

2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MANAGEMENT V PROSTOVOLJNEM
GASILSKEM DRUŠTVU

ŠPELA ČEPERLIN

ŠPELA ČEPERLIN

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

MANAGEMENT V PROSTOVOLJNEM
GASILSKEM DRUŠTVU

Špela Čeperlin

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

V diplomskem delu je predstavljeno vodstvo v Prostovoljnem gasilskem društvu Laško, vodenje in delovanje ter urejanje zadev in odločanje. Temeljna naloga je bila preučiti, ali je postavljeno vodstvo dobro, z dovolj izkušenj, znanj, veščin in hkrati zmožnost razumevanja članov in vzpodbujanje le teh ter, ali je članom društva sploh pomembno izobraževanje, usposabljanje in pridobivanje novih specialnosti – so se pripravljene tudi sami učiti? Gasilec, članom, članicam je potrebno omogočiti več, da razvijejo željo po delovanju, doseganju, željo po pomoči drugim, rasti in pozitivnih spremembah. V diplomskem delu smo namenili največ pozornosti vodenju, urejanju zadev in odločanju. Pri tem je pomembno znanje managementa – dejavnosti KOMPI, načini vodenja, načrtovanje, slogi odločanja, izobraževanje, komunikacija in motivacija. Najpomembnejše pri delu v Prostovoljnem gasilskem društvu Laško pa je predvsem vodenje, organizacija in usmerjanje.

Ključne besede: vodenje, urejanje zadev, odločanje, izobraževanje, motivacija.

SUMMARY

The graduation thesis is introducing the management of the Volunteer Firemen Society of the city of Laško, its operations, conducting affairs, and decision-making. The essential task of this work was to study the quality of the set up management, its experiences, knowledges, skills, and its ability of understanding the members and to encourage them, as well as to decide about the importance of their educating, qualifying, and gaining new special skills. Are they ready to make much effort in the learning? Firemen and members should be enabled to develop their wish of operating, achieving, giving help to other people, growth, and positive changes. The major part of the graduation thesis has been devoted to the management of the society, to conducting affairs, and to decision-making. The knowledge of management should take an important role in all three categories – the KOMPI activities, ways of management, planning, ways of decision-making, educating, communication, and motivation. The management, organisation, and directing are the most significant facts of the Volunteer Firemen Society work operations.

Keywords: management, conducting affairs, decision-making, educating, motivation.

UDK: 005:614.842(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Namen in cilji dela	2
2	Predstavitev društva kot nepridobitna organizacija	5
2.1	Predstavitev prostovoljnega gasilskega društva	6
2.2	Organizacijska struktura	8
2.3	Zgodovina društva	9
2.4	Poslanstvo, smotri, vizija, cilji	9
3	Vodenje, urejanje zadev in odločanje	11
3.1	Vodenje	11
3.1.1	Načini vodenja	13
3.1.2	Temeljne naloge vodij	16
3.1.3	Dodatne dejavnosti managerjev za uspešno vodenje društva – dejavnosti KOMPI	18
3.2	Urejane zadev	18
3.3	Odločanje	20
3.3.1	Odločevalci v Prostovoljnem gasilskem društvu	20
3.3.2	Slogi odločanja	22
4	Sistem dela z ljudmi	25
4.1	Izobraževanje	25
4.2	Komunikacija	25
4.3	Motivacija	26
5	Raziskava	27
5.1	Interpretacija rezultatov	29
6	Ugotovitve priporočila	47
7	Predlogi in izboljšave	51
8	Sklep	53
	Literatura	55
	Viri	57
	Priloge	59

SLIKE

Slika 2.1	Organizacijska struktura Prostovoljnega gasilskega društva Laško	8
Slika 3.1	Matrika uspešnosti in razvoja kadrov	15
Slika 5.1	Leta članstva	29
Slika 5.2	Spol	30
Slika 5.3	Starost	31
Slika 5.4	Ocene odnosa z vodstvom	32
Slika 5.5	Odnos vodstva do članov	33
Slika 5.6	Izobraženost vodstva	34
Slika 5.7	Pomembnost znanja gasilcev	35
Slika 5.8	Ali vodstvo poskrbi za izobraženost članov	36
Slika 5.9	So člani s strani vodstva dobro usmerjeni in nadzirani pri delu na splošno, kot tudi na intervencijah?	37
Slika 5.10	Informiranost članov	38
Slika 5.11	Motivacija v društvu	39
Slika 5.12	Nagrajevanje in motiviranje članov	40
Slika 5.13	Ali vodstvo podpira ideje, predloge in mnenja članov?	41
Slika 5.14	Sestavljanje letnega plana in uresničitev le-tega	42
Slika 5.15	Druženje in prosti čas	43
Slika 5.16	Podpiranje in spoštovanje vodstva pri njihovih odločitvah	44
Slika 5.17	Ali bi člani pri vodstvu v PGD Laško kaj spremenili?	45

TABELE

Tabela 5.1	Število razdeljenih anket	27
Tabela 5.2	Število vrnjenih anket in delež celotnega vzorca	27

KRAJŠAVE

PGD	Prostovoljno gasilsko društvo
GZ	Gasilska zveza
GZS	Gasilska zveza Slovenije
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
d. d.	delniška družba
d.o.o.	družba z omejeno odgovornostjo
npr.	na primer
itd.	in tako dalje
ipd.	in podobno

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

V nepridobitnih organizacijah je način dela z ljudmi malo drugačen kot v pridobitnih. Ljudje za svoje delo niso plačani, ves prosti čas namenjajo delu v društvu, žrtvujejo marsikatero noč z namenom pomagati ljudem in veliko je takšnih neprespanih noči.

Takšni ljudje so spoštovanja vredni in tega bi se morali zavedati vsi. Vodstvo takšne organizacije pa ima še toliko bolj pomembno funkcijo – voditi celotno društvo in poleg tega še skrbeti za člane društva, ki so zelo občutljivi in so hkrati nepogrešljiva infrastruktura društva, ki niso orodja za doseganje ciljev, rezultatov in predstavljajo človeški kapital.

Uspešnost društva se kaže v uspešno in varno zaključenih intervencijah (dobra organizacija in koordinacija dela), dobri medsebojni odnosi in zadovoljstvo vodstva, ki ga pokažejo z nagrajevanjem članov, ter še večjim zagonom za delo in razvoj.

V prvem delu diplomskega dela smo na kratko predstavili društvo in njegovo zgodovino, opisali društvo kot nepridobitna organizacija, opisali značilnosti prostovoljnega dela, poslanstvo, smotre, vizijo in cilje. Diplomska naloga obsega tudi poglavje vodenja, urejanja zadev in odločanja. Predstavili smo načine vodenja, naloge vodij, načrtovanje, razporejanje in pridobivanje financ, sloge odločanja ter predstavitev odločevalcev. Ker pa je delo z ljudmi v društvu zelo pomembno, smo namenili eno poglavje tudi sistemu dela z ljudmi. Osredotočili smo se na izobraževanje, komunikacijo in motivacijo.

V drugem delu diplomskega dela pa nas je zanimalo, ali je vodstvo dobro? Ali pozna naloge managementa in je za to delo usposobljeno? Je usposobljeno za vodenje le-takih ljudi in na koncu tudi vodenja društva? Ali vodstvo pozna vse? Ali se mora še kaj naučiti? Ali je nezmotljivo? So člani društva zainteresirani za razvoj in dodatna znanja, ki jih potrebujejo pri delu? Jih vodstvo motivira v tej smeri?

Ta vprašanja in probleme smo v diplomskem delu izpostavili, anketirali člane društva, jih analizirali in pridobili koristne informacije.

1.2 Namen in cilji dela

Namen diplomskega dela je predstaviti Prostovoljno gasilsko društvo Laško, njihov način dela, strukturo društva. Predstavili bomo tudi vodenje društva, načine vodenja, stile vodenja, temeljne naloge vodij, urejanje zadev in odločanje. Kdo so odločevalci, slogi odločanja, urejanje zadev, problemi ki tukaj nastajajo. Prav tako pa je namen predstaviti pomembnost dela z ljudmi, izobraževanje, interes za razvoj, komunikacijo, motivacija in druženje.

Preučili smo obstoječo domačo literaturo, uporabili tudi primarno vrsto podatkov, metodo anketiranja – strukturirano spraševanje nam je pomagalo pri praktičnem pridobivanju informacij. Na podlagi rezultatov smo prikazali, ali ima Prostovoljno gasilsko društvo Laško dobro vodstvo in ali je s strani članov dovolj interesa za razvoj društva, v smislu izobraževanj, usposabljanj, tečajev, ter razvoja na splošno. Ugotovili smo, ali je izobraževanje članom pomembno, če so z znanjem, ki so ga do zdaj pridobili, zadovoljni, ali bi jih morali vodje vključiti v več izobraževalnih tečajev ter ali bi morale tudi vodje biti bolj izobražene. Ugotovili smo o tudi, kakšen je odnos vodstvo-člani, tako pri delu na splošno kot tudi na intervencijah. Je usmerjanje vodstva dobro, pravilno, so člani zadovoljni. Ugotovili smo tudi, kako vodje informirajo, kdo po mnenju članov bi moral skrbeti za to. Je dovolj motiviranja, nagrajevanja, je vodstvo odprto za predloge, mnenja in ideje, ponudijo članom sodelovanje pri sestavljanju letnega plana ter kako vodstvo skrbi za druženje in spoznavanje.

Anketa je bila anonimna, zaprtega tipa. Anketirali smo operativni del članov in članic Prostovoljnega gasilskega društva Laško. Primarne podatke smo pridobili tudi s pomočjo ustnih virov. Podatke pa smo pridobili tudi iz knjig in priročnikov, leksikonov, biltenov in s spleta.

Rezultate anketiranja smo prikazali tabelarno in z grafikoni.

Problematika, ki smo jo obravnavali, se nanaša na Prostovoljno gasilsko društvo Laško kot nepridobitno organizacijo in z njo povezano vodenje ter urejanje zadev in odločanje.

Zastavili smo si naslednje predpostavke, hipoteze: Predpostavljamo, da je društvo zadovoljno z vodstvom, in predpostavljamo, da so operativni člani zainteresirani za nadaljnji razvoj v smislu izobraževanj, usposabljanj, tečajev ter društva kot celota (v smislu prepoznavnosti, urejenosti, dejavnosti, novosti, motiviranju, nagrajevanju, komuniciranju itd.).

Omejili smo se predvsem na vodenje, organiziranje in koordinacijo.

2 PREDSTAVITEV DRUŠTVA KOT NEPRIDOBITNA ORGANIZACIJA

Prostovoljno gasilsko društvo deluje kot nepridobitna organizacija, temelji na svobodni volji, sodelavci in udeleženci, v njej delujejo prostovoljno v korist družbi ter za svoje delo niso plačani.

Nepridobitno organizacijo ustanovijo ustanovitelji z namenom dosežati cilje. Smotri takšne organizacije so nepridobitni, niso merljivi v denarju, koristi pa so lahko materialne ali nematerialne ter posredne ali neposredne.

Nepridobitne organizacije delujejo v javnem interesu in je njihov namen trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička (Trunk Širca in I. Tavčar 1998, 3).

Neprofitne oz. dobičkonosne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček. Če do njega pride, z njim ne razpolagajo po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev in rast te dejavnosti ali pa za dvig kvalitete, kakovosti storitev. Značilnosti takšne organizacije sta, da so neprofitne, ter da so nastale na osnovi prostovoljne odločitve posameznikov ali skupin državljanov.

Nepridobitno organizacijo kot vsako, ustanovijo ustanovitelji zato, da bi jim dajala zelene koristi. Deluje predvsem za druge uporabnike.

Prostovoljno delo pa je tesno povezano z nepridobitno organizacijo in sodi med temeljne značilnosti nepridobitnih organizacij. Ljudi v to delo vodijo različni interesi, organizacija pa jih mora dobro spodbujati.

Značilnosti prostovoljnega dela:

Prostovoljci so zelo dragoceni za nepridobitno organizacijo. Mnoge nepridobitne organizacije sploh ne bi mogle delovati in opravljati svojega dela brez prostovoljcev. Njihovo delo zahteva veliko prostega časa, veliko odrekanj, mnogo izobraževanj, znanja, zavzetosti in potrpljenja. Hkrati prinaša tudi veliko priložnosti in težav.

Prostovoljno delo poteka le nekaj ur tedensko oziroma po svobodni volji. Prostovoljci za svoje delo niso plačani ter opravljajo vsa humanitarna dela, torej delo temelji na svobodni volji, ne pa na prisili in obveznosti. Člani društva pa v zameno dobijo vso opremo za interveniranje, se izobražujejo, hodijo na izlete, strokovne ekskurzije ter se udeležujejo piknikov, kjer je poudarek na druženju in sprostitvi.

V okviru nepridobitne dejavnosti Prostovoljno gasilsko društvo Laško opravlja naslednje naloge in obveznosti: organizira in izvaja redna usposabljanja; izvaja preventivne naloge varstva pred požarom in drugih reševalnih nalog na področju varstva

pred naravnimi in drugimi nesrečami; gasi požare, varuje in rešuje ljudi, živali in premoženje na požarih, naravnih in drugih nesrečah; vzdržuje gasilske prostore, vozila, naprave, orodja in opremo ter skrbi za varno in primerno hrambo; izvaja gasilske vaje; skrbi za vzgojo in usposabljanja gasilske mladine; organizira tekmovanja; vodi predpisane gasilske in društvene evidence; sodeluje z drugimi društvi, podeljuje članom priznanja in odlikovanja ter opravlja druge naloge.

Društvo pa lahko opravlja tudi nekatere pridobitne dejavnosti, ki so pogojene in jih dovoljuje Zakon o društvih. Vse te dejavnosti opravlja le v obsegu, potrebnem za uresničevanje namena in ciljev, torej za opravljanje nepridobitne dejavnosti. Društvo sme izvajati gasilske storitve po naročilu, ki ni predmet opravljanja nepridobitne dejavnosti po pooblastilu in se izvajajo proti plačilu (izvajanje požarne straže na športnih in drugih prireditvah, prevoz pitne vode za fizične in pravne osebe, čiščenje cestišč in ostalih površin ter objektov); servisiranje in preizkušanje opreme, naprav in sredstev za varstvo pred požarom za druga gasilska društva ter ostale fizične in pravne osebe (servis gasilnih aparatov, hidrantov, motornih brizgaln, posod pod tlakom), v skladu s predpisi, ki urejajo servisiranje in preizkušanje naprav za varstvo pred požari; organiziranje gasilskih veselic in drugih prireditev v skladu z veljavno zakonodajo.

2.1 Predstavitev prostovoljnega gasilskega društva

Prostovoljno gasilsko društvo je prostovoljno, samostojno, nepolitično in nestransko združenje fizičnih oseb, ki delujejo na podlagi Zakona o društvih (Ur. l. RS, št. 61/06 – Zdru-1) in Zakona o gasilstvu (Ur. l. RS, št. 113/05 – Zgas-UPB1). Namen delovanja je prostovoljno združevanje občanov, da postanejo prostovoljni gasilci, ki lahko sestavljajo gasilsko enoto. Opravljajo preventivne in operativne naloge v zvezi z varstvom pred požarom, varstvom pred naravnimi in drugimi nesrečami ter zaščito in reševanje. Za svoje obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem.

Ustanovijo ga lahko fizične osebe, ki so dopolnile 18 let, tako da na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi ter temeljni akt društva. Tako postane društvo pravna oseba zasebnega prava. Za registracijo poskrbi upravna enota, kjer ustanovitelj predloži zapisnik z ustanovnega zbora, dva izvoda temeljnega akta in seznam z osebnimi podatki ustanoviteljev in njihovimi overjenimi podpisi ter osebno ime zastopnika društva.

Društvo si lahko samo določi namene, cilje, plane, dejavnosti, ki jih bo opravljal ter načine delovanja s temeljnim aktom, v skladu s pravnim redom Republike Slovenije.

Prostovoljno gasilsko društvo Laško se navzgor vključuje v Območno gasilsko zvezo Laško. V GZ Laško spada še sedem drugih društev v regiji. Poleg Laškega še Rečica pri Laškem, Vrh nad Laškim, Šentrupert, Sedraž, Jurklošter, Rimske Toplice in Zidani Most.

Kot največje društvo v občini Laško ima nalogo, da intervenira po celotni regiji občine, to pomeni, da nudi pomoč drugim društvom v regiji, na svojem območju.

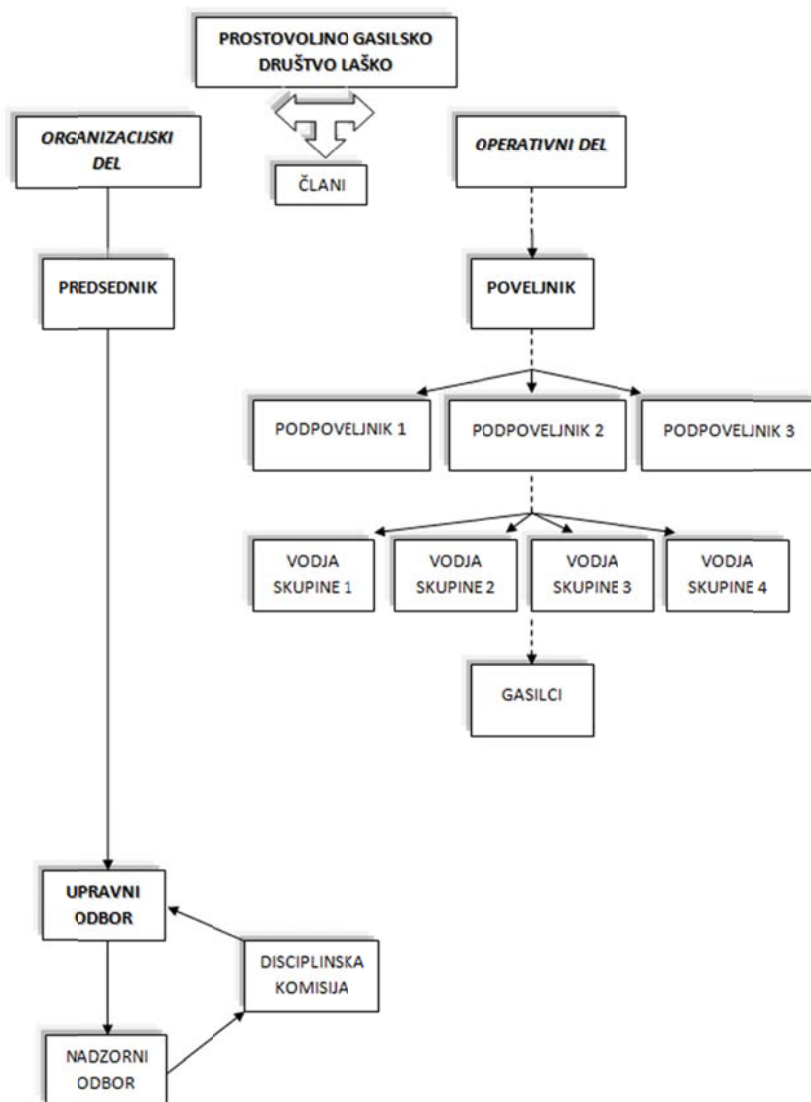
Društvo je organizirano in razdeljeno na dva dela.

