

Prethodno priopćenje
UDK: 316.772:17
316.77:005
24. XI. 2024.

DAMIR VASILJ*

ŽELJKO MATKOVIĆ**

DANIJELA POKRAJČIĆ***

KOMUNIKACIJA I ETIČKI ODNOSI S JAVNOŠĆU: KLJUČ USPJEŠNOGA MENADŽMENTA U SUVREMENOME POSLOVANJU

SAŽETAK

Uspješno poslovanje i učinkoviti menadžment zahtijevaju više od samih tehničkih vještina i strategija. Ključne aktivnosti uključuju sposobnost vođenja timova, komunikaciju s različitim interesnim skupinama te održavanje profesionalne etike. Psihologija komuniciranja i etika igraju presudnu ulogu u uspostavljanju i održavanju odnosa s javnošću, među kojima su najvažniji odnosi sa zaposlenicima, klijentima/kupcima/korisnicima, partnerima i investitorima. Komuniciranjem i primjenom etičkih načela kreira se pozitivna i motivirajuća radna klima koja nesumnjivo dovodi do veće uspješnosti u poslovanju. Tako komunikacijske tehnike i alati te etičke i društveno odgovorne aktivnosti sve više predstavljaju moćne alate i metode za moderno vođenje koje ne samo da motivira zaposlenike, a i ostale javnosti, nego i potiče dugoročan uspjeh organizacija u dinamičnu poslovnome okružju. Pored navedenoga, kreiraju pozitivan imidž i reputaciju kod raznih ciljanih javnosti koji se u konačnici ogledaju pozitivnim poslovnim uspjehom. Cilj je ovoga rada ispitati kako poduzeća primjenjuju principe psihologije komuniciranja i etike u odnosima s javnošću, poslovanju i menadžmentu te utvrditi njihov utjecaj i doprinos ostvarenju poslovnih rezultate, zadovoljstva zaposlenika i reputacije poduzeća. Također, u radu će se identificirati ključne komunikacijske i etičke prakse koje menadžeri koriste za održavanje pozitivne organizacijske kulture i odnosa s javnostima.

Ključne riječi: komuniciranje; etika; odnosi s javnošću; menadžment.

* University of Mostar, Mostar, Bosnia and Herzegovina, damir.vasilj@sum.ba

** University of Mostar, Mostar, Bosnia and Herzegovina, zeljkomatkovic@hotmail.com

*** University of Mostar, Mostar, Bosnia and Herzegovina, danijela.pokrajcic@ff.sum.ba

UVOD

Ljudi su komunikacijska bića pa tako komuniciranje predstavlja neizostavan dio svakodnevnoga poslovanja i aktivnosti menadžmenta. Aktivnosti menadžmenta proizlaze iz funkcija menadžmenta koje uglavnom dijelimo u pet osnovnih: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje. One su neizvedive bez psihologije komuniciranja. Etika u poslovanju sve je više povezana i sa uspješnošću poslovanja koja se ogleda u primjeni odnosa s javnošću. U suvremenome poslovnom okruženju učinkovita komunikacija i poštivanje etičkih standarda predstavljaju ključne čimbenike koji pridonose uspjehu organizacija. Cilj je ovoga rada ispitati kako poduzeća primjenjuju principe psihologije komuniciranja i etike u odnosima s javnošću, poslovanju i menadžmentu te utvrditi njihov utjecaj i doprinos na ostvarenje pozitivnih poslovnih rezultata, zadovoljstva zaposlenika i reputaciju poduzeća. Istraživanje također nastoji identificirati ključne komunikacijske i etičke prakse koje menadžeri koriste za održavanje pozitivne organizacijske kulture i odnosa s dionicima.

HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

1. **Primjena etičkih principa komunikacije** pridonosi ostvarenju pozitivne komunikacijske klime s internim i eksternim javnostima.
2. **Primjena psihologije komuniciranja** pridonosi učinkovitosti poslovnih komunikacija i povećava motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.

Ove su hipoteze osnova za kvantitativnu analizu rezultata prikupljenih putem upitnika kako bi se procijenili važnost i uloga komunikacijskih i etičkih praksi u poslovnome uspjehu.

PSIHOLOGIJA KOMUNICIRANJA U MENADŽMENTU

Komunikacija je srž organizacijskih odnosa i temelj uspješna menadžmenta. Njezina važnost

očituje se u sposobnosti lidera da prenesu ciljeve, motiviraju zaposlenike i upravljaju kriznim situacijama. Komunikacija u menadžmentu povezana je s psihologijom, jer uključuje razumijevanje ljudskoga ponašanja, potreba i motivacija.

