

## NAUČNI ČLANCI

### LOGISTIČNO OBRAZOVANJE I OBUČAVANJE NELOGISTIČKOG OSOBLJA

Andrejić D. *Marko*, Vojna akademija, Katedra logistike, Beograd,  
Radosavljević R. *Vladan*, Vojni zavod za preventivnu medicinu,  
Beograd,  
Arsić N. *Slaviša*, Vojna akademija, Katedra logistike, Beograd

UDC: 355.233 ; 355.41

#### Sažetak:

*U radu se ukazuje na značaj logističkog obrazovanja i obučavanja studenata i slušalaca koji ne pripadaju logističkim službama (nelogističko osoblje). Obrađeni su logistički aspekti obrazovanja nelogističkog osoblja, pregled sadržaja iz oblasti logistike koje je neophodno, kroz nastavni proces, dati nelogističkom osoblju radi uspešnog obavljanja njihovih funkcionalnih dužnosti, opšti pristup i načini pri logističkom obrazovanju i usavršavanju nelogističkog osoblja i institucionalni preduslovi koje je neophodno obezbediti da bi se kvalitet logističkog obrazovanja i obučavanja, nelogističkog obučavanja, unapredio.*

*Od kvaliteta znanja iz ove oblasti, njihove implementacije u način razmišljanja i donošenja odluka od strane nelogističkog osoblja, zavisi i sama saradnja nelogističkih oficira sa oficirima logistike što direktno utiče na kvalitet života i rada jedinica i ustanova i kvalitet i sinergiju u izvršavanju zadataka u okvirima definisanih misija Vojske. Kroz rad su prikazani potrebni sadržaji i načini na koje iste treba učiniti dostupnim na svim nivoima i oblicima školovanja, u skladu sa predznanjem studenata i slušalaca, obrazovnim nivoom i oblikom usavršavanja. Iznete teorijske osnove i iskustva su opšteg karaktera i imaju univerzalnu primenu u obrazovnom procesu.*

*Ključne reči: logističko obrazovanje i obučavanje, nelogističko osoblje, logistički aspekti obrazovanja i obučavanja, logistički sadržaji, opšti pristup logističkom obrazovanju i usavršavanju, načini logističkog obrazovanja, institucionalni preduslovi za unapređenje logističkog obučavanja i obrazovanja.*

## Uvod

U našoj novijoj teoriji i operativnoj praksi odbrane logističko obrazovanje nelogističkog osoblja<sup>1</sup> nije u dovoljnoj meri razmatrano, ni sa organizacionog ni sa tehnološkog aspekta, uz uvažavanje načela i logike sistemskog i situacionog pristupa.

Analizom stečenih iskustava iz operativne prakse uočen je blagi pad u kvalitetu izvršavanja zadataka usled neposedovanja potrebnih logističkih znanja i navika i povećan komunikacijski jaz između logističkog i nelogističkog osoblja, što za posledicu može imati pad ukupnog potencijala i ukupnih performansi sistema odbrane. Nekompatibilnosti u načinu razmišljanja, nepoznavanje validnih parametara za donošenje celishodnih odluka, neusaglašenost potreba i mogućnosti, proizvod je odsustva logističkih aspekata obrazovanja, nesklada u obimu i kvalitetu logističkih znanja kojima raspolaže nelogističko osoblje i potrebnih znanja (po obimu i kvalitetu) koja nameće operativna praksa.

Savremena realnost nametnula je sistemu odbrane veće otvaranje prema internom i eksternom okruženju, a Vojsci nove misije i zadatke, što ima za posledicu potrebu za povećanjem obima i kvaliteta logističkih sadržaja koji se daju nelogističkom osoblju i potrebu za unapređenjem logističkog obrazovanja i obučavanja nelogističkog osoblja.

Pod logističkim obrazovanjem nelogističkog osoblja u ovom radu podrazumevaju se logistički aspekti obrazovanja nelogističkog osoblja, pregled sadržaja iz oblasti logistike koje je neophodno, kroz nastavni proces, dati nelogističkom osoblju radi uspešnog obavljanja njihovih funkcionalnih dužnosti, opšti pristup i načini pri logističkom obrazovanju i usavršavanju nelogističkog osoblja i institucionalni preduslovi koje je neophodno obezbediti da bi se kvalitet logističkog obrazovanja i obučavanja<sup>2</sup> nelogističkog osoblja unapredio.

Obimne i vrlo dinamične organizacione promene koje su sprovedene u sistemu odbrane u poslednjih desetak godina, potrebe prakse, zahtevi vremena i savremeni trendovi u načinu planiranja i realizaciji postavljenih ciljeva zahtevaju sistemski pristup tretiranju logističkog obrazovanja i obučavanja nelogističkog osoblja.

Logističko obrazovanje i obučavanje nelogističkog osoblja treba uklapati u dugoročni koncept razvoja ukupnog obrazovanja u sistemu odbrane i šire u društvu, koji sadrži ugrađeni organizacioni aspekt i logistički pristup.

Određena iskustva i saznanja koja se odnose na logističko obrazovanje i obučavanje nelogističkog osoblja postoje na Katedri logistike, a nastala su kao rezultat vlastitog rada razmene iskustva i znanja sa internim i

<sup>1</sup> Pod nelogističkim osobljem podrazumeva se kadar koji ne pripada logističkim službama, a školuje se i usavršava u Vojnoj akademiji.

