



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Organizator podjetništva in trženja
Modul: Ekonomist

LETNO POROČILO KOT VIR KOMUNICIRANJA Z ZAPOSLENIMI

Mentorica: mag. Maja Zalokar
Lektorica: Karin Geršak, univ. dipl. prev.

Kandidat: Sebastijan Sajovic

Kranj, junij 2022

ZAHVALA

Zahvala gre mentorici mag. Maji Zalokar za sprejeto mentorstvo in za to, da mi je pri pisanju diplomskega dela nudila strokovne nasvete.

Zahvaljujem se tudi lektorici Karin Geršak, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Tebi, Katja, gre iskrena zahvala, da si me spodbujala in bodrila na učni poti. Vedno in povsod si moja neomajna podpora in verjameš vame.

IZJAVA

Študent Sebastijan Sajovic izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Maje Zalokar.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Podjetja se morajo zavedati pomembnosti informiranja zaposlenih in internega komuniciranja o poslovnih vidikih delovanja, saj je interna komunikacija ključna pri učinkovitem vodenju podjetij. V diplomskem delu je obravnavano, da so podjetja postavljena pred izziv ustrezne notranje komunikacije oziroma informiranja zaposlenih za učinkovito upravljanje podjetja z motiviranjem zaposlenih k zavzetemu delu. Eno od orodij komuniciranja in informiranja so lahko tudi letna poročila podjetij. Diplomsko delo je razdeljeno na tri dele. Prvi – teoretični, temelji na kritični analizi literature o obravnavani temi internega komuniciranja z zaposlenimi. Najprej je predstavljen pomen organizacijske komunikacije za motiviranje zaposlenih, nato pravna podlaga za pripravo letnih poročil kot eden od komunikacijskih kanalov in nazadnje strokovne smernice za čim bolj učinkovito vsebinsko pripravo le-teh. Drugi del diplomskega dela prikazuje posnetek obstoječega stanja odgovornosti izbranega podjetja do zaposlenih s kritično analizo. Tretji – praktični del, pa se nanaša na raziskavo, izvedeno v izbranem podjetju, glede informiranosti zaposlenih z letnimi poročili podjetja. Raziskava je bila izvedena z uporabo anketnega vprašalnika s ciljema analizirati in oceniti notranjo komunikacijo z zaposlenimi prek letnih poročil ter oceniti določene dejavnike, ki vplivajo na tovrstno komunikacijo. Namen diplomskega dela je, da izpostavi pomen ustrezno izbrane komunikacije v podjetjih za motiviranje zaposlenih k zavzetemu delu, analizira zakonske predpise za sestavo letnih poročil, opozori na pomen vsebinske ustreznosti letnih poročil kot komunikacijskega orodja do zaposlenih ter prikaže primer ravni informiranja zaposlenih prek letnih poročil v predstavljenem podjetju. Delo ima cilje bralcu na razumljiv način predstaviti pomen jasnosti in transparentnosti vsebine letnega poročila kot komunikacijskega orodja do zaposlenih, prikazati obstoječe prakse predstavljenega podjetja glede stanja informiranosti zaposlenih z letnimi poročili ter prikaz možnih izboljšav informiranosti.

KLJUČNE BESEDE

- zaposleni
- vodenje
- komunikacija
- motivacija
- letno poročilo

ABSTRACT

Companies need to be aware of the importance of informing their employees and internal communication on business aspects, as internal communication is a key to effective management of companies. The thesis deals with the issue of companies that are faced with the challenge of appropriate internal communication and informing their employees to effectively manage companies by motivating employees to achieve higher productivity. Annual company reports can also be among the tools used for communication and information. The thesis is divided into three parts. The first, theoretical part, is based on a critical analysis of the literature on the topic of internal communication with employees. Firstly, it presents the importance of organizational communication for motivating employees, and then the legal basis for the preparation of annual reports as one of the communication channels and secondly the professional guidelines for the most effective content preparation. The second part of the thesis consists of a description and critical analysis of the current state of the chosen company regarding the company's responsibility to employees. The third, practical part, refers to the research conducted in the selected company dealing with the informing of company's employees through annual reports. The survey was conducted using a questionnaire with the aim of analysing and evaluating internal communication with the employees through annual reports, especially to assess certain factors influencing this type of communication. The main purpose of this thesis is to highlight the importance of suitably chosen communication in companies to motivate employees to achieve higher productivity; to analyse legal regulations for the preparation of annual reports; to stress the importance of the content of annual reports as a communication tool with employees; and to point out an example of a certain chosen company and its communication with employees through annual reports. Its aims are to understand the importance of clarity and transparency of the content of the annual report as a communication tool with employees, to describe the existing practices of the chosen company on the state of information of employees with annual reports and to improve them.

KEYWORDS

- employees
- management
- communication
- motivation
- annual report

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	2
1.3	Predstavitev okolja	2
1.4	Predpostavke in omejitve	3
	Predpostavke	3
	Omejitve	4
1.5	Metode dela	5
2	TEORETIČNE OSNOVE	7
2.1	Komunikacija v podjetju.....	7
2.2	Letno poročilo kot komunikacijski kanal.....	10
3	OBSTOJEČE STANJE.....	13
3.1	Odgovornost do zaposlenih v podjetju.....	13
3.2	Kritična analiza.....	17
4	PRAKTIČNI DEL	24
4.1	Povzetek raziskave	24
	Pogostost spremljanja poročil podjetja glede na starost zaposlenih	24
	Pogostost spremljanja poročil podjetja glede na spol zaposlenih	27
	Zaznavanje podrobnosti informacij	30
5	ZAKLJUČKI.....	33
6	LITERATURA IN VIRI	36
	PRILOGA	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Pregled vključevanja zaposlenih	13
Slika 2: Družbeni kazalniki – zaposleni.....	14
Slika 3: Izobraževanja po področjih v podjetju v letu 2020.....	16
Slika 4: Katere deležnike podjetja naslavljajo v povezavi z namenom poslovanja podjetja	17
Slika 5: Kako podjetja v svojih poslovnih modelih opisujejo, na kakšen način ustvarjajo vrednost za zaposlene	18
Slika 6: Matrika bistvenih interesov deležnikov.....	21
Slika 7: Kanali internega komuniciranja in zavzetost zaposlenih.....	23
Slika 8: Graf pogostosti spremljanja poročil glede na starost zaposlenih po številu	26
Slika 9: Graf pogostosti spremljanja poročil glede na starost zaposlenih v odstotkih	26
Slika 10: Graf spremljanja letnega poročila glede na spol zaposlenih po številu	29
Slika 11: Graf spremljanja letnega poročila glede na spol zaposlenih v odstotkih....	29
Slika 12: Graf prikaza podrobnosti informiranja z letnim poročilom v odstotkih	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Oblike komunikacijskih kanalov in njihova učinkovitost	22
Tabela 2: Prebiranje letnega poročila s strani mlajših in starejših zaposlenih	25
Tabela 3: Prebiranje letnega poročila s strani žensk in moških.....	28
Tabela 4: Podrobnost letnega poročila	30

POJMOVNIK

»town-hall meeting«: ang.; srečanje vodstva in vseh zaposlenih podjetja, na katerem vodstvo predstavi poročilo, nato pa imajo zaposleni priložnost zastavljati vprašanja in se s tem vključiti v sprejemanje odločitve podjetja.

KRATICE IN AKRONIMI

AJPES: Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Sodobna komunikacija v podjetjih pomeni usklajevanje aktivnosti oziroma ravnanj vsakega od zaposlenih posameznikov v organizirano, prepoznavno obliko. Podjetja to obliko komuniciranja nato ali vzdržujejo ali pa spreminjajo, z namenom nadaljnjega kolektivnega delovanja podjetja. Proučevanje komunikacije v podjetju je torej proučevanje temeljnih procesov, ki ustvarjajo in vzdržujejo prevladujoče strukture v tem podjetju.

Učinkovit proces notranje komunikacije po eni strani prispeva k pravilnemu delovanju sistema vodenja v katerem koli podjetju. Po drugi strani pa so lahko številne težave, ki se pojavljajo v sistemu vodenja podjetij, ravno posledica slabe komunikacije. Učinkovit pretok informacij znotraj organizacijske strukture posameznega podjetja je gradnik učinkovitega sistema vodenja zaposlenih v podjetju, zaradi česar je treba v sistemu vodenja izbrati ustrezne komunikacijske kanale in tokove informacij. Učinkoviti sistemi informiranja bi morali biti takšni, da spodbujajo razvoj področij, na katerih deluje podjetje. Da bi bila interna komunikacija v podjetjih učinkovita, jo je treba vzpostaviti med vsemi zaposlenimi, ki so vključeni v proces razumevanja in doseganja strategije in ciljev podjetja. Namreč, vodenje podjetij z učinkovito komunikacijo vpliva na vzpostavitev zvestobe zaposlenih do podjetja, kar vodi v močnejšo identifikacijo in povezovanje s podjetjem. Mnogi premalo obveščeni zaposleni se ne identificirajo s podjetjem, kar v praksi posledično pomeni, da niso motivirani za doseganje organizacijskih ciljev in strategije. Pomanjkanje informacij ali zapozneta sporočila v zvezi z delom sprožajo slabšo kakovost dela in manjšo uspešnost zaposlenih. Pomanjkanje informacij o pomembnih dogodkih v podjetju demotivira zaposlene, saj so radi del življenja podjetja.

Vloga notranje komunikacije sicer ni le posredovanje informacij, ampak tudi izgradnja sistema vrednot, ki ustvarja ideologijo sprememb, ki motivirajo zaposlene. Učinkovita notranja komunikacija je lahko ključ do povečanja motivacije in vključenosti zaposlenih, povečanja delovne učinkovitosti, uspešnosti sprememb ter do izgradnje pozitivne notranje in zunanje podobe podjetja (Jakubiec, 2019).

Tudi posredovanje relevantnih, transparentnih, jasnih informacij je pomemben del učinkovite komunikacije do zaposlenih. Eno od orodij za takšno komunikacijo so tudi letna poročila, ki jih podjetja – gospodarske družbe pripravljajo izhajajoč iz zakonskih obveznosti.

1.2 CILJI NALOGE

Cilji naloge so bralcu približati pomen komunikacije v delovnem okolju podjetij, predvsem z zornega kota, kako komunikacija s podajanjem ustreznih informacij žene in motivira zaposlene k opravljanju njihovih del v podjetju.

Nadalje je cilj naloge prikazati način prenosa informacij s strani vodstva do zaposlenih v podjetjih in izpostaviti predloge, kako izboljšati komunikacijo prek letnih poročil v podjetju.

Cilj naloge pa je tudi ponuditi pripomoček podjetjem pri oblikovanju dobrih praks internega komuniciranja z zaposlenimi prek letnih poročil, na podlagi prikaza obstoječe prakse konkretnega predstavljenega podjetja. Podjetjem, ki so v podobnem tržnem okolju postavljena pred izziv transparentnega komuniciranja z zaposlenimi, kot pripomoček nedvomno lahko služijo v okviru tega diplomskega dela prikazane prakse podajanja informacij prek letnih poročil.

Naloga podaja nekatere odgovore na vprašanja, ali se skupine zaposlenih, pri čemer se delo osredotoča predvsem na spolno in starostno strukturo zaposlenih, med seboj razlikujejo z vidika dojemanja informacij, ki jim jih podjetja nudijo prek komunikacijskega kanala objave letnih poročil. Če namreč med različnimi strukturami zaposlenih obstajajo razlike glede tega, kakšna je njihova stopnja informiranosti z vsebinami, predstavljenimi v letnih poročilih, je pomembno, da podjetja te razlike poznajo ter različnim skupinam zaposlenih prilagodijo pristope, kako s komunikacijo z vsebinami, predstavljenimi v letnih poročilih, vplivati na produktivnost različnih struktur oziroma skupin zaposlenih. Za podjetja, ki se v dobi tehnološkega napredka soočajo z izzivi vedno večjega števila informacij o poslovanju podjetij, je namreč v prvi vrsti v interesu, da bi z ravno pravnim načinom seznanjenosti zaposlenih vplivala na to, da bi zaposleni ohranjali nivo produktivnosti v času njihovega delovnega razmerja. Zato je koristno prepoznati, ali obstajajo določene lastnosti posameznih struktur zaposlenih glede prepoznavanja letnih poročil kot ustreznega načina komunikacijskega vira, in glede na najdene razlike način komuniciranja prek letnih poročil prilagoditi tem posameznim strukturam zaposlenih.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Eden od ciljev naloge je, na podlagi povzetka obstoječe prakse konkretnega predstavljenega podjetja, pomagati drugim podobnim gospodarskim družbam pri vzpostavitvi in ohranjanju dobrih praks internega komuniciranja z zaposlenimi prek letnih poročil.

Predstavljeno podjetje bomo v tej nalogi poimenovali tudi z izrazom »podjetje X«. Podjetje X je dejavno v Sloveniji. Ukvarja se s pridobitno dejavnostjo tehnoloških rešitev in je naravnano k ponujanju novosti s povezovanjem naprednih storitev na tehnološkem področju, namenjenih končnim kupcem, tako zasebnim kot poslovnim uporabnikom. V svojem prodajnem naboru ima tudi širok spekter blaga, namenjenega uporabnikom tehnoloških storitev (Letno poročilo podjetja X, 2020).

Predstavljena gospodarska družba je pri nujenju rešitev s področja tehnologije torej podvržena stalnim in naglim spremembam v proizvodnih procesih. Posledično se morajo stalnim spremembam prilagajati tudi zaposleni, ki so vpeti v te delovne procese. Za učinkovito vpeljevanje sprememb pa je potrebno tudi učinkovito informiranje zaposlenih o poslovanju podjetja. Še dodatno na kompleksnost sprememb v izbranem podjetju vpliva tudi sama velikost podjetja, saj se le-to z velikim številom zaposlenih, številnimi organizacijskimi enotami in razvejano prodajno mrežo po zakonski definiciji uvršča med velike gospodarske družbe. Najprej zato podajamo definicijo velike gospodarske družbe, saj bo na osnovi take členitve naloga lažje služila svojemu cilju, torej primerljivim podjetjem, velikim gospodarskim družbam, orisati primere prakse v predstavljenem podjetju. Merila za razvrstitev gospodarskih družb določa slovenska zakonodaja, podrobneje 55. člen Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, 2009):

»(1) Družbe se ... razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje, in
- vrednost aktive...

