



UNIVERZITET U SARAJEVU
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA
ODSJEK: Sigurnosne i mirovne studije
SMJER: Nacionalna sigurnost i demokratsko društvo

**SIGURNOSNI ASPEKTI UPRAVLJANJA JAVNIM PREDUZEĆIMA U
KANTONU SARAJEVO
STUDIJA SLUČAJA KJKP „GRADSKI SAOBRAĆAJ“ D.O.O. SARAJEVO**

- Magistarski rad -

STUDENT:

Emir Šehović

MENTOR:

Prof.dr. Zlatan Bajramović

Sarajevo, decembar, 2020 godine

SAŽETAK

Rad se bavi upravljanjem sigurnosne i organizacijske strukture pitanju kriznih situacija kao njihovim utjecajem na upravljanje javnim ustanovama. Građani Bosne i Hercegovine imaju vlastitu percepciju o tome šta je sigurnost i kako je oni doživljavaju i prilagođavaju svoje ponašanje. Percepcija i procjena rizika važan su dio ovog procesa sigurnosti. Percepcija podrazumijeva i analizu načina sigurnosti u javnim ustanovama. kako vozači doživljavaju, tumače i reagiraju na inteligentno vozilo i kako se suočavaju na potencijalne opasnosti na putu, kao i kako to utiče na rizične odluke vezane za upravljanje vozilom. Primjenom sigurnosnih sistema se mogu poboljšati performanse klasičnog saobraćajnog sustava i modernih inteligentnih vozila. ITS čine: inteligentne saobraćajnice i inteligentna vozila. Glavni čimbenici sigurnosti u saobraćaju su: čovjek, vozilo i cesta. Veća sigurnost u odvijanju saobraćaja, smanjenje broja stradalih u saobraćajnim nezgodama i brži odziv stručnih službi predstavljaju najveće koristi od uvođenja ITS-a.

Ključne riječi: upravljanje, sigurnost, organizacija, javne ustanove saobraćaj, krizne situacije

SADRŽAJ

<u>1. Predmet rada</u>	5
<u>2. Problem rada</u>	5
<u>3. Osnovni pojmovi u radu</u>	6
<u>4. Ciljevi istraživanja</u>	6
<u>5. Generalna hipoteza</u>	7
<u>6. Izvedbene hipoteze</u>	7
<u>7. Metode rada</u>	7
<u>7.1. Opće naučne metode</u>	7
<u>7.2. Osnovne naučne metode</u>	7
<u>8. Vremenski i prostorni okvir istraživanja</u>	8
<u>1. KRIZNE SITUACIJE I SIGURNOST</u>	8
<u>1.1. Sigurnost</u>	9
<u>1.2. Kriza</u>	14
<u>1.3. Organizacija</u>	18
<u>1.4. Upravljanje</u>	23
<u>1.5. Krizni menadžment</u>	25
<u>2. FAKTORI ODVIJANJA GRADSKOG PREVOZA U SARAJEVU</u>	31
<u>2.1. Istorijski pregled razvoja</u>	31
<u>2.2. Uticaj administrativno-političkog ustroja na područje Sarajeva</u>	37
<u>2.3. Geografske karakteristike i mreža saobraćajnica</u>	38
<u>3. KANTONALNO JAVNO KOMUNALNO PREDUZEĆE “GRADSKI SAOBRAĆAJ” d.o.o. SARAJEVO</u>	44
<u>3.1. Istorija</u>	44
<u>3.2. Organizacija</u>	45
<u>3.2.1. Materijalni resursi</u>	49
<u>3.2.2. Ljudski resursi</u>	51
<u>3.3. Krizne situacije koje utiču na odvijanje javnog gradskog saobraćaja</u>	52
<u>3.4. Odnos KJKP GRAS Sarajevo i „Centrotrans“ Sarajevo</u>	55
<u>3.5. Preporuke za unaprjeđenje usluge javnog gradskog prijevoza u Sarajevu</u>	59
<u>ZAKLJUČAK</u>	62
<u>POPIS LITERATURE</u>	64
<u>Popis slika</u>	67
<u>Popis tabela</u>	68

UVOD

Sigurnost ima važnu ulogu u svim oblastima ljudskog života i rada. Sigurnost „podrazumjeva stepen zaštićenosti ljudi od različitih oblika ugrožavanja“ (Beridan, 2008:26) jer „ne postoji apsolutna sigurnost“ ljudi, materijalnih dobara i okoline (Beridan, 2008:25). Analize pokazuju da građani razvijenijih država zavise u velikoj mjeri od „funkcija brojnih upravnih službi“ a snažan ekonomski i kuturni napredak je rezultat kvalitetne upravne strukture (Dujović, 2006:26).

Upravljanje „u oblasti sigurnosti je kontinuirana djelatnost povezivanja svih faza upravljanja u jedinstven proces donošenja odluke“ (Dujović, 2006:26). Posmatrajući svakodnevni život možemo uočiti da se većina radnih procesa i ispunjavanje određenih potreba građana realizuje kroz određene organizacije, koje dijelimo na javne i privatne. Pod javnim obično podrazumijevamo različite institucije, od vlade, parlamenta, ministarstava, direkcija i agencija do javnih ustanova i javnih preduzaća. Sigurnost i organizacija su veoma povezani.

U javnim institucijama i organizacijama sigurnost je toliko važna da je nezamislivo, a praktično i nemoguće, rješavati bilo koji problem bez uključivanja sigurnosnih aspekata. U svakoj organizaciji od javnog interesa u procesu donošenja najviše učestvuju državni službenici koji odluke sprovode u najboljem interesu građana. S obzirom na ovo, organizacija rada javnog sektora Kantona Sarajevo zasniva se na radu različitih institucija a u cilju ispunjavanja potreba građana ovog kantona. Potreba za javnim prevozom predstavlja osnovni uslov za slobodno kretanje ljudi i roba ali i utiče na njihovu sigurnost. Kantonalno javno preduzeće je „javno preduzeće čiji je osnivač Kanton Sarajevo“ (član 3. Zakon o plaćama i naknadama članova organa upravljanja...Službene novine KS,br.10/16).

TEORIJSKO METODOLOŠKI PRISTUP RADU

1. Predmet rada

Predmet rada odnosi se na Kantonalno javno komunalno preduzeće (KJKP) „Gradski saobraćaj“ (GRAS) d.o.o. Sarajevo koje se bavi prevozom putnika u Sarajevu, glavnom gradu Kantona Sarajevo, Federacije Bosne i Hercegovine i Bosne i Hercegovine. „Javni prevoz se obavlja u vidu tramvajskog, autobusnog, trolejbusnog i minibuskog saobraćaja u Sarajevu i njegovoj okolini. Osim toga, KJKP GRAS održava i kosi lift u naselju Ciglane.“ (<https://gras.ba/bs/>).

Brojni su vanjski faktori koji utiču na sigurnost prevoza u Kantonu Sarajevo, od broja stanovnika, površine, konfiguracije terena i razvijenosti cestovne i druge infrastrukture do saobraćane zagušenosti zbog upotrebe privatnih vozila. Unutrašnji faktori koji utiču na rad GRAS-a uključuju organizacijsku strukturu, rad menadžerskog i drugog osoblja i finansijski aspekti upravljanja organizacijom. U ovom radu provest će se analiza okoline sistema i organizacije javnog prevoza u KJKP GRAS d.o.o. Sarajevo.

2. Problem rada

Problem rada može se predstaviti kroz sljedeća pitanja:

- Kolika je ugroženost građana, njihove imovine i okoline od javnog saobraćaja u Kantonu Sarajevo? organizacijska struktura i koliki je stepen zaštite
- Kakva je organizacijska struktura i koliki je stepen zaštićenosti KJKP GRAS d.o.o. Sarajevo od vanjskog i unutrašnjeg ugrožavanja?
- Šta se može uraditi u cilju povećanja sigurnosti ljudi, njihove imovine i okoline u Kantonu Sarajevo?

3. Osnovni pojmovi u radu

Upravljanje - “Uprava od glagola upraviti, isto što i upravljanje (...) upravljanje, vladanje što se zasniva na moći kojom neko ograničava nečiju samovolju ili bezakonje, vođenje poslova (javnih i pravnih), na primjer -bog koji upravlja svijetom; upravljanje vladara; upravljanje poslovima koje vrši komandant u vojsci; upravna vlast državna i crkvena (...) ono što je određeno, propisano da se ljudi po tom upravljaju, naročito koje određuju način života, naredba, odredba, pravila, zakon, a onda uzor, ugledni primjer (...) put, uputstvo, nagovor, pouka (...) Ustanova iz koje se vrši upravljanje, oni koji vrše upravljanje, a može značiti i zgradu u kojoj je smještena takva ustanova (...)“ (Pusić,1997:10), citirano prema Dujović, 2006:24).

Sigurnost - „Pojam vrlo širokoga značenja. Podrazumijeva općenito stepen zaštićenosti: ljudi od različitih oblika njihova ugrožavanja, zaštitu materijalnih i kulturnih dobara u ličnoj i društvenoj svojini, zaštitu društva i njegovih vrijednosti, cjelokupnu zaštitu države od svih vidova njenoga ugrožavanja, a naposljetku sigurnost podrazumijeva stepen zaštite od ugrožavanja na planetarnom i kosmičkom nivou života općenito i ljudskoga roda u cijelosti. Svi nivoi sigurnosti: planetarni, državni i sigurnost čovjeka-pojedinca, te materijalnih i kulturnih dobara predstavljaju neraskidivu cjelinu.“ (Beridan, 2001:348).

Kriza- Huseinbašić (2004:89) definira krizu kao svaku složenu situaciju „događaj ili proces, određenog trajanja, prouzrokovani prvenstveno djelovanjem čovjeka, koji svojom fizionomijom i prirodom opasnosti predstavlja ozbiljnu prijetnju i direktan rizik i opasnost po cjelokupan sistem nacionalne sigurnosti.“

4. Ciljevi istraživanja

Sarajevo, kao glavni grad i najveći po broju stanovnika u BiH, ima veliku potrebu za preduzećem koje vrši javni gradski prevoz putnika. Zvanično preduzeće koje obavlja ovu vrstu usluge je KJKP GRAS Sarajevo. Činjenica da se u dijelu odvijanja javnog gradskog saobraćaja pojavila firma „Centrotrans“ kao konkurencija, pokazuje da postoji zainteresovanost drugih firmi za ulazak na tržište pružanja usluga prevoza. Problemi sa kojima se susreću putnici ali i firme koje

vrše prevoz putnika pokazuju da će u narednom periodu rješavanje nastalih problema i uspješno odvijanje prevoza biti ključno za opstanak u pružanju usluga i zaradi. S obzirom na prethodno navedeno tema ovog rada je društveno relevantna.

5. Generalna hipoteza

S obzirom na prethodno navedeni predmet i problem rada generalna hipoteza glasi: „Upravljanje Kantonalnim javnim komunalnim preduzećem GRAS Sarajevo u kriznim situacijama je determinirano nivoom organizovanosti menadžmenta, odgovarajućim sredstvima za rad i efikasnošću zaposlenika na izvršavanju postavljenih zadataka.“

6. Izvedbene hipoteze

Izvedbena hipoteza 1: Upravljanje procesom organizacije javnog gradskog saobraćaja u KJKP GRAS Sarajevo je određeno raspoloživim sredstvima za rad.

Izvedbena hipoteza 2: Krizne situacije kao faktor prestanka odvijanja javnog gradskog saobraćaja moguće je prevazići boljom organizacijom rada i upotrebom raspoloživih sredstava.

7. Metode rada

7.1. Opće naučne metode

- Metoda deskripcije,
- Komparativna metoda,
- Statistička metoda,
- Metoda modelovanja.

7.2. Osnovne naučne metode

- Analitičko-sintetička metoda,
- Induktivno-deduktivna metoda.

8. Vremenski i prostorni okvir istraživanja

Vremenski okvir istraživanja u radu većim dijelom obuhvata period nakon rata u Bosni i Hercegovini, odnosno od 1996. godine do danas. Manji dio vremenskog okvira istraživanja odnosi se na nastanak, razvoj, historijski kontinuitet i ratni period funkcionisanja KJKP GRAS-a. Prostorni okvir istraživanja odnosi se na teritoriju na kojoj se odvija gradski saobraćaj, odnosno šire područje grada Sarajeva.

1. KRIZNE SITUACIJE I SIGURNOST

Krize su u današnjem društvu postale neizbježne; prirodne katastrofe, recesija, ekonomske krize, saobraćajne nesreće, eksplozije postrojenja i teroristički napadi učestala su pojava. Europska unija je danas jedan od ključnih globalnih sudionika u području sprječavanja sukoba i upravljanja krizama, kako u državama članicama Unije tako i izvan nje. Pošto je Bosna i Hercegovina potencijalni kandidat to se odnosi i na nju. EU je u posljednje vrijeme mnogo napredovala u području kriza, ali se čini da joj jedino jedna izmiče iz okvira, a to je imigracijska kriza. Potrebno je sagledati cjelokupne organizacijske kapacitete EU za upravljanje kriznim situacijama; od politika do formalnih mehanizama i institucija. Sve navedeno se odražava na sigurnost i sigurnost u određenim preduzećima, npr. preduzećima javnog prevoza. Razorni učinci pojedinih kriza koji su uzrokovani katastrofama imaju direktan utjecaj na sigurnost i ne zaustavljaju se na lokalnim, regionalnim, državnim, političkim ili bilo kojim drugim granicama.

Kako krize koje proizlaze iz terorizma, građanskog rata i prirodnih katastrofa dominiraju svjetskim vijestima, nije iznenađenje da je sigurnost i upravljanje kriznim situacijama, uključujući i percepciju rizika, na vrhu globalnog društvenog i upravljačkog plana.

Rješavanje problema katastrofa, kada one prelaze nacionalne okvire i mogućnosti, zahtijeva međunarodnu uključenost, koordinaciju i saradnju na pružanju pomoći u spašavanju i oporavku državama koje su pogođene katastrofom. Sve veći broj kriza i učinak njihovih razornih posljedica je ogroman.

Upravljanje rizicima i kriznim situacijama vrlo je široko polje. U domeni civilne zaštite ili čak domovinske sigurnosti konkretno se odnosi na upravljanje različitim vrstama rizika za društvo i

ublažavanje utjecaja kriza i katastrofa. Rast informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT) predstavlja nove načine preko kojih ljudi dijele informacije i ponašaju se tokom kriznog stanja.

Rukovanje sigurnosnim rizicima često je složeno i zahtjevno naročito u odnosu na one koji upravljaju kompanijom. Pored odgovornosti moraju se sagledati etička, moralna i pravna pitanja. Cilj je osigurati i zaposlenike koji moraju biti zaštićeni, sigurni i informisani kako bi se mogli što prije poslije krizne situacije vratiti na posao što brže moguće.

VRSTA KATASTROFE	Broj katastrofa	Broj smrtno stradalih	Broj preživjelih	Visina štete u milijunima dolara
PRIRODNE	660	101.015	16.253	186.233,00
TEHNOLOŠKE	341	8.155	51	13.256,00
UKUPNO	1.001	109.170	16.304	199.489,00

Tabela 1. Ukupan broj katastrofa, žrtava i štete u Europi od 1999. do 2008. godine

Izvor: autor prema: World Disaster Report, (2008) International Federation of Red Cross and Crescent Societies.

1.1. Sigurnost

Analizirajući mnoštvo literature, domaće i strane, koja tretira sigurnost i njeno pojmovno određenje, moguće je posvjedočiti postojanju izuzetno velikog broja raznolikih definicija sigurnosti.

Problem ne leži samo u brojnosti definicija sigurnosti nego se više odnosi na to koje su to vrijednosti i društveno jednake koje treba zaštititi. U prilog tome govori slijedeća definicija:

„Sigurnost je stanje u kome je osiguran, uravnotežen fizički, duhovni, duševni i materijalni opstanak pojedinca i društvene zajednice u odnosu prema drugim pojedincima i društvenoj zajednici i prirodi.“

Iz ovog se vidi da ova definicija sigurnosti aludira na odsustvo elemenata ugrožavanja. Također, ova definicija shvata sigurnost kao neodvojiv strukturni element društva koji se odnosi na društvo, odnosno na državu u cjelini, ali i na međunarodnu zajednicu, tj. svjetsku sigurnost. Također, sigurnost može biti definirana kao odsustvo prijetnje u sticanju vrijednosti.

Elaborirajući ovu definiciju sigurnosti Dejvid Balvi je razmatra kao situaciju u kojoj postoji mala vjerovatnoća ugrožavanja stečenih vrijednosti.

Kada se govori o sigurnosti onda se postavljaju slijedeća pitanja:

- Koje su to vrijednosti koje bi trebale biti zaštićene kao što su teritorijalni integritet i pored države?
- Od čega i od koga bi trebale biti zaštićene teritorijalni integritet i pored države?

Mnogo je definicija pojma sigurnosti:

„Sigurnost je osjećaj pojedinca da je zaštićen od fizičke, društvene, duhovne, novčane, političke, ekonomske, osjećajne, profesionalne, psihološke, odgojne ili bilo koje druge prijetnje, ugroze, opasnosti, štete, povrede ili bilo kakvog događaja koji se može tumačiti kao neželjen.“

Sve nacije u svom maternjem jeziku imaju i po nekoliko riječi za sigurnost (eng. safe, protected, secure, fran. sauf, njem. sicher, geschützt, gefahrlos, tur. kesinlik, španj. certeza, protección).

„Sigurnost općenito podrazumijeva stepen zaštićenosti ljudi od različitih oblika ugrožavanja, zaštitu materijalnih i kulturnih dobara u ličnoj i društvenoj svojini, zaštitu društva i njegovih vrijednosti, cjelovitu zaštitu naroda, nacije, države...od svih vidova ugrožavanja, a naposljetku, sigurnost podrazumijeva stepen zaštićenosti od ugrožavanja na kosmičkom i planetarnom nivou života općenito, ljudskoga roda u cjelini.“

Sigurnost, dakle, stoji nasuprot ugrožavanju prijetnji, i obratno. Iz definicije je vidljivo da sigurnost možemo promatrati preko nivoa: kosmičko-planetarnog, svjetskog-globalnog nivoa sigurnosti, državnog, državno-nacionalnog, te nivoa sigurnosti koji podrazumijeva stepen zaštićenosti (naspram ugrožavanja) čovjeka-pojedinca, materijalnih i drugih dobara društva, države i onih koja su u ličnoj svojini.