Prvi del je organizacijski del društva, ki ga vodi, predstavlja in zastopa predsednik društva. Sem spada, kot vodstvo in glavni odločevalec tudi upravni odbor, nadzorni odbor, disciplinska komisija ter ostali člani in članice društva, ki niso operativni člani.

Drugi del pa je operativni del, ki ga vodi, koordinira, nadzira poveljnik društva. To je na samih intervencijah in pri delu operativne narave.

2.2 Organizacijska struktura

Slika 2.1 Organizacijska struktura Prostovoljnega gasilskega društva Laško



Za obvladovanje društva kot organizacije je hierarhija nujna. Opredeljuje naloge, pristojnosti, odgovornosti. Je temelj obvladovanja.

2.3 Zgodovina društva

Prostovoljno gasilsko društvo Laško je bilo ustanovljeno marca, leta 1869. Ker pa so bili v tistem času naši kraji pod Avstro-ogrsko oblastjo, je bilo potrebno vso dokumentacijo za vpis društva poslati v Graz v Avstrijo, kjer je potrditev statuta trajala eno leto. Zaradi tega za uradni datum ustanovitve društva šteje 24. september 1870. Laško gasilsko društvo bi zato moralo biti skupaj z Ljubljano in Ptujem eno najstarejših gasilskih društev v Sloveniji. Metliškemu gasilskemu društvu pa je bila po vojni dana čast najstarejšega društva, z ukazom tedanje oblasti.

Ustanovnih članov je bilo štirinajst, vendar se je društvo iz leta v leto širilo. Ob 25-letnici društva je bilo že rednih članov že 63, 55 podpornih ter 2 častna člana. Ob 50-letnici je bilo članov 43, v letu, ko pa gasilsko društvo Laško praznuje 140. letnico obstoja, pa šteje 105 članov. Prvo črpalko so dobili 1867. leta, že pred uradno ustanovitvijo. Ostalo opremo so pridobivali z leti. Financirali so se s prostovoljnimi prispevki občanov in prirejanjem veselic. Društvo od samega začetka temelji na prostovoljnosti in humanitarnosti.

2.4 Poslanstvo, smotri, vizija, cilji

Prostovoljno gasilsko društvo obstaja z namenom opravljati preventivne in operativne naloge v zvezi z varstvom pred požarom, varstvom pred naravnimi in drugimi nesrečami ter zaščito in reševanje na celotnem območju občine.

Ker je v občini veliko obrtnih in podjetnih dejavnosti, ki po svoji specifikaciji delovanja predstavljajo požarno ogroženost (Fragmat Tim, d.o.o., Paron Laško, d.o.o., Pivovarna Laško, d.d., Thermana Laško, d.d., Cajhen, d.o.o., Monting SK, d.o.o., Eho, d.o.o.,...), želi Prostovoljno gasilsko društvo Laško postati poklicno ali pa vsaj pol poklicno gasilsko jedro. Želijo tudi izpopolniti in pridobiti več opreme, stolp za lažja usposabljanja in dosedanje operativne člane še bolj izuriti - operativne veččine.

Društvo ima vizijo za še tesnejše sodelovanje z ostalimi društvi v laški občini, predvsem z Prostovoljnim gasilskim društvom Rečica, postati delno ali v celoti poklicno jedro ter vse operativne člane še bolj usposobiti za še lažje delovanje na intervencijah.

Cilj društva je izvedba vseh aktivnosti za zagotavljanje požarne varnosti v občini, popolna pripravljenost gasilcev, tako fizična kot psihična, izvedba vsakoletne prireditve Piva in cvetja julija, uspešna izvedba prireditve ob 140. obletnici društva, ki bo letos septembra, uspešna izvedba izobraževanj, usposabljanj in dejavnosti v mesecu požarne varnosti oktobra, pridobivanje novih članov ter ohranjati spoštljiv odnos do zgodovine, veteranov in najstarejših članov društva.

3 VODENJE, UREJANJE ZADEV IN ODLOČANJE

Vodenje pomeni ukazovati ali pridobivati ljudi za delo za doseganje izidov. Vodenje je kot osnova managementu, da pravilno razdeli naloge, pristojnosti, odgovornosti. Vodenje, urejanje zadev in odločanje so najpomembnejše naloge vodstva vsake organizacije. V vodenju so zajete vse dejavnosti KOMPI, urejanje zadev je povezano s pravilnim delovanjem celotnega društva, odločanje pa je na nek način potrjevanje zastavljenih alternativ in planov, ki se lahko izkažejo tudi za slabe odločitve. V tem primeru ima vodstvo spet nalogo rešiti problem, urediti zadeve, voditi drugače in se drugače odločiti, oziroma zastaviti druge cilje. Te naloge so kot začaran krog, saj so med sabo tesno povezane. V prostovoljnem gasilskem društvu se te naloge vodje pojavljajo v dveh oblikah. Na organizacijski ravni ter operativni. Predsednik mora društvo voditi na splošno, za pravilno in uspešno delovanje društva, poveljnik pa na operativni ravni poskrbi za uspešno zaključeno interveniranje, sprotno rešuje, vodi, ureja in odloča na intervencijah. Za oba so te naloge izredno zahtevne in odgovorne. Ne smemo pa pozabiti na upravni odbor, ki vse ideje in predloge na sejah upravnega odbora preuči, nato pa potrdi oziroma zavrne.

Ker naslov diplomske naloge temelji na managementu, bomo vodenje, urejanje zadev in odločanje predstavili v ločenih podpoglavjih, saj menimo, da jih je kot ključne in najpomembnejše naloge vodstva potrebno opisati in raziskati.

3.1 Vodenje

Vodenje zadeva tisto, čemur Fayol pravi »družbeni zbor« podjetja, ali z novejšo terminologijo – socialni sistem podjetja. Gre torej za delo z zaposlenimi, za njihovo konstituiranje, usklajevanje njihovih dejavnosti, harmoniziranje aktivnosti itd. Te aktivnosti jasno razločuje od tehničnih funkcij, med katere prišteva vse druge. (Možina, Kavčič in drugi 1994, 49).

Po Fayolu funkcija vodenja vsebuje naslednje sestavine:

- predvidevanje (planiranje),
- organiziranje (kontrola, kadrovanje in organigram, to je grafična predstavitev, kjer so opredeljene organizacijske enote in njihove hierarhične vezi),
- ukazovanje (kako socialni sistem spraviti v gibanje),
- koordinacijo (usmerjanje ljudi),
- kontroliranje (nadzor nad sprotnim delovanjem v organizaciji).

Nepridobitne organizacije imajo drugačne vizije, cilje, različne interese, v njej delujejo različni sodelavci, prostovoljci, ki imajo tudi svoje interese, zato je vodenje takšnih organizacij bolj pomembno. Vodja ima manj položajne moči, smotri so drugačni, zato ima manjšo veljavo in avtoriteto.

Vodenje je v nepridobitnih organizacijah veliko bolj pomembno, kot je vodenje v pridobitnih. Razlike se kažejo v samih ciljih, vizije so drugačne, tudi odnosi med sodelavci so različni, ter prostovoljni sodelavci imajo drugačne interese, želje in voljo, kot jih imajo zaposleni v organizacijah s pridobitno dejavnostjo.

Vodja v takšnih organizacijah z nepridobitno dejavnostjo ima veliko manj položajne moči.

Voditelj mora imeti dovolj izkušenj, znanja, veščin, razumevanja, poznavanja trga, poznati psihologijo in vedenje sodelavcev. Je pa velika slabost nepridobitnih organizacij, da se za vodjo postavi nekoga na velikem položaju, uglednega, zavzetega, vendar pa nima temeljnih in osnovnih znanj o managementu. Poleg tega se tudi največkrat dogaja, da prehitro, prepogosto menjajo vodje oz. managerje, tako da nima vodja časa in priložnosti, da bi organizacijo spoznal in imel dovolj časa, da bi deloval v skladu s postavljenimi smotri, cilji, vrednotami in poslanstvom.

Prostovoljno gasilsko društvo zastopa, vodi in predstavlja predsednik.

V 28. členu Statuta piše: Predsednika prostovoljnega gasilskega društva neposredno voli Občni zbor. Je predsednik upravnega odbora ter odredbodajalec za finančno in materialno poslovanje. Odgovoren je za delovanje in zakonito poslovanje prostovoljnega gasilskega društva v skladu s Statutom in pravnim redom. Za svoje delo je odgovoren Občnemu zboru. Dolžan je tudi zadržati sklep katerega koli organa Prostovoljnega gasilskega društva, če meni, da je v nasprotju z zakonodajo oziroma v nasprotju z akti društva (Statut, 2008, 8).

V imenu društva predsednik sklepa obligacijska razmerja, podpisuje vse listine, s katerimi društvo nastopa do članov ter ostalih fizičnih in pravnih oseb. V primeru njegove odsotnosti pa ga zastopa poveljnik, drugi zelo pomembni vodja na operativni ravni društva, ki ima pod sabo še tri podpoveljnike, v primeru njegove odsotnosti na sami intervenciji.

Po 29. členu Statuta je poveljnik: strokovno-tehnični vodja prostovoljnega gasilskega društva za izvajanje nalog gasilske službe. Izpolnjevati mora pogoje, ki jih določajo Pravila gasilske službe. Za opravljanje strokovnih nalog si poveljnik izbere tri podpoveljnike, ki so tudi člani Upravnega odbora in so usposobljeni za opravljanje posameznih strokovno-tehničnih nalog. Poveljnik s svojim delom odgovarja predsedniku društva (Statut 2008, 8).

Vodenje v prostovoljnem gasilskem društvu poteka na dveh ravneh. Prva je na organizacijski ravni, druga pa na operativni.

Organizacijsko raven vodi predsednik društva, ki zastopa, vodi in predstavlja. Vendar ni samo to. Predsednik mora zbirati tudi informacije, spodbujati, odkrivati probleme, skrbeti za motivacijo, izobraževanja, skrbeti mora za nakup opreme, navezovati stike, pridobivati denar od različnih donatorjev oz. skrbi za financiranje društva, pridobiva nove člane, skrbi za komunikacijo, organizacijsko kulturo ter druženje in sprostitev. Izvršuje vse sklepe Upravnega odbora.

Operativno raven pa vodi poveljnik društva. Poveljnik skrbi za intervencijsko pripravljenost operativne enote in jo vodi na intervenciji, organizira in nadzira strokovno usposabljanje, urjenje in kondicijsko pripravljenost pripadnikov operativne enote, skrbi za brežhibnost gasilske zaščitne in reševalne opreme.

Poveljniku pa so podrejeni še trije podpoveljniki, ki so hkrati tudi člani Upravnega odbora in so usposobljeni za opravljanje posameznih strokovno-tehničnih nalog. V PGD Laško skrbi prvi podpoveljnik za strokovno usposabljanje in izobraževanje, drugi je odgovoren za vozni park, tretji pa je odgovoren za brežhibnost gasilske zaščitne in reševalne opreme.

Poskusili bomo ugotoviti, ali je postavljeno vodstvo dobro, so člani društva z njim zadovoljni ter posledično tudi zainteresirani sodelovati. Ima vodstvo dovolj vpliva na člane in kako se to odraža pri njih.

3.1.1 Načini vodenja

Bistvo vodenja je umetnost, kako pripraviti druge, da želijo storiti nekaj, za kar si ti prepričan, da mora biti narejeno (Merkač Skok 2005, 54).

Vodje bi morale kar najbolj motivirati svoje člane, z njimi veliko delati, se pogovarjati, pridobiti njihovo zaupanje, interes, maksimirati njihove interese. Bistvo vodenja je v motivaciji in ne v prisili v nekaj.

Izhodišča za novo filozofijo vodenja je že v začetku šestdesetih letih oblikoval Douglas McGregor s teorijama »X« in »Y« (McGregor 1966, 4-20).

Teorija »X«, pomeni kritiko tradicionalne teorije vodenja, vodenje ljudi s trdo roko, negativne predpostavke o zaposlenih, avtoritativni način vodenja ljudi. Ljudje ne želijo delati, delu se izmikajo, zato jih je potrebno k delu prisiliti, stalno nadzorovati,

pretiti s kaznimi, bežijo pred odgovornostjo, iščejo navodila za delo in varnost, imajo majhne ambicije.

Teorija »Y« predstavlja novo filozofijo vodenja, vodstvo se opre na sodelavce, ki so pametni, bistri, iznajdljivi in prevzamejo odgovornost. Vodja svojim članom daje možnost aktivnega dela, ki jim je vir zadovoljstva, poskuša iz njih izluščiti kar najboljše, njihove sposobnosti, inovativnost, motivacijo in pripravljenost za delo. S tem člani društva lahko veliko prispevajo k društvu, k ciljem, ki so bili zastavljeni. Predpostavke o zaposlenih so pozitivne, iščejo in prevzemajo odgovornost, sami se znajo usmerjati, kontrolirati, verjamejo v zastavljene cilje. Vodje jih samo spodbujajo in svetujejo, saj jih vodijo višji nivoji potreb.

Na podlagi teorij »X« in »Y« se je odzval tudi Reddin (Kavčič 1994, 64). V svoji »teoriji Z ali situacijski teoriji« je korigiral poenostavitve, ki jih predpostavljata McGregorjevi teoriji. Človek ima po tej teoriji voljo do dela, naklonjen je dobremu in slabemu. Medčloveški odnosi so odlični, motivacija izvira iz razuma.

Prostovoljno gasilsko društvo Laško bi po teh teorijah vodenja najbolj umestili v teorijo »Y«. Po besedah predsednika društva člani, gasilci pri svojem delu uživajo, saj jih to veseli, ničesar jim ni težko narediti. Med sabo se motivirajo, se spodbujajo, so v dobrih medosebnih odnosih, poskrbijo tudi za druženje izven gasilskih obveznosti, prevzemajo odgovornost, so aktivni, pripravljeni in veliko pripomorejo k delovanju društva.

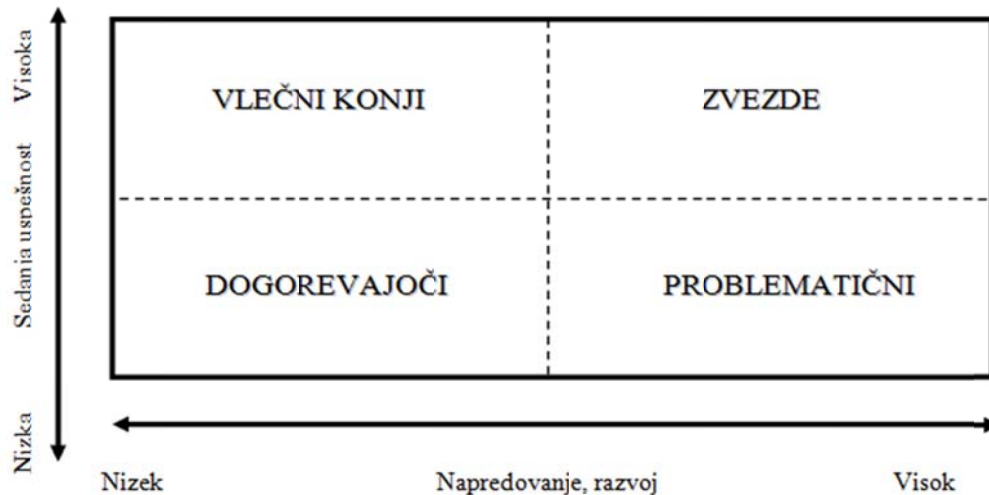
V društvu je, po besedah predsednika, veliko različnih karakterjev in različnih ljudi, zato mora vodja, predsednik v prvi vrsti poznati tudi psihologijo, poznati značilnosti tipov ljudi in tudi ravnanja z njimi. Na podlagi tega si lahko v društvu razporedi naloge, dejavnosti in odgovornosti ter tudi spozna, kakšni ljudje sestavljajo prostovoljno gasilsko društvo, kakšne so ambicije, želje posameznika, kakšne naloge in težavnost nalog jim lahko dodeljuje.

Dobro je poznati, izdelati »Portfolio analizo«. Portfolio matrika je dvodimenzionalna matrika, ki meri eno spremenljivko po eni dimenziji in drugo spremenljivko po drugi dimenziji ter tako tvori štiri ali več polj (Merkač Skok 2005, 100).

Vsako polje je različno, glede na dimenzijo uspešnosti in potencialnega razvoja.

Na podlagi matrike lahko društvo spozna svoje člane, spozna njihove karakterje, vidi kolikšnemu številu članov lahko malo več zaupa tako poveljnik na intervencijah, kot tudi predsednik kot vodja društva.

Slika 3.1 Matrika uspešnosti in razvoja kadrov



Vir: Merkač Skok 2005, 101.

Glavne značilnosti teh kadrov so:

1.polje: »vlečni konji«, uspešni posamezniki, ki si želijo razvoja. Obstaja tudi verjetnost da so že od maksimalnega razvoja demotivirani. Takšne člane je potrebno stimulirati, da bi še več prispevali k društvu in njegovem razvoju. Motivira jih pohvala, pripadnost, navezanost na ostale člane in doživljanje uspeha pri intervencijah in ostalem delu v društvu. To so predvsem mlajši operativni člani, ki bi radi napredovali, se kaj naučili, radi posnemajo vzornike in delovati tako.