(4) Srednja družba je družba, ki ni mikro družba ... ali majhna družba ..., in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 eurov, in
- vrednost aktive ne presega 20.000.000 eurov.

(5) Velika družba je družba, ki ni mikro družba ... ali majhna družba ... ali srednja družba po prejšnjem odstavku.«

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavke

V raziskavi smo izhajali iz teoretičnih dognanj iz ostalih raziskav, ki so predstavljene v tej diplomski nalogi. In sicer, da letna poročila za zaposlene ne sodijo med najučinkovitejše načine komuniciranja z zaposlenimi, saj so za zaposlene zaželeni drugačni kanali podajanja informacij s strani podjetja. Ker pa si podjetje vsako leto prizadeva, da bi se z informacijami, ki jih zaobjame v letnem poročilu, dotaknilo vseh deležnikov, smo vendarle izhajali iz predpostavke, da se zdijo zaposlenim

informacije v letnih poročilih podjetja dovolj podrobne. Za preverjanje te predpostavke smo si zastavili raziskovalno vprašanje, ali se zdijo zaposlenim v izbranem podjetju informacije v letnem poročilu dovolj podrobne.

Na praktičnih izkušnjah in opažanjih, in sicer iz stereotipov, ki se pojavljajo v javnosti, smo želeli preveriti, ali so letna poročila pri določenih skupinah zaposlenih bolj priljubljen komunikacijski kanal, pri določenih skupinah pa manj. Osredotočili smo se na dve skupini zaposlenih, ki smo ju ločevali glede na spolno strukturo (ženske, moški) in starostno strukturo (starejši, mlajši). Tako smo se posvetili dvema raziskovalnima vprašanjem, ki se posvečata temu, ali mlajši zaposleni pogosteje spremljajo letna poročila kot starejši zaposleni ter ali obstajajo razlike med moškimi in ženskami glede prebiranja letnega poročila.

Izhajajoč iz splošnih prepričanj in stereotipov, ki krožijo v širši sodobni družbi, se namreč domneva, da so starejši bolj privrženi prebiranju klasičnih besedil, kamor sodijo tudi letna poročila s strogo zakonsko definirano strukturo in obsežnim tekstom. Medtem ko naj bi bile mlajše generacije bolj privržene digitalnim informacijam in povzetkom besedil. Tako je bila v pričujoči raziskavi naša predpostavka, da so starejši zaposleni bolj privrženi prebiranju letnih poročil od njihovih mlajših kolegov.

Podobno, kot je zapisano v prejšnjem odstavku, smo izhajali iz stereotipov, da so ženske bolj pogoste bralke klasičnih besedil od moških. Tako je bila v pričujoči raziskavi naša predpostavka, da so ženske zaposlene pogostejše bralke letnih poročil od njihovih moških kolegov.

Omejitve

Pri izvedeni raziskavi, ki smo jo v podjetju X opravili z anketiranjem zaposlenih, je glavna skrb, da končni rezultati ne odražajo dejanskega stanja v predstavljenem podjetju. Zaposleni, udeleženi v anketi, se morebiti bojijo izraziti svoje realno mnenje. Anketni vprašalnik je bil dan na voljo v omejenem časovnem obdobju, zato morda ni dosegel večjega števila respondentov. Glede na to, da je bil posredovan prek elektronske pošte naključnim zaposlenim, se poraja utemeljeno vprašanje, ali ga niso morebiti izpolnjevali v pretežni meri le tisti zaposleni, ki tudi sicer v večji meri redno spremljajo različne komunikacijske kanale družbe, ne pa tudi tisti, ki komunikacijskih kanalov ne spremljajo redno. Ravno v slednji segment zaposlenih bi bilo namreč treba usmeriti dodatna prizadevanja za učinkovitejše seznanjanje z informacijami o poslovanju podjetja.

Omejitev predstavlja tudi, da se anketa o spremljanju letnih poročil konkretno nanaša na spremljanje letnega poročila za eno leto, to je leto 2019, ki je bilo

objavljeno v letu 2020, in se rezultatov morda ne da z enako verjetnostjo preslikati na splošno spremljanje letnih poročil v daljšem časovnem obdobju.

Ker se raziskava osredotoča le na eno podjetje, rezultati morda niso z enako mero zanesljivosti uporabljivi za druga podjetja.

1.5 METODE DELA

Kot oporne točke pri raziskavi smo problem opredelili na osnovi naslednjih raziskovalnih vprašanj:

- Ali v podjetju X mlajši zaposleni pogosteje spremljajo letna poročila kot starejši zaposleni?
- Ali v podjetju X obstajajo razlike med moškimi in ženskami glede prebiranja letnega poročila?
- Ali se zdijo zaposlenim v podjetju X informacije v letnem poročilu dovolj podrobne?

V teoretičnem delu smo z opisovanjem povzeli obstoječe stanje teorije, vezane na interno komunikacijo in z njo povezanim motiviranjem zaposlenih. Za opis trenutnega stanja smo uporabili združevanje in strnjevanje izsledkov raziskav različnih avtorjev, citate in izpiske.

Naloga se v praktičnem (raziskovalnem) delu posveča prikazu primera komunikacije z zaposlenimi prek letnih poročil kot vira komunikacije v izbranem podjetju. Podatki, predstavljeni v predmetnem delu, so opredeljeni kot poslovna skrivnost tega podjetja, kar zajema tudi razkritje firme. Gre namreč za informacije, ki sovpadajo z zakonsko definicijo poslovne skrivnosti: kot celota ali v natančni konfiguraciji in sestavi njenih komponent niso splošno znane, za katere je podjetje opredelilo, da se ohranijo kot skrivnost, in imajo določeno tržno vrednost (ZPosS, 2019). Zato so podatki prikazani v takšni obliki, ki onemogoča identificiranje podjetja, ki je ravno iz tega razloga v nalogi navajano kot »podjetje X«.

V praktičnem (raziskovalnem) delu so zajete naslednje metode. Opisujemo praktični primer določenega podjetja v odnosu do zaposlenih. Podatke smo pridobili iz letnih poročil, ki jih je objavilo izbrano podjetje. Analizirali in razčlenili smo zadnje objavljeno letno poročilo tega podjetja ter primerjali vsebino tega letnega poročila s priporočili stroke o tem, kakšna naj bo v letnih poročilih primerna struktura informacij, ki se nanašajo na zaposlene.

Za proučitev komuniciranja z zaposlenimi prek letnih poročil v izbranem podjetju smo kot raziskovalno metodo uporabili anketni vprašalnik, opravljen na naključnem vzorcu med zaposlenimi v obravnavanem podjetju, pri čemer je bil zaželen vzorec

odgovorov 10 odstotkov zaposlenih. Vprašalnik je bil sestavljen iz petih vnaprej postavljenih vprašanj. Prek elektronske pošte smo ga poslali naključnim zaposlenim v obravnavanem podjetju. Možnost podaje odgovorov na anketo je bila od 24. 11. 2020 do 16. 12. 2020, nanjo pa se je odzvalo 88 anketirancev, zaposlenih v podjetju. Glede na to, da je v izbranem podjetju nad 3000 zaposlenih, je vzorec relativno majhen in je odziv na anketo na nizki ravni, ne glede na to pa smo z odzivom okvirno 3 % zaposlenih lahko zadovoljni. S pomočjo raziskave smo preverjali postavljena raziskovalna vprašanja. Primer vprašalnika je podan v Prilogi 1. Analizirali smo pet spremenljivk, pri analizi vprašalnikov smo uporabili prikaze z grafi in tabelami.

V zaključku smo združili glavne ugotovitve raziskovalnega dela v povezavi s teoretičnimi izhodišči.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 KOMUNIKACIJA V PODJETJU

Splošna učinkovitost podjetja je odvisna od tega, kako je zagotovljena kakovost vseh procesov v podjetju. Kakovost procesov, ki se v podjetju odvijajo, pa v veliki meri zavisi od tega, kako so zavzeti in kompetentni zaposleni, ki v teh delovnih procesih sodelujejo. Kakovost procesov je odvisna tudi od tega, ali so zaposleni primerno vključeni v podjetje. Zavzetost zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog je nujna zato, da ti zaposleni v podjetju stremijo k doseganju rezultatov, ki so skladni s podjetjem, njegovimi cilji, vrednotami in strategijami. Iz tega razloga je torej za podjetja ključno, da prepoznajo, razvijajo in ocenjujejo veščine zaposlenih, ki so potrebne za zavzeto opravljanje delovnih nalog s strani zaposlenih. Na podlagi teh spoznanj je oblikovan mednarodni standard ISO 10018:2012 (International standard ISO 10018:2012, 2012). Vodje v podjetjih, ki ravna skladno s standardom, morajo upoštevati, da na večanje zavzetosti zaposlenih vplivajo naslednje kategorije: prepoznavnost, komunikacija, inovativnost, timsko delo, odgovornost. Glede komunikacije omenjeni standard narekuje, da mora biti s strani vodij takšna: da so zaposlenim neprenehoma na voljo ključne informacije o podjetju, da so zahteve podjetja do zaposlenih sproti komunicirane ter da so nasprotno in vzajemno tudi slišana mnenja, podana s strani zaposlenih v podjetju (Rozman in Kovač, 2012).

Podjetja morajo biti pri vodenju zaposlenih sicer pozorna na delegiranje in nadzor. A vendar je treba dati poudarek tudi komuniciranju in motiviranju zaposlenih. Komuniciranje med zaposlenimi v podjetju je zelo pomembno. Podjetja morajo dati večji poudarek temu, da komunikacijo prilagodijo zaposlenim, torej da komunicirajo na način, ki je blizu posameznikom. A ker je zlasti v velikih podjetjih, z velikim številom zaposlenih, neposredna strnjena komunikacija z vsakim slehernim posameznim zaposlenim zelo težko izvedljiva, je smiselno, da se komunikacija prilagodi skupinam več posameznih zaposlenih, ki imajo stične značilnosti pri percepciji določenega komunikacijskega načina.

Učinkovito komuniciranje v podjetju pomeni, da si člani tima zaposlenih na ustrezen način sporočajo informacije, potrebne za medsebojno timsko sodelovanje, ki je potrebno za doseg skupnih ciljev podjetja. Priporočila, kako naj bodo pravilno oblikovane razprave v skupini zaposlenih, so: aktivno poslušanje, nedoumno podana stališča, osredotočenost na temo, jasno izražanje, spoštljivo izražanje stališč, komuniciranje brez zavračanj in pristranskih vmesnih sodb, sooblikovanje skupnih stališč s strani zaposlenih v skupini. S takšnim načinom komunikacije se krepi sodelovanje med zaposlenimi. Ker pa se posamezniki razlikujejo, je treba s strani podjetja izbrati ustrezno strategijo komuniciranja, da bi bila ta prilagojena posameznikom oziroma skupinam zaposlenih. Posameznik, ki čuti, da je ustrezno

sprejet v skupini in da lahko v tej skupini tudi tvorno sodeluje, čuti motivacijo, ki ga vodi k temu, da na bolj zavzet način izpolnjuje naloge, ki so mu pri delu dodeljene. Način dela v skupinah zaposlenih, ki je sodelovalen, torej posameznemu zaposlenemu sproži motivacijo iz naslednjih razlogov (Rozman in Kovač, 2012):

- Pri timskem delu, kjer so vzpostavljeni sodelovalni odnosi, se razvijejo občutki prijateljske vezi, sprejetosti in pripadnosti timu. Tak posameznik čuti, da je koristen in upoštevan. Timsko delo odpravlja družbeno osamitev. Timsko sodelovalno delo zadovoljuje družbene potrebe posameznika.
- Timsko delo daje možnost za sproščanje, toleranco, sodelovanje, ustvarjalnost, sposobnost razpravljanja. Poveča se samozavest posameznika, saj bolje razvije svojo osebnost.
- Timsko delo spodbuja krepitev strokovnosti članov, s tem pa se jača tudi samostojnost tima in posameznikov.
- Timsko delo razrešuje strah in pritisk, saj narašča medsebojno zaupanje. S članstvom v skupini se poveča občutek varnosti posameznika.

Če zaposleni skupinsko sodelujejo, nad takim delom ni treba vršiti toliko nadzora, saj so posamezniki v skupini motivirani, radi delajo, so samostojni in strokovno usposobljeni. Zaradi samostojnosti posameznikov v skupini imajo tako vodje v podjetju več prostih časovnih kapacitet, da se namesto na nadzor obstoječega dela osredotočijo na načrtovanje novih razvojnih strategij podjetja. Posledično je torej lahko takšno podjetje bolj učinkovito, s tem pa tudi na trgu nastopa bolj konkurenčno (Rozman in Kovač, 2012).