Da bi očuvale svoju fizičku sigurnost ili ostvarile vlastite ciljeve države su razvile sposobnost defanzivnog i ofanzivnog djelovanja. „Pored toga, svakoj državi i njenim građanima je od velike

važnosti i očuvanje vlastite autonomije, osiguranje kontinuiranog ekonomskog, društvenog, obrazovnog i političkog razvoja i nesmetana sposobnost upravljanja svojim teritorijem.“

Čitava ljudska povijest obilježena je nastojanjima ljudi da postignu onaj stepen sigurnosti koji će im omogućiti da zadovolje svoje osnovne potrebe i realiziraju kreativne aspekte svog života. Zbog toga na sigurnost, s pravom, gledamo kao na jednu od temeljnih društvenih funkcija. Ipak, treba naglasiti da sigurnost nije samo imanentna ljudskom rodu – ona je neophodan preduvjet za opstanak i svih ostalih živih bića.

Sigurnost je osnovna funkcija svake države, s obzirom da bez odgovarajućeg nivoa sigurnosti ne možemo govoriti o demokratskoj vladavini, niti o stabilnosti društva u cjelini. Također, ne možemo govoriti o pravnom poretku bez demokracije i sustava ljudskih prava i sloboda, niti o sigurnosnoj stabilnosti bez odgovarajućih oblikovanih institucija koje je štite.

U svakom uređenom demokratskom društvu politički, sigurnosni i drugi interesi građana se modeliraju, transformišu, dobijaju na sadržaju, saglasno općim civilizacijskim preobražajima. Sigurnost je danas ključna funkcija u razvoju svakog društva. Funkcija svake države kao političke organizacije se ogleda u njenoj obavezi da građanima osigura sigurnost kroz različite sfere njenog djelovanja, naročito u sprečavanju različitih oblika nasilja, organiziranog kriminala, terorizma, očuvanja javnog reda i mira, narkomanije i dr.

Okvirni uslovi, čiji se uticaj direktno oslikava na promišljanje sigurnosti općenito i u kojima treba analizirati sigurnost, odnose se na: socio-demografske, tehnološko-gospodarske, socio-kulturalne i ekološke promjene. Za analizu sigurnosti u današnjim ulovima od bitne je važnosti, istovremeno i međusobno ovisno, uzeti u obzir sve tendencije razvoja ugroženosti i područja sigurnosti na kojima se one oslikavaju. To znači da su danas kako objektivni sigurnosni uvjeti, tako i subjektivni sigurnosni zahtjevi određeni ukupnošću i međuovisnošću obaju tendencija. Sigurnost je u budućnosti moguće ostvariti samo kooperacijom, odgovarajućom povezanošću i djelotvornim kontrolama.

Nove sigurnosne prijetnje ukazuju da bez šire strategije u borbi sa novim rizicima društva u oblasti edukacije i obrazovanja nema adekvatne sigurnosti. Razvojem novih sigurnosnih struktura na različitim nivoima društva osiguravaju se temeljni uvjeti za kontrolu svih dimenzija sigurnosti, a u cilju zaštite i spašavanja stanovništva i materijalnih dobara. Sigurnosne strukture predstavljaju specijalizirane i profesionalno osposobljene elemente tog sistema, koji imaju naglašenu instruktivnu, organizacijsku, koordinirajuću i inicirajuću ulogu, te osnovnu misiju da

svojom ulogom omogućuje svim strukturama društva i države da se, na najbolji način, suprotstave različitim sigurnosnim izazovima bilo da su oni izazvani prirodnim, ili od strane čovjeka uzrokovanim katastrofama, ratom ili nekim drugim oblikom krizne situacije (Cikotić, 2010:177).

Poštujući zadane okvirne uvjete za analizu sigurnosti potrebno je također analizirati sigurnost na više nivoa: od individualne do međunarodne, budući da složenost jednih i drugih daje smjernice i pravce za traženje rješenja, zatim analizirati sistem sigurnosti, nacionalnu sigurnost, sigurnosnu politiku, edukaciju, obrazovanje, državu, društvo, ekonomiju, obrazovnu politiku.

Proučavanje ciljeva, organizacije i funkcija sigurnosti jedne države, a u ovoj analizi udžbeničke naravi, adekvatnom i dovoljno razumljivom definicijom se čini ona u čijem sadržaju se pod sigurnosnom politikom podrazumijeva jedinstven političko-filozofski, ideološki, državno-politički, državno-nacionalni, nacionalni i vojno-politički pogled na pitanja rata, sigurnosti i odbrane, skup osnovnih opredjeljenja i rješenja o organiziranju i pripremanju države, društva, nacije, pokreta, za odbranu i zaštitu u ratu i drugim oblicima ugrožavanja. (Beridan, 2008:31) Navedene definicije sigurnosti su blisko povezane sa specijalnim modelom međunarodnih sistema, tj. Vestfalskim modelom.

Prema ovom modelu stremljenje za sigurnošću je briga vanjskih politika država, pri čemu ne postoji pretpostavljeni autoritet koji može uspostaviti pravni sistem sa nezavisnije ili objektivnije pozicije nego sto su pojedinačne države. Shvatanje sigurnosti ili nesigurnosti je u velikoj mjeri subjektivna stvar.

Kao jedna od temeljnih funkcija sigurnosti za cilj ima očuvati i razviti vrijednosti, i zato su vrijednosti predmet i cilj sigurnosti. One su predmet i cilj sigurnosti iz razloga sto su izložene ugroženostima. Izvori ugroženosti su dio ljudskog djelovanja.

To su: pojave, procesi, materije i određena živa bića koji svojim prisustvom ugrožavaju ljude, društvo i ekonomske sisteme. U živom svijetu samo čovjek svjesno doživljava ugrožavanje, dok ostala živa bića to doživljavaju intuitivno ili iskustveno. Istodobno je čovjek taj koji je jedini u stanju globalne ugroženosti djelovati na rad i život na zemlji. Drugim riječima, analize savremenog kretanja nam pokazuju da je čovjek upravo osoba koja ugrožava samog sebe. „Ideja o stavljanju pojedinca i zajednice u fokus sigurnosti je prisutna od ranije.“ Razvojni program Ujedinjenih Nacija (United Nations Development Programme – UNDP) 1994. godine

objavljuje Izvještaj o ljudskom razvoju u kojem se po prvi puta zvanično upotrebljava pojam ljudske sigurnosti. Kako i sam naziv sugerira, u konceptu ljudske sigurnosti težište je na pojedincima i društvu čija je sigurnost važna za državnu, regionalnu i svjetsku stabilnost.

Područja ugroženosti su veoma složena i u skladu s tim se susrećemo sa različitim pojmovima ugrožavanja kao što su izvori, vrste ugrožavanja, predmet ugrožavanja, sredstva i metode ugrožavanja, intenzitet i posljedice ugrožavanja.

„Prema istraživanjima istraživača iz EU došlo se do rang liste izvora ugrožavanja. Redoslijed je slijedeći :

- Statički poslovi
- Ugrožavanje životne sredine
- Zaostajanje u nauci i tehnologiji
- Prirodne nesreće
- Rasprodaja državnog bogatstva
- Tehnološke nesreće
- Kriminal i korupcija
- Socijalni nemiri.“

Rezultati ovih istraživanja nesporno dokazuju da rat nije više dominantan oblik ugrožavanja kao što je to bilo ranije. Također je očigledno da su se u savremenom svijetu pojavili novi oblici ugrožavanja, i da je njihov redoslijed u odnosu na ranija istraživanja promijenjen. Ovo istraživanje je rađeno neposredno prije terorističkog napada 11. septembra 2001. godine, a istraživanja poslije tog perioda govore da terorizam zauzima veoma značajno mjesto na ljestvici izvora ugrožavanja. Iako se ovi izvori ugrožavanja mogu podijeliti na različite načine- unutrašnje, vanjske, primarne, sekundarne..., najčešća podjela je na globalne i lokalne.

Nažalost, u razvijenim zemljama su česti napadi terorista koji destabiliziraju sigurnost te zemlje, pa i zemalja u okruženju. Realnost je da teroristi mogu napasti bilo kada, svakog minuta, 24 sata na dan koristeći se raznim tehnikama, na bilo kojem mjestu, iz bilo kojih razloga

(vjerskih, socijalnih...). Nije moguće odbraniti se na svakom mjestu od svakog metoda, protiv svakog mogućeg pristupa. Rješenje je u građanstvu zemlje. Cjelokupno društvo mora se potruditi da nešto nauči, a to je da su se stvari u domenu sigurnosti promijenile. Vlada zemlje nije jedina institucija koja štiti ili koja je zadužena da osigura sigurnost. Sigurnost države je zadaća svih njenih građana.

Vrlo značajna je veza između vlasti, ekonomije i obrazovanja. Renesansni mislilac Erasmus kaže: „Ne postoji bolja investicija u budućnost jedne nacije od investicije u obrazovanje njenih mladih ljudi.“

Proučavanje sigurnosti u jednom društvu se ne može problemizirati posmatrajući samo sa pojedinih aspekata. Sigurnost nije samo političko, pravno, vojno, policijsko, već i ekonomsko, socijalno, kulturno, obrazovno i demografsko pitanje.

Ugroženost može biti:

- prirodna,
- tehničko-tehnološka,
- ekonomska,
- socijalna
- nacionalna,
- ugroženost sigurnosti države i društva u cjelini,
- ekološka.

1.2. Kriza

Područja sigurnosti u 21.vijeku u cijelom svijetu zahvaćeni su kontinuiranim i dinamičnim promjenama. Krize pogađaju privredne subjekte, državne i političke institucije, različite druge organizacije i čovjeka kao individuu.

Londonske škole za odnose s javnošću (LSPR) krizu definiraju kao “ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu” (Novak, 2001.: 28).

Neki autori ističu da “kriza znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu” (Osmanagić Bedenik, 2003: 12). Autorica osim krize definira i poslovnu krizu. Prema njoj poslovna se kriza definira kao “... neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom” (Osmanagić Bedenik, 2003.: 12).

Prema definiciji K. Fearn-Banks, kriza je glavni događaj s potencijalno negativnim ishodom koji pogađa i organizaciju i njezine javnosti, usluge, proizvode i/ili njezino ime (Fearn-Banks, 2001.: 480).

Međutim, ne dovodi svaka kriza do negativnog ishoda i ne prijeti opstanku. Tačno je da ometa normalan rad, ali karakterizirana određenim stepenom rizika i nesigurnosti. Tokom krizne situacije moguće je ipak krenuti nabolje. Kriza traje određen vremenski period.

Kriza se definira i kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na različite načine. Budući da kriza najčešće pogađa korporacije, pod pojmom (korporativne) krize, u literaturi se podrazumijevaju “neplanirani i nepoželjni procesi ograničenog trajanja i mogućnost utjecanja s ambivalentnim ishodom (Krystek, 1987: 6).

Pojava različitih vrsta kriza ugrožavaju sigurnost. Nemoguće ih je nabrojati sve, ali ipak neke se izdvajaju zbog ugroženosti građanstva (stanovništva), države itd. Krize mogu biti uvjetovane unutrašnjim i vanjskim faktorima. Kada se krize pokušaju grupisati u kategorije moguće je dobiti neke vrste kriza:

- Vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu (krize fizičke naravi, krize javnoga mišljenja, krize zbog pogrešaka uprave, krize privredno-političke okoline).
- Vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja (iznenadne krize, nesreće i smrtni slučaj i prikrivene krize /revizije, unutarnji činitelji)
- Vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje (neobične krize i percepcijske krize). (Novak, 2001:43).

Na vrste kriza utječu i tri krizne grupe koje se temelje na reputacijskim prijetnjama, pripisivanjima krizne odgovornosti. S tim u vezi se razlikuju sljedeće reputacijske prijetnje:

- blage
- umjerene
- opasne reputacijske prijetnje (Heath, Coombs, 2006.: 203)

Vrsta krize i krizna historija kombinuju se da odrede reputacijsku prijetnju krizne situacije. Određivanje vrste krize pomaže nam u procjeni početne reputacijske prijetnje. Početna procjena se onda prilagođuje sličnim krizama.

Vrste krize po kriznim grupama	
Grupe žrtava	U ovim vrstama krize organizacija je također žrtva krize (umjerena reputacijska prijetnja).
Prirodna katastrofa	Aktivnosti prirode (zemljotres) oštećuju organizaciju.
Glasine	Kruže lažne informacije koje štete organizaciji.
Nasilje na radnom mjestu	Sadašnji ili bivši zaposlenik napada sadašnjega zaposlenika na licu mjesta.
Neovlašteno miješanje	Vanjski činitelji uzrokuju štetu organizaciji.
Slučajna grupa	U ovim vrstama krize, djelovanja organizacije koja vode do krize bila su nenamjerna (umjerena reputacijska prijetnja).
Izazovi	Subjekti tvrde da organizacija djeluje na neodgovarajući način.
Megaoštećenje	Tehnička nezgoda se događa.
Nezgode tehničkog kvara	Kvar u tehnologiji ili opremi uzrokuje industrijsku nezgodu.
Opozivi tehničkog kvara	Kvar tehnologije ili opreme uzrokuje da se

	proizvod opozove.
Grupa koja je u stanju spriječiti	U ovim vrstama krize, organizacija je ljude svjesno izložila riziku, poduzela neodgovarajuće akcije ili prekršila zakon ili propis (opasna reputacijska prijetnja)
Ljudske pogreške	Ljudska pogreška uzrokuje industrijsku nezgodu.
Opozivi ljudskih pogrešaka	Ljudska pogreška uzrokuje da proizvod bude opozvan
Organizacijsko nedjelo bez štetnosti	Subjekti su prevareni bez štetnosti.
Organizacijsko nedjelo lošim vođenjem menadžmenta	Zakoni ili propisi su prekršeni od strane menadžmenta.
Organizacijsko nedjelo sa štetom	Organizacijsko nedjelo sa štetom Subjekti su izloženi riziku od strane menadžmenta i štete se događaju.

Tabela 2. *Vrste krize po kriznim grupama*

Izvor: autor prema (Heath, Coombs 2006: 204)

Ako bi se pažljivo planiralo tačno bi se znalo odrediti tip krize. Stručnjaci za upravljanje krizom kategoriziraju više tipova krize:

- prirodne krize,
- tehnološke krize
- krize uzrokovane sukobom,
- krize uzrokovane zlonamjernošću,
- krize uzrokovane vrijednostima upravljanja,

- krize uzrokovane obmanom,
- krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave i
- poslovne i ekonomske krize.(Cutlip i dr., 2003: 389)

Bez obzira na vrstu krize neka se krizna stanja mogu spriječiti. Sprječavanje se može postići strogom kontrolom, osmišljenim procesima i isticanjem kulture.

U literaturi i praksi često se planiranje strategije rasta i razvoja izjednačava sa strateškim planiranjem ili dugoročnim planiranjem. Međutim, manje je prihvatljivo svako planiranje izjednačavati sa planiranjem rasta i razvoja bez da se u njega ugrade rizici, tj. krize koje mogu trajno oštetiti organizaciju, pa čak dovesti i do potpunog nestanka. Da bi se efektivno i efikasno upravljalo krizama važno je služiti se sa sistemom razvojnih odluka i elemenata koga čine: vizija, misija, razvojni ciljevi, razvojna politika, strategija, programi i projekti. U tom pogledu politika mora biti prožeta razvojnim ciljevima i mogućim kriznim situacijama, po mogućnosti određenih pravaca i metoda. Dugoročnim predviđanjem krize i kriznih situacija počinje se kroz strategiju i iniciranje konkretnih projekata. Njeno formulisanje mora da se bazira na temeljnim istraživanjima mogućih situacija i utvrđenih implikacija organizacije.

1.3. Organizacija

Organizacija i način rada preduzeća se može definisati na više načina, zavisno da li se misli na klasičnu teoriju organizacije ili na modernu teoriju organizacije načina rada preduzeća. U klasičnoj teoriji organizovanja načina rada preduzeća, osnovni faktori su podjela rada, ciljevi, raspon rukovođenja, autoritet, koordinacija i hijerarhija. U modernoj teoriji organizovanja rada preduzeća imamo dva modela organizovanja. To su matrična organizacija i menadžment projekat. Matrična organizacija je organizacija gdje je jedno preduzeće suočeno sa više projekata za koje su definisani ciljevi, ograničenja i rokovi, dok je kod menadžmenta projektom u pitanju cjelina koja ima svoja ograničenja i svoj cilj. Moderna teorija organizacije se analitički fokusira na složenije sisteme, što je danas neophodno, jer tako može reagovati na složenije poduhvate. Klasični modeli organizacije su doživjeli napredak, te je došlo do nastanka centara za investicije, profit, troškove, prihode, itd.

Organizacija rada podrazumijeva udruživanje ljudi radi ispunjavanja određenih zadataka. Stara je koliko i ljudski rad, ali na početku nije imala ni približno takvo značenje kakvo je poprimila u savremenom društvu. (Matić, 2007:5)

Izbor odgovarajuće organizacijske strukture, predstavlja jednu od najvažnijih odluka u javnoj ustanovi. Svaka javna ustanova ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav, tj. neki svoj sastav unutrašnjih veza i odnosa. Važnost strukture za javne ustanove jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam. Organizacijska struktura predstavlja dinamičan element organizacije – mijenja se u zavisnosti od utjecajnih faktora organizacije, koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi javne ustanove. Osnovna podjela organizacijske strukture, iz koje proistječe i njena važnost, je na formalnu i neformalnu strukturu. Formalna organizacijska struktura se uspostavlja u procesu organizacijske izgradnje Formalna organizacijska struktura predstavlja kostur svake organizacije, te je ona ta koja je propisana i službeno utvrđena. Neformalna organizacijska struktura se vezuje za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji. Neformalna organizacijska struktura je skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihova zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve organizacije. Niti jedna javna ustanova ne može imati istu organizacijsku strukturu, niti ona može biti ista u različitim fazama razvoja javne ustanove. Struktura je, baš kao i organizacija, dinamična kategorija koja se stalno mijenja, nadopunjuje i aktualizira (većina kompanija, prema istraživanjima, mora poduzeti umjerene organizacijske promjene najmanje jednom godišnje ili brojne promjene svakih četiri do pet godina). Dinamične promjene u okolini utiču na poslovanje svake javne ustanove što zahtijeva prilagodbu strategije. Ostvarenje konkurentske prednosti zavisi o uspjehu formuliranja i implementacije strategije. Proces formuliranja strategije obuhvata stvaranje novih rješenja ili pak izmjenu starih, a nakon toga slijedi jednako važan korak, implementacija. Važno je napomenuti da bez dobro oblikovane strategije ne postoje preduslovi za konačni uspjeh, zavisno o uspješnosti provedbe strategije. Uspjeh implementacije strategije zavisi o brojnim faktorima i potrebna je usklađenost i uravnoteženost na svim nivoima. Implementacija prije svega počinje od organizacijske strukture javne ustanove koja zavisi o tipu, veličini i djelatnosti. O vrsti strukture zavise koordinacija aktivnosti, načini obavljanja poslova, odnosi unutar javne ustanove, a i mnogi drugi elementi. Riječ je zapravo o podjeli organizacije na hijerarhijske nivoe.