<sup>2</sup> U Vojnoj akademiji.

eksternim okruženjem. Njihovom primenom u operativnoj obrazovnoj praksi dao bi se znatan doprinos unapređenju obrazovanja u sistemu odbrane, a posredno i unapređenju ukupnih performansi sistema odbrane.

Kvalitetnom kritičkom analizom, zasnovanom na načelima i logici sistemskog pristupa, postojeća znanja treba objektivizirati i uvesti u realnu praksu obrazovanja nelogističkog osoblja u sistemu odbrane, što je Katedra logistike dobrim delom i uspela.

Dugoročni koncept razvoja logističkog obrazovanja i obučavanja nelogističkog osoblja treba biti logistički održiv, tj. zasnovan na željama, realnim potrebama i mogućnostima.

U središtu razmatranja je obrazovanje i obučavanje studenata (budućih oficira) i oficira koji se školuju i usavršavaju na svim nivoima i oblicima školovanja u Vojnoj akademiji, a ne pripadaju logističkim službama, u skladu sa trendovima u obrazovanju koji prate Bolonjski proces.<sup>3</sup>

Ovaj članak obrađuje logističko obrazovanje i obučavanje nelogističkog osoblja sa visokim stepenom uopštavanja, korišćenjem saznanja i iskustava autora i osloncem na dostupne pisane izvore znanja. Navedeni pristup omogućava veću generalnost izrečenih stavova i pruža kvalitetnu osnovu za operacionalizaciju u svakom pojedinačnom slučaju, čime će dobiti na snazi (dubini i preciznosti).

## Opšti pristup logističkom obrazovanju nelogističkog osoblja

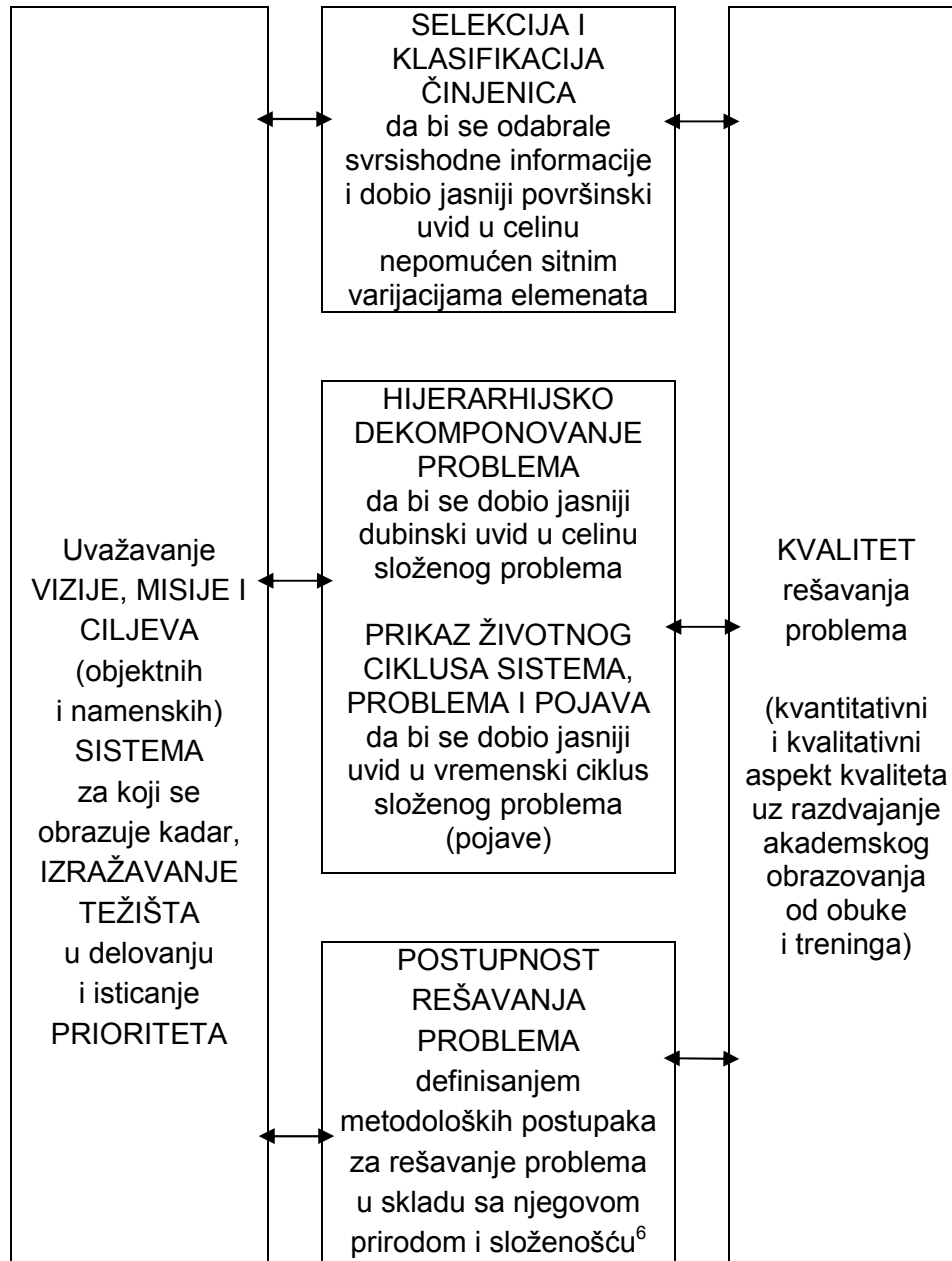
Opšti pristup obrazovanju nelogističkog osoblja u oblasti sticanja znanja<sup>4</sup> iz oblasti logistike može se prikazati u sintetizovanoj formi slikom 1. Predloženim pristupom žele se sprovesti određene promene<sup>5</sup> koje kao krajnji ishod imaju unapređenje znanja, sposobnosti i kvaliteta izvršavanja zadataka od strane nelogističkog osoblja.