2.polje: »dogorevajoči«, ki ne prispevajo veliko k uspehu, ker ne marajo sprememb, bojijo se za obstoj, ne želijo si razvoja. Veliko govorijo in si lastijo usluge. Lahko so velika ovira pri razvoju zaradi demotivacije ostalih članov, npr. «vlečnih konjev«. Znanja ne želijo pridobivati, ne želijo se izobraževati in sodelovati pri novih projektih. To so starejši operativni člani, ki vse obveznosti prelagajo na mlajšo generacijo, se za stvari, ki jih niso opravili dobro ali pa jih sploh niso opravili opravičujejo in iščejo razloge za opravičilo, izgovore.

3.polje: »problematični«, ki pri svojem delu niso uspešni, vendar imajo veliko sposobnosti in lahko veliko prinesejo k samemu društvu. Razlogov za to je lahko kar nekaj. Takšne posameznike je potrebno usmerjati, usposablјati, spodbujati, premeščati, spremeniti zahteve dela in podobno. Lahko jim primanjkuje poguma, lahko da jih delo ne zanima več, da se dolgočasijo, imajo drugačne želje. Za njih mora nujno poskrbeti vodja, saj je možnost, da takšna osebnost postane »potencialna zvezda« ali v najslabšem primeru »dogorevajoči«. Sem spada mlajša in starejša generacija članov, ki postavljajo vse druga v ospredje, lahko se zgodi, da v gasilski dom sploh ne pridejo, kadar bi to

morali storiti, npr. intervencije, izobraževanja, obvezne tedenske vaje...), kadar pa pridejo, ne naredijo ničesar koristnega zaradi ne interesa ali pomanjkanja volje.

4.polje: »zvezde«, so zelo uspešni, polni novih idej, predlogov. Veliko dosežejo, kadar se dela lotijo, so optimistični, jih v društvu ni veliko, predstavljajo največji zaklad v društvu, spodbujajo, so marsikomu vzornik. Svoje ideje želijo uresničiti in udejanjiti, zato so lahko tudi motivacija in vir zadovoljstva. Želijo si priznanj, pohval. V društvu jih ni veliko, okoli 15, stari med 18 in 30 let. To so mladi člani, ki ves svoj prosti čas namenijo gasilstvu. Živijo za to, da se lahko udejanjijo, da pomagajo, učijo, se izobražujejo. Ti so veliki potencial za poklicne gasilce, saj tudi sami izražajo željo to postati in imajo vse sposobnosti. Ti člani sami spodbujajo vodje glede izobraževanj, usposabljanj. Radi bi opravili čim več strokovnih specialnosti. Takšni člani si v društvu sami najdejo delo, urejajo gasilski dom in njihovo zunanost, imajo ideje in zamisli. Vodje jim vsa dela prepustijo, saj jim zaupajo, vedo, da bodo delo odlično opravili, pri delu se potrudijo in dajo vse od sebe. Nadziranje pri »zvezdah« v društvu ni potrebno, vodje jih morajo samo pohvaliti za trud, kar jim daje še večji zagon in veselje za delo.

Je vodstvo Prostovoljnega gasilskega društva Laško zmožno pripraviti člane do učinkovitega in uspešnega sodelovanja v društvu za doseg ciljev in izzivov? Je vodstvo sposobno potencialne zvezde spremeniti v zvezde?

Po opravljeni in analizirani anketi bomo razrešili probleme in poskušali poiskati ustrezne rešitve, predloge.

3.1.2 Temeljne naloge vodij

Vodenje je usmerjeno predvsem v planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. To so temeljne naloge, ki se prepletajo, dopolnjujejo ter se o njih običajno največ govori. Te naloge so usmerjene na cilje organizacije, na izide ter ugled in kakovost samega vodenja in delovanja.

Planiranje je proces postavljanja ciljev in poti do želenih rezultatov, organiziranje, je razporejanje virov za uresničevanje plana, vodenje je proces vplivanja na ljudi, da bi pripomogli k realizaciji postavljenih ciljev ter kontroliranje je nadzor nad vsem dogajanjem od ideje do realizacije ter končno ugotavljanje odstopanj od planiranja.

Vse dejavnosti, ki so temeljne naloge vodij, se v prostovoljnem gasilskem društvu uporabljajo na dveh področjih oziroma na obeh ravneh, to je na organizacijski in operativni ravni.

Organizacijsko raven planira, organizira, vodi in kontrolira predsednik društva, operativno pa poveljnik. Predsednik in poveljnik sta v društvu med seboj tesno povezana, saj eden brez drugega ne moreta. Poveljnik mora vsa svoja dejanja, poveljevanja in odločitve posredovati predsedniku. Njuna dela morajo biti med sabo

povezana in usklajena, da lahko društvo deluje tako, kot mora. Ena izmed pomembnih stvari je tudi finančna plat, da se denar pravilno razporeja in za tiste stvari, ki so pomembne, oziroma da se finance porabljajo enakomerno za vse dejavnosti.

Planiranje v društvu je pomembno, saj je to podrobno določanje ciljev. Opredeljeno je z nalogami, obveznostmi, odgovornostmi, kontrolo, usmerjanjem in tudi odločanjem. Vse cilje, zamisli in ideje je potrebno planirati, saj je drugače delo zamudnejše, zahtevnejše in kar je najpomembnejše, dražje, saj ni planiranega finančnega okvira.

Vsako leto se v društvu zastavi plan za prihajajoče leto. Sestavita ga predsednik za organizacijsko raven in poveljnik za operativno raven. Plan se napiše na osnovi preteklega leta, glede na to, katere dejavnosti so se izvajale in kar je že bilo uresničnega. Poleg tega pa se planira, kar vodja misli, da bi lahko pripomoglo k boljšemu delu na intervencijah, in kar bi izboljšalo delovanje in ugled društva. Predsednik planira finance, redne članske sestanke, ureditev gasilskega doma in njegove okolice, srečanja, izlete, piknike, izobraževalne ekskurzije in vse dejavnosti v okviru društva, kar bo člane motiviralo, spodbudilo in jim dalo pozitivno energijo. Poveljnik pa na operativni ravni tečaje, izobraževanja, usposabljanja ter ostale strokovno-tehnične naloge. Seveda pa se planirajo tudi konflikti, saj brez zapletov nikjer ne gre. Poveljnik se lahko posvetuje s podpoveljniki, saj je vsak zadolžen za določeno funkcijo. Glede usposabljanja in izobraževanja, se posvetuje lahko z enim, za vozni park z drugim ter za zaščitno in reševalno opremo s tretjim. Tako na podlagi tega napiše plan. Plan za prihajajoče leto pa predsedniku oddata tudi mentor za delo z mladino in vodja članic.

Organizira se na podlagi postavljenih in določenih planih. Brez planiranja je lahko organiziranje načrtanega plana zamudno in težko. Organizira se tudi uskladitev društva z ostalimi društvi ter nalogami, ki jih društva opravljajo skupaj itd. Na operativni ravni se organizirajo tečaji, izobraževanja, usposabljanja, tekmovanja in vse strokovno-tehnične naloge. Na organizacijski ravni pa sestanki, nakup opreme, sodelovanja z drugimi društvi in tudi strokovne ekskurzije in pikniki. Predsednik mora navezati stik, poskrbeti za vse v okviru tega. Mora biti prisoten, poskrbeti, da gre vse po načrtih, imeti nadzor, voditi, skrbeti za varnost itd. Vse, kar se planira, pa mora Upravni odbor pred organiziranjem potrditi, saj je v društvu glavni odločevalec.

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev (Možina, Kavčič in drugi 1994, 525).

Vodenju smo v diplomskem delu namenili posebno poglavje, saj je vodenje temeljna in ključna naloga vodij, tako v prostovoljnem gasilskem društvu kot tudi v drugih organizacijah.

Tudi kontroliranje poteka na dveh ravneh.

Predsednik na organizacijski ravni kontrolira poslovanje, delo, prevoze vode in vse kar je s finančne plati povezano z društvom. Poleg tega pa ima preko video kamer

nadzor nad celotnim društvom, tako da lahko vse, kar delajo v gasilskem domu in njegovi okolici sprotno spremlja. Kontrolira tudi delo poveljnika.

Poveljnik pa ima kontrolo nad operativnimi člani, to je, prisotnost na tedenskih vajah, delo na intervencijah, prevozi vode, pravilno delanje na vajah, itd. Hkrati pa delo prepušča nekaj dela podpoveljnikom, saj s tem razbremeni sebe, njih pa z zaupanjem motivira ter prepušča del odgovornosti. Poveljnik jih sprotno kontrolira. Kontrolo nad vsem pa ima Upravni odbor, nadzoruje poslovanje in delovanje društva.

3.1.3 Dodatne dejavnosti managerjev za uspešno vodenje društva – dejavnosti KOMPI

Dodatne dejavnosti pa so še snovanje zamisli o poslovanju, razvoju ter uresničevanje ciljev politike podjetja in tekoče odločanje. Temu pravimo povezane dejavnosti KOMPI, ki so potrebne za udeležanje delovanja podjetja. Te dejavnosti so informiranje, planiranje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje in kontroliranje.

Dodatni dejavnosti sta torej informiranje in motiviranje. Motiviranje je v diplomskem delu predstavljeno posebej, saj je pri takšni vrsti organizacije motivacija pomemben in ključen dejavnik za dobro delovanje in navdušenost članov za pomoč pri intervencijah in ostalih nalogah. Brez motiviranja človek ne more opraviti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb.

Spodbujanje ima svojo gmotno in tudi psihološko stran, toda v bistvu gre za možnost uresničevanja svojih interesov v okviru podjetja ter za medsebojno vplivanje in odzivanje, zavezovanje in dajanje (Kralj 1999, 4).

Informiranje je bistveno pri odločanju, delu, saj informacije prinesejo koristi. Na podlagi informacij se odpravijo napake in izboljša trenutno stanje. Informacije predsednik pridobiva iz strani občine, gasilske zveze, z rednih članskih sestankov, itd. Te informacije tako posreduje naprej vsem članom v društvu. Poveljnik pa informira svoje člane, gasilce tako, da skupaj analizirajo vsako opravljeno intervencijo, posreduje plan, kaj vse bodo delali na rednih tedenskih vajah skozi cel mesec, informira o izobraževanjih, usposabljanjih ter sklicuje redne sestanke poveljstva. Informacije poveljnik lahko pridobi na usposabljanju kot noviteto, iz strokovnih revij, člankov, prispevkov iz televizije itd. Vodja pa si mora veliko informacij oblikovati, pridobiti sam, če želi hitro, dobro ukrepati in odločiti.

3.2 UREJANJE ZADEV

V vsaki organizaciji se izvajajo dejavnosti, ki za sabo potegnejo probleme, prednosti in slabosti. Vse zadeve, ki v organizacijah potekajo, smatramo kot neke probleme, katere je treba razrešiti, se o njih pogovoriti, poiskati rešitve oziroma o zadevah odločiti. Vsaka zadeva je plod ideje, zamisli, ki jo kasneje poizkušajo zaposleni in vodje skupaj preučiti, poiskati različne možnosti razrešitve ter jo hkrati

tudi udejanjiti, uresničiti in pri tem izluščiti kar najboljše. O problemih in zadevah je na koncu vedno treba odločiti. Pri tem pa vedno nastajajo tveganja. Vendar brez tveganja organizacija ne more priti na cilj.

Po slovarju slovenskega knjižnega jezika je *zadeva* tisto, kar se dogaja, in je predmet določene obravnave, zlasti uradne. Pomeni obravnavati, reševati, urejati zadevo.

Urejanje zadev je spoznanje problemov in iskanje njihove razrešitve, odločanje o razrešitvah, izvajanje in izvedba odločitev, tekoče spremljanje izidov in povratno informiranje za sprotno popravljanje tega, kar je narobe in za kasnejše razmišljanje o vzrokih in posledicah ter kopičenje izkušenj o tem, kako v bodoče ravnati boljše (Kralj 2000, 10).

Ureja se lahko ugodne priložnosti ali pa neugodne težave.

Tako kot vsaka druga organizacija tudi nepridobitne potrebujejo kapital in primerna finančna sredstva, da lahko delujejo tako, kot morajo. Finance društvo za svoje delovanje pridobiva iz zunanjih virov, notranjih virov in drugih.

- zunanji viri: pokroviteljstvo, darila in volila fizičnih in pravnih oseb, državne subvencije in donacije (na državni in lokalni ravni), krediti in sredstva, pridobljena od občine – iz proračuna lokalne skupnosti in sredstev požarne takse.
- notranji vir: članarine. Znesek je vsako leto različen, določi ga upravni odbor.
- drugi viri: prevoz pitne vode, čiščenje cest, streh, itd.

S financami mora društvo dobro, pravilno in gospodovalno ravnati, saj drugače lahko hitro pride do pomanjkanja, saj je gospodarska moč nepridobitnih organizacij manjša kot v pridobitnih. Predsednikova naloga je, da poskrbi, da je društvo trajno plačilno sposobno.

Problemi, ki lahko nastanejo, so zamujanje prilivov in pa odhod članov in s tem povezano manj financ iz članarin.

Finance se razporejajo po različnih področjih v društvu. Ena najpomembnejša je oprema, da je interveniranje lahko varno, uspešno in hitro. K opremi spadajo: zaščitne delovne obleke in obutev, delovna oprema (avtomobili, vodne črpalke, orodje kot npr. motorne žage, cevi, vrvi, pasovi...). Finance se porabljajo tudi za vzdrževanje te delovne opreme, avtomobilov, nakup baterij, UKW postaj in ostalih manjših dodatkov, ki so potrebni pri delu. Drugo so tečaji in izobraževanja gasilcev, ureditev gasilskega doma in njegove okolice ter pikniki, izleti, ekskurzije za druženje ob prostem času.

Finance se morajo v naprej načrtovati in se tudi planirati pri sestavi letnega plana. O vseh finančnih izdatkih odloča Upravni odbor.

Drucker (1990, 53) pravi: »Napoleon je dejal, da potrebuješ tri stvari, če hočeš vojevati vojno. Prva je denar. Druga je denar. In tretja je denar. To je morda res za vojno, ni pa res za nepridobitne organizacije. Tam potrebuješ štiri stvari. Potrebuješ načrt. Potrebuješ marketing. Potrebuješ ljudi. In – potrebuješ denar«.

3.3 ODLOČANJE

Odločanje je razreševanje problemov in sprejemanje odločitev. Pri vsakem odločanju prihaja do tveganj, predvideti je potrebno verjetne posledice in prevzeti odgovornost za morebitne napačne odločitve. Včasih se odločitve pokažejo za napačne, včasih pa proti pričakovanju še boljše. Predvideti je torej potrebno vse.

Nekatere zadeve so včasih težko rešljive, neugodne ali preveč težavne, vendar se jih je treba lotiti, najti primerno rešitev in o njej preprosto odločiti. To odločitev pa na koncu tudi izpeljati, uresničiti, udejanjiti.

Pri vsem tem pa vodstvo potrebuje dobre sodelavce, sposobne, zavzete, marljive, zaupanja vredne, željne dela. Pri tem pa je potrebna tudi močna želja in ostali pogoji za delovanje.

Izvajanje odločitev pa je del urejanja zadev. Izvajanje je potrebno sprotno spremljati, nadzirati, kontrolirati in informirati. To pa so največje, temeljne naloge, funkcije, dejavnosti managementa, ki so potrebne za udejanjanje delovanja podjetja.

Odločanje mora biti smiselno prilagojeno okoliščinam, saj je odločanje v nepridobitni organizaciji drugačno kot v pridobitni. V nepridobitnih organizacijah je več skupinskega odločanja, lahko je bolj počasno, neenotno, več je tveganja, več je nesoglasij in na koncu je lahko tudi neuspešno.

V prostovoljnem gasilskem društvu je pri odločitvah največji problem, da se posamezniki največkrat obnašajo po predvidevanjih in ne po samostojnem razmišljanju. Za odločanje pa je zelo pomembno tudi informacije in informiranje, ter da si strokovna in etična stran v društvu nista v nasprotju.

3.3.1 Odločevalci v Prostovoljnem gasilskem društvu

Tudi odločevalci so razdeljeni glede na organizacijsko in operativno raven. Na vsaki ravni je potrebno odločati, oziroma imeti nekoga, ki bo ključni odločevalec. Hierarhično je najvišji organ pri odločanju Upravni odbor, saj predstavlja vodstvo društva. Upravni odbor vse predloge s strani članov, predsednika, poveljnika potrjuje oziroma zavrača. Člani z vstopom v upravni odbor pridobijo volilno pravico. Predsednik društva odloča o sprotnih problematikah, kar se tiče organizacijskega dela v društvu, poveljnik pa poveljuje, odloča na samih intervencijah in za to tudi odgovarja.

Operativni člani, gasilci ga morajo upoštevati in ubogati njegova poveljstva, da je lahko intervencija pozitivno zaključena.

Organi prostovoljnega gasilskega društva:

Najvišji organ Prostovoljnega gasilskega društva je občni zbor, ki ga sestavljajo vsi aktivni člani. Sklicuje ga Upravni odbor enkrat letno, najkasneje do konca meseca marca.

Pristojnosti in naloge občnega zbora so naslednje: sklepa o dnevnem redu; sprejema in spreminja Statut društva in druge splošne akte; sprejema letno poročilo o poslovanju društva (bilanco stanja, izkaz poslovnega izida s pojasnili k izkazom ter poročilo o poslovanju); sprejema program dela in finančni načrt; voli in razrešuje predsednika in poveljnika društva ter predsednika nadzornega odbora in disciplinske komisije in ostale člane upravnega odbora, nadzornega odbora ter disciplinske komisije, voli predstavnike v PGD v Občni zbor Gasilske zveze; odloča o pritožbah in prošnjah zoper sklepe organov PGD; odloča o povezovanju v gasilsko zvezo; odloča o statusnih spremembah PGD; podeljuje naziv častnega člana; podeljuje priznanja PGD; odloča o nakupu in prodaji nepremičnin; sklepa o prenehanju PGD; odloča o drugih zadevah, ki jih predlagajo organi in člani PGD, ki so v skladu s cilji PGD.