U današnjem vremenu, da bi preduzeće moglo biti konkurentno, odnosno da bi moglo konkurirati na tržištu, potrebno je da svakodnevno prati promjene koje se događaju u okolini preduzeća.

Organizacijska struktura predstavlja neophodni, najvažniji i najznačajniji dio organizacije jednog preduzeća. Organizacijska struktura je samo jedan od dijelova organizacije. Dobra organizacijska struktura predstavlja temelj i osnovu na kojoj se daljnjim razvojem ostalih organizacijskih elemenata kreiraju potrebni uslovi za razvoj uspješne poslovne jedinice, tj. preduzeća.

Pojam organizacije je kompleksan i obuhvata mnoge aktivnosti, od upravljačkih do pripremnih, izvršnih i kontroliranih u raznovrsnim područjima društvenog i privrednog života. Zato organizacija predstavlja važnu polugu društvenog i privrednog života.

S obzirom da je organizacija vrlo stara aktivnost čovjeka možemo reći da pojam organizacije započinje sa pojavom čovjeka. Uz pomoć primitivnih sredstava za rad i samostalnosti u donošenju odluka tadašnji je čovjek počeo mijenjati oblik svojeg dotadašnjeg alata kako bi uspješnije podmirivao svoje životne potrebe. Postupnim usvajanjem stečenih iskustava te daljnjim usavršavanjem, čovjek, osim što je usavršavao svoj alat pronalazio je i efikasnije radne metode čime je stvorio veće mogućnosti za podmirenje svoji potreba koje su se protekom vremena znatno povećavale.

Tako je čovjek povećavajući kvalitetu alata i kontinuirano poboljšavajući organizaciju rada postizao mnogo veće rezultate i brže postizao ciljeve u svim segmentima svojih aktivnosti.

Organizacijska struktura je pojam koji se može definisati na više načina. Mnogi autori organizaciju smatraju naukom, stanjem, procesom, aktivnošću koja se bavi ljudskim resursima i njihovim hijerarhijskim odnosima. Organiziranje je usklađivanje i usmjeravanje određenih zadataka, da bi se oni međusobno dopunjavali ili koordinirali sa nastajanjem i uspostavljanjem radne discipline i postizanja određenih ciljeva. Standardizacija ima veliki značaj u organizaciji rada, i to kao postupak donošenja organizacijskih standarda i kao postupak koji omogućava korištenje standarda u rješavanju organizacijskih nedostataka. Paralelno sa utvrđivanjem standarda, utvrđuje se i moguće dozvoljeno odstupanje od propisanih osobina što se definiše kao tolerancija.

Organizacija poslovnih društava podrazumijeva usklađivanje elemenata proizvodnje da bi se zadovoljile određene potrebe, a stara je koliko i preduzeće koje se vrednuje na tržištu, koje se kod nas definira kao pravno lice koje obavlja privrednu djelatnost radi ostvarivanja profita. Nekoliko

je definicija organizacijske strukture. Najpotpunije je ono koje organizacijsku strukturu definira kao mrežu odnosa kojom se objedinjavaju i u koju se uključuju pozicije i uloge članova organizacije. Potrebno je istaći da organizacijska struktura predstavlja sastavni dio svake organizacije. Organizacijska struktura se sastoji od tri sastavna elementa: složenosti, formalizacije i centralizacije. Složenost se sastoji od vodoravne, okomite, prostorne i personalne diferencijacije.

Organizacija unutar javne ustanove, tj. nekog preduzeća je malo kompliciranija, jer se radi o organiziranju i koordinaciji rada svih radnika, na različitim nivoima, kako bi se posao mogao obavljati brže i uz niže troškove. U samim počecima, organizaciji se nije pridavalo dovoljno pažnje. Danas, u modernom društvu, poklanja se puna pažnja da bi se pravilno koristila u ostvarivanju svih poslovnih ciljeva, ali i omogućila realizacija sve humanijeg procesa rada.

U svakom slučaju organizacijsku strukturu treba zaštititi pored onih temeljnih vrijednosti društva i na njima zasnovati javne ustanove.

Elemente organizacijske strukture u najširem smislu možemo podijeliti na pet osnovnih elemenata:

- Operativni dio kojeg čine svi uposlenici
- Strateški dio kojeg čine vrhovni menadžeri
- Srednji dio kojeg čini srednji nivo menadžmenta
- Tehnostruktura koju čine stručnjaci s posebnim znanjima i vještinama, a često se nalaze izvan formalne strukture
- Štabno osoblje koje podržava menadžment.

Organizacijski sistem, kao pojam podrazumijeva, mnoštvo međusobno povezanih dijelova i komponenti koji zajedno čine jednu cjelinu. Oni mogu biti:

- Otvoreni, oni sistemi koji zahtijevaju konstantnu interakciju sa svojom okolinom da bi ostali i ostvarili ciljeve
- Zatvoreni, sistemi koji su samoodrživi i samodostatni, te kojima nije potrebna interakcija s okolinom da bi opstali i ostvarili svoje ciljeve

- Formalni, osmišljeni i razvijeni u preduzeću sa konkretnom svrhom i pod pretpostavkom da je efektivno poslovanje ovisno o dobrom osmišljavanju i radu formalnih sistema.
- Neformalni, ovi sistemi su razvijeni od strane pojedinaca i grupa da bi olakšali njihov rad i blagostanje u preduzeću, te da popune praznine koje nisu popravili formalni sistemi
- Mreže, kombinacija formalnih i neformalnih sistema, temelje se na ljudskoj interakciji i razmjeni informacija. (Matić, 2007:16)

Sistemi u organizaciji koji su osmišljeni da bi osigurali da organizacija ostvari svoje ključne ciljeve uspješno, nazivaju se glavni organizacijski sistemi. Oni mogu biti:

- Ljudske ili socijalne naravi
- Tehnološke naravi
- Socijalno-tehnološke naravi. (Matić, 2007:16)

Funkcijska struktura, je prva struktura kojom preduzeće počinje. Imamo tri temeljna oblika funkcijske organizacijske strukture:

- Početni
- Prijelazni
- Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture. (Sikavica, Novak, 1999:169)

Jedan od najčešćih problema s kojim se susreće svaki preduzeće u svojoj izgradnji organizacije je postizanje ravnoteže između stabilnosti i fleksibilnosti organizacije odnosno njene strukture. Tako stabilnost strukture omogućava specijalizaciju i racionalizaciju poslovanja te snižavanje troškova dok fleksibilnost omogućuje brže prilagođavanje organizacije u promjenama na tržištu te okolini u kojoj rade. Veliko je umijeće

pronaći pravu sredinu između te dvije krajnosti što je vrlo teško postići. Izbor organizacijske strukture preduzeća obično je zadatak najvišeg menadžmenta u organizaciji kojoj bi nit vodilja trebala biti izbor najprimjerenije strukture za njeno preduzeće koja mora biti temeljena na strategiji i ciljevima poduzeća. Organizacijska struktura organizacije u velikoj mjeri je određena ciljevima i strategijom kod izgradnje te se nikako ne bi smjelo izgubiti iz vida da je

organizacijska struktura rezultat djelovanja mnogobrojnih faktora organizacije. Faktori koji u konkretnoj situaciji u najvećoj mjeri utiču na organizaciju određuju i njegovu organizacijsku strukturu. U izgradnji organizacijske strukture organizacije prema organizacijskoj teoriji na jednom organizacijskom nivou može se primjenjivati samo jedan pristup raščlanjivanja zadataka. Kada je riječ o velikim organizacijama mogu se i tolerisati nedosljednosti u navedenom pogledu. Organizacijska struktura ne može se uspostaviti jednom za sva vremena pa čak i ne za neko kraće vrijeme. Dužina trajanja organizacijske strukture zavisi o dinamičnosti organizacije. Prema istraživanjima, većina organizacija ili njenih dijelova moraju poduzeti umjerene mjere organizacijskih promjena najmanje jednom godišnje te brojem promjena 4 do 5 godina. Dinamika promjena organizacijske strukture uvjetovana je i rastom tj. razvojem.

Najvažnije kod izgradnje organizacijske strukture je da se izgradi kvalitetna organizacijska struktura koja mora osiguravati ostvarivanje ciljeva organizacije optimalnu podjelu rada a posebno onih zadataka koji se dodjeljuju managerima. Nadalje, struktura mora osigurati punu pažnju ključnim funkcijama u organizaciji, efikasnu upotrebu svih raspoloživih resursa, fleksibilnost na promjene, racionalnu upotrebu kvalifikacija iskustva i znanja specijalista. Zaposleni moraju raditi u motivisani i efikasnim timovima i moraju se temeljiti na prikladnom sistemu informacija i komunikacija.

Smatram da je organizacijska struktura važna za uspješnost naše zemlje us svim struktirama patak i u javnim ustanovama Bosne i Hercegovine.

1.4. Upravljanje

Upravljanje je organizacijska funkcija i proces. Funkciju upravljanja u preduzeću vrše vlasnici ili njihovi predstavnici. Upravljanje se realizira donošenjem upravljačkih odluka.

Organizaciju upravljanja određuju država ili dioničari ili vlasnici. Upravljanje predstavlja proces mijenjanja postojećeg stanja u društvu u skladu s postavljenim ciljem ili planom. Upravljanje se realizira kroz proces donošenja upravljačkih odluka i njihovu provedbu.

Upravljanje dijelimo na:

- Strateško (vlasničko)
- Taktičko (poslovno)

- Operativno (pripada menadžmentu)

Strateško upravljanje održava skup dugoročnih ciljeva koji će biti realizirani taktičkim i operativnim upravljanjem kroz poslovne politike preduzeća. Strateškim se upravljanjem određuju standardi rukovođenja kroz kontrolni sistem kritičnih tačaka. Uprave preduzeća i cijeli menadžment (nadzorni odbor, uprava i menadžeri rukovodioci) u današnjim uslovima u našim preduzećima zbog potreba za poduzetništvom-dinamičnosti promjena na tržištu, preuzimaju i veći dio priprema sadržaja strateškog upravljanja.

Uprava preduzeća menadžment, vodi poslovanje preduzeća i raspolaže rukovodećom kontrolom. Kontrola rukovođenja podrazumijeva postavljanje ciljeva i podciljeva preduzeća i njihovo ostvarenje. Uprava preduzeća donosi rukovodeće odluke o prodaji, proizvodnom programu - asortimanu, tehnologiji te zapošljavanju radnika i vanjskih saradnika. Rukovodeće odluke donose se na temelju određene metodologije procesa odlučivanja uz poštivanje postojećih postavljenih procedura, pravila, uputa i propisa.

Uprava društva vodi cjelokupno poslovanje između dvije Skupštine na vlastitu odgovornost. Upravu društva imenuje nadzorni odbor u dioničkim društvima. U društvima sa ograničenom odgovornošću Uprava se određuje u društvenom ugovoru, odlukom članova društva na Skupštini ili odlukom članova društva donesenom u pisanom obliku.

Zadaci Uprave su:

- Planiranje poslovanja
- Organiziranje radnog procesa
- Donošenje poslovnih odluka
- Zastupanje i predstavljanje
- Rukovođenje, vođenje i kontrola
- Zapošljavanje i raspoređivanje radnika i saradnika
- Donošenje odluka o davanju ovlaštenja
- Utvrđivanje rezultata rada

- Komuniciranje sa osnivačima (ili dioničarima) i okruženjem
- Podnošenje izvještaja nadzornom odboru (ili vlasnicima)

Nadzorni odbor nadzire vođenje poslova preduzeća u skladu s odlukama skupštine, aktima preduzeća i propisima. Nadzorni odbor fakultativni je organ za preduzeća s ograničenom odgovornošću do 300 zaposlenih radnika. Nadzorni odbor ovlašten je pregledati poslovne knjige društva, godišnji obračun (bilancu) i dužan je o svom radu podnositi redovne i vanredne izvještaje Skupštini. Nadzorni odbor zaključuje s upravom - direktorima ugovore o radu i plaći. Članovi Nadzornog odbora odgovorni su članovima društva za pričinjenu štetu za vrijeme trajanja svog mandata.

1.5. Krizni menadžment

Svaka odgovorna uprava mora imati krizni menadžment. Krizni menadžment je aktivnost usmjerena na savladavanje situacije opasne po opstanak preduzeća, planiranje i sprovođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva preduzeća (Krummenacher, 1981:13). Krizni menadžment ne treba shvatiti kao nešto nepoželjno, već kao bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja svakom organizacijom. Krizni menadžment je skup funkcija ili procesa koji imaju za cilj da identifikuju, izuče i predvide moguće krizne situacije i uspostave posebne načine koje će organizaciji omogućiti da spriječi krizu ili da se sa njom izbori i da je prevaziđe, uz minimiziranje posljedica njenog dejstva i što brži povratak u normalno stanje.

Krizni menadžment je serija tekućih, međusobno povezanih procjena ili ispitivanja vrsta kriza i snaga koje mogu predstavljati veliku opasnost za glavne proizvode preduzeća, usluge, procese proizvodnje, zaposlene, okruženje i zajednicu. Osim toga, krizni menadžment obuhvata seriju aktivnosti dizajna, redizajna i implementacije ključnih planova, procedura i mehanizama za otkrivanje, sprečavanje, pripravnost, obuzdavanje, oporavak i učenje.

Krizni menadžment je skup funkcija ili procesa koji imaju za cilj da identifikuju, izuče i predvide moguće krizne situacije i uspostave posebne načine koje će organizaciji omogućiti da spriječi krizu ili da se sa njom izbori i da je prevaziđe, uz minimiziranje posljedica njenog dejstva i što brži povratak u normalno stanje

U posljednje vrijeme uprave preduzeća imaju i rukovodioca (direktora) kriznog menadžmenta. Njegov zadatak je poslovi procjene rizika prije incidenta, ali i operativne upute pri nastupanju krize. Može se reći da on radi na prevenciji, pripremi, ublažavanju i oporavaku

Najčešće navođen cilj kriznog menadžmenta je efektivno planiranje resursa koji su potrebni za ponovno uspostavljanje financijske ravnoteže i operativne efikasnosti nakon gubitka.

Krizni menadžment omogućava organizacijama da se mnogo brže oporave i da mnogo uspješnije uče od poznatih kriza.

Ako neka uprava ne shvati krizu i ugroze na pravi način može se desiti čak i da nestanu. Iluzije koje neke uprave imaju po pitanju kriznog menadžmenta su:

- Iluzija o dimenzijama (naša veličina će nas zaštititi)
 - Iluzija o “spoljašnjem zaštitniku” (neko drugi će nam pokriti gubitke)
 - Iluzija o uspješnosti (“uspješni” ne zapadaju u krize)
 - Iluzija o nepovredivosti (krize se događaju drugima)
 - Iluzija o podijeljenoj odgovornosti (upravljanje krizom je posao nekog drugog)
 - Iluzija o nepredvidivosti (nemoguće se pripremiti za krizu)
 - Iluzija o previsokoj cijeni (upravljanje krizom je nedjelotvorno i skupo)
 - Iluzija o negativnim aspektima krize (kriza u svakom slučaju ima negativne, pogubne efekte)
 - Iluzija da cilj opravdava sredstva (težnja za profitom opravdava pretpostavljanje drugih rizika)
 - Iluzija o nosiocima loših vijesti (zaposleni koji sumnjaju u mogućnost savladavanja krize biće kažnjeni)
 - Iluzija o luksuzu
 - Iluzija o kvalitetu (kvalitet se postiže kontrolom a ne prevencijom)
 - Iluzija o iskustvu (organizacije koje su preživjele krizu su spremne)
 - Iluzija o brzom izlječenju (kriza se može brzo savladati tehničko-financijskim mjerama)
- (Bulatović, 2016:7).

Krizni menadžment se ne odnosi samo na preduzeća nego na cjelokupnu ljudsku djelatnost.

Od svojih samih početaka Evropska unija nije predvidjela da će se baviti kriznim menadžmentom i upravljanjem kriza. Međutim, to je bilo neizbježno. Uz to razvoju kriznog menadžmenta u

Europskoj uniji pridonijelo je i poimanje država članica o njihovoj energetske, transportnoj, financijske međuovisnosti i ranjivosti infrastrukture.

Europska unija funkcionira u 30 različitih glavnih političkih sektora ili područja od sigurnosti hrane do vanjske i sigurnosne politike. Spoznaja da znatan broj političkih sektora ili interesnih područja kojima se bavi Europska unija može biti izložen transnacionalnim krizama nagnala je Europsku uniju da uspostavi različite sporazume kriznog menadžmenta unutar i između tih političkih sektora (Larsen i suradnici, 2009).

Europska unija, uz specifične sporazume, pristupila izradi općih aranžmana za upravljanje hitnim slučajevima i nesrećama velikih razmjera. Ti aranžmani imaju zadaću ne samo povezati nacionalne sisteme kriznog menadžmenta zemalja, nego povezati i specifično djelovanje kriznog menadžmenta za pojedine vrste opasnosti unutar različitih sektora politika EU sa zajedničkim pristupom upravljanja za sve vrste ugrožavanja. Ti sporazumi trebali bi utvrditi okvir unutar kojega će usklađeno djelovati različiti sektori EU (nuklearna energija, javno zdravstvo, zdravlje životinja i slično) kao skladan sustav kriznog menadžmenta Europske unije.

Glavna odgovornost za funkcioniranje kriznog menadžmenta i reagiranje u krizi i dalje je u nadležnosti nacionalnih vlada. Europska unija razvila je svoj sistem kriznog menadžmenta koji je sada za razliku od prije petnaest godina u mogućnosti pružiti konkretnu podršku nacionalnim strukturama u rješavanju kriza.

Pojam krizni menadžment ima dva značenja: institucionalni i funkcionalni.

Pod kriznom menadžmentom u institucionalnom smislu podrazumijevaju se osobe koje kao zastupnici vlasnika kapitala ili snagom zakona vode državu (ustanovu, preduzeće) u krizi sa ciljem njegovog saniranja. Krizni menadžment kao institucija znači nosioca kriznog menadžmenta.