Delovna naloga posameznega zaposlenega v podjetju je le del celotne naloge podjetja: zaposleni ne morejo nepovezano opravljati delovnih nalog. Da se zaposleni pri opravljanju delovnih nalog povezujejo, morajo podjetja prepoznati mehanizme za uspešno komuniciranje z zaposlenimi. Ustrezna komunikacija z zaposlenimi je pomembna pri izvajanju vseh štirih temeljnih funkcij managementa: pri planiranju oziroma načrtovanju, organiziranju, vodenju in kontroli oziroma preverjanju (Rozman in Kovač, 2012). »Podjetja so torej (formalne) združbe, sestavljene iz zaposlenih, ki skupaj ustvarjajo proizvode in storitve ter s tem dobiček.« (Rozman in Kovač, 2012). Zaposleni morajo biti seznanjeni z oblikovano vizijo podjetja, poznati morajo tudi poslanstvo podjetja. Informirani morajo biti tako s kratkoročnim kot z dolgoročnim poslovanjem. Seznanjeni morajo biti s cilji podjetja in viri, ki jih podjetje načrtuje kot potrebne za doseg teh ciljev. Seznanjeni morajo biti tudi z organizacijo poslovanja, opredelitvijo procesov in dodelitvijo nalog posameznim zaposlenim. Podjetja morajo z vodenjem, kar vključuje komunikacijo med vodji in zaposlenimi, vplivati na zaposlene, da bi dosegali zastavljene cilje podjetja, saj podjetja z vodenjem vplivajo na organizacijsko kulturo (Jerič in Brečko, 2020). Podjetja morajo izvajati tudi nadzorovanje in kontroliranje procesov, saj so ugotovitve o poslovnih rezultatih, ki se pridobijo tekom kontroliranja in preverjanja,

bistvene za nadaljnje načrtovanje poslovanja. To so štiri temeljne funkcije managementa. V vseh štirih funkcijah podjetij je treba vzeti v obzir faktor zaposlenih, saj je posamezni zaposleni najmanjši člen podjetja, ki ga je treba z ustrezno komunikacijo motivirati k uspešnemu opravljanju dela (Rozman in Kovač, 2012).

Faze v upravljavsko-managerskem procesu v podjetjih potekajo podobno, kot jih izvaja pri lastnem delu vsak posameznik, razlika je le v tem, da vodstvo podjetja planira in kontrolira tudi delo zaposlenih v smislu celote podjetja. Sprva poteka planiranje kot zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje. Ker pa samega poslovanja ne izvaja podjetje, temveč zaposleni v podjetju, je treba s strani vodstva podjetja posamezne delovne naloge predati zaposlenim v izvedbo z ustrezno komunikacijo. Vodstvo torej z organiziranjem dela daje obliko vsebini: določa zadolžitve zaposlenih, njihove odgovornosti, avtoriteto, položaj zaposlenih, vloge pri komuniciranju tako, da bi v čim večji meri zagotovilo uspešnost poslovanja. Management v podjetju si torej zamisli delo zaposlenih in ga organizira, zamisli si tudi kadrovanje in razvoj kadrov, saj so šele zaposleni tisti, ki organizacijo uresničijo. Managerji morajo zaposlenim sporočiti svoje zamisli, morajo torej komunicirati, saj zaposleni le tako lahko vedo, kaj je zamišljeno. Za delo pa morajo biti motivirani, morajo imeti razlog, da delo začnejo, da se proces izvedbe dela sproži. Vsem trem procesom – komuniciranju, motiviranju in sprožanju akcij pravimo vodenje. Izvedba del s strani zaposlenih sledi planiranju poslovanja, organiziranju in vodenju, v tej fazi pa management podjetja izvaja kontrolo: spremlja izvedbo, opazuje, ugotavlja odstopanja od zamišljenega, ugotavlja vzroke, diagnosticira, ukrepa za izvajanje plana (Rozman in Kovač, 2012)

V vseh štirih fazah upravljanja podjetij poteka komunikacijski proces. Komunikacijski proces poteka po komunikacijski strukturi kot skupini razmerij med oddajnikom in prejemnikom sporočila, ki poteka po določenem kanalu. Rozman in Kovač (2012) navajata: »Zato smatramo komunikacijsko strukturo, ki se vedno razvije v proces, ki je del procesa uveljavljanja, predvsem vodenja, štejemo za izredno pomembno. Kako naj bi sicer zaposleni vedeli, kaj se od njih pričakuje?« Tehnološki razvoj je pripeljal do težko obvladljivega obsega informacij. Komunikacijski kanali se v podjetjih množijo. Najpogostejši načini komuniciranja so klasični: ustno, pisno in govorica telesa ali nebesedno ter elektronsko komuniciranje; telefonsko in videokonferenca. Pogosta je tudi delitev na ustno in pisno komuniciranje ter govorico telesa (Rozman in Kovač, 2012)

Teoretiki naštevajo pet orodij vodstvene komunikacije, ki krepijo motivacijo in zavzetost zaposlenih: dajanje navodil in delegiranje, povratna informacija (sem lahko sodi tudi dajanje povratne informacije zaposlenim prek letnih poročil), razgovor z zaposlenim na štiri oči, navdušujoči sestanki in letni razvojni pogovor (Žunec, 2021).

2.2 LETNO POROČILO KOT KOMUNIKACIJSKI KANAL

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, 2009) v 54. členu določa: »(1) Družbe in podjetniki morajo voditi poslovne knjige in jih enkrat letno zaključiti v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah in slovenskimi računovodskimi standardi ali mednarodnimi standardi računovodskega poročanja, če zakonodaja ne določa drugače. Poslovno leto se lahko razlikuje od koledarskega leta. Na podlagi zaključenih poslovnih knjig je treba za vsako poslovno leto v treh mesecih po koncu tega poslovnega leta sestaviti letno poročilo.« Navedeni zakon v 56. členu določa: »(1) Družba s sedežem v Republiki Sloveniji, ki je obvladujoča eni ali več družbam s sedežem v Republiki Sloveniji ali zunaj nje (odvisne družbe), mora pripraviti tudi konsolidirano letno poročilo...«, pod določenimi zakonskimi predpostavkami. Nadalje citirani zakon v 58. členu določa: »(1) Letna poročila ... in konsolidirana letna poročila je treba zaradi javne objave skupaj z revizorjevim poročilom v elektronski obliki predložiti AJPES v osmih mesecih po koncu poslovnega leta... (2) Letno poročilo majhnih družb, z vrednostnimi papirji katerih se ne trguje na organiziranem trgu, in letno poročilo podjetnikov je treba zaradi javne objave v elektronski obliki predložiti AJPES v treh mesecih po koncu poslovnega leta... Podjetniki, ki so po določbah o obdavčitvi dohodkov iz dejavnosti zakona, ki ureja dohodnino, obdavčeni na podlagi ugotovljenega dobička z upoštevanjem normiranih odhodkov, niso dolžni predložiti letnih poročil zaradi javne objave. (3) AJPES mora javno objaviti letna poročila in konsolidirana letna poročila skupaj z revizorjevim poročilom, tako da jih zajame v informatizirani obliki in objavi na spletnih straneh, namenjenih javni objavi letnih poročil... Spletne strani AJPES morajo biti zasnovane tako, da je vsakomur omogočen brezplačen vpogled v podatke, objavljene na spletnih straneh.«

ZGD-1 v poglavju »Splošna pravila o letnem poročilu« natančno opredeljuje vsebinsko strukturo letnih poročil podjetij, kot določa 60. člen (ZGD-1, 2009): »(1) Letno poročilo družb je sestavljeno iz: bilance stanja, izkaza poslovnega izida, izkaza denarnih tokov, izkaza gibanja kapitala, izkaza drugega vseobsegajočega donosa, priloge s pojasnili k izkazu in poslovnega poročila... Računovodski izkazi in priloga s pojasnili k izkazu kot celota sestavljajo računovodsko poročilo... (4) Bilanca stanja prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev ob koncu poslovnega leta. (5) Izkaz poslovnega izida prikazuje prihodke, odhodke in poslovni izid v poslovnem letu. (6) Izkaz gibanja kapitala prikazuje gibanje posameznih sestavin kapitala v poslovnem letu, vključno z uporabo čistega dobička in pokrivanjem izgube. (7) Izkaz denarnih tokov prikazuje gibanje prejemkov in izdatkov ali pritokov in odtokov v poslovnem letu ter pojasnjuje spremembe pri stanju denarnih sredstev. (8) Izkaz drugega vseobsegajočega donosa prikazuje tiste postavke, ki niso pripoznane v izkazu poslovnega izida, vplivajo pa na velikost celotnega lastniškega kapitala. (9) Letnemu poročilu se, kadar obstaja, priloži revizijsko poročilo, predlog za uporabo bilančnega dobička in poročilo o razmerjih z obvladujočo družbo, ki pa niso sestavni deli letnega poročila.« 70. člen navedenega

zakona dalje opredeljuje: »(1) Poslovno poročilo mora vsebovati vsaj pošten prikaz razvoja in izidov poslovanja družbe ter njenega finančnega položaja, vključno z opisom bistvenih tveganj in negotovosti, ki jim je družba izpostavljena. (2) Pošten prikaz mora biti uravnotežen in celovita analiza razvoja in izidov poslovanja družbe ter njenega finančnega položaja, ki ustreza obsegu in vsestranskosti njenega poslovanja. Analiza mora v obsegu, ki je potreben za razumevanje razvoja in izidov poslovanja družbe ter njenega finančnega položaja, vsebovati ključne računovodske, finančne in če je to potrebno druge kazalce, kazalnike in druge pokazatelje, ki vključujejo tudi informacije, povezane z varstvom okolja in delavci. Analiza vključuje ustrezno sklicevanje na zneske v računovodskih izkazih in potrebna dodatna pojasnila. (3) V poslovnem poročilu morajo biti prikazani tudi: vsi pomembnejši poslovni dogodki, ki so nastopili po koncu poslovnega leta, pričakovani razvoj družbe, aktivnosti družbe na področju raziskav in razvoja, obstoj podružnic družbe. (4) Če je to pomembno za presojo premoženja in obveznosti družbe, njenega finančnega položaja ter poslovnega izida, morajo biti v poslovnem poročilu prikazani tudi cilji in ukrepi upravljanja finančnih tveganj družbe, vključno z ukrepi za zavarovanje vseh najpomembnejših vrst načrtovanih transakcij, za katere se posli zavarovanja računovodsko posebej prikazujejo, ter izpostavljenost družbe cenovnim, kreditnim, likvidnostnim tveganjem in tveganjem v zvezi z denarnim tokom. (5) Družbe, ki so zavezane k reviziji, vključijo v svoje poslovno poročilo izjavo o upravljanju družbe...« Poslovno poročilo družb, ki so zavezane k uporabi zakona, ki ureja prevzeme, mora vsebovati še druge podatke (ZGD-1, 2009; 70. čl.).

Navedeni zakon v 60.a členu določa: »(1) Člani organov vodenja in nadzora družbe morajo skupno zagotavljati, da so letna poročila z vsemi sestavnimi deli, vključno z izjavo o upravljanju družbe in izjavo o nefinančnem poslovanju, sestavljena in objavljena v skladu s tem zakonom, slovenskimi računovodskimi standardi ali mednarodnimi standardi računovodskega poročanja. Pri tem ravnajo v skladu s pristojnostmi, skrbnostjo in odgovornostmi, kakor jih za posamezno obliko družbe določa ta zakon. (2) Letno poročilo in njegove sestavne dele morajo podpisati vsi člani posloводства družbe (ZGD-1, 2009).

ZGD-1 v 61. členu opredeljuje splošno pravilo, da mora biti letno poročilo sestavljeno jasno in pregledno, da njegov uporabnik lahko iz njega razbere podatke in informacije, ki ga zanimajo. Izkazovati mora resničen in pošten prikaz premoženja in obveznosti družbe, njenega finančnega položaja ter poslovnega izida. Če uporaba določb ZGD-1 in slovenskih računovodskih standardov ali mednarodnih standardov računovodskega poročanja ne zadošča za resničen in pošten prikaz, mora priloga k izkazu vsebovati ustrezna pojasnila (ZGD-1, 2009).

»Informacije v letnem poročilu morajo biti uporabnikom razumljive ter bistvene, zanesljive in primerljive. Na njihovo bistvenost vplivata njihova vrsta in pomembnost za posameznega uporabnika; stopnja bistvenosti je torej lahko pri isti informaciji za

različne uporabnike različna. Zanesljivost informacij je zagotovljena, če ne vsebujejo pomembnih napak in pristranskih stališč ter se uporabniki lahko nanje zanesejo, ker zvesto predstavljajo pomembne pojave; biti morajo popolne in dovolj upoštevati potrebo po previdnosti. Primerljivost informacij pa mora olajšati oblikovanje sodb na njihovi podlagi.« (Kocbek, 2014, str. 371)

Kunšek (2019) pravi: »Strokovna javnost izpostavlja tudi pomembnost uvodnega dela letnega poročila, saj se že iz nagovora posloводства in nadzornega organa lahko čutita duh delovanja družbe in verodostojnost ključnih organov upravljanja in nadzora. Letno poročilo je namreč zbir informacij, ki so ogledalo družbe in ki so namenjene vsem deležnikom družbe. Poslovno poročilo naj bi bila uravnotežena in celovita analiza razvoja in izidov poslovanja družbe ter njenega finančnega položaja, ki ustreza obsegu in vsestranskosti njenega poslovanja ter vsebuje ključne računovodske, finančne in če je to potrebno druge kazalce, kazalnike in druge pokazatelje, ki vključujejo tudi informacije, povezane z varstvom okolja in delavci. Čeprav so določila ZGD-1 o izdelavi letnega poročila jasna in obsežna, pa vse bolj pomemben postaja tudi promocijski vidik letnega poročila, podprt z ustrezno celostno podobo in komunikacijskimi kanali. Letno poročilo je namreč tudi odlično promocijsko informativno gradivo, tako za sedanje kot prihodnje deležnike.«

3 OBSTOJEČE STANJE

3.1 ODGOVORNOST DO ZAPOSLENIH V PODJETJU

Izbrano podjetje X zaposlene šteje med najpomembnejše deležnike. Zaposlene vključuje v veliko število svojih aktivnosti. Navedeno izhaja iz letnega poročila izbranega podjetja za leto 2020, kar prikazuje Slika 1. Podjetje izvaja različne raziskave, preverja statistike, analizira podatke, da prepozna medsebojne vplive in interese deležnikov v podjetju. V obravnavanem letnem poročilu podjetje navaja, da med deležnike, poleg zaposlenih, umešča še kupce blaga in storitev, dobavitelje in ostale poslovne partnerje, lastnike kapitala, analitike, finančno javnost, državne organe, medije, lokalno in širšo skupnost. Katere so skupine deležnikov v podjetju, kot tudi kakšen je pristop komuniciranja z njimi, je podjetje opredelilo v Politiki upravljanja (Letno poročilo podjetja X, 2020).