Prema Đukiću (2023) komunikacija u menadžmentu ljudskih resursa ključna je za jačanje povjerenja i motivacije zaposlenika. Efektivna komunikacija može poboljšati angažiranost zaposlenika i omogućiti lakše rješavanje sukoba. Također, učinkovita komunikacija može pomoći menadžerima da prilagode svoje stilove vođenja i razviju bolje odnose s timovima. Đukić naglašava kako razumijevanje ljudske psihologije pridonosi uspješnoj komunikaciji i boljoj produktivnosti unutar organizacija.

Blagačić (2021) istražuje važnost timskoga rada u projektnome menadžmentu i ulogu komunikacije u postizanju projektnih ciljeva. Komunikacija je ključna za koordinaciju i podršku među članovima tima. Jasno definiranim komunikacijskim kanalima i redovnom razmjenom informacija moguće je spriječiti nesporazume i povećati učinkovitost tima. Timski rad u projektnome menadžmentu zahtijeva razumijevanje različitih osobnosti i prilagodbu komunikacijskih stilova, što podupire teorijski okvir psihologije ponašanja u organizacijama (McKenna, 2020).

Sanborn (2022) naglašava kako kognitivna psihologija pruža temelj za razumijevanje načina na koji ljudi obrađuju informacije i donose odluke u kontekstu masovne komunikacije. U menadžmentu kognitivni procesi, kao što su percepcija, pažnja i pamćenje, ključni su za učinkovito primanje i interpretaciju poruka. Menadžeri trebaju prilagoditi svoje komunikacijske strategije kako bi bile jasne i lako razumljive, uzimajući u obzir kognitivne kapacitete zaposlenika i dionika.

Sanborn (2022) također ističe da preopterećenost informacijama može utjecati na donošenje odluka, što je posebno važno u modernim radnim okruženjima gdje se velik volumen podataka brzo distribuira. U tome kontekstu učinkovito upravljanje informacijama i selektivna komunikacija ključni su za izbjegavanje pogrešnih odluka.

Walther i Whitty (2021) istražuju hipersonalni model komunikacije koji naglašava kako digitalni mediji omogućuju menadžerima da prilagode svoje poruke na način koji povećava interpersonalni utjecaj i razumijevanje. Ovaj model sugerira da komunikacija putem digitalnih kanala može biti čak i učinkovitija od izravne interakcije ako se koriste strategije poput personalizacije poruka i usmjerenosti na emocije.

U menadžmentu primjena ovoga modela može poboljšati virtualnu suradnju, posebno u okruženjima gdje su timovi geografski disperzirani. Walther i Whitty (2021) također ističu važnost emocionalne inteligencije u digitalnoj komunikaciji, što omogućava menadžerima da prepoznaju i odgovore na emocionalne potrebe svojih timova.

Malik, Sarwar i Orr (2021) naglašavaju kako psihološko osnaživanje zaposlenika pozitivno utječe na njihovu produktivnost i angažiranost. U kontekstu komunikacije u menadžmentu osnaživanje se postiže jasnom, otvorenom i dvosmjernom komunikacijom koja zaposlenicima omogućuje sudjelovanje u donošenju odluka.

Agilne prakse, koje se često koriste u projektima, oslanjaju se na kratke i fokusirane komunikacijske sesije koje omogućuju brzo donošenje odluka i prilagodbu promjenama. Prema Maliku i sur. (2021) ovakav pristup smanjuje stres zaposlenika i povećava njihovo povjerenje u menadžment, što je ključan element psihološke dobrobiti.

Donthu i sur. (2021) analiziraju kako spoznaje iz psihologije marketinga mogu unaprijediti komunikacijske strategije u menadžmentu. Primjerice, razumijevanje psiholoških čimbenika koji utječu na donošenje odluka potrošača, poput percepcije rizika i motivacije, može se prenijeti na interno poslovno okruženje.

U kriznim situacijama, poput onih u industriji sporta, kvalitetna komunikacija ključna je za održavanje povjerenja i imidža organizacije. Ratković, Kos Kavran i Zolak (2022) ističu važnost pravodobne i točne komunikacije kao bitna čimbenika u upravljanju krizom. Krizna komu-

nikacija zahtijeva specifičan psihološki pristup koji obuhvaća empatiju, transparentnost i prilagodavanje poruka kako bi se smanjio stres među zaposlenicima i korisnicima usluga.

