

Pukovnik prof. dr BRANISLAV JOVANOVIĆ:

## *„Rukovođenje opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom u mesnim zajednicama, organizacijama udruženog rada i društveno-političkim zajednicama*

(Zavod za organizaciju poslovanja i obrazovanja kadrova,  
Beograd, 1987)

Posle dugogodišnjeg izučavanja i istraživanja problematike teorije i prakse rukovođenja, autor je u ovoj knjizi teorijski uopštio funkciju rukovođenja u oblasti opštenarodne odbrane i društvene samozaštite. Pri tome se uveliko oslanjao na naučne postavke rukovođenja u drugim oblastima rada.

Knjiga je podeljena u dva dela: (1) teorijske osnove rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom i (2) sistem rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom. Prvi deo obuhvata tri glave (osnove, struktura sistema i proces rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom), a u drugom delu je dat pregled organa rukovođenja ONO i DSZ na različitim nivoima, definisana je njihova uloga, zadaci i metod rada u miru, vanrednim prilikama i u ratu.

### *Teorijske osnove rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom*

#### *1. Osnovi rukovođenja opštenarodnom odbranom*

U ovom delu autor daje klasifikaciju najbitnijih pitanja teorije rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom i razmatra doprinos klasika organizacije rada ovoj teoriji, opisuje teoriju rukovođenja kao sistem različitih naučnih saznanja i oblasti, zatim sadržaj i uzajamne veze osnovnih problema rukovođenja (stručnih, organizacionih i ljudskih), različite koncepcije i teorije, rukovođenje u organizaciji narodne odbrane, sadržaj i odnose između upravljanja i rukovođenja.

Faktorima rukovođenja opštenarodnom odbranom (ciljevi, autoritet, odgovornost, poverenje, disciplina, moral, propisi, vreme) autor poklanja odgovarajuću pažnju. Njih razmatra sa organizacijskog aspekta i u njihovoj uzajamnoj povezanosti. Čitalac će, na primer, naći prvi put objašnjenja o uzajamnoj uslovljenosti između cilja (opšteg, posebnog i konkretnog) i zadatka (opšteg, bližeg i sledećeg) kao i uticaj realizacije zadataka na ponovno određivanje ciljeva.

Slede razmatranja o modelima rukovođenja (pojam, karakteristike, model vojnog rukovođenja i njegova postavka, kibernetički model, rukovođenje pomoću ciljeva i problematika iz iskustva).

## 2. *Osnovne strukture sistema rukovođenja opštenarodnom odbranom*

Razmatranja autora o ovom problemu odnose se na: definisanje pojma i organizacionu strukturu sistema rukovođenja opštenarodnom odbranom (postavke, sistem veza i odnosa, dinamiku strukture, strukturu funkcija i njihovih nosilaca), osnove koncepcije opštenarodne odbrane (u meri koja je ovde potrebna), formaciju kao konkretni oblik organizovanja, činioce koji utiču na izgradnju organizacione strukture jedinica i komandi (pokretljivost, manevarska sposobnost, integrisanje rodova i službi, borbena vrednost jedinica, efikasnost sistema rukovođenja i pozadinskog obezbeđenja, samostalnost, elastičnost, ekonomičnost i univerzalnost upotrebe jedinice), integraciju funkcija i njene karakteristike.

Subordinaciju, kao organizacioni princip, autor šire razmatra i pod tim pojmom podrazumeva »uredno izvršavanje zadataka dobijenih od organa na višem organizacionom nivou. To možemo okarakterisati kao izvršenje službene dužnosti, ali ona ima širi značaj. U određenim momentima subordinacija može da bude i odnos pojedinaca prema drugim sistemima van organizacijskog sistema kome pripada i od koga zavisi njegova materijalna egzistencija«. U radu se dalje razmatraju: hijerarhija organa rukovođenja, kao posledica podele rada; hijerarhija dužnosti; hijerarhijska struktura, kao posledica integrativnog procesa; odnosi odlučivanja (organa upravljanja i rukovođenja) i vertikalna i horizontalna stabilnost organizacije, kao uslov njenog opstanka.