Deležniki	Kaj je zanje najpomembnejše?	Pogostost stikov
Zaposleni	• Zdravo in varno delovno okolje; • strokovno in učinkovito vodenje; • pridobivanje dodatnih znanj in kompetenc; • vključenost v odločanje; • možnost izobraževanja in razvoja kariere; • redne informacije o poslovanju in strateških načrtih družbe ter tekočem dogajanju v podjetju in njegovih aktivnostih.	• Redne informacije o poslovanju družbe in dogajanju v podjetju na internih portalih; • redni stiki prek sveta delavcev in sindikatov z vodstvom; • dvakrat letno potekajo ocenjevalno-razvojni pogovori; • vsako drugo leto z meritvami organizacijske kulture.
Kako jih vključujemo?	Aktivnosti	
• Redno seznanjanje zaposlenih z dogajanjem in tekočimi aktivnostmi v podjetju in skupini po uveljavljenih kanalih (intranet, eZasloni, oglasne deske, e-pošta, sistem kolegijev itd.); • spodbujanje inovativnosti v okviru programa [redacted]; • sodelovanje s svetom delavcev in sindikati; • aktivnosti za varovanje zdravja zaposlenih v okviru portala [redacted] in [redacted] ter vključevanja prek športnega društva [redacted]; • merjenje organizacijske vitalnosti, merjenje organizacijske kulture, ocenjevalno-razvojni pogovori.	• 91 % zaposlenih v skupini je bilo v letu 2020 vključenih v izobraževanja in usposabljanja. • V [redacted] smo v šolskem letu 2019/2020 devetim dijakom in študentom podelili kadrovske štipendije, skupno imamo 24 štipendistov. • Redno je potekal dialog s socialnimi partnerji (informiranje, skupna posvetovanja, pridobivanje soglasij). Svet delavcev se je v letu 2020 sestel na sedmih rednih in dveh dopisnih sejah.	

Slika 1: Pregled vključevanja zaposlenih
(Vir: Letno poročilo podjetja X, 2020)

Podjetje je v letu 2020 prikazovalo naslednje družbene kazalnike glede zaposlenih, kot izhaja iz Slike 2.

	2020*	2019*/**	Indeks 20/19
Število zaposlenih	3.392	3.387	100
Stopnja fluktuacije	5,8%	5,4%	107
Število ur izobraževanja na zaposlenega	18,6	26,6	70
Neposredni stroški izobraževanja v tisoč EUR	916	1.432	64
Delež zaposlenih z znanstvenim magisterijem in doktoratom	4,7 %	4,9 %	96
Število ur izobraževanj z varstva osebnih podatkov	261	101	258

Slika 2: Družbeni kazalniki – zaposleni
(Vir: Letno poročilo podjetja X, 2020)

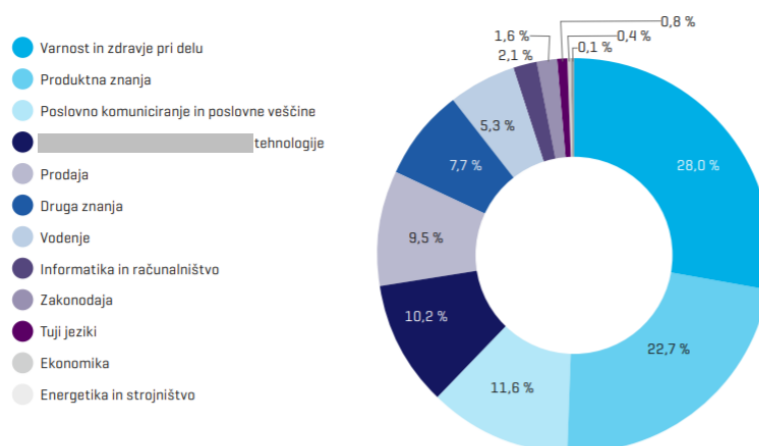
Podjetje skuša za zaposlene ustvarjati dodano vrednost na naslednje načine (Letno poročilo podjetja X, 2020):

- 8,9 % ključnih in perspektivnih zaposlenih v podjetju;
- polni certifikat Družini prijazno podjetje;
- sklad za pomoč otrokom zaposlenih;
- 251 zaposlenih krvodajalcev;
- zagotavljanje zdravega in varnega delovnega okolja, spoštovanje raznolikosti ter spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja.

Podjetje se zaveda, da so za dinamično prilagajanje uporabnikom potrebna vlaganja v širitev in nadgradnjo tehnologij, pospešena digitalizacija, nadaljnja optimizacija procesov in opolnomočenje zaposlenih (Letno poročilo podjetja X, 2020, str. 29). Med strateške cilje podjetja sodi tudi optimalna kadrovska struktura, z zagotavljanjem optimalnega števila zaposlenih glede na potrebe delovnih procesov. Podjetje kadrovske strukture optimizira s strateškim načrtovanjem potreb po kadrih ter ustrezno organiziranostjo in sistemizacijo delovnih mest. Znamko delodajalca nadgrajuje z učinkovitim sistemom nagrajevanja, z razvojem znanj in kompetenc (Letno poročilo podjetja X, 2020). Podjetje si prizadeva, da je delovno okolje odprto za inovativnost in sodelovanje. Zasleduje cilj, da se zaposleni na različnih področjih neprekinjeno usposablajo in izobražujejo. Nadgrajuje pristope za nagrajevanje zaposlenih. Podjetje skuša najti inovativne načine, da aktivno deluje pri promociji zdravja in preprečevanju izgorelosti. Izvaja aktivnosti za krepitev blagovne znamke. Osnovna vodila delovanja in odgovornosti, ki jih ima podjetje v medsebojnih odnosih in do drugih deležnikov, torej tudi zaposlenih, ureja v podjetju Etični kodeks. Zavzema se za strpnost pri delu, spoštovanje osnovnih človekovih pravic in medsebojno spoštovanje. Spodbuja pošteno, etično in zakonodajno skladno poslovanje. Zavrača kakršno koli diskriminacijo, bodisi v posredni ali neposredni obliki. Tako kot v predhodnih letih tudi v letu 2020 v podjetju niso imeli pritožbe zaradi diskriminacije. Povprečna starost zaposlenih v podjetju je 45,7 leta. Za zaposlene pred upokojitvijo podjetje izvaja aktivnosti v sklopu sodelovanja med različnimi generacijami zaposlenih in ravnanja s starejšimi zaposlenimi, vključeni pa so tudi v redne programe izobraževanj in usposabljanj. V podjetju je zaposlenih

100 invalidov različnih kategorij, od tega jih 50 % dela polni delovni čas. Podjetje redno presega zakonsko določeno kvoto zaposlovanja invalidov, kar je rezultat prizadevanj za omogočanje nadaljnje redne zaposlitve sodelavcem z omejitvami pri delu zaradi invalidnosti. Podjetje je bilo zato upravičeno do nagrade, ki znaša 20 % minimalne plače na mesec za vsakega zaposlenega invalida nad predpisano kvoto (Letno poročilo podjetja X, 2020).

Podjetje v letnem poročilu navaja, da posodobitev storitev in nove priložnosti na poslovnem področju lahko razvija le z ekipo vrhunskih strokovnjakov, s strokovnim znanjem, s skupnimi vrednotami zaposlenih ter z zasledovanjem enakih ciljev. Zato je podjetje osredotočeno na jačanje kompetenc in krepitev znanj zaposlenih, saj se zaveda, da jih je treba prenašati v vsakodnevno delo. Z izobraževanjem zaposlenih ter prenosom znanj in informacij med njimi podjetje zagotavlja tako lasten razvoj kot razvoj zaposlenih. Letni program izobraževanj se v podjetju vsako leto nadgradi tako, da vključujejo vedno nove in aktualne vsebine. Načrt razvoja zaposlenih se pripravi vsako leto ob letnih razvojnih pogovorih, izvedenih neposredno med posameznim zaposlenim in njegovim vodjo. Pri načrtovanju razvoja zaposlenih se opredelijo cilji in namen izobraževanj, pri čemer pri planiranju izobraževanj podjetje vedno izhaja iz ciljev podjetja. Bistveno za spremljanje učinkovitosti izobraževanj je, da so cilji jasni, merljivi, dosegljivi, realistični in relevantni ter časovno opredeljeni. Podjetje ima uvedene coachinge, mentorstvo in fokusne skupine. V letu 2020 izvedena anketa med zaposlenimi je pokazala, da so za krajša izobraževanja primerne spletne oblike izobraževanj, za daljša pa delavnice v živo. Zaposleni si želijo več vsebin s področij: soočanje s stresom, veščine komunikacije, odnosov, osebnostne rasti; storitve in blago, ki jih podjetje nudi uporabnikom; programski jeziki, uporaba interne programske opreme, projektno vodenje. V letu 2020 je bilo 11,6 % vseh izobraževanj, ki so se jih udeležili zaposleni, namenjenih oblikam komuniciranja, in sicer poslovnemu komuniciranju in poslovnim veščinam, kot prikazuje Slika 3.



Slika 3: Izobraževanja po področjih v podjetju v letu 2020
(Vir: Letno poročilo podjetja X, 2020)

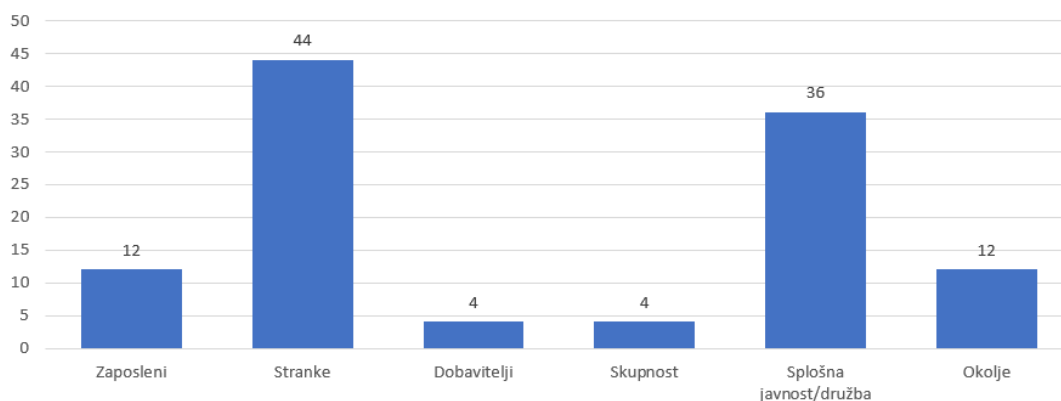
Podjetje z zaposlenimi skozi vse leto komunicira proaktivno po različnih komunikacijskih kanalih. Osrednje orodje komuniciranja z zaposlenimi je intranetni novičarski portal, kjer so zaposlenim dostopne vse aktualne informacije o dogajanju v podjetjih v skupini. Do njega lahko dostopajo vsi zaposleni in omogoča tudi varno prenašanje internih dokumentov, kot so priročniki, pravilniki, navodila, obrazci ipd. Z zaposlenimi podjetje komunicira tudi prek drugih kanalov, kot so digitalni zasloni, e-sporočila, e-glasila, za prenos informacij pa uporablja tudi različne oblike srečanj, kot so priložnostni dogodki, kolegiji, delovna srečanja, delavnice itd. Pandemija, ki se je začela konec prvega četrtertletja 2020, je bila za podjetje in zaposlene priložnost, da dokažejo, da so tudi velika podjetja hitra, agilna, učinkovita, ustvarjalna in usmerjena v podporo družbi, v kateri delujemo. Z zaposlenimi so aktivno komunicirali vsak dan, tako interno kot eksterno pa so jasno izkazali tudi svojo družbeno odgovornost. Pri tem je bil ključni izziv podjetja, kako poskrbeti za povezanost zaposlenih, ko je 70 % zaposlenih, ki jim je to omogočala narava dela, delalo z domov po vsej Sloveniji. Pri zasnovi komunikacijske strategije je bilo vodilo podjetja poiskati preprosto sidrišče vseh komunikacijskih aktivnosti, ki bo sinergično nagovarjalo emotivno plat in zaposlene ob izrednih okoliščinah združilo v skupen najmočnejši tim. V obdobju, ko je večina zaposlenih delala na daljavo, je podjetje prek e-sporočil in drugih aktivnosti (e-sporočila predsednika uprave, preventivni ukrepi, video komunikacija itd.) z zaposlenimi komuniciralo vsak dan. Komunicirali so vse, kar se je v podjetju dogajalo, v sporočila pa vključevali tudi vsebine, ki so jih prispevali sami zaposleni. Krepi so zaupanje, zmanjševali negotovost, povečevali pripadnost in gradili povezanost. V raziskavi, ki so jo med zaposlenimi izvedli v maju 2020, je sodelovalo 70,14 % sodelavk in sodelavcev. V njej so izpostavili, da se s podjetjem še niso počutili tako povezani kot v teh izjemnih okoliščinah in da so ponosni na način, na katerega se je podjetje ob razglašeni epidemiji odzvalo (Letno poročilo podjetja X, 2020).

3.2 KRITIČNA ANALIZA

Poslanstvo in zaposleni kot vsebina letnega poročila

Deloitte¹ je izvedel raziskavo letnih poročil za leto 2020, ki so jih objavila določena večja podjetja v Veliki Britaniji. V raziskavi ugotavlja, na katere teme v letnih poročilih so se osredotočala podjetja, vključena v raziskavo. Raziskava je proučevala trende poročanja na štirih področjih: namen oziroma poslanstvo, ljudje, planet, dobiček (angl. *purpose, people, planet, profit* – »4 Ps'«) (Annual Company Report Insight 2020, 2021).