Po 23. členu Statuta je upravni odbor: Operativno-izvršilni in strokovno-tehnični organ društva, ki opravlja organizacijska, strokovna, tehnična in administrativna dela ter vodi PGD med dvema zasedanjema Občnega zbora po programu in sklepih, sprejetih na Občnem zboru (Statut 2008, 7).

Je najvišji organ v društvu in šteje 11 članov, na katerem temeljijo vsa dejanja, odločitve ter hkrati tudi odgovornost. Vsi člani, ki sestavljajo upravni odbor, imajo dano pristojnost in so se do sedaj že izkazali, ali pa imajo potencial. Upravni odbor mora vse odločitve predsednika potrditi, tako da upravni odbor štejemo k odločevalcem, vodstvu.

Upravni odbor je pristojen: Pripravlja predloge dela, finančnega načrta ter druga gradiva za Občni zbor. Sklicuje Občni zbor; imenuje kandidacijsko komisijo; predlaga predstavnike PGD v organe GZ; upravlja premoženje društva in razpolaga s posameznimi deli premoženja v skladu s Statutom; skrbi za opremo, izobraževanje, usposabljanje in izvajanje operativnih nalog; izvaja sklepe občnega zbora; skrbi za izpolnjevanje programa dela PGD; skrbi za finančno in materialno poslovanje PGD; pripravlja predloge splošnih aktov PGD; določa višino letne članarine; vodi evidenco članstva in druge predpisane evidence ter jih posreduje GZ in GZS; pripravi letno poročilo o poslovanju PGD; odloča o sprejemu novih članov, izstopu in črtanju iz članstva; uresničuje druge naloge, ki izhajajo iz aktov PGD, ki so dogovorjene na nivoju GZ, regije in GZS ter naloge, ki mu jih naloži Občni zbor.

Upravni odbor sestavlja enajst članov društva in sicer predsednik, poveljnik, trije podpoveljniki, gospodar, predstavnik mladine in še štirje člani.

Nadzorni odbor spremlja in nadzira finančno in materialno poslovanje PGD in izvajanje sklepov občnega zbora. Nadzorni odbor ima predsednika in dva člana, ki jih izvoli Občni zbor. Pred sprejetjem letnega poročila na občnem zboru opraviti notranji nadzor nad finančnim in materialnim poslovanjem društva.

Disciplinsko komisijo sestavljajo predsednik ter štirje člani, ki jih izvoli Občni zbor za dobo petih let. Odloča o izključitvah, disciplinskih prekrških in drugih sporih ter izreka ukrepe.

Dejanja, ki se obravnavajo na disciplinski komisiji: kršitve določb Statuta in drugih splošnih aktov PGD; kršitev Kodeksa prostovoljnega gasilca; nevestno opravljanje sprejetih zadolžitev in funkcije v PGD; neizpolnjevanje sklepov organov PGD; dejanja, ki škodujejo ugledu PGD.

3.3.2 Slogi odločanja

V prostovoljnem gasilskem društvu je odločanje zelo pomembno. Potrebno je sprotno načrtovanje, določanje ciljev, se izpopolnjevati, uriti, dobro voditi, pričakovati kritike ter se na podlagi tega odločiti. V društvu je veliko članov, ki so si med seboj različni, imajo različne karakterje, mišljenja, stališča, navade, izkušnje in med njimi so generacijske razlike. Predsednik kot vodja mora poznati tudi nekaj psihologije, poznati razlike med tipi ljudi ter posledično ravnanja z njimi. To mu predvsem koristi pri motiviranju, spodbujanju, prepričevanju, spoznavanju novih članov, urejanju konfliktov med člani, tudi pri planiranju, organiziranju nečesa in tudi informiranju. Pri informacijah mora biti vodja pozoren oziroma mora vedeti, kaj lahko določenim osebam pove in jim zaupa. Z ljudmi je zelo težko delati, saj kot smo že omenili, je veliko različnih interesov, ozadij in člani društva imajo zelo občutljive potrebe. Predsednik kot temelj društva mora imeti zmožnost, občutek, da člane društva pripravi do sodelovanja in veselja.

Poveljniku značilnosti tipov ljudi ni potrebno posebej znati, saj se na intervencijah odloča samo na podlagi znanj gasilcev, na podlagi tega, kakšne specialnosti je pridobil, ter kako je na splošno pri delu z nekom zadovoljen. Takšnemu gasilcu bo dovolil korak dalje, saj mu zaupa in verjame vanj, da bo delo opravil tako, kot je potrebno, to je predvsem varno, saj bo verjel, da bo znal v situacijah pravilno ravnati in s tem ne ogrožati sebe in ljudi okrog sebe.

Teoretično obstaja veliko tipov, vrst odločanja. Vsak avtor ima, glede odločanja, svojo razlago, svojo delitev, svoje teorije. V PGD Laško pa je najbolj prepoznavno in se najbolj občuti rutinsko odločanje, to je odločanje na podlagi pravil, saj so hitri, enostavni, nedvoumni in zanesljivi. Ob upoštevanju teh pravil lahko vodstvo pripravi odločitve vnaprej in jih tudi opredeli. Tveganja je zelo malo. Ni pa ustvarjalno in včasih lahko škodljivo. Druga vrsta odločanja, ki je tudi tipična za PGD Laško, pa je intuitivno odločanje. Takšno odločanje je hitro, ustvarjalno, inovativno in na podlagi občutkov in intuicije odločevalca, ki ga včasih zaradi takšnega načina odločanja lahko stane ugleda. Najbolj se kaže to pri poveljniku in odločanju na samih intervencijah, kjer mora hitro ukrepati, hitro presojati, odločati in kjer brez občutka ter presoje ne gre. Včasih pa je lahko to tudi zelo tvegano odločanje, saj ga ne moremo zavestno obvladati, je naključno in nepredvidljivo. Analitičnega odločanja ni, saj je preveč zamudno, drago in pri delu društva ne pride v poštev. Deluje na podlagi modelov in metod. Takšno odločanje pa bi omejevalo vodje pri svojem delu, saj porablja zmožnosti in čas.

4 SISTEM DELA Z LJUDMI

Sistem dela z ljudmi je osnova za uspešnost vsake organizacije. Društvo brez pravilnega sistema dela nebi pravilno delovalo ali pa sploh nebi delovalo. Vsi člani morajo biti med sabo povezani. Nobena vez ne sme biti pretrgana, saj bi se sistem dela takrat porušil.

Ljudje niso stroji in zato je delo z njimi še toliko težje, pomembnejše in zahtevnejše. Vzpostaviti je potrebno ravnovesje. Potreben je trud, čas in denar.

4.1 Izobraževanje

Neprirodna organizacija se nenehno uči (Trunk Širca in I. Tavčar 1998, 79).

Preden gasilce pošljejo na izobraževanja, najprej načrtujejo. Od financ pa vse do uporabe tega znanja. Vodstvo si mora opredeliti roke, načine in oceniti znanja in veščine, ki bi jih gasilci naj potrebovali pri svojem delu. Mora tudi obstajati interes za razvoj s strani gasilcev, saj je potem takšno znanje hitreje osvojeno in tudi praktično uporabljeno. Brez izobraževanj, usposabljanj in pridobivanja specialnosti, bi bilo delo nevarno, gasilci bi ogrožali sebe in ljudi okrog sebe.

Poznamo dve vrsti izobraževanja v društvu.

- Eno je *interno izobraževanje* v društvu. To izvajata poveljnik in podpoveljnik, ki sta zadolžena za izobraževanje. Poteka na rednih gasilskih vajah in še dodatno enkrat tedensko. Operativni člani se največ izobražujejo o postopkih gašenja, delu s črpalkami, delu z dihalnimi aparati, o ravnanju z opremo, ki je v posameznem vozilu itd.
- Druga, pomembnejša vrsta izobraževanja pa poteka v *gasilski šoli* v Izobraževalnem centru za zaščito in reševanje na Igu. Tu gasilci pridobivajo razne specialnosti, ki jih potrebujejo za izvajanje operativnih nalog. Nekatere od teh specialnosti so nosilec dihalnega aparata, tehnično reševanje, reševanje iz vode, specialnost gašenja notranjih požarov – »hotfire«, potapljanje ipd.

4.2 Komunikacija

Na komunikaciji temeljijo vse organizacije. Brez dobre komunikacije društvo ne bi moglo delovati tako, kot mora. Vsi medsebojni odnosi ljudi, temeljijo le na komunikaciji. Najpomembnejšo vlogo ima komunikacija pri interveniranju gasilcev. To večino mora dobro poznati vodja intervencije, to je poveljnik društva, da lahko ukazuje gasilcem, kam, kje in kako naj stvari naredijo. Brez tega bi bile napake lahko usodne. Te veščine morajo imeti tudi podpoveljniki, ki nastopajo v vlogi vodje v primeru odsotnosti poveljnika na intervenciji. Dober vodja mora vedeti, kako komunikacija poteka, kakšne so ovire in kateri so načini za uspešnejše komuniciranje v društvu. Preko

komunikacije tudi predsednik društva upravlja in izvršuje vse svoje temeljne naloge, to je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Z rednim obveščanjem, komuniciranjem se lahko izognemo nesporazumom, nepravilnostim in slabostim. V društvu člani komunicirajo največ prek mobilnih telefonov, UKW postaj na intervencijah, elektronska pošta in tudi preko pošte, še posebno z drugimi društvi.

Ali je komunikacija v društvu dobra? Kako izboljšati komunikacijo med vodji in člani? Kdo bi moral poskrbeti za to? Na ta vprašanja bomo odgovorili po opravljeni analizi anketnega vprašanja, saj se nam zdi to področje pomembno raziskati.

4.3 Motivacija

Kadar govorimo o motivaciji, nam je po navadi prva asociacija nagrada. Sprašujemo se, kaj človeka sploh motivira, od česa je odvisna izbira oz. način motiviranja, ali je to neke vrste podkupovanje.

V prostovoljnem gasilskem društvu zaposlenih ni. V društvu so samo prostovoljci, ki za svoje delo niso plačani, vendar jim je v interesu pomagati ljudem v stiski. V takšnih organizacijah je motiviranje še bolj pomembno, je ključni dejavnik pri dobrem in usklajenem delovanju društva. Včasih članom primanjkuje volje, idej, motivacije, veselja, pobud, vztrajnosti, samozavesti, saj za svoje delo niso plačani, želijo pa si potrditve, da delajo dobro, da so pohvaljeni s strani vodstva ter s tem dobijo tudi večje veselje in samozavest. Vodja bi zato moral temu posvetiti veliko pozornosti. Priznanja za uspehe (pridobitev specialnosti, obletnice sodelovanja v društvu, ...) člani dobijo enkrat letno na Občnem zboru. Predsednik jim tudi podeljuje manjše materialne nagrade (oblačila za prosti čas), za opravljena dela, ki jim hkrati služijo pri interveniranju (noži, baterijske svetilke, nova oprema itd.). Poleg tega pa brezplačno člani lahko hodijo v fitnes, bazen, badminton ter imajo svojo ekipo malega nogometa, z dresi PGD Laško. Vsako leto tudi organizirajo razne piknike, izlete, ekskurzije, z namenom razvedriti člane ter jih nagraditi za njihovo delo.

Tudi pri motiviranju si lahko pomagamo s portfolio matriko, saj lažje spoznamo člane, njihove interese in jih posledično na podlagi tega tudi motiviramo.

Nekaterim veliko pomeni tudi napredovanje, kar je velik motivator članom. To lahko spodbudi tudi ostale do večjega sodelovanja in truda.

Ker je motivacija eden glavnih dejavnikov za uspešno delovanje v društvu, za veselje do dela, do pozitivnega odnosa med samimi člani, do vodij in spoštovanja do društva, menimo, da bi morali vodje (predsednik na splošni ravni društva, poveljnik na operativni) to izkoristiti in znati na pravi način spodbujati in motivirati člane. Le tako bodo dali člani vse od sebe, se trudili, v društvo prihajali z veseljem, se spoprijateljili z ostalimi člani itd.

5 RAZISKAVA

Da bi ugotovili mnenja operativnih članov Prostovoljnega gasilskega društva Laško, smo med njimi razdelili anketni vprašalnik.

Anketni vprašalnik bomo interpretirali glede na leta članstva v društvu, saj se nam zdi ta delitev članov po razredih najbolj smiselna.

Tabela 5.1 Število razdeljenih anket

RAZDELJENE ANKETE	VRNJENE ANKETE
60	60 ali 100%

Vir: Anketni vprašalnik

Po predhodnem obvestilu članov o izpolnjevanju anketnih vprašalnikov na dveh članskih sestankih je bilo v mesecu marcu (obdobje od 1.3. do 15.3), razdeljenih 60 anketnih vprašalnikov. Vrnjenih je bilo vseh 60 vprašalnikov, kar predstavlja 100%.

Tabela 5.2 Število vrnjenih anket in delež celotnega vzorca

VSEH ČLANOV V PGD LAŠKO	RAZDELJENE ANKETE (število vzorca)	VRNJENE ANKETE	DELEŽ VZORCA
106	60	60 ali 100%	56,60%

Vir: Anketni vprašalnik

V Vulkan prijavljenih članov do konca maja 2010 je 106 članov. Za vzorec smo vzeli samo 60 članov (operativni del in članice), kar predstavlja 56,60% delež. Vulkan je gasilski informacijski sistem, kjer so zabeleženi vsi podatki društva, članih, njihovih pridobljenih specialnosti itd. Dostop do podatkov na Vulkanu imata samo predsednik in poveljnik društva.

Člani (operativni člani in članice) so odgovorili na 17 vprašanj, v katerih nas je zanimalo, če člani mislijo, da ima Prostovoljno gasilsko društvo Laško dobro vodstvo in, ali je s strani članov dovolj interesa za razvoj društva, v smislu izobraževanj, usposabljanj, tečajev ter razvoja na splošno. Ugotoviti smo želeli tudi, če je izobraževanje članom pomembno, če so s sedanjim znanjem ki so ga do zdaj pridobili zadovoljni ali bi jih morali vodje vključiti v več izobraževalnih tečajev ter ali bi morale tudi vodje biti bolj izobražene. Ugotavljali bomo tudi odnos vodstvo-člani, tako pri delu na splošno kot tudi na intervencijah. Je usmerjanje vodstva dobro, pravilno, so

člani zadovoljni. Ugotavljali bomo tudi, kakšna je informiranost s strani vodje do članov, kdo po mnenju članov bi moral skrbeti za to. Je dovolj motiviranja, nagrajevanja, je vodstvo odprto za predloge, mnenja in ideje, ponudijo članom sodelovanje pri sestavljanju letnega plana ter kako vodstvo skrbi za druženje in spoznavanje.

Zastavili smo si naslednje trditve:

Hipoteza 1: Predpostavljamo, da je društvo zadovoljno z vodstvom.

Hipoteza 2: Predpostavljamo, da so operativni člani zainteresirani za nadaljnji razvoj v smislu izobraževanj, usposabljanj, tečajev ter društva kot celote (v smislu prepoznavnosti, urejenosti, dejavnosti, novosti, motiviranja, nagrajevanja, komuniciranja itd.).

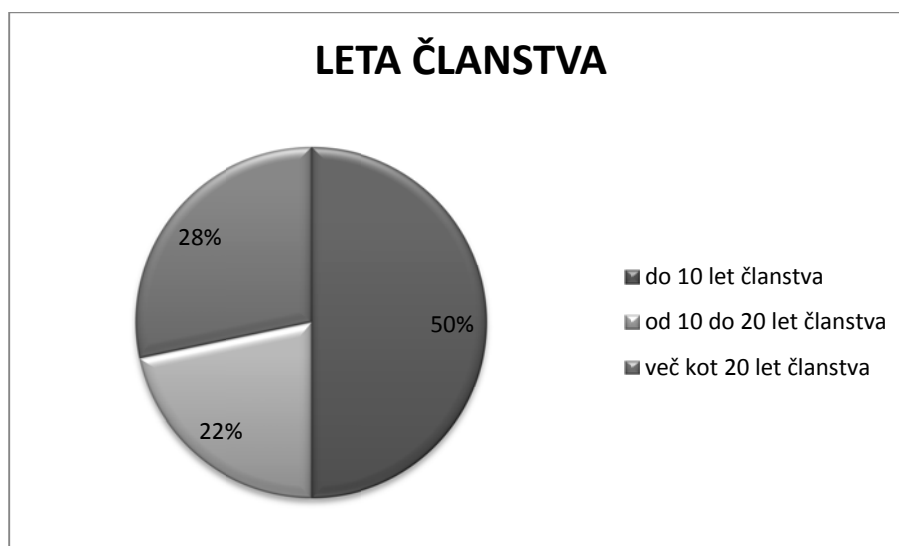
5.1 Interpretacija rezultatov

Največ članov spada v prvo skupino, glede na leta članstva (do 10 let). Ta skupina predstavlja 50% vseh anketirancev ali 30 članov. Iz tega razberemo, da je veliko članov mladih in včlanjenih na novo, da je veliko interesa s strani mladine za gasilstvo in da so željni pomagati ljudem v stiski ter so pripravljeni žrtvovati svoj prosti čas v ta namen.

V drugo skupino (10 do 20 let članstva) spada 13 članov ali 21,67% in v zadnjo (nad 20 let članstva) spada 17 članov ali 28,33%.

