

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KOMUNICIRANJE V NEPROFITNI ORGANIZACIJI: PRIMER
PROSTOVOLJNIH GASILSKIH DRUŠTEV**

Ljubljana, december 2017

KSENIJA VIDMAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ksenija Vidmar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Komuniciranje v neprofitni organizaciji: Primer prostovoljnih gasilskih društev, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, ne izključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 12. december 2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KOMUNIKACIJA	3
1.1 Vloga komunikacije v organizaciji	3
1.2 Načini komunikacije	5
1.2.1 Interna komunikacija	5
1.2.2 Eksterna komunikacija	7
1.2.3 Krizna komunikacija.....	8
1.2.4 Tržna komunikacija	11
1.3 Vplivi komunikacije v organizaciji.....	12
1.4 Izzivi komunikacije.....	14
1.5 Prepričljivost v medosebni komunikaciji.....	16
2 DELOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	17
2.1 Neprofitne organizacije v Sloveniji	17
2.2 Pregled literature in raziskav s področja NPO	19
2.2.1 Zadovoljstvo pri delu.....	19
2.2.2 Učinkovitost.....	21
2.2.3 Interna komunikacija	22
2.2.4 Eksterna komunikacija	23
2.3 Prostovoljna gasilska organizacija.....	26
2.3.1 Članstvo in vodenje v gasilski organizaciji	27
2.3.2 Strokovna usposabljanja ter stopnje in oznake činov gasilcev.....	29
2.3.3 Oprema in tekmovanja v gasilski organizaciji	31
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	33
3.1 Namen raziskave in hipoteze	33
3.2 Metodologija	34
3.2.1 Anketni vprašalnik.....	34
3.2.2 Skupinski intervju.....	35
3.3 Oblikovanje vprašalnika in priprava izvedbe intervjuja	36
4 REZULTATI.....	38
4.1 Kvantitativna raziskava.....	38
4.1.1 Opisne statistike.....	39
4.1.2 Predstavitev ugotovitev	41
4.1.2.1 Trditve za oceno komunikacije z vodjo	41
4.1.2.2 Trditve o komunikaciji z drugimi gasilci.....	46
4.1.2.3 Trditve o zadovoljstvu s komunikacijo v organizaciji.....	51
4.2 Kvalitativna raziskava.....	56
4.2.1 Predstavitev sodelujočih.....	56
4.2.2 Predstavitev ugotovitev skupinskega intervjuja	57
4.3 Ugotovitve in priporočila.....	60
4.4 Omejitve dela.....	64

SKLEP	65
LITERATURA IN VIRI	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled ugotovitev ankete in predlogi	62
Tabela 2: Pregled ugotovitev skupinskega intervjuja in predlogi	63

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz dvosmerne komunikacije	10
Slika 2: Prikaz delitve nebesedne komunikacije	15
Slika 3: Objava v Facebook skupini Gasilci112.si	35
Slika 4: Nagovor in uvodno vprašanje anketnega vprašalnika	37
Slika 5: Razdelitev spremenljivke spol po trenutnem činu (v %)	39
Slika 6: Razdelitev spremenljivke spol po kategorijah PGD (v %)	40
Slika 7: Razdelitev anketirancev po starosti in spolu	40
Slika 8: Rezultati ocene komunikacije z vodjo	41
Slika 9: Rezultati ocene vodjeve natančnosti prenosa informacij	42
Slika 10: Rezultati ocene vodjevega sprejema povratnih informacij	42
Slika 11: Rezultati ocene upoštevanja mnenj gasilcev	42
Slika 12: Rezultati ocene izražanja pohval gasilcem	43
Slika 13: Rezultati ocene izražanja kritik gasilcem	43
Slika 14: Rezultati ocene spodbujanja diskusije o intervenciji	44
Slika 15: Rezultati ocene seznanjenosti s težavami/omejitvami gasilcev	44
Slika 16: Rezultati ocene prilagajanja komunikacije	45
Slika 17: Rezultati ocene pravočasnosti informacij	45
Slika 18: Rezultati ocene predajanja povratnih informacij	46
Slika 19: Rezultati ocene komunikacije med gasilci	46
Slika 20: Rezultati ocene izmenjevanja izkušenj z intervencij	47
Slika 21: Rezultati ocene zaupnosti med gasilci	47
Slika 22: Rezultati ocene podajanja nasvetov med gasilci	47
Slika 23: Rezultati samoocene uporabe povratne komunikacije	48
Slika 24: Rezultati samoocene poznavanja težav/omejitev drugih gasilcev	48
Slika 25: Rezultati samoocene natančnosti informacij med gasilci	49
Slika 26: Rezultati samoocene sodelovanja med gasilci	49
Slika 27: Rezultati samoocene pravočasnosti informacij med gasilci	50
Slika 28: Rezultati ocene pridobivanja informacij od drugih PGD	50
Slika 29: Rezultati samoocene predajanja informacij drugim PGD	51
Slika 30: Rezultati ocene zadovoljstva s komunikacijo v organizaciji	52
Slika 31: Rezultati ocene zadovoljstva s komunikacijo z vodjo	52
Slika 32: Rezultati ocene zadovoljstva s komunikacijo z drugimi gasilci	53
Slika 33: Rezultati ocene želje po večanju komunikacije med PGD	53
Slika 34: Rezultati ocene podpore povratni komunikaciji	54

Slika 35: Rezultati ocene pomembnosti komunikacije.....	54
Slika 36: Rezultati ocene zmanjševanja konfliktov zaradi komunikacije	54
Slika 37: Rezultati ocene vpliva komunikacije na izboljšanje odnosov	55
Slika 38: Rezultati ocene hrupa kot krivca za slabo komunikacijo	55
Slika 39: Rezultati ocene neustreznosti opreme kot krivca za napačno razumevanje.....	55
Slika 40: Rezultati ocene pomanjkanja časa kot glavnega krivca za slabo komunikacijo ..	56

UVOD

Neprofitne organizacije (angl. *Non-profit organization*, v nadaljevanju NPO) so se začele ustanavljati zaradi pomanjkanja interesov države ter gospodarstva za zadovoljevanje nekaterih potreb. Tako so se združili posamezniki, ki so ustanovili društvo, zavod ali ustanovo, s katero so poizkušali zadovoljiti potrebe, ki niso bile v interesu gospodarstva in države (Horak, 1995). Prostovoljno delo povečuje zadovoljstvo posameznika (Binder, 2016). Zaradi tega in potrebe po pomoči v primeru nastanka požara je bila ustanovljena tudi prostovoljna gasilska organizacija, ki je sestavljena iz številnih prostovoljnih gasilskih društev¹. NPO so pomembne zaradi zadovoljevanja tistih potreb, ki niso v dovolj velikem interesu države in gospodarstva, da bi jih financirala v celoti. NPO morajo vzpostaviti dobre odnose z javnostmi, ki so sestavljeni iz treh pomembnejših gradnikov, in sicer znanja, aktivnosti in strategije (Lee & Desai, 2014). Prostovoljna gasilska organizacija se v veliki meri financira s prostovoljnimi prispevki občanov in gospodarskih družb. V današnjem času se tudi država zaveda, da so tovrstne organizacije koristne za vse ter jim pomaga pri financiranju.

Vsaka organizacija mora skrbeti za komunikacijo znotraj in zunaj organizacije. Pri neprofitnih prostovoljnih organizacijah je za pridobivanje sredstev in članov ključno prepričljivo komuniciranje (Flanagan, 1991). Za NPO so ključne vrste komunikacije, kot so interna, eksterna, krizna in tržna komunikacija. Za komunikacijo gasilcev, ki uporabljajo izolirni gasilni aparat, velja, da so tiste skupine gasilcev, ki uporabljajo komunikacijo v več korakih, bolj uspešne pri intervencijah (Lindgren, Hirsch, & Berggren, 2007). Pozitivna komunikacija vodi v bolj učinkovito opravljanje nalog in intervencij (Jouanne, Charron, Chauvin, & Morel, 2017).

Komunikacija je tisti proces, pri katerem vodja prenese naloge in zadolžitve na člane tima. Za komunikacijo velja, da je prisotna v vseh delih organizacije, kjer se posredujejo in izmenjujejo informacije (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005). Komunikacija je proces, pri katerem udeleženci sprejemajo, pošiljajo ali interpretirajo sporočila (Komunikacija, b.l.).

Magistrsko delo je nastalo zaradi zavedanja pomembnosti komunikacije v NPO in želje po ozaveščanju prostovoljnih gasilcev o tem, kako zelo ključna je komunikacija znotraj in zunaj NPO. Komunikacija mora biti učinkovita (Pavord & Donnelly, 2015) in potekati v več korakih (Lindgren et al., 2007). Komunikacija vodi v uspešnejše opravljanje intervencije, če poteka v obe smeri. Pri komunikaciji se vodje včasih soočajo z izzivom komunikacije v hrupni okolici (Prell & Clavier, 2017). Sprejemanje hitrih odločitev je mogoče v dinamičnem okolju, kjer so vodilni pod časovnim pritiskom, le v primeru, da imajo vodje natančne in pravočasne informacije o stanju na intervenciji (Hardy & Comfort,

¹ Gasilsko društvo je humanitarna organizacija, v kateri občani prostovoljno sodelujejo in opravljajo naloge na področju gasilstva, varstva pred požarom ter druge aktivnosti, ki so pomembne za razvoj in delo gasilstva (Zakon o gasilstvu, Ur.l. RS, št. 113/2005).

2015). Za NPO je pomembna tudi komunikacija z drugimi deležniki v okolju. NPO in vodje NPO morajo zaradi pridobivanja sredstev iz okolja skrbeti za svoj ugled ter ugled NPO (Long, 2016). Z mediji morajo imeti NPO vzpostavljen dober odnos, saj je njihovo mnenje o NPO tisto, ki vpliva na pripravljenost sodelovanja drugih deležnikov z NPO (Yeon, Choi, & Kioussis, 2005).

Namen magistrskega dela je ugotoviti, na kakšen način bi lahko izboljšali komunikacijo med prostovoljnimi gasilci. Menim, da je zato treba pridobiti tako mnenja in želje prostovoljnih gasilcev o svojih vodjih kot tudi mnenja vodij o poteku komunikacije. Ob velikih naravnih nesrečah, ki pretrsejo Slovenijo, se tudi mediji in državljani začnejo zavedati, kako zelo nemočni bi bili brez prostovoljnih organizacij. Dobro komuniciranje je eden izmed pogojev za uspeh na tovrstnih intervencijah.

Cilj tega dela je prepoznati razloge za konflikt pri komunikaciji in raziskati rešitve za izboljšanje komunikacije med prostovoljnimi gasilci in njihovimi vodji. Vodje morajo biti večji dobrega komuniciranja s svojimi gasilci in drugimi društvi ter drugimi vodji, s katerimi sodelujejo na intervencijah. Magistrsko delo bo gasilcem v pomoč pri komuniciranju. V magistrskem delu sem si postavila raziskovalno vprašanja ter poskušala odgovoriti na njega. Ugotavljala sem načine in potek komunikacije med gasilci ter načine izboljšanja tega procesa.

Glavno raziskovalno vprašanje je, kakšna so stališča gasilcev in vodij o komunikaciji v gasilski organizaciji. To vprašanje je predstavljeno v empirični raziskavi in je razdeljeno na vprašanja, na katera odgovore sem pridobila z anketnim vprašalnikom, in vprašanja, na katera odgovore sem pridobila z izvedenim skupinskim intervjujem. Anketni vprašalnik je bil sestavljen za pridobivanje mnenj članov prostovoljnih gasilskih društev (v nadaljevanju PGD), ki nimajo vodstvene funkcije. Skupinski intervju je bil izveden z vodji v PGD.

Za izdelavo magistrskega dela sem uporabila dve glavni metodi raziskovanja. Najprej sem uporabila opisno ali deskriptivno metodo, s katero sem opisala komunikacijo in NPO ter predstavila dele komuniciranja in NPO. Menim, da je poglobljena težava NPO v komunikaciji med ljudmi, saj nepopolna komunikacija povzroči napačno razumevanje oz. vodi v konflikte. Eden izmed dejavnikov na intervencijah je čas, ki gasilce prisili v hitro komunikacijo, pri kateri lahko pride do prenosa nepopolnih informacij. V magistrskem delu sem raziskala ključne povzročitelje slabe komunikacije in morebitne rešitve za izboljšanje komunikacije med prostovoljci. Izvedla sem anketo med gasilci in skupinski pogovor z vodji ter analizo člankov.

To magistrsko delo je sestavljeno iz uvoda, jedra, zaključka in sklepa. Osrednji del je sestavljen iz štirih delov, in sicer komunikacije, delovanja neprofitnih organizacij, empirične raziskave ter rezultatov. V prvem poglavju je opredelitev teorije komunikacije, ki vsebuje opredelitev vloge komunikacije v organizaciji, načine komunikacije, vplive komunikacije v organizaciji, izzive komunikacije in prepričljivost v medosebni

komunikaciji. V drugem poglavju z naslovom Delovanje neprofitne organizacije sem opredelila NPO v Sloveniji, predstavila literaturo in raziskave s področja NPO ter delovanje prostovoljne gasilske organizacije v Sloveniji. V tretjem poglavju z naslovom Empirična raziskava sem oblikovala tri podpoglavja, in sicer Namen raziskave in hipoteze, Metodologija ter Oblikovanje vprašalnika in priprava izvedbe intervjuja. V zadnjem poglavju magistrskega dela sem predstavila rezultate kvantitativne in kvalitativne raziskave, končne ugotovitve in priporočila ter omejitve dela. Pri raziskovalnem delu sem uporabila raziskovalne metode, kot so ankete članov PGD ter skupinski pogovor z gasilskimi vodji.

1 KOMUNIKACIJA

Poglavje o komunikaciji sem razdelila na pet podpoglavij, in sicer na podpoglavja Vloga komunikacije, Načini komunikacije, Vplivi komunikacije, Izzivi komunikacije in Prepričljivost v medosebni komunikaciji. Pri vsakem izmed podpoglavij sem razložila ozadje komunikacije in prikazala pomembnost.

1.1 Vloga komunikacije v organizaciji

Komunikacija je osrednjega pomena za vse, kar počnemo v zdravstvu in socialnem varstvu (Pavord & Donnelly, 2015). Učinkovita komunikacija je ključna za zagotavljanje kakovostne pomoči in nege v vseh fazah nudenja pomoči. V primeru, da so tisti, ki nudijo pomoč, pri komunikacijskem procesu nespretni ali malomarni, lahko ljudje, ki potrebujejo pomoč, utrpijo posledice. Potrebno je nenehno vzdrževanje in izboljševanje komunikacijskih veščin. Dobra komunikacija ni vedno preprosta, zato je treba vložiti veliko truda in razmišljanja o tem, kako jo izboljšati. Učinkovita komunikacija je priznana kot temeljna vrlina vseh, ki so del javne uprave. Za osebe, ki delujejo v zdravstvu, velja model s šestimi vrednotami.

Komunikacija lahko poteka zunaj ali znotraj organizacije (Možina, Tavčar, Zupan, & Knežević, 2004, str. 16). Zunanja komunikacija poteka tako, da organizacija komunicira z zunanjim okoljem, ki je sestavljeno iz različnih subjektov. To so podjetja, državne oblasti, donatorji in državljani. Komunikacija znotraj organizacije je vsa tista komunikacija, ki poteka znotraj mreže neke organizacije.

Za uspešno komunikacijo so zadolženi managerji in vodje. Organizacije morajo paziti na svoj ugled in dobro ime ter se v primeru kritičnih situacij posvetovati s pravnimi službami, ki lahko izrazijo dobre ideje in nasvete, s katerimi se lahko bistveno izboljša komunikacijska strategija (Meath, 2017). Vsaka komunikacijska strategija nastane zaradi doseganja cilja komunikacije. Cilj komunikacijskega procesa mora biti merljiv, dosegljiv in izziven (Možina et al., 2004, str. 17). Uspešnost procesa komunikacije je dosežena takrat, ko so zastavljeni cilji uresničeni.

Način, dejavnosti in sredstva so sestavni deli strategije komunikacije. Način komunikacije določa koncepte ter usmeritve komunikacije. Dejavnosti določajo pravila, načrte in izvedbo komunikacije. Sredstva predstavljajo razpoložljivi čas, udeleženci in sredstva za komuniciranje (Možina et al., 2004, str. 17).

Moči pozitivne komunikacije organizacije ter njeni vodilni nikoli ne smejo podcenjevati, saj s pozitivnim razmišljanjem izboljšujejo svojo zmogljivost (Pavord & Donnelly, 2015). V primeru pozitivnega razmišljanja, se počutijo bolj pozitivno in tudi delujejo na drugačen, t.i. pozitiven način. Vsak dober govorec ima svojo tehniko, s katero pridobi svojo pozitivno podporo, zaradi katere je komunikacija z drugimi uspešnejša. S svojim načinom komuniciranja vpliva na druge ljudi, ki so prisotni.

Cilji in strategije komunikacije skupaj tvorijo politiko komuniciranja. Znanih je več vrst politik komunikacije, na primer temeljna, razvojna in tekoča politika (Možina et al., 2004, str. 18). Učinkovitost komunikacije pomeni, da z minimalnimi sredstvi dosežemo zastavljen cilj komunikacije. Učinkovitost komunikacije se meri z ekonomičnostjo in produktivnostjo. Ekonomičnost komunikacije se izmeri tako, da se seštejejo stroški komuniciranja. Produktivnost komunikacije pove, kakšen izid je doprinesel vsak izmed udeležencev oziroma vsak sestavni del komunikacije (Možina et al., 2004, str. 19).

Za merjenje komunikacijskih spretnosti obstaja posebno orodje (Wilkins, Bernstein, & Bekki, 2015). Znanstvene, inženirske in matematične medosebne komunikacijske spretnosti (angl. *Science, Engineering, and Math Interpersonal Communication Skills Assessment Battery*, v nadaljevanju STEM ICSAB) so orodje, s katerim so izvedli raziskavo priložnosti za ženske doktorske študentke za učenje, prakso in medosebno komunikacijo. STEM ICSAB je sestavljen iz treh delov: ocenjevanje znanja o medosebni komunikaciji, obvladovanje ocenjevanja učinkovitosti medosebne komunikacije in ocenjevanje spretnosti medosebne komunikacije. Na vseh treh delih so izvedli analizo Kaiser-Meyer-Olkin (v nadaljevanju KMO analiza) in Barlettov test. Za konec so izvedli še pojasnjevalno, tj. potrdilno faktorsko analizo (v nadaljevanju CFA).

Komunikacija je proces, ki ga je treba neprestano izboljševati. Proces komunikacije se ohranja z različnimi načini komunikacije, ki jih bom predstavila v naslednjem poglavju. Zaradi uspešne komunikacije je lahko delo uspešno zaključeno. Sporočila se prenašajo na več različnih načinov (Pavord & Donnelly, 2015). V današnji digitalni dobi so se razvili mnogi novi načini prenosa informacij ter novi komunikacijski kanali. V zadnjih petdesetih letih se je skupaj z razvojem tehnologije spreminjal način medosebne komunikacije. Informacijska tehnologija je svet spremenila bolj kot kateri koli drugi tehnični izum. Informacijsko komunikacijska tehnologija igra ključno vlogo pri dostavljanju, beleženju in nadzorovanju podatkov znotraj organizacijske mreže. Vsi udeleženci morajo ustrezno razvijati znanje in spretnosti komunikacije.

Priporočljivo je, da komunikacija poteka dvosmerno. Dvosmerna komunikacija pomeni, da sporočevalec pridobi poslušalčevo povratno informacijo. Sporočevalec tako ve, ali je prejemnik informacije pridobil in pravilno razumel. Dvosmerna komunikacija je še posebej uporabna pri razdeljevanju nalog med člane organizacije. Zmotno je misliti, da je dovolj, da prejemnik misli, da je razumel sporočevalčevo sporočilo. S povzetkom povedanega prejemnik sporoči sporočevalcu, kako razume njegove informacije. S takšnim načinom komuniciranja sporočevalec pridobi informacije, ali ga je prejemnik pravilno razumel, in šele nato lahko od njega pričakuje, da bo nalogo opravil, kot sta se dogovorila. Zaradi te povratne informacije, t.i. povratne zanke, je dvosmerna komunikacija priporočljiva pri vseh načinih ter oblikah komunikacije.

1.2 Načini komunikacije

Poznamo več načinov oz. vrst komunikacije. Od vseh načinov komunikacije bom v tem podpoglavju predstavila le tiste, ki so ključne pri uspešnem delovanju NPO. Podpoglavje Načini komunikacije sem razdelila na podpoglavja Interna komunikacija, Eksterna komunikacija, Krizna komunikacija in Tržna komunikacija. Pri vsakem načinu komunikacije sem opisala ključne značilnosti.

1.2.1 Interna komunikacija

Notranja komunikacija je komunikacija znotraj organizacije. Komunikacija znotraj organizacije je predvsem posredovanje sporočil in zbiranje povratnih informacij. Z izboljševanjem komunikacije znotraj organizacije se dosega cilj kakovosti in učinkovitosti tima. Pogosto organizacije razmišljajo tudi o tem, katere so ovire, ki ovirajo uspešno komuniciranje (Interna komunikacija, b.l.).

Notranja komunikacija je vsa tista komunikacija, kjer člani organizacije komunicirajo med seboj (Verčič & Vokić, 2017). Notranja komunikacija vrednote organizacije prenaša med vse člane organizacije. Takšna praksa vodi v angažirane zaposlene, vendar je potrebno zavedanje, da čezmerno angažiranje lahko vodi v stres na delovnem mestu. Dobra komunikacija spodbuja angažiranost za delo v organizaciji, za slabo komunikacijo pa velja ravno obratno. Učinkovita notranja komunikacija je vzrok za inovacije, konkurenčnost in organizacijsko učinkovitost.

Analiza funkcije svetovanja in deljenja znanja o pomembnosti vloge vodje pri komunikaciji v organizaciji je pokazala, da se kljub zavedanju, da je notranja komunikacija pomembna za organizacijo, v praksi ni razvila dejavnost svetovanja notranje komunikacije (Zerfass & Franke, 2013). Svetovalna funkcija s področja notranje komunikacije, t.i. organizacijske komunikacije, je v prihodnosti obvezna za izboljšanje notranje komunikacije.

Komunikacijski kanali so običajno novice, e-pošta, intranet, beležke in drugi mediji za prenos sporočil in podatkov. Medosebna komunikacija je najboljši proces prenosa sporočil,

saj omogoča pridobivanje povratnih informacij in takojšnih odzivov. Medosebna komunikacija vključuje neposredni stik med sporočevalcem in prejemnikom (Interna komunikacija, b.l.).

Neposredni stik posameznikom omogoča izmenjavo mnenj in nesoglasij, kar omogoča večje število pridobljenih informacij za obdelavo (Wray, 2011). Skozi razpravo o neki temi lahko pride do skupnega razumevanja in zmanjševanja negotovosti. Komunikacija v organizaciji lahko vključuje neformalne neposredne stike med posamezniki in formalne pogovore, kot so sestanki in delavnice.

Ključni sporočevalci komunikacije so vodje. Ti morajo biti pri večini deležni visoke stopnje zaupanja. S sporočili spreminjajo odnos in vedenje zaposlenih, saj so verodostojni vir. Informacije se velikokrat prenašajo po hierarhiji navzdol, od vodje do drugih članov v organizaciji. Vloga vodje pri prenosu informacij je ključnega pomena (Interna komunikacija, b.l.).

Vodje so tisti, ki morajo zaposlene oz. člane organizacije spodbujati k pogovoru in razvoju idej. Komunikacijske spretnosti, ki so značilne za uspešne vodje, so poslušanje, sposobnost poenostavljanja razprave, pripravljenost za povabilo in obravnavo razprav. Včasih je za odprto komunikacijo potreben konflikt oz. provokacija (Wray, 2011).

Organizacije morajo najprej poskrbeti, da pravo sporočilo posredujejo s povezano pravo komunikacijsko strategijo, ki sovпада z njihovo poslovno strategijo (Wray, 2011). Organizacija se mora zavedati, da je informacije treba prenašati s pravnimi komunikacijskimi procesi. Veliko vodij notranjo komunikacijo začne z napačnim pristopom, saj želijo ustvariti tak način komunikacije, ki je za člane organizacije zanimiv. Pri svojih članih vodje z načinom komunikacije želijo vzbuditi pozornost, namesto da bi uporabili tiste medije, ki so članom že poznani. Stalni organizacijski pogovor, t.i. vinska trta, ki poteka vzporedno s formalnim komunikacijskim procesom, vendar je neformalen, je zelo priporočljiv. Za tovrstni pogovor velja, da doseže večji učinek razumevanja soljudi. Obstajata dve vrsti komunikacije, in sicer bogata in revna oblika komunikacije. Z bogato komunikacijo naj bi premostili razlike v mnenjih in pogledih med skupinami članov organizacije ter v kratkem času dosegli skupno razumevanje. Za revno obliko komunikacije pa velja obratno od bogate komunikacije. Ključna razlika med bogato in revno obliko komunikacije je, v kolikšnem času neke komunikacije se doseže sporazum med nasprotujočimi skupinami organizacije.

Najpogostejši nameni interne komunikacije so naslednji: identifikacija zaposlenih z organizacijo, socializacija zaposlenih, informiranje in izobraževanje zaposlenih, prepričevanje in animacije zaposlenih, doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih ter razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov (Možina et al., 2004, str. 23).

Poznani sta dve delitvi interne komunikacije. Prva delitev je na formalno in neformalno komunikacijo. Neformalna komunikacija je pogostejša pri manjših podjetjih. Druga delitev

interne komunikacije je na medosebno in posredno komunikacijo. Medosebni način komunikacije se uporabi predvsem takrat, ko se želi vplivati na stališča in obnašanje zaposlenih. Pri posredni komunikaciji se informacije sporoča preko različnih medijev (Možina et al., 2004, str. 25–26).

Organizacijski vodje gradijo povezavo med transformacijskim vodstvom, simetrično komunikacijo in odnosom zaposlenih ter vedenjskimi rezultati (Men, 2014). Rezultati so pokazali, da je transformacijsko vodenje tisto, ki vpliva na simetrični komunikacijski sistem organizacije, zaposlene in odnose v organizaciji. Simetrična komunikacija je pokazala velik pozitiven vpliv na kakovost odnosov med zaposlenimi v organizacijah.

1.2.2 Eksterna komunikacija

Eksterna komunikacija predstavlja vso komunikacijo z zunanjimi deležniki organizacije. Zunanji deležniki komunikacije so donatorji, občinske skupnosti, podjetja in mediji. Tovrstna komunikacija se imenuje odnosi z javnostmi (angl. *Public Relations*, v nadaljevanju PR). V podjetjih ter drugih organizacijah tovrstno komunikacijo opravlja strokovnjak za stike z javnostmi (Možina et al., 2004, str. 27).

Obstajajo tri vrste zunanje komunikacije, in sicer operativna, strateška in promocijska (Iosif, 2014). Operativna komunikacija je med zaposlenimi in drugimi deležniki, ki so v zunanjemu okolju. Ta vrsta komunikacije zaposlene postavi v vlogo promocijskih zastopnikov organizacije v zunanjem okolju. Člani organizacije morajo upoštevati politiko komuniciranja organizacije. Cilj strateškega komuniciranja je oblikovanje komunikacijskega omrežja. Promocijska komunikacija se osredotoča na vse, kar je povezano s sprejemanjem in oddajanjem oglaševalskih akcij v zunanje okolje. Za to vrsto komunikacije je značilno, da organizacija v zunanje okolje pošlje tiste informacije, za katere meni, da bodo pripomogle k povečanju ugleda organizacije ter izboljšanju procesov in dejavnosti organizacije.

Študija primera knjižnice Univerze v Regini je dober primer, kjer osebje knjižnice s svojo kreativnostjo skrbi za promocijo programov (Shires, 2013). Osebje knjižnice uspešno vodi zunanjo komunikacijo. Knjižnica je implementirala strategijo učinkovitega komuniciranja in promoviranja svojih programov. Vzpostavili so nove komunikacijske kanale z upravo enoto, študentske nagrade, finančne pomoči in pomoč pri zaposlovanju študentov. Ta študija primera pokaže, da lahko tudi tiste organizacije, ki nimajo znanj s področja trženja, s kreativnostjo in dobrimi idejami promovirajo organizacijo.

Članki v občilih in prispevki na televiziji so veliko bolj kredibilni kot oglaševanje ali kakšna druga podobna promocija (Možina et al., 2004, str. 28). Tisku na lokalni in nacionalni ravni morajo NPO dati na voljo čim večje število informacij, podatkov in novosti. Organizacije podatke o sebi in svojem delovanju delijo preko lokalnih medijev, občinskih glasil, spletnih strani in Facebook profilov. Tovrstni mediji so zelo koristni za promocijo organizacij.

Z novinarji je vredno ohranjati dobre odnose, saj potem o organizaciji širijo dober glas ter novice. Čeprav so lahko včasih tudi zelo vsiljivi in nadležni, morajo imeti vodilni v organizacijah z novinarji dobre odnose. Organizacije za novinarje velikokrat organizirajo tiskovne konference, kjer predstavijo delovanje svoje organizacije v preteklosti ter prihodnosti. Osnovni instrumenti zunanjega komuniciranja za pošiljanje sporočil so naslednji (Bobocea, Spiridon, Petrescu, Gheorghe, & Purcarea, 2016):

- oglaševanje, ki poteka z različnimi mediji, kot so televizija, radio, revije, časopisi, plakati, katalogi, brošure, letaki ipd.;
- prodajne sile, ki prek članov organizacije širijo informacije do potrošnikov, partnerjev in konkurence;
- odnosi z javnostmi so neposredni stiki z različnimi kategorijami javnosti različnih tem in se pojavijo v obliki kongresov, delavnic, intervjujev in drugih sporočil za javnost;
- internet, kjer so oblikovana sporočila za javnost, spletne strani, medijske platforme, spletni profili organizacij, razprave na forumih in sporočila prek družabnih omrežij;
- sejmi in razstave;
- komunikacija od ust do ust;
- druga promocijska orodja, kot so ime, logotip, slogan, uniforme zaposlenih.

Glede na ciljno občinstvo se prilagodita vsebina in način eksterne komunikacije. Organizacije lahko vabijo na dogodek, privabljajo nove člane, iščejo nove donatorje ali obveščajo o dogodkih. Sporočila se glede na namen sporočajo v različnih oblikah, kot so vabila, obvestila, poročila ter včasih tudi kot oglaševanje svoje organizacije.

V primeru, ko v javnost pride slaba novica, je treba pravilno in hitro odreagirati. Včasih je bolje povedati resnico in ne skrivati ter prelagati krivde na druge. Komunikacija NPO z mediji je zelo pomembna (Yeon et al., 2005). S komunikacijo z mediji NPO krepijo ugled, širijo organizacijo in pridobivajo sredstva. Vodje NPO morajo skrbeti za svoj ugled ter ne smejo biti udeleženi v kakšni aferi.

Neka pripadnica Rdečega križa Kitajska je na družabnem omrežju objavila slike svojega bogastva in s tem sprožila velik padec donacij Rdečemu križu Kitajska (Long, 2016). Ta primer opozarja na pravilno in pravočasno komunikacijo z mediji. Dobra komunikacija se gradi čez desetletja, uničimo pa jo lahko hitro s svojim napačnim pristopom. Internet vsem NPO predstavlja potencialno moč za PR ter grajenje povezav. Sporočila za javnost so v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) na spletnih straneh NPO v več kot 88 % (Yeon et al., 2005, str. 63–81).

1.2.3 Krizna komunikacija

Krizo različni avtorji pojmujejo različno. Kriza v splošnem pomeni nenačrtovano situacijo, ki prekine vsakdanji potek življenja. Za krizo velja, da je čas ukrepanja omejen in ima negativen vpliv na ljudi. Razmere v krizi so stresne in negotove (Malešič, 2006, str.

293–300). Malešič (2006, str. 295) pravi, da razlikujemo med štirimi področji uporabe komunikacije o nevarnosti, in sicer:

- obveščanje in izobraževanje;
- spodbujanje vedenjskih sprememb in sprejemanje zaščitnih ukrepov;
- objavljanje opozoril o nevarnosti in nujnih informacij;
- izmenjava obvestil za spodbujanje skupnega pristopa k nevarnosti.