Etika u komunikaciji posebno je važna u odnosima s javnošću, gdje je povjerenje javnosti presudno. Gajski (2022) istražuje etičke standarde u javnim komunikacijama i njihov utjecaj na menadžment, dok Neill (2023) naglašava važnost etičke kompetencije i obuke u menadžerskoj komunikaciji. Etika igra ključnu ulogu u psihologiji komunikacije jer omogućava zadržavanje povjerenja i moralnu odgovornost u javnim i internim komunikacijama.

Petronio, Child i Hall (2021) razvijaju teoriju upravljanja privatnošću koja naglašava važnost kontroliranja pristupa osobnim informacijama u organizacijskim komunikacijama. U okviru menadžmenta ova teorija može pomoći u stvaranju transparentnih politika o privatnosti, čime se smanjuje anksioznost među zaposlenicima i pridonosi stvaranju sigurnijega radnog okruženja.

Seiffert-Brockmann (2020) koristi evolucijsku psihologiju kao okvir za istraživanje strateške komunikacije, naglašavajući važnost prilagodljivosti komunikacijskih pristupa kako bi se učinkovito upravljalo izazovima u suvremenim organizacijama. Evolucijska psihologija može objasniti zašto određeni komunikacijski obrasci bolje rezoniraju s ljudima u kriznim i neizvjesnim situacijama.

Psihologija komunikacije ima značajan utjecaj na menadžment i organizacijske odnose. Razumijevanje različitih psiholoških aspekata, od motivacije i etike do upravljanja privatnošću, ključno je za uspješnu komunikaciju u menadžmentu.

ETIKA U MENADŽMENTU I ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

U današnjemu kompleksnom poslovnom okruženju etički principi pomažu menadžerima i stručnjacima za odnose s javnošću da donose moralno

odgovorne odluke koje su usklađene s interesima javnosti i dionika.

McKenna (2020) istražuje psihološke aspekte menadžmenta i ponašanja u organizacijama, ističući kako su etičke vrijednosti ključne za donošenje pravednih odluka. Etika u menadžmentu pomaže menadžerima da vode organizaciju na način koji promiče poštovanje, povjerenje i odgovornost. Đukić (2023) naglašava važnost etičke komunikacije u menadžmentu ljudskih resursa, ističući kako transparentnost i poštovanje privatnosti zaposlenika pridonose većemu zadovoljstvu i angažmanu zaposlenika. Menadžeri koji njeguju etičku kulturu potiču pozitivan organizacijski razvoj te smanjuju rizik od sukoba i nesporazuma.

Szkudlarek i sur. (2020) ističu važnost razumijevanja kulturnih razlika u međunarodnome poslovanju, posebno u kontekstu komunikacije. Etika u menadžmentu zahtijeva da organizacije poštuju kulturne norme i prilagođavaju svoje prakse lokalnim vrijednostima. Ovo je ključno u izgradnji odnosa s međunarodnim javnostima, gdje ignoriranje kulturnih specifičnosti može dovesti do etičkih konflikata i narušiti ugled organizacije.

Labarca i Ampuero Ruiz (2021) dodatno razrađuju ovu temu u studiji slučaja odnosa između Kine i Čilea. Njihov rad naglašava da menadžeri za odnose s javnošću moraju razumjeti i primjenjivati globalne perspektive u upravljanju odnosima s dionicima, uzimajući u obzir etičke implikacije kulturnih razlika.

Cornelissen (2023) ističe kako etika u korporativnoj komunikaciji zahtijeva usklađenost između internih i eksternih poruka organizacije. Transparentnost, dosljednost i odgovornost ključni su za izgradnju povjerenja među zaposlenicima, klijentima i širim javnostima. Organizacije koje prakticiraju etičku komunikaciju bolje su opremljene za suočavanje s krizama i očuvanje reputacije.

Heath (2020) naglašava da menadžeri korporativne komunikacije imaju odgovornost osigurati

da poruke organizacije budu u skladu s etičkim standardima. To uključuje izbjegavanje manipulacije informacijama i promicanje iskrenosti u svim komunikacijskim kanalima.

Krizne situacije često testiraju etičku otpornost organizacija. Lee (2020) razmatra strategiju *stealing thunder* u kojoj organizacije preuzimaju inicijativu u otkrivanju vlastitih grešaka prije nego što ih javnost ili mediji otkriju. Ova strategija, kada se koristi etički, može povećati povjerenje javnosti i smanjiti negativne posljedice krize. No, manipulativna ili selektivna upotreba informacija može narušiti kredibilitet organizacije.