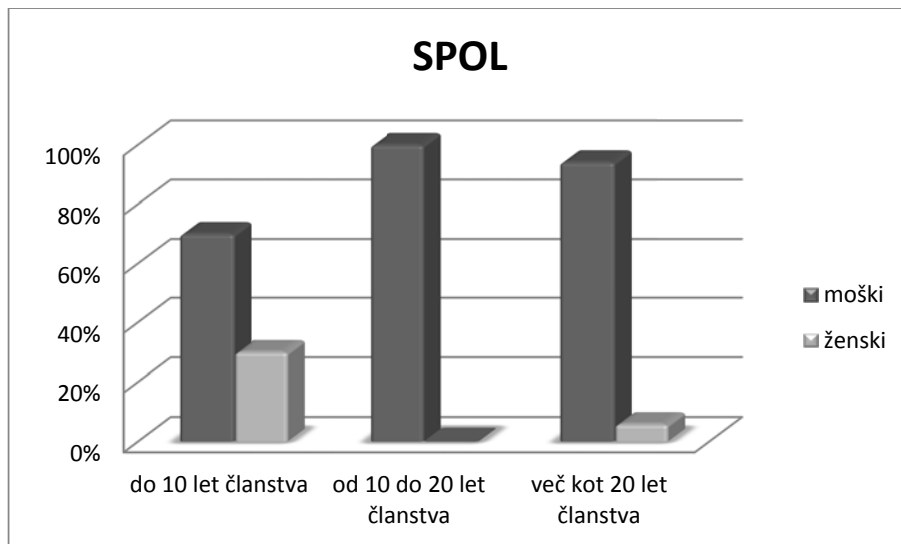
Pri obdelavi podatkov smo se omejili glede na leta članstva, saj je ta opredelitev najbolj smiselna, zato bomo pri interpretaciji izpustili 3. vprašanje, saj se navezuje na le-tega in ga predstavljamo in interpretiramo tukaj.

Slika 5.1 Leta članstva



Vir: Anketni vprašalnik

Slika 5.2 Spol



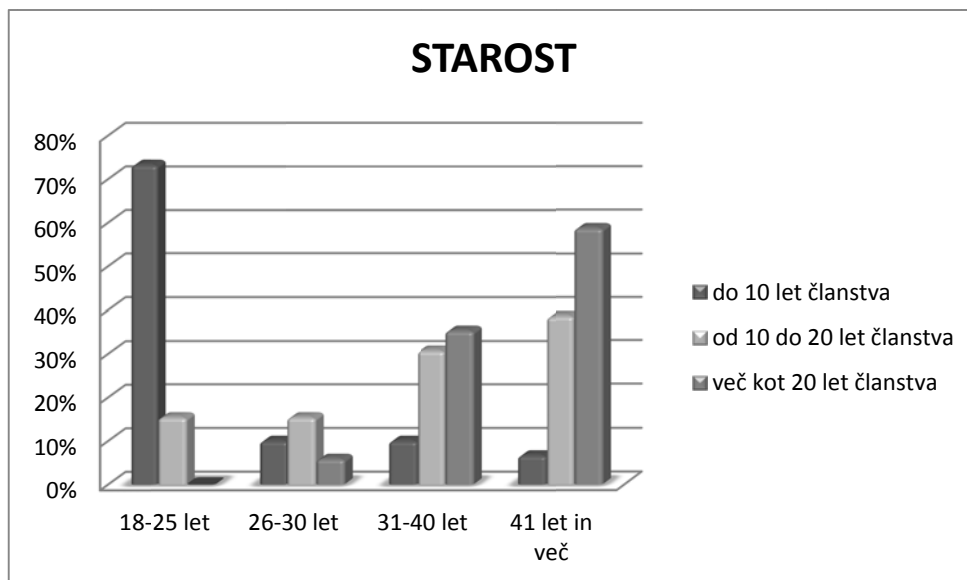
Vir: Anketni vprašalnik

Prvo vprašanje se nanašata na spol anketirancev. Med vsemi anketiranimi je 10 žensk, ostalih 50 anketirancev pa je moškega spola.

Od tega je v prvi skupini do 10 let članstva v društvu 70% moških in 30% žensk, v drugi skupini od 10 do 20 let so sami moški ali 100%, žensk pa v tej skupini ni. V zadnji skupini nad 20 let članstva v društvu pa je 94,12% moških in 5,88% žensk.

Ker smo anketirali polnoletne operativne člane društva, je ta rezultat logičen, saj je v društvu največ moških – gasilcev.

Slika 5.3 Starost



Vir: Anketni vprašalnik

Anketirali smo polnoletne operativne člane PGD Laško ter članice.

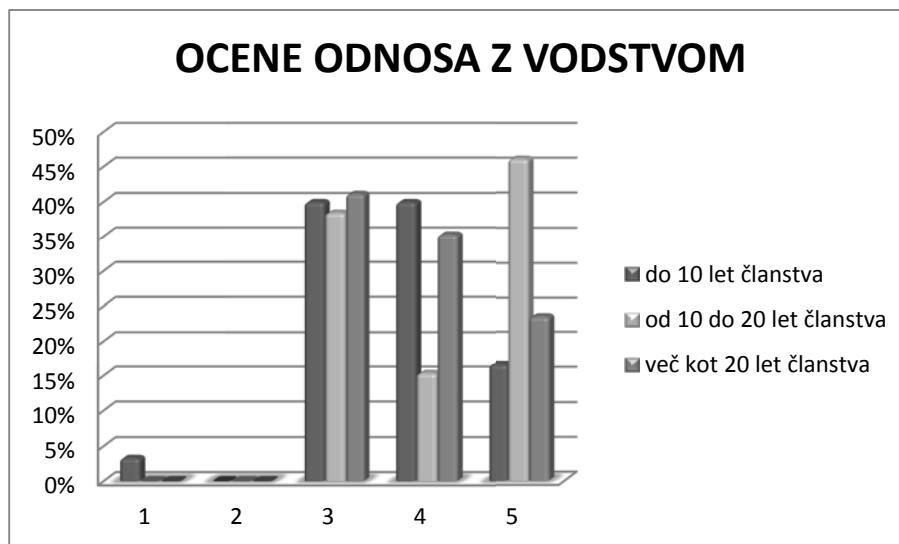
V prvo skupino do 10 let članstva spada 22 članov ali 73,33%, ki so stari od 18 do 25 let, 3 člani ali 10% članov je starih od 26 do 30 let, 3 člani ali 10% je starih od 31 do 40 let, 2 člana ali 6,67% pa sta stara nad 41 let.

V drugo skupino od 10 do 20 let članstva v društvu sta 2 člana ali 15,38% stara od 18 do 25 let, 2 člana ali 15,38% stara od 26 do 30 let, 4 člani ali 30,77% starih od 31 do 40 let in 5 članov ali 38,47% starih nad 41 let.

V tretji skupini nad 20 let članstva ni nič članov (0%), ki bi bili stari od 18 do 25 let, 1 član ali 5,88% je star od 26 do 30 let, 6 članov ali 35,29% je starih od 31 do 40 let in 10 članov ali 58,83% je starih nad 41 let.

Iz grafa je razvidno, da je v PGD Laško največ mlade generacije do 10 let članstva v društvu in pa najstarejše generacije, več kot 20 let članstva.

Slika 5.4 Ocene odnosa z vodstvom



Vir: Anketni vprašalnik

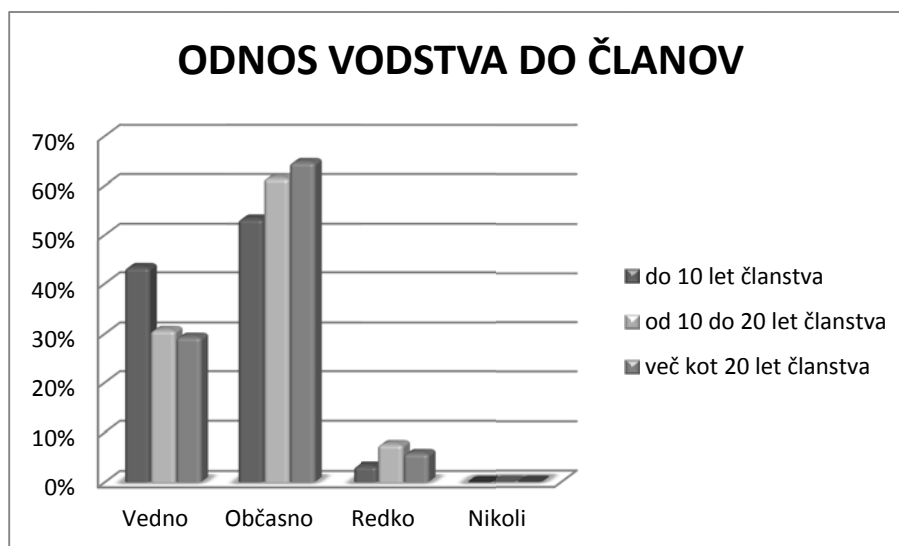
Pri četrtem vprašanju smo operativne člane in članice prosili, naj z ocenami od 1 do 5 ocenijo odnos, ki ga imajo z vodstvom.

Pri prvi skupini (do 10 let članstva) je 3,33% članov ocenilo odnos z oceno 1, 0 ali 0% članov ni ocenilo z oceno 2, 40% članov je podalo oceno 3, 40% članov je odnos ocenilo z oceno 4, preostalih 16,67% pa imajo odličen odnos (ocena 5) z vodstvom.

Pri drugi skupini (od 10 do 20 let članstva) ni nič članov, 0% je podalo oceno 1 ali 2, 38,46% članov je ocenilo odnos z oceno 3, 15,38% članov je ocenilo z oceno 4, 46,16% članov pa je podalo najvišjo oceno 5.

V zadnji, tretji skupini (nad 20 let članstva) ni noben član ali 0% podal oceni 1 ali 2, 41,18% članov meni, da ima odnos z vodstvom za oceno 3, 35,29% članov je podalo oceno 4 in 23,53% članov oceno 5.

Slika 5.5 Zadovoljstvo z odnosom vodstva do članov



Vir: Anketni vprašalnik

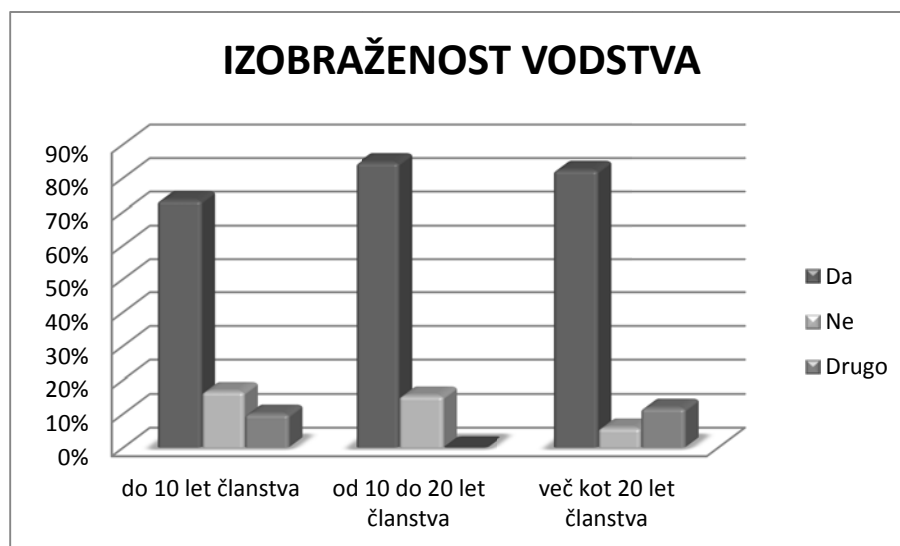
V anketnem vprašalniku smo spraševali tudi, če so člani zadovoljni z odnosom vodstva do njih samih in drugih članov v društvu.

Mlajša generacija, glede na leta članstva, je največkrat zatrnila, da so zadovoljni vedno ali pa občasno. 43,33% članov je zadovoljnih vedno, 16 članov ali 53,33% občasno, 1 član ali 3,34 je zadovoljen redko, nihče (0%) pa ni zatrnil, da ne bi bil nikoli zadovoljen.

Druga generacija, od 10 do 20 let članstva v društvu: 30,77% članov je zadovoljnih vedno, 61,54% članov je zadovoljnih občasno, 7,69% članov pa je redko zadovoljnih. Tudi pri tej skupini ni nihče zatrnil, da bi bil kdaj razočaran nad odnosom vodstva, torej je 0% članov, ki bi obkrožili možni odgovor »nikoli«.

Tretja generacija, nad 20 let članstva: 29,41% je obkrožilo trditev »vedno«, občasno je obkrožilo 64,71% članov, 5,88% »redko« in nihče (0%) »nikoli«.

Slika 5.6 Izobraženost vodstva in zadostno znanje managementa



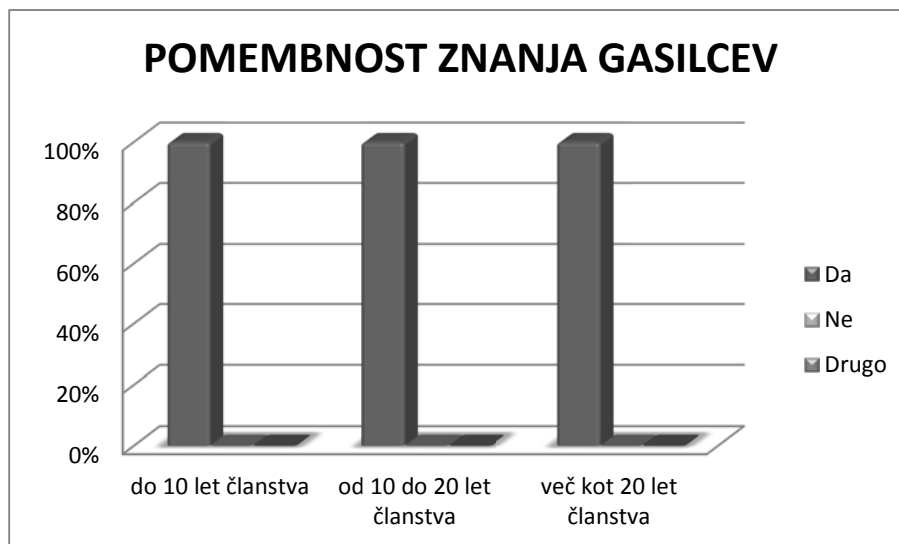
Vir: Anketni vprašalnik

V šestem vprašanju smo spraševali, če člani menijo, da so vodstvene osebe dovolj izobražene glede znanja managementa, za opravljanje takšne funkcije v PGD Laško.

V prvi skupini do 10 let članstva 73,33% članov meni, da ima vodstvo dovolj znanja za opravljanje takšne funkcije, 16,67% članov meni, da tega znanja vodstvo nima, 10% članov pa je podalo drugo mnenje. Ta mnenja so:

- da tega znanja vodstvo nima vedno,
- da pri nekaterih stvareh tega znanja sploh nima, npr. pri pravilnem vodenju in slogu odločanja, ter da v društvu ni avtoritete,
- 1 član pa se ni mogel opredeliti, zato je pod »drugo« zapisal svoje mnenje »ne vem«.
- V drugi skupini od 10 do 20 let članstva 84,62% članov meni, da vodstvo to znanje ima, 15,38% članov meni, da tega znanja nima, nihče ali 0% pa ni podal drugega mnenja.
- V zadnji skupini 82,35% članov meni, da ima vodstvo vsa potrebna znanja, 5,88% meni, da tega znanja vodstvo nima, 11,76% članov pa sta podala drugo mnenje:
 - »tako-tako«,
 - ter nekdo je zapisal, da ima vodstvo le del tega znanja.

Slika 5.7 Ali je izobraženost, razvoj in znanje gasilcev pri delu pomembno?



Vir: Anketni vprašalnik

Člane smo spraševali, če se jim zdi izobraževanje, razvoj in znanje operativnih gasilcev pomembno pri delu.

Graf prikazuje, da je v prvi skupini do 10 let članstva vseh 30 članov (100%) istega mnenja, da je izobraževanje in znanje zelo pomembno.

Tudi drugi skupini od 10 do 20 let članstva meni vseh 13 članov ali 100%, da je to pomembno, ter tudi v zadnji skupini (nad 20 let članstva) je vseh 100% članov tega mnenja.

Znanje je torej članom, gasilcem pomembno, vedo, da je pri delu na intervencijah zelo pomembno in iz tega sklepamo, da se radi izobražujejo in izpopolnjujejo svoje znanje.

Slika 5.8 Ali vodstvo poskrbi za izobraženost članov?



Vir: Anketni vprašalnik

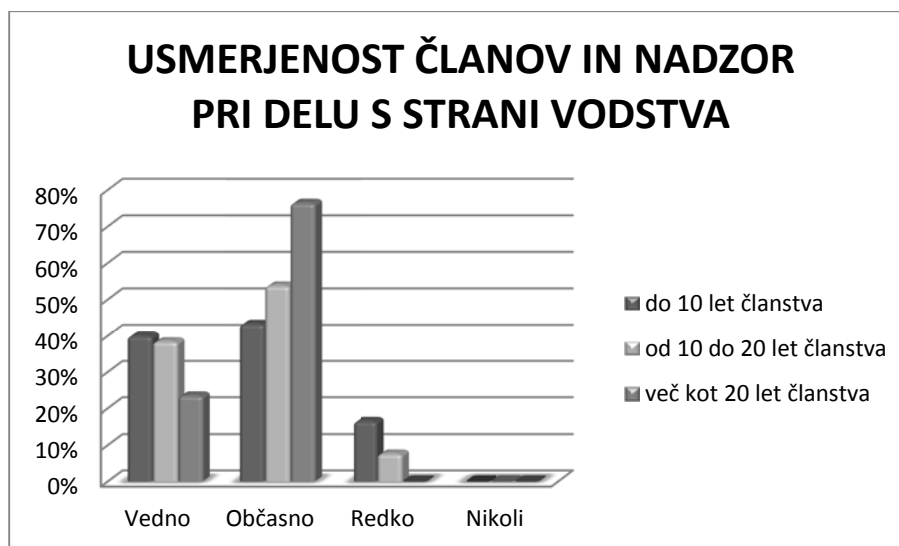
Graf nam prikazuje, da v prvi skupini (do 10 let članstva) 96,67% članov meni, da vodstvo poskrbi za izobraževanja, tečaje in pridobivanja specialnosti. 3,33% članov pa meni, da za to vodstvo ne poskrbi. Drugih mnenj člani niso podali.

V drugi skupini (od 10 do 20 let članstva) 92,31% članov meni, da vodstvo poskrbi za znanje in 7,69% članov meni, da vodstvo ne poskrbi za dodatna znanja. Tudi v tej skupini člani niso podali svojih mnenj pod možnim odgovorom »drugo«.

