlenih na usvajanje orijentacije na potrošače.

Od 80-ih godina 20. veka, interni marketing se razvijao u međuzavisnosti sa relacionim marketingom. U ovom konceptu se naglašava značaj razvoja odnosa i sa zaposlenim što podrazumeva efektivnu internu komunikaciju. Međutim, ona se tek indirektno posmatrala kao

²⁸⁸ U vezi sa navedenim, neophodno je napomenuti da je početkom 2015. godine baza Srpskog citatnog indeksa sužena, i da su u toj bazi sada predstavljeni samo časopisi koji participiraju u njegovom održavanju. Usled toga, većina ranije sadržanih časopisa i radova u bazi nedostaje, pa prethodnu konstataciju o skromnosti domaćih članaka koji se bave ovom temom treba prihvatiti sa rezervom.

faktor zadržavanja zaposlenih (Tabela 3).

<i>Autor/autori, god., naslov, časopis, vol., broj, strane</i>	<i>Fokus relacionog marketinga</i>
Gummesson, E. (1987) The New Marketing – Developing Long Term Interactive Relationships, <i>Long Range Planning</i> , Vol. 20, No. 4, pp. 10-20.	Međuzavisnost razvoja odnosa sa zaposlenima i kvaliteta isporuke
Pierce, F.N. and Morgan, N.A. (1991) Internal marketing – the missing half of the marketing programme, <i>Long Range Planning</i> , Vol. 24, No. 2, pp. 82-93.	Odnos orijentacije na potrošače i kvaliteta isporuke
Grönross, C. (1994) From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, <i>Management Decision</i> , Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.	Važnost relacionog marketinga u odnosu na transakcioni
Berry, L.L. (1995) Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives, <i>J. of the Academy of Marketing Science</i> , Vol. 23, No. 4, pp. 236-245.	Integracija internog i eksternog marketinga-zaposlenih i potrošača

Tabela 3: Interna komunikacija kao faktor zadržavanju zaposlenih - fokus relacionog marketinga u odabranim naučnim člancima Kobson baze

Od 90-ih godina 20. veka su intenzivirana istraživanja međuzavisnosti internog marketinga i upravljanja ljudskim resursima, integrisanog pristupa internom i eksternom marketingu i upravljanja ljudskim resursima (Tabela 4).

<i>Autor/autori, god., naslov, časopis, vol., broj, strane</i>	<i>Fokus marketinga i ljudskih resursa</i>
Rafiq, M. and Ahmed, K.P. (1993) The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management, <i>Journal of Marketing Management</i> , Vol. 9, No. 3, pp. 219-232.	Nadležnost internog marketinga ili menadžment ljudskih resursa?
Bowen, E.D. (1996) Market-focused HRM in service organizations: Satisfying internal and external customers, <i>Journal of Market-Focused Management</i> , Vol. 1, No. 1, pp. 31-47.	Značaj marketing orijentacije u menadžmentu ljudskih resursa
Bowers, R.M. and Martin, L.Ch. (2007) Trading places redux: employees as customers, customers as employees, <i>Journal of Services Marketing</i> , Vol. 21, No. 2, pp. 88-98	Integrisani pristup upravljanju zaposlenim i upravljanju potrošačima

Tabela 4: Interna komunikacija kao faktor zadržavanju zaposlenih - fokus marketinga i menadžmenta ljudskih resursa u odabranim naučnim člancima Kobson baze

Fokus istraživanja u navedenim člancima nije bila interna komunikacija, već dilema da li zadržavanje zaposlenih pripada području internog marketinga ili menadžmenta ljudskih resursa, pa time i interna komunikacija. Takođe, brojni su članci na Internetu koji se bave internom komunikacijom i zadržavanjem zaposlenih, ali je malo onih koji ove teme stavljaju u fokus istraživanja naročito iz ugla internog marketinga.