Odnos s javnošću specifično je područje u kojemu etički principi igraju značajnu ulogu. Gajski (2022) istražuje etiku u odnosima s javnošću te naglašava važnost etičke odgovornosti stručnjaka u izgradnji povjerenja među dionicima. Njezina istraživanja pokazuju da etički odnosi s javnošću podrazumijevaju otvorenu i iskrenu komunikaciju, čime se jača povjerenje javnosti u organizaciju. Neill (2023) dodaje da su etičke kompetencije i obuka ključne za stručnjake za odnose s javnošću kako bi se postigla visoka razina moralne učinkovitosti u organizacijama.

Krizne situacije često stavljaju etičke principe na kušnju. Ratković, Kos Kavran i Zolak (2022) ističu da etička komunikacija igra ključnu ulogu u kriznim situacijama u industriji sporta, gdje je potrebno brzo reagirati i pružiti transparentne informacije kako bi se smanjio rizik od pogrešna tumačenja i dezinformacija. Etički pristup kriznoj komunikaciji temelji se na poštovanju i iskrenosti prema dionicima, čime se osigurava održavanje povjerenja i ugleda organizacije.

Lee i Dong (2023) istražuju kako transparentna interna komunikacija između CEO-a, nadređenih i zaposlenika može potaknuti zaposleničko zagovaranje organizacije. Kada organizacije provode etičke prakse unutar svojih struktura, zaposlenici postaju glasnici pozitivne reputacije organizacije. Autori naglašavaju važnost uspostavljanja kulture povjerenja i otvorenosti kako bi se potaknula veća uključenost zaposlenika.

Nedović i Čuljak (2022) ističu kako globalizacija postavlja nove izazove u poslovnoj etici. Razvojem globalnih tržišta organizacije su suočene s različitim kulturnim i etičkim normama koje zahtijevaju prilagodbu. Etika u menadžmentu postaje ključna za očuvanje integriteta, osobito u multikulturalnim okruženjima. Autori naglašavaju da implementacija poslovne etike pozitivno utječe na uspješnost poslovanja, jer povjerenje javnosti i dionika vodi k većoj lojalnosti i stabilnosti.

U kontekstu odnosa s javnošću globalizacija dodatno naglašava potrebu za transparentnošću i odgovornošću. Menadžeri i stručnjaci za odnose s javnošću moraju biti svjesni kulturnih razlika i koristiti komunikacijske strategije koje promiču etičke vrijednosti, čime se izbjegavaju potencijalni sukobi ili reputacijski rizici.

Rad Liu i sur. (2022) usmjeren je na tehničke aspekte integrirane komunikacije, ali ima važne implikacije za etiku u poslovanju i odnosima s javnošću. Integrirana komunikacija, koja objedinjuje različite kanale i tehnologije, može značajno unaprijediti transparentnost i vjerodostojnost organizacija. No, kako autori upozoravaju, postavlja se pitanje granica korištenja ovih tehnologija. Neetička upotreba, poput manipulacije podacima ili pretjerana nadzora, može ozbiljno narušiti povjerenje javnosti.

U poslovnome kontekstu stručnjaci za odnose s javnošću trebaju osigurati da se nove tehnologije koriste u skladu s etičkim principima. To uključuje poštovanje privatnosti korisnika, pružanje točnih informacija i izbjegavanje senzacionalizma.

Wodak (2021) istražuje etičke aspekte krizne komunikacije tijekom pandemije COVID-19. Krize često otkrivaju slabosti organizacija u pridržavanju etičkih standarda. Tijekom pandemije mnoge organizacije bile su suočene s etičkim dilemama poput pravovremena informiranja, balansiranja između ekonomskih i zdravstvenih prioriteta te izbjegavanja širenja panike.

Autorica naglašava važnost transparentne i empatične komunikacije u kriznim situacijama. Or-

ganizacije koje su bile iskrene i pokazale brigu za dionike uspjele su održati povjerenje unatoč izazovima. Ovo ukazuje na to da etika nije samo moralna obveza nego i strateška prednost u menadžmentu i odnosima s javnošću.

Neill (2023) naglašava važnost etičke obuke i razvijanja moralne učinkovitosti kod profesionalaca u odnosima s javnošću. Razvijanje etičkih kompetencija pomaže zaposlenicima i menadžerima da donose moralno ispravne odluke, smanjujući rizik od manipulacije i zloupotrebe informacija. Rozelle (2020) sugerira inovativne metode etičke edukacije kroz prilagođene scenarije koji omogućuju stručnjacima za odnose s javnošću da razvijaju moralnu osjetljivost i odgovornost u donošenju odluka.