Kriza predstavlja različne izzive. Najprej se moramo potruditi, da se krizi izognemo. Drugi izziv je, kako postopati v krizni situaciji, da jo izkoristimo kot nekaj pozitivnega. Kriza torej velja tako za nevarnost kot priložnost. Priložnost predstavlja to, da se pozornost izkoristi tako, da se javnost opozori, kako pomembni so preventiva, prostovoljno delo in pomoč drugim ter sodelovanje različnih NPO (Možina et al., 2004, str. 29).

Preden pride do krizne situacije, v proučevanem primeru največkrat do posredovanj z intervencijami, morajo člani med seboj veliko komunicirati in si natančno razdeliti naloge. V krizni situaciji morajo vsi natančno vedeti kakšna je njihova naloga in kako reagirati. Intervencija je za prostovoljne gasilce krizni dogodek.

Krizna komunikacija zajema načrtovanje krizne komunikacije, komunikacijo v krizi in komunikacijo po krizi. Z zamišljanjem kriznih scenarijev se poskusi pripraviti načrt uspešne komunikacije v krizi, opredeliti možne uspešne komunikacijske poti komunikacije in pripraviti potrebne informacije v primeru krize. Pri nastanku krize sta pomembna predvsem strategija komunikacije in hitrost odziva na pridobljene informacije. Komunikacija se mora nadaljevati tudi po krizi, ko se pogosto nadaljuje posredovanje informacij širši javnosti. Ne le obveščanje javnosti, ampak tudi analiza dogajanja in priporočila postopanja pri nastanku prihodnje krize sta del komunikacije po krizi. Glavna namena komunikacije po krizi sta torej učenje iz napak ter analiza dogajanja v krizi. Analiza dogajanja v krizi pripomore pri obvladovanju krize v prihodnje (Možina et al., 2004, str. 29–30).

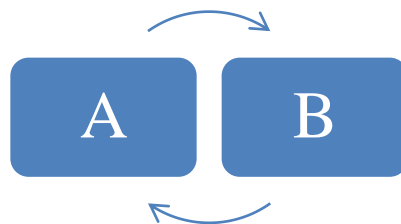
Pomen komunikacije in drugih dejavnikov za preprečevanje nesreč s poudarkom na zadovoljstvu udeležencev so bili ocenjeni s pomočjo ankete (Nakamura, Umeki, & Kato, 2016). Za to študijo so avtorji uporabili več statističnih metod in modelnih strukturnih enačb. Rezultati so pokazali, da so učinkoviti sestanki za preprečevanje nesreč, potrebno znanje, razumevanje nesreč in skupnosti ključni za preprečevanje nesreč. Še pomembnejša sta učinkovit odnos in komunikacija z lokalnimi skupnostmi. Povečevanje razumevanja nesreč, človeška interakcija in komunikacija med različnimi generacijami so tisi dejavniki, ki jim moramo posvečati veliko pozornosti pred nastankom krize.

Komunikacija gasilcev, ki pri svojem delu uporabljajo izolirni dihalni aparat (v nadaljevanju IDA), s katerim rešujejo ljudi iz gorečega prostora, se sooča s številnimi izzivi (Lindgren et al., 2007). Delo, ki ga opravljajo, je fizično zelo naporno. Njihova komunikacija mora biti zelo natančna, saj morajo opisati situacijo v zgradbi. Skupine

gasilcev, ki v goreč prostor vstopijo z različnih strani, morajo natančno opisati situacijo in s tem opozoriti na vse možne nevarnosti, ki pretijo. Natančno morajo vedeti, kje je kdo in kakšne naloge tam opravlja. Če želijo, da so naloge uspešno opravljene, morajo pošiljatelji in prejemniki sodelovati in poslušati drug drugega. Vzpostavljen mora biti dialog. Deljenje spoznanj ni urejeno ali standardizirano. Zaradi različnih norm in kulture komunikacije med različnimi oddelki ali skupinami velikokrat pride do težav v komunikaciji. IDA predstavlja naravno oviro komunikacijskega procesa. Tehnologija, ki jo uporabljajo za prenos komunikacije in spoznanj, je v zadnjih letih že zelo napredovala.

Hutchinsova študija se navezuje na zaupanje v radijsko komunikacijo in učinkovito sodelovanje ter usklajevanje dela pri gašenju (Lindgren et al., 2007). Gasilci z IDA delujejo v pogojih popolnega ali delnega pomanjkanja vzajemnega vizualnega dostopa (dim, tema). Za gašenje z IDA so značilni težka oprema, velik fizični napor, oteženo gibanje in vročina. Raziskava je pokazala, da so skupine, ki so uporabljale komunikacijo v treh korakih, bolj uspešne od skupin, ki so za komunikacijo uporabljale manj korakov. Komunikacija v treh korakih poteka tako, da A opiše situacijo B, B ponovi, kako je razumel situacijo, in nato A poda povratno informacijo o pravilnosti razumevanja situacije. Dvosmerna komunikacija je prikazana na Sliki 1. Takšna komunikacija mora postati rutinska za gasilce na intervencijah, saj so prisotni številni motilci komunikacije, kot so hrup ognja, nizka vidljivost in slab signal. Dodatna stroška komunikacije sta čas in energija, vendar izmenjava informacij pomeni veliko za uspešno zaščito življenj gasilcev in premoženja.

Slika 1: Prikaz dvosmerne komunikacije



Pozitivna komunikacija vodi v bolj učinkovito opravljene naloge in intervencije (Jouanne et al., 2017). Tovrstna komunikacija lahko odraža nekakšno empatijo do žrtev in dobrih odnosov med člani skupine, ki spodbuja reševanje problemov. Socialne kompetence prispevajo k visoki ravni skupne učinkovitosti skupine. Ta študija prinaša koristne informacije o teoretičnih, metodoloških in praktičnih vidikih. S teoretičnega vidika potrjuje pomembnost prilagajanja ekipe in timskih procesov, ki vplivajo na učinkovitost ekipe ter ekipno komunikacijo. S praktičnega vidika je poudarek, da je treba razširiti usposabljanje gasilcev o komunikaciji. Treba je raziskati vzroke za motivacijo/demotivacijo pri gasilcih. Učinek motivacije je ključen pri izvedbi gasilskih intervencij in ostalih procesov.

Dejstvo, da je zelo pomembna komunikacija po krizi, se je pokazalo tudi pri zadnji nesreči podjetja Kemis, ki je skladiščilo nevarne odpadke (Krizna komunikacija, 2017). Slaba

komunikacija je bila zlasti med različnimi inšpekcijskimi organi. Izobraževalni center za zaščito in reševanje je opravil preiskavo kriznega komuniciranja v primeru požara v Kemisu in ocenil, da je bila komunikacija po krizi slaba. Takoj po analizi krizne komunikacije so vzpostavili dve mobilni ekipi. Posamična ekipa je bila sestavljena iz strokovnjakov s področja zdravja, varstva rastlin ter pripadnikov civilne zaščite. Njihova naloga je bila obiskovanje prebivalcev, ki so bili zaskrbljeni. V prostorih Občine Vrhnika so vzpostavili tudi informativno pisarno, kamor so se lahko prebivalci neposredno obrnili s svojimi vprašanji v zvezi z nastalo situacijo. Menim, da bi morali informacijsko pisarno vzpostaviti takoj po nesreči. Vzpostavili so jo šele tri tedne po nesreči v tovarni. Nesrečo v podjetju Kemis bi po mojem mnenju lahko preprečili, če bi inšpekcija in Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje komunicirali. V podjetju Kemis je bilo v letu 2016 kar 16 intervencij (Uprava republike Slovenije za zaščito in reševanje – realizacija 2016 in plan 2017, 2017). Menim, da imamo v Sloveniji zelo slabo komunikacijo med državnimi organi oziroma je v veliki večini sploh ni. Komunikacija se vzpostavi samo, ko že nastane nesreča. Mnogokrat pa tudi krizna komunikacija zataji.

Za krizno komunikacijo je torej najpomembnejše, da je hitra in pravočasna. V primeru krizne situacije sta pomembni hitrost prenosa informacij in dostopnost informacij s strani medijev in državljanov. Informacije morajo biti verodostojne. Pri prvem prenosu informacij po krizi ni priporočljivo, da se poskušajo prikriti informacije ter zanikati krivda ali pa jo prevaliti na druge.

1.2.4 Tržna komunikacija

Za tržno komunikacijo v podjetjih skrbijo marketinške službe oz. PR, ki pripravljajo gradivo za privabljanje kupcev. V primeru prostovoljnih organizacij je tržnega komuniciranja bolj malo. Pojavi se zlasti, ko je treba zbrati sredstva za nakup nove opreme ali privabiti prostovoljce za pomoč pri izvedbi dogodka. Tržno komuniciranje v NPO uporabijo tudi takrat, ko želijo ozavestiti ljudi o morebitnih nevarnostih za nastanek požara ali drugih nevarnostih.

Kanali tržne komunikacije (Dimovski et al., 2005, str. 244) so lahko neosebni pisani mediji, personalizirani pisani mediji, interaktivni elektronski mediji, telefonski pogovori in pogovori iz oči v oči. Kanali tržne komunikacije se razlikujejo po količini prenesenih informacij do prejemnikov. Med neosebni pisani medij se štejejo različni letaki, prospekti, vabila in obvestila v javnih občilih. Personalizirani pisani mediji so namenjeni točno določenemu posameznemu prejemniku. Pogosto gre za osebna vabila, ki so razdeljena točno določenim posameznikom. Interaktivni elektronski mediji so elektronska in glasovna pošta. Prednosti telefonskih pogovorov sta hitrost komunikacije in smer komunikacije, ki je dvosmerna. Slabost telefonskih pogovorov je, da se ne vidi nebesedna komunikacija. Z nebesedno komunikacijo pogosto razberemo, kaj si sogovornik misli o vsem tem, kakšne volje je in ali nas je razumel. Zaradi te neposredne izkušnje je najboljši medij pogovor iz oči v oči, ki ima veliko prednosti. Najpomembnejše prednosti pogovora iz oči v oči so

pridobivanje velikega števila informacij, povratna informacija ter osebni fokus. Kateri kanal se izbere, je odvisno od tega, kaj se želi sporočiti in komu je sporočilo namenjeno.

Tržna komunikacija je najpomembnejša pri zbiranju sredstev. Sredstva lahko organizacija pridobi z zaobljubljenimi donacijami, osebnimi prošnjami, komercialno poslovnimi aktivnostmi (sponzorstvo, prodaja blagovne znamke), direktno pošto, telemarketingom, prireditvami ali s pogovorom iz oči v oči (Flanagan, 1991).

Direktna pošta je način, s katerim lahko organizacija razkrije svojo zgodbo širši množici. Raziskovalci so odkrili, da se z direktno pošto v povprečju pritegne desetkrat več odgovorov kot z oglasi v časopisu ter stokrat več odgovorov kot z oglasi na televiziji. Dokazali so tudi, da se veliko novih darovalcev sredstev pridobi, če se pošlje pismo z zgodbo organizacije in prošnjo (Flanagan, 1991). Pri pisanju pisma so člani organizacije lahko kreativni in domiselni, vendar morajo biti iskreni.

Pridobivanje sredstev je uspešno tudi pri metodi iz oči v oči. Za to metodo obstaja več različnih izrazov, kot so »face to face« (v nadaljevanju F2F), od vrat do vrat ali od ust do ust. Pomembno je, da se v organizaciji zavedajo, katere posameznike lahko prosijo za sredstva in kako jih bodo našli (Flanagan, 1991). Velika prednost te metode je osebni stik. Ko člani organizacije pristopijo s prošnjo za sredstva, morajo razložiti, kakšen je cilj zbiranja sredstev in kaj bodo darovalci sredstev pridobili s tem. Pristop mora biti prijazen, vljuden in prepričljiv. Pri prepričljivosti morajo paziti, da ne postanejo vsiljivi, saj s tem ne dosežejo zelenega cilja. Preden izvedejo metodo F2F, morajo zapisati načrt in glavni cilj zbiranja sredstev. F2F metodo in metodo prireditve lahko izvedejo hkrati. Na prireditvi sredstva z metodo F2F pri vходу v prireditveni prostor zbirajo tako, da vsakega obiskovalca prireditve nagovorijo s prošnjo za sredstva ter jim razložijo cilje in namen zbiranja sredstev (Flanagan, 1991).

1.3 Vplivi komunikacije v organizaciji

Temeljni namen komunikacije je vplivanje. Drugi nameni komunikacije so informiranje, poučevanje in prepričevanje. Komunikacija je uspešna takrat, ko sporočevalec vpliva na delovanje posameznikov tako, da dosežejo cilj organizacije. Pri vplivanju na posameznike ali skupine v praksi tisti, ki želijo vplivati, pogosto naletijo na odpore. Razlogi za odpore so lahko naslednji: koristi, navade, varnost ter strah pred novim in neznanim (Možina et al., 2004, str. 34).

Formalna (položajna) in neformalna (osebnostna) moč sta dva vira moči. Ločnica med njima ni bila nikoli popolnoma jasna. Za položajno moč velja, da je podobna avtoriteti (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe, & Marič, 2013, str. 228–229). Na ravni posameznika je formalna moč sestavljena iz zakonske (legitimne) moči, moči nagrade, moči prisile in moči informacij. Strokovna moč, referenčna moč in moč karizme so sestavni deli neformalne moči (George & Jones, 2008, str. 431).

V današnjem času vodje uporabljajo vodenje s pomočjo pozitivne psihologije, avtentičnega vodenja in drugih podobnih pristopov pri upravljanju s formalno močjo. Takšni pristopi se izkazujejo za vedno bolj učinkovite. Avtentično vodenje v prostovoljni gasilski organizaciji je v svojem magistrskem delu raziskovala Elena Funa (Dimovski et al., 2013, str. 67–71). Z intervjujem, ki ga je izvedla s predsednikom Kraške gasilske zveze, je prišla do ugotovitev, da so njegove glavne lastnosti optimizem, samozavest in poznavanje svojih značilnosti ter zavedanje svojega znanja. Ključno za avtentično vodenje je, da si tak, kot si, in zato ti člani organizacije sledijo. Pri avtentičnem vodenju vse izvira iz voditelja. Elementi avtentičnega vodenja so samozavedanje, samoregulacija in pozitivni psihološki kapital, ki je sestavljen iz samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti (Dimovski et al., 2013).

Različni vidiki komunikacije vplivajo na zvestobo kupcev na medpodjetniškem trgu (angl. *Business to Business – B2B*). Zaključki so, da bi morala podjetja previdno določiti idealno mejo pogostosti prodajalčeve komunikacije s stranko (Hossain & Chonko, b.l.). Če je frekvenca komunikacije zelo pogosta, to vpliva na prodajno zvestobo, vendar pa ne vpliva na zvestobo podjetju. Zato pravimo, da je v primeru prepogoste komunikacije med kupcem in prodajalcem povečana zvestobo prodajalcu in ne podjetju. V primeru, da gre prodajalec h konkurenci, obstaja možnost, da bo šel tudi kupec. Neformalno delovanje prodajalca vpliva na zvestobo kupca prodajalca. S formalnostjo se doseže, da je kupec zvest podjetju. Podjetje mora postaviti ravnotežje med formalnim in neformalnim delovanjem svojih prodajalcev.

Organizacijska klima, ki nastaja zaradi dobre komunikacije zaposlenih, vpliva na ugled podjetja v zunanjem okolju (Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001). Poistovetenje zaposlenih z organizacijo vpliva na uspešnost poslovanja in privlačnejšo komunikacijsko klimo. Na koncu privlačnejša organizacijska klima vodi k temu, da je podjetje uspešnejše. Vodje morajo zato veliko pozornosti posvetiti temu, da se oblikujeta pozitivna notranja organizacijska in komunikacijska klima. Vsak član mora imeti priložnost za izražanje mnenja in se aktivno vključevati v pogovore. Za komunikacijsko klimo velja, da jo lahko obravnavamo kot vrsto lastniškega kapitala, ki zahteva vsakodnevno pozornost, ki bo nekoč prinesla večji ugled organizacije.

Posledice družabnih omrežij so tako pozitivne kot negativne, ki jih imajo socialni mediji, ki se uporabljajo pri delu (Zoonen, Verhoeven, & Vliegenthart, 2017). Mnogi zaposleni uporabljajo različne socialne medije, saj jim omogočajo dostop do informacij in lažje izmenjevanje informacij. Zaposleni so kot glavno slabost socialnih medijev prepoznali to, da so zaradi uporabe socialnih medijev bolj utrujeni.

V velikem zavarovalniškem podjetju je Larry A. Erbert (2016) izvedel intervjuje z 22 zaposlenimi glede izkušenj s komunikacijo. V intervjujih so mu povedali kar 54 čudaških izkušenj in pripetljajev, ki so se zgodili na delovnem mestu (Erbert, 2016). 9 od 54 izkušenj je bilo povezanih s slabo komunikacijo. Udeleženci intervjuja so govorili o

pomanjkanju komunikacije, slabi komunikaciji ali o nesporazumih, ki so nastali zaradi nepričakovanih izkušenj na delovnem mestu.

1.4 Izzivi komunikacije

V današnjem času in okolju, ko so spremembe ključne za obstoj organizacije, se prvi korak za uspešno spremembo začne s komunikacijo (Bel, Smirnov, & Wait, b.l.). Z dobro komunikacijo vodje svojim članom organizacije predstavijo želeno spremembo v organizaciji. Vodje morajo z zadostno prepričljivostjo, vztrajnostjo in komunikacijsko energijo spremembo predstaviti tako, da med člani svoje organizacije dosežejo interes za spremembo. Vodje imajo veliko vlogo pri uvajanju sprememb v organizacijo (Bel et al., b.l.). Za uveljavljanje sprememb v podjetje morajo te predstaviti tako, da dosežejo interes pri članih organizacije. S slabo predstavitvijo spremembe oz. s slabo komunikacijo o spremembi lahko vodja doseže odpor pri implementaciji spremembe v podjetju. Izziv komunikacije v organizaciji predstavljajo nenehne spremembe, ki jih je članom organizacije treba predstaviti na pravi način.

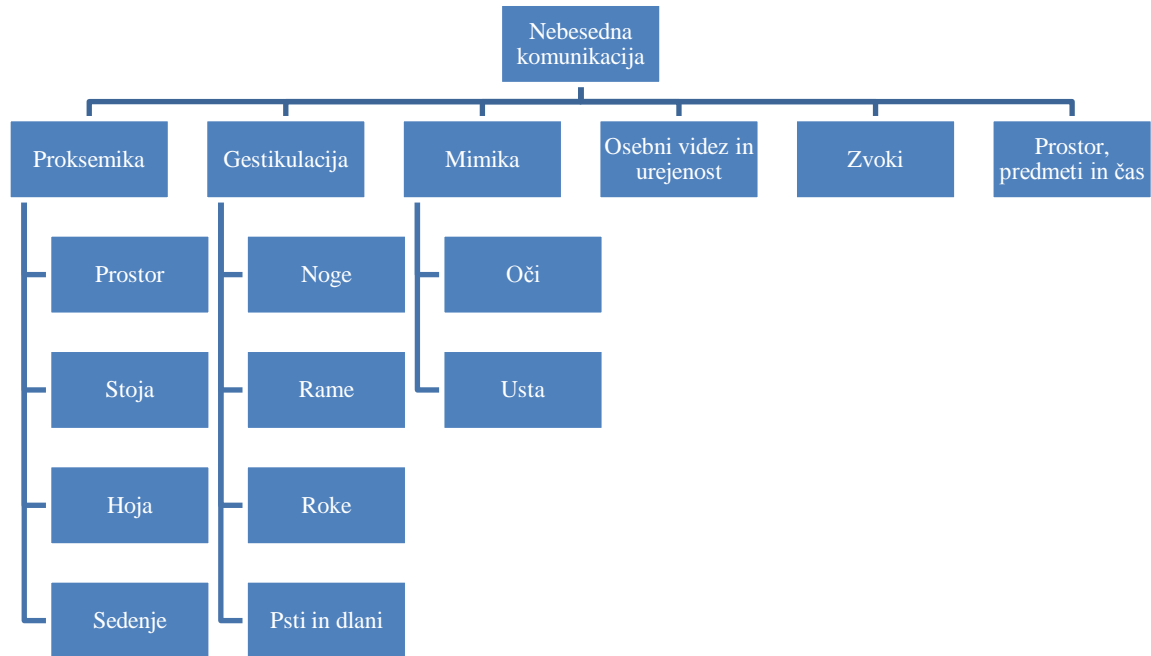
Komuniciranje prispeva k vzpostavljanju poštenih in učinkovitih odnosov med člani organizacije (Madalina, 2016). Komunikacija je ključna tudi za medsebojno razumevanje in sprejemanje med vodji in podrejenimi ter drugimi ljudmi iz zunanjega okolja. Komunikacija preprečuje konflikte. Ti so lahko znotraj posameznika, med posamezniki v organizaciji, znotraj delovne skupine ali med delovnimi skupinami. Pri nastanku konflikta morajo vodje s komunikacijo znati doseči kompromis, pri katerem mora vsaka stran malo popustiti. Učinkovito vodenje organizacijskih konfliktov je bistvenega pomena za obstanek organizacije. Izzivi, s katerimi se soočajo vodje v organizacijah, so torej konflikti, ki zahtevajo dobro grajeno komunikacijo znotraj organizacije. Učinkovito delovanje organizacije je mogoče le s skupnimi cilji med posamezniki, sodelovanjem med njimi ter ustvarjanjem timskega duha.

Komunikacijo sestavljajo sporočevalec, naslovnik, sporočilo ter komunikacijska pot oziroma kanal (Možina et al., 2004, str. 50). Pri vsakem izmed sestavnih delov komunikacije se pojavljajo izzivi. V nadaljevanju bom na kratko predstavila vsak sestavni del posebej ter izzive, ki se pojavljajo v zvezi z njim.

Sporočevalec lahko sporočilo naslovniku preda z besedno ali nebesedno komunikacijo (Možina et al., 2004, str. 54–64). Besedna komunikacija se deli na govorno in pisno komunikacijo. Za govorno komunikacijo velja, da se sporočilo preda naslovniku in pri tem od prejemnika pridobi povratna informacija. Glavna slabost govorne komunikacije je v primeru, če se informacijo preda vmesnemu in ne končnemu prejemniku. Takrat se končna informacija pogosto zelo spremeni od prvotne. Slabost govorne komunikacije je tudi ta, da zanjo pogosto ni dokaza, da se je zgodila, in v primeru, da je prejemnik sporočilo narobe razumel, ni mogoče dokazati, da je bila podana prava informacija, vendar jo je prejemnik narobe razumel. Med člani v organizaciji je bolj pogosta govorna komunikacija. Pisna

komunikacija ima prednosti trajnosti, jasnosti in dokazljivosti. Tako sporočevalec kot prejemnik imata lahko v hrabri dokumentiran zapis sporočila. V organizaciji je prisotna tudi nebesedna komunikacija. V nebesedno komunikacijo spadajo proksemika, gestikulacija, mimika, osebni videz in urejenost, zvok ter prostor, predmeti in čas. Oblike nebesedne komunikacije so prikazane na Sliki 2. Sporočila so torej lahko posredovana tudi z eno od oblik nebesedne komunikacije.

Slika 2: Prikaz delitve nebesedne komunikacije



Vir: S. Možina et al., *Poslovno komuniciranje*, 2004, str. 57–64

Na uspešno komunikacijo vpliva tudi naslovnik s svojim načinom sprejemanja sporočila (Možina et al., 2004, str. 161–172). Naslovnik sporočevalcu zelo hitro pokaže, kako natančno sprejema sporočilo. Pri sprejemu sporočila naslovnik sporočilo najprej dojame, interpretira, ovrednoti, na koncu pa se nanj tudi odzove. Obstajajo trije načini poslušanja, in sicer zložno, kritično in aktivno poslušanje. Izziv, ki nastane pri izvedbi komunikacije, je, da so vsi udeleženci komunikacije aktivni poslušalci. Prejemnik sporočila poskuša razumeti sporočevalčeva čustva, potrebe in želje, ki se skrivajo za sporočilom.

Izzivi nastanejo tudi pri oblikovanju sporočila. Sporočevalec (Možina et al., 2004) mora imeti oblikovane cilje, ki jih želi doseči s komunikacijo. Sporočilo mora prilagoditi tako, da doseže zastavljeni cilj. Za sporočilo mora veljati, da je razumljivo, jedrnato in vsebuje informacije v zvezi s tistim, kar sporočevalec želi sporočiti naslovníku.

Komunikacijska pot je tista pot oz. kanal, po katerem potuje sporočilo h končnemu prejemniku sporočila. Ključni izzivi pri komunikacijski poti nastajajo pri tem, kakšna je dosežena komunikacijska smer, ki je lahko enosmerna ali dvosmerna (Možina et al., 2004,

str. 64–67). Pri enosmerni komunikaciji sporočilo potuje od sporočevalca k prejemniku. Komunikacija je uspešna takrat, ko sporočila potujejo v obe smeri. T.i. dvosmerna komunikacija pomeni, da prejemnik sporočilo sprejme, se nanj odzove in sporočevalcu poda povratno informacijo. Dvosmerna komunikacija je bolj zapletena in sestavljena. Enosmerno komunikacijo uporabimo takrat, ko želimo prihraniti čas ali ko vodja razdeljuje naloge med člane svojega tima. Pri enosmerni komunikaciji se prejemnik sporočil postavi v bolj podrejen položaj. Pri komunikaciji se vodje včasih soočijo z izzivom komunikacije v hrupni okolici (Prell & Clavier, 2017). Takrat se sporazumevajo tudi s signali, opozorili ali piski. Včasih za komunikacijo v hrupni okolici izberejo tudi slušalke in mikrofone, preko katerih komunicirajo člani organizacije. V takšnih okoljih je oteženo tudi razumevanje sporočil.

V današnjem času se vodje organizacije srečujejo tudi z izzivom, katere informacije poslati v javnost (Vidgen, Shaw, & Grant, 2017). Vodje se trudijo izbrati in posredovati informacije tako, da bodo informacije o organizaciji kljub poplavi vseh informacij prinesle želen učinek. Prenos informacij je danes zelo hiter in razvit, zato včasih v javnost pridejo tudi informacije, ki jih organizacije niso želele posredovati javnosti. Previdni moramo biti še posebej glede prenosa informacij, saj smo v dobi, kjer ima skoraj vsak mobilni telefon kamero in snemalnik. Včasih lahko kdo nevede naredi veliko škodo organizaciji, na primer z govorjenjem o občutljivih podatkih na javnih prostorih.

Naslednji komunikacijski izziv, pred katerega so postavljeni vodje in člani v organizacijah, je hitrost spreminjanja informacij in ponovno pridobivanje informacij za proces odločanja. Raziskava sprejemanja hitrih odločitev v dinamičnem okolju, kjer so bili vodilni pod časovnim pritiskom, ko so gasili požar v Arizoni, je potrdila, da vodje za uspešno izvedbo intervencije od svojih gasilcev potrebujejo dovolj natančne in zanesljive informacije o vsem dogajanju na intervenciji (Hardy & Comfort, 2015). Le če imajo vodje popolne informacije, se lahko pravilno odločijo glede taktike gašenja. Avtorja članka Hardy in Comfort (2015) sta se osredotočila na interakcije med različnimi ravni odločanja v celotnem sistemu, da bi raziskala, na kakšen način posamični deli enote izgubijo ali ohranijo zmogljivost deljene operacije.

1.5 Prepričljivost v medosebni komunikaciji

Prepričljivost v medosebni komunikaciji pomeni sposobnost prepričevanja ljudi, da naredijo nekaj, česar drugače ne bi naredili (Možina et al., 2004, str. 418). Namen je, da prejemnik sporočila naredi nekaj, kar ni nameraval, ali pa spremeni mnenje o nečem. To se doseže tako, da se najprej poda sporočilo tako, da ga prejemnik razume. Nato se prejemnika sporočila spodbudi k spremembi stališča in na koncu usmeri, da naredi tisto dejanje, zaradi katerega ga je sporočevalec začel prepričevati.

V komunikacijskem procesu pri razumevanju sporočil nastajajo številne ovire. Te so lahko pri sporočevalcu, prejemniku ali na komunikacijski poti (Možina et al., 2004, str. 419).

Sporočevalec ima lahko nejasno oblikovano idejo ali jo nejasno izrazi. Pri prenosu sporočila do prejemnika obstaja možnost za popačenje sporočila, zaradi hrupnega okolja ali slabe telefonske povezave. Na intervencijah se gasilci sporazumevajo tudi z UKW postajami. Ta medij je lahko krivec za popačenje sporočil. Včasih so gasilci tudi na območjih, kjer takšna tehnika zataji. Prejemnikov miselni okvir in zaznavanje sporočil imata pomembno vlogo pri pravilnem razumevanju sporočevalčevega sporočila.

Na prepričljivost vplivajo etos, patos in logos (Možina et al., 2004, str. 421). Etos je sporočevalčev ugled in njegova verodostojnost. Ugled članov gasilske organizacije je še posebej pomemben, ko zbirajo sredstva oz. prostovoljne prispevke za nakup opreme. Z ugledom in verodostojnostjo sporočevalec pridobi prejemnikovo zaupanje. Zaupanje v gasilce in njihove namene je ključno pri tem, ali bo prejemnik sporočila pripravljen darovati denar ali ne. Patos je zelo povezan z etosom, saj gre pravzaprav za način, kako sporočevalec vzbudi čustva pri prejemnikih sporočil. Logos je razumski način, ki pomaga prepričati sprejemnika sporočila, da naredi tisto, kar si je sporočevalec zamislil. Če obstajajo dokazi, s katerimi se utemeljuje trditev, je tisti, ki prepričuje, veliko prepričljivejši. Pri prepričljivosti se združijo vsi trije elementi.

Medosebna komunikacija je prepričljivejša z asertivnim vedenjem. Asertivno je nekaj med pasivnim in agresivnim vedenjem (Možina et al., 2004, str. 417–433). Za asertivno vedenje velja, da se izražajo čustva, želje in potrebe, iščejo sprejemljive rešitve za obe strani, delijo informacije s sogovornikom, aktivno posluša, jasno pove svoja stališča in odločitve ter se odločno sooča s sogovorniki.

2 DELOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

To poglavje sem razdelila na podpoglavja Neprofitne organizacije v Sloveniji, Pregled literature in raziskav s področja NPO ter Prostovoljna gasilska organizacija. Najprej sem opisala NPO, ki so prisotne v Sloveniji. Potem sem predstavila še članke in raziskave s področja NPO. Na koncu sem svoje podpoglavje namenila prostovoljni gasilski organizaciji, saj je to proučevana NPO magistrskega dela in velja za največjo prostovoljno in neprofitno organizacijo v Sloveniji.

2.1 Neprofitne organizacije v Sloveniji

NPO je tista, ki ne zasleduje cilja maksimiranja dobička, ampak je v ospredju predanost določenemu cilju, s katerim želijo člani organizacije pridobiti sredstva za obstoj organizacije. Nekatere NPO plačajo zaposlene na vodstvenih položajih. NPO nimajo lastnikov, ki bi zahtevali, da se dosega maksimalen dobiček. Presežek, ki ga ustvarijo v NPO, se porabi za delovanje in doseganje ciljev organizacije. Financiranje NPO je lahko problematično, saj se zanašajo na zunanje vire, kot so donacije (Neprofitne organizacije, 2015).

Tako profitne kot tudi NPO imajo cilj spremljati uspešnost svoje organizacije (Chelariu, Dicu, Mardiros, & Pavaloaia, 2017). Pri profitnih organizacijah je merilo za uspešnost maksimiranje dobička, maksimiranje prodaje ali maksimiranje vrednosti podjetja. Pri NPO je merilo za uspešnost doseganje drugih ciljev. Eden od najbolj pogostih načinov za merjenje uspešnosti je uravnoteženi kazalnik (angl. *Balance scorecard*, v nadaljevanju BSC). Klasični BSC se lahko uporabi tudi na primeru NPO s področja izobraževanja (Chelariu et al., 2017). Na področju izobraževanja so ugotovili kar 41 možnih kazalnikov. Kazalnike so razdelili na vidik strank, vidik notranjih procesov, finančni vidik in inovacijsko-rastni vidik.

Za namen proučevanja načinov vodenja v NPO in modele odločanja je Francis Uzonwanne sestavil vprašalnik, ki ga je posredoval naključno izbranim vodilnim v NPO. Ugotovitve so pokazale, da obstaja pomembna pozitivna korelacija med sestavljenim vodenjem in racionalnim odločanjem ter med oblikovanjem vodstvenega sloga in odločitvami (Uzonwanne, 2015).