V tretji skupini pa se strinjajo, da vodstvo izobražuje svoje člane, to je 70,59% članov, 0% je članov, ki bi menili, da tega vodstvo ne počne, pod drugo pa je 5 članov ali 29,41% zapisalo svoja mnenja. Ta mnenja so:

- 2 člana menita, da vodstvo izobražuje delno,
- da izobražuje zadnja leta,
- da sedaj izobražujejo, v preteklosti niso,
- in da je izobraževanja še vseeno premalo.

Slika 5.9 So člani s strani vodstva dobro usmerjeni in nadzirani pri delu na splošno, kot tudi na intervencijah?



Vir: Anketni vprašalnik

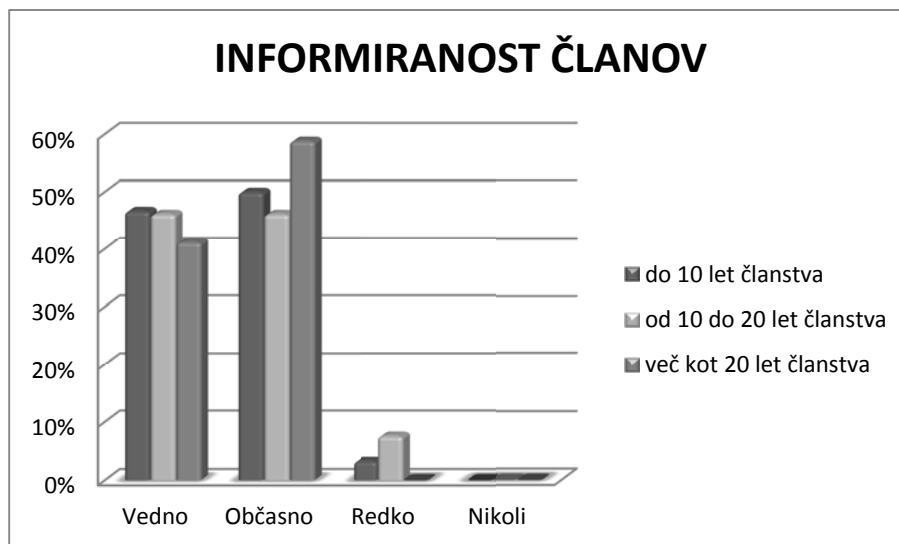
Usmerjenost, pravilni napotki in nadzor so pri delu gasilca izjemno pomembni, zato smo v 9. vprašanju spraševali, če so člani dobro usmerjeni in nadzirani pri delu na splošno kot tudi na intervencijah.

V prvi skupini (do 10 let članstva) 40% članov pravi, da ta trditev drži vedno. 43,33% članov je usmerjenih in nadziranih včasih, 16,67% redko, nihče pa se ni strinjal s trditvijo »nikoli«.

V drugi skupini (od 10 do 20 let članstva) je 38,46% članov vedno usmerjenih pri svojem delu, 53,85% občasno, 7,69% redko, 0% nikoli.

V tretji (nad 20 let članstva) pa je 23,53% članov obkrožilo trditev »vedno«, 76,47% »občasno«, 0% »redko« in 0% »nikoli«.

Slika 5.10 Informiranost članov



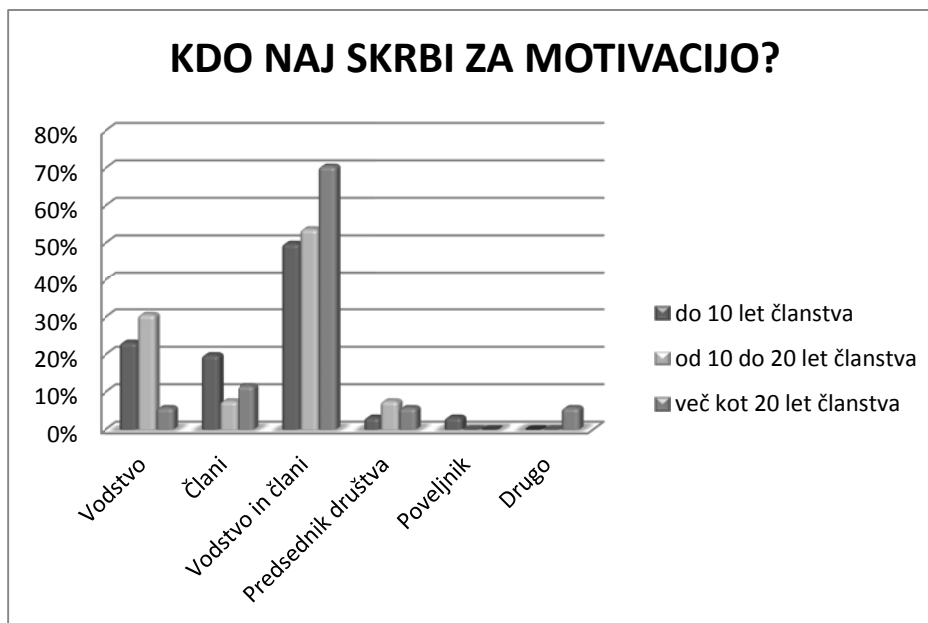
Vir: Anketni vprašalnik

Graf o informiranosti članov s strani vodstva prikazuje naslednje:

V prvi skupini, glede na leta članstva (do 10 let), 46,67% članov meni, da informacije pridobivajo vedno, 50% občasno, 3,33% redko, nihče ali 0% pa ni obkrožil trditve »nikoli«.

V drugi skupini (od 10 do 20 let članstva) je 46,15% članov, ki so vedno informirani z novostmi in ostalim, 46,15% članov občasno, 7,69% redko ter 0% nikoli. V zadnji skupini nad 20 let članstva v društvu pa je 41,18% informiranih vedno, 58,82% občasno, 0% redko in 0% nikoli.

Slika 5.11 Motivacija v društvu



Vir: Anketni vprašalnik

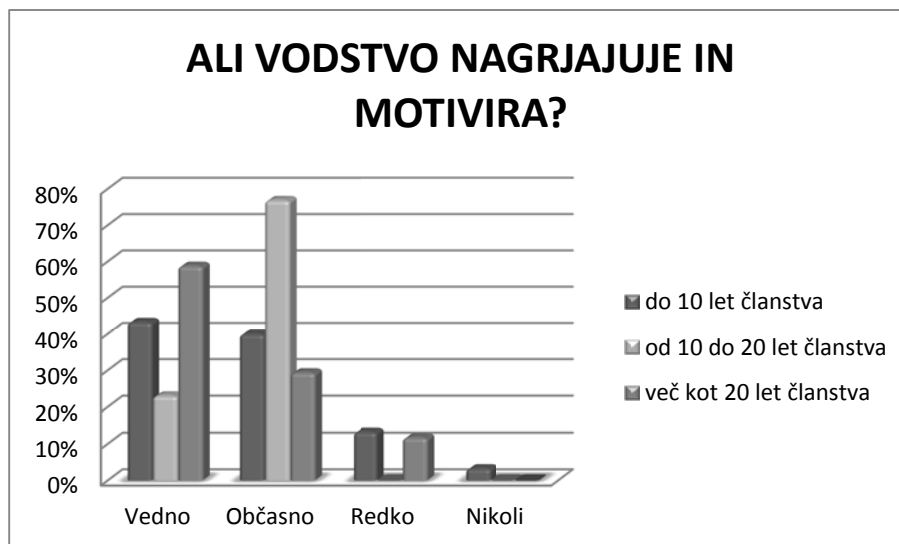
Motivacija je v društvu zelo pomembna, saj so člani tukaj prostovoljno in za svoje delo niso plačani. Nekdo pa vendar za motivacijo mora skrbeti. Člani društva so naslednjega mnenja:

V prvi skupini do 10 let članstva: 23,34% članov meni, da bi za to morale poskrbeti vodstvo, 20% jih meni, da člani, 50% članov meni, da bi morali za to skrbeti vodstvo in člani, 3,33% predsednik, 3,33% poveljnik, 0% članov pa ni podalo drugega mnenja.

V drugi skupini od 10 do 20 let članstva menijo tako: 30,77% članov meni, da bi moralo za to skrbeti vodstvo, 7,69% jih meni da člani, 53,85% jih meni, da vodstvo in člani, 7,69% predsednik, 0% poveljnik in 0% članov ni zapisalo svojega mnenja.

V zadnji skupini (nad 20 let članstva) jih 5,88% članov meni, da vodstvo, 11,77% meni, da člani, 70,59% jih trdi, da vodstvo skupaj s člani, 5,88% da je to naloga predsednika, 0%, da bi to moral delati poveljnik in 1 član ali 5,88% je podal svoje mnenje, da bi za motivacijo morali poskrbeti kar vsi.

Slika 5.12 Nagrajevanje in motiviranje članov



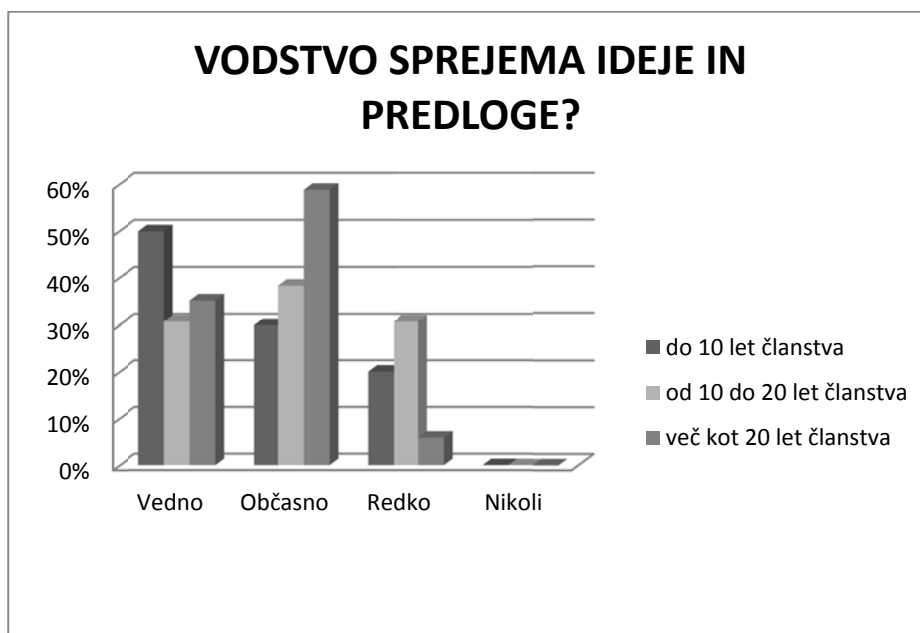
Vir: Anketni vprašalnik

V prvi skupini (do 10 let članstva) so mnenja naslednja: 43,34% jih meni, da so nagrajeni vedno, 40% da so nagrajeni občasno, 13,33% je nagrajenih redko, 3,33% pa meni, da niso nagrajeni nikoli.

V drugi skupini (od 10 do 20 let članstva) 23,08% članov meni, da so nagrajeni in motivirani vedno, 76,92% občasno, 0% redko, 0% nikoli.

V zadnji skupini (nad 20 let članstva) jih 58,82% članov trdi, da je dovolj nagrad in motiviranja vedno, 29,41% občasno, 11,77% jih meni, da redko, 0% pa se ni strinjalo, da nikoli ne bi bili nagrajeni za svoje delo.

Slika 5.13 Ali vodstvo podpira ideje, predloge in mnenja članov?



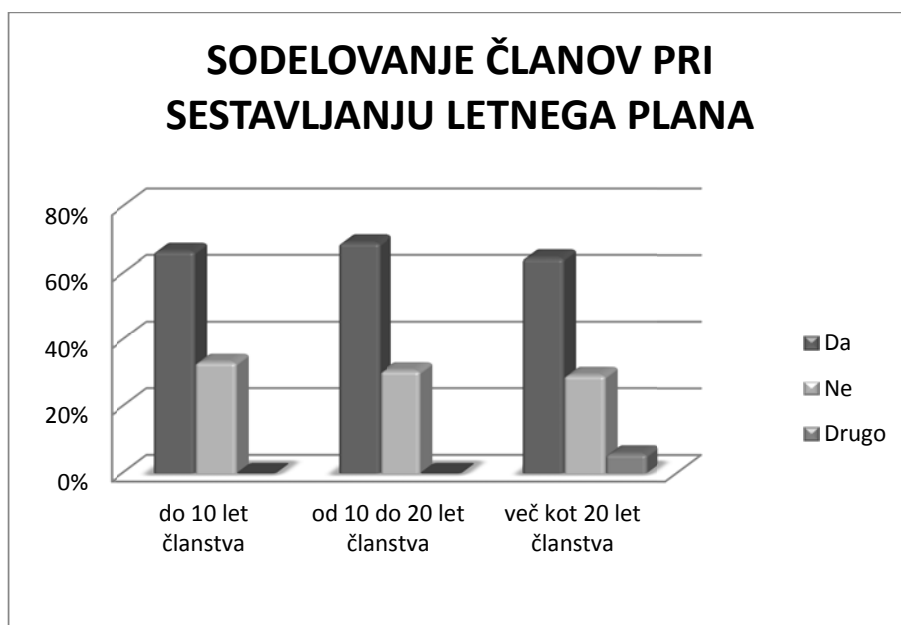
Vir: Anketni vprašalnik

V prvi skupini do 10 let članstva v društvu, 50% članov meni, da je vodstvo vedno odprto za ideje, mnenja, predloge. 30% članov jih meni, da le občasno, 20% jih trdi, da redko, 0% pa da nikoli.

V drugi skupini od 10 do 20 let članstva jih 30,77% meni, da vedno, 38,46% občasno, 30,77% redko, 0% pa, da nikoli.

V tretji skupini nad 20 let članstva pa 58,83% članov meni, da je vodstvo odprto za ideje in predloge vedno, 35,29% jih meni, da le občasno, 5,88% redko in 0%, da nikoli.

Slika 5.14 Sestavljanje letnega plana in uresničitev le-tega



Vir: Anketni vprašalnik

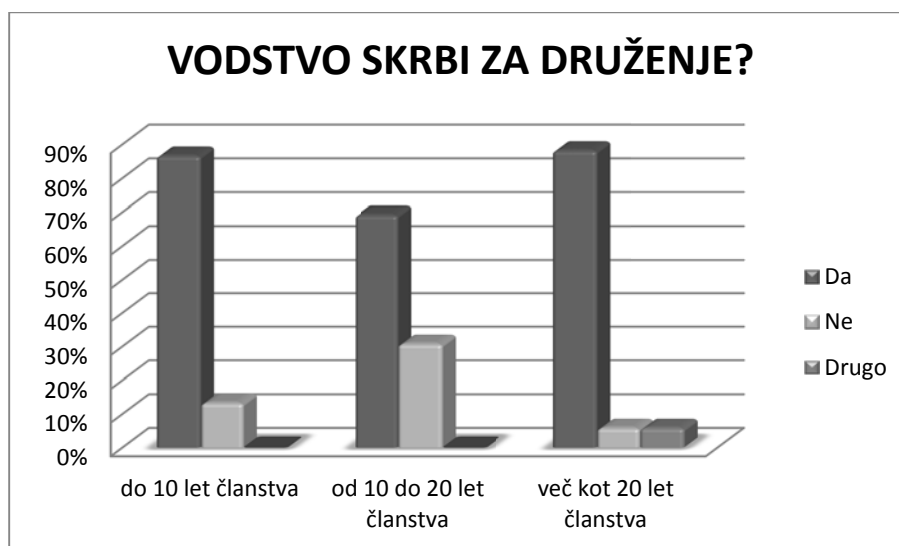
Vodstvo, tako na organizacijski kot tudi na operativni ravni, mora vsako leto zastaviti svoje cilje in sestaviti plan za prihajajoče leto. Pri tem lahko sodelujejo tudi ostali člani društva, ki svoje ideje, predloge predlagajo na članskih sestankih. V 14. vprašanju pa smo člane povprašali, če tudi sami kdaj sodelujejo pri tem oz., če se ti plani tudi uresničijo.

V prvi skupini (do 10 let članstva) jih 66,67% pravi, da pri tem sodelujejo, 33,33% pri tem ne sodeluje in tudi ne menijo, da se ti plani dejansko uresničijo. Nihče (0%) pa ni podal svojega mnenja.

V drugi skupini (od 10 do 20 let) 69,23% članov meni, da se postavljeni plani uresničijo, 30,7% članov pa meni, da ne. Nihče tudi tukaj ni podal svojega mnenja.

V zadnji skupini (nad 20 let) pa jih 64,71% meni enako, da se plani uresničijo in da tudi sami kdaj podajo ideje in predloge, 29,41% jih ni tega mnenja, 1 član ali 5,88% pa je podal svoje mnenje, da se plani bolj slabo uresničujejo.

Slika 5.15 Druženje in prosti čas



Vir: Anketni vprašalnik

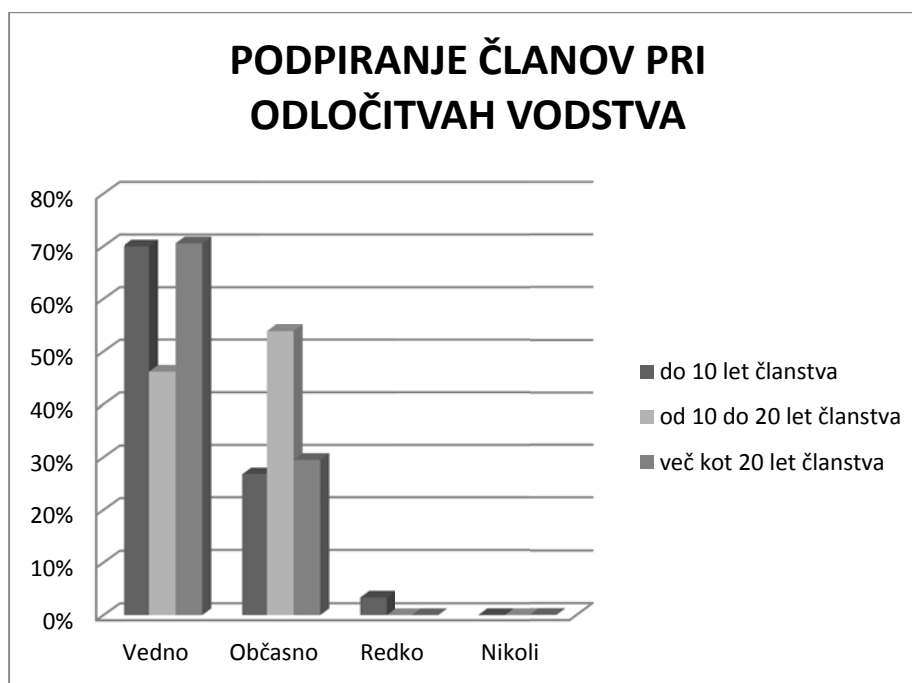
Tudi druženje gasilcev je pomembno pri njihovem delu, da se sprostijo in pozabijo na prizore iz intervencij ter da se medsebojno spoznajo, kar jim pomaga pri skupnem delu na intervencijah. Člane smo povprašali, ali vodstvo poskrbi tudi za to?