Petronio, Child i Hall (2021) razvijaju teoriju upravljanja privatnošću u komunikaciji, koja se odnosi na poštovanje osobne privatnosti u profesionalnome okruženju. Ova teorija ima etičke implikacije za menadžere koji moraju osigurati da su privatne informacije zaposlenika i klijenata zaštićene i korištene na odgovoran način. Razumijevanje ove teorije pomaže menadžerima u donošenju etičkih odluka o pristupu i korištenju informacija.

Seiffert-Brockmann (2020) koristi evolucijsku psihologiju kao okvir za istraživanje strateške komunikacije, naglašavajući kako ljudska priroda oblikuje etičke pristupe komunikaciji. Evolucijska psihologija može pružiti korisne uvide u donošenje etičkih odluka u komunikaciji, osobito u odnosima s javnošću, gdje je potrebno razumjeti psihološke aspekte koji utječu na povjerenje i reakcije javnosti.

VEZA S POSLOVNIM REZULTATIMA

U svrhu prikupljanja podataka o etici i komunikaciji u poslovnome okruženju, s posebnim naglaskom na ulogu komunikacijskih vještina, emocionalne inteligencije, etičkoga ponašanja i transparentnosti u postizanju dugoročnog uspjeha organizacije, provedeno je anketno istraživanje. Istraživanje je provedeno među vrhovnim menadžerima

poduzeća u Hercegovačko-neretvanskoj županiji. Ukupan broj ispitanika koji su dobili upitnik je 40, od kojih je 31 ispunio upitnik, što čini uspješnost od 77,5 %. Anketni upitnik bio je anoniman i nisu se spremale e-adrese.

Upitnik se fokusira na razumijevanje komunikacijskih i etičkih praksi u poduzećima, pružajući sveobuhvatan uvid u to kako organizacije strukturiraju svoje interne procese u pogledu komunikacije, kriznoga menadžmenta, etičkih smjernica i transparentnosti. Prikupljaju se osnovni podatci o tipu vlasništva, veličini i djelatnosti poduzeća, što omogućuje klasifikaciju i analizu utjecaja ovih čimbenika na komunikacijske i etičke prakse. Važnost komunikacijskih vještina i učestalost specijaliziranih edukacija za menadžere naglašavaju razinu posvećenosti poduzeća razvoju zaposlenika u području komunikacije, čime se ispituje koliko menadžeri aktivno ulažu u svoje kompetencije kako bi potaknuli učinkovitu komunikaciju unutar tima.

Upitnik, također, istražuje primjenu emocionalne inteligencije među menadžerima i njezinu važnost za kvalitetu međuljudskih odnosa u organizaciji. Emocionalna inteligencija, kao sposobnost prepoznavanja i upravljanja vlastitim emocijama te razumijevanja tuđih, smatra se ključnim čimbenikom u stvaranju pozitivne radne atmosfere i održavanju skladnih odnosa među zaposlenicima. U dijelu posvećenu transparentnosti naglasak je stavljen na otvorenu komunikaciju unutar poduzeća kao i na komunikaciju prema klijentima/kupcima/korisnicima. Transparentnost se ispituje pomoću percepcije zaposlenika o njezinu utjecaju na motivaciju, zadovoljstvo i povjerenje unutar organizacije, čime se istražuje koliko poduzeća podržavaju jasnu i otvorenu razmjenu informacija.

Pitanja o kriznome komuniciranju uključuju prisutnost kriznih planova, specijaliziranih timova za krizne situacije i komunikacijskih strategija, kao što je korištenje društvenih mreža za brzu komunikaciju. Ova pitanja omogućuju uvid u sposobnost poduzeća da odgovore na krizne situacije i minimiziraju štetu po svoju reputaciju. Nadalje, ispituju se etičke smjernice koje poduze-

ća slijede, uključujući nacionalne i međunarodne norme, interne politike i profesionalne kodekse, kao i učestalost edukacija o etici u poslovanju i odnosima s javnošću. Ovaj dio upitnika istražuje u kojoj mjeri poduzeća implementiraju etičke standarde i kako ih održavaju kroz formalne smjernice i prakse.