Autor posebno ističe karakteristične sisteme rukovođenja (funktionalni, linijski i linijsko-štabni sistem odnosa), izlaže njihovu suštinu, sadržaj, prednosti i nedostatke i zaključuje da se nijedan od

navedenih sistema ne pojavljuje u čistom vidu. Međutim, »svaki od njih nosi obeležja koja preovlađuju u jednom i po tome nosi naziv«. Iza ovoga slede objašnjenja o projektnom sistemu odnosa (i šire — projektovođenju kao modelu rukovođenja), komitetskoj organizaciji kao modelu rukovođenja, sadržaju i sistemskom prilazu područnim funkcijama komandi i štabova i zakonu porasta funkcija u štabnoj organizaciji.

Posebno mesto u okviru ove glave zauzima razmatranje o *složenosti međusobnih veza i odnosa u sistemu rukovođenja*. U analizi veza i odnosa autor navodi postojanje tri tipa odnosa: (1) pretpostavljeni-potčinjeni, (2) horizontalne veze i odnose (odnose organa na istom nivou) i (3) grupne odnose. Cilj ovako postavljenih odnosa je da se obezbedi provođenje načela jedinstva i neprekidnost komandovanja, pri čemu organizacija dobija piramidalni oblik i strukturu sa određenim brojem nivoa rukovođenja.

Dalje, autor uvodi čitaocu u kvantitativne analize veza i odnosa primenom različitih metoda (Grekinove metode, metode distanciranja rukovodioca, metode ukupne uspešnosti, primena teorije radova), pokazujući time optimalni broj potčinjenih u efikasnom sistemu rukovođenja. Na osnovu toga, prezentira istraživanje pojava koje prouzrokuju neefikasnost strukture sistema rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom veliki broj nivoa rukovođenja; veliki broj potčinjenih rukovodilaca i neposrednih izvršilaca poslova; dva organa štaba sa istim poslovima i zadacima, a različitim nazivima, što izaziva različite negativne organizacione posledice i negativne posledice u sferi međuljudskih odnosa; različite funkcije jednog štabnog organa, kada jednom izvršiocu zadatke dodeljuje nekoliko starešina, nepravilno postavljanje zamenika, jednom rukovodiocu potčinjen je samo jedan organ, šifrovane funkcije i neuravnotežen odnos između štabnih funkcija).

### 3. *Proces rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom*

Prema obimu razmatranih problema, dubini njihove analize, broju i valjanosti dokaza i ilustracija, sadržaji ove glave čine težište prvog dela knjige.

Autor ukazuje na problem neizučenosti procesa rukovođenja, na različite mogućnosti i pristupe u tumačenju procesa rukovođenja, a za potrebe svojih razmatranja ističe dva.

Prema prvom pristupu, rukovođenje se razmatra kao informacioni proces koji se sastoji od prikupljanja, obrade i cirkulacije informacija. Produkti tog procesa su obrađene informacije. Pošto postoje produkti toga procesa (obrađene informacije) onda postoji i njegova tehnologija transformacije (pretvoreni postupak) materije, energije i informacije. Osnovna svrha ovog procesa je delovanje na sredinu, odnosno izmena stanja.<sup>1</sup> Dakle, ovde se radi o problemu subjektivisanja objektivnog i uticaja objektivnog na subjektivno.

Suština drugog pristupa sastoji se u posmatranju procesa rukovođenja kao organizacionog procesa, koji se sastoji iz određenih skupova koji imaju zakonito dešavanje (naravno i stalno ponavljanje) i vremensku i prostornu uslovljenost. Radi se o zakonitim procesima koji obavezno čine proces rukovođenja, i bez bilo kojeg od njih proces rukovođenja i komandovanja bio bi prekinut ili, kako to autor kaže, »ugašen«.