Čeprav morda na prvi pogled ni viden doprinos ženskih članic v NPO, je za delovanje in obstoj NPO še posebej pomemben, saj se ženske članice NPO s posebno skrbnostjo in čustvi lotijo nalog NPO (Kosny & MacEachen, 2010). V preteklosti raziskovalcem tovrstne raziskave na področju NPO, ki so povezane s socialnimi storitvami, niso bile tako privlačne, vendar se današnja družba vse bolj zaveda, da potrebuje storitve NPO.

Analiza stroškov in koristi vložkov, ki jih NPO vložijo za zaposlovanje, usposabljanje in upravljanje prostovoljcev, se ugotavljajo z uporabo orodja socialnega vračila naložb (angl. *Social Return on Investment – SROI*) (Manetti, Bellucci, Como, & Bagnoli, 2015). Ključno raziskovalno vprašanje raziskave Giacoma, Marca, Elene in Lucasa je bilo, ali se lahko vlaganje v socialne odnose povrne v obliki denarja. To so preverili s študijo primera italijanskega združenja, ki dela z otroki s hudo boleznijo tako, da jim omogoča poletna taborišča. Predstavljena je metodologija, ki prispeva k razpravi o družbeno ekonomskih učinkih za prostovoljce in celotno družbo.

NPO v Sloveniji se imenujejo tudi nevladne organizacije (v nadaljevanju NVO). Vrste NPO v Sloveniji so zavodi, ustanove in društva. Za NVO velja, da so to organizacije, ki so neprofitne, prostovoljne in tvorjene v obliki pravne osebe (Nevladne organizacije, 2010). NPO so ustanovljene na različnih področjih. Področja v Sloveniji, kjer se pojavljajo NPO, so gospodarstvo, kultura, vera, politika, socialno varstvo, javne službe, zdravstvo in šport. Med javne službe spada tudi prostovoljna gasilska organizacija. Javno gasilsko službo opravljajo PGD v sodelovanju s poklicnimi gasilskimi enotami, ki jih ustanavljajo lokalne skupnosti po Zakonu o javnih zavodih (Nevladne organizacije, 2010). Za največjo NPO v Sloveniji velja Gasilska zveza Slovenije (v nadaljevanju GZS), ki je sestavljena iz približno 120.000 gasilcev.

Prva delitev povezav med slovenskimi NVO je na vsebinske in horizontalne povezave. Med vsebinske spadajo gasilska zveza, planinska zveza, zveza društev upokojencev, zveza kulturnih društev itd. Vsebinske povezave so tiste, ki združujejo društva s podobnim ciljem oz. podobnim področjem delovanja (Nevladne organizacije, 2010). Horizontalne mreže ali povezave so tiste, ki poizkušajo povezati različne nevladne organizacije. Horizontalne mreže v Sloveniji so Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij (v nadaljevanju CNVOS), Zveza društvenih organizacij Slovenije (v nadaljevanju ZDOS), Združenje slovenskih ustanov (v nadaljevanju ZSU) in Mreža zasebnih zavodov (Sekula, 2006, str. 16). Druga delitev povezav je na mreže in krovne zveze. Pri krovnih zvezah gre za bolj trdno povezavo med organizacijami. Mreže imajo manj trdne in neformalne povezave med organizacijami (Nevladne organizacije, 2010). Tretja delitev povezav je glede na teritorialno pokritost. Nekatere organizacije in zveze se združujejo na območju celotne Slovenije, spet druge organizacije združujejo bolj lokalno (Nevladne organizacije, 2010).

2.2 Pregled literature in raziskav s področja NPO

Pregled literature in raziskav s področja NPO sem razdelila na štiri dele, o katerih govorijo članki in raziskave. Članke in raziskave s področja NPO sem smiselno združila glede na vsebino, ki je obravnavana v članku oz. raziskavi. To podpoglavje je zato razdeljeno na podpoglavja Zadovoljstvo pri delu, Učinkovitost, Interna komunikacija in Eksterna komunikacija.

2.2.1 Zadovoljstvo pri delu

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development*, v nadaljevanju OECD) je leta 2015 izdala publikacijo z naslovom *How's life?*, kjer so merili dobro počutje prebivalcev. V enem izmed poglavij so se osredotočili na prostovoljno delo. Prostovoljstvo pomaga ljudem, da razširijo znanje in izboljšajo poklicni razvoj ali zaposlitvene možnosti (OECD, 2015). Prostovoljstvo je povezano tudi z višjo stopnjo zadovoljstva z življenjem in pozitivnejšim razpoloženjem. Prostovoljno delo je koristno za družbo v celoti in ima pomembno gospodarsko vlogo. Običajno se izvaja na področjih socialnega varstva, izobraževanja, okolja in podobno. S prostovoljnim delom prostovoljci pogosto pomagajo šibkejšim ter želijo zmanjšati neenakost. Prostovoljstvo je dejavnost, v kateri prostovoljci porabljajo svoj prosti čas. S prostovoljnim delom poskušajo osebnostno rasti. Prostovoljstvo je orodje za vključevanje mladih, ki se soočajo s težkimi razmerami. Prostovoljstvo omogoča, da se udeleženci počutijo del skupnosti. Za prostovoljno delo velja, da ima pozitiven vpliv na telesno in duševno zdravje prostovoljcev. Prostovoljci povečujejo svoje poklicne in razvojne ter zaposlitvene možnosti. Prostovoljno delo je koristno za obe strani, tako za prostovoljce kot prejemnike prostovoljne pomoči. Prostovoljstvo prispeva k ustvarjanju družbenega kapitala, vezi zaupanja, sodelovanja, solidarnosti in spoštovanja različnosti. Lahko povzamemo, da je prostovoljstvo bistvena sestavina dobre družbe. Državni organi po vsem

svetu razpravljajo o možnostih spodbude prostovoljstva med različnimi skupinami. Prostovoljno delo in njegov vpliv na počutje so analizirali s pomočjo kazalnikov razširjenosti, pogostosti in distribucije prostovoljstva v državah OECD.

Shin in Kleiner sta izdala članek na temo vodenja prostovoljcev v organizaciji. Skozi zgodovino je duh prostovoljstva pomembno prispeval ne le pri izboljšanju življenja ljudi v stiski, ampak tudi pri izboljšanju učinkovitosti organizacije. Prostovoljstvo je prineslo inovacije, gospodarsko učinkovitost in socialno kohezijo (Shin & Kleiner, 2003). Za razliko od plačanega zaposlenega prostovoljci ne prejemajo denarnih nadomestil oz. materialnih spodbud. Njihove storitve prinašajo nematerialne nagrade oz. izpolnjujejo različna osebna zadovoljstva in motivacije. Učinkovito upravljanje s prostovoljci je ključnega pomena pri izoblikovanju in ohranjanju prostovoljnega duha med posamezniki. Upravljanje s prostovoljci vključuje načrtovanje, razvoj, razdeljevanje nalog, izobraževanje, upravljanje informacij in končno prostovoljno priznanje ali zahvalo. V obravnavanem članku sta avtorja razpravljala o nujno potrebnih orodjih za učinkovito upravljanje s prostovoljci, s poudarkom na motivaciji.

Bang, Ross in Reio so ugotovili, da imajo dejavniki motivacije prostovoljcev neposreden vpliv na čustveno predanost in zadovoljstvo pri delu (Bang, Ross, & Reio, 2013). Čeprav prostovoljčeva motivacija vpliva na stopnjo organizacijske pripadnosti, bi se prostovoljci, ki so bolj motivirani, bolj zavzeli za delo v NPO. Malo je raziskav, ki posebej obravnavajo prostovoljno delo, njene povezave motivacije in zadovoljstva pri delu v okviru neprofitnih športnih organizacij. Študija prispeva k razumevanju motivacije prostovoljcev in vplivov zavezanosti k neprofitnim športnim organizacijam. Zavzeti in navdušeni prostovoljci veljajo za dragoceno sredstvo v NPO. V današnjem nestabilnem gospodarstvu večina NPO trpi zaradi pomanjkanja finančnih sredstev. Avtorji članka svetujejo NPO v športu, naj se po najboljših močeh potrudijo, da bi pritegnili kar največ prostovoljcev in jih zadržali. Ameriška statistika pravi, da je med septembrom 2008 in septembrom 2009 prostovoljno delo opravljalo kar 63.400.000 ljudi. Približno 18 % Američanov opravlja prostovoljno delo.

Martin Binder je v letu 2016 napisal članek z naslovom »... Do it with joy!« – Subjective well-being outcomes of working in non-profit organizations. Delo v NPO povečuje zadovoljstvo posameznika (Binder, 2016). Članek proučuje vplive neprofitnega dela na zadovoljstvo z življenjem v britanskih gospodinjstvih. Tisti, ki opravljajo delo v neprofitnem sektorju, uživajo v dejavnostih in so z vsakim dnem srečnejši. Občutki, ki nastajajo pri tem, da so naredili nekaj dobrega za druge, zadovoljujejo potrebe na višji ravni v njihovem življenju. Članek delno govori o socialnem podjetništvu. Pri tej vrsti podjetništva bi lahko zmotno mislili, da gre za nesebično žrtvovanje, vendar je za prostovoljce tovrstno delo izpopolnjevanje samega sebe in v njem resnično uživajo. Za udeležence NPO velja, da so v življenju veliko bolj zadovoljni z življenjem.

2.2.2 Učinkovitost

Fredericksen je v svojem članku predstavil tri knjige, ki predstavljajo NPO (Fredericksen, 2003). Dela, ki jih je predstavil, so *Making nonprofits work*, *Third sector management in Understanding nonprofit organizations*. Prvo delo analizira razpise reform za neprofitni sektor. Avtor vodje NPO opozarja na njihove osnovne naloge in storitve, ki jih NPO ponujajo. Avtor Light opozarja, da ne obstaja natančno določen pojem organizacijske učinkovitosti za NPO ter predstavi razpravo o spreminjajočem se sodobnem okolju, v katerem so NPO. Razčlenjuje predvsem vplive sprememb zakonodaje in prilagoditve NPO. Osredotoči se na štiri področja sprememb reform, ki se dotikajo neprofitnega sektorja. Področja so znanstveno upravljanje, vojna o odpadkih, osvoboditev upravljanja in budne oči. Drugo predstavljeno delo v članku ima naslov *Upravljanje tretjega sektorja*, v katerem avtorja ponujata diskusijo o vlogi managementa v NPO. Avtorja priporočata uporabo klasičnega strateškega modela načrtovanja za NPO. Knjiga ponuja široko razpravo o upravljanju s človeškimi viri v NPO. Pri razpravi se zavedajo vplivnih dejavnikov iz okolja. Vplivna dejavnika za obstoj NPO sta pomanjkanje denarnih sredstev in pomanjkanje prostovoljcev. Avtorja razpravljata o produktivnosti, stopnji organizacijskega razvoja, razvoju tehnologije in interneta ter merjenju učinkovitosti. Zadnje delo, ki je predstavljeno v članku, je napisal Ott. Ott je zbral 37 najpomembnejših člankov, diskusij in razprav o delovanju NPO v ZDA. Opozarja na urejenost poslovanja neprofitnega sektorja ter meni, da se premalo pozornosti namenja upravljanju s človeškimi viri v NPO. NPO so ključne za zagotavljanje javnih koristi. Vodje NPO morajo sredstva za delovanje organizacije zbrati iz javnih in zasebnih virov. Poudarjeno je tudi merjenje učinkovitosti NPO. Avtor članka želi spodbuditi bralce k zavedanju in branju teh del za izboljšanje delovanja neprofitnega sektorja.

Znanstveniki Wolkow, Aisbett, Ferguson, Reynolds in Main so se leta 2016 osredotočili na psihologijo gasilcev v stresnih, težkih fizičnih in psihičnih situacijah, v katerih se pogosto znajdejo (Wolkow, Aisbett, Ferguson, Reynolds, & Main, 2016). Naporno fizično delo in premalo ur spanja so stalnica pri delu gasilcev. To pri njih sproža psihološki in fiziološki stres. Raziskave kažejo, da so ti odzivi statistično povezani in predstavljajo priložnost za uporabo psiholoških vprašalnikov o spremljanju zdravstvenega stanja med gasilci. Med gasilci, ki so imeli na voljo samo štiri ure spanja, so se pokazali dejavniki splošne utrujenosti, stresa in depresivnega razpoloženja. Gasilci, ki so imeli na voljo osem ur spanja, so bili bolj pozitivni. Študija zagotavlja nadaljnji korak pri razumevanju razmerij med psihološkimi dejavniki in poklicnimi obveznostmi. Ugotovitve podpira psihofiziološka literatura o sestavljenosti merjenja ter primernosti za uporabo v gasilskih populacijah za odkrivanje in spremljanje akutnih psihičnih sprememb, ki se odražajo v zdravju gasilcev. Pomembno je spremljanje zdravja med gasilci. Utrujeni gasilci so manj učinkoviti pri intervencijah, zato je treba spremljati njihovo zdravje. Utrujenost pri gasilcih vodi v napake in poškodbe zaradi nezbranosti.

Francoski raziskovalci Jouanne, Charron, Chauvin in Morel so proučili elemente, ki prispevajo k učinkovitosti gasilskih ekip, ki opravljajo tipične naloge. Štirinajst gasilskih ekip so posneli v 19 reševalnih akcijah ter izvedli anketni vprašalnik, ki se osredotoča na psihosocialne dimenzije (Jouanne et al., 2017). Rezultati so pokazali, da je komunikacija polna zaprtih zank, pozitivne čustvene interakcije ter številnih vrst prilagoditev, ki so pozitivno povezane z učinkovitostjo intervencije. Nasprotno velja za nepopolno komunikacijo, tj. negativno čustveno interakcijo, ki je negativno povezana z ekipno učinkovitostjo. Organizacijsko zaupanje in motivacija na eni strani ter ekipna učinkovitost na drugi so povezani. Te ugotovitve poudarjajo potrebo po upoštevanju kognitivnih in psihosocialnih spremenljivk na račun učinkovitosti tima v gasilskem poklicu. Avtorji želijo poudariti, da je gasilska usposabljanja treba razširiti tudi v pridobivanje znanj iz komunikacije ter komunikacijskih spretnosti.

Simmons in Emanuele sta se v svoji študiji spraševala, ali NPO s prostovoljci zamenjujejo zaposlene (Simmons & Emanuele, 2010). Ta študija dopolnjuje literaturo o povpraševanju po prostovoljnem delu. Za študijo so uporabili podatke o prostovoljnem delu, da bi prikazali pomemben pozitiven odnos med prevladujočo minimalno plačo v državi in zneskom prostovoljnega dela, ki ga donatorji ponujajo v državi. Ugotovitve študije potrjujejo hipotezo. Treba je omeniti tudi politične posledice teh rezultatov. V preteklosti so si politiki in predsedniki prizadevali spodbuditi prostovoljstvo. Ugotovitve te študije pa sprožajo vprašanja o pravih možnih koristih spodbujanja prostovoljstva. Ugotovili so, da so prostovoljci obravnavani kot nadomestki plačane delovne sile. Američani veliko svojega časa namenijo za organizacije, ki zagotavljajo javne neprofitne storitve, kjer se prostovoljci počutijo motivirani. Zamenljivost med prostovoljci in zaposlenimi je dokazana s podporo implicitnih stališč, ki jih imajo mnogi politiki, da prostovoljci lahko zamenjajo nekatere službe in s tem dosegajo stroškovne prednosti NPO. Prostovoljci morajo biti nagradjeni v nedenarnih oblikah. Nagrade so lahko brezplačno kosilo, izleti in podobno.

2.2.3 Interna komunikacija

Analizo strateškega vodenja v NPO so leta 2013 opravili grški znanstveniki Dimitrios, Sakas in Vlachos. Ena izmed njihovih ključnih ugotovitev je, da morajo vodje v NPO več pozornosti namenjati komuniciranju (Dimitrios, Sakas, & Vlachos, 2013). Analizirali so ključne komponente strateškega planiranja v NPO, kot so dojetanje vizije, poslanstva, vrednot in strategije organizacije. Za strateško vodenje velja, da je izvedljivo tam, kjer je mogoče razviti učenje. Strateško vodenje je odgovornost in rezultat tako vodje kot organizacije. Strateško vodenje ima vpliv na organizacijo le, če je vodja odprt za vprašanja NPO. Raziskavo so izvedli med 100 zaposlenimi v 20 NPO in njihovimi vodji.

Primerjavo dveh različnih stilov komuniciranja, ki ju uporabljajo gasilci z IDA na intervencijah, so izvedli Lindgren, Hirsch in Berggren. Reševanje gasilcev z IDA je nevarno, zato je učinkovita komunikacija ključnega pomena za uspešnost intervencije (Lindgren et al., 2007). Članek vključuje podatke o delitvi ter usklajevanju varnosti.

Natančen potek komunikacije ni nikjer zapisan. Za namene raziskave so gasilce razdelili v dve skupini. Prva skupina je bila uspešnejša od druge. Tista, ki je intervencijo opravila uspešnejše, je komunicirala v treh korakih. Ti gasilci so potrjevali vse, kar so slišali, in komunicirali z uporabo povratnih informacij. Manj uspešna skupina je zelo redko uporabila komunikacijo v več kot dveh korakih. Ugotovitev članka je, da komunikacija z uporabo povratnih informacij pozitivno vpliva na uspešnost intervencije.

Pomen komunikacije in drugih pomembnih dejavnikov za preprečevanje nesreč s poudarkom na zadovoljstvu udeležencev so s pomočjo ankete ocenili Nakamura, Umeki in Kato. Za študijo so uporabili več statističnih metod in modelnih strukturnih enačb (Nakamura et al., 2016). Rezultati so pokazali, da so poznavanje in razumevanje nesreč kot tudi učinkoviti odnosi in komunikacija znotraj lokalne skupnosti pomembni dejavniki za preprečevanje nesreč. O preventivnih dejanjih, s katerimi prebivalci zmanjšujejo potencialno nevarnost za nastanek nesreč in požarov, je treba izobraziti vse prebivalce. Avtorji članka opozorijo na pomembnost konkretnih pogovorov in iskanje konkretnih načinov ter rešitev, s katerimi bi zmanjšali število nesreč. Preventivna dejanja so najpomembnejši del pred nesrečo.

2.2.4 Eksterna komunikacija

Tisti, ki s prostovoljnim delom pomagajo skupnosti, nadgrajujejo znanje z izkušnjami (Stevens, 2001). V tujini znanje mnogi nadgrajujejo tako, da pridobijo izkušnje pri delu v NPO. Profesorica Betsy Stevens je s svojimi študenti izvedla projekt, pri katerem so morali študentje vzpostaviti stik z lokalnimi mediji in predstaviti projekt. Študentje so se odrezali odlično in pridobili veliko prostovoljcev, s katerimi so izvedli projekt. Glavna motivacija za prostovoljce, ki so bili pripravljene pomagati, je bila, da so lahko pomagali drugim. Kljub temu so nekateri želeli pridobiti izkušnje, s katerimi so lahko obogatili svoj življenjepis. Profesorica je projekt izvedla z ruskimi in ameriškimi študenti. Ruski študentje so se odločili za izvedbo projekta v sirotišnici. Projekt so javnosti predstavili tako dobro, da so bili tudi povabljeni na televizijo. Zaradi velikega učinka učenja komuniciranja skozi prostovoljno delo je profesorica ugotovila, da je tovrsten način učenja komunikacijskih spretnosti zelo dober, saj je študentom bolj privlačen od klasičnega učenja.

Pri prehodu iz fakultete na delovno mesto pomagajo jasno izražena pričakovanja (Addams, Woodbury, Allred, & Addams, 2010). Študentje so zaradi nejasnih nalog velikokrat preobremenjeni. Eden izmed načinov za učenje v praksi je tudi sodelovanje z NPO. Med študente so razdelili dve vrsti nalog, ki so jih morali opraviti v NPO. Študentje so bili za opravljanje naloge motivirani s štipendijo in so se počutili kot del NPO. Študentje so morali napisati motivacijsko pismo, s katerim so poskusili predstaviti NPO in pridobiti donacije. Študentje so bili pri pisanju motivacijskega pisma zelo strastni in so čutili veliko zadovoljstvo, saj so z njim pripomogli k pridobivanju sredstev za delovanje NPO. Koristi so pridobili vsi udeleženci naloge. Študentje so se naučili pisanja motivacijskih pisem,

NPO so pridobile sredstva in donatorji so pridobili večjo prepoznavnost. Profesorji so jih naučili pisanja motivacijskih pisem z uporabo A-B-C metode. A-B-C (angl. *Attack, Bullets, Close*) metoda je sestavljena iz treh faz. Prva faza je pritegovanje pozornosti, druga predstavitev koristi in tretja predstavlja aktivnosti.

Namen raziskovalnega dela Lee in Desai (2014) je poskusiti pojasniti konceptualne gradnike gradnje odnosov med nevladnimi organizacijami, skupnostmi in mediji, ki so bistveni za razvoj civilne družbe, kjer je dialog produkt stalne komunikacije in razmerij (Lee & Desai, 2014). Raziskava temelji na izvedbi spletne ankete z velikostjo vzorca 296 nevladnih organizacij iz Indije. Podatke so analizirali s statističnim programom SPSS in testirali šest hipotez, povezanih z dialoško usmerjenostjo, odnosi z mediji, kakovostjo odnosa ter strukturnimi značilnostmi nevladnih organizacij. Raziskava je pokazala, da imajo tiste NPO, ki krepijo sodelovanje v odnosih z mediji, bolj pozitiven in kakovostnejši odnos, t.i. razmerje. Ugotovitve te študije so omejene na vzorec nevladnih organizacij iz Indije. Prihodnje raziskave bi morali obravnavati na bolj raznolikih vzorcih za boljše razumevanje dinamike odnosov z mediji v nevladnih organizacijah. Odnosi z javnostmi so sestavljeni iz treh pomembnejših gradnikov. Ti gradniki odnosov so znanje, aktivnost in strategija.

Yeon, Choi in Kiusis so v svoji študiji raziskovali spletne strani NPO. Zanimala jih je dostopnost NPO za medije oz. za vzpostavitev odnosov z javnostmi (Yeon et al., 2005). Analizo so izvedli z NPO, ki so uvrščene na seznam najboljših NPO, ki je objavljen na spletni strani The NonProfit Times. Statistična analiza ni pokazala korelacije med prihodki in njihovo spletno stranjo. Za NPO so najpomembnejše interesne skupine darovalci sredstev. Raziskovalci so potrdili, da sta splet in odnos z javnostjo tesno povezana. V današnjem času je NPO na voljo vedno manj državnih subvencij, kar pomeni, da je toliko bolj ključno pridobivanje sredstev od drugih donatorjev. Za ameriške novinarje velja, da tedensko več kot 15 ur porabijo za spletno brskanje za članki, novicami in gradivi. Internet omogoča lažje delo za novinarje in medijske hiše. Internet NPO predstavlja potencialno možnost za stike z mediji ter širjenje svoje organizacije. Na spletnih straneh NPO je več kot 88 % sporočil za javnost. Raziskovalci so v članku poudarili dvosmerno komunikacijo oz. interaktivnost in medosebno komunikacijo. Pri dvosmerni komunikaciji lahko bralci komentirajo sporočila, ki so posredovana v okolje.

Ziyu Long je proučevala legitimnost NPO na primeru Rdečega križa Kitajske. Organizacije morajo v današnjem času, ko so prisotni socialni mediji, vsakodnevno sodelovati pri vzdrževanju legitimnosti (Long, 2016). Neka pripadnica Rdečega križa je zaradi objavljanja svojega bogastva v socialnih medijih sprožila velik padec donacij organizaciji na Kitajskem. Ta afera je Rdečemu križu na Kitajskem odnesla več kot 86 % donacij. Padec donacij so čutili več kot pol leta. Humanitarne organizacije morajo pomagati ljudem v stiski. Tovrstne organizacije morajo v medijih oblikovati ugled z etičnim ravnanjem. Vodilni morajo v primeru neetičnih ravnanj svojih članov hitro odreagirati, da zmanjšajo škodo za organizacijo. Pri tej članici Rdečega križa so vodilni hitro zanikali njeno

vključenost v Rdeči križ, vendar niso predložili nikakršnih dokazov. V organizaciji bi morali bolj odgovorno ravnati in z bolj iskrenim namenom odkriti resnico ter sprejeti ukrepe, s katerimi bi takšne dogodke v prihodnosti preprečili. Neetična ravnanja bi morali ugotoviti znotraj organizacije in javnosti dokazati, da se trudijo in želijo preprečiti neetična ravnanja svojih članov.

Maria Del Mar Gálvez-Rodríguez, Carmen Caba-Perez in Manuel López-Godoy so se lotili raziskovanja uporabe družabnega omrežja Facebook kot komunikacijskega orodja za NPO (Gálvez-Rodríguez, Caba-Perez, & López-Godoy, 2014). Raziskavo so izvedli v Kolumbiji. Ugotovili so, da je uporaba omrežja Facebook za NPO ključna za širjenje organizacije in pridobivanje drugih deležnikov. Avtorji so razvili indeks Facebook uporabe, ki izvira iz komunikacijskih strategij od Waters, Burnett, Lamm in Lucas. IFU indeks je razdeljen na tri dele oziroma strategije, in sicer razkritje, razširjanje in sodelovanje.

Socialni mediji so v današnjem času sestavni deli odnosov z javnostmi in trženjskih kampanj. Nolan je v ta namen analizirala sedem vodij NPO v ZDA. S pomočjo informacijsko komunikacijske tehnologije vodje ustvarjajo svoj ugled in hkrati ugled NPO (Nolan, 2015). Koncept ustvarjanja svojega lastnega ugleda skozi objave na družbenih omrežjih je relativno nov. Osebni ugled vodij NPO je zelo pomemben. Socialni mediji postajajo komunikacijska orodja, s katerimi oblikujemo osebno blagovno znamko. Udeležba v NPO je dobra za promocijo samega sebe pri bodočih delodajalcih. Kadrovske službe preverijo vse razpoložljive podatke o kandidatu, ki so na voljo na internetu ter družabnih omrežjih.

V Public Relations Review je bil leta 2014 objavljen članek z naslovom Non-profit organizations bridging the communication divide in a complex South Africa. V članku je poudarjeno, da se NPO zavedajo pomembnosti odnosov z zainteresiranimi deležniki družbe, saj je od njih odvisen obstoj NPO (Holtzhausen, 2014). NPO potrebujejo pozitivno podobo in ugled, saj jim to prinaša sredstva za delovanje. Na svoj ugled morajo še posebej paziti tiste NPO, ki težko pridobivajo sredstva. Avtorica Lida ocenjuje, da komunikacija poteka na različne načine, vendar brez načrta in brez jasno opredeljenih ciljev za razvoj trdnih odnosov. NPO morajo imeti odprte komunikacijske kanale z zunanjimi deležniki.

V Sloveniji je izšla publikacija z naslovom Mreže nevladnih organizacij, ki poudarja, da je pomembno povezovanje in sodelovanje (Sekula, 2006). Podjetja s ciljem maksimizacije dobička se povezujejo zaradi zasledovanja tega cilja. S povezovanjem in sodelovanjem organizacije zmanjšujejo stroške in postajajo vse bolj konkurenčna na trgu. Podjetja se povezujejo v velike korporacije. V zadnjem času so se tudi nevladne organizacije začele povezovati, saj s tem pridobijo veliko prednosti na trgu. Za nadaljnji razvoj je sodelovanje in povezovanje nujno. V Sloveniji sodelovanje in povezovanje med nevladnimi organizacijami še vedno ni sprejeto. Slovenska podjetja se konkurence še vedno bojijo, ker ne poznajo prednosti povezovanja. Ena izmed največjih ovir za včlanjevanje v mreže je

članarina, ki predstavlja sredstvo, s katerim nevladna organizacija krije svoj obstoj. Zavod CNVOS si prizadeva tako za povezovanje na lokalni, regionalni kot tudi evropski in širši mednarodni ravni. Ta zavod spodbuja neformalne mreže, ki kasneje prerastejo v formalne in samostojne mreže. Namen publikacije, ki so jo izdali, je seznaniti bralce s pomenom sodelovanja in povezovanja ter predstaviti najpomembnejše mreže v Sloveniji. Najpogostejše formalno povezovanje v Sloveniji so zveze društev, ki jih ustanovi več društev z istimi interesi in dejavnostmi. Največ zvez je na področju zdravja.

Nevladne organizacije se povezujejo zaradi različnih koristi in ugodnosti, ki jih s tem pridobijo (Sekula, 2006). Večja kot je organizacija, večjo moč ima. Nevladne organizacije se najpogosteje povezujejo v mreže zaradi uveljavitve skupnih interesov, izmenjave informacij in izpeljave skupnih projektov. Organizacije z vključevanjem v mreže postanejo prejemnice posebnih ugodnosti. Ugodnosti članstva so naslednje: promocija organizacije, pridobivanje informacij, sodelovanje v akcijah, mesečni časopisi in revije, delavnice, svetovanje, dostopi do baz podatkov in poročil. Vsaka nevladna organizacija si postavi vprašanje o razlogih za sodelovanje z drugimi. Za sodelovanje se odločijo, če ugotovijo, da obstaja več prednosti in več priložnosti. Organizacije naredijo analizo SWOT. Ta je sestavljena iz prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za povezovanje z organizacijami. Mreža mora ohranjati stike s svojimi člani in se truditi za komunikacijo med svojimi člani. Mreže potrebujejo neprestano komunikacijo, ki jo morajo ohranjati ter izboljševati z vsakim dnevom. Z razvojem interneta so mreže dobile veliko moč, saj komunikacija poteka lažje, hitreje in ceneje. Prek svetovnega spleta si je najlažje izmenjevati informacije, ki se spreminjajo dnevno. Internet lahko uporabimo za promocijo mreže, dogodkov in dosežkov organizacije.

2.3 Prostovoljna gasilska organizacija

Prostovoljno gasilsko organizacijo urejata Zakon o gasilstvu in Zakon o društvih. To sta temeljna zakona, ki urejata obstoj prostovoljne gasilske organizacije v Sloveniji (Zakonodaja, b.l.). Zakon o gasilstvu vsebuje pogoje za opravljanje javne gasilske službe in določa, da se morajo PGD združiti v GZ. V zakonu je urejena organizacija gasilstva v Sloveniji (Zakonodaja, b.l.). Ta zakon ureja naloge, organizacijo in status gasilstva (Zakon o gasilstvu, Ur.l. RS, št. 113/2005).

Področje varstva pred požari ter drugimi nesrečami ureja Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami (Zakonodaja, b.l.). Namen tega zakona je urejanje varstva ljudi, živali, premoženja, kulturne dediščine ter okolja pred naravnimi in drugimi nesrečami. Cilja zakona sta zmanjšanje števila nesreč in preprečitev oz. zmanjšanje žrtev in posledic nesreč (Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami, Ur.l. RS, št. 97/2010).

PGD se morajo, v skladu z Zakonom o društvih, registrirati. PGD urejajo tudi številni podzakonski akti in uredbe. Minister je izdal Pravila gasilske službe, s katerim ureja opravljanje javne gasilske službe ter sodelovanje med prostovoljnimi in poklicnimi gasilci

(Zakonodaja, b.l.). V Pravilih gasilske službe je zapisano, da ima GZS pravico izdati posebna pravila za prostovoljne gasilce.

Pravila gasilske službe prostovoljnih gasilcev (v nadaljevanju PGSPG) (PGSPG, 2016), ki določajo splošne določbe, članstvo v prostovoljni gasilski enoti, operativno vodenje prostovoljnih gasilskih organizacij, pravice in dolžnosti gasilskih vodij, usposabljanje, pogoje za pridobitev posameznih stopenj činov ter uporabo gasilskih oznak in položajnih funkcij pri predstavljanju gasilske organizacije in opravljanju gasilskih nalog, gasilsko zaščitno in reševalno opremo, gasilska tekmovanja prostovoljnih gasilcev ter prehodne in končne določbe. Zadnja PGSPG so bila sprejeta na tretji seji Plenuma GZS dne 23. aprila 2016. To podpoglavje je sestavljeno iz treh področij, in sicer so to Članstvo in vodenje v gasilski organizaciji, Strokovna usposabljanja ter stopnje in oznake činov gasilcev ter Oprema in tekmovanja v gasilski organizaciji. O vsakem področju sem zapisala ključne značilnosti ter način, na kakršnega je organizirano v neprofitni gasilski organizaciji.

2.3.1 Članstvo in vodenje v gasilski organizaciji

Člani prostovoljne gasilske enote (PGSPG, 2016, str. 5–7) se razdelijo v skupine po starosti in sposobnostih. Članstvo v prostovoljni gasilski enoti razdelimo na gasilsko mladino, gasilske pripravnike, operativne gasilce, rezervne operativne gasilce in gasilce veterane.