Poslanstvo podjetij je tema, ki je v zadnjih letih prišla v ospredje in je postala ključni poudarek v številnih letnih poročilih podjetij. Opredelitev namena oziroma poslanstva podjetja izhaja iz dolžnosti vodstva podjetja k spodbujanju dolgoročnega uspeha podjetja, ob upoštevanju njegovega ugleda in deležnikov. Raziskava je pokazala, katere deležnike naslavljajo oziroma izpostavljajo podjetja v svojih letnih poročilih v vsebini, ki opredeljuje namen oziroma poslanstvo podjetja. Največji poudarek s strani podjetij je na strankah oziroma kupcih storitev in blaga podjetja (44 % podjetij se v letnih poročilih osredotoča na kupca kot namen poslovanja), sledi splošna javnost oziroma splošna družba (36 %), zaposleni pa si skupaj z okoljem delijo tretje mesto (12 %). Navedeno opredeljuje Slika 4 (Annual Report Insight 2020 - Purpose; Surveying FTSE reporting, 2021, str. 2 in 4).

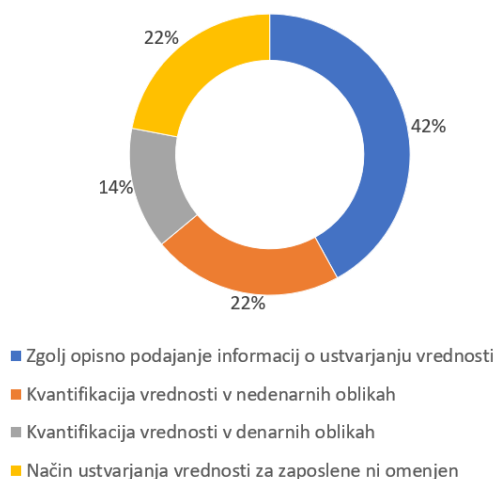


Slika 4: Katere deležnike podjetja naslavljajo v povezavi z namenom poslovanja podjetja

(Vir: prevedeno iz Annual Report Insight 2020 - Purpose; Surveying FTSE reporting, 2021)

¹ Deloitte Central Europe Holdings Limited kot matična družba, s povezanimi družbami po svetu, sodi med vodilne družbe za strokovne storitve, ki nudijo storitve revizije, davčnega, pravnega, poslovnega in finančnega svetovanja ter svetovanja na področju tveganj (O združenju Deloitte, 2021).

Podjetja pogosto opisujejo svojo delovno silo kot svoje najbolj cenjeno bogastvo. Vendar je le 58 % podjetij, vključenih v raziskavo, v letnih poročilih vključilo opis poslovnega modela, po katerem ustvarjajo vrednost za zaposlene. Raziskava navaja, da bi morala identificirati in v poslovnih modelih opisati vire, s katerimi ustvarjajo vrednost. Pomembno je, da podjetja obrazložijo ukrepe, sprejete za upravljanje, ohranitev in razvoj virov, ki ustvarjajo vrednost, vključno z neoprijemljivimi viri, kot so zaposleni. Kot izhaja iz Slike 5, je 78 % podjetij, vključenih v raziskavo, v opisu poslovnega modela vključilo vrednost, ki jo podjetja ustvarjajo za zaposlene. Kar polovica podjetij, ki v letnih poročilih niso omenjala vrednosti, ki jo podjetja ustvarjajo za zaposlene, pa je zaposlene omenjalo kot ključni vir, od katerega je odvisno poslovanje podjetja. Raziskava je pokazala, da v podjetjih obstaja očitno posploševanje, da je zadostna vrednost za zaposlene to, da imajo delo, za katero so plačani. Ta podjetja kot vrednost, ki jo nudijo zaposlenim, kvantificirajo plače, druge plačne ugodnosti, vplačevanje v pokojninski sklad. Posamezna podjetja opisujejo število novih zaposlitev ali napredovanj v letu ali obseg izobraževanj za zaposlene. Čeprav so takšne kvantifikacije sicer uporabne, so najboljša razkritja tista, ki vsebujejo bolj detaljne opise. Nekatera podjetja so opisovala, kako so zasledovala cilj, da zaposlenim nudijo bolj varno, izzivov polno ali nagrajujoče okolje za delo. Z opisom, kakšne učinke imajo podjetja na svoje ključne vire (tako pozitivne kot negativne), je možno iz takšnega letnega poročila povleči bolj jasne zaključke med izbranim poslovnim modelom in s tem povezanimi rezultati (Annual Report Insight 2020 - People; Surveying FTSE reporting, 2021).



Slika 5: Kako podjetja v svojih poslovnih modelih opisujejo, na kakšen način ustvarjajo vrednost za zaposlene
(Vir: prevedeno iz Annual Report Insight 2020 - People; Surveying FTSE reporting, 2021)

Slika 5 prikazuje, kako podjetja v svojih poslovnih modelih opisujejo, na kakšen način ustvarjajo vrednost za zaposlene: 42 % podjetij zgolj opisno podaja informacije o ustvarjanju vrednosti za zaposlene (angl. *narrative description of value*

creation only); 22 % podjetij opisuje vrednost za zaposlene v nedenarnih oblikah (angl. *qualification of value in non-monetary terms*) in 14 % v denarnih oblikah (angl. *qualification of value in monetary terms*); kar 22 % podjetij pa v letnih poročilih sploh ne omenja, na kakšen način ustvarjajo vrednost za zaposlene (angl. *value created for employees not mentioned*).

V okviru te naloge smo opravili kritično analizo letnega poročila izbranega podjetja X za leto 2020, in sicer z vidika, če oziroma na kakšen način v okviru letnega poročila pojasnjuje, ali vključuje zaposlene v poslanstvo podjetja in kako za zaposlene ustvarja dodano vrednost, kar Deloitte v svoji raziskavi izpostavlja kot pomembno vsebino.

Poslanstvo podjetja, ki se glasi: »Poenostavljamo življenja. Varujemo vaš svet.« (Letno poročilo podjetja X, 2020, str. 27), sicer ne naslavlja zaposlenih neposredno, ampak je opredeljeno nedoločno, usmerjeno v vse deležnike podjetja. Neposredno za opisom poslanstva podjetja v obravnavanem letnem poročilu sledi opis poslovnega modela podjetja. Podjetje navaja, da med svoje vire umešča naslednje, nanizano v tem zaporedju: finančne vire, infrastrukturo, kadrovski in raziskovalno-razvojni potencial ter družbeno in naravno okolje. Zaposleni so torej od štirih navedenih virov nanizani na tretjem mestu. Iz letnega poročila izhaja, da podjetje X veliko pozornost namenja krepitvi znanja zaposlenih: »/.../ 91 % zaposlenih vključenih v izobraževanje, 18,6 ure izobraževanja na zaposlenega, razvoj internih naprednih razvojno-izobraževalnih programov, magistrstrov in doktorjev znanosti 4,7 % vseh zaposlenih, sodelovanje v EU razvojno-raziskovalnih projektih« (Letno poročilo podjetja X, 2020, str. 28).

Podjetje v letnem poročilu zaposlene naslavlja na tretjem mestu, za delničarji in uporabniki ter pred lokalno in širšo skupnostjo. Podjetje v letnem poročilu razkriva, da ustvarja vrednost za zaposlene na naslednji način: »8,9 % ključnih in perspektivnih zaposlenih v podjetju X, polni certifikat Družini prijazno podjetje, Srčni sklad za pomoč otrokom zaposlenih, 251 zaposlenih krvodajalcev, zagotavljanje zdravega in varnega delovnega okolja, spoštovanje raznolikosti ter spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja« (Letno poročilo podjetja X, 2020, str. 29).

Podjetje navaja, da so njegovi ključni deležniki zaposleni, delničarji in potencialni vlagatelji, uporabniki storitev podjetja, regulatorni in državni organi, finančni analitiki in ostala finančna javnost, dobavitelji in ostali poslovni partnerji, mediji ter lokalne in širše skupnosti (Letno poročilo podjetja X, 2020). V obravnavanem letnem poročilu se podjetje izrecno opredeljuje le glede komunikacije z deležniki izven okolja podjetja: informacije javnega značaja, komuniciranje z mediji, komuniciranje z regulatorji in državnimi organi (Letno poročilo podjetja X, 2020). Podjetje v letnem poročilu le nekaj bežne pozornosti namenja vsebini, na kakšen način poteka

komunikacija z zaposlenimi: »/.../, zaposlenim v /.../ je na voljo interni portal z vsemi potrebnimi informacijami, /.../« (Letno poročilo podjetja X, 2020, str. 149).

Predstavitvi načina komunikacije z zaposlenimi je namenjen poseben sestavek v letnem poročilu (Letno poročilo podjetja X, 2020), ki pa se v glavnini posveča le komunikaciji tekom pandemije covid-19. Resda je sicer covid-19 v letu 2020 zaznamoval vse sfere družbenega življenja – pa vendar bi se od podjetja, ki v letnem poročilu navaja, da z deležniki komunicira odprto, uravnoteženo, proaktivno in reaktivno, pričakovalo, da komunikacijo z zaposlenimi kot enimi od deležnikov bolj podrobno predstavi in analizira: glede komunikacijskih kanalov, ki jih uporablja, načinov komuniciranja in njihove učinkovitosti. Izhajajoč iz zapisov v letnem poročilu, podjetje ne prepozna priložnosti, da bi bila lahko letna poročila eden od komunikacijskih kanalov, ki bi zaposlenim nudili razumljive, bistvene, zanesljive in primerljive informacije.

V primerjavi z zgoraj opredeljeno raziskavo Deloitte (gl. str. 15 in nasl.) torej podjetje X sodi med tista podjetja, ki v poslanstvu svojih zaposlenih ne naslavljajo določno in neposredno ter ki v letnih poročilih zgolj opisno podajajo informacije o ustvarjanju vrednosti za zaposlene.

Odločitev, katere vsebine, ki naj bi bile pomembne za zaposlene, je treba vključiti v letno poročilo, je podjetje očitno sprejelo na podlagi izvedene analize bistvenih vsebin letnega poročanja, kot izhaja iz letnega poročila podjetja X za leto 2020 (Letno poročilo podjetja X, 2020). Podjetje navaja, da je posamezne deležniške skupine spraševalo, katere vsebine letnega poročila so zanje najpomembnejše in o katerih bi želele, da podjetje poroča v večjem obsegu. Na podlagi rezultatov je podjetje oblikovalo sklope najpomembnejših interesov za posamezne deležnike v okviru vsebine letnih poročanj, ki so za zaposlene in za podjetje X naslednje (gl. Sliko 6): visoko pomembne so teme pridobivanje dodatnih znanj (št. 18), strokovno in učinkovito vodenje (št. 17) ter zdravo in varno delovno okolje (št. 16); srednje pomembni pa sta temi vključenost zaposlenih v odločanje (št. 19) in možnosti razvoja kariere (št. 20).



Slika 6: Matrika bistvenih interesov deležnikov
(Vir: Letno poročilo podjetja X, 2020)

Kot zanimivost je treba izpostaviti, da je v raziskavi, opravljeni leta 2020, tema vključenosti zaposlenih v odločanje med manj pomembnimi, ki naj bi bile zajete v letno poročanje; medtem ko je bila ena najpomembnejših tem zdravo in varno delovno okolje. Tak rezultat raziskave v podjetju gre najverjetneje pripisati vplivu pričetka pandemije v marcu 2020 iz naslednjih dveh razlogov. Prvič, v času kriznih razmer, kar je pričetek pandemije nedvomno bil, je primeren predvsem avtoritativen stil vodenja podjetja (Vaupotič et al., 2015), v katerem je potreba po participaciji zaposlenih pri odločanju manj izrazita. In drugič, tekom pandemije sta se v vseh javnostih in vseh medijih komuniciranja v družbi kot daleč najpomembnejši temi izpostavljali ravno zdravje in varno okolje. Zaradi tega bi kazalo po zaključku pandemičnega stanja analizo v podjetju ponoviti, da bi podjetje pridobilo razmeram skladne odzive deležnikov.

Nefinančni podatki, ki jih v letno poročanje vključuje podjetje X, bi bili z obzirom na ugotovitve raziskave Deloitte vsebinsko bolj polni, če bi podjetje pri opisu mehanizmov, ki jih uporablja za večanje zavzetosti zaposlenih, vključilo več detajlov ali resničnih primerov o tem, kako je podjetje upoštevalo ali ravnalo v situacijah, v katerih se je znašlo v razmerju do zaposlenih.

Podjetje naj tudi v večji meri razkriva povezanost med različnimi podatki, ki jih podaja v letnem poročilu. Ker podjetje zaposlene navaja kot tretji ključni vir pri poslovanju podjetja, naj jih kot takšne tudi identificira v konkretnem poslovnem modelu poslovanja. Podjetje naj razloži, konkretno katere aktivnosti je izvedlo za ravnanje z zaposlenimi za ohranitev ali razvoj njihovih zmožnosti. Letno poročilo naj razkrije tudi konkretno vrednost, ki jo ustvarja za zaposlene, bodisi v denarni ali

nedenarni obliki. Zaželena je tudi povezava do temeljnih dejavnikov tveganj v povezavi z zaposlenimi. Ustrezno bi bilo vključiti konkretne ključne kazalnike uspešnosti (KPI²), s katerimi podjetje meri uspešnost pri obvladovanju tveganj v povezavi z zaposlenimi.

Letno poročilo kot komunikacijski kanal z zaposlenimi

V pretekli raziskavi drugih avtorjev je bilo ugotavljano, kakšni so v podjetjih možni načini komuniciranja, komunikacijski kanali in njihova učinkovitost pri komuniciranju do zaposlenih, kar prikazuje Tabela 1.