5. ULOGA INTERNE MARKETING ORIJENTACIJE U POBOLJŠANJU INTERNE KOMUNIKACIJE I ZADRŽAVANJU ZAPOSLENIH

Već u 80-im godinama 20. veka se preispitivao stepen implementacije interne marketing orijentacije u poslovanju kompanija. U [13] je utvrđeno da implementirana interna marketing orijentacija čini da zaposleni obavljaju svoj posao mnogo bolje, čime doprinose povećanju zadovoljstva potrošača. Prema [14:376], interna marketing orijentacija pomaže zaposlenima da usvoje orijentaciju na potrošače, jača percepciju o sopstvenoj efikasnosti i svest o nagrađivanju srazmerno doprinosu zadovoljstvu potrošača. Kako se u [15:343] interni marketing posmatra kao proces razvoja dobrih internih odnosa, njime se poboljšava interna komunikacija i razmena znanja putem mreže dobrovoljnih internih odnosa.

Prva decenija 21. veka je obeležena istraživanjem uticaja interne marketing orijentacije na internu komunikaciju, i merenjem zadovoljstva zaposlenih. U [16] je utvrđeno da se primenjena interna marketing orijentacija i zadovoljstvo zaposlenih poslom nalaze u pozitivnoj relaciji.

Interni marketing u savremenim uslovima upravo ima zadatak da angažuje, obučava i motiviše zaposlene koji su sposobni da efikasno zadovolje potrebe potrošača, i u fokusu čijeg posla je zadovoljstvo potrošača [17:20], čime i sopstveno zadovoljstvo. Tako se u [7] preporučuje upotreba marketing pristupa za poboljšanje interne komunikacije, pri čemu se ona posmatra kao komponenta druge faze procesa upravljanja internim potrošačima - Tabela 5 [7:71].

<i>Eksterni potrošači</i>	<i>Interni potrošači - zaposleni</i>
<i>Dijagnoza:</i> Definisanje i merenje ciljnih eksternih segmenata	<i>Dijagnoza</i> Definisanje i merenje segmenata zaposlenih
<i>Delovanje</i> Ciljni marketing – upućivanje relevantne poruke ciljnom segmentu	<i>Delovanje</i> Ciljne komunikacije – upućivanje relevantne poruke ciljnom segmentu
<i>Ciljevi</i> Lojalnost i satisfakcija potrošača; Satisfakcija brendom; Menadžment odnosa sa potrošačima; Povraćaj na investirani kapital	<i>Ciljevi</i> Lojalnost zaposlenih; Menadžment odnosa sa zaposlenim; Povraćaj investicija u zaposlene

Tabela 5: Paralela između eksternih i internih potrošača

Interna komunikacija se posmatra kao jedna od dimenzija interne marketing orijentacije [10:111], kao element internog marketinga u konceptu kros-funkcionalne koordinacije [18:40], čime se ona istovremeno posmatra i kao element menadžmenta ljudskih resursa.

Jedan broj autora smatra da je interna komunikacija u nadležnosti marketing sektora, što je ilustrovano u Tabelama 2 i 3, jer ona doprinosi rastu ugleda kompanije, njenog korporativnog identiteta i brenda [19], i podizanju efikasnosti korporativne komunikacije [3]. Drugi autori smatraju da je interna komunikacija u nadležnosti sektora ljudskih resursa, što je izloženo u [6], i [20]-[22]. Već tokom 90-ih godina 20. veka, u [23] se preporučuje integracija ove dve funkcije, a u [24] je utvrđeno da interni marketing konceptualno „ulazi“ u područje ljudskih resursa, i da ga je potrebno razumeti da bi bio brže primenjen, jer je njegova primena u praksi

minimalna [25]. Sledi da se u praksi interni marketing više tretira kao ključni aspekt sektora ljudskih resursa, čime interna komunikacija praktično ostaje u nadležnosti ljudskih resursa.

ZAKLJUČAK

Istraživanje interne komunikacije kao faktora zadržavanja zaposlenih, a iz perspektive internog marketinga u naučnim člancima nije značajno uočeno, jer se ista posmatra u sklopu širih koncepata marketinga usluga, relacionog marketinga, ali i menadžmenta ljudskih resursa, i njihove međuzavisnosti i sadejstva. U naučnim člancima preovladava posmatranje internog marketinga kao faktora poboljšanja interne komunikacije, a manje posmatranje interne komunikacije kao aktivnosti internog marketinga i internih marketing komunikacija.