Opšti pristup karakteriše velika generalizacija koja svoju punu upotrebnu vrednost dobija implementiranjem i konkretizacijom u svakom pojedinačnom slučaju.

<sup>3</sup> Bolonjski proces je deo širokog pristupa razvoju obrazovnog biznisa i rastućih investicija. U funkciji je globalizacije, kretanja i obrazovanja, a takođe i namera da se unapredi produkcija kvalitetnih kadrova. Ideju Bolonjske reforme obrazovanja sistem odbrane treba da prilagodi potrebama sistema odbrane i domaće privrede. Potrebna je kreativnost i inicijativa svih strana u procesu: države, Ministarstva odbrane, privrede, Vojne akademije i drugih obrazovnih institucija.

<sup>4</sup> U najširem smislu pod znanjem se podrazumeva skup sadržaja o nekom predmetu ili pojavi i njihovim odredbama zasnovanim na istini.

<sup>5</sup> Cilj promena u obrazovanju jeste da se obezbedi kvalitetno i svrsishodno obrazovanje. Do sada smo školi nudili centralizovano upravljanje, jednoobrazne programe i udžbenike i čisto birokratski nadzor. Merili smo i normirali samo ono što u školu ulazi, a nikada količinu znanja koja se iz nje iznosi (sem sporadično ocenama pojedinaca), kao i koliko je ono realno upotrebljivo.



Slika 1 – Opšti pristup izučavanju logističkih sadržaja  
Picture 1 – General approach to logistics education

<sup>6</sup> Od bližeg ka daljem, od jednostavnijeg ka složenijem, od poznatog ka nepoznatom.

Radi dostizanja visokog nivoa kvaliteta logističkog obrazovanja i obučavanja nelogističkog osoblja neophodno je uspostaviti i održavati logističku mrežu (veza Katedre logistike sa logističkim upravama i organima u GŠ VS i MO i uključivanje kvalifikovanog logističkog kadra iz sistema odbrane u nastavni proces u Vojnoj akademiji) radi održavanja funkcionalne logističke veze, jedinstva logističke teorije i prakse, sinergije u logističkom delovanju i ostvarenja potrebnog stepena logističkog jedinstva<sup>7</sup> u sistemu odbrane.

Logistička mreža omogućava bržu i pouzdaniju izmenu (cirkulaciju) postojećih znanja i iskustava u sistemu odbrane i unapređenje performansi sistema bez dodatnih ulaganja resursa i doprinosi formiranju jedinstvenog logističkog učenja<sup>8</sup> u sistemu odbrane. Logističku mrežu, posle početnog formiranja i uhodavanja, treba proširiti na obrazovne institucije koje se bave logistikom i na logističke privredne subjekte, čime se uspostavlja veza unutar nacionalne logistike.

Nelogističko osoblje treba upoznati sa sistemom, podsistemima i elementima sistema logistike, koncepcijom, organizacijom i tehnologijom. Nakon toga logističke sadržaje treba prezentovati po funkcijama logistike (grupa srodnih poslova grupisanih po izabranom kriterijumu) uz uvažavanje prostorne, vremenske i organizacionotehnoške dimenzije logistike, a stepen detaljnosti prilagoditi predznanju i obrazovnom nivou osoblja koje se obrazuje i obučava. U okviru logističkih funkcija treba postupno objašnjavati procese, tehnološke elemente i zahteve i njihove karakteristike, takođe sa sadržajima prilagođenim predznanju i obrazovnom nivou studenata i slušalaca.

Na svim nivoima obrazovanja i obučavanja treba koristiti jedinstven koncept i pristup, jedinstvenu terminologiju i jedinstvene procedure, a stepen detaljnosti prilagoditi predznanju i obrazovnom nivou osoblja koje se obrazuje i obučava. Neophodno je uspostaviti svrsishodnu vezu između opšteg, posebnog i pojedinačnog pri tretiranju logističkih sadržaja.

U obrazovni proces treba unositi sadržaje koji omogućavaju veću interoperabilnost sa međunarodnim okruženjem, radi sagledavanja sopstvene pozicije, usavršavanja vlastitog sistema, kao i uspešnijih međunarodnih integracija.

Opšti pristup unapređenju logističkog obrazovanja i obučavanja nelogističkog osoblja podrazumeva:

- identifikovanje i adekvatno prezentovanje logističkih aspekata obrazovanja nelogističkog osoblja;
- identifikovanje nedostajućih logističkih znanja (potrebni logistički sadržaji) kod nelogističkog osoblja;

<sup>7</sup> Da bi unapredili stanje u oblasti logistike i šire u sistemu odbrane, neophodno je dostići jedinstvo: filozofsko, intelektualno, doktrinarno, tehničko i operativno, a sve to zahteva vreme, resurse, planski i organizovan rad.

<sup>8</sup> To dovodi do jedinstvenog postupanja (homogena akcija) usklađenog delovanja (koordinirano sadejstvo).