Osim toga, upitnik se bavi dugoročnim utjecajem etičkoga ponašanja na lojalnost klijenata i reputaciju organizacije, ispitivanjem stavova zaposlenika o tome kako pridržavanje visokih etičkih standarda pridonosi dugoročnu uspješnu poduzeća. Pitanja o rješavanju sukoba unutar poduzeća omogućuju razumijevanje različitih pristupa koje organizacije koriste za održavanje pozitivnih odnosa, uključujući formalne procedure, medijaciju i direktne pregovore. Učinkovitost interne komunikacije također se ispituje primjenom tehnika aktivnoga slušanja i prilagodbe poruka, a procjenjuje se i uloga komunikacijskih vještina u poboljšanju međuljudskih odnosa i produktivnosti. Na kraju, upitnik povezuje etičke prakse s dugoročnim zadovoljstvom zaposlenika, naglašavajući kako transparentna i etična komunikacija može značajno pridonijeti motivaciji, lojalnosti i ukupnom uspješnu poduzeća.

H1: rezultati

Za obradu rezultata korištena je **korelacijska analiza** s ciljem ispitivanja odnosa između primjene etičkih principa u komunikaciji i percepcije komunikacijske klime unutar organizacije. Korelacijska analiza omogućila je utvrđivanje jačine i smjera povezanosti između različitih varijabli koje odražavaju etičke prakse i varijabli koje predstavljaju komunikacijsku klimu.

Identificirane su sljedeće ključne varijable koje odgovaraju elementima hipoteze:

Varijable povezane s primjenom etičkih principa:

- Kako biste ocijenili razinu etičnosti u vašoj komunikaciji prema klijentima i javnosti?
- Koliko često vaše poduzeće organizira edukacije o etici u poslovanju i odnosima s javnošću?

- Smatrate li da pridržavanje visokih etičkih standarda u komunikaciji s klijentima pridonosi dugoročnoj lojalnosti klijenata i boljoj reputaciji poduzeća?
- Koliko često vaša organizacija provodi edukacije o etici u komunikaciji i poslovanju?

Varijable povezane s komunikacijskom klimom:

- Koliko smatrate da transparentna komunikacija unutar organizacije utječe na zadovoljstvo zaposlenika?
- Kako biste ocijenili učinkovitost interne komunikacije u vašem poduzeću?
- Kako biste ocijenili transparentnost u komunikaciji prema klijentima i javnosti u vašem poduzeću?
- Koliko smatrate da primjena komunikacijskih vještina (kao što su neverbalna komunikacija, aktivno slušanje i prilagođavanje poruke ciljnoj skupini) utječe na motivaciju i angažman zaposlenika?

Rezultati korelacijske analize ukazuju na sljedeće veze između varijabli koje odražavaju etičke principe i onih koje se odnose na komunikacijsku klimu:

1. **Snažna korelacija** između ocjene pridržavanja visokih etičkih standarda u komunikaciji s klijentima i:
 - transparentnosti u komunikaciji prema klijentima i javnosti (korelacija od 0,61)
 - procjene utjecaja primjene komunikacijskih vještina na motivaciju i angažman zaposlenika (korelacija od 0,65).
2. **Umjerenija korelacija** između etičkih standarda i ocjene interne komunikacije u poduzeću (korelacija od 0,30), što sugerira da etički standardi također pridonose percepciji komunikacijske klime, iako u manjoj mjeri.

Ovi rezultati podržavaju hipotezu da primjena etičkih principa u komunikaciji pozitivno utječe na komunikacijsku klimu unutar organizacije i prema vanjskim sudionicima.

H2: rezultati

Na temelju strukture podataka možemo identificirati relevantne varijable za testiranje hipoteze:

Varijable koje odražavaju primjenu psihologije komuniciranja:

- Koliko često vaši menadžeri sudjeluju u treninzima ili radionicama iz područja komunikacijskih vještina i psihologije komuniciranja?
- U kojoj mjeri smatrate da vaši menadžeri primjenjuju emocionalnu inteligenciju u svakodnevnoj komunikaciji s zaposlenicima?
- Koliko često vaši menadžeri koriste tehnike aktivnog slušanja u komunikaciji s zaposlenicima?

Varijable koje odražavaju učinkovitost poslovne komunikacije i zadovoljstvo zaposlenika:

- Kako biste ocijenili učinkovitost interne komunikacije u vašem poduzeću?
- Koliko smatrate da transparentna komunikacija unutar organizacije utječe na zadovoljstvo zaposlenika?
- Koliko smatrate da primjena komunikacijskih vještina utječe na motivaciju i angažman zaposlenika?