V prvi skupini (do 10 let članstva) 86,67% članov meni, da vodstvo poskrbi za to, 13,33% meni, da ne, nihče pa ni podal svojega mnenja.

V drugi skupini (od 10 do 20 let članstva) jih 69,23% članov meni, da je druženja s strani vodstva dovolj, 30,77% jih meni, da ne. Tudi pri tej skupini ni nihče podal svojega mnenja.

V zadnji skupini (nad 20 let članstva) pa jih 88,24% meni, da je druženja dovolj, 5,88% jih trdi da ne, 5,88% ali 1 član pa je napisal, da je takšnega druženja bolj malo.

Slika 5.16 Podpiranje in spoštovanje vodstva pri njihovih odločitvah



Vir: Anketni vprašalnik

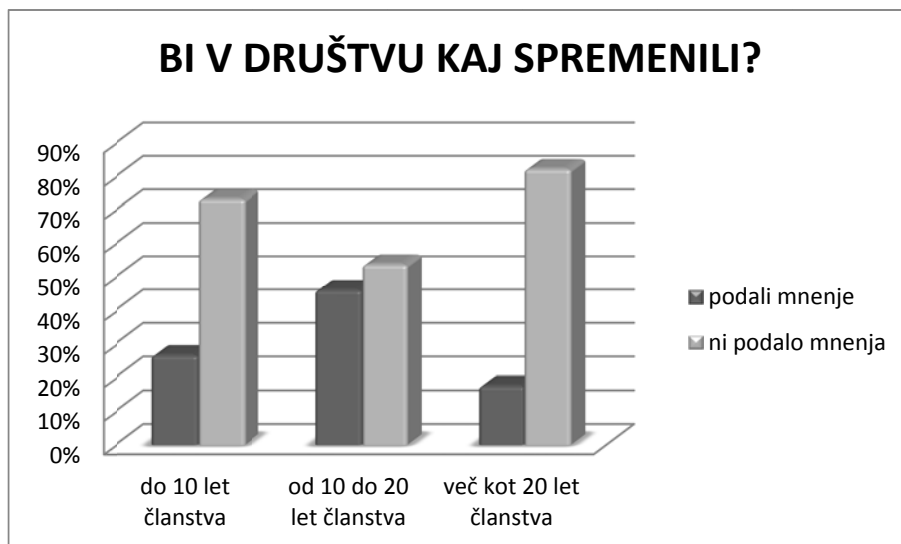
Ideje, mnenja in predloge lahko podajo vsi člani na članskih sestankih ter vodstvu pomagajo pri nekaterih odločitvah in mu svetujejo, vendar je končna odločitev še vedno naloga vodstva. Vodstvo je hkrati glavni odločevalec. V 16. vprašanju nas je zanimalo, ali člani spoštujejo in podpirajo vodstvo pri njihovih odločitvah?

Dobili smo naslednje rezultate:

Prva skupina (do 10 let članstva) meni takole: 70% jih podpira vedno, 26,67% občasno, 3,33% redko, nihče (0%) pa ni obkrožil trditve »nikoli«.

V drugi skupini (od 10 do 20 let članstva) jih 46,15% vedno spoštuje pri odločitvah, 53,85% vodstvo podpira občasno, 0% redko in 0% nikoli.

V zadnji skupini (nad 20 let) pa menijo tako: 70,59% jih podpira in spoštuje vedno, 29,41% občasno, 0% redko in 0% nikoli.

Slika 5.17 Ali bi člani pri vodstvu v PGD Laško kaj spremenili?

Vir: Anketni vprašalnik

Glede na to, da so v društvu različne generacije članov, da si pri svojih mnenjih niso enotni, da nekateri društvo poznajo dlje časa in bolje poznajo tudi ljudi v njem, smo pričakovali, da bodo pod zadnje vprašanje (Kaj bi pri PGD Laško spremenili?) napisali predloge ali pa celo kritike na račun vodstva, ki bi jim hkrati pomagale pri odpravljanju slabosti.

V prvi skupini do 10 let članstva, je 8 članov ali 26,67% napisalo svoje mnenje. Ta mnenja so:

- 2 člana menita, da za enkrat ne bi spremenila ničesar,
- želijo si več izobraževanj,
- da bi med prednostne nakupe uvrstili opremo, ki je nujnega pomena. To so zimske gume. Ne bi pa kupovali kombinezonov in oblačil, ki si jih nekateri ne zaslužijo, ter v smislu dokazovanja pred drugimi društvi. Denar naj se porablja bolj racionalno,
- določeni organi društva bi lahko bolj racionalno razporejali s svojimi sredstvi,
- spremenili bi odnos nekaterih oseb, bolj racionalno porabljanje denarja, predvsem pa bi zamenjali poveljnika,
- odnos poveljnika do članov,
- več bi moralo biti besednih pohval in vodstvo bi moralo članom pokazati in dati vedeti, da so pridni, saj ni vse v materialnih dobrinah. Člani bi se morali bolj zavedati, kdo je pri določeni stvari glavni, saj nekateri veliko stvari delajo po

svoje. Premalo je »komande« s strani vodstva, člani se tega zavedajo in to tudi izkoriščajo.

Mnenja pa ni napisalo 22 članov ali 73,33%.

V drugi skupini do 10 do 20 let članstva je 6 članov ali 46,15% napisalo svoje predloge, mnenja, kritike. Te so:

- da je vodstvo perfektno in ne bi spremenili ničesar,
- da bi zamenjali poveljnika,
- da je vodstvo trenutno dobro, moralo pa bo jasno razmejiti dolžnosti, obveznosti in odgovornosti na operativnem področju dela,
- da si želijo večje informiranosti s strani vodstva, predvsem poveljnika,
- da bi bilo potrebno več izobraževanja v tehnični smeri in več skupnega odločanja,
- boljše vodenje na intervencijah in bolj racionalno razmišljanje.

Mnenja pa ni napisalo 7 ali 53,85% članov.

V zadnji skupini nad 20 let članstva pa so napisali mnenje trije člani ali 17,65%.

Mnenja so:

- 2 člana ne bi spremenila ničesar,
- Nekdo pa si želi več sodelovanja med vsemi vodstvenimi strukturami.

14 ali 82,35% članov pa na to vprašanje ni napisalo odgovora.

6 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Na osnovi raziskave smo anketirali 60 članov v Prostovoljnem gasilskem društvu Laško. Raziskava je bila zanimiva, pridobili smo koristne informacije za nadaljnje delo.

Glede na anketirance, smo ugotovili, da v društvu prevladujejo moški, ki so člani društva do največ 10 let, stari od 18 do 25 let. To pomeni, da je veliko mladih, ki so se priključili v gasilske vrste, so za to zainteresirani, jih to delo veseli in zanima, želijo pomagati ljudem v stiski in si želijo adrenalina ob intervencijah. Društvo si vsekakor želi čim več mladine, veliko novih članov, ki bodo nadomestili starejšo generacijo. Mlajši so tudi bolj pripravljeni na izobraževanja, tako psihično kot fizično, si tega želijo, željni so novega znanja, različnih novih tehničnih stvari in pri tem resnično uživajo.

Ko smo člane povprašali po ocenah odnosa z vodstvom, smo ugotovili, da sta najmlajša generacija (do 10 let) in najstarejša generacija (nad 20 let) najmanj zadovoljni z odnosom, saj sta podali najmanj ocene 5. To bi lahko pomenilo, da sta bolj kritični, mlajša generacija bolj vidi napake vodstva, se jim postavlja po robu, kar hkrati privede do slabšega odnosa. Starejša generacija pa je verjetno željna sprememb, saj so že več kot 20 let člani društva in so vodstvo dobro spoznali, tako vodstvene osebe kot njihove napake, ki jih počnejo pri vodenju.

Izobraženost je pri delu, ki ga vodstvo opravlja, zelo pomembna. Pomembna je tako pri vodenju društva (skrbeti za zadovoljstvo članov, motivacijo, izobraženost, usposabljanja, pridobivanje in razporejanje financ, itd.), kot tudi pri vodenju intervencij. Večina članov društva meni, da vodstvo to znanje ima, vendar bi pri vodstvu določene stvari spremenili. Menijo, da vodstvo znanja managementa ali znanja glede na funkcijo nima vedno ali pa ga sploh nima. To se lahko pokaže pri vodenju na intervencijah, kjer dobrega vodenja včasih sploh ni, slogi odločanja so slabi ter v društvu ni nobene avtoritete, ki bi jo dober vodja moral imeti.

Znanje in pridobivanje znanja je vsem članom zelo pomembno. Tukaj lahko z zanesljivostjo trdimo, da se člani tega zavedajo, se radi izpopolnjujejo, izobražujejo in razvijajo znanje gasilstva. To je potrdilo tudi eno izmed vprašanj v anketi, v katerem so člani navedli, da je izobraževanja le delno, da se je z izobraževanjem začelo zadnja leta, prej ga ni bilo in da je kljub vsem tem tečajem, ki jih imajo, ter usposabljanjem (internih kot tudi v gasilski šoli na Igu), izobraževanj še vedno premalo. Menimo, da bi moralo vodstvo njihove želje, interes in voljo kar čim bolj izkoristiti in jih maksimalno razvijati v tej smeri.

Usmerjanje in nadzor pri delu s strani vodstva sta pri delu gasilca zelo pomembna. Člani so s tem zadovoljni le občasno, le redki so zadovoljni vedno. Menimo, da se ta usmerjenost vodstva najbolj kaže na intervencijah, kjer mora poveljnik določiti naloge, usmerjati gasilce in jih pri delu tudi nadzorovati in usmerjati. Problemi, ki lahko pri

slabem vodenju nastanejo, so nepravilno delovanje gasilcev, zmedenost in tudi različne poškodbe zaradi napačnega ukaza in slabega nadzora. Raziskava je pokazala, da bo moralo vodstvo nekaj narediti v tej smeri in mogoče tudi poiskati šibke člene (posameznike), ki pri delu niso zadovoljivi. To lahko naredijo le z dobro komunikacijo, postavljanjem dejstev in mogoče tudi s sankcioniranjem.

Tudi informiranje je pomemben dejavnik v celotnem procesu delovanja gasilstva. Pridobivanje informacij iz katere koli strani lahko pomeni tudi pridobivanje znanja, ki ga bodo v prihodnje potrebovali. Informacije niso pomembne samo za vodstvene osebe zaradi pravilnega delovanja društva na splošno, ampak tudi za operativne člane, da se lažje spoprimejo z delom na splošno kot tudi na intervencijah. Če zapišemo primer, se lahko na intervenciji marsikaj zgodi, če poveljnik narobe informira gasilce o stanju na kraju nesreče - gasilci uporabijo napačno opremo, na stanje niso pripravljene, kar lahko privede do hudih poškodb gasilcev. Intervencija pa ni uspešno zaključena. Iz analize smo ugotovili, da je informiranost dokaj dobra. Člani so informirani vedno ali občasno, če izvzamemo, da je informiranost s strani poveljnika slaba.

Zanimalo nas je tudi, kaj si člani mislijo o motiviranju v društvu. Kdo po njihovem mnenju bi moral skrbeti za to? Iz analize in prikazanega grafa je lepo razvidno, da bi morali motivirati tako vodstvo, kot tudi sami člani. Vsekakor je to pravilno razmišljanje, saj tudi vodstvo potrebuje motivacijo za svoje delo, potrebuje pohvalo, lepo besedo, priznanje, druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja. Tudi vodstvo dela v prostovoljne namene in si vsekakor želi pohvalo s strani članov, člani pa si želijo besednih priznanj s strani vodstva, kar nekaterim še posebno veliko pomeni in jim da zagon pri delu v prihodnje.

Zanimalo nas je tudi, ali vodstvo dobro, pravilno nagraduje in motivira člane. So člani zadovoljni? Rezultati so bili zelo različni, vendar prevladujeta trditvi »vedno« in »občasno«. Materialnih nagrad je dovolj. Člani dobijo vso opremo, oblačila za prosti čas, baterijske svetilke itd. Tisti, ki s trditvijo niso zadovoljni, mogoče spadajo med tiste člane, ki jim pravimo »problematični« in se dogodkov, dejavnosti in intervencij sploh ne udeležujejo pogosto ali pa se z vodstvom ne razumejo zaradi različnih vzrokov. Drugi vzrok pa je lahko, da tem članom materialne nagrade ne pomenijo veliko in si želijo samo besednih potrditev.

Vsi člani društva imajo pravico do svobodnega izražanja mnenj, idej in predlogov. Ideje lahko predlagajo na članskih sestankih. Iz rezultatov vidimo, da vodstvo te predloge upošteva občasno, kar bi lahko pomenilo, da člani pomanjkljivosti v društvu opazijo, imajo ideje in si želijo rezultatov. Seveda je lahko tukaj več dejavnikov, zakaj se nekaterim zdi da, vodstvo vedno upošteva nasvete in pri katerih članih občasno. Ali člani ne povedo ideje dovolj na glas ali je zamisel neizvedljiva ali je član problematičen itd. Mogoče so mlajši bolj potrpežljivi, imajo več volje, vztrajajo, ne

popustijo, so prepričljivejši? Ali pa je res vodstvo nedostopno, nima posluha, se mogoče boji sprememb in tveganj ali pa preprosto noče vmešavanj članov?

Ker je druženje in medsebojno spoznavanje gasilcev v dobro pri njihovem delu, smo povprašali člane, ali vodstvo poskrbi za druženje in dobro izkoriščen prosti čas. Vse tri skupine menijo, da vodstvo dobro poskrbi za druženje in sprostitev, le v drugi skupini (med 10 in 20 let članstva) jih 30,77% meni, da vodstvo za to ne poskrbi. Razlog temu lahko tiči v članih samih. Morda se ne udeležujejo k dovolj aktivnostim v gasilskem domu in za druženje sploh ne vedo, morda jim ne ustreza način druženja ali pa preprosto druženja ne želijo. Z motivacijskimi dejavniki, kot so druženje, pikniki, ekskurzije poskuša vodstvo vplivati na člane, da bi čim boljše uresničevali cilje društva in s tem dosegli zadovoljitev lastnih potreb. Problem pa je, da poskuša vodstvo vplivati na vse člane skupaj, medtem ko je motivacija predvsem individualna, kot je individualna struktura potreb. Tako je rezultat tega, da nekateri člani niso mnenja, da je druženja dovolj ali pa, da je izbrana pravilna oblika druženja in izkoriščanje prostega časa.

Vodstvo je v društvu glavni odločevalec. Pod vodstvo smatramo upravni odbor, ki ga sestavlja 11 članov. Društvo pa zastopa, vodi in predstavlja predsednik. Ali jih člani pri tem podpirajo in spoštujejo? Jim svetujejo in pomagajo? Rezultati so bili različni. Člani do 10 let članstva vodstvo podpirajo, tako tudi člani nad 20 let članstva. Ostali, v skupini med 10 in 20 let članstva pa menijo, da odločitve podpirajo le občasno. Glede na rezultate, menimo, da se vodstvo v večini primerov odloči pravilno, je pa potrebno upoštevati dejstvo, da nikoli ne moremo zadovoljiti vsem.

In kaj bi člani v Prostovoljnem gasilskem društvu Laško spremenili? Mnenje je podalo le 17 članov ali 28,33% vseh anketiranih. Mnenja so si bila podobna, a hkrati tudi različna. Nekaj jih ne moti nič in ne bi ničesar spremenili, drugi menijo, da je premalo besednih pohval, premalo skupnega odločanja in sodelovanja, da je premalo racionalnega razmišljanja in preveč nesmiselnega porabljanja denarja. Nekateri si želijo še več izobraževanj, vodstvo z avtoriteto, jasno razmejene dolžnosti na operativnem področju, skoraj polovica članov pa ni zadovoljna s poveljnikom, njegovim odnosom do članov, slabe informiranosti ter dela na intervencijah in si želijo zamenjave.

Najboljša strategija vodstva kot tudi društva v celoti je, da odstrani te vzroke nezadovoljstva in s tem vzpostavi boljše, drugačne medsebojne odnose vseh članov.

Na osnovi raziskave smo ugotovili:

- Trditev, da je postavljeno vodstvo dobro, smo obravnavali glede na organizacijsko in glede na operativno raven, saj gre za različne smeri vodenja in odločanja. Z organizacijske ravni je vodstvo dobro, kljub pomanjkanju avtoritete, drugačnemu slogu odločanja ter mnenja članov - da je tega znanja le delno. Kljub pomanjkljivostim bomo to hipotezo *potrdili*, saj so člani z vodstvom zadovoljni, odnos med njimi je dober, jih izobražuje, nagrajuje, motivira, vzpodbuja, vodi, podpira ideje, skrbi za druženje in člani vodstvo podpirajo in spoštujejo. Z operativne ravni pa bomo hipotezo *ovrgli*, saj so člani z vodstvom in njegovim odnosom do njih nezadovoljni, saj ne dobijo informacij, ki bi bile potrebne, premalo je koordiniranja, nadzora in premalo dodeljenih nalog.
- Druga trditev, da so operativni člani zainteresirani za nadaljnji razvoj v smislu izobraževanj, usposabljanj, tečajev ter razvoja društva kot celota, je po opravljeni raziskavi *potrjena*, saj se člani radi izobražujejo, si želijo novih znanj, razvoja, udeležitve tečajev itd. Tukaj smatramo, da gre predvsem za mlajše člane, ki so v društvu le kratek čas. Prav je, da se takšne člane izpopolni, da bodo lahko nadomestili starejšo generacijo članov, veterane.