O delovanju gasilske mladine je Upravni odbor GZS na zasedanju 14. maja 2011 sprejel pravilnik o delovanju gasilske mladine (Pravilnik o delu mladih v gasilski organizaciji, 2011). Vsa PGD imajo stalno nalogo sprejema mladih v svojo organizacijo. V GZS se zavedajo, da je spodbujanje dela z gasilsko mladino ena osnovnejših nalog posameznih PGD. Mladina ima tudi svoje predstavnike na kongresih GZS. Gasilska mladina je znotraj PGD razdeljena v tri kategorije: pionirji (7–11 let), mladinci (12–16 let) in pripravniki (16–18 let). Vse svoje mladinske člane PGD vpišejo v evidenco v programu Vulkan ter jim izdajo knjižico pionirja in mladince. Z mladimi se v PGD ukvarjajo mentorji mladine. Mentorji v PGD tvorijo mladinsko komisijo. V vsakem PGD ima mladina izvoljenega predsednika mladinske komisije, ki jih zastopa v mladinski komisiji gasilske zveze (v nadaljevanju GZ). Člani mladinske komisije GZ izvolijo predsednika, ki jih zastopa v gasilski regiji. Predsedniki mladinskih komisij regij sestavljajo mladinski svet GZS. Člani mladinskih komisij na vseh nivojih morajo imeti opravljen izpit za mentorja mladine. Mladinske komisije skrbijo za programe delovanja mladih v gasilski organizaciji. Mladina v gasilski organizaciji spoznava delovanje gasilske organizacije. Mladinske komisije organizirajo in se udeležujejo gasilskih, športnih in drugih dogodkov. Mladinska komisija je zadolžena za organizacijo gasilskih tekmovanj za mladino. Mladinska gasilska tekmovanja so gasilski kvizi, orientacije in tekmovanja v gasilsko športnih tekmovalnih disciplinah. Tekmovanja potekajo na ravni GZ, regije in GZS.

Gasilski pripravniki (PGSPG, 2016, str. 5–6) so člani PGD, stari najmanj 16 let, ki imajo opravljen tečaj za gasilskega pripravnika. V času tečaja gasilski pripravnik ne sme sodelovati pri intervencijah. Po opravljenem tečaju lahko gasilski pripravnik prostovoljno sodeluje pri varnih nalogah na intervencijah. Za gasilskega pripravnika je s pisnim dovoljenjem staršev ali skrbnikov odgovoren gasilski vodja.

Operativni gasilci (PGSPG, 2016, str. 6) so najpomembnejši člani gasilske organizacije, ki opravljajo operativne naloge v gasilstvu. Pogoji za operativnega gasilca so naslednji (PGSPG, 2016):

- strokovna usposobljenost za gašenje in reševanje;
- opravljen izpit za operativnega gasilca;
- opravljen preizkus psihofizičnih sposobnosti;
- zdravstvena sposobnost za opravljanje gasilske službe;
- oseba ni bila pravnomočno obsojena za kaznivo dejanje zoper življenje, telo in premoženje;
- skladna starost operativnega gasilca s starostjo, ki je določena v Zakonu o gasilstvu.

Rezervni operativni gasilci (PGSPG, 2016, str. 6) so tisti člani PGD, ki zaradi zdravstvenih ali drugih razlogov ne morejo opravljati vseh nalog gasilske službe. Rezervni operativni gasilec lahko opravlja določen del operativnih nalog gasilske službe, ki mu jih določi gasilski vodja, vendar ni član gasilske operativne enote.

Gasilci veterani (PGSPG, 2016, str. 6) so nekdanji operativni gasilci po 63. letu starosti in gasilke po 55. letu starosti. Veterani lahko opravljajo naloge na organizacijskem, preventivnem, izobraževalnem in vzgojnem področju. Na intervencijah lahko opravljajo zgolj naloge svetovalne narave.

Za operativno vodenje prostovoljnih gasilskih organizacij (PGSPG, 2016, str. 7) so zadolženi poveljniki oz. vodje gasilskih enot oz. vodje intervencije. Za operativno vodenje prostovoljnih gasilskih organizacij v Sloveniji skrbijo vodje gasilske enote, poveljnik PGD, gasilski poveljnik sektorja, gasilski poveljnik občine, poveljnik GZ, gasilski regijski poveljnik in poveljnik GZS.

Poveljstvo (PGSPG, 2016, str. 7) v PGD 1. kategorije je sestavljeno iz poveljnika, namestnika poveljnika, vodje oddelkov in orodjarja. Poveljstvo v PGD višjih kategorij pa sestavljajo poveljnik, namestnik poveljnika, en ali dva podpoveljnika, pomočniki poveljnika in glavni strojnik. Zelo podobne formacije poveljstva so formirane tudi na drugih ravneh, kot je poveljstvo GZ, regije in GZS.

V nadaljevanju bom zapisala ključne pravice in dolžnosti nekaterih članov poveljstva v PGD. Člani poveljstva v PGD (PGSPG, 2016, str. 8–19) so poveljnik, namestnik poveljnika, podpoveljnik, pomočniki poveljnika za naprave za zaščito dihal, zveze in prvo pomoč ter orodjar oziroma glavni strojnik. Poveljnik PGD (PGSPG, 2016, str. 8–9):

- organizira in nadzira strokovno usposobljenost enote;
- skrbi za brežhibnost opreme;
- poveljuje gasilski enoti in nadzoruje izvajanje povelj;
- sodeluje z drugimi PGD;
- je odgovoren za svojo gasilsko enoto;
- skrbi za izobraževanja svoje gasilske enote;
- določa vaje in tečaje;
- v primeru poškodbe člana gasilske enote ugotavlja stanje in uredi prijavo za zagotovitev pravic v skladu z Zakonom o gasilstvu.

Namestnik poveljnika PGD (PGSPG, 2016, str. 9) pomaga poveljniku pri izvajanju nalog, ki jih mora opraviti v skladu z opravljanjem javne gasilske službe. V primeru odsotnosti poveljnika PGD prevzame njegove dolžnosti in pravice. Podpoveljnik PGD (PGSPG, 2016, str. 9) ima podobno vlogo kot namestnik. Podpoveljnik pomaga poveljniku pri opravljanju gasilske službe in ga zamenja v primeru njegove odsotnosti.

Pomočnik poveljnika PGD za naprave za zaščito dihal (PGSPG, 2016, str. 9) je zadolžen za vzdrževanje, kontrolo in hranjenje IDA. Pripravi in vodi vaje z gasilci, ki pri svojem delu uporabljajo IDA. Pri svojem delu mora vestno pregledovati IDA in poskrbeti, da so pravočasno servisirani. Pomočnik poveljnika PGD za zveze (PGSPG, 2016, str. 9) ima podobne zadolžitve kot pomočnik poveljnika PGD za naprave za zaščito dihal, le da so predmet njegovih zadolžitve radijske zveze. Vloga pomočnika poveljnika PGD za prvo pomoč (PGSPG, 2016, str. 9) je, da ima pod kontrolo sredstva za nudenje prve pomoči na intervencijah. Po potrebi mora sredstva za prvo pomoč zamenjati ali dopolniti. Njegovi nalogi sta tudi vodenje in koordinacija bolničarjev v gasilski enoti.

Orodjar v PGD (PGSPG, 2016, str. 9–10) mora poskrbeti za red in čistočo v gasilskem orodišču. Njegova glavna naloga je skrb za stalno pripravljenost opreme, orodja in drugih sredstev, ki jih gasilci potrebujejo pri izvedbi intervencije. Glavni strojnik v PGD (PGSPG, 2016, str. 10) nosi odgovornost za gasilska vozila, črpalke in druge naprave za reševanje. Vse naprave morajo biti v stalni pripravljenosti za intervencijo.

2.3.2 Strokovna usposabljanja ter stopnje in oznake činov gasilcev

Usposabljanje za gasilce delimo na temeljno in dopolnilno usposabljanje. V nadaljevanju ju bom na kratko predstavila. Pogoji za opravljanje vseh temeljnih strokovnih usposabljanj so določeni v PGSPG.

Dopolnilno strokovno usposabljanje (PGSPG, 2016, str. 19–21) se izvaja s tečaji in zajema področja strojništva, zaščite dihal, gašenja notranjih požarov, tehničnega reševanja, nevarnih snovi, požarov v naravi, reševanja na vodi in iz vode, ocenjevanja gasilsko športnih tekmovalnih disciplin, poučevanja, prve pomoči, informatike v gasilstvu, vodenja članic, vodenja mladine in preventive. Osnovni pogoj za pristop k tečaju dopolnilnih

strokovnih usposabljanj je članstvo v operativni enoti PGD. Med temeljna strokovna usposabljanja spadajo (PGSPG, 2016, str. 19):

- tečaj za gasilca pripravnika,
- tečaj za operativnega gasilca,
- tečaj za višjega gasilca,
- tečaj za nižjega gasilskega častnika,
- tečaj za gasilskega častnika,
- tečaj za višjega gasilskega častnika,
- tečaj za visokega gasilskega častnika.

V gasilski organizaciji obstaja kar 23 različnih stopenj činov (PGSPG, 2016, str. 25). Stopnje činov so določene v PGSPG, kjer so določeni tudi pogoji, ki jih morajo člani izpolniti za pridobitev činov. Stopnje in oznake činov so naslednje:

- gasilski pripravnik – nima oznake,
- gasilec – oznaka G,
- gasilec I. stopnje – oznaka G I.,
- gasilec II. stopnje – oznaka G II.,
- višji gasilec – oznaka VG,
- višji gasilec I. stopnje – oznaka VG I.,
- višji gasilec II. stopnje – oznaka VG II.,
- nižji gasilski častnik – oznaka NGČ,
- nižji gasilski častnik I. stopnje – oznaka NGČ I.,
- nižji gasilski častnik II. stopnje – oznaka NGČ II.,
- gasilski častnik – oznaka GČ,
- gasilski častnik I. stopnje – oznaka GČ I.,
- gasilski častnik II. stopnje – oznaka GČ II.,
- višji gasilski častnik – oznaka VGČ,
- višji gasilski častnik I. stopnje – oznaka VGČ I.,
- višji gasilski častnik II. stopnje – oznaka VGČ II.,
- visoki gasilski častnik – oznaka VKGČ,
- visoki gasilski častnik I. stopnje – oznaka VKGČ I.,
- visoki gasilski častnik II. stopnje – oznaka VKGČ II.,
- višji gasilski častnik organizacijske smeri I. stopnje – oznaka VGČ ORG I.,
- višji gasilski častnik organizacijske smeri II. stopnje – oznaka VGČ ORG II.,
- visoki gasilski častnik organizacijske smeri I. stopnje – oznaka VKGČ ORG I.,
- visoki gasilski častnik organizacijske smeri II. stopnje – oznaka VKGČ ORG II.

2.3.3 Oprema in tekmovanja v gasilski organizaciji

Gasilsko zaščitno opremo (PGSPG, 2016, str. 27–28) delimo na osebno in skupno zaščitno opremo. Med osebno opremo gasilca spadajo gasilska zaščitna obleka, podkapa, podobleka, gasilska zaščitna čelada, gasilski zaščitni škornji in gasilske zaščitne rokavice. Med skupno opremo gasilcev pa spadajo:

- IDA;
- zaščitne obleke pred visoko temperaturo, kemičnimi snovmi, radioaktivnimi snovmi ter za reševanje iz vode in na vodi;
- proti-vrezne hlače;
- zaščitni predpasnik pred kemičnimi snovmi;
- gasilski zaščitni pas;
- zaščitne rokavice pred kemičnimi snovmi;
- hlačni ščitnik za zaščito nog;
- reševalna vrv.

Gasilsko-reševalna oprema (PGSPG, 2016, str. 28) vključuje gasilsko orodje, ki pomaga pri gašenju in reševanju na intervencijah, ter gasilska vozila različnih tipov, ki jih določa GZS. Gasilci, ki določeno opremo uporabljajo, so dolžni zanjo skrbeti tako, da je vedno pripravljena na uporabo (PGSPG, 2016, str. 27–29). Kontrolo nad izvajanjem vzdrževanja opreme opravijo gasilske vodje.

Eden izmed načinov za preverjanje strokovnih in fizičnih sposobnosti gasilcev so tudi gasilska tekmovanja. Na gasilskih tekmovanjih (PGSPG, 2016, str. 30) se gasilci med seboj spoznavajo in utrjujejo medsebojne odnose ter izmenjujejo izkušnje. V Pravilih gasilskih in gasilsko športnih tekmovalnih disciplin so zapisana navodila za izvedbo gasilskih tekmovanj. Za dodatne razlage teh pravil je pristojna Komisija za tekmovanja pri GZS.

Na tekmovanjih gasilce ocenjujejo sodniki. Ti (PGSPG, 2016, str. 30) morajo imeti ustrezno znanje, zato morajo vsi gasilci, ki želijo sodelovati pri funkcijah ocenjevanja na tekmovanjih, opraviti izpit za sodnika. Preverjanje znanja za sodnike je organizirano na vsaki dve leti. Sodniki morajo na izpitu dosegati 80 % uspešnost za ohranitev statusa sodnika. Če so sodniki pri preverjanju znanja neuspešni, imajo prepoved sodelovanja pri sojenju tekmovanj. V primeru pristranskega ali nestrokovnega sojenja se sodniku pri drugem opozorilu funkcija lahko tudi odvzame ter se ga črta iz seznama sodnikov. Tekmovanja (Gasilska tekmovanja, b.l.) so na različnih ravneh:

- društvena,
- meddruštvena,
- občinska,
- tekmovanja GZ,

- regijska,
- državna,
- mednarodna,
- pokalna tekmovanja GZS,
- tekmovanja v počastitev dogodkov/oseb.

Tekmovalne enote so sestavljene iz članov PGD ter so na tekmovanjih razvrščene po kategorijah (Gasilska tekmovanja, b.l.):

- pionirji (7–11 let),
- pionirke (7–11 let),
- mladinci (12–16 let),
- mladinke (12–16 let),
- člani A (nad 16 let),
- članice A (nad 16 let),
- člani B (30–63 let),
- članice B (30–55 let),
- starejši gasilci (nad 58 let),
- starejše gasilke (nad 48 let),
- poklicni gasilci A (do 30 let),
- poklicni gasilci B (30–63 let).

Za operativne gasilce (Gasilska tekmovanja, b.l.) so najpomembnejša pokalna tekmovanja, gasilska olimpijada, memorial Matevža Haceta in pokalna tekmovanja v spajanju sesalnega voda. Za mladino so organizirana tekmovanja gasilskega kviza, gasilske orientacije, gasilsko športnih tekmovalnih disciplin in mladinske olimpijade. Vsako izmed tekmovanj razpiše GZS. Vse tekmovalne enote se morajo za udeležbo na državnih tekmovanjih najprej prebiti čez občinska in regijska tekmovanja. V primeru, da je tekmovalna ekipa uvrščena na eno izmed prvih dveh mest (včasih tudi tretjevrščeni, če je udeleženi ekip v kategoriji več kot 20), ima pravico in obveznost do nastopa na tekmovanju na višji ravni.

Memorial Matevža Haceta se izvaja med pionirji, mladinci in člani. Pionirji izvajajo vajo z vedrovko, vajo razvrščanja in štafeto s prenosom vode po knjižici Gasilsko športne tekmovalne discipline (v nadaljevanju GŠTD). Mladinci izvajajo mokro vajo s hidrantom, vajo razvrščanja in teoretični test. Za člane A in B so za tekmovanje Memoriala Matevža Haceta predpisani taktična mokra vaja oz. vaja z motorno brizgalno, teoretični test in vaja razvrščanja.

Mladina se poleg Memoriala Matevža Haceta udeleži tudi tekmovanja gasilskega kviza in orientacije. Discipline tovrstnih tekmovanj se vsako leto malo spremenijo. Tekmovanja so izvedena v skladu z razpisom GZS. Nekatere naloge so tako zapisane v knjižici GŠTD, spet druge samo v razpisu GZS. Gasilski kviz je sestavljen iz teoretičnega preverjanja znanja o gasilski zgodovini in požarni preventivi ter praktičnega preverjanja znanja

poznavanja orodja in hitrostnega vezanja vozlov. Discipline so prilagojene po težavnosti, glede na pionirje, mladince in pripravnike. Gasilska orientacija je enako prilagojena po težavnosti kot gasilski kviz. Pri gasilski orientaciji morajo ekipe preteči različno dolgo progo v naravi in na progi opravljati različne naloge.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

To poglavje sem razdelila na tri podpoglavja, in sicer na Namen raziskave in hipoteze, Metodologija ter Oblikovanje vprašalnika in priprava izvedbe intervjuja. Najprej sem predstavila namen raziskave, nato metode zbiranja podatkov kvantitativne in kvalitativne raziskave ter na koncu oblikovanje vprašalnika in pripravo izvedbe skupinskega intervjuja.

3.1 Namen raziskave in hipoteze

Namen raziskave v magistrskem delu je pridobiti mnenje prostovoljnih gasilcev, in sicer o komunikaciji med prostovoljnimi gasilci in njihovimi vodji, komunikaciji med prostovoljnimi gasilci in zadovoljstvu s komunikacijo v neprofitni gasilski organizaciji. Najprej sem v spletnem vprašalniku gasilce, ki nimajo funkcije vodenja, spraševala po mnenjih o komunikaciji v PGD in pri intervencijah. Menim, da je ocena prostovoljnih gasilcev o svojih vodjih ključnega pomena za izboljšanje komunikacije.

Ker so bili v anketno raziskavo vključeni samo člani PGD, ki niso imeli vodstvenih funkcij, sem se odločila za izvedbo skupinskega intervjuja, da bi pridobila mnenje tudi od tistih, ki so ključni pri izvedbi komunikacije. Izsledke spletnega vprašalnika sem uporabila tudi pri izvedbi skupinskega intervjuja z vodji. Zanimali so me komentarji o tem, kaj menijo gasilci o komunikaciji v PGD z drugimi gasilci in v relaciji z vodjo.

Glavni namen je bil vodje in člane z vprašalnikom in intervjujem spodbuditi k razmišljanju o tem, kako poteka komunikacija v PGD, med člani, med vodji in med drugimi društvi na ravni GZ, regije in GZS. Na koncu raziskovalnega dela sem vprašanja o komunikaciji postavila tudi vodjem v PGD. Z vprašanji, ki sem jih postavila vodjem, sem želela pridobiti informacije o tem, kako spodbujajo komunikacijo, kakšne informacije pravzaprav predajajo, kako gasilci sprejmejo negativne in pozitivne kritike ter kako dobro poznajo svoje gasilce. Vodje sem povprašala tudi o mnenju o tem, kakšna se jim zdi komunikacija z drugimi PGD, GZS in glavnimi vodji GZS.

Vprašanja za člane PGD, ki nimajo vodstvene funkcije, so:

- Kaj menijo prostovoljni gasilci o komunikaciji z vodjo?
- Kaj menijo prostovoljni gasilci o komunikaciji med prostovoljnimi gasilci?
- Kakšno je zadovoljstvo med člani PGD s komunikacijo v gasilski organizaciji?

Vprašanja za vodje v PGD so naslednja:

- Na kakšen način vodje spodbujajo komunikacijo?
- Kakšne vrste informacij predajajo gasilcem in kako sprejemajo pozitivne in negativne kritike?
- Kakšna je komunikacija med gasilci iz drugih PGD, med gasilci v drugih GZ in člani GZS ter njenimi glavnimi vodji?
- Kaj je glavni krivec za slabo komunikacijo?
- Kako se lotijo reševanja morebitnih nesoglasij in konfliktov, ki nastanejo zaradi slabe komunikacije?

Namen raziskave je pridobiti mnenje članov PGD, ki nimajo vodstvenih funkcij v PGD, in tudi članov, ki imajo vodstvene funkcije v PGD. Pogled iz več različnih strani nam omogoči celovit pogled na dejansko stanje. Vsak od njih na komunikacijo v gasilski organizaciji gleda z drugačnega zornega kota, saj ima drugačne naloge v PGD. Vodje so tisti, ki so ključni pri komunikaciji, zato se bolj zavedajo te pomembnosti.

3.2 Metodologija

Podatke sem pridobila s pomočjo dveh metod zbiranja podatkov. Najprej sem podatke zbrala med gasilci s spletnim vprašalnikom in kasneje z vodji izvedla skupinski intervju. V nadaljevanju tega poglavja bom ločeno predstavila metodologijo anketnega vprašalnika in skupinskega intervjuja.

3.2.1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik je bil na začetku oblikovan v Wordovi datoteki in se nahaja v prilogah. Spletni vprašalnik je bil anonimen in je vključeval trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali s stopnjo strinjanja oz. nestrinjanja. Stopnjo strinjanja raziskovalci vedno ocenjujejo z zaprtim tipom vprašanj, kar pomeni, da anketiranci ocenijo trditve na lestvici v tolikšni meri, kot se strinjajo ali ne strinjajo s posamično trditvijo. Izbrala sem petstopenjsko mersko lestvico.

Vprašalnik sem testirala tako, da sem prosila osem oseb, da ga rešijo in mi sporočijo svoje mnenje ter podajo priporočila. O vprašalniku sem pridobila povratno informacijo, da je hitro rešljiv, preprost in razumljiv. Priporočilo, ki sem ga pridobila, je bilo, naj na začetek postavim vprašanje o trenutnem činu gasilca, saj bom tako pridobila večjo odzivnost kot v primeru postavljenih trditev o komunikaciji.

Vprašalnik so izpolnili naključni posamezniki, kar pomeni, da je vzorec neverjetnostni oz. priložnostni. Naključen posameznik, ki je včlanjen v gasilsko organizacijo, star med 16 in 65 let, ki ni poveljnik ali vodja intervencije, je predstavljal vzorčno enoto. Spletna povezava ankete je bila posredovana preko elektronskega sporočila podpore največji skupini na Facebooku, kjer je vključenih več kot 21.000 gasilcev, podpornikov gasilcev in drugih. Skupina se imenuje Gasilci112. Kasneje sem objavo delila tudi na njihovi Facebook strani, kar prikazuje Slika 3.

Slika 3: Objava v Facebook skupini Gasilci112.si



Vir: *Gasilci112*, 2017.

Povezava do spletne ankete je bila objavljena tudi na spletnih straneh posamičnih PGD. V nagovoru sem prosila za izpolnitev in deljenje ankete med druge gasilce. Spletni vprašalnik je bil aktiven 10 dni, v obdobju od 3. avgusta 2017 do 12. avgusta 2017. Anketa je bila objavljena na spletu. Za objavo na spletu sem se odločila, ker sem želela pridobiti mnenja iz čim več različnih PGD v čim krajšem času. Ključne prednosti spletne ankete so razširjenost uporabe interneta in družabnih omrežij, nizki stroški zbiranja podatkov in hitrost zbiranja podatkov. Kot ključno slabost spletne ankete sem identificirala, da je omejena na uporabnike interneta in družabnih omrežij.

3.2.2 Skupinski intervju

Skupinski intervju (Klemenčič & Hlebec, 2007, str. 7–8) je pogovor v skupini, ki poteka po načrtu in teče o dogovorjeni temi. Nameni izvedbe skupinskega pogovora so iskanje novih tem, odkrivanje ozadja pojavov, predstavljanje stališč ter pojavov. Glavni namen izvedbe skupinskega intervjuja je odkrivanje različnih stališč in mnenj. Za skupinski intervju pravimo, da je razširjena oz. nadgrajena anketa.

Pri izvedbi skupinskega intervjuja je ključen načrt (Klemenčič & Hlebec, 2007, str. 9). Načrtovati je treba pridobivanje udeležencev, izvedbo, analizo pogovora in poročanje o rezultatih skupinskega pogovora. Skupinski intervju se izvede v primerih, ko se želi nekaj znanstveno raziskati, tržiti nov izdelek, izboljšati kakovost in v primeru evalvacijskih raziskav.

Za izvedbo skupinskega intervjuja sem se odločila, ker menim, da je nujno potrebno poznati tudi mnenje o komunikaciji tistih, ki so ključni pri izvedbi le-te. Najprej sem v spletnem vprašalniku gasilce, ki nimajo funkcije vodenja, spraševala po mnenjih o komunikaciji v PGD in pri intervencijah. Izsledke spletnega vprašalnika sem uporabila tudi

pri izvedbi skupinskega intervjuja z vodji enot in intervencij. Zanimali so me komentarji na to, kar menijo gasilci o komunikaciji v PGD, med gasilci in v relaciji z vodjo.

Vodje PGD Pijava Gorica sem povabila k sodelovanju pri razpravi. Vodje so vedeli, da je tema skupinskega pogovora komunikacija z gasilci, drugimi društvi ter glavnimi vodji v GZS. Intervju sem izvedla v četrtek, 7. septembra 2017 ob 19. uri v gasilnem domu na Pijavi Gorici. Na intervju sem se pripravila tako, da sem si napisala 10 vprašanj, ki sem jim jih postavljala na intervjuju. Intervju je trajal približno eno uro in 30 minut. Odgovore na vprašanja sem med intervjujem zapisovala. Kratak opis sodelujočih pri skupinskem pogovoru in odgovorov na ta vprašanja bo predstavljen v poglavju Rezultati.

3.3 Oblikovanje vprašalnika in priprava izvedbe intervjuja

Najprej sem sestavila vprašalnik glede na to, kakšne podatke potrebujem v zvezi s komunikacijo. Pregledala sem raziskave in zasnovala trditve o komunikaciji med gasilci, komunikaciji z vodjo ter zadovoljstvu s komunikacijo. Anketni vprašalnik vsebuje štiri vprašanja splošne narave in 30 trditvev. Trditve so razdeljene v tri sklope. Vsak izmed njih se nanaša na raziskovanje enega dela komunikacije. V prvem sklopu so anketiranci ocenjevali komunikacijo z vodjo, v drugem so ocenjevali komunikacijo med gasilci in v tretjem zadovoljstvo z organizacijo ter morebitne krivce za napake pri komunikaciji. Anketiranci so vse postavljene trditve lahko ocenili s petstopenjsko mersko lestvico strinjanja oz. nestrinjanja.

Nato sem vprašalnik posredovala osmim osebam in jih prosila za povratno informacijo o ustreznosti vprašalnika. Pridobila sem priporočilo, naj enega izmed splošnih vprašanj prestavim pred trditve o komunikaciji z vodjo. Priporočilo sem upoštevala in ga res prestavila pred vprašanje o komunikaciji z vodjo.

Vprašalnik ima nagovor, splošno vprašanje o trenutnem činu, trditve o komunikaciji z vodjo, trditve o komunikaciji med gasilci, trditve o zadovoljstvu s komunikacijo v organizaciji. Slika 4 prikazuje uvodni nagovor v anketni vprašalnik in uvodno vprašanje ankete. Na koncu se vprašalnik zaključí s preostalimi tremi splošnimi vprašanji. Splošna vprašanja na zaključku ankete so o spolu, starosti in kategoriji gasilskega društva, v katerega so včlanjeni anketiranci.

Slika 4: Nagovor in uvodno vprašanje anketnega vprašalnika



Komunikacija med operativnimi gasilci

Moje ime je Ksenija Vidmar in sem študentka podiplomskega magistrskega programa na Ekonomski fakulteti, Univerze v Ljubljani. V svojem magistrskem delu raziskujem komunikacijo v prostovoljnih gasilskih društvih. V namen pridobivanja mnenja sem pripravila ta anketni vprašalnik pri katerem lahko sodelujete vsi operativni gasilci (razen poveljnikov in vodij intervencij). Vprašalnik je popolnoma anonimen. Za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem in Vas ob tem naprošam, da ga posredujete drugim operativnim gasilcem. Za reševanje vprašalnika ne potrebujete več kot 3 minute.

Z gasilskim pozdravom Na pomoč!

*Trenutni čin:

- gasilec pripravnik
- gasilec
- višji gasilec
- nižji gasilski častnik
- gasilski častnik
- višji gasilski častnik
- visoki gasilski častnik

V prvem sklopu sem postavila vprašanja, ki so povezana s komunikacijo z vodjo. Trditve so bile osredotočene na vodjevo podajanje informacij, upoštevanje mnenj, spodbujanje k diskusiji ter predajanje povratnih informacij anketirancev. Ellis in Shockley-Zalabak (2001) sta izvedli raziskavo, s katero sta proučevali splošno razmerje med zaupanjem v vodilne in oceno zadovoljstva. Poudarili sta prejem in posredovanje informacij vodilnih kot pomembnih členov v uspešnem delovanju organizacije (Ellis & Shockley-Zalabak, 2001). V raziskavo sem zato v vsak sklop vključila trditve, s katerimi sem preverila pravočasnost, natančnost, posredovanje in sprejem informacij. Vodja je ključni člen pri podajanju informacij članom svoje enote, zato sem v prvem sklopu postavila trditve, kjer so anketiranci ocenjevali vodje.

V drugem sklopu so bile postavljene trditve o komunikaciji z drugimi gasilci. Od anketirancev sem želela pridobiti informacije o tem, kakšne so informacije med gasilci, medsebojnem sodelovanju in izmenjevanju izkušenj z intervencij. Anketiranci so imeli pri tem sklopu podobno oblikovane trditve kot pri prvem sklopu, le da so tukaj ocenjevali komunikacijo z drugimi gasilci.

V zadnjem sklopu sem postavila trditve v zvezi z zadovoljstvom s komunikacijo v gasilski organizaciji. Trditve so bile vezane na zadovoljstvo s komunikacijo v PGD in z drugimi PGD, preprečevanje konfliktov, razvijanje dobrih odnosov, iskanje krivcev za slabo

komunikacijo in podpiranje komunikacije s povratnimi informacijami. Pri oblikovanju trditev sem si pomagala z raziskavo avtorjev Iyer in Israel (2012). Ugotovila sta, da je zadovoljstvo s komunikacijo sestavljeno iz zadovoljstva z informacijami, komunikacijo z vodjo, povratnimi informacijami, kakovostjo podajanja informacij ter komunikacijsko klimo (Iyer & Israel, 2012).

Po izvedenem anketnem vprašalniku sem izvedla skupinski intervju. Vodje sem na vajah, ki jih imajo vsak četrtek, vprašala, ali bi bili pripravljeni sodelovati pri skupinskem intervjuju. Dogovorili smo se, da ga izvedemo v četrtek, 7. septembra 2017, ob 19. uri v gasilnem domu na Pijavi Gorici. Pripravila sem 10 vprašanj, na katera so odgovarjali v izvedbi intervjuja. Vprašanja so bila različnih tipov. Na začetku je bilo uvodno vprašanje, s katerim sem pridobila ključne informacije o njihovi vlogi v PGD in pri komunikaciji. Potem so sledila naslednja vsebinska vprašanja:

- Na kakšen način spodbujate komunikacijo?
- Kakšne vrste informacij predajate gasilcem?
- Kako gasilci sprejmejo negativne informacije in kritike?
- Kako ocenjujete, da gasilci sprejemajo pozitivne informacije ter kritike?
- Kako dobro poznate svoje gasilce, njihove prednosti in slabosti?
- Kakšna je komunikacija med gasilci?
- Kaj lahko rečete o komunikaciji z drugimi PGD, GZS in glavnimi vodji GZS?
- Kaj je po vašem mnenju povzročitelj slabe komunikacije in zakaj?
- Na kakšen način in kako ukrepate v primeru nesoglasij oz. konfliktov, ki nastanejo v primeru slabe komunikacije?

4 REZULTATI

Poglavje je razdeljeno na predstavitev rezultatov kvantitativne raziskave, kvalitativne raziskave, predstavitev ugotovitev in priporočil ter omejitve dela. Kvantitativno raziskavo sem izvedla s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika. Kasneje sem izvedla še kvalitativno raziskavo v obliki izvedbe skupinskega intervjuja. Na koncu tega poglavja sta še podpoglavji z naslovom Ugotovitve in priporočila, kjer sem povzela ugotovitve ankete in skupinskega intervjuja ter podala praktična priporočila, ter Omejitve dela.