Krizni menadžment u funkcionalnom smislu predstavlja vođenje države (ustanove, preduzeća) koje teži za ciljem da državu izvede iz krize i da ga učini dugoročno sposobnim za opstanak. Krizni menadžment kao proces upravljanja obuhvata slijedeće faze: faza planiranja, realizacije i kontrole.

Proces kriznog menadžmenta u širem smislu obuhvata široki spektar aktivnosti usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu, do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize. Uspješan plan upravljanja krizom povezan je i s drugim organizacijskim programima, poput hitnih intervencija na vozilima,

oporavka od katastrofa, upravljanja rizicima, komunikacija, kontinuiteta poslovanja itd. Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva:

- *Anticipativno upravljanje krizom.* Uključuje sisteme ranog upozorenja, analizu potencijala, upravljanje rizicima te politiku fleksibilnosti.
- *Identifikaciju krize.* Je li nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage?
- *Reaktivno upravljanje krizom.* Odnosi se na osiguranje temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize te ga obilježavaju jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili dobiti te korištenje instrumenata identifikacije krize.

U svakom slučaju, cilj kriznog menadžmenta je jasan: zaštititi ljudski kapital, čuvati sudionike i krizi i osigurati ključne poslovne procese u kratkom i dugom roku.

Pored toga, ukoliko organizacija uspije razviti bolji sistem predusretanja i savladavanja krize od svoje konkurencije, krizni menadžment može postati konkurentska prednost organizaciji.

Prije krize vlasnici preduzeća trebaju razmisliti o tome kako bi katastrofa uticala na zaposlene, kupce, dobavljače, opću javnost i vrijednost njihovog preduzeća.

Kriza može pogoditi bilo koje preduzeće u bilo kom trenutku, bilo gdje. Napredno planiranje je ključ za preživljavanje. Sedam je kritičnih koraka za upravljanje krizama koje svako preduzeće treba da ima, bez obzira na veličinu.

- **Imati plan** - Svaki plan počinje sa jasnim ciljevima. Ciljevi tokom krize su zaštita bilo kojeg pojedinca (zaposlenog ili javnosti) koji može biti ugrožena krizom, osigurati da se javnost bude informisana, i da organizacija preživi. Ovaj pisani plan treba da sadrži konkretne akcije koje će se poduzeti u slučaju krize.
- **Odrediti glasnogovornika** - Ako bi kriza mogla potencijalno uticati na zdravlje ili dobrobit kupaca (korisnika), opće javnosti ili zaposlenih, to može privući pažnju medija. Kako bi se osiguralo da preduzeće daje jasnu dosljednu poruku, glasnogovornik mora biti spreman na pitanja o medijima i sudjelovati u intervjuima.
- **Iskrenost i otvorenost** - Ništa ne generiše više negativnih medijskih sadržaja nego nedostatak poštenja i transparentnosti. Prema tome, što je moguće više biti otvoren i transparentan, jer tako se može da pomoći da se zaustave glasine i da se umiri

potencijalna medijska buna. Ta se transparentnost mora projicirati kroz sve komunikacijske kanale: intervju za novine, društveni mediji, interne najave itd.

- **Obavještenje za zaposlene** - Informisanje radnika preduzeća pomaže osiguravanju da se poslovanje nastavlja i da protiče što je moguće bolje bez obzira na situaciju. Također, smanjuju se interni govori koji mogu dovesti do toga da zaposleni objavljuju lažne informacije društvenim medijima.
- **Komuniciranje s klijentima, korisnicima** - Nikako ne bi bilo dobro da klijenti, korisnici i svi oni koji su nekako vezani za preduzeće saznaju o krizi putem medija. Informacije o bilo kojoj krizi koja se odnosi na organizaciju trebaju najprije dolaziti od uprave (menadžmenta) Dio kriznog komunikacijskog plana mora uključivati sve one koji su nekako vezani za preduzeće , npr. putem web stanice i koja će se redovno ažurirati tokom događaja.
- **Često ažuriranje** - Bolje je previše komunicirati nego omogućiti glasinama da popune prazninu. Izvod sažetih izjava, ažuriranih akcionih planova i novih događaja što objavljevati što je moguće često. U današnjem tehnološkom vremenu treba imati na umu da su mediji dostupni 24 sata.
- **Ne potcijeniti društvene medije**- Mediji poput facebooka, instagrama, twitera, vibera su također, jedan od važnih komunikacijskih kanala, ako ne i najvažniji.

Velike krizne situacije mogu izbrisati decenije napornog rada i vrijednosti preduzeća u roku od nekoliko sati. Dobro upravljanje kriznom situacijom potvrđuje da preduzeće posjeduje procese i procedure za rješavanje gotovo bilo kojeg pitanja koja se može razviti. Druga kritična komponenta planiranja upravljanja kriznim situacijama jest uspostavljanje plana sukcesije. Trebalo bi jasno definisati neophodne korake koje treba pratiti. Ono što je najvažnije je to što se kreira plan za upravljanje krizom kada sve funkcioniše bez problema i svi koji su uključeni mogu jasno razmišljati. Planiranjem unaprijed, sve strane će imati vremena da ozbiljno razmišljaju o idealnim načinima za upravljanje različitim vrstama kriza. Dok se razvije sopstveni plan za upravljanje kriznim situacijama, neophodan je savjet stručnjaka koji uključuje vodeći menadžerski tim, zaposlene, korisnike usluga, stručnjake za komunikacije i finansijski menadžment. Svaki od ovih pojedinaca može pružiti vrijedan uvid koji bi dio mogao biti kritičan ukoliko bi kriza pogodila preduzeće.

Krizni menadžment može biti i usmjeren na rješavanje nekih konflikata unutar same organizacije. Usklađivanje ciljeva organizacije i ciljeva pojedinih uposlenika obavezno stvara konflikte, zbog različitosti u pristupu i konfliktnosti pojedinačnih ciljeva. U teoriji se navodi sedam osnovnih izvora konflikata, a to su:

- Konflikti zbog pojedinih prioriteta - nastaje zbog različitih mišljenja oko redoslijeda izvođenja pojedinih aktivnosti i zadataka,
- Konflikti zbog administrativne procedure – nastaje zbog različitih u vezi administracije prioriteta, odgovornosti i izvještavanja,
- Konflikti zbog tehničkih pitanja - nastaje zbog različitih mišljenja oko specifikacija, tehničkih postupaka i drugih tehničkih pitanja,
- Konflikti zbog ljudskih resursa- nastaje zbog toga što je radna snaga ograničena i kontrolisana od funkcionalnih pojedinaca.
- Konflikti zbog troškova – nastaje zbog različitih mišljenja u vezi procjene troškova,
- Konflikti zbog programa – nastaje uslijed različitih mišljenja oko programa ili redoslijeda događaja
- Lični konflikti- nastaju uslijed različitih mišljenja i gledišta koje su posljedica razlika među ljudima

Osnovni zadatak kriznog menadžera je da pokuša riješiti konflikte, kriznu situaciju i znati istima upravljati. To znači sa smanjuje negativne efekte ili ih potpuno eliminiše.

Krizne situacije se pokušavaju riješiti:

- Konfrontacijom
- Kompromisom
- Izgladivanjem
- Prisiljavanjem

- Povlačenjem
- Saradnjom
- Nagovaranjem
- Prihvatanjem
- Prenošanjem
- Preuređivanjem

U neke situacije su ugrađene prirodne katastrofe, a u neke ljudski faktor.

Budući da razvojna politika sadrži principe i kriterije za upravljanje kriznim menadžmentom i dugoročnim poslovanjem, njeno formulisanje mora da se bazira na što širem prostornom i što dužem vremenskom horizontu. Naime, treba odrediti smjer i način ostvarivanja uloge kriznog menadžmenta u organizaciji. Razvojna politika organizacije kroz „scile“ i „haribde“ koje se pojavljuju u dinamičkom okruženju na takav način uspostavlja balans između snaga organizacije s jedne strane i kriza s druge strane menadžment. U formulisanje kriznog menadžmenta mora se oslanjati na aproksimaciju krive rasta organizacije i da li će ona moći da podnese neku kriznu situaciju.

2. FAKTORI ODVIJANJA GRADSKOG PREVOZA U SARAJEVU

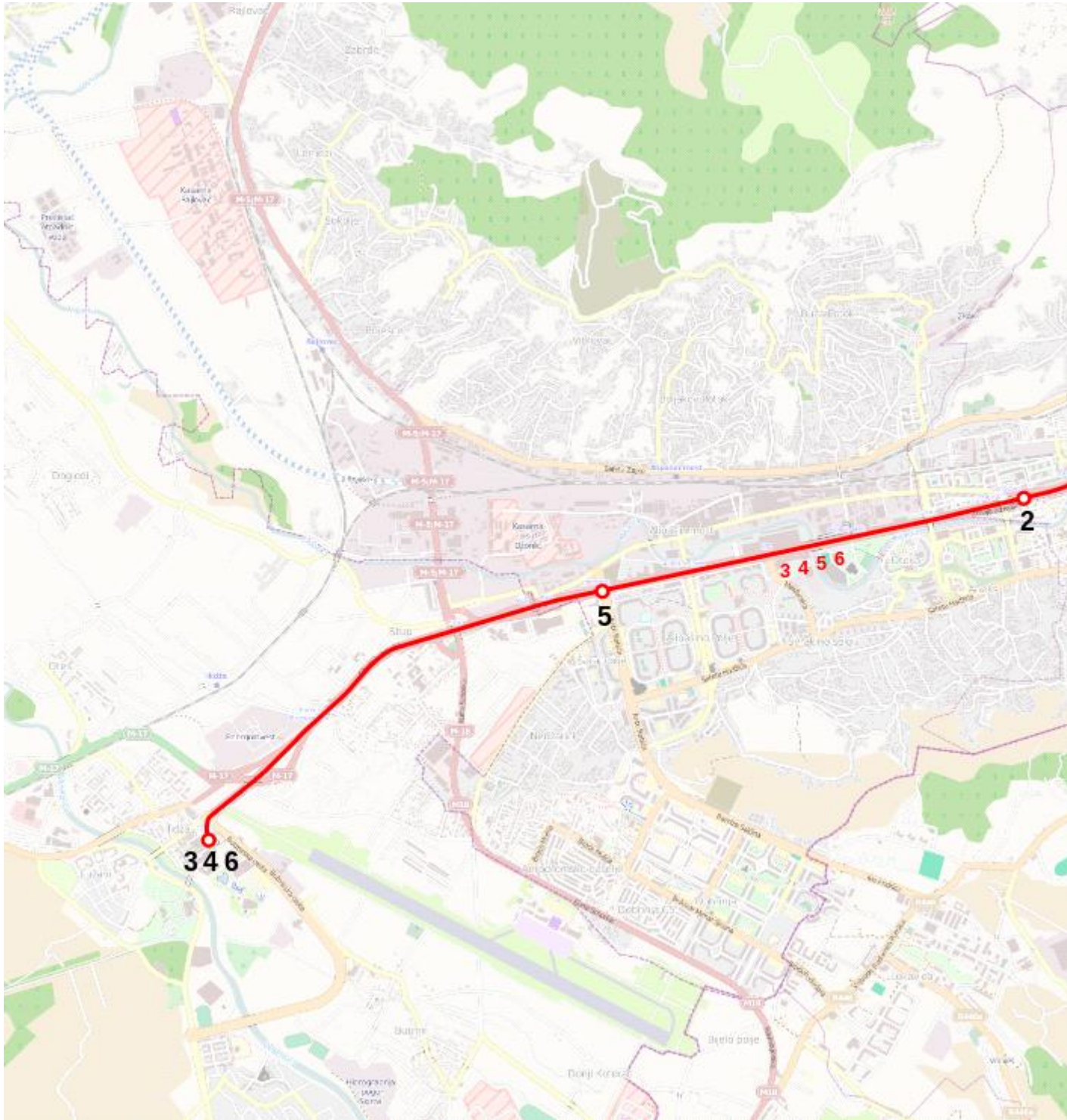
2.1. Istorijski pregled razvoja

Prvi javni gradski saobraćaj se spominje baš na prostorima Sarajeva. U ljeto 1884. godine počelo sa kopanjem sarajevskih ulica i polaganjem tramvajskih šina. Prva tramvajska pruga u Sarajevu bila je duga 3,1 kilometar, a počinjala je od današnjeg Ekonomskog fakulteta, pružala se Ferhadijom i dalje glavnom gradskom ulicom (današnjom Titovom) preko Marijin dvora i završavala na uzanoj željezničkoj stanici. Tada je napravljena samo jedna traka pa se tramvaj vraćao istim šinama kojim je i došao. Bilo je propisano da jedan konj ne smije voziti više od dva kruga, kako se ne bi iscrpio. Johan Hanke je bio prvi „tramvajdžija“. Prvi tramvaj koji su vukli konji je zvanično počeo s radom 01.01.1885. godine u 10 sati. U historijskim spisima piše:

...da su sva četiri kola za lični promet stajala pred stanicom u Ferhadiji, a pred njima su se okupili zemaljski poglavar Appel, civilni adlatus Nikolić, podmaršal Buvard, generali Haas i Arlow, predstojnici Zemaljske vlade i Gradsko poglavarstvo. Cijela ova svita je zatim sjela u kola i za 13 minuta odvezla se do gradskog kolodvora „glatko, čisto, nečujno, kao na dlanu“...

Uporedo sa električnom rasvjetom, 01. maja 1895. godine, Sarajevom je krenuo kružiti i prvi električni tramvaj, koji je zamijenio dotadašnji tramvaj na konjsku vuču. Trasa električnog tramvaja išla je od željezničke stanice, koja se nalazila kod današnjeg hotela "Bristol" pa do Latinske ćuprije. Vozila koja su korištena proizvela je firma "Simens-Sohukert" i bili su to prvi tramvaji nastali u njenim pogonima. Građani nisu imali povjerenja u ovaj „električni stroj“ pa je u početku tramvaj uglavnom kružio poluprazan.

Već sljedeće godine, 6. septembra, električni tramvaj zabilježit će rekordan broj prevezenih putnika - čak 3.800 ili skoro 15 odsto cjelokupnog stanovništva Sarajeva. Povećan broj putnika tražio je značajne izmjene u režimu saobraćaja pa su, umjesto svakih 15 minuta, tramvaji kretali svakih deset minuta s polazne stanice. Pruga je produžena do Vijećnice 1. decembra 1897. godine, a nepunu godinu dana poslije u saobraćaj je puštena još jedna linija koja je išla današnjom Titovom ulicom do Katedrale. Preko Baščaršije 1923. godine šinama su povezane Obala i Titova ulica, a iza Tvornice duhana izgrađena je nova remiza. Sarajevo danas ima jenu tramvajsku liniju u dužini od 10,7 km. Linijom su povezana naselja Baščaršija i Ilidža. Prvi električni tramvaj imao je dvoje vrata, a mogao je ukupno primiti 24 putnika. Ovaj tramvaji imao je odvojene vagone za pušače i nepušače, a čak je, u početku, bilo i posebnih vagona za muškarce i žene. Vozači i kondukteri su imali pravila u oblačenju i održavanju higijene.



Slika 1. Mapa dužine tramvajske pruge u Sarajevu

Usluge autobuskog i miniautobuskog saobraćaja za javni gradski i prigradski prevoz putnika datiraju od 1953.godine. Od tog perioda ovaj vid saobraćaja se konstantno mijenjao i jačao, da bi u periodu neposredno pred agresiju na BiH ovaj vid saobraćaja sa brojnim stanjem od 220 voznih jedinica bio jedan od najjačih prevoznih preduzeća na ovim prostorima

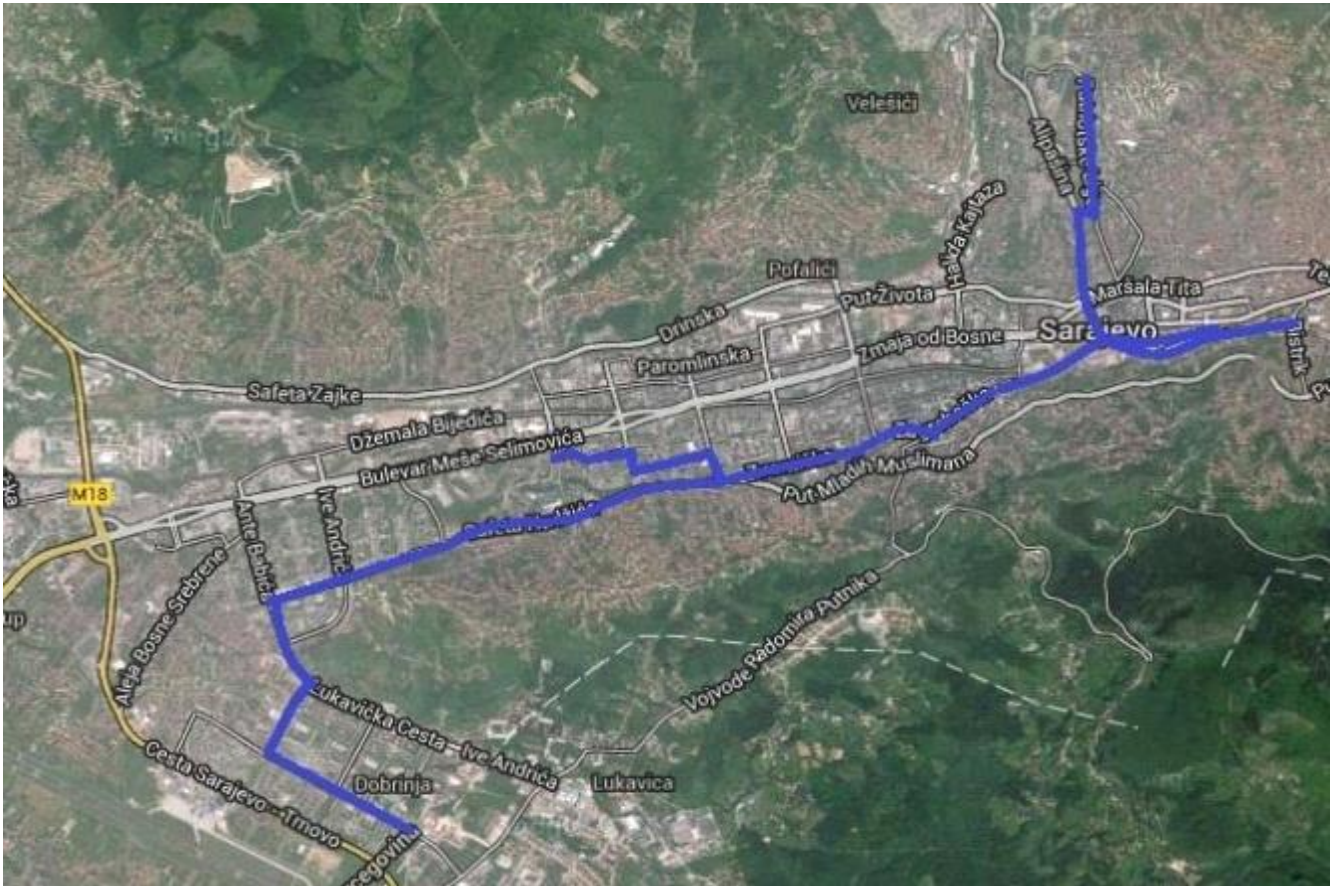
Svoj potpuni preporod u poslijeratnom periodu ovaj sektor doživljava zahvaljujući pomoći Vlade Japana koja je donirala ukupno 60 autobusa marke MAN, od čega je šest zglobnih autobusa. Danas autobusni saobraćaj sa brojnim stanjem od 110 voznih jedinica dnevno uključenih u saobraćaj preveze 140.000 putnika dnevno i na drugom je mjestu u ukupnom broju prevezenih putnika u odnosu na ostale vidove saobraćaja. Autobusni saobraćaj povezuje sve četiri saobraćajne zone, odnosno sve opštine Kantona Sarajevo. Na raspolaganju putnicima je svakodnevno 39 autobusnih linija, od kojih 20 funkcioniše u unutrašnjosti grada ,dok su ostale prigradske, među kojima su i dvije međugradske linije. Trenutno stanje ovog vida saobraćaja je relativno zadovoljavajuće, zahvaljujući prvenstveno doniranim novimvozilima, kojih je inače i najviše u saobraćaju.