7 PREDLOGI IN IZBOLJŠAVE

Iz raziskave je razvidno, da ima Prostovoljno gasilsko društvo Laško kar nekaj pomanjkljivosti.

Vodstvo bi moralo izpopolniti nekatera znanja managementa, to je slog vodenja, način vodenja, pokazati avtoritativnost, pri tem ne popuščati, saj bodo člani le tako vzeli delo in besede vodstva resno. Voditelj mora vedno imeti zadnjo besedo in mora vedeti, kaj počne, ter ne odstopati od tega, kar reče. Člani pa se morajo podrejenosti zavedati in ubogati ukaze. Samo tako sta lahko vzpostavljena red in disciplina.

Ker so nekateri člani opozorili na to, da je bilo prejšnja leta izobraževanj, usposabljanj in pridobivanja specialnosti zelo malo ali skoraj nič ter da si želijo še več dejavnosti v tej smeri, smatramo, da bi gasilci radi svoje znanje izpopolnili in da se radi izobražujejo. Predlagamo, da se zainteresirani člani dodatno usposabljujejo, seveda kolikor dopuščajo finance, ali pa jih zaposlijo z dodatnimi dejavnostmi, ki se dogajajo v gasilskem domu.

Ker je usmerjenost članov na operativni ravni društva (člani so zadovoljni le občasno), ker ni pravilnega dodeljevanja nalog, nadzora in koordinacije, predlagamo, da se ta problem izpostavi, poišče razloge, zakaj do tega prihaja, ter pravilno ukrepa.

V raziskavi so člani opozorili tudi na slednje: motivacija, odprtost vodstva do idej, predlogov, sprememb, druženje, komunikacija, informiranje.

Predlagamo, da vse to nekako izboljša ob samem druženju. Ker društvo priredi tudi kakšen piknik in izlet, bi lahko ob takšni vrsti druženja izkoristili za druženje z veliko komunikacije, kjer bi lahko člani povedali svoja mnenja, predlagali izboljšave, skupaj poiskali rešitve, predloge. Hkrati bi lahko drug drugega motivirali, v smislu besednega motiviranja (npr. »Moram te pohvaliti, da si dobro opravil dodeljeno nalogo.«). Vodstvo naj da možnost članom, da povedo svoja mnenja, da se izpostavijo. Hkrati pa bi lahko tudi vodstvo članom prikazalo drugo plat, o kateri mogoče člani niso razmišljali. To je začaran krog, a kot je večina anketirancev zapisalo v raziskavi, bi morali za motiviranje v društvu poskrbeti kar vsi. Tudi za informiranje je to dober prostor, kjer so člani sproščeni, odprti in bolj sprejemajo nove informacije.

Izboljšave obstajajo, problemi niso nerešljivi, potrebno je samo priznati napake, jih proučiti in poiskati ustrezne rešitve.

8 SKLEP

Raziskava, ki smo jo opravili z operativnim delom članov in članicami Prostovoljnega gasilskega društva Laško, se je pokazala kot izredno koristna, saj je prikazala veliko dejstev, tako dobrih kot slabih. Poleg tega lahko služi kot predlog vodstvu društva pri popravljanju, odpravljanju napak in izboljšanju določenih stvari.

Po ugotovitvah, ki smo jih pridobili v raziskavi in po predlogih, pomanjkljivostih, na katere so člani opozorili, tako na organizacijski kot tudi operativni ravni društva, smo izvedeli, da člani pogrešajo več informiranosti, kar je seveda povezano s komunikacijo, ki vpliva na boljšo delovno storilnost, sposobnost. Daje občutek povezanosti in pripadnosti, članom pa lahko prinese občutek zaupanja in sreče.

Člani bi radi več usmerjanja pri delu in koordiniranja na intervencijah. Menijo, da pri delu dobijo premalo navodil, potemtakem niso prepričani vase, ne vedo, ali delajo pravilno ali ne, ter so na koncu lahko razočarani zaradi pomanjkanja te vrste znanja vodstva.

Nekaterim več kot materializem pomenijo besedne pohvale, besedna motivacija in dobra voljo s strani vodstva. Vodstvo se mogoče ne zaveda starega reka: »Lepa beseda lepo mesto najde.« Včasih je potrebno res tako malo, da človeka osrečimo, ga pohvalimo. S tem bi članom dali potrditev, zaupanje v samega sebe, malo tudi ponosa in na koncu tudi motivacijo in večji zagon pri nadaljnjem delu. Seveda pa velja tudi obratno. Le zakaj ne bi gasilec pohvalil predsednika?!

Kot je že omenjeno, premalo je vloženega truda glede medsebojnih odnosov. Za to bi lahko poskrbeli čisto vsi v društvu. Menimo, da članom ni vseeno za društvo, da so kljub napakam društvu predani z vsem srcem.

Zakaj vodenje? Zakaj znanje managementa? Zakaj odločanje in urejanje zadev? Zakaj organiziranje in koordiniranje?

Pri takšni vrsti organizacije, pri takšni vrsti dela, kot je delo gasilcev, je vse to še toliko bolj pomembno. Potrebno je znati z ljudmi, potrebno je znanje vodenja, koordiniranja in organiziranja stvari. Delo gasilca je zelo tvegano, tvegajo svoja življenja, medtem ko rešujejo življenja ali le materialne dobrine drugih.

Vodstvo mora pri takšni vrsti organizacije svoje znanje venomer nadgrajevati, dopolnjevati in spreminjati, da lahko vodi, ureja, odloča, usmerja in nadzira. Vodstvo bi moralo biti hrbtenica celotnega društva, moralo bi biti zgled ostalim članom.

V društvu bi morala prevladovati dobra volja, medsebojna povezanost vseh članov, dobri medsebojni odnosi, zaupanje, pomoč drug drugemu ter tudi druženje in spoznavanje drug drugega izven gasilskih obveznosti - v prostem času. To pa mora biti

v interesu vseh članov, kar pa je včasih nemogoče, že zaradi generacijskih in starostnih razlik.

Zaključimo lahko, da je PGD Laško dobro društvo, veliko financ namenjajo izobraževanju, kar prispeva do boljših znanj gasilcev in razširitve njihove tehnike pri delu. Pogoji dela so torej dobri, gasilci imajo vso opremo, ki jo potrebujejo, tako v samem gasilskem domu kot tudi na intervencijah. Vodstvo skrbi, da delo opravljajo varno.

V društvu se vsega ne da spremeniti, že zaradi različnih karakterjev članov in zaradi različnih znanj in izkušenj, ki jih le-ti člani imajo. Smo pa prepričani, da so navidezno velike napake v resnici čisto majhne in da se jih lahko društvo znebi in jih odpravi. Včasih je potrebno le poskusiti in verjeti, pa uspeh pride sam od sebe, brez velikega napora in truda.

Zaradi zanimanja in želje po spoznanju gasilskega društva smo izbrali naslov Management v prostovoljnem gasilskem društvu, v katerem smo želeli ugotoviti, ali je postavljeno vodstvo dobro in ali so člani zainteresirani za izobraževanja in razvoj društva. Pomagali smo si z metodo anketiranja, kjer smo rezultate analizirali in pridobili nekaj napotkov, nasvetov in mnenj.

Predstavili smo Prostovoljno gasilsko društvo Laško, društvo kot nepridobitno organizacijo, značilnosti prostovoljnega dela, se osredotočili predvsem na vodenje, urejanje zadev in odločanje. Tukaj je pomemben način vodenja, naloge vodij, načrtovanje in razporejanje financ, slogi odločanja (rutinsko, intuitivno in analitično) in pomembnost vsakega odločevalca v društvu. Pri vsem smo se osredotočili na organizacijsko in operativno raven, saj pokrivata in zajemata različna področja v gasilstvu ter se razlikujeta tudi po različnem vodstvu, različnih odločevalcih in tudi samih nalogah. Opisali smo tudi različne tipe ljudi, karakterje, delo z njimi ter planiranje nalog in dejavnosti, ki se v društvu izvršujejo. Omenili smo tudi sistem dela z ljudmi – izobraževanje, komuniciranje in motiviranje. V zadnjem delu pa smo naredili tudi raziskavo s pomočjo ankete, jo prikazali tabelarno in grafično ter jo tudi analizirali.

Z raziskavo in poglobitvijo v izbrano temo smo pridobili koristne informacije, napotke in dejstva, za katere vodstvo in člani ne vedo, da sploh obstajajo. To jim bo pripomoglo pri nadaljnjem delu in razvoju gasilskega društva.

LITERATURA

- Bernik, Jurij, Jaka Kmet, Jordan Berginc in drugi. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovška ZRC SAZU in avtorji. 1994. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
- Jelovac, Dejan. 2002. *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana: Radio Študent, študentska organizacija Univerze v Ljubljani; Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
- Kranjc, Alenka Žnidaršič. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: DEJ, d.o.o.
- Krašovec, Jure. 1995. *5 srebrnih jubilejev prostovoljnega gasilskega društva v Laškem*. Celje: Forma d.o.o.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mežnar, Drago. 2007. *Optimalno organiziranje in uspešno vodenje delovnih razmerij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar in drugi. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Seljak, Janko. 1998. *Statistične metode*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Špilak, Štefan. 1999. *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Trunk Širca, Nada, in Mitja I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Turnšek, Tanja. 2009. Vodenje-izziv današnjega časa (uvodnik). *Neprofitni management*. 1-6(5), 19.
- Turnšek, Tanja. 2009. Vodenje-izziv današnjega časa. *Neprofitni management*. 1-6(5), 21.

VIRI

Prostovoljno gasilsko društvo Laško. 2010. [Http://www.pgd-lasko.si/](http://www.pgd-lasko.si/)
Zakon o gasilstvu. 2005. Uradno prečiščeno besedilo (ZGas-UPB1).
[Http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2005113&stevilka=5006](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2005113&stevilka=5006) (13.2.2010).
Zakon o društvih. 2006. (ZDru-1) .
[Http://www.uradnilist.si/1/content?id=73792&part=&highlight=zakon+o+dru%C5%A1tvih](http://www.uradnilist.si/1/content?id=73792&part=&highlight=zakon+o+dru%C5%A1tvih) (5.3.2010).
Prostovoljno gasilsko društvo Laško. 2008. Statut Prostovoljnega gasilskega društva Laško. Interno gradivo, PGD Laško.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Prikaz podatkov analize anketnega vprašalnika v odstotkih

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Spol:
 - a. moški
 - b. ženski

2. Starost:
 - a. 18-25 let
 - b. 26-30 let
 - c. 31-40 let
 - d. 41 let in več

3. Koliko časa ste član Prostovoljnega gasilskega društva Laško?
 - a. Manj kot 5 let
 - b. 5-10 let
 - c. 10-15 let
 - d. 15-20 let
 - e. Več kot 20 let

4. Kako bi ocenili odnos z vodstvom?
(1 je najmanj, 5 je največ)
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5

5. Ste zadovoljni z odnosom vodstva do vas in drugih članov v društvu?
 - a. Vedno
 - b. Občasno
 - c. Redko
 - d. Nikoli

6. Menite, da so vodstvene osebe dovolj izobražene (imajo znanje managementa) za opravljanje takšne funkcije v Prostovoljnem gasilskem društvu Laško?
 - a. Da
 - b. Ne
 - c. Drugo: _____

Priloga 1

7. Menite, da je izobraževanje, razvoj in znanje operativnih gasilcev pomembno pri delu?
- a. Da
 - b. Ne
 - c. Drugo: _____
8. Menite, da vodstvo dobro poskrbi za izobraženost članov (tečaji, pridobivanje specialnosti, itd.)?
- a. Da
 - b. Ne
 - c. Drugo: _____
9. Ste s strani vodstva dobro usmerjeni in nadzirani pri delu na splošno, kot tudi na intervencijah?
- a. Vedno
 - b. Občasno
 - c. Redko
 - d. Nikoli
10. Vas vodstvo informira z novostmi, ki se pojavljajo v društvu?
- a. Vedno
 - b. Občasno
 - c. Redko
 - d. Nikoli
11. Kdo po vašem mnenju mora skrbeti za motivacijo v društvu?
- a. Vodstvo
 - b. Člani
 - c. Vodstvo in člani
 - d. Predsednik društva
 - e. Poveljnik
 - f. Drugo: _____
12. Ali vas vodstvo **dobro** nagrajuje in motivira pri vašem delu v društvu?
- a. Vedno
 - b. Občasno
 - c. Redko
 - d. Nikol

13. Je vodstvo odprto za vaše ideje, predloge in mnenja?

- a. Vedno
- b. Občasno
- c. Redko
- d. Nikoli

14. Sodelujete pri sestavljanju letnega plana in ali menite, da se le-ti plani tudi uresničijo?

- a. Da
- b. Ne
- c. Drugo: _____

15. Ali vodstvo skrbi za druženje članov tudi izven gasilskih obveznosti in ali je odprto za to?

- a. Da
- b. Ne
- c. Drugo: _____

16. Ali spoštujete in podpirate vodstvo pri njihovih odločitvah?

- a. Vedno
- b. Občasno
- c. Redko
- d. Nikoli

17. Kaj bi pri vodstvu v Prostovoljnem gasilskem društvu Laško spremenili?

Priloga 2 Prikaz podatkov analize anketnega vprašalnika v odstotkih

LETO ČLANSTVA V DRUŠTVU	do 10 let članstva	od 10 do 20 let članstva	več kot 20 let članstva
1. Spol			
moški	70,00%	100,00%	94,12%
ženski	30,00%	0,00%	5,88%
2. Starost			
18-25 let	73,33%	15,38%	0,00%
26-30 let	10,00%	15,38%	5,88%
31-40 let	10,00%	30,77%	35,29%
41 let in več	6,67%	38,47%	58,83%
3. Koliko časa ste član Prostovoljnega gasilskega društva Laško?			
do 10 let	100,00%	/	/
od 10-20 let	/	100,00%	/
več kot 20 let	/	/	100,00%
4. Kako bi ocenili odnos z vodstvom? (1 je najmanj, 5 je največ)			
1	3,33%	0,00%	0,00%
2	0,00%	0,00%	0,00%
3	40,00%	38,46%	41,18%
4	40,00%	15,38%	35,29%
5	16,67%	46,16%	23,53%
5. Ste zadovoljni z odnosom vodstva do vas in drugih članov v društvu?			
Vedno	43,33%	30,77%	29,41%
Občasno	53,33%	61,54%	64,71%
Redko	3,34%	7,69%	5,88%
Nikoli	0,00%	0,00%	0,00%
6. Menite, da so vodstvene osebe dovolj izobražene (imajo znanje managementa), za opravljanje takšne funkcije v Prostovoljnem gasilskem društvu Laško?			
Da	73,33%	84,62%	82,35%
Ne	16,67%	15,38%	5,88%
Drugo	10,00%	0,00%	11,76%
7. Menite, da je izobraževanje, razvoj in znanje operativnih gasilcev pomembno pri delu?			
Da	100,00%	100,00%	100,00%
Ne	0,00%	0,00%	0,00%
Drugo	0,00%	0,00%	0,00%
8. Menite, da vodstvo dobro poskrbi za izobraženost članov (tečaji, pridobivanje specialnosti)?			
Da	96,67%	92,31%	70,59%
Ne	3,33%	7,69%	0,00%
Drugo	0,00%	0,00%	29,41%

Priloga 2

LETO ČLANSTVA V DRUŠTVU	do 10 let članstva	od 10 do 20 let članstva	več kot 20 let članstva
9. Ste s strani vodstva dobro usmerjeni in nadzirani pri delu na splošno, kot tudi na intervencijah?			
Vedno	40,00%	38,46%	23,53%
Občasno	43,33%	53,85%	76,47%
Redko	16,67%	7,69%	0,00%
Nikoli	0,00%	0,00%	0,00%
10. Vas vodstvo informira z novostmi, ki se pojavljajo v društvu?			
Vedno	46,67%	46,15%	41,18%
Občasno	50,00%	46,15%	58,82%
Redko	3,33%	7,69%	0,00%
Nikoli	0,00%	0,00%	0,00%
11. Kdo po vašem mnenju mora skrbeti za motivacijo v društvu?			
Vodstvo	23,34%	30,77%	5,88%
Člani	20,00%	7,69%	11,77%
Vodstvo in člani	50,00%	53,85%	70,59%
Predsednik društva	3,33%	7,69%	5,88%
Poveljnik	3,33%	0,00%	0,00%
Drugo	0,00%	0,00%	5,88%
12. Ali vas vodstvo dobro nagraduje in motivira pri vašem delu v društvu?			
Vedno	43,34%	23,08%	58,82%
Občasno	40,00%	76,92%	29,41%
Redko	13,33%	0,00%	11,77%
Nikoli	3,33%	0,00%	0,00%
13. Je vodstvo odprto za vaše ideje, predloge, mnenja?			
Vedno	50,00%	30,77%	35,29%
Občasno	30,00%	38,46%	58,83%
Redko	20,00%	30,77%	5,88%
Nikoli	0,00%	0,00%	0,00%
14. Sodelujete pri sestavljanju letnega plana in ali menite, da se le-ti plani tudi uresničijo?			
Da	66,67%	69,23%	64,71%
Ne	33,33%	30,77%	29,41%
Drugo	0,00%	0,00%	5,88%
15. Ali vodstvo skrbi za druženje članov tudi izven gasilskih obveznosti in ali je odprto za to?			
Da	86,67%	69,23%	88,24%
Ne	13,33%	30,77%	5,88%
Drugo	0,00%	0,00%	5,88%

LETO ČLANSTVA V DRUŠTVU	do 10 let članstva	od 10 do 20 let članstva	več kot 20 let članstva
16. Ali spoštujete in podpirate vodstvo pri njihovih odločitvah?			
Vedno	70,00%	46,15%	70,59%
Občasno	26,67%	53,85%	29,41%
Redko	33,33%	0,00%	0,00%
Nikoli	0,00%	0,00%	0,00%
17. Kaj bi pri vodstvu v Prostovoljnem gasilskem društvu Laško spremenili?			
podali mnenje	26,67%	46,15%	17,65%
ni podalo mnenja	73,33%	53,85%	82,35%