Rezultati korelacijske analize pokazuju umjerenu korelaciju između ocjene učinkovitosti interne komunikacije i utjecaja primjene komunikacijskih vještina na motivaciju i angažman zaposlenika (korelacija od 0,35). Ovo ukazuje na to da veća primjena psihologije komuniciranja može pozitivno utjecati na motivaciju i angažman zaposlenika.

Korelacija od 0,35 između učinkovitosti interne komunikacije i utjecaja komunikacijskih vještina na motivaciju zaposlenika pokazuje **umjerenu pozitivnu povezanost**. To znači da postoji tendencija da, kada se primjena psihologije komuniciranja i komunikacijskih vještina povećava (poput emocionalne inteligencije i aktivnog slušanja), dolazi do umjerenog poboljšanja u:

- **učinkovitosti komunikacije** unutar poduzeća
- **motivaciji i angažmanu zaposlenika**, koji su ključni za radno zadovoljstvo.

Ovaj rezultat pruža podršku hipotezi da primjena psihologije komuniciranja pozitivno utječe na učinkovitost poslovne komunikacije i motivaciju zaposlenika.

Kombinacija psihologije komuniciranja i etike izravno utječe na poslovne rezultate jer pridonosi ostvarenju:

- **zadovoljnih i motiviranih zaposlenika:** učinkovita i etička komunikacija unutar organizacije dovodi do većega zadovoljstva zaposlenika, smanjenja fluktuacije i povećanja produktivnosti.
- **jačanju brenda i odnosa s klijentima:** kada tvrtke komuniciraju etički i transparentno, stječu lojalne klijente, a negativni publicitet i skandali se minimiziraju se.
- **dugoročnoj konkurentnosti:** organizacije koje integriraju etičke principe i razumijevanje ljudskoga ponašanja putem komunikacijskih strategija postaju otpornije na krizne situacije i jače u konkurentskom okruženju.

ZAKLJUČAK

Uspješan menadžment nije samo tehnička disciplina, nego zahtijeva duboko razumijevanje psiholoških i etičkih principa u komunikaciji s internim i eksternim dionicima. Poslovni lideri koji primjenjuju psihologiju komuniciranja i poštuju etičke standarde ne samo da unaprjeđuju radnu atmosferu i odnose s klijentima nego dugoročno doprinose održivom uspjehu svojih organizacija.

Psihologija komuniciranja u menadžmentu obuhvaća niz pristupa i tehnika koje omogućuju menadžerima da učinkovitije prenose poruke, izgrađuju povjerenje i motiviraju timove. Primjenom emocionalne inteligencije, aktivnoga slušanja, neverbalne komunikacije i prilagodljivih komunikacijskih stilova menadžeri stvaraju pozitivno radno okruženje koje pridonosi većemu zadovoljstvu i angažmanu zaposlenika. Uspješni menadžeri razumiju da su učinkovita komunikacija i psihološki pristup ključni za izgradnju dugoročnih odnosa i održavanje motivacije unutar tima. Stoga ulaganje u razvoj komunikacijskih vještina i svijest o psihološkim aspektima komunikacije predstavljaju značajan doprinos uspješnu menadžmentu i organizacijskome rastu.

Etička praksa u menadžmentu i odnosima s javnošću ključna je za dugoročan uspjeh i odr-

žavanje povjerenja svih dionika. Uspješni menadžeri primjenjuju principe transparentnosti, odgovornosti, poštenja i integriteta, čime oblikuju kulturu organizacije koja potiče povjerenje i stabilnost. Etika u menadžmentu i odnosima s javnošću od presudne je važnosti za izgradnju i održavanje povjerenja među dionicima te dugoročna uspjeha organizacije. Analizom literature jasno je da etički principi, kao što su transparentnost, poštovanje privatnosti i odgovornost, omogućuju organizacijama da uspješno prevladaju izazove i krizne situacije. Edukacija i razvoj etičkih kompetencija ključni su za osiguravanje visokih standarda etičke komunikacije u menadžmentu i odnosima s javnošću.