Kanal	Učinkovitost	Primer	Prednost
iz oči v oči	zelo visoka	vprašanje nadrejenemu	možnost takojšnje povratne informacije
telefon, video konferenca	visoka	srečanje v virtualnih delovnih okoljih	učinkovitost in nizki stroški (npr. stroški potovanja na sestanek)
pismo, elektronsko sporočilo, glasovno sporočilo	nizka	komuniciranje s poslovnimi partnerji	učinkovitost pri posredovanju rutinskih informacij
splošna poročila, finančna poročila	zelo nizka	poslovno poročilo, letno poročilo	informacije za širši krog uporabnikov; *možnost vključitve velikega števila informacij; enotno posredovane informacije

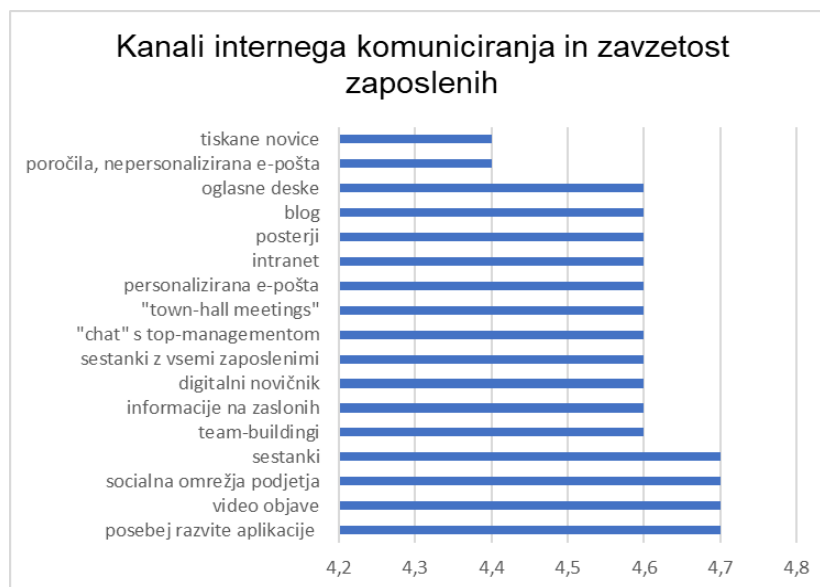
Tabela 1: Oblike komunikacijskih kanalov in njihova učinkovitost

(Vir: Rozman in Kovač, 2012; lastni vir)

Izpostavljamo še novejšo raziskavo. Hrvaška znanstvena fundacija – HRZZ je v letu 2020 izvedla raziskavo o vplivu interne komunikacije v podjetjih na zavzetost zaposlenih, katere rezultati, povzeti na Sliki 7, prikazujejo, da na zavzetost zaposlenih najbolj vpliva komuniciranje podjetja z zaposlenimi prek posebnih za

² Ključni kazalniki uspešnosti (ang. KPI oziroma Key Performance Indicator) so pogosto uporabljena metoda za merjenje uspešnosti poslovanja podjetij. So niz vizualiziranih števil, s katerimi podjetje poskrbi in dokazuje, da je strategija podjetja na pravi poti. Merjenje omogoča upravljanje, nadzor in doseganje želenih poslovnih rezultatov na dnevni, tedenski mesečni oziroma letni ravni. Pomagajo določiti strateške, finančne in operativne dosežke podjetja, zlasti v primerjavi z dosežki drugih podjetij v istem sektorju (Twin, 2021).

potrebe podjetij razvitih internih aplikacij, video objav, internih socialnih omrežij podjetij in sestankov; med najmanjšimi vplivi na zavzetost pa so poročila. Kot zanimivost izpostavljamo, da slednja ugotovitev raziskave HRZZ sovпада tudi z zgoraj prikazano Tabelo 1.



Slika 7: Kanali internega komuniciranja in zavzetost zaposlenih
(Vir: lastni vir, povzeto po Tkalac Verčič, 2021)

Zaključki raziskave poudarjajo, da je izbira ustrezne ravni interne komunikacije v podjetju pomembna za dolgoročno uspešnost podjetij, saj se z ustreznim internim komuniciranjem krepi blagovna znamka delodajalca in sloves podjetja. Raziskava poudarja, da morajo podjetja dajati poudarek internim javnostim, torej zaposlenim, s poudarkom na tehnikah segmentiranja zaposlenih in izbiri medijev komuniciranja, prilagajanju komuniciranja skladno z uvajanjem sprememb v podjetju ter komuniciranju vodstva z zaposlenimi.

Sodeč po predstavljeni raziskavi, sodijo tudi letna poročila podjetij med tisto vrsto komunikacije, ki med številnimi vrstami internih komunikacij v podjetjih najmanj vpliva na zavzetost zaposlenih. Predstavljeno raziskavo lahko podjetje X vzame kot priporočilo, da finančne in nefinančne informacije iz letnega poročila z različnimi metodami razčlenjuje, primerja, opisuje, združuje v drugih kanalih komuniciranja, ki pri zaposlenih sprožajo večjo zavzetost.

4 PRAKTIČNI DEL

V empiričnem raziskovalnem poročilu smo za izvedbo kvantitativne raziskave uporabili sekundarne podatke iz anketnega vprašalnika. Glede na uporabnost raziskave gre za aplikativno raziskavo, ki uporablja znane metode za raziskovanje vidikov raziskovalnega problema; glede na namen raziskave pa gre za korelacijsko raziskavo, katere namen je ugotavljanje zvez oziroma soodvisnosti med spremenljivkami.

4.1 POVZETEK RAZISKAVE

Pogostost spremljanja poročil podjetja glede na starost zaposlenih

Prvo raziskovalno vprašanje se je glasilo: »Ali v podjetju X mlajši zaposleni pogosteje spremljajo letna poročila podjetja kot starejši zaposleni?«

Zanimalo nas je, ali mlajši segment zaposlenih v izbranem podjetju bolj aktivno, dinamično in zavzeto spremlja poročanje delodajalca v zvezi s poslovnimi vidiki delovanja podjetja od starejšega segmenta zaposlenih v tem podjetju. Zanimala nas je torej razlika med dvema starostnima segmentoma zaposlenih v podjetju glede pogostosti oziroma aktivnosti pri angažiranju spremljanja poslovnih podatkov delodajalca.

Za raziskavo smo izhajali iz statistične populacije, ki obsega vse zaposlene v podjetju X, enoto pa predstavlja 1 zaposleni. Statistično populacijo smo razdelili v 2 množici: mlajši in starejši zaposleni v tem podjetju. Vzorčna strategija, ki smo jo izbrali, je rezultat vprašalnika iz Priloge 1. Prejete odgovore smo razvrstili v 2 vzorca:

- »Vzorec 1: mlajši zaposleni v podjetju X«, kamor smo vključili tiste, ki so pri odgovoru na vprašalnik kot svojo starost označili naslednje možne odgovore: do 20 let; od 21 do 35 let; od 36 do 45 let.
- »Vzorec 2: starejši zaposleni v podjetju X«, kamor smo vključili tiste, ki so pri odgovoru na vprašalnik kot svojo starost označili naslednje možne odgovore: od 46 do 55 let; nad 56 let.

Skupaj smo prejeli 88 odgovorov zaposlenih v podjetju, od česar je 54 odgovorov sodilo v Vzorec 1 »mlajši zaposleni« in 34 odgovorov v Vzorec 2 »starejši zaposleni«, kot izhaja iz Tabele 2.

	Da – 1	Ne – 2	Skupaj	Povprečna vrednost
Mlajši	38	16	54	1,296
Starejši	20	14	34	1,412
Skupaj	58	30	88	1,341
Skupaj v %	65,91	34,09	100	/

*Tabela 2: Prebiranje letnega poročila s strani mlajših in starejših zaposlenih
(Lastni vir)*

Iz virov, ki so nam bili dostopni za namene te raziskave, nam ni uspelo pridobiti zanesljivega podatka o tem, kolikšno je razmerje v številu mlajših zaposlenih in starejših zaposlenih v podjetju X glede na število vseh zaposlenih, zato so zaključki naše raziskave podani ob predpostavki, da so se na anketni vprašalnik odzvali starejši in mlajši zaposleni v enakem razmerju, kot je njihovo dejansko razmerje v podjetju.

Prejete odgovore smo preverili s parametrom srednje vrednosti – povprečjem, ki je aritmetična sredina in se izračuna tako, da se sešteje skupina števil in nato deli s številom teh števil. Od skupaj prejetih 88 odgovorov je bilo 54 odgovorov s strani mlajših zaposlenih, 34 pa s strani starejših zaposlenih. Možna odgovora na vprašanje anketnega vprašalnika »Ste letno poročilo podjetja X za leto 2019 pregledali oziroma se seznanili z njegovo vsebino?« sta bila zaprte narave, in sicer »Da« in »Ne«. Prejete odgovore za obe skupini zaposlenih smo analizirali na način, da smo odgovoru »Da« pripisali število 1, odgovoru »Ne« pa smo pripisali število 2, kot izhaja iz Tabele 2.

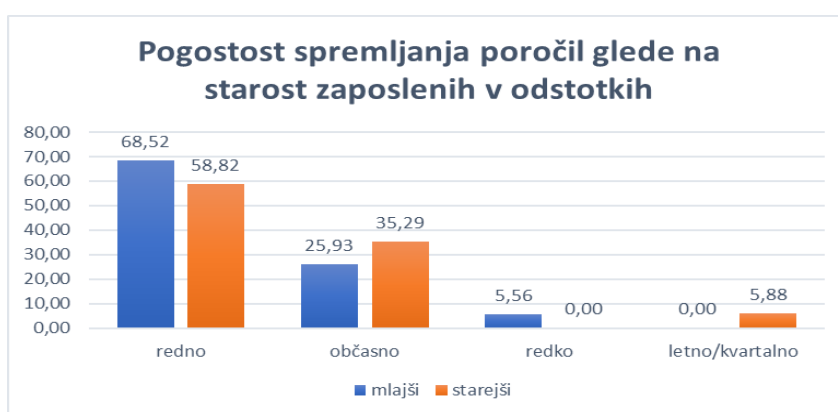
Pri mlajših zaposlenih je pri odgovorih aritmetična sredina – povprečje 1,296, pri starejših zaposlenih pa je povprečje 1,412. Če bi bilo povprečje 1,5, bi pomenilo, da je na odgovor »Da« in »Ne« odgovorilo enako število mlajših oziroma starejših zaposlenih. Zaključimo lahko, da je pri obeh skupinah zaposlenih, tako pri mlajših zaposlenih kot starejših zaposlenih, več tistih, ki so na zastavljeno vprašanje odgovorili z »Da – 1«, torej da so letno poročilo podjetja X za leto 2019 pregledali oziroma se seznanili z njegovo vsebino. Vrednosti aritmetičnih sredin tako pri starejših kot mlajših zaposlenih sta si tudi zelo blizu (mlajši 1,296, starejši 1,412), kar pomeni, da obe starostni strukturi s približno enako mero prebirata poročila izbranega podjetja. Če povprečno vrednost vzamemo v obzir nekoliko podrobneje, ugotovimo, da so starejši zaposleni nekoliko manj naklonjeni prebiranju poročil, zato bi se kazalo strukturi starejših zaposlenih bolj posvetiti z nadaljnjimi raziskavami v podjetju, s kakšnimi komunikacijskimi orodji bi se jim dalo bolj približati.

Pogostost spremljanja poslovnih podatkov oziroma informacij v poročilih (ponudba, razvoj storitev, poslovanje, ostale informacije) je bila merjena na lestvici, izhajajoči iz vprašanja št. 1 »Kako pogosto spremljate informacije, ki jih komunicira podjetje X (ponudba, razvoj storitev, poslovanje, ostale informacije)?« in ponujenih možnih odgovorov: redno (vsaj enkrat na teden); občasno (vsaj enkrat na mesec); redko (manj kot enkrat na mesec); samo ob objavi informacij o poslovanju (letna in kvartalna poročila).

Za preverjanje raziskovalnega vprašanja smo upoštevali neodvisno spremenljivko: starost zaposlenega v podjetju X (»starost«); in odvisno spremenljivko: pogostost spremljanja poročanja podjetja X (»pogostost«). Proučevali smo frekvenčno porazdelitev odgovorov in dobili rezultate. Iz Slike 8 izhajajo rezultati v številu glede na prejete odgovore, s Slike 9 pa rezultati v odstotku.



Slika 8: Graf pogostosti spremljanja poročil glede na starost zaposlenih po številu (Lastni vir)



Slika 9: Graf pogostosti spremljanja poročil glede na starost zaposlenih v odstotkih (Lastni vir)

Podatki prikazujejo, da od skupaj 88 zaposlenih v podjetju X (pri čemer je 54 mlajših zaposlenih in 34 starejših zaposlenih) 37 (68,52 %) mlajših in 20 (58,82 %) starejših spremlja poročanje redno; 14 (25,93 %) mlajših in 12 (35,29 %) starejših spremlja poročanje občasno; 3 (5,56 %) mlajši in 0 starejših spremlja poročanje redko; 0 mlajših in 2 (5,88 %) starejša zaposlena pa spremljata poročanje podjetja zgolj ob letnih oziroma kvartalnih poročilih.

Tako pri mlajših kot starejših zaposlenih je spremljanje poročil podjetja v pretežni meri redno ali občasno. Tako je odgovorilo kar 94,45 % mlajših zaposlenih in 94,11 % starejših zaposlenih. Le nekaj posameznikov je odgovorilo, da poročila spremljajo redko, zgolj kvartalno ali letno.

Zaključek je pozitiven in optimističen, saj pomeni, da ne glede na to, da v tej nalogi predstavljene raziskave drugih avtorjev zaključujejo, da letna poročila niso učinkovit komunikacijski kanal, zaposleni v izbranem podjetju vendarle pogosto posežejo po informacijah, zajetih v drugih različnih oblikah poročanja s strani podjetja.

Naš zaključek je, da se spremljanje poročil podjetja X med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi v podjetju X statistično pomembno ne razlikuje. Še celo več, raziskava nam je ponudila odgovor tudi na to, da je v izbranem podjetju spremljanje različnih tipov poročil (ponudba, razvoj storitev, poslovanje, ostale informacije) med obema generacijama na zelo visoki ravni, pri tem pa raven prebiranja letnih poročil ni najvišja, saj kar 34,09 % zaposlenih letnih poročil ne prebira. Tako bi se kazalo v podjetju v prihodnje še dodatno poglobiti v to, ali oziroma kako letno poročilo kot komunikacijski kanal približati zaposlenim.