4.1 Kvantitativna raziskava

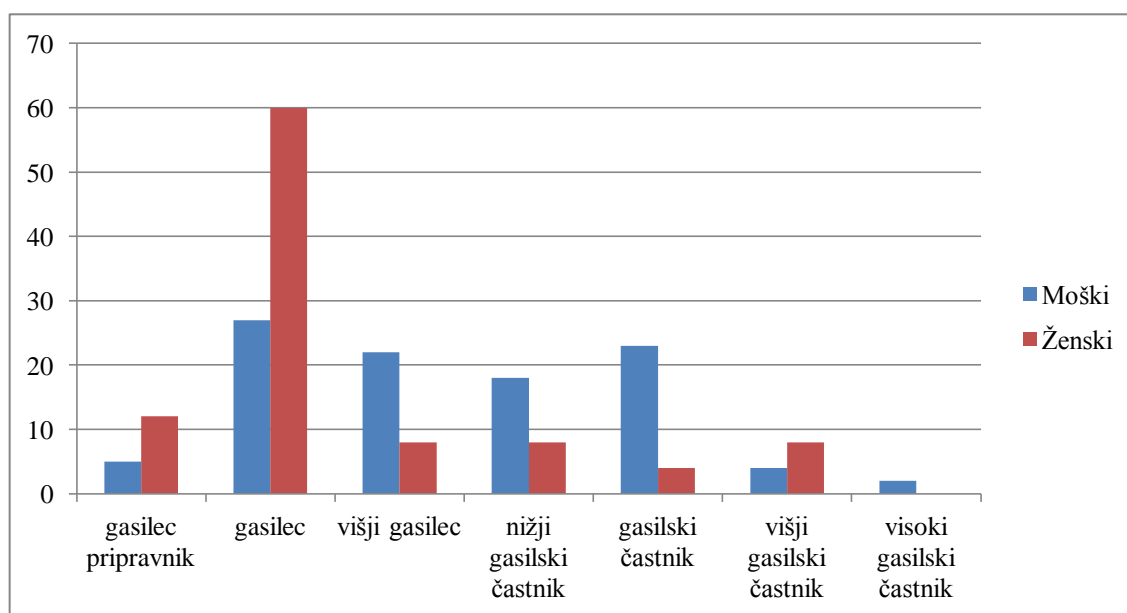
Podpoglavje Kvantitativne raziskave sem razdelila na Opisne statistike in Predstavitev ugotovitev. V podpoglavju Opisne statistike sem predstavila splošne značilnosti anketirancev, kot so razdelitev po spolu, starosti in činu anketiranih gasilcev. V podpoglavju Predstavitev ugotovitev sem predstavila ugotovitve izvedenega anketnega vprašalnika.

4.1.1 Opisne statistike

Nagovor ankete so kliknili kar 1.410-krat. Od tega je anketo začelo izpolnjevati kar 192 anketirancev, kar je 14 % vseh klikov na nagovor. Anketo je končalo kar 154 anketirancev. Od tistih, ki so anketo začeli reševati, jo je kar 80 % anketirancev rešilo do konca. Od 154 enot je neuporabna samo ena enota. Vzorec torej predstavlja 153 uporabnih enot gasilcev, ki so anketo rešili v celoti. Anketa je bila aktivna od 3. avgusta 2017 do 12. avgusta 2017. Pogoju reševalcem ankete je bil tudi, da člani PGD, ki so reševali anketo, trenutno nimajo vodstvenih funkcij, kar sem poudarila v nagovoru ankete. Nekateri so se zaradi tega tudi izločili in niso nadaljevali z anketnim vprašalnikom. Časovno je bilo največ izpolnjenih anket drugi in tretji dan aktivnosti ankete. Takrat sem vsak dan pridobila po 65 izpolnjenih anket, ki so bile ustrezne za analizo.

V anketi je bilo udeleženih 128 moških in 25 žensk. Moški so predstavljali kar 84 % anketirancev. Na Sliki 5 je prikazana razdelitev anketirancev po trenutnem činu in spolu. Od 128 moških anketirancev je bilo 27 % gasilcev, 23 % gasilskih častnikov, 22 % višjih gasilcev, 18 % nižjih gasilskih častnikov, 5 % gasilskih pripravnikov, 4 % višjih gasilskih častnikov in 2 % visokih gasilskih častnikov. Ženske anketiranke imajo trenutno v 60 % čin gasilca, v 12 % čin gasilke pripravnice, v 8 % so nižje gasilske častnice in višje gasilske častnice, v 4 % pa so gasilske častnice. V anketi ni bilo udeleženih gasilk s činom visoki gasilski častnik.

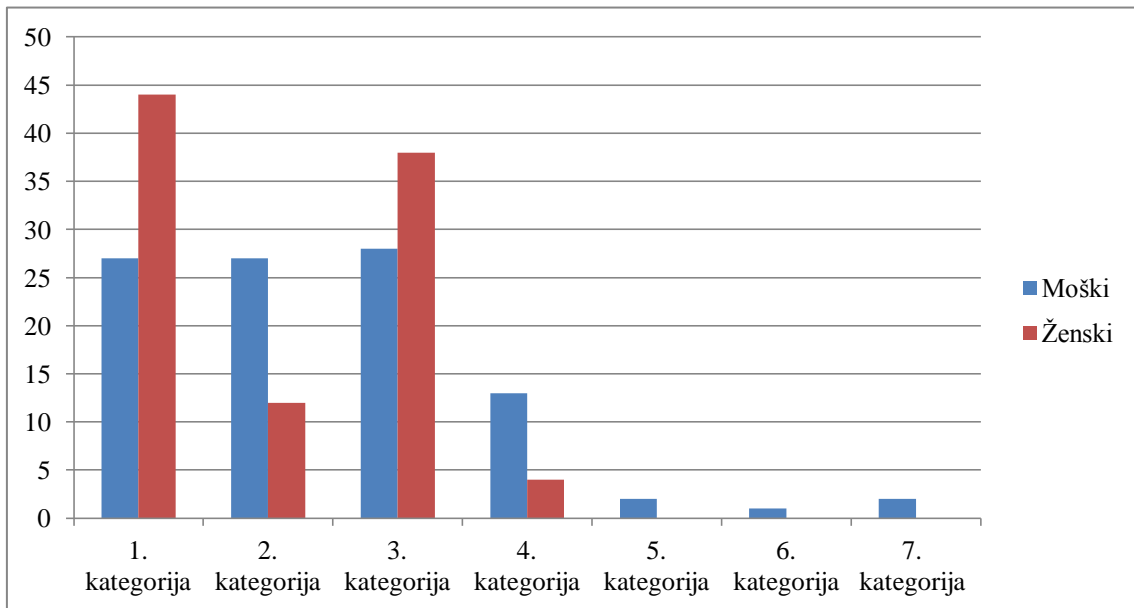
Slika 5: Razdelitev spremenljivke spol po trenutnem činu (v %)



Na Sliki 6 so prikazane vrednosti frekvenčne porazdelitve anketirancev po kategoriji PGD, v katere so včlanjeni. Po posamični kategoriji so anketiranci razdeljeni po spolu. Največ moških anketirancev je včlanjenih v PGD, ki spadajo v 3. kategorijo PGD in največ ženskih anketirank je včlanjenih v PGD, ki spadajo v 1. kategorijo razdelitve PGD. V 1.

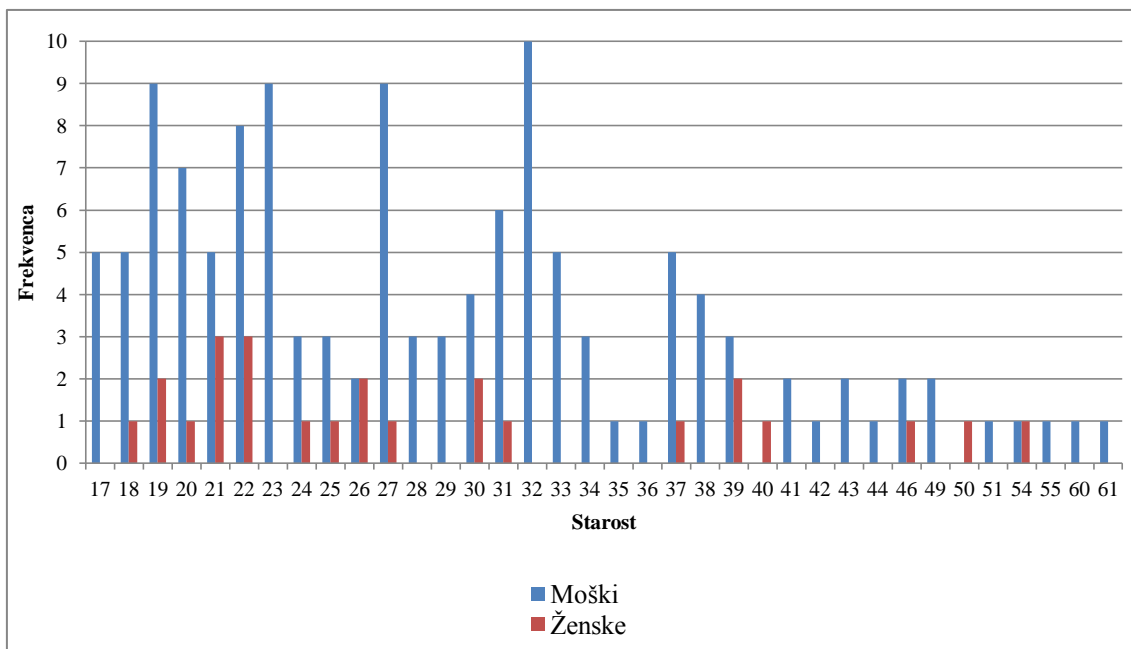
kategorijo spada skupaj kar 46 anketirancev, kar predstavlja 30 % vseh anketirancev. V 2. kategorijo je razvrščenih 38 anketirancev, v 3. kategorijo pa je vključenih 45 anketirancev.

Slika 6: Razdelitev spremenljivke spol po kategorijah PGD (v %)



Na Sliki 7 je prikazana frekvenca starosti anketirancev, ločena po spolu. Največ moških anketirancev je bilo starih 32 let in največ ženskih anketirank 21 in 22 let. Anketiranci so lahko vnesli svojo starost od 16. leta naprej. Najmlajši anketiranec je bil star 17 let in najstarejši 61 let. Povprečna starost anketirancev je znašala 29 let. Tretji kvartil med vsemi udeleženci izpolnjevanja ankete je dosežen s 33 leti.

Slika 7: Razdelitev anketirancev po starosti in spolu



4.1.2 Predstavitev ugotovitev

Ker so bila ključna vprašanja v spletni anketi razdeljena na tri sklope, sem tudi predstavitev ugotovitev razdelila na tri dele. Vprašanja za člane PGD, ki nimajo vodstvene funkcije, so:

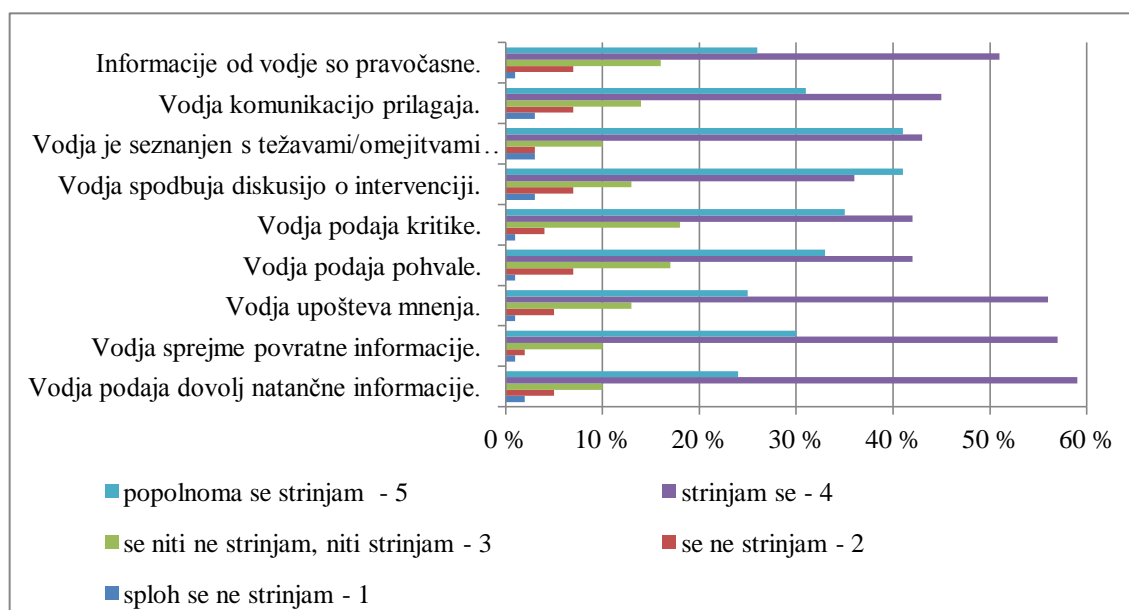
- Kaj prostovoljni gasilci menijo komunikaciji z vodjo?
- Kaj prostovoljni gasilci menijo o komunikaciji med prostovoljnimi gasilci?
- Kakšno je zadovoljstvo med člani PGD s komunikacijo v gasilski organizaciji?

Najprej bom predstavila izsledke o samooceni anketirancev o komunikaciji z vodjo, nato bom predstavila odgovore anketirancev o komunikaciji z drugimi gasilci in na koncu predstavila tudi tretji sklop trditvev, ki se navezujejo na oceno zadovoljstva s komunikacijo v organizaciji. Pri teh treh sklopih trditvev so morali anketiranci oceniti podane trditve z izbiro stopnje strinjanja oz. nestrinjanja. Na voljo so imeli petstopenjsko mersko lestvico.

4.1.2.1 Trditve za oceno komunikacije z vodjo

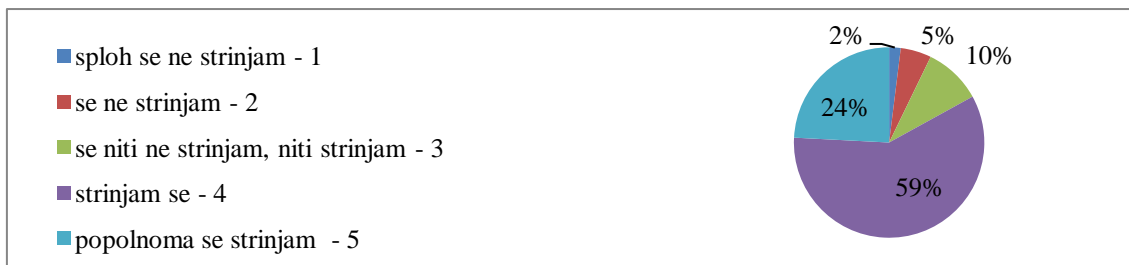
Prvi sklop trditvev je sestavljen iz trditvev za oceno komunikacije z vodjo. Za ocenitev komunikacije z vodjo sem postavila 10 trditvev, ki so jih anketiranci ocenili s petstopenjsko mersko lestvico strinjanja oz. nestrinjanja. Na Sliki 8 je pregled vseh rezultatov trditvev za oceno komunikacije z vodjo. V tem razdelku bom predstavila rezultate ocene posamičnih trditvev. Za lažjo predstavbo doseženih rezultatov bom posamična vprašanja predstavila s tortnim diagramom in drugimi slikami. Predstavila bom posamične frekvence strinjanja oz. nestrinjanja z določeno trditvijo.

Slika 8: Rezultati ocene komunikacije z vodjo



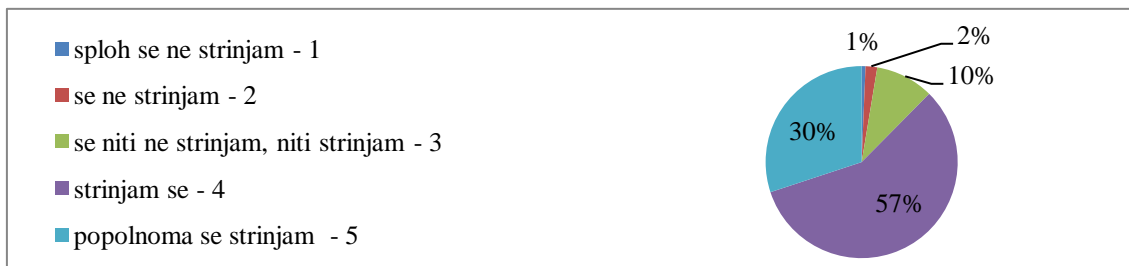
Na Sliki 9 so predstavljeni rezultati trditve, da vodja podaja dovolj natančne informacije. Anketiranci se v 59 % strinjajo s trditvijo, v 24 % se popolnoma strinjajo s trditvijo, v 10 % niso prepričani o trditvi, v 5 % se ne strinjajo s trditvijo in v 2 % se popolnoma ne strinjajo, da vodja podaja dovolj natančne informacije. Zaključimo lahko, da se v 83 % strinjajo s trditvijo o podajanju natančnih informacij vodje.

Slika 9: Rezultati ocene vodjeve natančnosti prenosa informacij



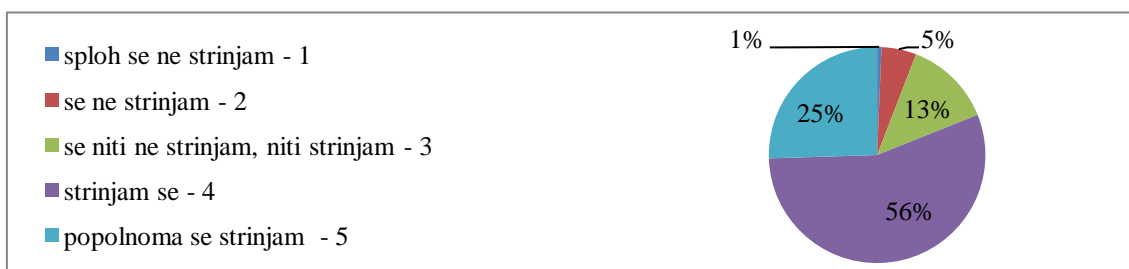
V Sliki 10 so predstavljeni deleži strinjanja oz. nestrinjanja s trditvijo, da vodja sprejema povratne informacije od svojih gasilcev. 88 anketirancev se strinja s trditvijo, 46 se jih popolnoma strinja, 15 jih je neodločenih o tem, ali vodja sprejema povratne informacije, 3 se ne strinjajo in 1 se sploh ne strinja s trditvijo. To pomeni, da je od 153 anketirancev, 19 takih, ki za svojega vodjo ne morejo trditi, da je pripravljen sprejeti povratne informacije.

Slika 10: Rezultati ocene vodjevega sprejema povratnih informacij



Na Sliki 11 so prikazani deleži strinjanja oz. nestrinjanja s trditvijo, da vodja upošteva mnenja svojih podrejenih gasilcev. S trditvijo se ne strinja kar 6 % anketirancev, 13 % se jih s trditvijo niti ne strinja in niti strinja. Preostalih 81 % anketirancev meni, da vodja upošteva mnenja drugih gasilcev.

Slika 11: Rezultati ocene upoštevanja mnenj gasilcev



Iz Slike 12 je razvidno, da se 42 % anketirancev strinja, da vodja gasilcem, ki jih vodi, podeljuje pohvale za dobro opravljeno delo. 33 % se jih popolnoma strinja s trditvijo, da vodja deli pohvale. 17 % anketirancev se glede vodjevega podeljevanja pohval niti ne strinja niti strinja. 7 % anketirancev se s trditvijo ne strinja in samo 1 % je takih gasilcev, ki se s trditvijo popolnoma ne strinjajo.

Slika 12: Rezultati ocene izražanja pohval gasilcem



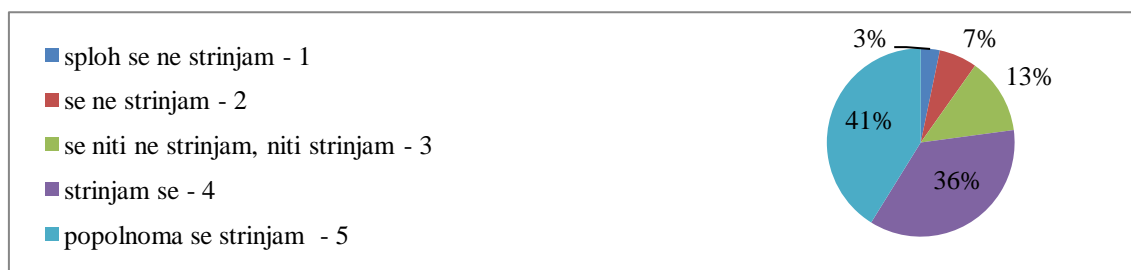
Naslednja trditev o vodjevi komunikaciji se je navezovala na podajanje kritike. Vodja mora svoje podrejene tako pohvaliti kot podajati negativne kritike. Vodje morajo znati presoditi, kdaj so primerne. Slika 13 s tortnim diagramom prikazuje strinjanje oz. nestrinjanje s podano trditvijo. 42 % se jih strinja s trditvijo, da vodja podaja kritike, 35 % se jih s trditvijo popolnoma strinja, 18 % se jih niti ne strinja in niti strinja, 4 % se s trditvijo ne strinjajo ter 1 % se s trditvijo popolnoma ne strinja.

Slika 13: Rezultati ocene izražanja kritik gasilcem



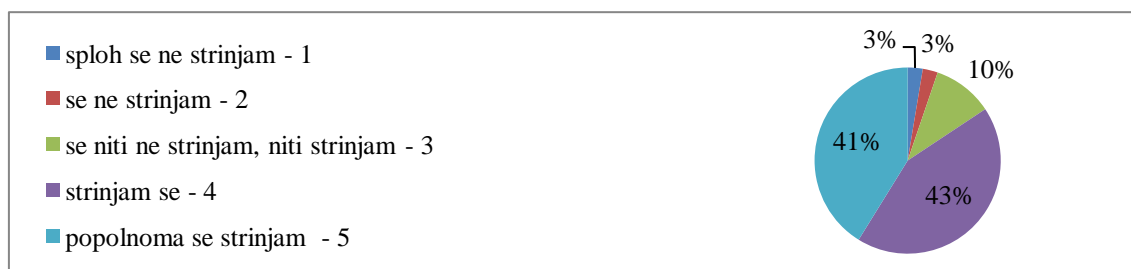
Ena od nalog vodje po končani intervenciji je pisanje poročila o intervenciji. Pri tem mora svoje gasilce spodbujati k diskusiji o intervenciji. Gasilci si na ta način lahko izmenjujejo mnenja in pogled na dogajanje na intervenciji. V anketi sem zato postavila tudi trditev, ali se strinjajo, da vodja spodbuja diskusijo o intervenciji. Rezultati odgovorov so prikazani na Sliki 14. 41 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, da njihov vodja spodbuja diskusijo o intervenciji, 36 % se jih s trditvijo strinja, 13 % se jih s trditvijo niti ne strinja niti strinja, 7 % se jih s trditvijo ne strinja ter 3 % anketirancev se s trditvijo popolnoma ne strinjajo.

Slika 14: Rezultati ocene spodbujanja diskusije o intervenciji



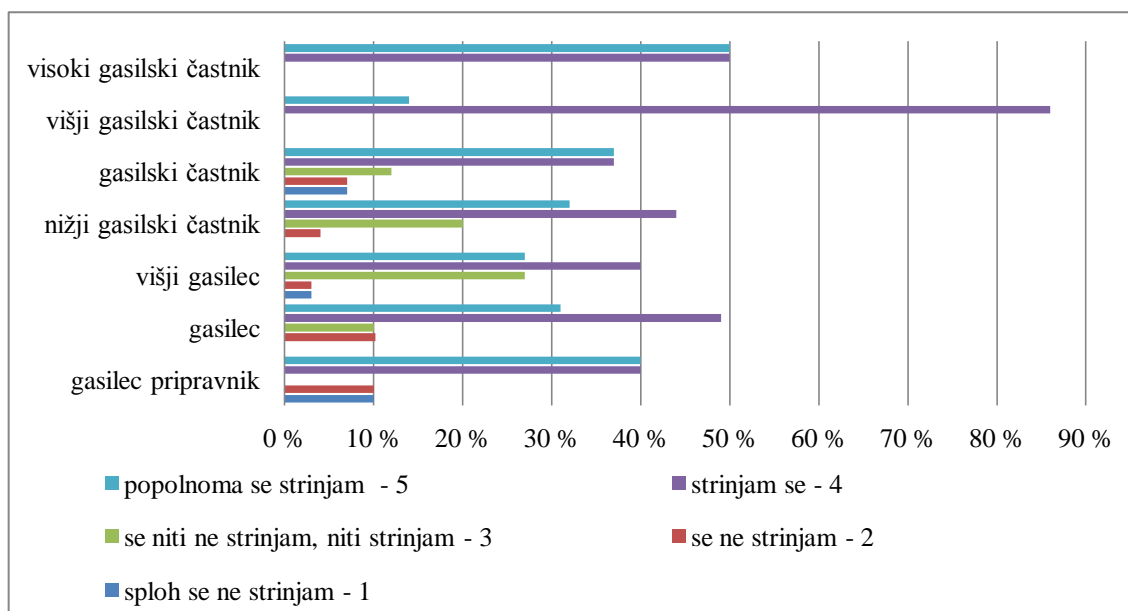
Vodja mora poznati težave oz. omejitve svojih gasilcev. Nekateri o svojih omejitvah niso pripravljeni govoriti, zato mora imeti vodja ugled ter biti večš dobrega komuniciranja in pridobivanja informacij o njihovih omejitvah. Če vodja ni seznanjen s težavami in omejitvami svojih gasilcev, lahko zaradi nepoznavanja ogroža njihovo zdravstveno in psihično stanje. Trditvev sem postavila v anketi in ugotovila, da je kar 6 % takih, ki se ne strinjajo s tem, da je vodja seznanjen s težavami/omejitvami svojih gasilcev. 10 % pa je takih, ki se ne morejo odločiti, ali se bolj strinjajo ali ne strinjajo s trditvijo. Če predpostavimo, da za teh 10 % velja, da njihove vodje ne poznajo svojih gasilcev do te mere, da bi jim pravilno dodeljevali naloge, ugotovimo, da je 16 % gasilcev menilo, da je njihove vodje posvečajo premalo pozornosti poznavanju omejitev in težav gasilcev, s katerimi se soočajo. Tudi rezultate te trditve sem za lažjo predstavbo predstavila v obliki tortnega diagrama, ki je prikazan na Sliki 15.

Slika 15: Rezultati ocene seznanjenosti s težavami/omejitvami gasilcev



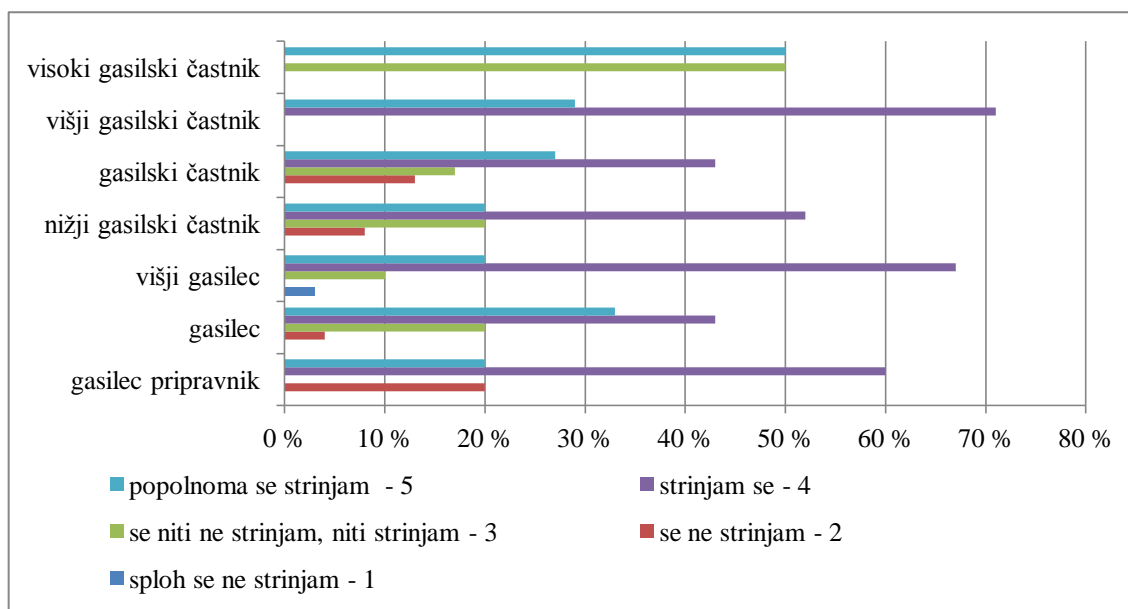
Vodja mora svoj način komunikacije prilagoditi situaciji. Vodja mora biti glede načina komunikacije fleksibilen, saj komunicira z različnimi deležniki v različnih situacijah. Tudi to trditvev sem preverila pri anketirancih. 117 anketirancev meni, da njihov vodja komunikacijo prilagaja razmeram. Na Sliki 16 so prikazani odgovori anketirancev na trditvev razvrščeni po činu. S trditvijo se popolnoma ne strinja največ gasilskih častnikov. S trditvijo se ne strinja največ gasilcev. S trditvijo se niti ne strinja niti strinja največ višjih gasilcev. S trditvijo se strinja največ gasilcev. Med vsemi čini skupaj se strinja največ članov, in sicer kar 69 anketirancev. Drugi najpogostejši odgovor med anketiranci je, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Slika 16: Rezultati ocene prilagajanja komunikacije



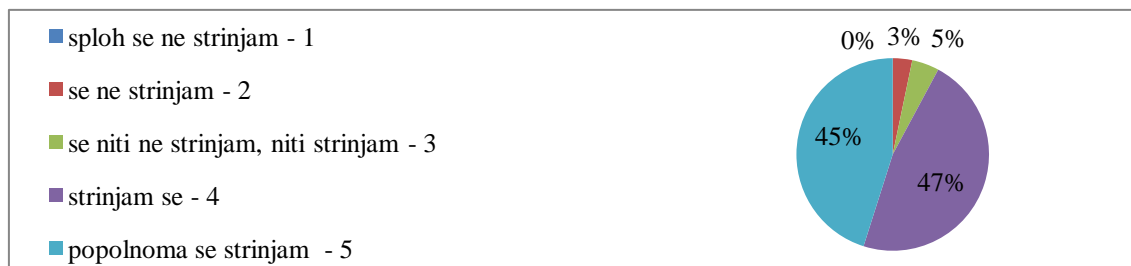
V spletni anketi me je zanimalo, ali anketiranci menijo, da so informacije vodje pravočasne. Strinjanje oz. nestrinjanje je prikazano s Sliko 17. Pri skoraj vseh činih se je z največ anketirancev strinjalo s trditvijo, razen pri činu visoki gasilski častnik. Gasilci pripravniki se v 60 % strinjajo s trditvijo, operativni gasilci v skoraj 43 %, višji gasilci v 66,6 %, nižji gasilski častniki v 52 %, gasilski častniki v 43,3 % ter višji gasilski častniki v 71,4 %. Samo visoki gasilski častniki se v 50 % popolnoma strinjajo in v 50 % se niti ne strinjajo in niti strinjajo. Iz tega ugotovimo, da se v vseh činih skupaj v povprečju v 48 % strinjajo s trditvijo, da so informacije vodje posredovane pravočasno. Popolnoma se s trditvijo strinja kar 40 anketirancev, kar predstavlja 26,1 % vseh anketirancev.

Slika 17: Rezultati ocene pravočasnosti informacij



V zadnji trditvi o komunikaciji z vodjo sem preverila, ali gasilci povratne informacije o stanju predajajo svoji vodji. Anketiranci so z velikim odstotkom potrdili trditev. S trditvijo o podajanju povratnih informacij se strinjajo in popolnoma strinjajo v 92 %, kar prikazuje Slika 18.