- iznalaženje adekvatnog načina za pružanje logističkih znanja potrebnih nelogističkom osoblju;
- sagledavanje organizacionih oblika za pružanje znanja nelogističkom osoblju, i
- sagledavanje institucionalnih preduslova za unapređenje postojećeg stanja.

## Logistički aspekti obrazovanja i obučavanja

Adekvatnim pristupom logističkim aspektima obrazovanja i obučavanja nelogističkog osoblja u sistemu odbrane doprinosi se formiranju jedinstvenog, političkog, ekonomskog i vojnog gledanja na logistiku odbrane<sup>9</sup> i formiranju jedinstvenog logističkog učenja u sistemu odbrane.

Logistički aspekti obrazovanja nelogističkog osoblja podrazumevaju da se kroz složene predmete, koji sadrže logističke sadržaje, „provlači“ logistička nit, odnosno važne logističke poruke i stavovi koji doprinose pravilnom shvatanju misije,<sup>10</sup> ciljeva i zadataka logistike u sistemu odbrane.

Sistem odbrane, a posebno Vojska kao njegov najveći podsistem, i osnovna delatnost u njemu treba da budu projektovani tako da omoguće ili olakšaju podršku.<sup>11</sup> Logistika odbrane treba da se racionalizuje i rešava na mnogo široj osnovi, koja obuhvata celokupne nacionalne, pa i multinacionalne resurse.

Logistički pristup u organizovanju Vojske podrazumeva projektovanje logistički održive Vojske i sprovođenje logistike Vojske optimalnim deljenjem logističkih resursa države (državni resursi, resursi Vojske; izbegavanje dupliranja resursa), pri čemu je logistika aktivni subjekat upravljanja.

Logistički pristup zahteva da sistem bude projektovan tako da omogući ili da olakša osnovnu delatnost koju obavlja, uz zahtev da se može i uspešno logistički podržati<sup>12</sup> (pogodnost sistema za logističku podršku).

Logistika nalaže da se objekat njenog interesa (čovek, sredstvo, integrisani borbeni sistem, organizacioni sistem) sveobuhvatno tretira kroz čitav životni ciklus i time doprinosi optimizaciji utroška resursa i kvalitetu podrške. Zahteva da se podržavani sistem aktivno odnosi prema sistemu koji ga podržava (logistici) i da zna stanje i mogućnosti resursa, odnosno, šta se može učiniti sa resursima koje ima i koji su resursi potrebni za ono što se želi ostvariti.

<sup>9</sup> Logistika je istovremeno vojni (odbrambeni) element u privredi i privredni element u aktivnostima Vojske, odnosno sistema odbrane.

<sup>10</sup> Vremenom se iskristalisalo mišljenje među teoretičarima i praktičarima u oblasti odbrane da logistika ne dobija rat, ali se ratovi gube zbog logistike.

<sup>11</sup> Pored ostalog i kroz racionalizaciju mnogih zahteva u pojavljivanju.

<sup>12</sup> Onda kad treba, tamo gde treba, u meri u kojoj treba i na zahtevani način, „odozgo (od pretpostavljene komande)“ prema „dole“.

Logistički koncept zahteva eksplicitno izražavanje cene donete odluke i pristup upotrebi resursa u kojem su odluke rezultat odmeravanja činjenica i sagledavanja stanja resursa, potreba i mogućnosti, a ne unapred zadati cilj i nerealne želje donosioca odluka (racionalni pristup). Zahteva da menadžment zna cenu donete odluke i njene posledice po ljude, sredstva i prostor i vreme, kroz čitav životni ciklus organizacionog i ekonomskog sistema, odnosno duži period (gubici resursa po strukturi i značajnosti: invaliditet, povratni i nepovratni gubici, rashodovanje, otuđenje iz sistema, uništavanje – reciklaža, dugoročni benefiti i troškovi, itd.).

S obzirom na značaj koji ima za sistem odbrane i moderne trendove u organizaciji odbrambenih sistema, logistika je aktivni subjekt, a ne pasivni objekt upravljanja u sistemu odbrane. Logistička podrška funkcioniše na relativno autonoman način, u uslovima postojanja funkcionalno organizovane podrške, pri čemu jedan organ odgovara, u što većoj meri, za jednu funkciju u meri u kojoj to dozvoljavaju organizacija i tehnologija izvršavanja zadataka u okviru definisane funkcije.

Zbog ograničenosti resursa (svih vrsta), opštih civilizacijskih i društvenih promena logistika zahteva veću civilnu kontrolu planiranja, odobravanja i trošenja svih vrsta resursa.

Usled promene tehnologije izvršavanja zadataka i izmenjenih zahteva - očekivanja „savremenog vojnika“, logistika postepeno preuzima „ulogu prednjeg odreda“ i prva dolazi na mesto nastanka problema koji sistem (organizacioni i ekonomski) rešava, umesto nekadašnjeg bitisanja isključivo iza elemenata borbenog rasporeda.

Zbog brzog tehničko-tehnološkog i organizacionog razvoja vremenom dolazi do izvesne profesionalne krize identiteta kod kadra pojedinih logističkih službi, jer ono što je nekada predstavljalo podršku osnovnoj delatnosti danas predstavlja osnovnu delatnost (transport – prevoz ljudi i materijala, upravljanje kretanjem pojedinaca i jedinica pri izvršavanju zadataka u okviru definisanih misija i dr.), pa se javlja problem definisanja osnovne i podržavajuće delatnosti u sistemu odbrane, novih uloga pojedinih struktura Vojske i nadležnosti po pitanju upravljanja.