Slika 2. Zglobni autobus

Trolejbus se u Sarajevu pojavio već 1939. godine. Nažalost, projekt trolejbuskog saobraćaja je propao iz političkih razloga.

Sa Olimpijadom održanom u Sarajevu 1984. godine rođen je i novi vid saobraćaja, trolejbuski saobraćaj. Ova ekološki čista vozila, sa pogonom na električnu energiju, brza i skoro nečujna u potpunosti su pokrivala lijevu obalu Miljacke. Uvođenjem trolejbusa u saobraćaj zbog navedenih karakteristika, dat je veliki doprinos modernizaciji i ukupnom kvalitetu Javnog gradskog prevoza putnika. Iako je i ovaj vid prevoza pretrpio velika ratna razaranja, stanovnike lijeve obale Miljacke, trolejbusi i dalje povezuju sa administrativnim, školskim i kulturnim centrom grada. I tako, na trasi ukupne dužine 22,4 km, 25 vozila različitih tipova prevoze 50.000 putnika. Naravno, da bi se ovo ostvarilo bilo je potrebno mnogo sredstava i truda. Urađena je i sanacija 20 trolejbusa Škoda TR-14 I 5 zglobnih ŠKODA-SANOS, kupovina 8 remontovanih Tr-14 na kojima su izvršene određene prepravki prilagođavanje uslovima naše eksploatacije, kupljeno 9 polovnih trolejbusa marke MAN, izvršena sanacija depoa trolejbusa, radionica, kancelarija. Vozni park podrazumijeva i dva nova niskopodna trolejbusa, donacija Češke Vlade, kao i dva trolejbusa tipa ŠEAL-1090 donacija Evropske Unije, u saradnji sa preduzećem VMC.



Slika 3. Grafički prikaz trolejbuskog saobraćaja

U naselju Ciglane od 1987. godine je u upotrebi kosi lift. Oni se koriste za prevoz putnika na većim usponima, gdje se sila od kabine koja se spušta koristi za vuču kabine koja ide uz uspon.

U konceptu održive urbane mobilnosti Javni gradski prijevoz predstavlja okosnicu mobilnosti urbanih sredina, zbog svojih nespornih prednosti: visokog operativnog kapaciteta, prostorne i energetske racionalnosti, te socijalne inkluzije svih stanovnika urbanih sredina.

Kako je u kontekstu održive urbane mobilnosti važno postići promjenu modalne raspodjele gradskih putovanja s pravca korištenja ličnog automobila na javni gradski prijevoz i ostale održive načine putovanja (pješačenje i korištenje bicikla), važno je potrebno jačati potencijale javnog gradskog prijevoza, stvaranjem preduvjeta za konkurentnost korištenju ličnog vozila.

Stoga je potrebno javni gradski prijevoz učiniti što je više moguće atraktivnijim, kako bi se postigla željena modalna raspodjela putovanja u korist javnog gradskog prijevoza.

2.2. Uticaj administrativno-političkog ustroja na područje Sarajeva

Od nekadašnjih deset općina gradske zajednice, u dijelu koji je pripao Federaciji Bosne i Hercegovine formiran je Kanton Sarajevo na drugom stepenu (od općina Stari Grad, Centar, Novo Sarajevo, Novi Grad, Ilijaš, Hadžići, Ilidža i Vogošća), a od općina Stari Grad, Novi Grad, Centar i Novo Sarajevo formiran je Grad Sarajevo. U ovom dijelu Bosne i Hercegovine je četverostepena politička teritorijalna podjela (Federacija BiH, Kanton Sarajevo, Grad Sarajevo i općine). Od dijelova sarajevskih općina koje su pripale Republici Srpskoj (Istočni Stari grad od dijela općine Strari Grad, Lukavica od dijela općine Novo Sarajevo i Kasindol odnosno Istočna Ilidža od dijela općine Ilidža) i općina koje su većim dijelom u njenom sastavu (općina Pale i općina Trnovo) gormiran je Grad Istočno Sarajevo. Ovog gradskom području priključene su općine Sokolac i Rogatica. Prema Dejtonskom sporazumu 56,2% prijeratne površine Grada i 98,% njegovog stanovništva iz 1991.godine pripalo je Federaciji BiH, A Rpublici Srpskoj 43,8% gradske teritorije i 1,5% stanovništva (SPU FBiH 1,1997).

Političko-teritorijalni ustroj cijele Bosne i Hercegovine pa tako i Sarajeva i razvoj njenog sistema predstavlja dug historijski proces. On se odvijao pod vrlo specifičnim političkom i socijalnim uslovima. U dugoj historiji Bosna i Hercegovina je prolazila kroz faze od potpune državotvornosti, do dijela druge države. 1992.godine je postala samostalna i nezavisna i u velikoj mjeri uslovljena političko-teritorijalnim razvojem. Bosna i Hercvegovina je od Dejtona utemeljena na sasvim novom ustavno-pravnom i državno-pravnom poretku kao decentralizirana država sa dva entiteta i centralnim institucijama koje su od vitalnog značaja za funkcionisanje jedne međunarodno priznate države. Davanje visokog stepena državotvornosti entitetima i uvođenje trostepenog (entiteti, kantoni, gradovi-općine) političko-teritorijalnog ustroja daje radikalnu refleksiju na sve socijalne sfere u državi. Tako u BiH postoje područja sa statusom grada kao što je slučaj sa gradom Sarajevo. Urbani sistem najvećeg ranga su značajno izgubili na svojoj demgrafskoj koncentraciji i kvalitetu gravitacijskog potencijala najviše zbog političko-teritorijalne organizacije Bosne i Hercegovine i političkog nastojanja održavanja separatnog razvoja, npr entiteti sa velikim stepenom državnih funkcija.

Do 1992.godine deset općina na području Sarajeva je funkcionisala kao društveno-politička zajednica, a one su: Centar, Stari Grad, Novi Grad, Novo Sarajevo, Ilidža, Vogošća, Hadžići, Ilijaš, Pale i Trnovo i predstavljale su gradsku zajednicu regionalnog tipa sa površinom od 2048 km² i 527049 stanovnika.Dejtonskim mirovnim sporazumom i savremenim političko-teritorijalnih ustrojem radikalno se razgradio prostor područja grada Sarajeva.Složenost prostorne radikalizacije i promjene političko-teritorijalnog ustroja grad Sarajevo postaje višestruko multifunkcionalan. 1995.godine uspostavljena je nova političko-teritorijalna podjela. Postratni politički razvoj Bosne i Hercegovine započeo je na temelju Dejtonskog mirovnog sporazuma.

Od nekadašnjih deset općina, od dijela koji je pripao Federaciji Bosne i Hercegovine, formiran je Kanton Sarajevo od općina Centar, Stari Grad, Novi Grad, Novo Sarajevo, Ilidža, Hadžići, Ilijaš, a od općina Stari Grad, Novi Grad,Centar i novo Sarajevo formiran je Grad Sarajevo. U ovom dijelu Bosne i Hercegovine je četverostepena politička teritorijalna podjela: Federacija Bosne i Hercegovine, Kanton Sarajevo,Grad Sarajevo, općine. Prema Dejtonskom sporazumu 56,2% prijeratne površine Grada i 98,5% stanovništva pripalo je Federaciji Bosne i Hercegovine, a Republici Srpskoj 43,8% teritorije.

Osnovna funkcija svakog preduzeća, pa i KJKP GRAS Sarajevo je dobit. Kod preduzeća koja se bave uslužnom djelatnošću, kao što je slučaj Gras-om, postoji i sekundarna funkcija, a to je zadovoljavanje potreba korisnika usluga iz obavljanja ove djelatnosti. Da bi jedno preduzeće ostvarilo svoje ciljeve, bilo da je riječ o ekonomskim ili neekonomskim ciljevima, od izuzetne je važnosti da postoji vrlo jasan i koncizan plan preduzeća po kojem će se raditi a koji je u korelaciji sa ciljevima preduzeća. Vrlo je interesantna i podjela ciljeva na vremenske odrednice, shodno vremenu koje je potrebno da bi se isti izvršili.

2.3. Geografske karakteristike i mreža saobraćajnica

Grad Sarajevo, glavni grad, političko, kulturno i privredno središte Bosne i Hercegovine smješten je na površini od 142 km² sa 527 049 stanovnika (popis iz 1991.godine). Smješten na rijeci Miljacki desnom pritokom rijeke Bosne, a u istočnom dijelu sarajevsko-zeničke kotline. U pogledu korištenja usluge, dominira javnim prijevozom i njegovom politikom.

Temeljni značaj mreže saobraćajnica već godinama se sastoji u tome da poveže različite funkcije i obezbijedi korištenje površina jedne zajednice kao npr. stanovanje, rad, snabdijevanje, obrazovanje, itd. Na taj način se mreža saobraćajnica širi. Po mnogo čemu Sarajevo je geografski karakteristično po svojoj neravnom terenu. Obuhvata više reljefnih tipova: ravnice u jugozapadnom dijelu grada, blago brežuljkasto zemljište, te visoke planinske predjele. Nadmorska visina se kreće od blizu 500 metara u središtu Grada Sarajeva do više od 2000 metara u Istočnom Sarajevu.

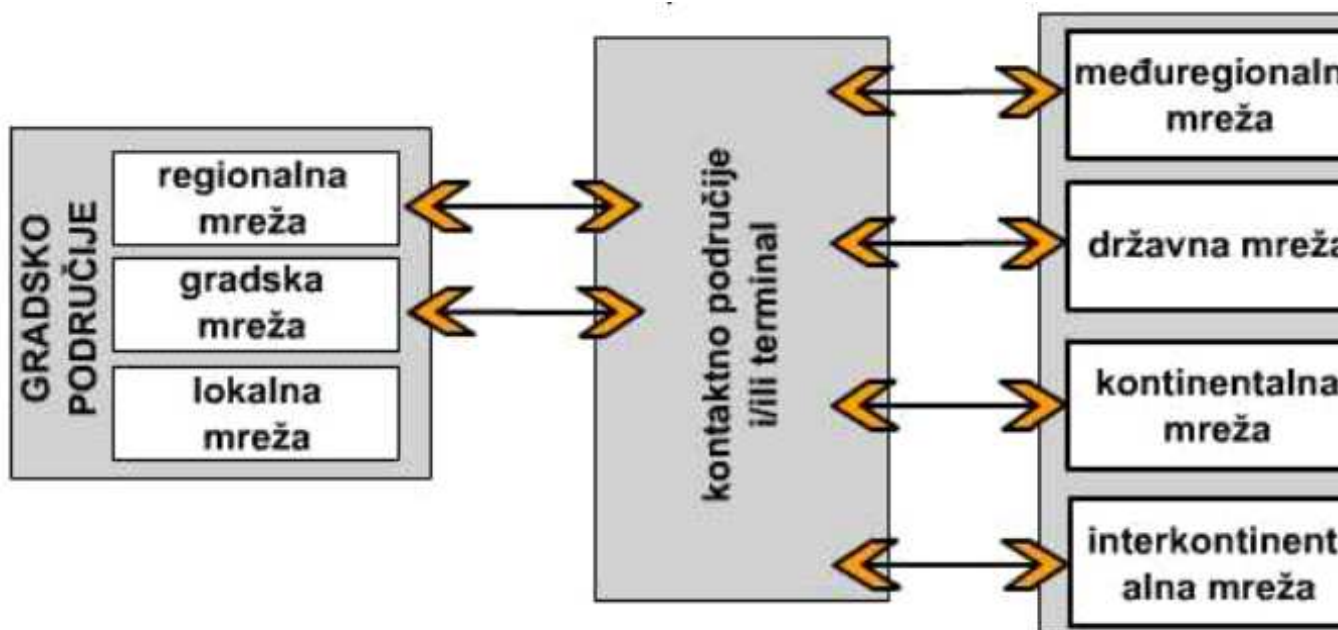
U privredno - ekonomskom razvoju svijeta drumski saobraćaj u odnosu na ostale grane transporta, zauzima značajno mjesto. Grad Sarajevo pa s time i Kanton Sarajevo, prema geografskom položaju spada u gradove Srednje Evrope a kao glavni grad Bosne i Hercegovine sa najvećim brojem stanovnika predstavlja i upravni, privredni, kulturni, saobraćajni i naučni centar. Sve navedeno uticalo je na strukturne promjene koje s porastom broja stanovnika i značajem Grada postavljaju nove zahtjeve. Zahtjevi se posebno odnose na pokretanje sve veću prevoznu potražnju.

Javni prevoz putnika je djelatnost od posebnog interesa za Grad i Kanton, utvrđen Zakonom o komunalnim djelatnostima („Službene novine Kantona Sarajevo“, br. 31/04 i 21/05- ispravka). Prioritetni zadaci su: obezbjeđenje kontinuiranog funkcionisanja savremenog i samoodrživog sistema javnog prevoza putnika, prilagođenog realnim prevoznim potrebama građana Kantona Sarajevo (Grada).

Ratni period od 1992.godine do 1995.godine je obilježen velikim materijalnim razaranjem i stradanjima stanovnika cijelog Sarajeva. Od nekih naselja linije borbenih položaja bile su udaljene svega nekoliko desetina metara. Naselje Dobrinja je predstavljalo ključno područje preko kojeg se opkoljeno Sarajevo ostvarivalo kontakt sa ostalim dijelovima putem tunela Dobrinja-Butmir. Ta vojno-strateška situacija održala se gotovo čitav ratni period, da bi nakon potpisivanja Dejtonskog sporazuma došlo do nejasne situacije razgraničenja. Sarajevo je specifično po svom neravnom terenu. Problem je nastao zbog kartografske prezentacije MLR na području Sarajeva i to u njegovom istočnom dijelu.

Pod pojmom mreža saobraćajnica podrazumijeva se mrežni sistem objekata koji ima višestruku funkciju, počevši od kretanja i mirovanja vozila svih vidova saobraćaja, pa do obezbjeđenja saobraćajne pristupačnosti urbanističkim sadržajima. Također, gradska saobraćajna mreža ima

ulogu koridora za smještaj vodova infrastrukture. Složeni zadaci gradske saobraćajne mreže uslovljavaju specijalizaciju njenih dijelova, dionica i čvorova.



Slika 4. *Primjer saobraćajne putne mreže*

Mrežom saobraćajnica utvrđuju se slijedeći elementi:

- broj i vrsta linije (tramvajska, trolejbuska, autobuska, minibuska, žičara, kosi lift);
- rang linije: općinska, gradska i prigradska;
- terminali, polazni i završni terminus, stanice i stajališta po smjerovima i njihova međusobna rastojanja – daljinar;
- trasa svih linija (itinerer);
- nazivi linija i linijski broj;
- broj, vrsta i tip potrebnih vozila po svakoj liniji;
- broj vozila javnog prijevoza putnika koji će biti opremljeni uređajima za olakšan ulaz ili

- izlaz osobama sa teškoćama u kretanju; najveći dopušteni stepen popunjenosti vozila;
- minimalna popunjenost sa stanovišta društveno - ekonomske opravdanosti za uvođenje i održavanje određene linije javnog prevoza;
- period i režim održavanja;
- tarifni razred za svaku pojedinu liniju;
- vezane linije.

Ministarstvo utvrđuje vezane linije na osnovu posebnih kriterija, kao što su:

- ekonomski parametri;
- uvjeti eksploatacije vozila;
- zahtjevi lokalne zajednice;
- obaveza obezbjeđenja javnog prijevoza putnika na cjelokupnoj teritoriji Kantona.