Navodeći različite izvore, autor argumentovano utvrđuje razliku između pojmova komandovanja i rukovođenja i dokazuje da je rukovođenje širi pojam. Dokaznim postupkom, takođe, pobija tumačenja koja izjednačuju ove pojmove (rukovođenje i komandovanje), kao i tumačenja koja rukovođenje i komandovanje razmatraju kao dve funkcije istog sadržaja i argumentovano dokazuje da je komandovanje funkcija (deo procesa) rukovođenja. Pri tome, autor ukazuje i na to da čitav sistem vojnog rukovođenja karakteriše komandni odnos, pa je, stoga, komandovanje karakteristika vojnog rukovođenja.

Raščlanjivanjem procesa rukovođenja na pet međusobno zavisnih funkcija, autor ih detaljno razmatra.

Pod *planiranjem* podrazumeva skup poslova (funkcija) kojom se iznalaze optimalna rešenja za izvršenje zadataka u konkretnim uslovima. Ono, obično, obuhvata tri međusobno zavisne faze: predviđanje, odlučivanje i izradu (oformljenje) planova. Autor navodi i drugačije pristupe u klasifikaciji procesa planiranja.

Problem analize (kao elementa predviđanja) autor razmatra kao proces raščlanjivanja elemenata u zadatku i njihovo dovođenje u međuzavisnost radi iznalaženje rešenja za izvršenje zadatka. Posebno su interesantna autorova razmatranja procene situacije, kao oblika analize. Pod procenom situacije podrazumeva »kompleksnu ana-

<sup>1</sup> Autor navodi H. Fayola koji je prvi raščlanio proces rukovođenja na pet funkcija: planiranje, organizovanje, komandovanje, koordinaciju i kontrolu.

lizu koja se provodi pod posebnim uslovima, naročito u pogledu oskudnih i nepouzdatih informacija, iznenadno nametnutim problemima koji se do tada u praksi nisu pojavljivali, neočekivano brzim promenama stanja i drugo«. Razvijajući ovu misao autor predlaže definiciju cilja procene, izlaže i razrađuje elemente na kojima se ona zasniva, pokazuje njihovu međusobnu uslovljenost, daje prikaz procesa planiranja u toku borbenih dejstava. Zatim, razmatra: podnošenje predloga, odlučivanje i izradu planova. Autor ističe razliku između oformljenja plana (tehnička strana) i procesa planiranja u celini (misaona i tehnička strana), ukazuje na sličnost i razliku između odluke i plana, postupnost i istovremenost izrade planova sa ostalim elementima procesa rada komande, daje klasifikaciju planova i načine — forme izrade plana.

Razmatranja *organizovanja*, kao funkcije rukovođenja ONO i DSZ, autor počinje definicijom ove procesne funkcije pod kojom podrazumeva pronalaženje strukture i ostvarenje priprema za izvršenje planiranog zadatka, odnosno da se »akcijama organizovanja stvara funkcionalni sistem«. S tim u vezi, autor opravdano naglašava da »nije svejedno kako se to sve stvara«. Dalja razmatranja se odnose na naučne principe koje rukovodioci ONO i DSZ kao organizatori moraju poznavati i njih se pridržavati, načela koje treba poštovati, pripreme jedinica za izvršenje zadatka i organizaciju rada komandi — štabova.

Posebnu pažnju privlače istraživanja zavisnosti učinaka u štabnom radu. Autor veoma detaljno razmatra sledeće probleme: pojavu zasićenosti u štabnom radu (granice rasta efekata štabnog rada, pojave neproduktivnog vremena i faktora intenziviranja štabnog rada), uzajamnost između raznorodnosti štaba i svestranog pristupa u rešavanju složenih problema, znanja koja moraju posedovati rukovodioci štabova (stručno znanje za područje rada za čiji interes postoji štab, specijalističko znanje u okviru štabne delatnosti i generalizovano iz oblasti štabnog sistema rukovođenja), kritičnu tačku u radu štaba i njene uzroke, uzroke postojanja najslabijeg područja rada (kadrovi, materijalna neobezbeđenost, neorganizovanost i drugo) i njihov uticaj na ukupne rezultate rada organa rukovođenja.