Do početka 21. veka, fokus istraživanja je bio na postizanju zadovoljstva zaposlenih implementacijom orijentacije zaposlenih na potrošače, a od početka 21. veka fokus istraživanja se lagano premešta i na poboljšanje interne komunikacije kao faktora zadovoljstva zaposlenih i time njihovog zadržavanja. Stoga je neophodno intenzivirati istraživanje interne komunikacije kao faktora zadržavanja zaposlenih sa stanovišta integracije marketing pristupa i pristupa menadžmenta ljudskih resursa, naročito jer se, u praksi, interna komunikacija kao faktor zadržavanja zaposlenih još uvek nalazi u nadležnosti sektora ljudskih resursa. Time bi se podstakao neophodan interfejs (internog) marketinga i ljudskih resursa u pogledu interne komunikacije koja doprinosi zadržavanju zaposlenih.

REFERENCES

- [1] Argenti, P. (1996) Corporate Communication as a Discipline: Toward a Definition, *Management Communication Quarterly*, Vol. 10, No. 1, pp. 73-97.
- [2] Kalla, H. (2005) Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 302-314.
- [3] Dolphin, R.R. (2005) Internal Communications: Today's Strategic Imperative, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 11, No. 3, pp. 171-190.
- [4] Hindi, N.M., Miller, D.S. and Catt, S.E. (2004) Communication and Miscommunication in Corporate America: Evidence From Fortune 200 Firms, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 8, No. 2, pp. 13-26.
- [5] Jo, S. and Shim, S. (2005) Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships, *Public Relations Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 277-280.
- [6] Argenti, P. (1998) Strategic employee communications, *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 3-4, pp. 199-206.
- [7] Spitzer, R. and Swidler, M. (2003) Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications, *Employment Relations Today*, Vol. 30, No. 1, pp. 69-82.
- [8] Mishra, K., Boynton, L. and Mishra, A. (2014) Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*, Vol. 51, No. 2, pp. 183-202.
- [9] Kim, J. and Rhee, Y. (2011) Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 23, No. 3, pp. 243-268.
- [10] Khaled, M. Omar Salem (2013) The Relationship between Internal Marketing Orientation and Employee Job Satisfaction In Public Sector, *International Journal of Learning & Development*, Vol. 3, No. 5, pp. 111-120.

- [11] Verčić, A., Verčić, D. and Sriramesch, K. (2012) Internal communication: Definition, parameters, and the future, *Public Relations Review*, Vol. 38, No. 2, pp. 223-230.
- [12] Srpski citatni indeks. Dostupno na:
<http://scindeks.ceon.rs/SearchResults.aspx?query=ARTAK%26and%26interna%26komunikacija%26i%26bzadr%25c5%25beavanje%26zaposlenih&page=0&sort=1&stype=0> [6. mart. 2015.]
- [13] Berry, L.L. (1981) The Employee as Customer, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No.1, pp. 33-40.
- [14] Reardon, K.K. and Enis, B. (1990) Establishing a Companywide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing, *Management Communication Quarterly*, Vol. 3, No. 3, pp. 376-387.
- [15] Ballantyne, D. (1997) Internal networks for internal marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 343-366.
- [16] Gounaris, S.P. (2008) Internal-market orientation and its measurement, *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 4, pp. 432-448.
- [17] Kotler, Ph. and Keller, K. (2006). *Marketing Management*. N.J.: Upper Saddle River.
- [18] Saad, N.M., Ahmed, P.K. and Rafiq, M. (2002) Internal marketing: Using marketing-line approach to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 27-53.
- [19] Dortok, A. (2006) A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 322-338.
- [20] Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 301-326.
- [21] Boxall, P. and Purcell, J. (2000) Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, No. 2, pp. 183-203.
- [22] Buffington, J. (2004) Can Human Resources and Internal Communications Peacefully Coexist?, *Internal Communications*, Vol. 10, No. 4, pp. 33-35.
- [23] Glassman, M. and McAfee, B. (1992) Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990s, *Business Horizons*, Vol. 35, No. 3, pp. 52-59.
- [24] Rafiq, M. and Ahmed K.P. (1993) The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management, *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 219-232.
- [25] Rafiq, M. and Ahmed, K.P. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462.