Također, Ministarstvo saobraćaja Kantona Sarajevo utvrđuje mrežu linija:

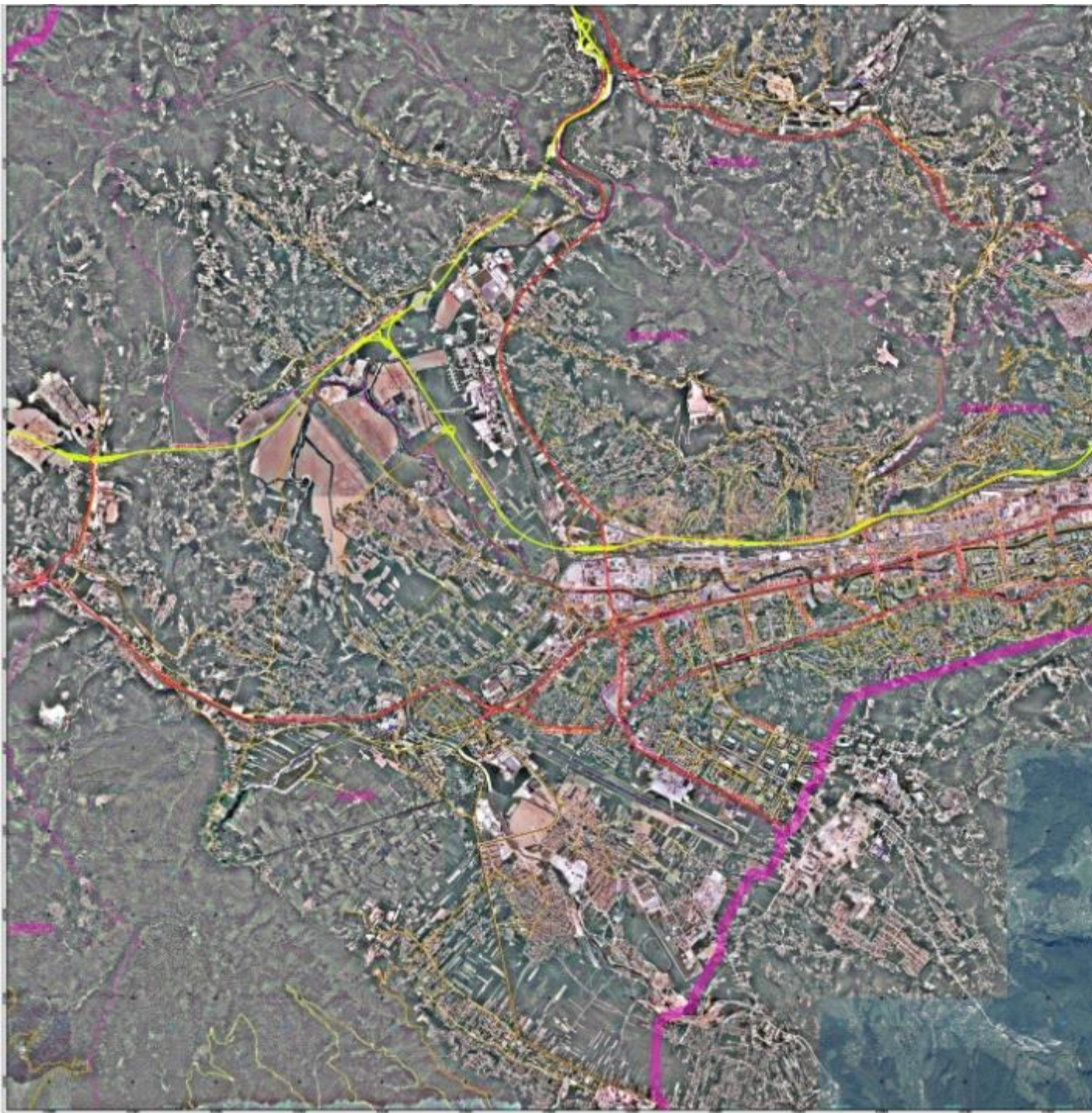
- 6 linija Tramvajske dužine: A(44,0 km) / B(46, 8 km) 90,8 km
- 6 linija Trolejbuske dužine: A(49,0 km) / B(49,0 km) 98,0 km
- 55 linija Autobuske dužine: A(671,6 km) / B(672,0 km) 1.343,6 km
- 44 linije Minibuske dužine: A(367,37 km) / B(367,37 km) 734,74 km
- 1 linija Kosi lift dužine: A(71,6 m “0,0716 km”) / B(71,6 m) 0,1432 km
- 1 linija Žičara dužine: 2.064,25 m

Ukupna dužina linija: (112 linija) A (1.132,0416km) / B(1.135,2416 km) 2. 267,2832 km Dužina linija JGP (km) 1.132,0416, Prosječna dužina linija JGP (km) 10,1

Ukoliko je mreža saobraćajnica dobro projektovana ona će dobro obavljati svoje zadatke. Međutim, postavlja se pitanje kako međusobno vrednovati mreže saobraćajnica. U tom smislu se može govoriti o propusnoj moći i nivou usluge . Za sva stanja saobraćajnog toka koja se realno

mogu javiti na mreži saobraćajnica usvojena je podjela na 6 nivoa usluge (A do F) puta kojima se opisuju uslovi kretanja vozila izraženi kroz gustinu toka, brzine kretanja vozila, mogućnosti manevrisanja kao i kvalitet ponude usluge korisnicima. U Sarajevu se u zadnjih nekoliko godina enormno povećao broj vlastitih vozila što je dovelo do zagušenja u saobraćaju posebno u vrijeme dolaska i odlaska na posao (jutarnji i poslijepodnevni sati). Nesrazmjer između broja vozila i dužine saobraćajnica, tj. kapaciteta raskrsnica stvara saobraćajne kolapse. Samo u 2017. godini bilo je 143.428 registrovanih vozila. Posebno su izražene saobraćajne gužve u vrijeme praznika. Stvara se tzv.čep na lokalitetima Nedžarići, Otoka, Marijin Dvor, Bašćaršija, Alipašina ulica itd. Rješenje je izgradnja brze ceste kroz grad i saobraćajnih podzemnih tunela.

Mreža linija javnog gradskog prevoza putnika u Kantonu Sarajevo je formirana prema zahtjevima putnika, a u skladu sa strategijom razvoja Kantona. Najveći dio stanovništva u Kantonu ima prosječno vrijeme pješaćenja do prvog stajališta do 5 minuta. To znači da je mrežom linija obezbjeđena relativno dobra pokrivenost površine Kantona. Drugo je pitanje vremenske pokrivenosti u toku dana, što se može ocjeniti sa vremenima intervala po linijama u toku dana. Gustina mreže linija na površini gradskih općina je zadovoljavajuća, dok je u prigradskim relativno niska



Slika 5. Mreža saobraćajnica Kantona Sarajevo

3. KANTONALNO JAVNO KOMUNALNO PREDUZEĆE “GRADSKI SAOBRAĆAJ” d.o.o. SARAJEVO

KJKP GRAS Sarajevo (*Kantonalno javno komunalno preduzeće – Gradski saobraćaj Sarajevo*) jest komunalno prometno preduzeće sa sjedištem u [Sarajevu](#). [Javni promet](#) se obavlja u vidu [tramvajskog](#), [autobuskog](#), [trolejbuskog](#) i [minibuskog](#) saobraćaja u gradu Sarajevo i svom predgrađu. Osim toga, GRAS obavlja i [kosi lift](#)-saobraćaj na [Ciglanama](#). Do 1992. godine GRAS je obavljao i javni promet na području sadašnjeg [Istočnog Sarajeva](#), koji je tada prekinut i nakon kraja [rata u BiH](#) nije nastavljen. Osim obavljanja javnog prometa, GRAS pruža i usluge [tehničkog pregleda](#), te ima sopstvenu [turisti HYPERLINK](#) ["https://bs.wikipedia.org/w/index.php?title=Turisti%C4%8Dka_agencija&action=edit&redlink=1"](https://bs.wikipedia.org/w/index.php?title=Turisti%C4%8Dka_agencija&action=edit&redlink=1) [čku agenciju](#) i [auto HYPERLINK](#) ["https://bs.wikipedia.org/w/index.php?title=Auto_%C5%A1kola&action=edit&redlink=1"](https://bs.wikipedia.org/w/index.php?title=Auto_%C5%A1kola&action=edit&redlink=1) [školu](#).

3.1. Istorija

Javno komunalno preduzeće – Gradski saobraćaj Sarajevo je osnovano 1953.godine. Za vrijeme rata u Bosni i Hercegovini od 1992. do 1995. godine i opsade Sarajeva većina saobraćajne infrastrukture GRAS-a je potpuno uništena, što je značajno usporilo razvoj GRAS-a. Tramvajski saobraćaj je se odvijao normalno sve do 14. aprila 1992. godine, kada je sa položaja Vojske Republike Srpske počelo granatiranje objekta i vozila GRAS-a. Nekoliko dana kasnije, drugog maja 1992. godine, tramvajski saobraćaj je ugašen. Nakon više od 600 dana, 14. marta 1993. godine je ponovo uspostavljen tramvajski saobraćaj, a 27. novembra 1994. godine je ponovo počeo sa radom ključni objekat za upravljanje saobraćajem - Dispečerski centar na [Čengić Vili](#). Autobuski saobraćaj je se kroz sve vrijeme rata odvijao i se kroz to vrijeme sve više prilagođavao tim uslovima. Tako je prvih majskih dana 1992. godine vozio samo jedan autobus, dok je se 7. maja sa još 6 autobusa odvijala ponovo linija [Alipašino Polje - Katedrala](#). Za vrijeme rata u Bosni i Hercegovini broj linija i autobusa u funkciji je postajao sve veći, te je 1994. godine bilo u funkciji osam linija sa deset autobusa, a odmah nakon kraja opsade Sarajeva je se broj linija popeo na 32 sa 63 autobusima. Tokom rata u Bosni i Hercegovini je se međutim, pored povećanja linija, i šteta postala sve veća: Uništen je veliki broj autobusa, pogođeni su objekti i hale autobusa, ali i

štete na garažama autobusa, magazinima rezervnih dijelova, te je potpuno uništena GRAS-ova pumpa za gorivo.

Trolejbusi su također kroz ratna razaranja nad GRAS-om pretrpjeli ogromnu štetu. Već u martu 1992. godine GRAS-ovi trolejbusi su izvučeni na barikade, te je trolejbuski saobraćaj 6. aprila potpuno obustavljen. Tri godine kasnije, maja 1995. godine je jedna modificirana avio bomba pogodila najvredniji dio depoa - održavanje trolejbusa. Uništene su sve radionice za regeneraciju i novu izradu dijelova sa svom opremom i dijelovima, koji su u te radionice bili sklonjeni. Šteta na vozilima je procjenjena na devet miliona, a na opremi milion maraka. Za 110 rođendan GRAS-a je 27. novembra 1995. godine je izvršena probna vožnja na relaciji [Otoka](#) - [Mojmilo](#).

3.2. Organizacija

Današnji uvjeti globalnog poslovanja, važnost ostvarivanja konkurentske prednosti te postizanje ciljeva koji ne uključuju isključivo povećanje profitabilnosti, postali su imperativ svake organizacije pa KJKP Gras Sarajevo. Ti ciljevi uključuju postizanje i zadržavanje zadovoljstvakorisnika usluga. Potrebno je ostvariti ciljeve i ispuniti zadatke koji nadilaze zadovoljstvo svih interesnih grupa unutar organizacije kao i ostvarenje tih ciljeva na što kvalitetniji i organizaciji najprihvatljiviji način. Da bi pojedinci unutar organizacije i sama organizacija uspjeli u tim ciljevima, njihovi postupci i djelovanje moraju se temeljiti na etičkim principima i načelima poslovanja, etičkim stavovima i uvjerenjima.

Formiranjem organizacionih jedinica KJKP Gras Sarajevo i njihovo međusobno povezivanje i uklapanje je na početku organizovanja ovog preduzeća bilo jedno od osnovnih ciljeva organizacije. U organizacijskom dijelu GRAS-a osnovna djelatnost je prijevoz putnika u gradskom i prigradskom saobraćaju. Pored osnovne djelatnosti Društvo se bavi i drugim djelatnostima koje su kompatibilne osnovnoj djelatnosti i to:

- Popravak i održavanje drumskih motornih vozila, električnih strojeva i uređaja;
- Popravak i održavanje tračničarskih vozila, održavanje pruga, uređaja i postrojenja;
- Tehnički pregled motornih vozila;
- Štampanje karata i obrazaca;

- Prodaja karata i robe u trafikama;
- Pružanje usluge reklame;
- Popravak, održavanje, farbanje i drugi vidovi popravke i održavanja vozila;
- Ostale usluge.

Formiranjem i međusobnim povezivanjem organizacionih jedinica je predstavljalo nužnu radnju u ovoj organizaciji jer prekretnicom u sistemu rada i proširivanjem djelovanja vodi ka tzv. departmanizaciji. Povezivanje se odnosi na pomenute organizacione jedinice, tj. ostale djelatnosti. Povezivanje se odnosi i na vrijeme rada (rad u smjenama).

Organizacionu strukturu prate i odgovarajuća organizaciona sredstva. Ova sredstva se koriste za prikazivanje i opisivanje organizacione strukture u preduzeću. Opis organizacijske strukture i njenih elemenata prikazani su u slici 3. Slikom šeme su prikazane organizacione jedinice KJKP Gras Sarajevo. One prikazuju horizontalni i vertikalni raspored jedinica, njihove nivoe u organizaciji, kao i njihove elemente, tj. podjedinice, sekcije, podsekcije itd. Šemom se prikazuje i status navedenih jedinica u poslovanju, na linije, komande u organizaciji, na pravce prenosa i uopšte toka dužnosti, nadležnosti i odgovornosti u njoj, kao i na pravce, odnosno kanale komuniciranja između dijelova i članova organizacije. Mehanički gledano, organizacione šeme predstavljaju linija povučenih između pravougaonika u kojima su raspoređeni poslovi i rukovodna mjesta u KJKP Gras Sarajevo. Mreža u šemama u KJKP Gras Sarajevo je data u razvijenom obliku.

Šema predstavlja sliku orgaizovane strukture. One omogućuju shvatanje i upoznavanje organizacione strukture KJKP Gras Sarajevo kao cjeline, njenih sastavnih komponenti i odnosa i veza između brojnih funkcija. Organizaciona šema se koristi i kao osnova za analizu i utvrđivanje nedostataka u KJKP Gras Sarajevo, kao i njihovo otklanjanje. Putem njih se mogu utvrditi razlike disfunkcije u ovoj organizaciji, kao što su na primjer: odvajanja, odnosno, dupliranja poslova, zatim nezastupljenost nekih važnih poslova ili poslovnih aktivnosti u organizaciji, nedovoljna razgraičenost kod određenih rukovodnih mjesta itd. Ovakve šeme ne daju sve informacije koje su značajne u KJKP Gras Sarajevo.

U poslovnom okruženju osnovni resurs svake organizacije čine ljudi i njihove sposobnosti, kojima doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva. Kreativnost, inovativnost, motivisanost, informisanost, osobine su koje h čine drugačijim od ostalih preduzeće sličnog ili istog profila. Zaposlene osobe predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vrijedosti GRAS-a Ljudski resursi nisu zamjenski, moderni izraz za staru kadrovsku funkciju niti su ljudi slični materijalnim resursima. Oni nisu novac nad kojim možete vršiti matematičke operacije niti se možete osloniti na visok stepen vjerovatnoće pojavljivanja jednog te istog ponašanja pod istim uvjetima.

Pružanje usluga u gradskom saobraćaju vrši se kroz slijedeće vidove prevoza putnika:

- Prijevoz putnika putem tramvajskog saobraćaja
- Prijevoz putnika putem autobusnog saobraćaja
- Prijevoz putnika putem trolejbuskog saobraćaja
- Prijevoz putnika putem minibuskog saobraćaja
- Kosi lift u naselju Ciglane

Društvo ostvaruje prihode kroz pružanje usluga i prodaju robe uz slijedeće specifičnosti:

- Prihodi od prodaje karata se računovodstveno iskazuju u momentu prodaje karata bez obzira što se usluga pruža u narednom mjesecu;
- Prilivi naplaćenih unaprijed evidentiraju se kao prihodi određenih vremenskih intervala tako što se preko razgraničenja raspoređuju na period kada se usluga vrši;
- Prihodi od prodaje robe u trafikama se priznaju u momentu kada je došlo do prometa;

- Primljene donacije (namjenske) priznaju se po načelu sučeljavanja prihoda i rashoda i putem razgraničenja, se priznaju sukcesivno.

Društvo je organizovano po sektorima i službama, putem kojih obavlja svoje djelatnosti. Na čelu svakog sektora ili službe imenovan je rukovodilac koji organizuje, rukovodi i zastupa sektor ili službu. Organizovanje u sektore ili službe uređeno je Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji preduzeća (Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta).

3.2.1. Materijalni resursi

Jedan od elemenata organizacijske strukture svakog preduzeća, pa tako i Gras-a, je organizacija materijalnih resursa. Materijalni resursi su sve komponente materijalnih inputa u procesu poslovanja. Ključni materijalni inputi u Gras-u su: nekretnine, oprema, sirovine, licenca, kapital, materijal. Materijalne resurse potrebno je usklađivati i optimizirati na svakoj razini u organizaciji (od makroorganizacije preko organizacijskih jedinica do radnog mjesta).

U zadnjih nekoliko godina GRAS bilježi vrtoglave gubitke.

1999. godine GRAS je posljednji put iskazao dobit u iznosu od oko 200.000 KM. Već iduće godine počinje sunovrat i prvi gubitak preduzeća u iznosu od 2,67 miliona KM.

Po godinama, gubici su se akumulirali ovako:

- 2000. godine - 2,88 miliona KM
- 2001. godine - 2,59 miliona KM
- 2002. godine - 3,99 miliona KM
- 2003. godine - 6,37 miliona KM
- 2004. godine - 7,74 miliona KM
- 2005. godine - 7,16 miliona KM
- 2006. godine - 4,84 miliona KM
- 2007. godine - 6,97 miliona KM
- 2008. godine - 16,86 miliona KM
- 2009. godine - 22,1 miliona KM

- [2010. godine](#) - 21,73 miliona KM
- [2011. godine](#) - 19,65 miliona KM
- [2012. godine](#) - 25,1 miliona KM
- [2013. godine](#) - 24,39 miliona KM
- [2014. godine](#) - 34,47 miliona KM
- [2015. godine](#) - 33,52 miliona KM

Na dan 31. 12.2016.godine, vozni park GRAS-a raspolaže sa ukupno 274 vozne jedinice, što je u poređenju sa 31.12.2015.godine, manje za 1 voznu jedinicu, kao rezultat rashoda vozila.

R.br.	Vrsta vozila	31.12.2015.	31.12.2016.	Donacija 2016.	Rashod u 2016.
•	Tramvaj	83	70	8 (Turska)	21
•	Trolejbus	43	40	-	3
•	Autobus	109	124	15 (Turska)	-
•	Minibus	40	40	1 (Općina Hadžići)	1
UKUPNO		274	275	24	25

Tabela 3. Vozni park na dan 31.12.2016.godine

Rashodovano je ukupno 25 vozila, prosječne starosti 37 godina i 8 mjeseci.

R.br.	Vozila	Prosječna starost voznog parka u 2016.
•	Tramvaj	33 godine i 5 mjeseci
•	Trolejbus	27 godine i 3mjeseci
•	Autobus	15 godina i 10 mjeseci
•	Minibus	12 godina i 8 mjeseci
UKUPNO		21 godina i 7 mjeseci

Tabela 4. Prosječna starost voznog parka GRAS-a

Materijalni resursi ogledaju se i u visini cijena voznih karata. Preduzeće KJKP GRAS ima nekoliko pogodnosti za svoje vjerne korisnike usluga. Vozne karte su različite, tj. visina iznosa karte je različita za različite kategorije stanovništva: studente, penzionere, radnike itd. Za ratne vojne invalide, šehidske i porodice poginulih boraca, dobitnike najvećih ratnih priznanja karte su besplatne.