Veoma su originalna autorova razmatranja metoda štabne organizacije rada, organizacije timskog rada i pojava koje slabe timski rad.

Budući da u naučnoj organizaciji rada studij vremena zauzima centralno mesto i da je svaki racionalan postupak u radu vezan za

analizu vremena, tome je autor posvetio posebnu pažnju. On navodi različite vrste normi (vremenska, količinska, individualna, grupna), razmatra svrhu normiranja i načine određivanja normi (snimanjem procesa rada — izvršenja zadatka, sistemom unapred određenih vremena i matematički).

*Komandovanje* je procesna funkcija rukovođenja kojom se dodeljuju zadaci potčinjenim jedinicama, odnosno ono je funkcija kojom se prenosi odluka na potčinjene organizacijske jedinice. Komandovanje, kao procesna funkcija, ima brojne karakteristike, a autor razmatra sledeće: jednostarešinstvo, subordinaciju i standardizaciju procesa komandovanja. Autor je precizno odredio granicu između donošenja odluke i komandovanja (prenošenja odluka na potčinjene) i svestrano obradio probleme komandovanja, posebno pravo komandovanja, nadležnost u komandovanju, usmeravanje izvršilaca na određene aktivnosti, ograničenje i proširivanje prava komandovanja. Proširivanje komandovanja razmatra u odnosu na organe, jedinice i pojedince, kao i u odnosu na formalna (zakonska) ovlašćenja.

Autor predlaže klasifikaciju načina izdavanja naređenja — usmeno, pismeno i sredstvima veze. Pri tome, za ocenu valjanosti predloženih metoda prenošenja odluke daje više kriterija (količina informacija koju potčinjeni mogu da prime, zaštićenost prenošenja odluke, brzina prenošenja odluke, psihološki efekti koji se postižu pri prenošenju odluke na potčinjene, dokazni karakter i trajna vrednost itd.) i objašnjava akte komandovanja (zapovesti, naredbe, naređenja, direktive i instrukcije).

*Koordinaciju*, kao funkciju rukovođenja koja se javlja u planiranju, organizovanju, komandovanju i kontroli, autor razmatra kao skladan odnos elemenata strukture (organa) i aktivnosti u nekom procesu. Sagledavanje svih postupaka neophodnih da se neki proces raščlani na elemente, a zatim sagleda njihova međuzavisnost i ponovo ti elementi sintetizuju u proces kao celinu, autor razmatra pretpostavkom uspešne koordinacije. U tom smislu daje određene preporuke i ukazuje na tri oblasti koordinacije (vertikalnu, horizontalnu i dijagonalnu), dajući im odgovarajuća objašnjenja.

»Čitav sistem koordinacije u funkcionisanju jedne organizacijske jedinice sa više nivoa rukovođenja čine elementi vertikalne, horizontalne i dijagonalne koordinacije.

Zapostavljanje bilo kojeg smera koordinacije ima za posledicu pojavu dezorganizacije«.

*Kontrola*, kao funkcija rukovođenja u ONO i DSZ, razmatra se kao aktivnost neprekidnog praćenja realizacije postavljenih zadataka, pronalaženje razlika između planiranih veličina i realnih ostvarenja. U vezi s tim, daju se objašnjenja o: dopuštenim i nedopuštenim odstupanjima, intervencijama rukovodstva za njihovo sprečavanje, regulisanju u kibernetičkom modelu, zahtevima koji se postavljaju organizaciji kontrole i načelima kontrolisanja. Pod organizacijom kontrole, autor podrazumeva planiranje, pripremu, usklađenost i kontrolisanje. Dalje, autor iscrpno i plastično izlaže sadržaj procesa planiranja kontrole, plana i elaborata kontrole, sveobuhvatno prezentira sadržaj pripreme i usklađenosti kontrole, odnos kontrole i toka obuke i njene negativne efekte koji proizlaze iz neusklađenosti kontrole sa fazama obuke.