Brojno smanjenje Vojske i podizanje nivoa operativnih sposobnosti zahteva povećanje udela logističkog kadra i ostalih logističkih resursa u ukupnoj strukturi Vojske i šire u sistemu odbrane.

Moderan koncept logistike odbrane podrazumeva niz novina:

- kvalitetno, dugoročno, srednjoročno i godišnje planiranje logistike odbrane;
- upravljanje materijalnim resursima, zasnovano na naučnim dostignućima, poznavanju logističkih potreba i mogućnosti;
- projektovanje logistički održivog sistema odbrane i insistiranje na sagledavanju i poznavanje cene svake upravljačke odluke;
- eksplicitno izražavanje težišta i prioriteta u odbrani, time i u logistici odbrane;

- posmatranje objekata interesa logistike (čovjek, sredstvo, integrisani borbeni sistem, organizacioni sistem, ekonomski sistem) kroz čitav životni ciklus;
- optimizaciju utroška resursa, vojnih i civilnih, za potrebe odbrane i insistiranje na kvalitetu;
- pozicioniranje upravljačkog vrha logistike u MO (Vladi), civilnu demokratsku kontrolu logistike odbrane i prihvatljivu transparentnost u funkcionisanju logistike;
- optimizaciju snaga koje vrše logističku podršku i skraćivanje vremena reagovanja logističkog sistema koja se vrši uz: prihvatljivu centralizaciju logističkog upravljanja, uz stalno usavršavanje i primenu proceduralnih i tehnoloških inovacija, uz bolju informacionu vidljivost stanja resursa za podršku i uz brži transport;
- ofanzivno uključenje logistike odbrane u međunarodnu logistiku – podelu rada uz poštovanje međunarodnih zakona i standarda.

## Logistički sadržaji za nelogističko osoblje

Logistička znanja<sup>13</sup> potrebna nelogističkom osoblju stiču se izučavanjem logističkih sadržaja na više načina: školovanjem i usavršavanjem u Vojnoj akademiji; obavljanjem određenih poslova na funkcionalnim dužnostima i kontinuiranim samoobrazovanjem uz rad.

Znanja koja se stiču školovanjem i usavršavanjem u Vojnoj akademiji usvajaju se na sledećim nivoima i oblicima školovanja i usavršavanja: osnovne akademske studije; diplomatske akademske studije; specijalističke akademske studije,<sup>14</sup> školovanje slušalaca na kursu za rezervne oficire; osnovni komandno-štabni kurs; komandno-štabno usavršavanje i generalštabno usavršavanje.

Na navedenim oblicima i nivoima školovanja i usavršavanja nelogističkog osoblja logistička znanja se čine dostupnim kroz logističke predmete i sadržaje u drugim složenim (nelogističkim) predmetima (taktika, operatika, strategija i dr.).

Načelno, u nelogističkim predmetima<sup>15</sup> logističke sadržaje treba „ugrađivati“ u optimalnoj meri, jer previše logističkih sadržaja u tim predmetima dovodi u pitanje njihovo postojanje kao takvih i stvara probleme

<sup>13</sup> Znanja nadalje možemo klasifikovati na više načina (tehnička, koncepcijska, humanistička; funkcionalna, sistemska znanja i znanja iz oblasti situacione analize; znanja prema poreklu, znanja prema nameni, znanja prema naučnim oblastima i područjima rešavanja problema, znanja prema stepenu opštosti, itd.).

<sup>14</sup> Trenutno ne egzistira, ali postoji zakonska mogućnost i objektivna potreba u sistemu odbrane.

<sup>15</sup> Podrazumevaju se predmeti koji nisu u funkcionalnoj nadležnosti katedre logistike, a sadrže deo logističkih sadržaja.



organizacione i stručne prirode pri realizaciji nastave, otežava praćenje opterećenja katedri i nastavnika i upravljanje nastavnim procesom uopšte.

Logistički predmeti treba da pružaju nelogističkom osoblju znanje koje se generalno odnosi na shvatanje logističke strukture u sistemu odbrane i njenih horizontalnih veza i odnosa sa civilnim okruženjem u kojima su dominantni ekonomski aspekti, te njen uticaj na odlučivanje (logistički aspekti odlučivanja) u raznim oblastima njihovog delovanja, života i rada, dok kroz logističke sadržaje u nelogističkim predmetima nelogističko osoblje treba da stekne znanja koja se generalno odnose na podršku njihovih odluka u raznim oblastima njihovog delovanja, života i rada, gde su dominantni „borbeni aspekti i faktori“.

Pri definisanju logističkih sadržaja koji se daju nelogističkom osoblju treba uzeti u obzir:

- stav i mišljenje organa koji su zainteresovani i nadležni za stručno profilisanje pojedinih kategorija nelogističkog kadra;
- trendove koji u ovoj oblasti postoje u savremeno organizovanim i opremljenim Vojskama;
- stav Katedre logistike i njeno iskustvo;
- stav i mišljenje logističkih uprava u MO i GŠ VS i logističkih organa u jedinicama i ustanovama VS.