3.2.2. Ljudski resursi

Ljudski resursi, ljudi, kadrovi predstavljaju živi čimbenik organizacije preduzeća koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnosti danas najviše doprinosi ostvarenju ciljeva. Na dan 31.12.2016.godine, u preduzeću je bilo uposleno 1.441 radnika, što je za 106 radnika ili za 6,9% manje nego na isti dan 2015. godine. Od ukupnog broja (1441) zaposlenih, na dan 31.12.2016. godine u stalnom radnom odnosu je 1391 zaposlenik, a 50 zaposlenika je na određeno radno vrijeme.

Kvalifikacija	31.12.2015.	31.12.2016.	RAZLIKA
VK	133	122	-11
KV	800	741	-59
PK	2	1	-1
NK	17	16	-1
UKUPNO	952	880	152
VSS	64	60	-4
VŠS	26	24	-2
SSS	414	393	-21
NSS	71	60	-11
BACHELOR- 180 ects	14	15	1
BACHELOR-	6	9	3

240 ects			
UKUPNO	595	561	-34
SVEUKUPNO	1 441	1 547	-106

Tabela 5. Kvalifikaciona struktura zaposlenih u GRAS-u

Vidovi prijevoza	31.12.2015.	31.12.2016.	RAZLIKA
Vozači tramvaja	117	116	-1
Vozači trolejbusa	84	85	1
Vozači autobusa	182	160	-22
Vozači minibusa	78	69	-9
UKUPNO	461	430	-31

Tabela 6. Struktura voznog osoblja

U Javnom komunalnom preduzeću – GRAS radi veliki broj demobilisanih boraca. Osnovali su svoje udruženje koje nosi naziv Udruženje demobilisanih boraca KJKP 'GRAS' d.o.o. Sarajevo koje broje oko 350 aktivnih članova, od ukupno 650 demobilisanih boraca, RVI, maloljetnih boraca i borca nosioca Zlatnog ljiljana.

3.3. Krizne situacije koje utiču na odvijanje javnog gradskog saobraćaja

Krizne situacije nastaju uslijed raznih vanjskih i unutrašnjih uticaja. One utiču na odvijanje reda vožnje u procesu rada linija. Krizne situacije koje utiču na odvijanje javnog gradskog saobraćaja su najviše bile izražene od 1992. do 1995.godine. GRAS ulazi u 1992. ratnu godinu bez konkretnih dugoročnih planova. Nije se moglo planirati niti za jedan dan, a kamoli za duži period. Problemi koji su pratili GRAS su nedostatak rezervnih dijelova, zastarjelost voznog parka i ograničena usluga. Jedno vrijeme zbog nedostatka repromaterijala gradski saobraćaj je bio totalno prekinut. Do 14.aprila 1992.godine se normalno odvijao, a tog istog dana agresor u žestokom granatiranju Sarajeva za jedan od ciljeva odabrao i ovo preduzeće. Već ranije je odlučeno da se vozila dislociraju na sigurnije mjesto, ali je ipak uništeno 30 tramvaja. Saobraćaj se odvijao u

smanjenom kapacitetu, a radnici su neumorno radili na održavanju i pretraživanju trase u cilju otklanjanja i najmanje mogućnosti diverzije. Ovo stanje je trajalo do 2. maja kada su u granatiranju pogođena dva tramvaja na Skenderiji i tada prestaje tramvajski saobraćaj.

Krizne situacije koje utiču na odvijanje javnog gradskog saobraćaja su i velike padavine tokom zimskog perioda. Jedna takva krizna situacija se desila 2012.godine. Saobraćaj u većini gradova u BiH od ranih jutarnjih sati u početkom februara 2012. je gotovo bio potpuno blokiran. U glavnom gradu BiH nije radio gradski saobraćaj, a prohodna je bila jedino glavna gradska ulica uz tramvajske šine. Više tramvaja je bilo zaglavljeno u snijegu. U Sarajevu pored tramvaja nisu radili ni trolejbusi i autobusi. Na raščišćavanju tramvajske pruge bili su uključeni ljudski resursi, angažirani pripadnici EUFOR-ovog turskog bataljona, članovi Studentskog parlamenta, pripadnici Oružanih snaga BiH, građani i uposlenici KJKP GRAS. Ministarstvo saobraćaja Kantona Sarajevo je tad izdalo Rješenje 04.februara 2012. kojim se zbog omogućavanja uklanjanja snijega i leda sa saobraćajnica zbog obustave saobraćaja sa 38 saobraćajnica.

Krizne situacije mogu biti prilikom organizovanja nekih sportskih događaja i takmičenja. Nebrojeno mnogo puta se znalo desiti da horde navijača demoliraju vozilo gradskog prevoza. Vječni gradski derbi NK Sarajevo i Željezničara svaki put donese neki nemili događaj. Svoj gnjev navijači ispoljavaju prema drugim navijačima koji se nalazile u vozilu ili iz čista mira. Incidentne situacije su potvrđene iz MUP-a Kantona Sarajevo. Za posljedicu divljačkih napada, osim uništenih vozila su i psihički traumatizirani vozači, ali i ostali putnici koji izbjegavaju ulaziti u ovakva vozila. Poslije svakog ovakvog izgreda klubovi dobiju lakše ili teže novčane kazne, ali stravni gubitak se ne može mjeriti. Ovakvi incidenti se mogu spriječiti uz jake snage policije koje bi nadzirale vozila gradskog prevoza.

Ostale krizne situacije mogu biti:

- Radovi na mjestima kuda saobraća vozilo KJKP GRAS-a
- Izmjena režima saobraćaja zbog održavanja neke manifestacije
- Prekid napajanja i kvar na pruži (tramvaj)
- Uslovi i ograničenja privremenog zauzimanja javnih saobraćajnih površina

- Uslovi i ograničenja za korištenje stajališta javnog gradskog prevoza
- Javna okupljanja građana
- Saboraćajna nezgoda

Ovakve krizne situacije mogu dovesti do velikih problema kod smanjenja ili nekad prekida uspostavljanja mreže saradnje heterogenih aktera s ciljem rješavanja ove kritične situacije.

U jednom periodu svako preduzeće zapadne u neku vrstu krize uvjetovanju unutrašnjim ili vanjskim uticajima.

KJKP GRAS-a je i dalje suočena sa poslovnim okruženjem koje je dosta teško, a čemu najviše doprinosi komplikovan regulatorni okvir i dugotrajne i skupe administrativne procedure. Vidljivi su pomaci po pitanju promjena i usaglašavanja zakonskih propisa da bi se stvorilo što bolje poslovno okruženje i što više se doprinjelo razvoju Bosne i Hercegovine. Ako se stvori dobar i kvalitetan poslovni ambijent u preduzeću a pridržavajući se propisa i u skladu sa zakonom, dovest će se do boljeg poslovnog ambijenta i okruženja te do nastanka profita i apsolutnog prosperiteta u poslovanju, što naravno ne znači da će se država zaobići u bilo kojem pogledu nit njeni zakoni. KJKP GRAS-a opterećen dugovima, korupcijom, relativno starim voznim parkom je narušilo zdravo preduzeće koje je godinama privređivalo Kantonu Sarajevo u cilju boljeg i kvalitetnijeg poslovnog ambijenta. Na efikasnost poslovanja KJKP GRAS-a utiču mnogi faktori. Uticaj poreza i njegov značaj u današnjim uslovima poslovanja dobija nove konotacije, kada jedno preduzeće želi postići što veću efikasnost kako bi osiguralo svoj opstanak na današnjem konkurentnom tržištu.

Javni gradski prevoz je kičma ekonomije u Kantonu Sarajevo, ako on stane svi će biti u velikom problemu. To je dinamička komponenta grada bez koje on ne bi mogao rasti, bogatiti se i unapređivati proizvodnju, kulturu. Od 2017.godine u Vlada Federacije je u GRASU proglasila privremenu upravu zbog nagomilanih gubitaka i zastarjelih vozila, a sve u cilju poboljšanja upravljanja radnim procesom. Vlada je postavila 45 sanacionih mjera od kojih je do sada urađeno samo 15. Od tada do danas je urađeno mnogo, ali ne i dovoljno. KJKP GRAS Sarajevo je dužno oko 350 miliona KM. Zbog izuzetno teške finansijske situacije Vlada Kantona Sarajevo je nekoliko puta pokušala pomoći ovom preduzeću. 2017.godine jedan od zaključaka Skupštine Kantona Sarajevo je da sva preduzeća kojima je osnivač Kanton Sarajevo su morali svojim

uposlenicima kupiti mjesečne karte GRAS-a za svoje radnike. Ukidanjem ove Odluke 2018. o načinu ostvarivanja prava na naknadu za prevoz na posao i sa posla uposlenika u javnim institucijama, fondovima i javnim preduzećima čiji je osnivač i suosnivač KS, preduzeće Gras počelo je da bilježi pad prodaje Grasovih kupona. Tako je smanjena prodaja kupona za 10.846, odnosno za 607.396 KM.

Na web stranici Ministarstva saobraćaja Kantona sarajevo se mogu naći svi podaci vezani za obustavu saobraćaja, privremene režime saobraćaja, alternativne pravce i red vožnje.

U vrijeme prirodnih nesreća se može djelomično nastaviti sa obavljanjem prevoza putnika alternativnim pravcima. Također, alternativne pravci se mogu koristiti u vrijeme sportskih manifestacija i organizovanja različitih protesta. Alternativni pravci za javni prevoz građana određuju se prema Rješenju Ministarstva saobraćaja Kantona Sarajevo o izmjeni režima saobraćaja i alternativnim pravcima.

3.4. Odnos KJKP GRAS Sarajevo i „Centrotrans“ Sarajevo

KJKP GRAS Sarajevo i „Centrotrans“ Sarajevo su dvije prijevozničke suprodstavljene kuće. KJKP GRAS Sarajevo posjeduje osim autobusa i minibusa kao prijevoznih sredstava i tramvaje i trolejbusa, dok „Centrotrans“ Sarajevo posjeduje samo autobuse. KJKP GRAS Sarajevo svoje poslovanje bazira samo na gradski prijevoz, a „Centrotrans“ Sarajevo svoje poslovanje bazira na gradski, domaći i međunarodni saobraća. KJKP GRAS Sarajevo i „Centrotrans“ Sarajevo već nekoliko godina dijele linije u Kantonu Sarajevo. S vremena na vrijeme ako KJKP GRAS Sarajevo ostane bez vozila i rezervnih dijelova „Centrotrans“ Sarajevo odmah uskače sa svojim ponudama da preuzme određene linije i obratno.

Mnogu puta je u poslovnoj politici kuća „Centrotrans“ Sarajevo smatrala da je diskriminirana po pitanju gradskih linija i ravnopravnosti na relevantnom tržištu usluga prevoza putnika na području Kantona Sarajevo. Presude o linijama su bile dobivane i na jednoj i na drugoj strani. Međutim, „Centrotrans“ Sarajevo samo je konkurencija KJKP GRAS-u koji odlijeva vremenu, uz kvalitetu i uslugu dugi niz godina. Svi kvaliteti postojeće „Mreže linija“ moraju da se poštuju i nadograđuju, a nedostaci ublažavaju ili otklanjaju u skladu sa prostornim i društveno –

ekonomskim mogućnostima. To podrazumjeva detaljnu analizu na svim registrovanim linijama „redovima vožnje“.

Ministarstvo saobraćaja Kantona Sarajevo na osnovu javnog poziva dodjeljuje gradske linije. Također, na osnovu utvrđene mreže linija određuje vremensku strukturu interval. Broj polazaka utvrđuje se za svaku liniju na temelju slijedećih kriterija:

- vrste linije;
- vrste vozila;
- najvećeg dopuštenog stepena popunjenosti vozila;
- perioda tokom dana;
- mogućeg alternativnog ili paralelnog pravca linija javnog prijevoza putnika;
- perioda i režima održavanja linije;
- prijevoznih zahtjeva i
- strukture putnika

U Kantonu Sarajevo potrebno je sistemski riješiti javni gradski prevoz na zadovoljstvo i kompromis KJKP GRAS Sarajevo i „Centrotransa“ Sarajevo.

Za konkurentsku prednost KJKP GRAS Sarajevo u tržišnoj privredi su dominantna dva uslova:

- Pružanje kvalitetne usluge građanima Kantona Sarajevo
- Bolja usluga od konkurencije

Budići da se treba još dokazivati na slobodnom tržištu, osnova pretpostavka za to jeste sposobnost kreiranja konkurentske prednosti. U vezi s tim ističe se ukupna suma koju preduzeće KJKP GRAS Sarajevo ostvari u formi ekonomske vrijednosti, a ne može preteći sumu vrijednosti koju preduzeće kreira za korisnike usluga. Konkurentska prednost se definiše kao sposobnost da po performansama nadmaši svoju svoje usluge. U tom smislu smatra se da korisnici usluga žele da dobiju usluge koje su:

- Bolje
- Jeftinije
- Brže u odnosu na konkurenciju

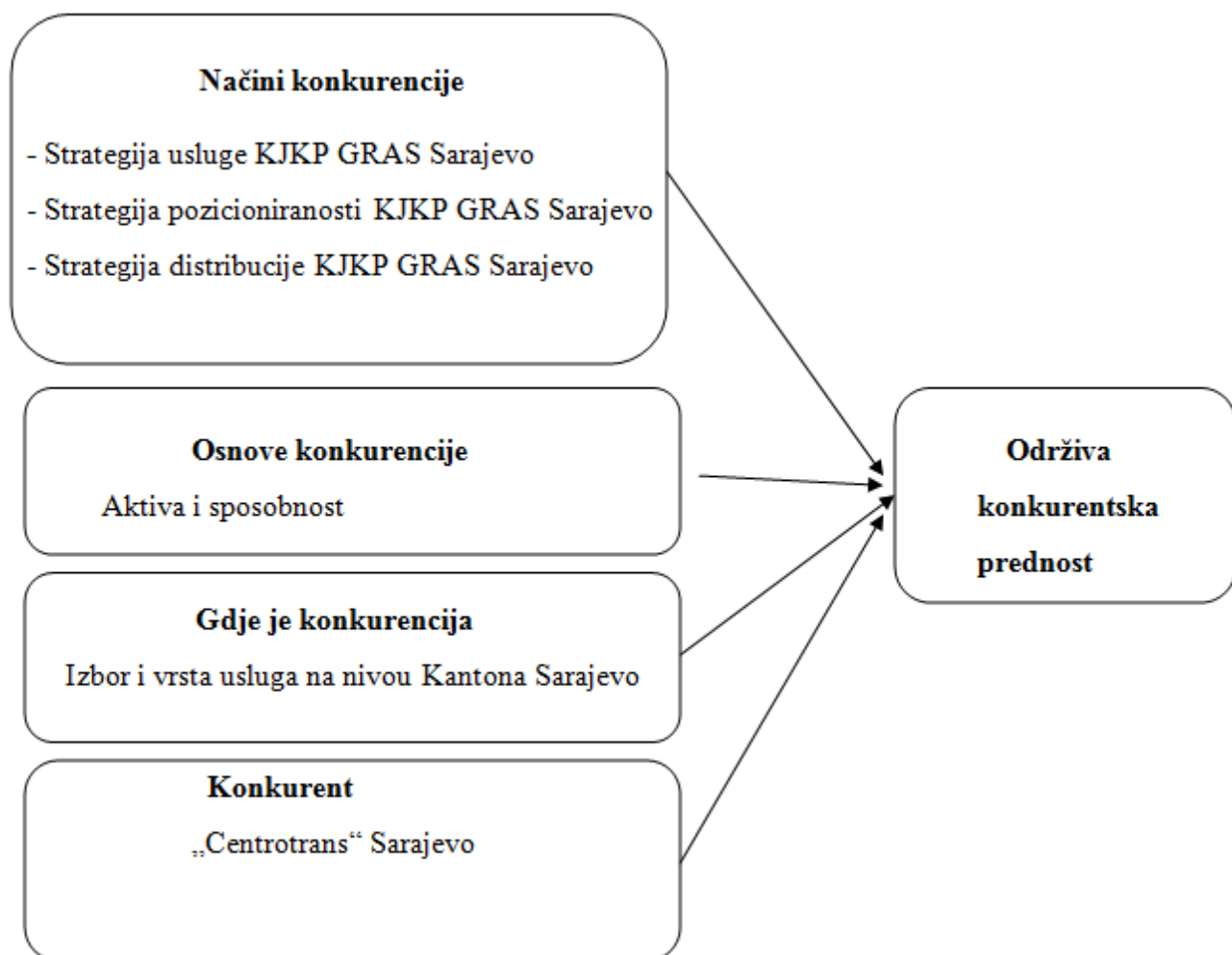
Otuda, govori se o tri ključne forme konkurentske prednosti KJKP GRAS Sarajevo nad preduzećem „Centrotrans“ Sarajevo:

- Diferenciranje, tj. prepoznatljivo i dovoljno atraktivno razlikovanje ponude preduzeća KJKP GRAS Sarajevo od konkurencije
- Vodstvo u troškovima, odnosno sposobnost da se konkurencija nadmaši kroz niže troškove i time ista usluga nudi po nižoj cijeni
- Brzinu reagovanja, tj. sposobnosti da se konkurencija nadmađi kroz brže prepoznavanje i zadovoljavanje mijenjajućih potreba korisnika usluga.

Razumije se da obezbjeđivanje vitalnosti KJKP GRAS Sarajevo u dinamičkoj poslovnoj sredini, predominantno značajno da je u stanju da održava stečenu konkurensku prednost. Pored načina konkurencije za konkurensku prednost KJKP GRAS Sarajevo bitni su faktori kao:

- Posjedovanje finansijskih, materijalnih i informatičkih resursa na osnovu znanja, iskustva i vještina da se inovira i očuva distinktivnost stečenih prednosti
- Konkurentki fokus, tj. izbor nivoa usluga i ograničenja samo na Kanton Sarajevo na koje se KJKP GRAS Sarajevo najbolje kapitalizirao svoje distinktivne kompetentnosti
- Konkurent, u ovom slučaju, „Centrotrans“ Sarajevo i usmjeravanje na njihove manjkavosti, a demonstrativne prednosti KJKP GRAS Sarajevo i za dobijanje naklonosti korisnika usluga.