*Rukovođenje opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom u uslovima kriznih situacija*, predstavlja novinu u razmatranjima ove vrste. Ovde autor ukazuje na brojna obeležja krize (društvena, ekonomska, organizaciona) i ističe njihov uzajamni uticaj, usmeravajući težište svojih razmatranja na uticaj okruženja na funkcionisanje organizacije. Ovo uslovljava preduzimanje različitih »organizacionih mera od strane rukovodstva organizacije ili više organizacione celine«. Otuda se dalja razmatranja autora odnose na: krizu kao opštu pojavu (njeno etimološko značenje, suštinu, uzroke nastajanja, mesto nastanka i odvijanja, krizno stanje, »iznenadna« i »očekujuća kriza«, mogućnost prerastanja jednog oblika krizne situacije u drugi), faze krizne situacije (razvoj, kritična faza i smirivanje krize), osnovne karakteristike krizne situacije u organizacionom smislu i ulogu štabne organizacije i štabova u kriznim situacijama.

Na kraju prvog dela, autor razmatra *primenu modela simulacije u istraživanju rada organa rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom*.

Pod simulacijom rada organa rukovođenja autor podrazumeva oponašanje procesa rada, odnosno preslikavanje iz realnog sveta u model. Suština simulacije štabnog rada je u ekvivalentnom oponašanju funkcionisanja konkretne organizacije. Autor ističe da je moguće simuliranje samo poznatih i dobro izučenih procesa.

U radu se, dalje razmatraju: tehnike simulacije (uopštena realizacija i rukovanje apstraktnim modelima, simulacija determiniranih

procesa, simulacija stohastičkih postupaka i eksperimenata),<sup>2</sup> izrada modela za simulaciju štabnog rada, analiza problema, postavka problema i proces njegovog rešavanja, proces prevođenja eksperimenata i iznalaženje rešenja.

### *Sistem rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom*

#### *1. Definicija sistema i principi rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom*

Pod sistemom rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom autor podrazumeva skup organa rukovođenja međusobno povezanih prema koncepciji povezivanja i funkcionisanja radi ostvarivanja zadataka u oblasti opštenarodne odbrane i društvene samozaštite. Na osnovu toga, svakom organu je određeno mesto, uloga i odnos prema drugim organima i činiocima sistema opštenarodne odbrane.

Razmatranje sistema rukovođenja ONO i DSZ po nivoima koji egzistiraju u praksi novina je u radovima ove vrste. U skladu s tim, autor razmatra rukovođenje ONO i DSZ na nivoima: SFRJ (Federacije), socijalističke republike (autonomne pokrajine), regionalne zajednice, opštine, mesne zajednice i organizacije udruženog rada.

Autor ističe da funkciju rukovođenja u ONO i DSZ reguliše samoupravna struktura donošenjem odluka, propisa i opštih akata kojima se utvrđuje politika i funkcionisanje sistema u različitim uslovima. Time funkcija upravljanja (samoupravljanja) bitno određuje okvire funkcionisanja rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom. Autor posebno naglašava: »Međutim, treba imati u vidu da je čitav ovaj sistem upravljanja i rukovođenja vezan za delovanje Saveza komunista i drugih društveno-političkih organizacija«.

Pod principima rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom autor podrazumeva skup naučno proverenih organizacionih postupaka i mera kojih se treba pridržavati u procesu rukovođenja opštenarodnom odbranom u svim uslovima. Na njima se zasnivaju postavke organizacione strukture i tehnologije rukovo-

<sup>2</sup> Za simuliranje stohastičkih procesa u štabnoj organizaciji, autor predlaže deo specijalnih metoda i tehnika obuhvaćenih pod zajedničkim nazivom »Monte Karlo metode«.

đenja u ovoj oblasti. U vezi s tim, razmatra pet principa rukovođenja: (1) jedinstvo (idejno i organizaciono), (2) neprekidnost, (3) tajnost, (4) efikasnost i (5) obavezu tačnog i urednog izvršavanja postavljenih zadataka od strane pretpostavljenog organa.