POPIS LITERATURE

1. Đukić, A. (2023). *Uloga komunikacije u menadžmentu ljudskih resursa* (Doctoral dissertation, Virovitica University of Applied Sciences).
2. Blagaić, L. (2021). *Timski rad u projektom menadžmentu* (Doctoral dissertation, Visoka škola za inspeksijski i kadrovski menadžment u Splitu).
3. McKenna, E. (2020). *Business psychology and organizational behaviour*. Routledge.
4. Ratković, M., Kos Kavran, A., & Zolak, V. (2022). Značaj odnosa s javnošću u kriznim situacijama u industriji sporta. In *Zbornik radova. Osmo međunarodna konferencija ANTiM: Primena novih tehnologija u menadžmentu i ekonomiji*, Beograd (Vol. 1, pp. 383-394).
5. Gajski, A. (2022). *Etika u odnosima s javnošću* (Doctoral dissertation, The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić. Chair of Information and Communication Sciences).
6. Neill, M. S. (2023). The state of ethics competencies, training and moral efficacy in public relations. *Journal of Media Ethics*, 38(3), 162-175.
7. Rozelle, A. (2020). PR ethics: Choose your own adventure. *Journal of Public Relations Education*, 6(3), 97-104.
8. Seiffert-Brockmann, J. (2020). Evolutionary psychology: A framework for strategic commu-

- nication research. In *Future Directions of Strategic Communication* (pp. 89-104). Routledge.
9. Petronio, S., Child, J. T., & Hall, R. D. (2021). Communication privacy management theory: Significance for interpersonal communication. In *Engaging theories in interpersonal communication* (pp. 314-327). Routledge.
 10. Nedović, M., & Čuljak, F. (2022). Utjecaj globalizacije i poslovne etike u funkciji uspješnosti poslovanja. *SKEI–Međunarodni interdisciplinarni časopis*, 3(1), 19-31.
 11. Liu, A., Huang, Z., Li, M., Wan, Y., Li, W., Han, T. X., ... & Chetty, K. (2022). A survey on fundamental limits of integrated sensing and communication. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, 24(2), 994-1034.
 12. Wodak, R. (2021). Crisis communication and crisis management during COVID-19. *Global Discourse*, 11(3), 329-353.
 13. Szkudlarek, B., Osland, J. S., Nardon, L., & Zander, L. (2020). Communication and culture in international business—Moving the field forward. *Journal of World Business*, 55(6), 101126.
 14. Cornelissen, J. P. (2023). Corporate communication: A guide to theory and practice.
 15. Heath, R. L. (2020). *Management of corporate communication: From interpersonal contacts to external affairs*. Routledge.
 16. Lee, S. Y. (2020). Stealing thunder as a crisis communication strategy in the digital age. *Business Horizons*, 63(6), 801-810.
 17. Labarca, C., & Ampuero Ruiz, P. (2021). Cultural and global perspectives to relationship management in international public relations: The Sino-Chilean case study. *International Communication Gazette*, 83(8), 776-798.
 18. Lee, Y., & Dong, E. (2023). How transparent internal communication from CEO, supervisors, and peers leads to employee advocacy. *Management Communication Quarterly*, 37(4), 878-912.
 19. Sanborn, F. (2022). *A cognitive psychology of mass communication*. Routledge.
 20. Walther, J. B., & Whitty, M. T. (2021). Language, psychology, and new new media: The hyperpersonal model of mediated communication at twenty-five years. *Journal of Language and Social Psychology*, 40(1), 120-135.
 21. Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20.
 22. Donthu, N., Kumar, S., Pattnaik, D., & Lim, W. M. (2021). A bibliometric retrospection of marketing from the lens of psychology: Insights from Psychology & Marketing. *Psychology & Marketing*, 38(5), 834-865.

COMMUNICATION AND ETHICAL PUBLIC RELATIONS: A KEY TO SUCCESSFUL MANAGEMENT IN CONTEMPORARY BUSINESS

ABSTRACT

Successful business operations and effective management require more than technical skills and strategic planning. Core activities involve the ability to lead teams, communicate with various stakeholder groups, and uphold professional ethics. The psychology of communication and ethical conduct plays a pivotal role in establishing and maintaining public relations, particularly with employees, clients/customers/users, business partners, and investors. Through effective communication and the consistent application of ethical principles, organisations foster a positive and motivating working environment, which undoubtedly contributes to greater business success. Consequently, communication techniques and tools, alongside ethical and socially responsible activities, increasingly serve as powerful instruments and methods for modern leadership—motivating not only employees but also broader publics, while simultaneously fostering long-term organisational success in a dynamic business environment. Furthermore, such practices help shape a positive image and reputation among diverse target publics, which ultimately translates into favourable business outcomes. The primary objective of this paper is to examine how companies apply the principles of communication psychology and ethics in their public relations, business operations, and management practices, and to determine their influence and contribution to business performance, employee satisfaction, and corporate reputation. In addition, the paper will identify key communication and ethical practices employed by managers to maintain a positive organisational culture and relations with various publics.

Keywords: communication; ethics; public relations; management.