Na planski i organizovan način, putem raznih nivoa i oblika usavršavanja u Vojnoj akademiji nelogističkom osoblju treba pružiti znanja iz sledećih oblasti:

- pojmovno i sadržajno određenje logistike, istorija razvoja i klasifikacija logistike. Nacionalna (državna) logistika; civilna logistika; logistika odbrane; vojna logistika; ostale grane (oblasti) logistike;
- ekonomija odbrane i logistika odbrane; uticajni faktori na razvoj i funkcionisanje logistike; osnove organizaciono-tehnološkog projektovanja logističkih sistema i procesa i modelovanja logističkih resursa za „ad hok“ i standardne zadatke; trendovi u razvoju i operativnom delovanju sistema logistike odbrane;
- logistički aspekti planiranja i organizovanja odbrane; planiranje logističke podrške odbrane; osnove upravljanja resursima u logistici; finansijski aspekti planiranja odbrane; sistem logistike; logističke funkcije i procesi; logistički rečnik, normativa i dokumentacija; logistički informacioni sistemi [1].

Pokazatelji efikasnosti funkcionisanja logističkih sistema i kvantifikacija u logistici odbrane;

- opremanje Vojske; naučnoistraživačka delatnost u oblasti razvoja NVO; proizvodnja NVO; integralna logistička podrška sredstava naoružanja i vojne opreme [2]; nabavke za potrebe odbrane (u zemlji i inostranstvu);

- osnove kvaliteta u sistemu odbrane (teorija kvaliteta, standardizacija, metrologija, nomenklatura, kodifikacija);
- zaštita resursa u sistemu odbrane (bezbednost i zdravlje na radu, zaštita od požara, zaštita životne sredine, logističke operacije: disperzija, raseljavanje, manevar rezervama, izmeštanje proizvodnih i remontnih kapaciteta, asanacija bojišta);
- logistika savremenih vojski i vojnih saveza i logistička interoperabilnost;
- sistem logistike, logističke funkcije i zadaci; koncepcija, organizacija i tehnologija logistike; logistika u miru, kriznim situacijama, mobilizaciji i ratu; logistika druge i treće misije Vojske; logistički i finansijski aspekti odlučivanja; logistička i finansijska podrška operacija i drugih aktivnosti Vojske; organizaciona struktura, nadležnosti, lična i materijalna formacija logističkih organa i jedinica.
- intelektualna svojina u oblasti odbrane; inventivna delatnost u odbrani; ekspertske ocenjivanje za potrebe odbrane.

## Pristup u usvajanju logističkih sadržaja

U postupku usvajanja logističkih sadržaja treba da bude zastupljena kombinacija tradicionalnih i savremenih načina podučavanja, sa težištem na aktivnom učešću studenata i slušalaca u procesu učenja.

Studente i slušaoce treba motivisati da koriste različite izvore znanja (živi ljudi, pokretne stvari, dokumenta, literatura, prostor, vreme i dr.) i da se prema njima odnose na adekvatan način.

Ljudima treba pomoći da nauče da donose optimalne odluke i rešavaju tipične probleme u konkretnim situacijama, uvažavanjem logističkih aspekata odlučivanja, da nauče veštinu prikupljanja i sistematizovanja informacija iz različitih oblasti i izvora, veštinu selekcije i analiziranja tih informacija, da nauče da traže mogućnosti rešenja problema i delovanja prema vlastitom izboru (ne insistiranje na „državnim rešenjima“), da povezuju sopstvena iskustva i školsko znanje, da samostalno istražuju i uče.

Veća individualizacija nastave omogućiće da se smanji fond časova koji su neophodni za usvajanje znanja, a veći fond časova za izbornu nastavu naknadno će povećati motivaciju studenata i slušalaca.

U procesu logističkog obrazovanja nelogističkog osoblja potrebno je osposobljavati u uočavanju odnosa a ne sadržaja, razumevanju a ne znanju, bavljenju svim aspektima problema, kao i ciljnom rešavanju problema (motivacija). Uči se putem delovanja, posmatranja posledica, reorganizovanja percepcije stvarnosti i ponovnog delovanja uz eliminaciju suvišnih i necelishodnih koraka i rešenja.

Potrebno je više insistirati na edukaciji u rešavanju potencijalnih problemskih situacija vezanih za formacijsku dužnost i u ambijentu približnom okruženju konkretnog radnog mesta.

Usvajanjem znanja treba da upravljaju kvalitetni (licencirani) nastavnici (organizatori procesa usvajanja znanja) koji kontinuirano rade na sebi i unapređenju svojih sposobnosti,<sup>16</sup> koji su u stanju da kvalitetno objašnjavaju i kritički analiziraju sadašnjost (postojeće stanje) i predviđaju budućnost.<sup>17</sup> Neophodna je modernizacija postojećih organizacionih oblika i načina rada<sup>18</sup>, pored ostalog i većim uključivanjem u nastavni proces kvalifikovanog kadra koji nije stalno zaposlen u Vojnoj akademiji, uključujući i nastavnike iz inostranstva (međunarodna razmena nastavnika).

Pri traganju za novim rešenjima u logistici ne treba se oslanjati na intuiciju, već koristiti dostignuća nauke. Povremeno isti problem treba deljivati na rešavanje i licima koja se usavršavaju i licima koja su na studijama, odnosno licima koja su na raznim nivoima studija odnosno usavršavanja radi upoređivanja pristupa rešenju i dokumentovanja „specifične težine“, odnosno kvaliteta rešenja.

Kada situacija dopušta, studentima i slušaocima treba omogućiti da sagledaju rešenja logističke podrške određenih vežbi<sup>19</sup> koje se organizuju u Vojsci Srbije, susrete sa osobljem koje je učestvovalo u misijama izvan teritorije Srbije, licima koja su bila na školovanju u inostranstvu i dr.