Pogostost spremljanja poročil podjetja glede na spol zaposlenih

Drugo raziskovalno vprašanje se je glasilo: »Ali v podjetju X obstajajo razlike med moškimi in ženskami glede prebiranja letnega poročila?«

Zanimala nas je razlika med spoloma zaposlenih v podjetju X glede branja letnega poročila. Zanimalo nas je, ali so ženske ali moški, zaposleni v podjetju X, tisti, ki bolj aktivno, dinamično in zavzeto spremljajo letna poročila delodajalca.

Za raziskavo smo izhajali iz statistične populacije, ki obsega vse zaposlene v podjetju X, enoto pa predstavlja 1 zaposleni. Statistično populacijo smo razdelili v 2 množici: ženske in moški, zaposleni v tem podjetju. Vzorčna strategija, ki smo jo izbrali, je rezultat vprašalnika. Prejete odgovore smo razvrstili v 2 vzorca, glede na spol, na podlagi odgovorov na vprašanje št. 2 iz vprašalnika iz Priloge 1: »Ste letno poročilo podjetja X za leto 2019 pregledali oziroma se seznanili z njegovo vsebino?« Nato smo raziskovali, ali je posamezni zaposleni prebral letno poročilo (LP), na podlagi odgovorov na vprašanje št. 2, kjer sta bila možna 2 odgovora: da in ne.

Skupaj smo prejeli 88 odgovorov zaposlenih v podjetju, od česar je 31 odgovorov sodilo v vzorec 1 »ženske« in 57 odgovorov v vzorec 2 »moški«, kot izhaja iz Tabele 3.

	Da – 1	Ne – 2	Skupaj	Povprečna vrednost
Ženske	21	10	31	1,323
Moški	37	20	57	1,351
Skupaj	58	30	88	1,341

*Tabela 3: Prebiranje letnega poročila s strani žensk in moških
(Lastni vir)*

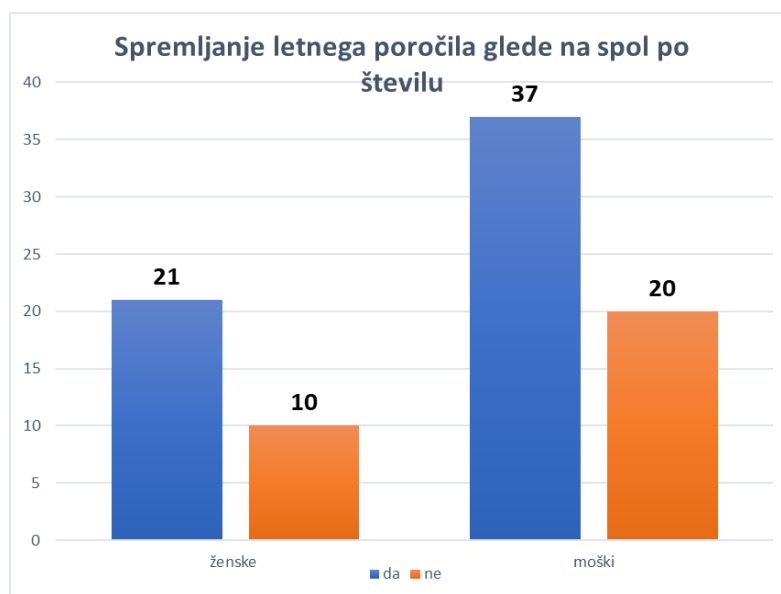
Glede na to, da iz virov, ki so nam bili dostopni za namene te raziskave, nam ni uspelo pridobiti zanesljivega podatka o tem, kolikšen je delež zaposlenih moških in žensk v podjetju X glede na število vseh zaposlenih, so zaključki naše raziskave podani ob predpostavki, da so se na anketni vprašalnik odzvali moški in ženske v enakem razmerju, kot je njihovo dejansko razmerje v podjetju.

Prejete odgovore smo preverili s parametrom srednje vrednosti – povprečjem, ki je aritmetična sredina in se izračuna tako, da se sešteje skupina števil in nato deli s številom teh števil. Od skupaj prejetih 88 odgovorov je bilo 31 odgovorov s strani žensk, 57 pa s strani moških. Možna odgovora na vprašanje anketnega vprašalnika »Ste letno poročilo podjetja X za leto 2019 pregledali oziroma se seznanili z njegovo vsebino?« sta bila zaprte narave, in sicer »Da« in »Ne«. Prejete odgovore za obe skupini zaposlenih smo analizirali na način, da smo odgovoru »Da« pripisali število 1, odgovoru »Ne« pa smo pripisali število 2, kot izhaja iz Tabele 3.

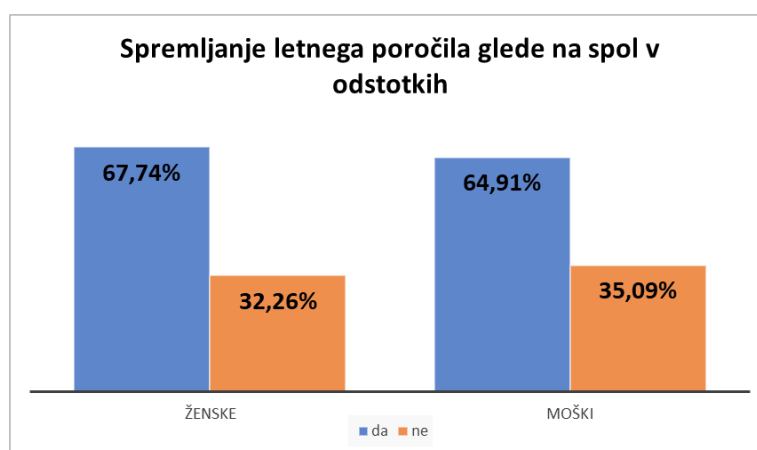
Pri zaposlenih ženskega spola je pri odgovorih aritmetična sredina – povprečje 1,323, pri moških zaposlenih pa je povprečje 1,351. Če bi bilo povprečje 1,5, bi pomenilo, da je na odgovor »Da« in »Ne« odgovorilo enako število mlajših oziroma starejših zaposlenih. Zaključimo lahko, da je pri obeh skupinah zaposlenih, tako pri ženskah kot moških, več tistih, ki so na zastavljeno vprašanje odgovorili z »Da – 1«, torej da so letno poročilo podjetja X za leto 2019 pregledali oziroma se seznanili z njegovo vsebino. Vrednosti aritmetičnih sredin tako pri ženskah kot moških sta si tudi zelo blizu (ženske 1,323, moški 1,351), kar pomeni, da obe starostni strukturi z enako mero prebirata poročila izbranega podjetja.

Za preverjanje raziskovalnega vprašanja smo upoštevali neodvisno spremenljivko: spol zaposlenega v podjetju X (»spol«): ženska/moški; in odvisno spremenljivko: ali je zaposleni prebral letno poročilo (»Prebral LP«): da/ne. Rezultati iz anketnega vprašalnika izhajajo iz Slike 10, ki opredeljuje prejete odgovore po številu, in Slike

11, ki opredeljuje prejete odgovore v odstotkih. Od 31 žensk jih je 21 (67,74 %) prebralo letno poročilo in 10 (32,26 %) ne; od 57 moških jih je 37 (64,91 %) prebralo letno poročilo in 20 (35,09 %) ne. Pri obeh spolih je večina tistih, ki so letno poročilo prebrali, in sicer kar 65,91 %.



Slika 10: Graf spremljanja letnega poročila glede na spol zaposlenih po številu (Lastni vir)



Slika 11: Graf spremljanja letnega poročila glede na spol zaposlenih v odstotkih (Lastni vir)

Zaključek raziskave v zvezi z vprašanjem, ali so zaposleni v podjetju X prebrali letno poročilo podjetja ali ne, se glede na spol zaposlenih statistično pomembno ne razlikuje. Pri tem letnih poročil ne prebira okvirno tretjina zaposlenih, kar smo ugotovili že pri prvem raziskovalnem vprašanju. Tako bi se kazalo v podjetju v

prihodnje še dodatno poglobiti v to, ali oziroma kako letno poročilo kot komunikacijski kanal približati zaposlenim.

Zaznavanje podrobnosti informacij

Tretje raziskovalno vprašanje se je glasilo: »Ali se zdijo zaposlenim v podjetju X informacije v letnem poročilu dovolj podrobne?«

Zanimalo nas je, ali se razumevanje podrobnosti podatkov, ki jih daje podjetje X na voljo, s strani zaposlenih v podjetju razlikuje. Analizirali smo izbranih 88 prejetih odgovorov zaposlenih v podjetju. Na podlagi danih odgovorov na vprašanje »Letno poročanje podjetja X je dovolj podrobno« smo raziskovali vidik podrobnosti letnega poročanja. Odgovor je bilo možno podati na 5-stopenjski lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni »popolnoma se strinjam«, 1 pa »se sploh ne strinjam«. Prejeli smo odgovore, kot izhaja iz Tabele 4.

5 – Popolnoma se strinjam	12
4 – Strinjam se	47
3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam	27
2 – Ne strinjam se	2
1 – Sploh se ne strinjam	0
Skupaj	88
Povprečna vrednost	3,784

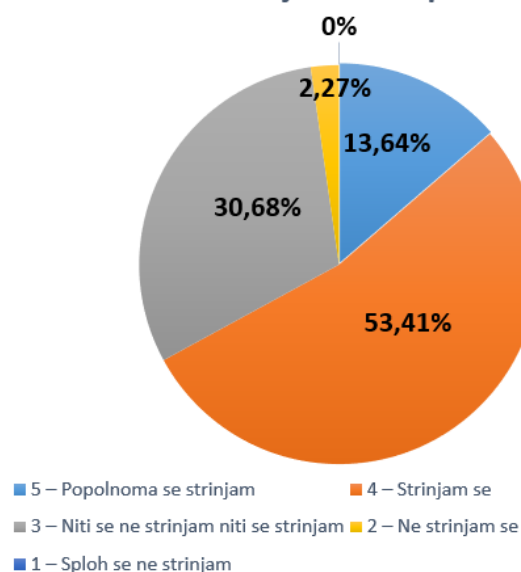
Tabela 4: Podrobnost letnega poročila
(Lastni vir)

Prejete odgovore smo preverili s parametrom srednje vrednosti – povprečjem, ki je aritmetična sredina in se izračuna tako, da se sešteje skupina števil in nato deli s številom teh števil. Prejete odgovore za vseh 5 trditev smo analizirali na način, da smo odgovoru »Popolnoma se strinjam« pripisali število 5, odgovoru »Sploh se ne strinjam« pa smo pripisali število 1; in dodali vmesne 3 stopnje, ki smo jim pripisali vrednosti 2, 3 in 4, kot izhaja iz Tabele 4.

Aritmetična sredina – povprečje vseh prejetih odgovorov je 3,784 od 5. Če bi bilo povprečje 3, bi pomenilo, da smo na vseh 5 stopenj trditev prejeli enako število odgovorov. Zaključimo lahko, da se zdijo zaposlenim v podjetju v pretežni meri informacije v letnih poročilih dovolj podrobne.

Rezultate odgovorov pa prikazuje Slika 12: od skupno 88 jih je 12 (13,63 %) anketiranih odgovorilo, da se zelo strinjajo s tem, da je letno poročanje dovolj podrobno; 47 (53,40 %) je podrobnost letnega poročanja označilo nekoliko nižje, da se strinjajo (z oceno 4); 27 (30,68 %) jih je do trditve, da je letno poročilo dovolj podrobno, nevtralnih, z odgovorom niti se ne strinjam niti se strinjam (ocena 3). Samo 2 (2,27 %) sta odgovorila, da se (skoraj) ne strinjata s tem, da je bilo letno poročilo dovolj podrobno (ocena 2); nihče od anketiranih pa ni odgovoril, da je bilo letno poročilo povsem nepodrobno, z odgovorom sploh se ne strinjam (ocena 1).

Podrobnost informacij v letnem poročilu v odstotkih



*Slika 12: Graf prikaza podrobnosti informiranja z letnim poročilom v odstotkih
(Lastni vir)*

Odgovor na raziskovalno vprašanje, ali se zaposlenim zdi letno poročilo dovolj podrobno, je pritrdilen. 67 % zaposlenih v podjetju X meni, da je letno poročilo dovolj oziroma skoraj dovolj podrobno (ocena 4 in 5). Odgovor je za podjetje lahko zelo zadovoljujoč, saj okvirno dve tretjini zaposlenih v podjetju ocenjujeta podrobnost vsebin letnega poročila z najvišjima dvema ocenama. To pomeni, da podjetje vlaga v vsebino letnih poročil visok nivo angažiranja, da se trudi zaposlenim kot deležnikom v podjetju dajati veliko število relevantnih, točnih, jasnih in ažurnih informacij.

Pri interpretaciji rezultata pa velja nekaj previdnosti, saj pri merjenju trditev na 5-stopenjski lestvici, odgovor 3 pomeni indiferentnost anketirancev. Tisti, ki so odgovorili na trditev z vrednostjo 3, se namreč niti ne strinjajo niti strinjajo s tem, da je letno poročilo dovolj podrobno. Kar dobra tretjina (30,68 %) anketirancev meni, da letno poročilo ni »niti dovolj niti premalo podrobno«, kar pomeni indiferentnost do vsebinske podrobnosti letnega poročila. Razloge za indiferentnost dobre tretjine

zaposlenih bi bilo vredno v izbranem podjetju raziskati z dodatnimi raziskavami, saj število ni zanemarljivo. Kot smo zapisali, je v podjetju okvirno 3000 zaposlenih, od teh je tretjina, torej 1000, takih, ki do vsebine letnih poročil kažejo določeno mero nezanimanja oziroma izražajo, da vsebina letnih poročil ne odraža zadostne mere podrobnih, aktualnih, točnih informacij.