Insistira se na balansiranom fokusu na korisnike usluga, na konkurenciju i sposobnosti KJKP GRAS Sarajevo da istraje u obezbeđivanju jedne ili više od navedenih formi vrijednosti na korisnike usluga.



Slika 7. Održiva konkurentska prednost KJKP GRAS Sarajevo

Izvor: autor

Konkurentska prednost proizlazi iz vrijednosti koju je KJKP GRAS Sarajevo u stanju u krizno doba da kreira za svoje korisnike usluga, a koju nadmašuje troškove koje imalo ovo preduzeće u kreiranju vrijednosti. Mora se računati i na strategije koje rezultiraju pamacima na tržištu, a to je obično povećanje tržišnog učešća, ali u slučaju KJKP GRAS Sarajevo je smanjenje tržišnog učešća jer se nezakonito preuzimanje linija odrazilo na isto. Osim što konkurencija imitira KJKP GRAS Sarajevo, tj. prati strateške korake s ciljem da prestigne ovo preduzeće ili čak mijenja

pravce nadmetanja. Tri ključne determinante konkurencije između KJKP GRAS Sarajevo i „Centrotrans“ Sarajevo:

- Vrijeme potrebno da se stvori, tj. stekne određena prednost
- Koliko velika prednost se može kreirati
- Koliko je vremena potrebno konkurentima da odgovore.

U savremenim uslovima sve više se zaoštrava borba za novim korisnicima usluga te se očekuje da kroz adekvatne pristupe, metode i alokacije resursa omogući preduzeću da ima dovoljan broj lojalnih korisnika usluga. Teško je zadovoljiti savremene korisnike usluga, oni su mudriji, racionalno orijentisani, cjenovno obzirni, zahtjevni, teško opraštaju propuste. Mlađe osobe će uvijek odabrati prevozno sredstvo koje nudi besplatni wifi, klimu itd. Osnovno zadržavanje korisnika usluga jeste stepen njihove satisfakcije ponudom KJKP GRAS Sarajevo. Za visoko zadovoljnog korisnika usluga se smatra:

- Duže ostaje lojalan
- Koristi više usluge
- Širi povoljne glasine o KJKP GRAS Sarajevo i njegovim uslugama
- Manju pažnju poklanja konkurentskom preduzeću, odnosno „Centrotrans“ Sarajevo i manje je osjetljiv na cijene
- Nudi ideje

Prema tome, ulaganje napora da se zadrže korisnici usluga može da bude značajno isplativo i izvjesno, te ga uvijek treba skrupulozno provoditi.

3.5. Preporuke za unaprjeđenje usluge javnog gradskog prijevoza u Sarajevu

Stanovnicima Kantona Sarajevo dobro su poznati problemi s javnim gradskim prijevozom.

Pritisnut ogromnim dugovima, sarajevski GRAS teško može odgovoriti zahtjevima za sigurnim, udobnim i tačnim javnim gradskim prijevozom.

Poznato je da kompanije koje se bave javnim gradskim prijevozom, skoro po pravilu, trebaju budžetska sredstva da bi bile koliko-toliko profitabilne. Međutim, postoje sredine u kojima je javni gradski prijevoz besplatan, preciznije finansira se iz budžeta. (Talin-Estonija, Dunkirk-Francuska). U nekim mjestima je karta simbolična 44 eura (Tremplin- Njemačka).

2012. godine je provedeno istraživanje o kvaliteti javnih usluga u 25 općina i gradova BiH, između ostalih i u gradu Sarajevo. Jedna od javnih usluga koje su u sklopu primjene PULS metodologije identifikovane kao najznačajnije za poboljšanje kvaliteta života građana na lokalnom nivou je javni gradski prijevoz. Sve javne usluge, pa tako i javni gradski prijevoz, koje u sklopu primjene metodologije identifikovane kao najznačajnije za unapređenje i poboljšanje kvalitete života građana na lokalnom nivou, prema Zakonu o principima lokalne samouprave u FBiH spadaju u nadležnost općina i gradova kao jedinica lokalne samouprave budući da problem nejasnih razgraničenja nadležnosti neposredno utiče Na kvalitet usluge koje pružaju jedinice lokalne samouprave. Usvajanje Zakona o lokalnoj saoupravi Kantona Sarajevo usklađenog sa Federanim Zakonom principima lokalne samouprave, predstavlja značajnu pretpostavku za efikasnije pružanje usluga lokalnih vlasti.

Kada se govori o zbirnoj percepciji kvaliteta usluga, javnog prijevoza evidentno je da su građani/ke u šest općina u Kantonu Sarajevo najzadovoljniji uslugama javnog prijevoza (prosječna ocjena 2,16). Usluga sa kojom su građani svih općina u Kantonu Sarajevo (u kojima je vršeno istraživanje), najmanje zadovoljni je usluga javnog prijevoza koju pruža Kantonalno javno komunalno preduzeće GRAS. Ovo preduzeće već godinama posluje sa gubicima, te se nije moglo očekivati poboljšanje usluga javnog prijevoza koje ono pruža. Lokalne vlasti bi ovom problemu trebale posvetiti posebnu pažnju i unaprijediti ih.

Kategorije/općine	Stari grad	Centar	Novo Sarajevo	Novi grad	Ilidža	Vogošća
Kvalitet javnog prijevoza	1,72	1,82	2,06	2,03	2,10	2,51
Pozdanost	1,58	1,69	1,92	1,84	1,93	2,46
Periodičnost	1,61	1,84	2,21	2,05	2,05	2,46
Dostupnost stajališta	2,97	3,25	3,39	3,25	3,19	3,82
Javni prijevoz u večernjim satima	1,57	1,88	2,13	2,09	2,30	1,94
Cijena javnog prijevoza	2,00	2,29	2,22	2,22	2,08	3,03

Tabela 7. *Prosječne ocjene po općina (ocjene 1-5)*

Kako bi se unaprijedio kvalitet usluge javnog gradskog prijevoza na lokalnom nivou, u raspravama o podjeli nadležnosti i modelu pružanja javnih usluga ne bi trebali preovladati uski institucionalni i stranački interesi, već prije svega treba voditi računa o principima efikasnosti, efektivnosti i jednakosti (jednak pristup svih građana javnim uslugama).

ZAKLJUČAK

Bosna i Hercegovina je zemlja bogata prirodnim, kulturni i vjerskim lokalitetima, pa je kao takva jako privlačna stranim turistima. Na razvoj saobraćaja u glavnom gradu Bosne i Hercegovine utiče mnogo faktora. Ono je centar razvoja, kulture, privrede.

Javni prevoz osigurava mobilnost za sve građane, dok privatni automobil ne mogu koristiti svi kao na primjer maloljetne osobe, starije osobe i one osobe koje ne mogu priuštiti automobil. Prednost javnog gradskog prijevoza je u tome što ima mogućnost prevoženja jako velikog broja putnika. Sistem javnog prijevoza ima najbolji omjer broja prevezenih putnika u odnosu na prostora i stoga je vrlo pogodan za gusto naseljena urbana područja kao što je Sarajevo. Analizom sistema javnog gradskog prevoza kojeg provodi KJKP Gras Sarajevo došlo se do zaključka da je potrebno veće unaprjeđenje sistema javnog gradskog prevoza, koji mora biti brži, redovniji, tačniji, dostupniji i udobniji, čime bi se sa sigurnošću povećala o i broj korisnika usluga. Prilično velike cijene usluga javnog gradskog prevoza, iako je stvarna ekonomska cijena mnogo viša, potiču korisnike na sve veće korištenje privatnih automobila u Sarajevu. To je razlog povećanja stepena motorizacije u gradu, a i većeg ekološkog onečišćenja, zatim zagušenja saobraćaja.

Razvoj javnog gradskog prijevoza uključuje: produljenje mreže tramvajskih linija (čime bi se smanjila mreža autobusnih linija, ali time bi se smanjio i broj presjedanja), smanjenje cijena prevoza te modernizaciju vozila javnog gradskog prevoza. To su neki od prijedloga koji bi sigurno doprinijeli razvoju javnog prijevoza, privlačenju putnika i smanjenju broja automobila u Sarajevo, što je i cilj za svako veće urbano područje kako u Bosni i Hercegovini tako i u Europi. Europski gradovi poklanjaju veliku pažnju kvaliteti javnog prevoza putnika i izgradnji biciklističke infrastrukture, a to je prava i dobra smjernica koju bi trebao slijediti i grad Sarajevo. Krizne situacije u organizacijama nisu nužnost, ali svakako stoji kao mogući scenarij koji bi mogao ugroziti poslovanje pa čak opstanak organizacije. Kriza je specifična pojava i kao takva nam ne daje mogućnost sastavljanja općeprihvaćenoga rješenja. Danas poznajemo samo klasične okvire unutar kojih trebamo pronaći različite varijacije rješenja kriznih situacija. Proučavajući krize koje su zadesile normalno odvijanje javnog gradskog prevoza, možemo ih klasifikovati po

vrstama, fazama u kojima se pojavljuju. a s time bi smo bili bliži izradi kvalitetnijega plana i programa za njihovo rješavanje.

Uz to, rastom transporta putničkih vozila (rast motorizacije i mobilnosti) kao individualnog oblika prijevoza za zadovoljenje svih aktivnosti pojedinca, predstavlja dodatni problem svakodnevnog života Grada. Kontrolisano upravljanje prijevoznom potražnjom i smanjenje nerezidentnog prijevoza i općenito ograničavanja upotrebe putničkih automobila kao individualnog oblika prijevoza u gradskom centru, postiže se pružanjem kvalitetne usluge u javnom prijevozu.

POPIS LITERATURE

- **Knjige**

- Baroš, Ž (2005) *Osnovi menadžmenta*, Banja Luka: Fakultet poslovne ekonomije
- Beridan, Izet (2003) *Konflikti*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
- Beridan, Izet (2008) *Politika i sigurnost*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
- Dujović, Jagoš (2006) *Rukovođenje i upravljanje sistemima sigurnosti*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka Sarajevo
- Bulatović, Dragan (2016), *Krizni menadžment*, Herceg Novi: Fakultet za menadžment.
- Cikotić, Selmo (2010). *SAD-BiH, Mogući transfer sigurnosnih rješenja*, Vijeće kongresa bošnjačkih intelektualaca Sarajevo.
- Cikotić, Selmo (2010). *Sigurnosne pretpostavke Bosne i Hercegovine*, Vijeće kongresa bošnjačkih intelektualaca Sarajevo.
- Cutlip, Scott; Center, Allen; Broom, Glen (2003) *Odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate
- Duraković, Jasna (2011) *Uloga odnosa s javnošću u kreaciji pozitivnog imidža države*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
- Duraković, Nijaz (2009) *Međunarodni odnosi*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka Sarajevo
- Duran, Damir (2017) *NATO integracija: Značaj za Bosnu i Hercegovinu*, Sarajevo: U. G. Euroatlantska akcija Sarajevo
- Fearn-Banks, Kathleen, (2001). *Crisis Communication*, Thousand Oaks, London
- Huseinbašić, Ćamil (2006) *Rukovođenje i upravljanje u katastrofama*, Sarajevo: Sejtarija d.o.o.
- Huseinbašić, Ćamil (2007) *Civilna zaštita u sistemu sigurnosti*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka Sarajevo
- Huseinbašić, Ćamil (2009) *Upravljanje sistemom zaštite i spašavanja*, Sarajevo: Jordan studio d.o.o.
- Huseinbašić, Samir (2008) *Civilna zaštita u Euro-Atlantskim sistemima sigurnosti*, Sarajevo: Jordan studio d.o.o.

- Ibrahimagić, Omer; Seizović, Zarije; Arnautović, Suad (2010) *Politički sistem Bosne i Hercegovine*, tom I, Sarajevo: Promocult Sarajevo
- Larsen, J., Randall; Buss, M., David (2009) *Psihologija ličnosti*, Zagreb: Naklada Slap
- Pejanović, Mirko (2005) *Politički razvitak Bosne i Hercegovine u postdejtonskom periodu*, Sarajevo: TKD Šahinpašić
- Heath, R., Coombs, T., (2006) *Today's Public Relations*, London: Thousand Oaks,
- Krystek, Ulrich, (1987) *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Beältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*, Gabler, Wiesbaden.
- Novak, Božidar (2001) *Krizno komuniciranje*, Zagreb: Binoza press.
- Bedenik, Nidžara Osmanagić, (2003) *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga Smajić,
- Mirza; Zarije, Seizović, Sead Turčalo (2017) *Humana sigurnost*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
- Pusić, Eugen, (1997), *Problemi upravljanja*, Zagreb: Naprijed
- Sofradžija, Halima (2015) *Hiperpolitika i savremeno društvo: proces tehniziranja svijeta*, Sarajevo: Fakultet političkih nauka
- Matić, Ivan (2007) *Organizacija poslovanja*, Split
- Sikavica, Pero, Novak, Mijo (1999) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb: Informator
- Todorović, Jovan (2003). *Strategijski i operativni menadžment*, Beograd: Conzit, str. 485.
- World Disaster Report, (2008) *International Federation of Red Cross and Crescent Societies*.
- **Rječnici i leksikoni**
 - Beridan, Izet; Tomić M. Ivo; Kreso, Muharem (2001) *Leksikon sigurnosti*, Sarajevo: DES
 - Husejnbašić, Ćamil (2004) *Rječnik civilne zaštite*, Sarajevo: Federalna uprava civilne zaštite
 - Klaić, Bratoljub (2004) *Rječnik stranih riječi*, Zagreb: Nakladni zavod matice Hrvatske

- **Normativno pravni dokumenti**

- Lopusina, Milenko i dr. (2007) Zbirka propisa iz oblasti zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih dobara od prirodnih nepogoda i drugih nesreća u Federaciji Bosne i Hercegovine: Sa komentarom i stručnim mišljenjem, Sarajevo: Federalna uprava civilne zaštite
- Zakon o upravljanju privrednim društvima u nadležnosti Kantona Sarajevo, „Službene novine KS“, br. 8/01
- Zakon o uređenju saobraćaja na području Kantona Sarajevo, „Službene novine KS“, br. 30/17 i 46/17
- Zakon o zaštiti i spasavanju u vanrednim situacijama, „Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 121/12
- Zakon o zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara od prirodnih i drugih nesreća, „Službene novine Federacije BiH“, br. 39/03, 22/06 i 43/10

- **Internet izvori**

- gras.ba/bs/
- vlada.ks.gov.ba
- <http://documents.tips/documents/sigurnosne-studije-1.html>
- <http://www.islambosna.ba/forum/politika-i-aktuelnosti/bh-gra273ani-koji-ive-izvan-zemlje-ne263e-bitu-uklju269eni-u-ukupan-broj-stanovni/?action=printpage>,
- <http://documents.tips/documents/sigurnosne-i-mirovne-studije.html>, Beridan,I.
- <https://jasminhascic.files.wordpress.com/2013/04/ljudska-sigurnost-u-postdejtonskoj-bosni-i-hercegovini1.pdf>
- <https://jasminhascic.files.wordpress.com/2013/04/ljudska-sigurnost-u-postdejtonskoj-bosni-i-hercegovini1.pdf>,
- Lockwood,N.,R.,(2005).Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role, SHRM

Research Quarterly 4/2005, Society for Human Resource Management, dostupno na:
<https://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205rquartpdf.pdf>

- Condit, B. (2014). 7 critical steps to crisis management, dostupno na
<https://www.inc.com/bruce-condit/7-critical-steps-to-crisis-management.html>
- https://ms.ks.gov.ba/sites/ms.ks.gov.ba/files/planirani_saobracaj_ks_1060x1600_0.jpg

- **Ostali izvori**

- Zbornik radova internacionalne konferencije(2009), Kako upravljati u vrijeme krize, Tuzla
- Mrežna linija javnog prijevoza putnika u Kantonu Sarajevo, Komisija za izradu prijedloga mreže linija javnog prijevoza putnika u Kantonu Sarajevo 04-05-22286/13 od 04.09. 2013. godine
- Opći okvirni sporazum – sporazum za mir u Bosni i Hercegovini postignut je nakon pregovora u američkoj vojnoj bazi Wright-Peterson, Dayton, 21. novembra 1995. godine, a potpisan 14. decembra 1995. godine u Parizu. Dejtonski mirovni sporazum sadrži 11 aneksa. Ustav BiH predstavlja sadržaj IV Aneksa
- Ministarstva saobraćaja Kantona Sarajevo, (2014).Mreža linija javnog gradskog prijevoza putnika u Kantonu Sarajevo Sarajevo

Popis slika

<u>Slika 1. Mapa dužine tramvajske pruge u Sarajevu</u>	33
<u>Slika 2. Zglobni autobus</u>	34
<u>Slika 3. Grafički prikaz trolejbuskog saobraćaja</u>	36
<u>Slika 4. Primjer saobraćajne putne mreže</u>	40
<u>Slika 5. Mreža saobraćajnica Kantona Sarajevo</u>	43
<u>Slika 6. Makroorganizacijska šema</u>	47
<u>Slika 7. Održiva konkurentska prednost KJKP GRAS Sarajevo</u>	58

Popis tabela

<u>Tabela 1. Ukupan broj katastrofa, žrtava i štete u Europi od 1999. do 2008. godine</u>	9
<u>Tabela 2. Vrste krize po kriznim grupama</u>	16
<u>Tabela 3. Vozni park na dan 31.12.2016.godine</u>	50
<u>Tabela 4. Prosječna starost voznog parka GRAS-a</u>	50
<u>Tabela 5. Kvalifikaciona struktura zaposlenih u GRAS-u</u>	51
<u>Tabela 6. Struktura voznog osoblja</u>	52
<u>Tabela 7. Prosječne ocjene po općina (ocjene 1-5)</u>	61

IZJAVA

Pod punom materijalnom i krivičnom odgovornošću izjavljujem da do danas nisam nigdje prijavio temu završnog rada, odnosno da nisam pokrenuo postupak sticanja naučnog stepena mastera menadžmenta, te da to nemam namjeru ni učiniti. To znači da po prvi put podnosim prijavu teme:

**SIGURNOSNI ASPEKTI UPRAVLJANJA JAVNIM PREDUZEĆEMA U
KANTONU SARAJEVO
STUDIJA SLUČAJA KJKP „GRADSKI SAOBRAĆAJ“ D.O.O. SARAJEVO**

na Fakultetu političkih nauka

Univerziteta u Sarajevu.

U Sarajevu, 28.12.2020.god.

Kandidat: Emir Šehović