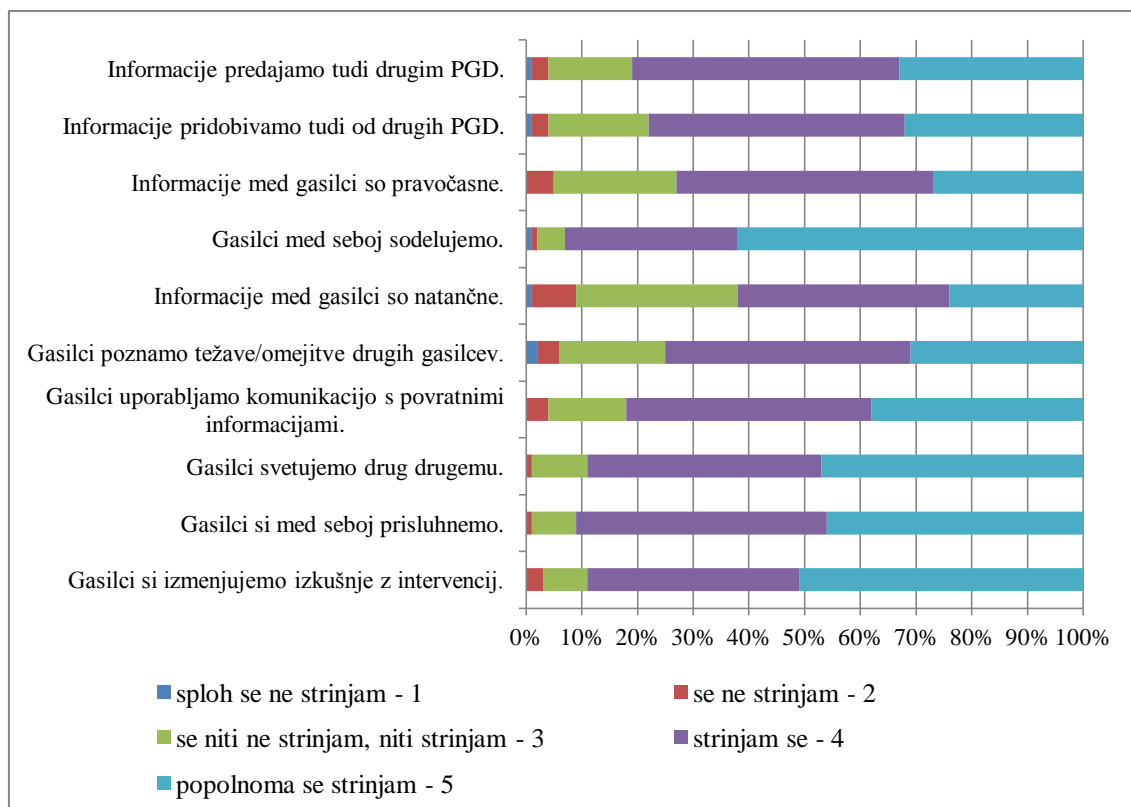
Slika 18: Rezultati ocene predajanja povratnih informacij



4.1.2.2 Trditve o komunikaciji z drugimi gasilci

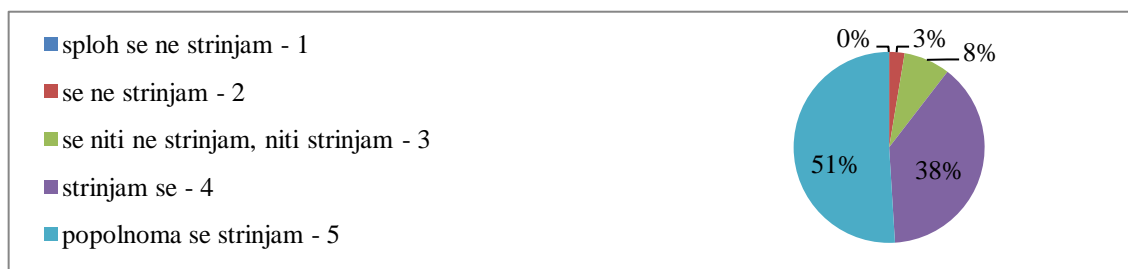
V naslednjem sklopu so anketiranci ocenjevali trditve o komunikaciji z drugimi gasilci. Postavila sem jim trditve o izmenjevanju izkušenj, svetovanju med seboj, uporabi povratnega komuniciranja, poznavanju drug drugega, natančnosti informacij, medsebojnem sodelovanju, pravočasnosti informacij, pridobivanju informacij iz drugih PGD in deljenju informacij drugim. Slika 19 prikazuje rezultate trditev, ki sem jih postavila anketirancem o komunikaciji med gasilci.

Slika 19: Rezultati ocene komunikacije med gasilci



Trditev, da si gasilci izmenjujejo izkušnje z intervencij, je prikazana na Sliki 20. 51 % anketiranih se popolnoma strinja s trditvijo, 38 % se jih strinja s trditvijo, 8 % je neodločenih in 3 % se s trditvijo ne strinjajo.

Slika 20: Rezultati ocene izmenjevanja izkušenj z intervencij



Pri komunikaciji je ključnega pomena, da prisluhnemo drug drugemu in se razumemo. Anketa je v ta namen vsebovala trditev, ali si gasilci med seboj prisluhnemo. Rezultati te trditve so prikazani s tornim diagramom v Sliki 21. 46 % anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja, 45 % se jih s trditvijo strinja, 8 % jih je neodločenih in 1% se s trditvijo ne strinja.

Slika 21: Rezultati ocene zaupnosti med gasilci



Anketiranci so ocenili tudi trditev, da gasilci svetujemo drug drugemu. Gasilci skupaj zmorejo poiskati boljše rešitve v dani situaciji. 72 anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja, 65 anketirancev se s trditvijo strinja, 15 anketirancev se s trditvijo niti ne strinja niti strinja in 1 anketiranec se s trditvijo ne strinja. Ta rezultat je izražen v % ter prikazan na Sliki 22.

Slika 22: Rezultati ocene podajanja nasvetov med gasilci



Komunikacija s povratnimi informacijami med gasilci je prikazana na Sliki 23. S trditvijo se strinja 44 %, popolnoma se strinja 38 %, se niti ne strinja niti strinja 14 % in ne strinja 4 % anketirancev.

Slika 23: Rezultati samoocene uporabe povratne komunikacije



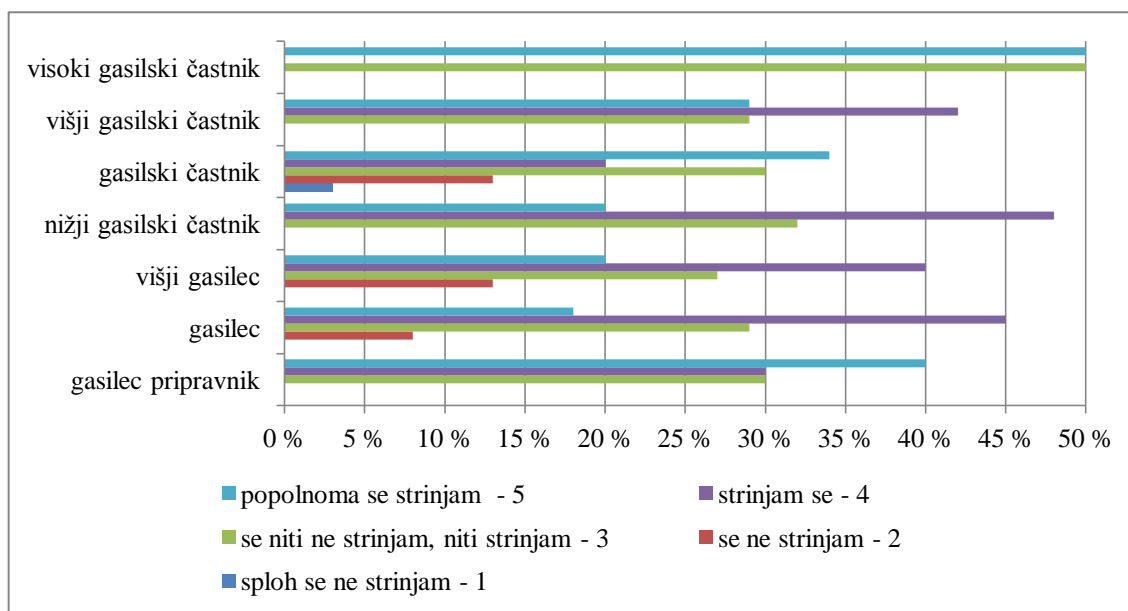
Gasilci morajo poznati omejitve in slabosti drug drugega. Če vemo, česa nekdo ne zmore ali pa tega ne sme opravljati zaradi svojega zdravstvenega stanja, si lahko med seboj še bolj pomagamo in olajšamo dane razmere. Na primer, če vedo, da se komu začne hitro vrteti na višini, potem ne sme delati na višini. Takrat mu pomagajo do te mere, da počne tiste stvari, pri katerih se počuti varno. Nekateri kljub omejitvam radi počnejo to delo, vendar jih morajo drugi gasilci in vodje obvarovati ter jim nameniti še posebno skrbnost. Anketiranci se v 44 % s podano trditvijo strinjajo, v 31 % se popolnoma strinjajo, v 19 % se niti ne strinjajo niti strinjajo, v 4 % se ne strinjajo in v 2 % se popolnoma ne strinjajo s trditvijo, da gasilci poznajo omejitve in težave drug od drugega. To trditev sem prikazala z diagramom v Sliki 24.

Slika 24: Rezultati samoocene poznavanja težav/omejitev drugih gasilcev



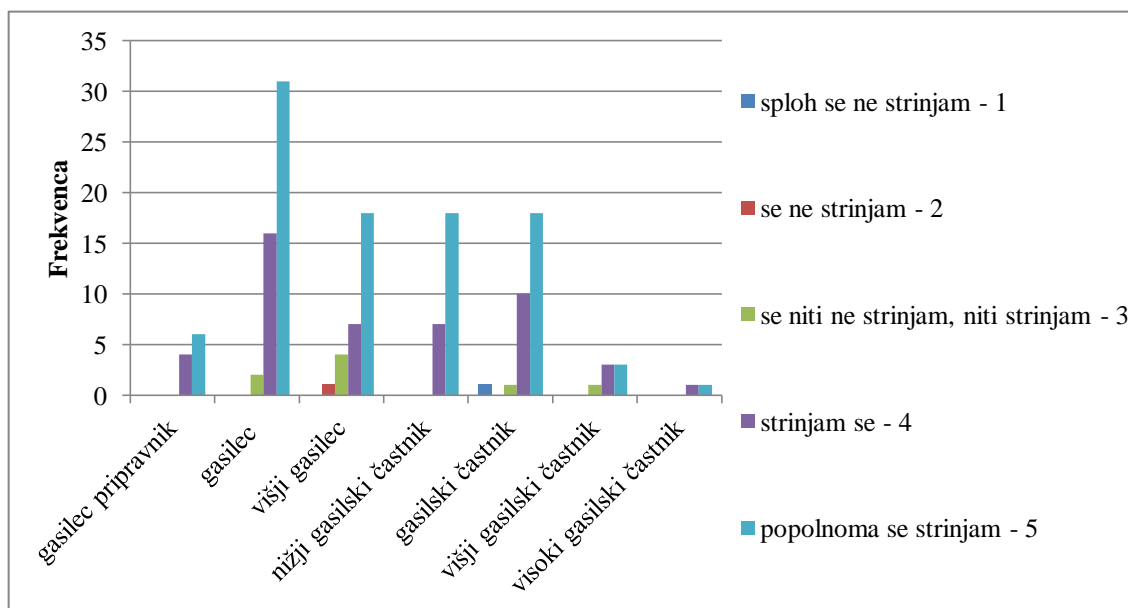
Naslednja trditev v sklopu trditev o komunikaciji z drugimi gasilci se nanaša na natančnost informacij. Najpogostejši odgovor je bil strinjam se. S trditvijo se strinja največ gasilcev, višjih gasilcev, nižjih gasilskih častnikov in višjih gasilskih častnikov. Trditev je ocenilo s strinjam se kar 58 anketirancev. Drugi najbolj pogost odgovor je bil se niti ne strinjam niti strinjam. Neodločenih je bilo 45 udeležencev spletne ankete. Potem je sledil odgovor popolnoma se strinjam s 37 anketiranci. S trditvijo se ne strinja 12 anketirancev. S trditvijo se popolnoma ne strinja 1 anketiranec, ki ima trenutno čin gasilskega častnika. Pri tem odgovoru je bil visok delež tistih, ki se niti ne strinjajo niti strinjajo. 29,4 % anketirancev je za trditev o natančnosti informacij med gasilci izbralo možnost, da se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo. Ti rezultati so prikazani tudi na Sliki 25.

Slika 25: Rezultati samoocene natančnosti informacij med gasilci



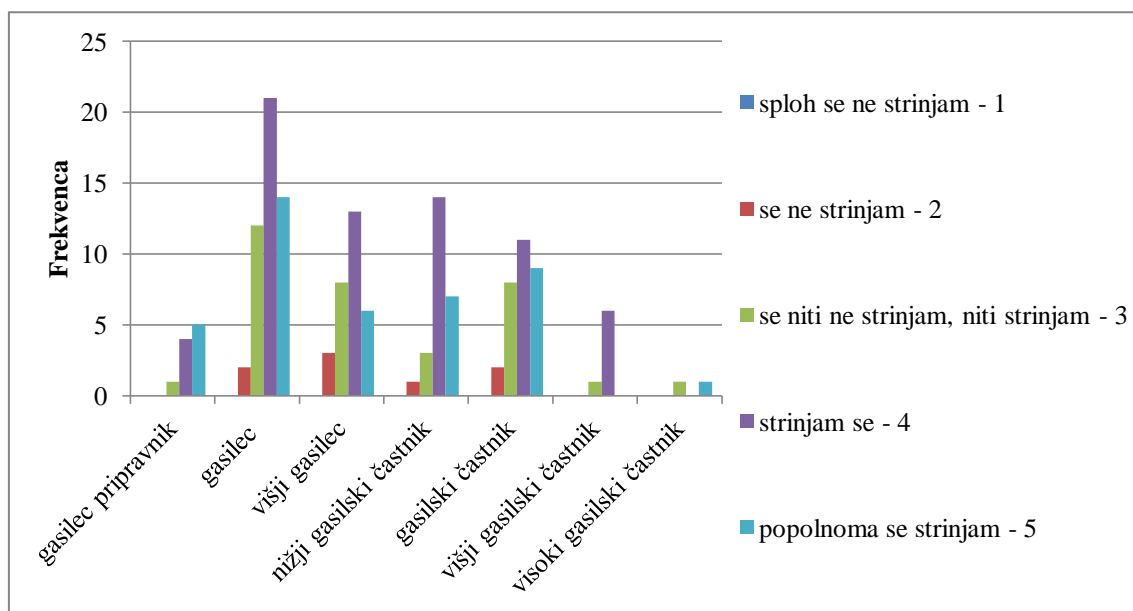
Na Sliki 26 so prikazani rezultati trditve o sodelovanju med gasilci. Frekvence odgovorov so prikazane ločene po činu, ki so ga imeli anketiranci. Najbolj pogost odgovor pri gasilcih pripravnikih, gasilcih, višjih gasilcih, nižjih gasilskih častnikih in gasilskih častnikih je popolnoma se strinjam. Ta odgovor je izbralo 95 anketirancev, kar predstavlja 62,1 % vseh anketirancev.

Slika 26: Rezultati samoocene sodelovanja med gasilci



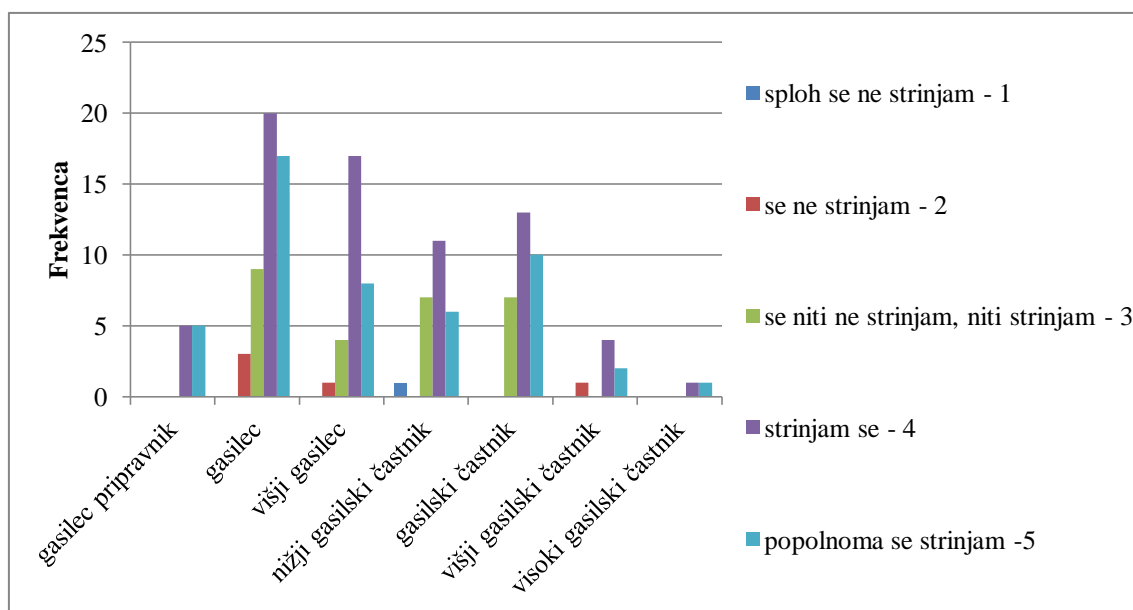
Pravočasnost informacij med gasilci sem tudi preverjala s trditvijo v drugem sklopu trditve. Slika 27 predstavlja rezultate te trditve, razdeljene po činu anketirancev. Frekvenca je najvišja pri odgovoru strinjam se.

Slika 27: Rezultati samoocene pravočasnosti informacij med gasilci



V predzadnji trditvi drugega sklopa trditev sem preverila, ali se informacije pridobivajo tudi od drugih PGD. PGD so med seboj velikokrat prisiljena v sodelovanje na intervencijah. Takrat morajo biti pomembne informacije o izvedbi intervencije med PGD pravočasne in natančne. Anketiranci se v veliki meri strinjajo oz. popolnoma strinjajo s trditvijo, da se informacije pridobivajo tudi od drugih PGD. Frekvenca strinjanja oz. nestrinjanja glede trditve je prikazana v Sliki 28. Odgovore sem razvrstila glede na trenutno doseženi čin anketiranca.

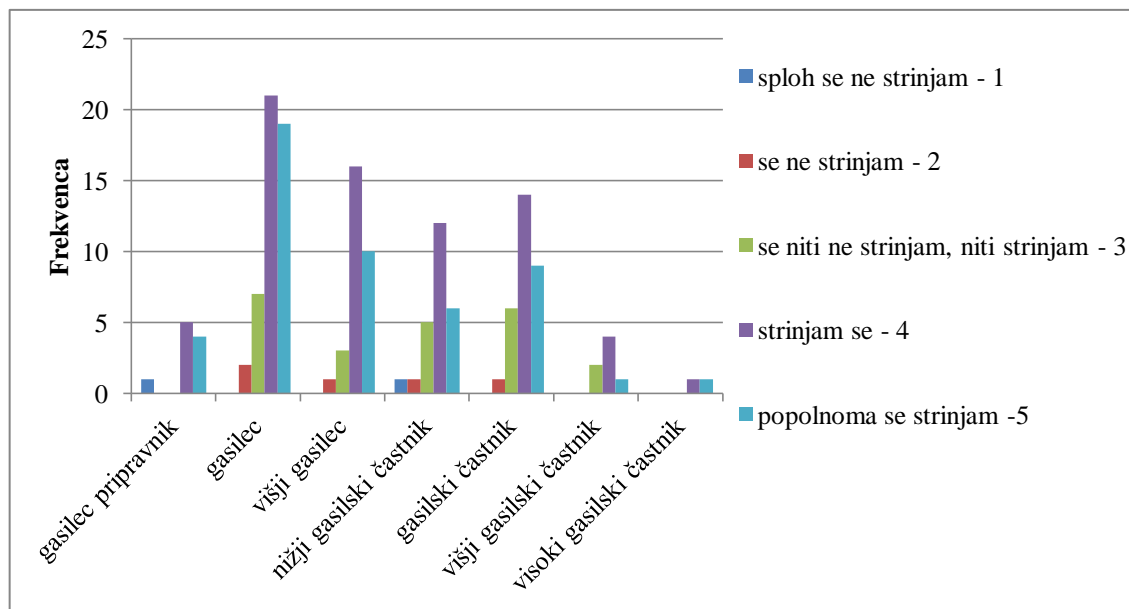
Slika 28: Rezultati ocene pridobivanja informacij od drugih PGD



Zadnja trditev, ki sem jo postavila anketirancem v drugem sklopu, se navezuje na predajanje informacij drugim PGD. Ne le pridobivanje informacij od drugih PGD, ampak

tudi deljenje pridobljenih informacij drugim PGD je zelo pomembno pri izvedbi uspešne skupne intervencije. 48 % anketirancev se je s trditvijo strinjalo in 33 % anketirancev se je s trditvijo popolnoma strinjalo. 15 % anketirancev se s trditvijo ni strinjalo niti ne strinjalo. V Sliki 29 je prikazana frekvenca odgovorov po posamičnem činu.

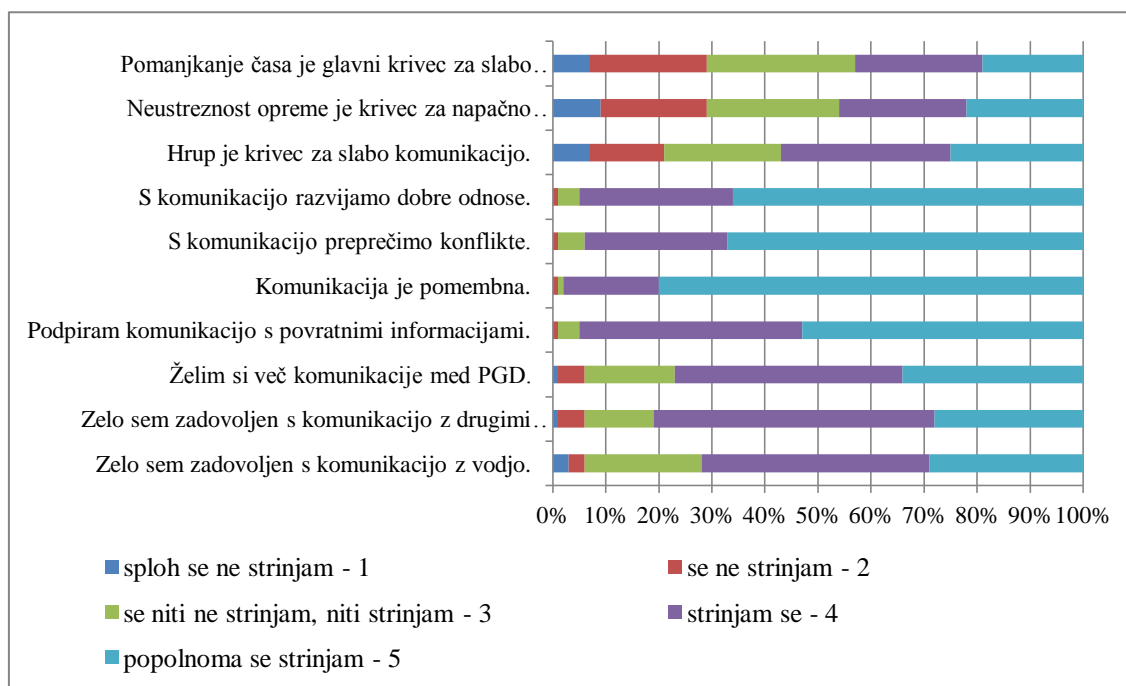
Slika 29: Rezultati samoocene predajanja informacij drugim PGD



4.1.2.3 Trditve o zadovoljstvu s komunikacijo v organizaciji

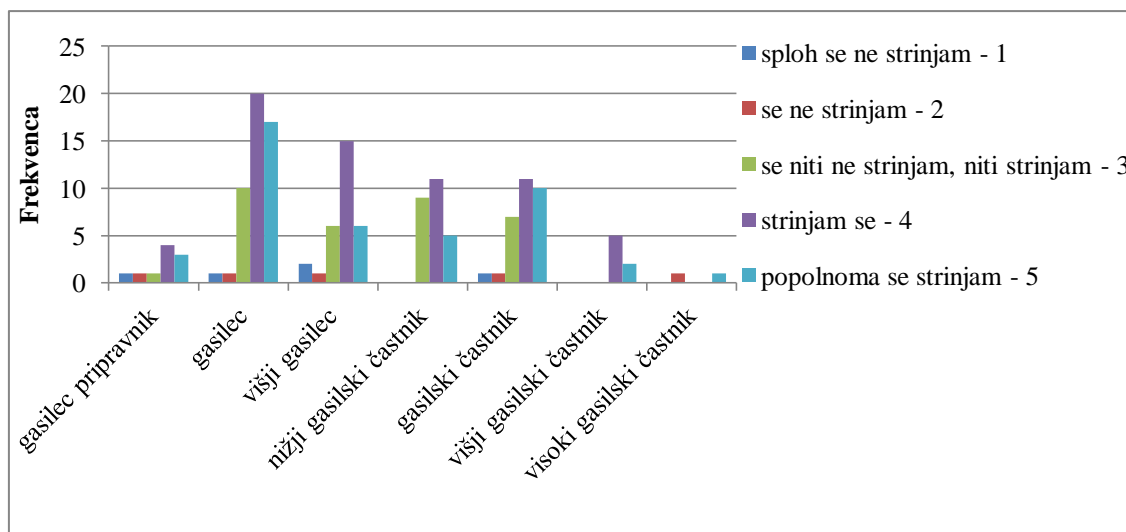
V tretjem sklopu trditve o zadovoljstvu s komunikacijo v organizaciji sem anketirancem postavila trditve o zadovoljstvu s komunikacijo z vodjo ter drugimi gasilci, komunikaciji med PGD, krivcih komunikacije in o tem, kako zelo ključna se jim zdi komunikacija za preprečevanje konfliktov in razvijanje dobrih odnos. Anketirancem sem postavila tudi trditve o pomembnosti komunikacije. Tudi te trditve so anketiranci ocenjevali s petstopenjsko mersko lestvico strinjanja oz. nestrinjanja. V nadaljevanju bom predstavila posamične trditve tretjega sklopa trditve v spletni anketi, kjer je bilo 153 anketirancev. Vsako izmed postavljenih trditve bom zaradi lažje predstave predstavila s sliko. Splošni frekvenčni rezultati tretjega sklopa so prikazani s stolpčnim grafikonom na Sliki 30.

Slika 30: Rezultati ocene zadovoljstva s komunikacijo v organizaciji



S prvo trditvijo sem anketirance spraševala po zadovoljstvu z vodjo. Odgovori so predstavljeni na Sliki 31. Razvrščeni so po trenutnem činu anketirancev in izraženi s frekvenco. Največ anketirancev se strinja s trditvijo, da so zelo zadovoljni s komunikacijo z vodjo. Drugi najbolj pogost odgovor je bil odgovor popolnoma se strinjam. Nato sledi odgovor se niti ne strinjam in niti strinjam. Na koncu sta z enako frekvenco še odgovora se ne strinjam in popolnoma se ne strinjam.

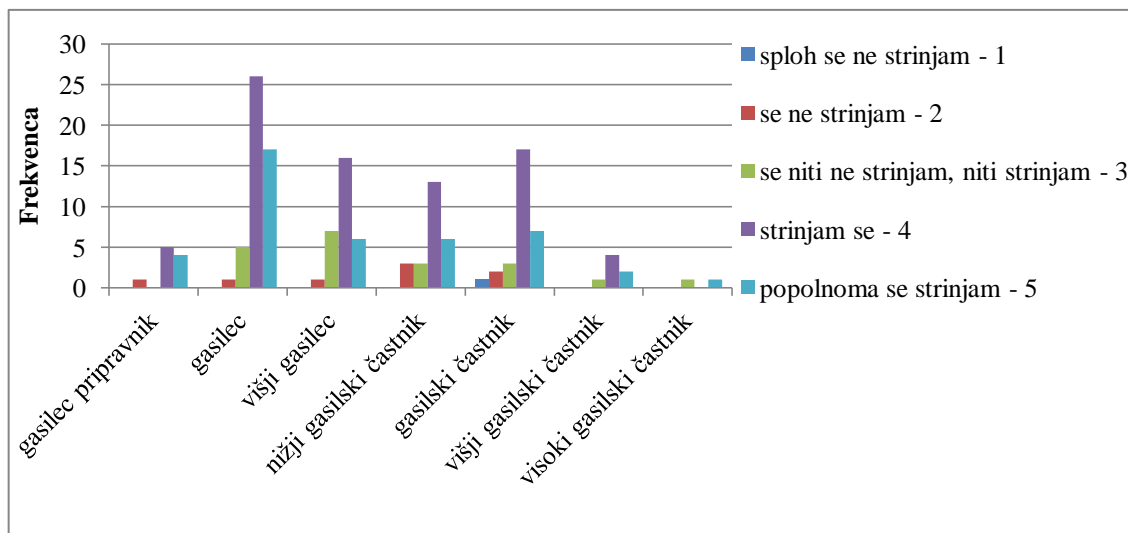
Slika 31: Rezultati ocene zadovoljstva s komunikacijo z vodjo



Z drugo trditvijo sem preverjala zadovoljstvo s komunikacijo z drugimi gasilci. Anketiranci so zelo zadovoljni s komunikacijo z drugimi gasilci. Negotovost je manjša kot pri komunikaciji z vodjo. Skleпам lahko, da imajo gasilci med seboj vzpostavljeno boljšo

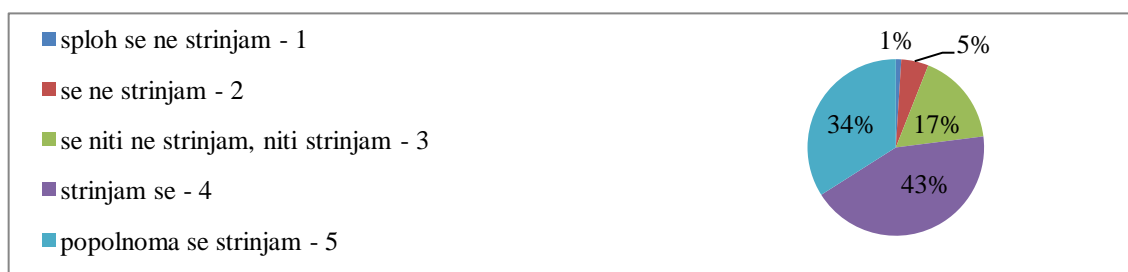
komunikacijo kot s svojimi vodji. Tudi to trditev sem analizirala po činih anketirancev. Na Sliki 32 so s stolpčnim grafikonom prikazane frekvence strinjanja in nestrinjanja. Pri vseh činih, razen pri činu visoki gasilski častnik, je najvišja frekvenca odgovora, da se anketiranci s trditvijo strinjajo.

Slika 32: Rezultati ocene zadovoljstva s komunikacijo z drugimi gasilci



Tretjo trditev zadnjega sklopa trditev sem postavila z namenom, da pridobim mnenje, ali si anketiranci želijo več komunikacije med PGD. Ugotovitve trditve so prikazane s tortnim diagramom ali strukturnim kolačem na Sliki 33. 43 % anketirancev se s trditvijo strinja, 34 % se s trditvijo popolnoma strinja, 17 % se s trditvijo niti ne strinja, niti strinja, 5 % se s trditvijo ne strinja in 1 % se s trditvijo popolnoma ne strinja.

Slika 33: Rezultati ocene želje po večanju komunikacije med PGD



Z naslednjo trditvijo sem preverila ali anketiranci podpirajo komunikacijo s povratnimi informacijami. Za komunikacijo s povratnimi informacijami je značilno, da zanjo potrebujemo več časa, vendar z njo pogosto dobimo informacijo o razumevanju navodil. Zaradi nerazumevanja lahko pride do napak, ki so lahko velikokrat ključnega pomena pri uspešnosti intervencije. Malce več kot polovica anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja. 42 % anketirancev trdi, da podpirajo komunikacijo s povratno informacijo. Samo 4 % anketirancev so neodločeni o trditvi in samo 1 % se s trditvijo ne strinja. Rezultati te trditve so prikazani s tortnim diagramom na Sliki 34.

Slika 34: Rezultati ocene podpore povratni komunikaciji



Anketiranci so ocenjevali tudi strinjanje oz. nestrinjanje s pomembnostjo komunikacije. S trditvijo, da je komunikacija v organizaciji pomembna, se popolnoma strinja 80 % anketirancev, 18 % se jih s trditvijo strinja in po 1 % je takih, ki so neodločeni o trditvi ter tistih, ki se ne strinjajo z njo. Na Sliki 35 je to predstavljeno tudi grafično.