Neophodan je kontinuiran rad, ne samo na unapređenju obrazovanja (sticanje znanja) već i na metodici sticanja i davanja znanja. Industrija znanja je industrija budućnosti i ulaganje u znanje je ulaganje u budućnost.

Težište treba da bude na aktivnom učenju, na transferu znanja od osoba sa većim znanjem ka osobama sa manjim znanjem. Aktivno učenje podrazumeva davanje odgovora na pitanje: „Šta treba da uradi učenik, a ne profesor“. Nastavnik nije onaj ko emituje znanje, već onaj ko organizuje proces sticanja znanja.

Nastavnik<sup>20</sup> i student (slušalac) treba da budu partneri u procesu sticanja znanja, pri čemu treba voditi računa i o potrebama i sklonosti-

<sup>16</sup> Kontinuirano usavršavanje postaje deo jedinstvenog sistema profesionalnog razvoja nastavnika.

<sup>17</sup> Duhovna aktivnost jedne sredine ne može večitno da bude orijentisana samo na njenu prošlost. Neki naši ljudi sa predikcijskim sposobnostima su svojim radovima dosta prisutni, u nekim drugim sredinama jer im njihova u dovoljnoj meri ne otvara svoja vrata.

<sup>18</sup> Dakle modernizacija društva može se postići samo reformom obrazovanja, međutim ona zahteva adekvatan nastavnički kadar koji je provodi i u tome je čvor problema (dvostruki kadrovski vid reforme). Reformu je lakše zacrtati nego provesti jer je otpor u akterima (treba menjati i navike i sticati nova znanja).

<sup>19</sup> Posebno je značajno jer se sada mali broj vežbi organizuje u VS, pa je neophodno da se što veći broj ljudi upozna sa njihovom pripremom i realizacijom.

<sup>20</sup> Vrednost univerzitetske nastave jeste u profesorovom načinu promatranja i njegovom ličnom uticaju na duhovno izgrađivanje studenata (Arčibald Rajs, 1928).

ma slušalaca. U procesu aktivnog učenja nastavnik sebe doživljava kao vrhunskog profesionalca koji se potvrđuje u jednom vrlo odgovornom poslu.

Proces usvajanja logističkih znanja treba da prate adekvatni udžbenici i druga nastavno-obrazovna literatura, nastavna sredstva i pomagala. Unapređenje logističkog obrazovanja nelogističkog osoblja može se realizovati na razne organizacione načine: predavanja, vežbe, seminarsku obradu logističkih oblasti i problema, izradu seminarskih radova grupno i pojedinačno; nastavno-stručne posete jedinicama i ustanovama logistike; aktivno (sa radom) i pasivno prisustvo logističkim stručnim i naučnim skupovima i konferencijama; nastavno-stručne posete logističkim organima, jedinicama i ustanovama u MO i VS, uz stručno vođenje od strane predmetnog nastavnika i odgovornih lica iz jedinica i ustanova koje se obilaze.

## Institucionalni okvir za unapređenje obrazovanja i obučavanja

Unapređenje kvaliteta logističkog obrazovanja i obučavanja treba uklopiti u dugoročni koncept razvoja obrazovanja i obučavanja u sistemu odbrane i šire u društvu,<sup>21</sup> uz uvažavanje tehnologije odvijanja procesa obrazovanja i obučavanja i ne tragati za brzim, jeftinim i kvalitetnim rešenjima u obrazovanju, jer takva rešenja u teoriji i praksi obrazovanja ne postoje.

Na obrazovanje ne treba gledati kao na trošak već kao na investiciju, koja se ozbiljno priprema u adekvatnom organizacionom ambijentu. Obrazovni sistem treba da bude otvoreniji i sa eksplicitnim kriterijumima uspešnosti, jer bez toga nema ni kvalitetnih visokoobrazovanih kadrova.

Stvaranjem pozitivne organizacione klime treba uklanjati negativne odnose koji postoje prema svakoj inovaciji u obrazovanju koja doprinosi ukupnim promenama i napretku i rušenju stečenih i administrativno branjenih pozicija.

Radi unapređenja efikasnosti Vojne akademije i njenih katedri, neophodne su promene orijentacije „sa organizacije vođene pravilima na or-

<sup>21</sup> Današnji sistem obrazovanja daje i suviše neaplikativna znanja, a premalo aktuelnih, pogotovo u odnosu na tehnički napredak, razvoj nauke o upravljanju i globalne promene. Zato formalna sprema ne odgovara u dovoljnoj meri radnom mestu. Deo znanja postaje inertan ili odumire. Posebno je neadekvatan dijalektički pristup obrazovanju. Veliki broj zanimanja (samim tim i onih koji se bave upravljanjem, rukovođenjem i kadrovima) nije stečen putem škole (nema programa) već amaterski. Među njima je veliki broj ključnih profila (koje donosi razvoj tehnike i razvoj društva uopšte).

ganizaciju vođenu misijom“. Naime, osnovne prednosti ovakve orijentacije u odnosu na organizaciju vođenu pravilima su sledeće [5]:

1. povećanje efikasnosti,
2. povećanje efektivnosti,
3. povećanje inovativnosti,
4. veća fleksibilnost,
5. povećani nivo trebala zaposlenih.