U okviru poslednjeg principa autor razmatra zadatak kao centralni problem u sistemu rukovođenja, pa njegovo shvatanje u čitavom sistemu rukovođenja ima presudan značaj u realizovanju ciljeva vojne organizacije. U vezi s tim, kao logičan nastavak, slede razmatranja o subordinaciji kao imanentnom svojstvu svake, a posebno vojne organizacije.

## *2. Rukovođenje opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom na nivou Federacije*

U okviru prava i nadležnosti Federacije u oblasti ONO i DSZ, autor razmatra nadležnosti, uloge i zadatke Skupštine SFRJ, Predsedništva SFRJ, Saveta za narodnu odbranu, Saveznog izvršnog veća, Saveznog sekretarijata za narodnu odbranu, saveznih organa uprave i saveznih organizacija.

Razmatrajući nadležnosti i ulogu Skupštine SFRJ u sistemu ONO i DSZ, autor kritikuje stavove nekih autora koji Skupštinu SFRJ smatraju organom rukovođenja na nivou Federacije. On precizno definiše Skupštinu SFRJ kao organ samoupravljanja i najviši organ vlasti radničke klase. »Njena nadležnost i obaveza je da ustanovljava organe rukovođenja, da ih bira i imenuje, te da ih obavezuje za ostvarenje funkcije rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom na nivou Federacije«. Ovo se odnosi i na druge strukture opštenarodne odbrane i društvene samozaštite na nivou republika i autonomnih pokrajina. »Sa druge strane, ti isti organi rukovođenja u izvršavanju funkcija opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom odgovorni su Skupštini SFRJ koja ih je imenovala na te funkcije«.

Dalje slede razmatranja kompleksa poslova iz nadležnosti Predsedništva, kao integrativnog organa rukovođenja svim delatnostima na nivou Federacije, u kojima je odbrana samo jedna od komponenti funkcije Predsedništva. Razmatraju se uloga Vojnog kabineta Predsedništva, Predsedništva u svojstvu Vrhovne komande i predsednika Predsedništva koji u ime Predsedništva ostvaruje, vrhovno komandovanje — dodelu zadataka na bazi donetih odluka Predsedništva.

Savet za narodnu odbranu, po svom sastavu i načinu donošenja zaključaka, u radu se razmatra kao prošireno Predsedništvo.

Savezni sekretarijat za narodnu odbranu posmatra se u dvostru-koj funkciji: kao organ državne uprave i kao štabni organ Predsedništva SFRJ, odnosno Vrhovne komande u ratu. Težišna razmatranja odnose se na prvu ulogu. Na sličan način (po obimu i sadržaju) izložene su nadležnosti, mesto i uloga Saveznog izvršnog veća, a nešto sažetije uloga i zadaci saveznih organa uprave i saveznih organizacija.

*Rukovođenje opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom u socijalističkoj republici (autonomnoj pokrajini)*, prema strukturi i metodološkom pristupu, razmatra se na sličan način kao i u Federaciji.

Komitetu za opštenarodnu odbranu i društvenu samozaštitu republike (pokrajine), republičkom (pokrajinskom) štabu Teritorijalne odbrane i republičkom (pokrajinskom) štabu civilne zaštite poklonjena je odgovarajuća pažnja.

Rukovođenje opštenarodnom odbranom u regiji dato je u osnovnim konturama sa nešto širim razmatranjima o značaju, ulozi i zadacima saveta za narodnu odbranu i društvenu samozaštitu.

U razmatranjima rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom u opštini potpunije su obuhvaćeni: opštinski sekretarijat za narodnu odbranu (zadaci, način rukovođenja, ovlašćenja i odgovornost radnika u vršenju poslova i zadataka, sistematizacija poslova i zadataka, struktura i rad odseka za civilnu odbranu i odseka za mobilizacijske poslove) i organizacija veza rukovođenja u opštini (značaj funkcionisanja, organi veza rukovođenja i sistem veza, uslovi u kojima se veze ostvaruju, funkcionisanje veza na privremeno zaposednutoj teritoriji), sa težištem na kadrovskim, organizacionim i materijalno-tehničkim problemima i pitanjima.