5 ZAKLJUČKI

Naloga je v uvodnem delu poudarila pomen komunikacije v delovnem okolju. Pri tem je problematika bralcu predstavljena tako z opisovanjem teorije kot s predstavitvijo s strani drugih avtorjev že izvedenih raziskav, ki prikazujejo, kateri komunikacijski kanali v podjetjih do zaposlenih so bolj učinkoviti. Naloga bralcu predstavlja, na kakšen način ustrezna komunikacija žene in motivira zaposlene k opravljanju njihovih delovnih nalog ter da je takšna motivacija pomembna zato, da zaposleni zasledujejo strateške cilje podjetja in sledijo poslanstvu podjetja.

Poseben problem v komuniciranju v podjetjih je velik obseg informacij, ki narašča z razvojem tehnologije, naraščanjem števila zaposlenih v podjetju in kompleksnostjo struktur med njimi. Zaradi množice informacij se mora v podjetjih sporočanje pogosto omejiti na komuniciranje najpomembnejšega. Glede na to, da letna poročila vsebujejo nadrobne informacije, bi bil v podjetjih potreben razmislek, kako jih približati zaposlenim in povečati učinkovitost sporočanja informacij zaposlenim prek letnih poročil. Naloga je prikazala nekatere možnosti o tem, kakšne vsebine za zaposlene naj letna poročila vsebujejo.

V podjetjih se med posameznimi zaposlenimi in skupinami zaposlenih (v nalogi so obravnavane skupine: starejši, mlajši; moški, ženske) zahteva komuniciranje. To pa je lahko izziv, če so značilnosti zaposlenih glede načina komuniciranja različne. V nalogi smo ugotavljali, ali te razlike obstajajo. Zatorej mora biti ključna naloga podjetij odpravljanje ovir pri komuniciranju z različnimi skupinami zaposlenih. Šele če se pri podajanju informacij podjetje in v njem zaposleni razumejo, se lahko zgradijo sodelovalni delovni procesi, v okviru katerih delovne naloge v podjetju potekajo na način, da se z njimi zasleduje doseganje skupne strategije podjetja.

Na podlagi zgoraj izpostavljenega je bil cilj naloge prikazati način prenosa informacij s strani vodstva do zaposlenih v podjetjih prek konkretnega komunikacijskega kanala – letnih poročil. Posledično pa je bil cilj naloge prikazati kritična stališča in predloge za izboljšanje komunikacije prek letnih poročil v podjetju.

Letno poročilo je sicer po v tej nalogi predstavljenih predhodnih raziskavah navedeno kot eno od najmanj učinkovitih načinov informiranja zaposlenih. Pa vendar, glede na to, da morajo podjetja zaradi zakonskih obveznosti pripravljati letna poročila in mora biti vsebina le-teh zaradi v raziskavi predstavljenih zakonskih predpisov zelo nadrobno razdelana, zaradi česar podjetja za pripravo letnih poročil namenjajo veliko resursov, je smiselno, da podjetja kot enega od komunikacijskih kanalov do zaposlenih v obzir vzamejo tudi informiranje prek letnih poročil.

Na podlagi raziskave, ki smo jo opravili v izbranem podjetju, smo ugotovili, da med zaposlenimi ni razlik med spoloma ter med starejšimi in mlajšimi glede tega, kako pogosto spremljajo letna poročila. To ugotovitev lahko sprejmemo s pozitivnega vidika, saj lahko zaključimo, da podjetjem ni treba posvečati posebne pozornosti temu, da bi morala informacije, vključene v letna poročila, še posebej prilagajati različnim skupinam zaposlenih. Kot pozitivno lahko sprejmemo tudi, da smo na podlagi raziskave v izbranem podjetju ugotovili, da se večini zaposlenih zdi letno poročilo dovolj podrobno oziroma skoraj dovolj podrobno. Bi pa v bodoče kazalo nekaj več pozornosti nameniti tistim zaposlenim, ki menijo, da letno poročilo ni dovolj podrobno oziroma so do tega vprašanja indiferentni, da bi se podjetje z vsebinami letnega poročila približalo tudi tem.

Bi pa bilo treba pozornost posvetiti tistim strukturam zaposlenih, ki letnih poročil sploh ne prebirajo, da podjetja najdejo njim ustrezne komunikacijske kanale. Kar okvirna tretjina tako starejših kot mlajših zaposlenih ter tako moških kot žensk v izbranem podjetju ne prebira letnega poročila, sodeč po raziskavi, ki smo jo opravili. To problematiko bi kazalo v izbranem podjetju še dodatno nasloviti in raziskati, saj tretjina zaposlenih nikakor ni zanemarljiv delež. Kot smo izpostavili v pričujočem delu, je ustrezno informiranje zaposlenih ključen dejavnik za dvig njihove zavzetosti pri delu, kar posledično vodi k večji produktivnosti in uspešnosti podjetja. Predlagamo, da izbrano podjetje izvede dodatno raziskavo, ki bi se osredotočila zlasti na izpostavljeno tretjino zaposlenih, ki letnih poročil ne prebira, da bi ugotovili vzrok za neprebiranje letnih poročil in poiskali druge načine informiranja teh zaposlenih. Raziskava naj se osredotoči na vprašanja v smeri: zakaj zaposleni letnih poročil ne prebirajo; ali informacije namesto v letnih poročilih iščejo po drugih kanalih sporočanja v podjetju; katere informacije so jim v letnih poročilih pomembne, zaradi katerih bi se odločali za prebiranje letnih poročil; kateri komunikacijski kanali v podjetju so jim najustreznejši; katere komunikacijske kanale naj podjetje še bolj intenzivno uporablja. Pri tem naj se izbrano podjetje zateče k v tej nalogi predstavljenim raziskavam tretjih avtorjev na ravni drugih podjetij, iz katerih že izhaja, da na zavzetost zaposlenih najbolj vplivajo naslednji kanali internega komuniciranja: sestanki, socialna omrežja podjetja, video objave, posebej za podjetja razvite aplikacije. Izbranemu podjetju torej priporočamo, da za delež zaposlenih, ki letnih poročil ne prebira neposredno, bistvene informacije iz letnih poročil povzame in pretvori v drug, za zaposlene bolj učinkovit komunikacijski način. Obe v pričujoči nalogi povzeti pretekli raziskavi tujih avtorjev kot najučinkovitejši način komuniciranja poudarjata neposreden stik med podjetjem in zaposlenimi, zato je na mestu naše priporočilo izbranemu podjetju, naj pisna poročanja zaposlenim, četudi so še tako vsebinsko izčrpna in obsežna, ne pretehtajo nad osebnim stikom z zaposlenimi s strani vodij.

Iz raziskave, ki smo jo izvedli v izbranem podjetju, izhaja tudi, da zelo nizek odstotek zaposlenih informacije podjetja spremlja zgolj ob letnih ali kvartalnih poročilih, saj

glavnina zaposlenih (skoraj 95 %) informacije podjetja spremlja v pogostejših intervalih. Zaključek je pozitiven, saj pomeni, da zaposleni v izbranem podjetju pogosto posežejo po informacijah podjetja in ne le ob objavi četrtnih ali letnih poročil. Izbranemu podjetju torej priporočamo, da naj še naprej ohranja in krepi informiranje zaposlenih prek načinov komuniciranja, ki so za zaposlene pogosto dostopni, torej ne le ob zaključku četrtnih in zaključku poslovnih let.

V nalogi prikazane raziskave drugih avtorjev izpostavljajo, da je smiselno posvetiti pozornost temu, katere teme, ki naslavljaajo zaposlene, naj se vključijo v letna poročila: kako so v poslanstvo podjetij vključeni tudi zaposleni, na kakšen način podjetja za svoje zaposlene ustvarjajo dodano vrednost. Analiza letnega poročila izbranega podjetja prikazuje, da s poslanstvom podjetja zaposleni niso neposredno naslovljeni, kar se lahko šteje kot določena pomanjkljivost. Na podlagi te ugotovitve bi bilo smiselno v podjetjih nameniti zaposlenim še dodatno komunikacijo glede poslanstva podjetja, na primer v naslednjih letnih poročilih ali prek drugih učinkovitejših komunikacijskih kanalov.

Izpostavili smo dobro prakso izbranega podjetja, ki je med zaposlenimi opravilo raziskavo, katere teme v letnih poročilih jih zanimajo. Zaposleni so poudarili kot visoko pomembne teme: pridobivanje dodatnih znanj, strokovno in učinkovito vodenje, zdravo in varno delovno okolje; kot srednje pomembni sta bili izpostavljeni tudi temi vključenost zaposlenih v odločanje v podjetju in možnosti razvoja kariere. Ker je bila raziskava opravljena tekom kriznega obdobja pandemije, bi jo bilo smiselno v izbranem podjetju ponoviti tudi po zaključku le-te, saj se lahko tedaj mnenje zaposlenih glede tega, kaj so zanje pomembne teme, spremeni. Ker pa imajo različna podjetja drugačna poslanstva in vrednote, se jim priporoča, da sama v svojem okolju izvedejo lastne raziskave o tem, katere teme so njihovim zaposlenim pomembne in katere teme naj bodo zaobjete v letnih poročilih. S tem pa bi se posledično povečala tudi učinkovitost letnih poročil kot komunikacijskega kanala.

Z zgoraj predstavljenim je izpolnjen torej tudi cilj naloge, da bo prikaz obstoječe prakse konkretnega izbranega podjetja v pomoč drugim primerljivim podjetjem pri oblikovanju in izvajanju dobrih praks internega komuniciranja in prenosa informacij zaposlenim prek letnih poročil. Na podlagi praks, za katere smo v tej nalogi izpostavili, da bi bile smiselne določene izboljšave ali dodatne aktivnosti, pa lahko tako izbrano podjetje kot primerljiva podjetja najdejo napotke, v kateri smeri lahko izboljšujejo komunikacijo do zaposlenih.

6 LITERATURA IN VIRI

Deloitte. (2022). *Annual Company Report Insight 2020*. Pridobljeno 4. julija 2021 z naslova <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/audit/articles/annual-report-insights-2020.html>.

Deloitte. (2022). *Annual Report Insight 2020 - People; Surveying FTSE reporting*. Pridobljeno 4. julija 2021 z naslova <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/aboutdeloitte/deloitte-uk-annual-report-insights-2020-people.pdf>.

Deloitte. (2022). *Annual Report Insight 2020 - Purpose; Surveying FTSE reporting*. Pridobljeno 4. julija 2021 z naslova <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/aboutdeloitte/deloitte-uk-annual-report-insights-2020-purpose.pdf>.

Deloitte. (2022). *O združenju Deloitte*. Pridobljeno 22. avgusta 2021 z naslova <https://www2.deloitte.com/si/sl/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>.

International standard ISO 10018:2012. (2012). *Quality management – Guidelines on people involvement and competence*. Švica: International Organization for Standardization.

Jakubiec, M. (2019). *The importance of internal communication for management of an organisation*. Scientific Papers of Silesian University of Technology; Organization and Management Series, 47–62.

Jerič, K. in Brečko, D. (2020). *Medgeneracijsko sodelovanje in prenos znanj pri delu*. Magistrsko naloga. Ljubljana: Fakulteta za management in pravo Ljubljana.

Kocbek, M. (2014). *Veliki komentar Zakona o gospodarskih družbah – druga, dopolnjena izdaja z novelami ZGD-1A do ZGD-1H*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.

Kunšek, M. (9. 1. 2019). *Letno poročilo je ogledalo podjetja*. Pridobljeno iz www.findinfo.si: <https://www.findinfo.si/medijsko-sredisce/v-srediscu/234410>.

Letno poročilo podjetja X. (2020). Pridobljeno 1. avgusta 2021 z naslova www.ajpes.si.

Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.

Tkalac Verčič, A. (9.–10. september 2021). *Doseganje zavzetosti z interno komunikacijo*. Slovenski kadrovski kongres 2021. Portorož: Planet GV, Slovenska kadrovska zveza.

Twin, A. (2021). *Key Performance Indicators (KPIs)*. Pridobljeno 29. septembra 2021 z naslova <https://www.investopedia.com/terms/kpi.asp>.

Vaupotič, K., et al. (2015). *S sodelovanjem do zaupanja in uspešnega poslovanja*:

priročnik za uvajanje participacije zaposlenih v poslovno prakso. Maribor: Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma.

Zakon o poslovni skrivnosti. (2009). ZPosS. Uradni list RS, št. 22/19.

Zakon o gospodarskih družbah. (2009). ZGD-1. Uradni list RS, št. 65/09 uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl.

US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS, 158/20 – ZIntPK-C in 18/21)

Žunec, B. (2021). *(R)Evolucija vodenja*. Maribor: Družba za odličnost.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

VPRAŠANJE	
1. Kako pogosto spremljate informacije, ki jih komunicira podjetje X (ponudba, razvoj storitev, poslovanje, ostale informacije)?	☐ Redno (vsaj enkrat na teden) ☐ Občasno (vsaj enkrat na mesec) ☐ Redko (manj kot enkrat na mesec) ☐ Samo ob objavi informacij o poslovanju (letna in kvartalna poročila)
2. Ste letno poročilo podjetja X za leto 2019 pregledali oziroma se seznanili z njegovo vsebino?	☐ Da ☐ Ne
3. Letno poročanje podjetja X je dovolj podrobno. (Ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer 5 pomeni, da se popolnoma strinjate, 1 pa, da se sploh ne strinjate.)	☐ 5 – Popolnoma se strinjam ☐ 4 – Strinjam se ☐ 3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam ☐ 2 – Ne strinjam se ☐ 1 – Sploh se ne strinjam
4. Spol	☐ Ž ☐ M
5. Starost	☐ Do 20 let ☐ Od 21 do 35 let ☐ Od 36 do 45 let ☐ Od 46 do 55 let ☐ Nad 56 let