Slika 35: Rezultati ocene pomembnosti komunikacije



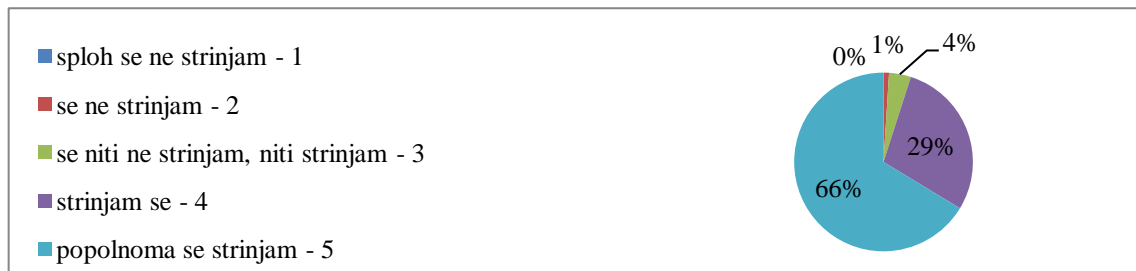
Za dobro komunikacijo je značilno, da med gasilci ali sodelavci ne prihaja do konfliktov. Komunikacija zmanjšuje število konfliktov zaradi nerazumevanja. Na podlagi Slike 36, ki prikazuje rezultate trditve, ali s komunikacijo preprečimo konflikte, lahko zaključimo, da je v organizaciji prostovoljnih gasilcev prisotno zavedanje, da s komunikacijo mnogokrat preprečimo konflikt. Če bi bil večji delež nestrinjanja, bi to pomenilo, da je treba gasilce prepričati v to, da je zaradi komunikacije manjša možnost za nastanek konflikta.

Slika 36: Rezultati ocene zmanjševanja konfliktov zaradi komunikacije



Anketirancem sem postavila tudi trditev glede vpliva komunikacije na izboljšanje odnosov v organizaciji. Kot kaže diagram na Sliki 37, se anketiranci v 66 % popolnoma strinjajo s trditvijo, da komunikacija pripomore k izboljšanju odnosov, in v 29 % se s trditvijo strinjajo. 4 % niso odločeni o strinjanju oz. nestrinjanju. Zanimljiv odstotek anketirancev se s trditvijo ne strinja.

Slika 37: Rezultati ocene vpliva komunikacije na izboljšanje odnosov



Na koncu sem postavila še tri trditve v zvezi s tem, koga anketiranci vidijo kot glavnega krivca za slabo komunikacijo. Najprej sem preverila strinjanje s trditvijo, da je hrup krivec za slabo komunikacijo. Rezultati trditve so pokazali, da se 32 % vprašanih s trditvijo strinja, 25 % se jih s trditvijo popolnoma strinja, 22 % se jih niti ne strinja in niti strinja, 14 % se jih ne strinja in 7 % anketirancev se s trditvijo popolnoma ne strinja. Rezultati so prikazani tudi na Sliki 38.

Slika 38: Rezultati ocene hrupa kot krivca za slabo komunikacijo



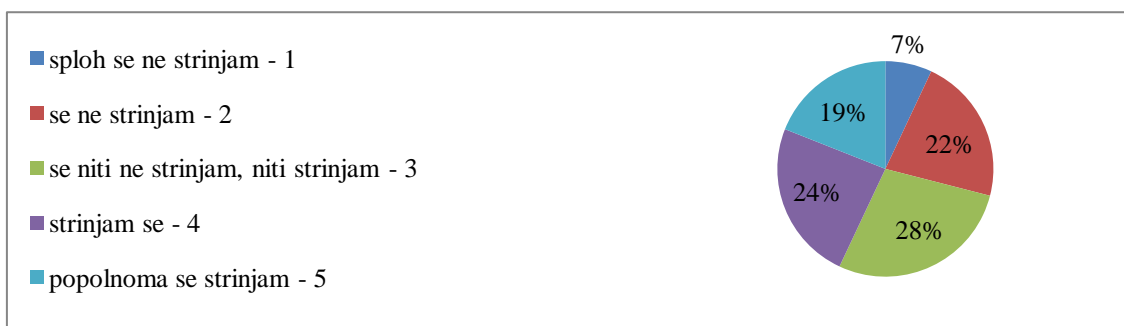
Nato sem preverila trditve, ali je za napačno razumevanje kriva neustrezna oprema. Pri tej trditvi so bili anketiranci precej neodločni. Najbolj pogost odgovor je bil, da se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo, kar je razvidno iz Slike 39.

Slika 39: Rezultati ocene neustreznosti opreme kot krivca za napačno razumevanje



V zadnji trditvi sem želela preveriti, ali je morebiten vzrok za slabo komunikacijo pomanjkanje časa. 28 % anketirancev je izbralo odgovor se niti ne strinjam in niti strinjam, 24 % se s trditvijo strinja, 22 % se jih ne strinja, 19 % se jih popolnoma strinja in 7 % se jih popolnoma ne strinja. Ti rezultati so prikazani s tortnim diagramom na Sliki 40, saj je iz njega najbolj razvidno, kako majhna je razlika med rezultati.

Slika 40: Rezultati ocene pomanjkanja časa kot glavnega krivca za slabo komunikacijo



4.2 Kvalitativna raziskava

Pri kvalitativni raziskavi je bil izveden skupinski intervju z gasilskimi vodji. To poglavje je sestavljeno iz predstavitev sodelujočih pri kvalitativnem intervjuju in ugotovitev tega. Skupinskega intervjuja so se udeležili tajnik, vodja mladine, predsednik ter poveljnik PGD Pijava Gorica.

4.2.1 Predstavitev sodelujočih

Skupinskega intervjuja so se udeležili tajnik, vodja mladine, predsednik in poveljnik PGD Pijava Gorica. PGD Pijava Gorica je bilo ustanovljeno leta 1906, kar pomeni, da ima letos že 111. obletnico ustanovitve. PGD Pijava Gorica je del GZ Škofljica, kjer je še pet drugih PGD s tega območja. GZ Škofljica je del regije Ljubljana 1. V tem podpoglavju bom na kratko predstavila sodelujoče na intervjuju in njihovo vlogo v PGD in GZ.

Tajnik PGD Pijava Gorica, tovariš Bojan Nered, je zadolžen za obveščanje članov o dogodkih in prejetih dokumentih. Njegova naloga je tudi pisanje zapiskov na sejah upravnega odbora in nadzornega sveta ter drugih sestankih. Tajnik PGD je zadolžen tudi za hrambo vseh dokumentov. Voditi mora vse potrebne evidence PGD. Njegove naloge so zapisane tudi v Pravilniku PGD.

Vodja mladine PGD Pijava Gorica, tovariš Klemen Mehle, je bil včasih zelo aktiven z mladino PGD Pijava Goriva. Danes še vedno svoj prosti čas porablja za delo z mladino, vendar mu čas ne dopušča v tolikšni meri, kot bi si želel. Čeprav ni več tako aktiven vodja mladine, se je udeležil intervjuja, saj je z mladino dosegal velike uspehe na občinskih, regijskih in državnih tekmovanjih. Za tovariša Klemna velja, da se je v veliki meri ukvarjal s komunikacijo z mladimi. Z mladino ima še danes tesne stike.

Predsednik PGD Pijava Gorica in tajnik GZ Škofljica, tovariš Andrej Pirc, ima številne naloge, kot so zastopanje, vodenje dela in predstavljanje dela v PGD. Predsednik PGD je zadolžen za poslovanje PGD. Funkcijo vodenja poslovanja v PGD Pijava Gorica ima že drugi mandat. Predsednik se zelo intenzivno ukvarja z zbiranjem ekip za tekmovanja in drugimi aktivnostmi, ki morajo biti opravljene v skladu s PGSPG. V PGD Pijava Gorica je predsednik tisti, za katerega pravijo, da je povezovalni člen med člani različnih starosti.

Tovariš Andrej Pirc poleg nalog PGD Pijava Gorica opravlja tudi naloge tajnika GZ Škofljica. Kot tajnik GZ je zadolžen za obveščanje PGD v GZ Škofljici o dogodkih in prejetih dokumentih. Tajnik GZ Škofljica mora pisati zapisnike sej in sestankov GZ. Njegove naloge so sicer zelo podobne tistim, ki jih opravljajo tajniki v PGD.

Tovariš Tom Šerjak v PGD Pijava Gorica opravlja funkcijo poveljnika. Ena izmed njegovih najpomembnejših vlog je izobraževanje gasilcev in pripravnikov. Gasilci od njega prejemaajo informacije v obliki ukazov oz. t.i. poveljij. Za povelja velja, da morajo biti kratka, jasna ter razumljiva. Informacije, ki jih podaja poveljnik, morajo biti relevantne in pravočasne. Vsako povelje mora vsebovati tri ključne elemente, kot so kaj, s kom in s čim, ter rok izvedbe. Včasih mora informacije podkrepiti z razlago končnega cilja aktivnosti. Pri podajanju informacij mora še posebej paziti, da poda vse varnostne napotke in opozorila na morebitne nevarnosti. S svojimi gasilci aktivno izvaja dvosmerno komunikacijo, saj meni, da edino tako lahko natančno ve, ali ga je prejemajoči pravilno razumel. Gasilci, ki jih vodi, morajo vedno poročati o svojih aktivnostih in spremembah, ki lahko vplivajo na potek intervencije. Kot poveljnik ima torej funkcije določanja aktivnosti, nadziranja aktivnosti in usposabljanja za gasilce. Poveljnik ima močno vlogo pri komunikacijskih aktivnostih med gasilci. Poveljnik komunicira s člani upravnega odbora, ki sprejemajo odločitve glede izvedbe načrtov in financiranja dejavnosti PGD. Poveljnik mora skupaj s predsednikom predstaviti načrte in potrebe ter pridobiti potrebno podporo med člani upravnega odbora. Med poveljnikom in predsednikom PGD mora biti zaupanje in spoštovanje. Zadnje še posebej pride do izraza v primeru nasprotujočih si mnenj. Včasih morajo gasilci odločitve poveljnika upoštevati tudi, če se ne strinjajo z njimi. Nasprotujočim mnenjem mora poveljnik prisluhniti. Statut tudi določa, da lahko poveljnik občasno nadomešča predsednika, vendar mora poznati njegova stališča, da jih lahko ustrezno zastopa.

Tako poveljnik kot tudi predsednik morata komunicirati z javnostmi. Oba poudarjata, da je pomembno pridobivanje in ohranjanja zaupanje javnosti. Njun nastop mora biti urejen in strokovno podkovan z verodostojnimi informacijami. Predstavljati morata stabilno, strokovno in požrtvovalno gasilsko organizacijo. Ključne težave lahko nastanejo, ko je treba pridobiti informacije od podjetij, ki predstavljajo potencialno nevarnost za okolje (delo z nevarnimi snovmi). Poveljnik meni, da podjetja v Sloveniji niso motivirana, da bi predala informacije PGD, saj so v strahu, da bo to slabo vplivalo na podobo njihovega podjetja. V primerih, ko ima PGD zaupanje podjetja, je sodelovanje veliko lažje.

4.2.2 Predstavitev ugotovitev skupinskega intervjuja

Po uvodni predstavitvi članov in njihove vloge v društvu ter pri komunikaciji sem začela postavljati vprašanja. V tem poglavju bom predstavila, kaj so povedali udeleženci na vsako postavljeno vprašanje. Predstavitev ugotovitev bo torej potekala tako, kot so bila postavljena vprašanja na skupinskem intervjuju. Na kratko bom povzela odgovore na

posamično zastavljeno vprašanje. Ključna vprašanja pri izvedbi skupinskega intervjuja za vodje v PGD so naslednja:

- Na kakšen način vodje spodbujajo komunikacijo?
- Kakšne vrste informacij predajajo gasilcem in kako sprejemajo pozitivne in negativne kritike?
- Kakšna je komunikacija med gasilci iz drugih PGD, med gasilci v drugih GZ in s člani GZS ter njenimi glavnimi vodji?
- Kaj je glavni krivec za slabo komunikacijo?
- Kako se lotijo reševanja morebitnih nesoglasij in konfliktov, ki nastanejo zaradi slabe komunikacije?

Prvo vprašanje je bilo, na kakšen način se spodbuja komunikacija v PGD. Poveljnikovo meni, da se člani gasilske enote komunikacije učijo skozi usposabljanja in vaje. Morebitne manj aktivne člane se spodbuja, da sodelujejo. Vodja usposabljanja ali vaj mora članom pomagati z napotki, da se razvije pričakovana potrebna kakovost komunikacije. Komunikacijo spodbujajo že pri mladini, saj morajo ozavestiti, da je pomembno, kaj slišijo, kaj razumejo in kaj želijo povedati. Komunikacijo spodbujajo tudi tako, da člani in mladina med seboj prenašajo informacije in izkušnje. Po vsaki intervenciji ali vaji sledi analiza dogajanja. Vsi sodelujoči pridobijo moč izražanja mnenja, izkušenj, kritik in pohval. Pri analizi je čas za vprašanja o izdanih ukazih ter oceni njihove izvršitve. Predlogi in ugotovitve izboljšav se tudi zapišejo v operativni dnevnik. Delo poveljnika je, da jih posreduje naprej in poskrbi za njihovo uresničitev. Vodja mladine meni, da se komunikacija po večini spodbuja z vprašanji, predlogi in sproščenim pogovorom. Predsednik trdi, da je pravilno, da vsak izrazi svoje mnenje, vendar na koncu prevlada skupni interes oz. pravilnost postopka glede na položaj v PGD. Na intervenciji se mora vedno upoštevati poveljnika oz. vodjo intervencije, saj za svoje gasilce nosi veliko odgovornost. Tudi tajnik se strinja, da mora imeti vsak član pravico izraziti svoje mnenje, vendar ob pravem času in trenutku.

Naslednje vprašanje je bilo glede vrste informacij, ki jih delijo med gasilce. Tajnik predaja vse informacije, ki jih sprejme od PGD ter nadrejenih institucij. Predsednik razloži, da je več vrst informacij. Največkrat gre za navodila na vajah in intervencijah. Informacije so lahko o stanju v PGD, načinu izvedbe nalog ali pa gre za ukaze na svečanih dogodkih. Poveljnik je poudaril, da morajo biti informacije točne, pravočasne in relevantne. Poveljnik in predsednik članom PGD predajata tudi informacije o sprejetih odločitvah. Odzivi na odločitve so različni, zato morata obrazložiti ozadje sprejete odločitve. Z dobrimi argumenti člani lažje sprejmejo negativne odločitve.

Udeležencem sem postavila vprašanje o sprejemanju negativnih kritik. Vodja mladine je poudaril mnenje javnosti. Nekateri se ne zavedajo, kako hitro lahko potrebujejo pomoč PGD. Preden jih potrebujejo pomoč PGD, so nekateri kar malce proti gasilcem oz. jim je težko darovati sredstva za PGD, vendar opaža spremembe zaradi preteklih naravnih nesreč.

Poveljnik je še enkrat poudaril, da je kritike treba predstaviti. Če gre za kritiko določenemu članu, se jo mora predstaviti osebno in samemu članu. Temu je treba povedati, zakaj kritiko prejema in do česa njegovo napačno vedenje vodi ter kako je treba pravilno postopati. V nekaterih primerih se vodje med seboj pogovorijo o članu ter o tem, ali je kritika potrebna ali je dovolj zgolj večja pozornost na člana. Tajnik je povedal, da so reakcije na negativno kritiko sicer različne. Nekateri kritike ne želijo sprejeti, spet drugi kritiko sprejmejo tudi tako, da se poskušajo izboljšati. Predsednik se je v svojem odgovoru na vprašanje bolj osredotočil na kritike na intervenciji, zato je poudaril nujnost upoštevanja hierarhije na intervencijah, saj je vodja intervencije tisti, ki nosi odgovornost za člane. Takrat je ne glede na nasprotujoče si mnenje pomembno, da se upoštevajo ukazi in hierarhija.

Sledilo je vprašanje o sprejemanju pozitivnih informacij. Tajnik je komentiral, da so vse pozitivne informacije zelo dobrodošle pri delu, saj vodijo k boljši klimi in dajejo dodatno voljo za delo. Vsi vprašani so se strinjali, da je veliko lažje sprejeti pozitivno informacijo kot negativno. Pohvale so tudi pokazatelj, da se dela dobro in da so gasilci s svojim delom na pravi poti. Poveljnik je dodal, da so pohvale velikokrat izrečene pred celotno skupino članov, da lahko drugi člani čestitajo pohvaljenemu. Delo gasilcev je timsko delo, zato uspeh enega velikokrat pomeni uspeh celotne ekipe.

Sodelujoče v intervjuju sem povprašala o poznavanju gasilcev, s katerimi sodelujejo. Vodja mladine je meni, da tiste, s katerimi največ sodeluje, pozna zelo dobro. Ključno se mu zdi, da ve, na koga se lahko zanesa in na koga se ne more tako zelo. Ti občutki imajo na intervenciji zelo velik pomen. Poveljnik trdi, da gasilce pozna zelo dobro, saj se je PGD pridružil že v pionirskih letih. Poveljnik in predsednik poznata vse generacije, ki so v PGD. Poveljnik meni, da najmanj pozna mladino. Poveljnik mora dobro poznati svoje gasilce, njihove omejitve, spretnosti in znanja, ki jih imajo, saj le tako lahko zagotovi varno in uspešno intervencijo. Enako velja tudi za predsednika, ki pozna vse gasilce z njihovimi slabostmi in prednostmi. Meni, da je treba najti soglasje med slabostmi, prednostmi, okolico in osebnostjo vsakega posameznika. Tajnik meni, da bi morali še več časa posvečati medsebojnemu spoznavanju, saj to vodi k uspešnejšemu delu in boljšim rezultatom.

Nato sem vprašala po mnenju o tem, kakšna je komunikacija. Vodja mladine meni, da je bolj v komunikaciji z mladimi ter da so mladi med seboj bolj povezani. Poveljnik je povedal, da je v komunikaciji med gasilci ključno zaupanje. Komunikacija mora biti iskrena in informacije morajo biti točne. Zaradi časovne stiske ne smemo pozabiti na pravočasnost komunikacije oz. prenosa informacij. Če informacije niso bile posredovane pravočasno, je vedno treba odkriti vzrok. Predsednik je povedal, da je med gasilci zelo dobra komunikacija, saj se gasilci zavedajo, da morajo komunicirati tako z besedami kot tudi z znaki. Tajnik je enakega mnenja kot predsednik in meni, da je komunikacija med gasilci dobra, vendar jo vedno lahko še izboljšajo. Za izboljšanje komunikacije mora vsak posameznik prispevati svoj delež k celoti.

Naslednje vprašanje je bilo usmerjeno v pridobivanje informacij o komunikaciji z drugimi PGD, GZ, GZS in glavnimi vodji GZS. Tajnik meni, da komunikacija z GZS poteka preko uradnih dopisov. Predsednik ocenjuje, da je komunikacija z drugimi PGD dobra, saj z drugimi PGD ne sodelujejo le na intervencijah, temveč že na vajah in tekmovanjih. Predsednik PGD je tudi tajnik v GZ. Vodja mladine se, zelo podobno, strinja s predsednikom. Poveljnik pravi, da na drugih ravneh veljajo ista pravila glede komunikacije kot znotraj domače enote. Ker je sodelovanje boljše, če se sodelujoči med seboj dobro poznajo, pogosto organizirajo vaje z drugimi PGD. V sodelovanju z GZ se pripravi tudi vaja, kjer so gasilci podrejeni drugemu vodji intervencije. Vodja intervencije mora poznati šibkosti gasilcev, saj svojih gasilcev ne sme ogrozati. Vodja intervencije si postavi podrejene vodje enot. Poveljniki PGD so takrat v podrejenem položaju, vendar le do te mere, da odgovarjajo vodji intervencije. Kljub podrejenemu položaju poveljniki PGD nosijo odgovornost za svojo enoto. Poveljnik je na koncu komentiral, da med GZS in posameznimi društvi ni veliko komunikacije, saj ta poteka po hierarhiji. Želel bi si predvsem boljše razlage pri zavrnjenih prijavah za usposabljanja. GZS velikokrat izraža zahteve in premalokrat ugodnosti.

V predzadnjem vprašanju sem spraševala po vzrokih za slabo komunikacijo. Poveljnik je navedel tri povzročitelje slabe komunikacije, in sicer slabo usposobljenost posredovanja informacij, neposlušnost vodstva in manipuliranje informacij zaradi osebnih interesov. S tem zadnjim dejanjem se lahko izgubi zaupanje ali spoštovanje med člani. Predsednik meni, da so najbolj pogosti vzroki za slabo komunikacijo nezainteresiranost druge strani, kratek stik na vezi ali slaba razdelitev nalog. Tajnik meni, da mora vsak posameznik pokazati zanimanje za dogajanje okoli sebe. Vodja mladine meni, da do slabe komunikacije največkrat prihaja zaradi različnosti posameznikov in njihovih lastnosti.

V zadnjem vprašanju sem spraševala, kako se soočijo v primerih, ko pride do konfliktno situacije. Mentor mladine pravi, da v zadnjem času ni opazil kakšnih nesoglasij oz. konfliktov. Konflikte so vedno poskusili rešiti z umirjenim pogovorom. Predsednik je povedal, da vedno poskušajo skupaj poiskati najboljšo možno rešitev. Včasih ni mogoče iskati rešitve, saj ni časa in takrat se vsi zavedajo, da ima tisti, ki nosi največjo odgovornost, tudi največjo moč odločanja. Tajnik skuša vedno pridobiti informacije in mnenja različnih strani ter jih pokomentirati z drugimi. Poveljnik je razložil, da se z usposabljanjem o komunikaciji in poslušnostjo vodje oz. vodstva zmanjšujejo nesoglasja.

4.3 Ugotovitve in priporočila

Anketo je rešilo 153 gasilcev različnih starosti, gasilskega čina, spola in kategorij društva. Od 153 gasilcev je bilo 84 % moških in 16 % žensk. Anketirancem sem postavila trditve v treh sklopih. V prvem sem jim postavila trditve v zvezi s komunikacijo z vodjo, v drugem sklopu so sledile trditve v zvezi s komunikacijo med gasilci ter v tretjem trditve v zvezi s komunikacijo v organizaciji. Na kratko bom predstavila ugotovitve vsakega sklopa trditev.

V prvem sklopu se anketiranci v največjem deležu popolnoma strinjajo s trditvijo, da vodji predajajo povratne informacije o stanju. Največji delež strinjanja so anketiranci dosegli s prvo trditvijo, ki je bila, da vodja podaja dovolj natančne informacije. Najbolj negotovi so bili anketiranci pri trditvi o podajanju kritik in pri trditvi o podajanju pohval. Največja frekvenca pri oceni nestrinjanja je bila dosežena pri podajanju pohval. Med trditvami o komunikaciji z vodjo je največjo frekvenco ocene popolnoma se ne strinjam dosegla trditev o spodbujanju vodje k diskusiji o intervenciji.

V drugem sklopu sem postavila trditve, ki so bile povezane s komunikacijo med gasilci. Gasilci se v veliki meri strinjajo s trditvami, da si izmenjujejo izkušnje z intervencij, da se med seboj poslušajo in si poskušajo pomagati. Najbolj negotovi so bili anketiranci pri oceni natančnosti informacij med gasilci. Tu bo v prihodnosti treba nameniti veliko več pozornosti, saj morajo biti informacije na intervenciji natančne, kljub časovni omejitvi. Iz ankete je razvidno, da je v prihodnosti treba še več pozornosti namenjati medsebojnemu sodelovanju med PGD.

V tretjem sklopu spletne ankete sem anketiranim gasilcem v oceno postavila trditve o zadovoljstvu s komunikacijo v organizaciji. V tem sklopu so bili anketiranci bolj negotovi pri oceni komunikacije z vodjo. Največja negotovost je bila pri določanju krivcev za slabo komunikacijo. V anketi sem postavila kar tri trditve, ki so se osredotočale na odkrivanje krivca za slabo komunikacijo. Kot krivce za slabo komunikacijo sem izpostavila hrup, neustreznost opreme in pomanjkanje časa. Največjo frekvenco strinjanja je dosegel hrup. Najbolj neodločni so bili gasilci pri oceni pomanjkanja časa kot vzroka za slabo komunikacijo. Anketiranci so se kar v 81 % strinjali, da je komunikacija s povratnimi informacijami zelo pomembna. Anketiranci se zavedajo, da je komunikacija pomembna za razvoj dobrih odnosov in preprečevanje konfliktov oz. nesoglasij.

Za konec raziskovalnega dela sem izvedla skupinski intervju s štirimi ključnimi vodji PGD Pijava Gorica. Skupinskega intervjuja so se udeležili poveljnik, predsednik, tajnik in vodja mladine. Vodje v prostovoljni gasilski organizaciji morajo podajati pravočasne in relevantne informacije. Zelo priporočljivo je, da vodje spodbujajo diskusijo, ko je na voljo dovolj časa. Vodje morajo poskušati svoje gasilce naučiti dvosmerne komunikacije. Gasilci morajo znati sprejeti tako pozitivne pohvale kot negativne kritike. Namen vsake negativne kritike je, da bi bili gasilci še boljši in natančnejši pri svojem delu. Vodja mora tudi znati spreminjati način komunikacije. Komunikacijo mora prilagoditi glede na to, komu želi sporočiti informacije, kakšne so informacije in kakšen učinek želi povzročiti s prenosom informacij. To so glavne ugotovitve, ki so povzete iz izvedenega skupinskega intervjuja. Skupinski intervju je pokazal, da se vodje zavedajo pomembnosti komunikacije s svojimi člani, drugimi PGD ter GZS.

V nadaljevanju sem v Tabeli 1 prikazala pregled ugotovitev ankete po posamičnih ključnih vprašanjih ter predloge za PGD in njihove vodje na anketne rezultate.

Tabela 1: Pregled ugotovitev ankete in predlogi

Vprašanje in ugotovitve	Predlogi
<p>Kaj prostovoljni gasilci menijo o komunikaciji z vodjo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • vodja podaja dovolj natančne informacije • vodja sprejema povratne informacije • vodja upošteva mnenja • 17 % vprašanih je neodločenih glede tega, ali njihov vodja podaja pohvale • 18 % vprašanih je neodločenih o tem, ali vodja podaja kritike • 10 % anketirancev meni, da vodje ne spodbujajo k diskusiji • vodja je seznanjen s težavami/omejitvami gasilcev • vodja komunikacijo prilagaja • 16 % anketirancev ni odločenih glede tega, ali so informacije od vodje pravočasne • anketiranci menijo, da vodji predajajo povratne informacije o stanju 	<ul style="list-style-type: none"> • vodje naj se pri svojih gasilcih po vsaki intervenciji pozanimajo, ali so podajali dovolj natančne informacije • povečanje pozornosti sprejemanja informacij • vodje morajo upoštevati mnenja • vodje naj po vsakem delu pohvalijo tiste, ki si zaslužijo in se s tistimi, ki niso bili tako uspešni pogovorijo na samem • vodje morajo spodbujati k diskusiji • vodje morajo vse prejete informacije hitreje prenesti svojim članom • člani morajo predajati vse povratne informacije o stanju svojemu vodji
<p>Kaj prostovoljni gasilci menijo o komunikaciji med prostovoljnimi gasilci?</p> <ul style="list-style-type: none"> • gasilci si med seboj izmenjujejo izkušnje z intervencij • gasilci si med seboj prisluhnejo • gasilci si med seboj svetujejo • gasilci uporabljajo komunikacijo s povratnimi informacijami • 19 % anketirancev se niti ne strinja in niti strinja, da poznajo težave/omejitve drugih gasilcev • 29 % anketiranih gasilcev je neodločenih glede tega, ali so informacije med gasilci natančne • gasilci si med seboj pomagajo • 22 % anketirancev je neodločenih ali so informacije med gasilci pravočasne • 18 % anketirancev je neodločenih ali se informacije pridobijo tudi od drugih PGD • 15 % anketirancev je neodločenih ali se informacije predajajo tudi drugim PGD 	<ul style="list-style-type: none"> • organiziranje srečanj, kjer bodo gasilci izmenjevali izkušnje z intervencij • spodbujanje k uporabi povratnih informacij • postavljanje vprašanj vodje in drugih gasilcev, s katerimi bi pridobili še več povratnih informacij • organiziranje srečanj, kjer bi se gasilci pogovarjali o tem, kaj vedo drug o drugem • spodbujanje timskega dela z izvedbo vaj z drugimi PGD
<p>Kakšno je zadovoljstvo med člani PGD s komunikacijo v gasilski organizaciji?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 22 % anketirancev je neodločenih glede tega, ali so zelo zadovoljni s komunikacijo z vodjo • anketiranci so zelo zadovoljni s komunikacijo z drugimi gasilci • 76 % vprašanih si želi več komunikacije med PGD • vprašani podpirajo komunikacijo s povratnimi informacijami in menijo, da je komunikacija v organizaciji pomembna • anketirani se zavedajo, da se s komunikacijo prepreči konflikt in razvija dobre odnose • za slabo komunikacijo je najbolj kriv hrup, sledi neustreznost opreme in na koncu čas 	<ul style="list-style-type: none"> • na portalu SPIN, kjer so obvestila o intervencijah, nesrečah in drugih posredovanjih, bi lahko omogočili možnost komentiranja in razprave • več organiziranih dogodkov, kjer bi gasilci delili svoje izkušnje z drugimi PGD • organizirana izobraževanja o komunikaciji • zamenjati opremo za prenos informacij z novejšo tehnologijo, ki izloči hrup • izobraziti gasilce, da morajo informacije potovati hitro in v več korakih

V Tabeli 2 so predstavljene ugotovitve skupinskega intervjuja ter predlogi za izboljšanje. Pri skupinskem intervjuju je bilo oblikovanih kar pet anketnih vprašanj.

Tabela 2: Pregled ugotovitev skupinskega intervjuja in predlogi

Vprašanje in ugotovitve	Predlogi
<p>Na kakšen način vodje spodbujajo komunikacijo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • vodje člane spodbujajo k sodelovanju s podajanjem napotkov, postavljanjem vprašanj, prošnjo za podajanje predlogov in sproščenim pogovorom • začetki so že pri mladini • analiza dogajanja po intervenciji • izražanje mnenja, kritik in pohval • predlogi in ugotovitve izboljšav se zapišejo v operativni dnevnik 	<ul style="list-style-type: none"> • vodje naj še naprej spodbujajo diskusijo, ko je čas za to • predlagam, da vodje s člani po vsaki intervenciji ali vaji izvedejo temeljito analizo dogajanja
<p>Kakšne vrste informacij predajajo gasilcem in kako sprejemajo pozitivne in negativne kritike?</p> <ul style="list-style-type: none"> • vrste informacij so navodila na vajah in intervencijah • informacije o stanju v PGD, načinih izvedbe nalog, ukazi ob svečanih dogodkih • informacije morajo biti točne, pravočasne in relevantne • informacije o sprejetih odločitvah ter ozadje sprejetja določenih odločitev • z dobrimi argumenti člani lažje sprejmejo negativne informacije, kritike in odločitve • vsi udeleženci intervjuja menijo, da je treba negativne kritike predstaviti tudi na pravi način • nekateri kritike sprejmejo kot nekaj, kar lahko izboljšajo • včasih člani kritizirajo odločitve, sprejete na intervencijah, vendar jih morajo takrat upoštevati ter čas po intervenciji nameniti diskusiji • člani se morajo zavedati, da morajo povelja upoštevati, saj so vodje tisti, ki so odgovorni za svoje gasilce • pohvale povzročijo boljšo klimo in dajejo dodatno voljo za delo 	<ul style="list-style-type: none"> • pri negativnih kritikah je potrebna pazljivost pri načinu izražanju • če negativne kritike letijo na posameznike, predlagam osebni pristop, saj tako ni nihče izpostavljen • gasilci morajo upoštevati povelja na intervencijah, saj so njihovi vodje odgovorni zanje • vodje morajo članom povedati, da so kritike zato, ker želijo, da postanejo še boljši • tako kritike kot pohvale so pomemben del komunikacije, saj podajajo povratne informacije o delu
<p>Kakšna je komunikacija med gasilci iz drugih PGD, med gasilci v drugih GZ in s člani GZS ter njenimi glavnimi vodji?</p> <ul style="list-style-type: none"> • komunikacija mora biti iskrena, informacije pa točne, pravočasne • komunikacija je besedna in nebesedna • vsak posameznik bi lahko prispeval še več • komunikacijo bi se dalo še izboljšati • v GZ se pripravi skupna vaja z vsemi PGD • GZS bi lahko izražala več ugodnosti, ne samo posredovala zahteve 	<ul style="list-style-type: none"> • predlagam ozaveščanje in izobraževanje o tem, kako mora potekati komunikacija, na kaj morajo biti pazljivi • GZS bi lahko bolje komunicirala z GZ in tudi s posameznimi PGD • predlagam pogostejša srečanja, ki bi jih, glede na tematiko, organizirala GZS • predlagam tudi, da GZS obvešča o tem, kako je treba komunicirati na intervenciji
<p>Kaj je glavni krivec za slabo komunikacijo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • slaba usposobljenost posredovanja informacij, neposlušnost vodstva in manipuliranje z informacijami zaradi osebnih interesov • nezainteresiranost druge strani • različnost posameznikov in njihovih lastnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • predlagam, da se izvede izobraževanje ali seminar o posredovanju informacij
<p>Kako se lotijo reševanja morebitnih nesoglasij in konfliktov, ki nastanejo zaradi slabe komunikacije?</p> <ul style="list-style-type: none"> • z umirjenim pogovorom • z iskanjem skupne boljše rešitve • s pridobivanjem informacij z več strani • z usposabljanjem o komunikaciji in poslušnostjo 	<ul style="list-style-type: none"> • predlagam, da vsakič, ko pride do slabe komunikacije oz. napačnega razumevanja člani skupaj s svojimi vodji poskusijo odkriti vzrok za to • predlagam, da za odkrit vzrok poiščejo rešitev, s katero ga bodo preprečili

Na podlagi obeh izvedenih raziskavah predlagam, da se v PGD še naprej trudijo za uspešno komunikacijo tako, da so odprti za mnenja drugih, kadar je le čas in priložnost za

to. V PGD niso samo vodje tisti, ki pripomorejo k uspešni komunikaciji, ampak tudi člani, ki s svojim zanimanjem, mnenjem in sodelovanjem med seboj in v relaciji z gasilskimi vodji vplivajo na to. Sodelovanje in interes za uspešno komunikacijo morata biti prisotna na obeh straneh. Vsem PGD predlagam, da poskušajo več časa nameniti tudi meddruštveni komunikaciji, saj je prenos znanja, izkušenj in informacij ključen za uspešno opravljene intervencije. Ker so anketiranci ocenili, da je najbolj pogost vzrok za slabo komunikacijo hrup, se morajo vsi gasilci zavedati, da je za preprečevanje slabe komunikacije nujno potrebno uporabljati dvosmerno komunikacijo. Raziskovalcem predlagam, da proučijo komunikacijo v poklicni gasilski organizaciji. Predlagam tudi kakšno študijo primera v drugi državi in primerjave glede komunikacije v prostovoljni gasilski organizaciji.