Razmatranje obuhvata: rukovođenje opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom u mesnoj zajednici, poslove ONO i DSZ u mesnoj zajednici, organe rukovođenja mesne zajednice i njihov delokrug rada u oblasti ONO i DSZ, osmatranje i obaveštavanje, društveno-političke i društvene organizacije, angažovanje radnih ljudi i građana mesne zajednice na planu opštenarodne odbrane i društvene samozaštite, usklađivanje ONO i DSZ sa organizacijama udruženog rada i drugim samoupravnim zajednicama na području mesne zajednice, planove odbrane i pripreme i izvršenje mobilizacije.

Rukovođenje opštenarodnom odbranom u organizacijama udruženog rada u radu se tretira kao integralni deo rukovođenja u organizaciji i kao rukovođenje ONO u celini, a njegovo provođenje se razmatra u okviru poslovnog sistema radnih organizacija.

U razmatranjima oblasti čiji sadržaji čine ovaj deo rada, autor je dosledno uvažavao ustavne, zakonske i druge propise, ali je posebno vršio i istraživanja određenih problema koji su se u praksi javljali. Te probleme autor je kompleksno analizirao radi sagledavanja suštine pojava, odnosa i procesa. Na osnovu toga može se zaključiti da je autor imao dve vrste zahteva: prvi se odnosi na stvaranje, oblikovanje i podizanje teorije na viši nivo, a drugi, da se utvrdi njen povratni uticaj na praksu radi njenog unapređenja.

### *Umesto zaključka*

Nesporno je da rad *Rukovođenje opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom u mesnim zajednicama, organizacijama udruženog rada i društveno-političkim zajednicama* ima teorijsku i praktičnu vrednost. Granicu između teorijske i praktične vrednosti moguće je samo uslovno odrediti. Ipak, sa dosta sigurnosti može se tvrditi da prvi deo rada predstavlja fundamentalne elemente (date u sintetizovanom vidu) teorije rukovođenja, a drugi predstavlja njenu primenu na konkretnu oblast.

Težište razmatranja je na procesu rukovođenja. Ono je naznačeno u definiciji rukovođenja i u obradi sadržaja vojnog rukovođenja, a u teoriji procesa rukovođenja ispoljava se širinom zahvatanja problema i dubinom poniranja u njih, snagom argumenata i ilustracija.

Procesne funkcije autor je preuzeo od klasika organizacije rada, ali ih je dijalektički povezano i znalački primenio u sistemu rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom. Doprinos autora teoriji je u tome što je u analizu veza i odnosa uspešno uneo kvantitativne elemente i korektno pokazao manifestaciju odnosa u sistemu rukovođenja. Autor je na originalan način obradio kontrolu kao funkciju rukovođenja opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom. Njegov doprinos je i u tome što je sistemskim pristupom izdvojio područne od procesnih funkcija i izvršio njihovu analizu.

Novinu u strukturi i sadržaju ovakve literature predstavljaju i sadržaji koji se odnose na rukovođenje opštenarodnom odbranom i društvenom samozaštitom u kriznim situacijama.

Međuljudskim odnosima autor je poklanjao zasluženu pažnju. Na njih ukazuje u razmatranjima skoro svih pitanja ovoga rada (međuljudski problemi, autoritet, poverenje, disciplina, organizaciona struktura, itd.). Međutim, sadašnje i buduće potrebe zahtevaju da se ovom problemu rukovođenja posveti više pažnje i da se on kompleksnije i produbljenije razmatra. Isto se može reći i za informacioni sistem i primenu računarske tehnike u procesu rukovođenja.

U celini, prema kompoziciji, sadržaju i metodološkom pristupu u razmatranjima različitih problema teorije rukovođenja rad predstavlja veoma osmišljeno delo. Ono će biti izuzetno korisna literatura širokom krugu čitalaca — kako onima koji počinju izučavanje teorije rukovođenja, tako i iskusnim rukovodiocima različitih profila koji rade na poslovima opštenarodne odbrane i društvene samozastite.

Pukovnik

DRAGUTIN ČAČIĆ, vanr. prof.

#### S U M M A R Y

Prof. Dr. Branislav JOVANOVIĆ, Colonel: DIRECTING THE T. N. D. AND S. S. P. IN LOCAL COMMUNITIES, ASSOCIATED LABOUR ORGANIZATIONS AND SOCIO-POLITICAL COMMUNITIES

(Zavod za organizaciju poslovanja i obrazovanje kadrova  
— Establishment for Organization of Work and Training of  
Personnel — Belgrade, 1987)

On the basis of the Constitution and other legal and normative documents as well as of researches concerning the problem of direction, the author forms a theory of directing the total national defence and social self-protection, with the purpose of its influencing the practice in this field.

The book is divided to two parts: (1) theoretical foundations of directing the total national defence and social self-protection, and (2) system of directing the total national defence and social self-protection. In the first part are laid down definitions of numerous ideas and notions, and relations between functions of direction (directing, command and control, and execution of orders). The second part of the book contains a review of organs directing the total national defence and social self-protection, and definitions of their roles, tasks and methods of work in the time of peace, in extraordinary circumstances and in war.

## RESUME

Colonel professeur dr Branislav JOVANOVIĆ: LA DIRECTION DE LA  
DEFENSE POPULAIRE GENERALISEE ET DE L'AUTOPROTECION  
SOCIALE A LA COLLECTIVITE LOCALE, A L'ORGANISATION  
DE TRAVAIL ASSOCIE ET A LA COMMUNAUTE  
SOCIO-POLITIQUE

(Edité par Zavod za organizaciju poslovanja i obrazovanje  
kadrova, Beograd, 1987)

Conformément à la Constitution, aux dispositions légales et autres documents normatifs et se référant aux travaux de recherche relatifs à la problématique de la direction, l'auteur de cet article tente de cerner le problème de la théorie de la direction de la défense populaire généralisée et de l'autoprotection sociale en vue de connaître l'action en retour que cette théorie peut avoir sur la pratique.

Le livre est réparti en deux chapitres: (1) fondements théoriques de la direction de la défense populaire généralisée et de l'autoprotection sociale, et (2) le système de la direction de la défense populaire généralisée et de l'autoprotection sociale. Dans le premier chapitre, l'auteur définit un grand nombre de notions et de rapports relatifs aux fonctions de directive (gestion, direction, exécution), alors que dans le second chapitre il établit l'organigramme selon lequel s'articulent les organes de direction de la défense populaire généralisée et de l'autoprotection sociale et qui nous permet de connaître le rôle, les tâches et les objectifs de ces derniers en temps de paix, en période de circonstances extraordinaires et en temps de guerre.

## РЕЗЮМЕ

Полковник проф. д-р Бранислав ЙОВАНОВИЧ: „РУКОВОДСТВО  
ВСЕНАРОДНОЙ ОБОРОНОЙ И ОБЩЕСТВЕННОЙ САМОЗАЩИТОЙ  
В МЕСТНЫХ СОДРУЖЕСТВАХ, ОРГАНИЗАЦИЯХ ОБЪЕДИНЕННОГО  
ТРУДА И ОБЩЕСТВЕННО-ПОЛИТИЧЕСКИХ СОДРУЖЕСТВАХ

(Завод за организацију пословања и образовања кадрова, Белград, 1987)

На основании Конституции, законных и других нормативных документов, а также и исследований проблем руководства, автор оформляет теорию руководства всенародной обороной и общественной самозащитой, с целью ее обратного действия на практику.

Книга разделяется в две части: (1) теоретические основы руководства всенародной обороной и общественной самозащитой и (2) система руководства всенародной обороной и общественной самозащитой. В первой части определяются многочисленные понятия и отношения между функциями направления (управления, руководства и выполнения), а во второй части дается обзор органов руководства всенародной обороной и общественной самозащитой, определяются их роль, задачи и метод работы в мирной время, внеочередных обстоятельствах и в военное время.