4.4 Omejitve dela

Z raziskavo sem odgovorila na zastavljena vprašanja in podala predloge za izboljšanje komunikacije. V ta namen sem najprej pregledala obstoječo literaturo s področja komunikacije in neprofitnih organizacij. Z anketnimi vprašanji sem ugotavljala mnenja o komunikaciji med vodji in člani, o komunikaciji med društvi in o zadovoljstvu s komunikacijo v gasilski organizaciji.

To delo ima tudi nekaj omejitev, ki jih je treba upoštevati. Anketni vprašalnik je bil objavljen in dostopen na spletni strani. Izpolnili so ga tisti, ki so to želeli, in tisti, ki so imeli dostop do interneta ter računalnika. Veliko članov gasilske organizacije je vprašalnik samo odprlo in ga ni rešilo. Menim, da mnenje starejše populacije gasilcev ni bilo pridobljeno v dovolj veliki meri. Starejša populacija gasilcev ni dovolj vključena v uporabo internetne tehnologije, kar predstavlja omejitev dela.

Skupinski intervju je bil izveden z vodji v enem PGD. V prihodnosti predlagam raziskovalcem, da za skupinski intervju pridobijo vodje iz različnih PGD ali celo različnih GZ. Vendar sem pridobila mnenja različnih področij vodenja v PGD. Vodje so bili poveljnik, predsednik, tajnik in vodja mladine. Vsak od naštetih vodij ima drugačne naloge v PGD in njihovi prispevki v zvezi s komunikacijo so popolnoma različni.

Ena izmed omejitev dela je tudi, da so člani ocenjevali trenutne vodje. To sem poudarila pri izvedbi ankete, vendar ne morem vedeti, ali so člani ocenjevali trenutne vodje ali pa so v zvezi s komunikacijo ocenjevali vse vodje, pod katerimi so delali, in podali neko splošno mnenje.

Tiste trditve, ki so se nanašale na samooceno člana kot aktivnega pri posredovanju informacij, so lahko neresnične, čeprav je anketa anonimna. Nekateri sebe ocenijo tako, kot mislijo, da je pravilno, in ne tako, kot v resnici je. Pri samoocenjevanju pogosto prihaja do napake samoocene, saj se posamezniki ocenijo tako, kot mislijo, da je bolj pravilno.

SKLEP

Proučevanje komunikacije v neprofitnih in tudi profitnih organizacijah je še vedno aktualno. Raziskovalci ugotavljajo, da mnogi še vedno premalo pozornosti namenijo komunikaciji. Študija raziskovalcev Nakamura, Umeki in Kato (2016) obravnava pomen komunikacije in drugih pomembnih dejavnikov za preprečevanje nesreč s poudarkom na zadovoljstvu udeležencev. Jouanne, Charron, Chauvin in Morel (2017) so ugotovili, da pozitivna komunikacija vodi v bolj učinkovito opravljanje nalog in intervencij. Hardy in Comfort (2015) sta objavila članek, kjer sta predstavila sprejemanje hitrih odločitev v dinamičnem okolju, kjer so bili vodilni pod časovnim pritiskom, saj so gasili požar v Arizoni. Vodilni pri gašenju požarov od svojih gasilcev potrebujejo dovolj natančne in zanesljive informacije o vsem. Le s popolnimi informacijami se vodje lahko pravilno odločijo glede taktike gašenja, načina gašenja in razdelitve nalog.

Namen magistrskega dela je bil ugotoviti, na kakšen način bi izboljšali komunikacijo med prostovoljnimi gasilci. Na začetku je treba poznati mnenja gasilcev o komunikaciji z vodji, med drugimi gasilci in na splošno v gasilski organizaciji. Potem je treba pridobiti tudi mnenje gasilskih vodij. Odločila sem se, da bom v magistrskem delu ta mnenja pridobila z različnima metodama. Od gasilcev sem mnenja pridobila z anketnim vprašalnikom ter od gasilskih vodij z izvedbo skupinskega intervjuja.

Glavno raziskovalno vprašanje je, kakšna so stališča gasilcev in vodij o komunikaciji v gasilski organizaciji. Odgovor na glavno raziskovalno vprašanje sem pridobila z izvedeno anketo in skupinskim intervjujem. Anketa je pokazala, da se gasilci zavedajo pomembnosti komunikacije tako z vodjo kot z drugimi gasilci. Gasilci vedo, da z dobro komunikacijo lahko preprečijo konflikte oz. nesoglasja in podpirajo komunikacijo s povratnimi informacijami. Glavni razlogi za slabo komunikacijo so včasih tudi hrup, neustreznost opreme in pomanjkanje časa. Informacije gasilcev ali vodilnih morajo biti natančne in pravočasne. Anketirani gasilci si želijo več komunikacije med PGD. Za gasilce velja, da si vedno prislusneje in svetujejo drug drugemu. Vsak gasilec mora poznati slabosti in prednosti gasilcev, s katerimi dela. Tudi vodja mora zelo natančno vedeti za slabosti in prednosti svojih gasilcev. Podobna vprašanja kot anketiranim gasilcem sem kasneje postavila tudi gasilskim vodjam pri izvedbi skupinskega intervjuja.

Vodje v prostovoljni gasilski organizaciji morajo podajati pravočasne in relevantne informacije. Zelo priporočljivo je, da vodje spodbujajo diskusijo, ko je čas. Komunikacijo spodbujajo s postavljanjem vprašanj in sproščenim pogovorom. Pogovor vodje spodbujajo po vsaki intervenciji, ko vse ugotovitve in predloge izboljšav zapišejo v operativni dnevnik. Gasilci se komunikacije naučijo skozi usposabljanja in vaje. Vodje morajo poskušati svoje gasilce naučiti dvosmerne komunikacije. Z dvosmerno komunikacijo zmanjšujejo možnost napačnega razumevanja. Vodje svojim gasilcem podajajo tako pohvale kot kritike, vendar so odzivi nanje različni. Gasilci morajo znati sprejeti tako pozitivne pohvale kot negativne kritike, ki jih podajajo njihovi vodje. Vsaka negativna

kritika skriva namen in željo po tem, da bi bili gasilci še boljši in natančnejši pri svojem delu. Vodja mora tudi znati spreminjati način komunikacije. Komunikacijo mora prilagoditi glede na to, komu želi sporočiti informacije, kakšne so informacije in kakšen učinek želi doseči s prenosom informacij. Vodje morajo skrbeti za svoj ugled, ugled gasilske organizacije in stike z javnostjo. Samo v primeru sodelovanja in zaupanja javnosti je mogoč obstoj prostovoljne organizacije. V preteklosti se je velikokrat pokazalo, kako pomemben je ugled za obstoj prostovoljnih organizacij. V skupinskem intervjuju sem vodje vprašala tudi o komunikaciji z drugimi PGD, GZ in GZS. Povedali so, da je med sosednjimi PGD pomembno sodelovanje, zato se pogosto organizirajo skupne vaje, kjer se pokaže, kakšno je sodelovanje in poznavanje med njimi ter kako uspešna je njihova komunikacija. Komunikacija z GZS poteka po hierarhiji. Vodje si želijo, da bi od GZS pridobili več informacij glede zavrženih prijav za usposabljanja. Takšne ugotovitve lahko povzamemo iz izvedenega skupinskega intervjuja.

Na podlagi obeh raziskav predlagam, da se v PGD še naprej trudijo za uspešno komunikacijo tako, da so odprti za mnenja drugih, kadar je le čas in priložnost za to. V PGD niso samo vodje tisti, ki pripomorejo k uspešni komunikaciji, ampak tudi člani, ki s svojim zanimanjem, mnenjem in sodelovanjem med seboj in v relaciji z gasilskimi vodjami vplivajo na to. Sodelovanje in interes za uspešno komunikacijo morata biti prisotna z obeh strani. Vsem PGD predlagam, da poskušajo več časa nameniti tudi meddruštveni komunikaciji, saj je prenos znanja, izkušenj in informacij ključen za uspešno opravljene intervencije. Ker so anketiranci ocenili, da je najbolj pogost vzrok za slabo komunikacijo hrup, se morajo vsi gasilci zavedati, da je za preprečevanje slabe komunikacije nujno potrebno uporabljati dvosmerno komunikacijo.

Raziskovalcem predlagam, da proučijo komunikacijo v poklicni gasilski organizaciji. Predlagam tudi kakšno študijo primera v drugi državi in primerjave glede komunikacije v prostovoljni gasilski organizaciji. Vsem priporočam, da še naprej raziskujejo komunikacijo v neprofitnih organizacijah, saj s tem pokažejo, kako pomembna je komunikacija za uspešnost neprofitne organizacije. Predlagam, da v različnih neprofitnih organizacijah raziščejo tako notranjo kot zunanjo komunikacijo. Raziskovalci morajo neprofitne organizacije opozoriti na sodobne tehnike komunikacije. Raziskovalcem predlagam, naj naredijo raziskavo, kjer bodo primerjali komunikacijo v neprofitni in profitni gasilski organizaciji.

LITERATURA IN VIRI

1. Addams, H. L., Woodbury, D., Allred, T., & Addams J. (2010). Developing student communication skills while assisting nonprofit organization. *Business Communication Quarterly*, 73(3), 282–290.
2. Bang, H., Ross, S., & Reio, Jr. T. G. (2013). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations – The role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 32(1), 96–112.
3. Bel, R., Smirnov, V., & Wait, A. (b.l.). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modeling*.
4. Binder, M. (2016). "... Do it with joy!" – Subjective well-being outcomes of working in non-profit organizations. *Journal of Economic Psychology*, 54, 64–84.
5. Bobocea, L., Spiridon, S., Petrescu, L., Gheorghe, C. M., & Purcarea, V. L. (2016). The management of external marketing communication instruments in health care services. *Journal of Medicine and Life*, 9(2), 137–140.
6. Chelariu, G., Dicu, R., Mardiros, D., & Pavaloaia, L. (2017). A managerial perspective on the use of the Balance Scorecard for non-profit organizations in education field. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 9(1), 77–93.
7. Dimitrios, N. K., Sakas, D. P., & Vlachos, D. S. (2013). Analysis of strategic leadership simulation models in non-profit organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 73, 276–284.
8. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49(4), 382–398.
11. Erbert, A. L. (2016). Organizational sensemaking: Interpretations of workplace "strangeness". *International Journal of Business Communication*, 53(3), 286–305.
12. Flanagan, J. (1991). *A Complete Handbook for Volunteers and Professionals*. Chicago: McGraw-Hill.
13. Fredericksen, P. J. (2003). Managing in the nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 63(1), 112–115.
14. Gálvez-Rodríguez, M. Del M., Caba-Perez, C., & López-Godoy, M. (2014). Facebook: A new communication strategy for non-profit organizations in Columbia. *Public Relations Review*, 40, 868–870.
15. *Gasilci112*. Najdeno 3. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.facebook.com/gasilci112si/?fref=ts>.
16. Gasilska zveza Slovenije. (2016). *PGSPG*. Najdeno 22. junija 2017 na spletnem naslovu

- http://www.gasilec.net/uploads/datoteke/Adriana/Zakonodaja/PGSPG_sprejeto%20na%203%20seji%20Plenuma%20GZS_za%20objavo.pdf
17. Gasilska zveza Slovenije. (2016). *Pravilnik o delu mladih v gasilski organizaciji*. Najdeno 24. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.gasilec.net/operativa/mladina>
 18. Gasilska zveza Slovenije. (b.l.). *Gasilska tekmovanja*. Najdeno 2. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.gasilec.net/operativa/operativa-tekmovanja>
 19. George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behaviour* (5th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
 20. Hardy, K., & Comfort, L. K. (2015). Dynamic decision processes in complex, high-risk operations: The Yarnell Hill Fire, June 30, 2013. *Safety Science*, 71, 39–47.
 21. Holtzhausen, L. (2014). Non-profit organizations bridging the communication divide in a complex South Africa. *Public Relations Review*, 40, 286–293.
 22. Horak, C. (1995). *Controlling in nonprofit organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitaets-Verlag.
 23. Hossain, M. T., & Chonko, L. B. (b.l.). Relational communication and illusionary loyalty: Moderating role of self-construal. *Industrial Marketing Management*.
 24. Interna komunikacija. (b.l.). V spletni bazi *ebscohost*. Najdeno 6. junija 2017 na spletnem naslovu <http://web.a.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAyMG13d19fMTAxMTE3M19fQU41?sid=a836f9e7-0520-481f-b7e8-02da3ab84668@sessionmgr4010&vid=3&format=EB&rid=2>
 25. Iosif, C. (2014). Using reframing in the external communication process of the organization. *Relationes Internationales*, 7(1), 111–117.
 26. Iyer, S., & Israel, D. (2012). Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement. *South Asian Journal of Management*, 19(1), 51–81.
 27. Jouanne, E., Charron, C., Chauvin, C., & Morel, G. (2017). Correlates of team effectiveness: An exploratory study of firefighter's operations during emergency situations. *Applied Ergonomics*, 61, 69–77.
 28. Klemenčič, S., & Hlebec, V. (2007). *Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
 29. Komunikacija. (b.l.). Najdeno 2. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/ucinkovita-komunikacija.php>
 30. Kosny, A., & MacEachen, E. (2010). Gendered, invisible work in non-profit social service organizations: Implications for worker health and safety. *Gender, Work and Organization*, 17(4), 359–380.
 31. Krizna komunikacija. (b.l.). Najdeno 14. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.24ur.com/novice/slovenija/kaj-je-bilo-po-pozaru-v-kemisu-narejeno-dobro-in-kaj-slabo.html>
 32. Lee, S. T., & Desai, M. H. (2014). Dialogic communication and media relations in non-governmental organizations. *Journal of Communication Management*, 18(1), 88–100.

33. Lindgren, I., Hirsch, R., & Berggren, P. (2007). It takes three points to define a common ground: breathing apparatus fire-fighters' communication during rescue operations. *Journal of Pragmatics*, 39, 1482–1502.
34. Long, Z. (2016). Managing legitimacy crisis for state-owned non-profit organization: A case study of Red Cross Society of China. *Public Relations Review*, 42, 372–374.
35. Madalina, O. (2016). Conflict management, a new challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807–714.
36. Malešič, M. (2006). Teorija kriznega komuniciranja. *UJMA*, 20, 293–300.
37. Manetti, G., Bellucci, M., Como E., & Bagnoli, L. (2015). Investing in volunteering: Measuring social returns of volunteer recruitment, training and management. *Voluntas*, 26, 2104–2129.
38. Meath, M. (2017). Legal counsel and communications strategist: The best combination. *Business Journal News Network 1*, 10.
39. Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26, 256–279.
40. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
41. Nakamura, H., Umeki, H., & Kato, T. (2016). Importance of communication and knowledge of disasters in community-based disaster-prevention meetings. *Safety Science*.
42. Nefitne organizacije. (b.l.). Najdeno 8. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://whatis.techtarget.com/definition/non-profit-organization-NPO>
43. Nevladne organizacije. (b.l.). Najdeno 20. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.nevlnadnik.info/si/nevlnadne-organizacije/>
44. Nolan, L. (2015). The impact of executive personal branding on non-profit perception and communications. *Public Relations Review*, 41, 288–292.
45. OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. (2015). *How's life? 2015 Measuring Well-being. The value of giving: Volunteering and well-being*. Paris: OECD.
46. Pavord, E., & Donnelly, E. (2015). *Communication and interpersonal skills*. Velika Britanija: Lantern Publishing.
47. Prell, C. G., & Clavier O. H. (2017). Effects of noise on speech recognition: Challenges for communication by service members. *Hearing Research* 349,76–89.
48. Sekula, K. D. (2006). *Mreže nevladnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: CNVOS – Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
49. Shin, S., & Kleiner, B. H. (2003). How to manage unpaid volunteers in organizations. *Management Research News*, 26, 63–71.
50. Shires, J. M. (2013). External communications and promotions: The University of Regina library experience. *Journal of Library Innovation*, 4(2), 78–100.

51. Simmons, W. O., & Emanuele, R. (2010). Are volunteers substitute for paid labor in nonprofit organizations? *Journal of Economics and Business*, 62, 65–77.
52. Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051–1062.
53. Stevens, B. (2001). Cross-cultural service learning: American and Russian Students learn applied organizational communication. *Business Communication Quarterly*, 64(3), 59–69.
54. *Uprava republike Slovenije za zaščito in reševanje – realizacija 2016 in plan 2017*. Najdeno 14. junija 2017 na spletnem naslovu http://www.gasilec.net/uploads/datoteke/MarkoM/posvet_GZS_2017_But.pdf
55. Uzonwanne, F. (2015). Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in non-profit organizations in North America. *Journal of Public Affairs*, 15(3), 287–299.
56. Verčič, T. A., & Vokić, P. N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*.
57. Vidgen, R., Shaw, S., & Grant D. B. (2017). Management challenges in creating value from business analytics. *European Journal of Operational Research*, 261, 626–639.
58. Wilkins, K. G., Bernstein, B. L., & Bekki, J. M. (2015). Measuring communication skills: The STEM interpersonal communication skills assessment battery. *Journal of Engineering Education*, 104 (4), 433–453.
59. Wolkow, A., Aisbett, B., Ferguson, S. A., Reynolds, J., & Main, L. C. (2016). Psychophysiological relationships between a multi-component self-report measure of mood, stress and behavioural signs and symptoms, and physiological stress responses during a simulated firefighting deployment. *International Journal of Psychophysiology*, 110, 109–118.
60. Wray, T. (2011). *Internal communications*. Oxfordshire: Oak Tree Press.
61. Yeon, H. M., Choi, Y., & Kioussis, S. (2005). Interactive communication features on nonprofit organizations' webpages for the practice of excellence in public relations. *Journal of Website Promotion*, 1(4), 61–83.
62. Zakon o gasilstvu. *Uradni list RS* št. 113/2005.
63. Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami. *Uradni list RS* št. 97/2010.
64. *Zakonodaja*. (b.l.). Najdeno 22. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.gasilec.net/organizacija/zakonodaja-akti>
65. Zerfass, A., & Franke, N. (2013). Enabling, advising, supporting, executing: A theoretical framework for internal communication consulting within organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 7, 118–135.
66. Zoonen W. V., Verhoeven J. W. M., & Vliegthart, R. (2017). Understanding the consequences of public social media use for work. *European Management Journal*, 35, 595–605.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Razdelitev anketirancev po činu	5
Priloga 3: Razdelitev anketirancev po spolu	7
Priloga 4: Razdelitev anketirancev po kategorijah društva	9
Priloga 5: Razdelitev anketirancev po starosti	11
Priloga 6: Rezultati trditev o komunikaciji z vodjo.....	13
Priloga 7: Rezultati trditev o komunikaciji z drugimi gasilci.....	15
Priloga 8: Rezultati trditev o zadovoljstvu s komunikacijo v organizaciji.....	17

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Moje ime je Ksenija Vidmar in sem študentka podiplomskega magistrskega programa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V svojem magistrskem delu raziskujem komunikacijo v prostovoljnih gasilskih društvih. Za namen pridobivanja mnenja sem pripravila ta anketni vprašalnik, pri katerem lahko sodelujete vsi operativni gasilci (razen poveljnikov in vodij intervencij). Vprašalnik je popolnoma anonimen. Za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem in Vas ob tem prosim, da ga posredujete drugim operativnim gasilcem. Za reševanje vprašalnika ne potrebujete več kot tri minute.

Z gasilskim pozdravom Na pomoč!

Trenutni čin:

- gasilec pripravnik
- gasilec
- višji gasilec
- nižji gasilski častnik
- gasilski častnik
- višji gasilski častnik
- visoki gasilski častnik

Prosim, ocenite naslednje trditve o komunikaciji z vodjo z ocenami od 1 do 5.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam, niti strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	5
Vodja podaja dovolj natančne informacije.					
Vodja sprejme povratne informacije.					
Vodja upošteva mnenja.					
Vodja podaja pohvale.					
Vodja podaja kritike.					
Vodja spodbuja diskusijo o intervenciji.					
Vodja je seznanjen s težavami/omejitvami gasilcev.					
Vodja prilagaja komunikacijo.					
Informacije od vodje so pravočasne.					
Vodji predajam povratne informacije o stanju.					

Prosim, ocenite naslednje trditve o komunikaciji z drugimi gasilci z ocenami od 1 do 5.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam niti strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	5
Gasilci si izmenjujemo izkušnje z intervencij.					
Gasilci si med seboj prisluhnemo.					
Gasilci svetujemo drug drugemu.					
Gasilci uporabljamo komunikacijo s povratnimi informacijami.					
Gasilci poznamo težave/omejitve drugih gasilcev.					
Informacije med gasilci so natančne.					
Gasilci med seboj sodelujemo.					
Informacije med gasilci so pravočasne.					
Informacije pridobivamo tudi od drugih PGD.					
Informacije predajamo tudi drugim PGD.					

Prosim, ocenite trditve o zadovoljstvu s komunikacijo v organizaciji z ocenami od 1 do 5.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam niti strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	5
Zelo sem zadovoljen s komunikacijo z vodjo.					
Zelo sem zadovoljen s komunikacijo z drugimi gasilci.					
Želim si več komunikacije med PGD.					
Podpiram komunikacijo s povratnimi informacijami.					
Komunikacija je pomembna.					
S komunikacijo preprečimo konflikte.					
S komunikacijo razvijamo dobre odnose.					
Hrup je krivec za slabo komunikacijo.					
Neustreznost opreme je krivec za napačno razumevanje.					
Pomanjkanje časa je glavni krivec za slabo komunikacijo.					

Spol:

- moški
- ženski

Starost: _____

Kategorija društva, katerega član sem:

- 1. kategorija
- 2. kategorija
- 3. kategorija
- 4. kategorija
- 5. kategorija
- 6. kategorija
- 7. Kategorija

PRILOGA 2: Razdelitev anketirancev po činu

Q2	Trenutni čin:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (gasilec pripravnik)	10	7 %	7 %	7 %
	2 (gasilec)	49	32 %	32 %	39 %
	3 (višji gasilec)	30	20 %	20 %	58 %
	4 (nižji gasilski častnik)	25	16 %	16 %	75 %
	5 (gasilski častnik)	30	20 %	20 %	94 %
	6 (višji gasilski častnik)	7	5 %	5 %	99 %
	7 (visoki gasilski častnik)	2	1 %	1 %	100 %
Veljavni	Skupaj	153	100 %	100 %	
		Povprečje	3,3	Std. Odklon	1,4

PRILOGA 3: Razdelitev anketirancev po spolu

XSPOL	Spol:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (moški)	128	84 %	84 %	84 %
	2 (ženski)	25	16 %	16 %	100 %
Veljavni	Skupaj	153	100 %	100 %	

PRILOGA 4: Razdelitev anketirancev po kategorijah društva

Q6	Kategorija društva, katerega član sem:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (1. kategorija)	46	30 %	30%	30 %
	2 (2. kategorija)	38	25 %	25%	55 %
	3 (3. kategorija)	45	29 %	29%	84 %
	4 (4. kategorija)	17	11 %	11%	95 %
	5 (5. kategorija)	3	2 %	2 %	97 %
	6 (6. kategorija)	1	1 %	1 %	98 %
	7 (7. kategorija)	3	2 %	2 %	100 %
Veljavni	Skupaj	153	100 %	100 %	

PRILOGA 5: Razdelitev anketirancev po starosti

Q7	Starost:			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Kumulativa
	17	5	3 %	3 %
	18	6	4 %	7 %
	19	11	7 %	14 %
	20	8	5 %	20 %
	21	8	5 %	25 %
	22	11	7 %	32 %
	23	9	6 %	38 %
	24	4	3 %	41 %
	25	4	3 %	43 %
	26	4	3 %	46 %
	27	10	7 %	52 %
	28	3	2 %	54 %
	29	3	2 %	56 %
	30	6	4 %	60 %
	31	7	5 %	65 %
	32	10	7 %	71 %
	33	5	3 %	75 %
	34	3	2 %	76 %
	35	1	1 %	77 %
	36	1	1 %	78 %
	37	6	4 %	82 %
	38	4	3 %	84 %
	39	5	3 %	88 %
	40	1	1 %	88 %
	41	2	1 %	90 %
	42	1	1 %	90 %
	43	2	1 %	92 %
	44	1	1 %	92 %
	46	3	2 %	94 %
	49	2	1 %	95 %
	50	1	1 %	96 %
	51	1	1 %	97 %
	54	2	1 %	98 %
	55	1	1 %	99 %
	60	1	1 %	99 %
	61	1	1 %	100 %
Veljavni	Skupaj	153	100 %	

PRILOGA 6: Rezultati trditve o komunikaciji z vodjo

Prosim, ocenite naslednje trditve o komunikaciji z vodjo z ocenami od 1 do 5.								
Podvprašanja	Odgovori						Povprečje	Std. Odklon
	sploh se ne strinjam - 1	se ne strinjam - 2	se niti ne strinjam niti strinjam - 3	strinjam se - 4	popolnoma se strinjam - 5	Skupaj		
Vodja podaja dovolj natančne informacije.	3 2 %	8 5 %	15 10 %	90 59 %	37 24 %	153 100 %	4	0,85
Vodja sprejme povratne informacije.	1 1 %	3 2 %	15 10 %	88 57 %	46 30 %	153 100 %	4,1	0,72
Vodja upošteva mnenja.	1 1 %	8 5 %	20 13 %	85 56 %	39 25 %	153 100 %	4	0,81
Vodja podaja pohvale.	1 1 %	11 7 %	27 17 %	64 42 %	50 33 %	153 100 %	4	0,92
Vodja podaja kritike.	2 1 %	6 4 %	27 18 %	65 42 %	53 35 %	153 100 %	4,1	0,89
Vodja spodbuja diskusijo o intervenciji.	5 3 %	10 7 %	20 13 %	55 36 %	63 41 %	153 100 %	4,1	1,05
Vodja je seznanjen s težavami/omejitvami gasilcev.	4 3 %	4 3 %	16 10 %	66 43 %	63 41 %	153 100 %	4,2	0,91
Vodja prilagaja komunikacijo .	4 3 %	10 7 %	22 14 %	69 45 %	48 31 %	153 100 %	4	0,98
Informacije od vodje so pravočasne.	1 1 %	10 7 %	24 16 %	78 51 %	40 26 %	153 100 %	4	0,86
Vodji predajam povratne informacije o stanju.	0 0 %	5 3 %	7 5 %	72 47 %	69 45 %	153 100 %	4,3	0,72

PRILOGA 7: Rezultati trditve o komunikaciji z drugimi gasilci

Prosim ocenite naslednje trditve o komunikaciji z drugimi gasilci z ocenami od 1 do 5.								
Podvprašanja	Odgovori						Povprečje	Std. Odklon
	sploh se ne strinjam - 1	se ne strinjam - 2	se niti ne strinjam niti strinjam - 3	strinjam se - 4	popolnoma se strinjam - 5	Skupaj		
Gasilci si izmenjujemo izkušnje z intervencij.	0 0 %	4 3 %	12 8 %	59 39 %	78 51 %	153 100 %	4,4	0,74
Gasilci si med seboj prisluhujemo.	0 0 %	1 1 %	12 8 %	70 46 %	70 46 %	153 100 %	4,4	0,66
Gasilci svetujemo drug drugemu.	0 0 %	1 1 %	15 10 %	65 42 %	72 47 %	153 100 %	4,4	0,68
Gasilci uporabljamo komunikacijo s povratnimi informacijami.	0 0 %	6 4 %	21 14 %	68 44 %	58 38 %	153 100 %	4,2	0,81
Gasilci poznamo težave/omejitve drugih gasilcev.	3 2 %	7 5 %	29 19 %	67 44 %	47 31 %	153 100 %	4	0,93
Informacije med gasilci so natančne.	1 1 %	12 8 %	45 29 %	58 38 %	37 24 %	153 100 %	3,8	0,93
Gasilci med seboj sodelujemo.	1 1 %	1 1 %	8 5 %	48 31 %	95 62 %	153 100 %	4,5	0,69
Informacije med gasilci so pravočasne.	0 0 %	8 5 %	34 22 %	69 45 %	42 27 %	153 100 %	3,9	0,84
Informacije pridobivamo tudi od drugih PGD.	1 1 %	5 3 %	27 18 %	71 46 %	49 32 %	153 100 %	4,1	0,83
Informacije predajamo tudi drugim PGD.	2 1 %	5 3 %	23 15 %	73 48 %	50 33 %	153 100 %	4,1	0,85

PRILOGA 8: Rezultati trditve o zadovoljstvu s komunikacijo v organizaciji

Prosim ocenite naslednje trditve o zadovoljstvu s komunikacijo v organizaciji z ocenami od 1 do 5.								
Podvprašanja	Odgovori						Povprečje	Std. Odklon
	sploh se ne strinjam - 1	se ne strinjam - 2	se niti ne strinjam, niti strinjam - 3	strinjam se - 4	popolnoma se strinjam - 5	Skupaj		
Zelo sem zadovoljen s komunikacijo z vodjo.	5 3 %	5 3 %	33 22 %	66 43 %	44 29 %	153 100 %	3,9	0,96
Zelo sem zadovoljen s komunikacijo z drugimi gasilci.	1 1 %	8 5 %	20 13 %	81 53 %	43 28 %	153 100 %	4	0,83
Želim si več komunikacije med PGD.	1 1 %	8 5 %	26 17 %	66 43 %	52 34 %	153 100 %	4	0,88
Podpiram komunikacijo s povratnimi informacijami.	0 0 %	1 1 %	6 4 %	65 42 %	81 53 %	153 100 %	4,5	0,61
Komunikacija je pomembna.	0 0 %	1 1 %	1 1 %	28 18 %	123 80 %	153 100 %	4,8	0,47
S komunikacijo preprečimo konflikte.	0 0 %	1 1 %	8 5 %	42 27 %	102 67 %	153 100 %	4,6	0,62
S komunikacijo razvijamo dobre odnose.	0 0 %	1 1 %	6 4 %	44 29 %	102 67 %	153 100 %	4,6	0,6
Hrup je krivec za slabo komunikacijo.	11 7 %	22 14 %	33 22 %	49 32 %	38 25 %	153 100 %	3,5	1,21
Neustreznost opreme je krivec za napačno razumevanje.	14 9 %	30 20 %	38 25 %	37 24 %	34 22 %	153 100 %	3,3	1,27
Pomanjkanje časa je glavni krivec za slabo komunikacijo.	10 7 %	34 22 %	43 28 %	37 24 %	29 19 %	153 100 %	3,3	1,19