Da bi unapredili efikasnost rada, obučavanja i usavršavanja u Vojnoj akademiji i ostvarili navedene prednosti, neophodno je kontinuirano sprovoditi proces reformi. Ovaj proces sastoji se od dva dela: povećanje svesti o neophodnosti promena, s jedne strane, i iniciranje i upravljanje reformama, s druge strane. Navedeni proces prikazan je na slici 2 [6]. Početni uslov za poboljšanje stanja u oblasti logističkog (i šire) obrazovanja i obučavanja jeste obezbediti kvalitetan kadar koji dolazi u Vojnu akademiju na osnovne studije i razne oblike i nivoe usavršavanja.

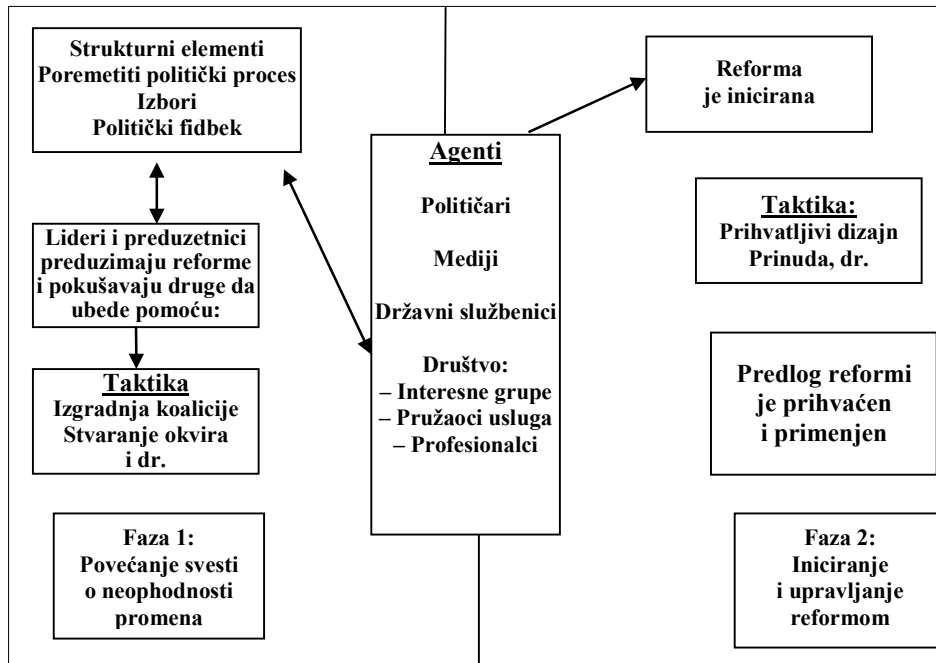
Jasnim javnim prezentovanjem dugoročnih i srednjoročnih programa rada i delovanja i upravljačkih namera treba obezbediti uslove za homogeno postupanje i usklađeno delovanje svih ključnih aktera procesa obrazovanja i obučavanja.

U Vojnoj akademiji kao visokoobrazovnoj ustanovi treba uvesti radno-stimulativni sistem u kojem se status i pozicija svakog nastavnika i rukovodioca određuju na osnovu rezultata rada (kompetentnost, trebalnost, zakonitost rada, ostvareni rezultati). Pored toga, treba povećati transparentnost u zakonitost i rezultate rada u oblasti obrazovanja, obučavanja i NIR-a, a radi popune što kvalitetnijim kadrom za ključne upravljačke pozicije (načelnici odseka, načelnici katedri, prodekani, dekan, načelnik) uvesti instituciju konkursa.

Ključna delatnost kojom se Vojna akademija kao visoka škola bavi treba da bude jasno uočljiva (centar za obuku ili visoka škola) pri skeniranju Vojne akademije od strane spoljne objektivne i nezavisne revizorske institucije i sve treba da bude podređeno toj osnovnoj delatnosti.<sup>22</sup>

Proces obuke (svi vojni programi na svim nivoima i oblicima školovanja i usavršavanja) koji se realizuje u Vojnoj akademiji treba u što kraćem periodu razdvojiti od obrazovanja, harmonizovati sa ukupnim sistemom obuke u VS, racionalizovati i preneti u nadležnost GŠVS, a kadar koji se bavi svim oblicima i nivoima obuke grupisati na jednom mestu u sistemu odbrane.

<sup>22</sup> Sportski centar, ski centar i ostala logistika samo su podrška i treba eksplicitno da budu smešteni u drugi plan, a učenje stranih jezika za nastavnike i saradnike treba da bude obezbeđeno u radno vreme.



Slika 2 – Faze u reformi birokratskih organizacija  
 Picture 2 – The phases in the reform of bureaucratic organizations

Organizaciju i tehnologiju rada u Vojnoj akademiji treba preuzeti od najboljih institucija koje se bave time, bez obzira na to kakve to posledice ima po postojeće upravljačke strukture (svest o neophodnosti promena, istinski patriotizam, stvarne namere), a već preuzeta rešenja kritički analizirati. Formiranjem i radom upravljačkog borda (saveta) treba obezbediti najviši kvalitet visokog obrazovanja u Vojnoj akademiji, koju treba otvoriti prema akademskoj javnosti i staviti u poziciju takmičenja sa konkurencijom i sprečiti da funkcioniše kao režijska organizacija. Centralizaciju planiranja i upravljanja nastavnim procesom izvršiti na nivou dekanata, a „strukture“ koje se bave rutinskim poslovima dnevne logistike osnovne delatnosti isključiti iz procesa obrazovanja.

Procesi u Vojnoj akademiji treba da budu naučno isprojektovani (korisno je iskustvo Univerziteta odbrane Republike Češke), poslovanje u svim oblastima rada treba automatizovati u većoj meri, katedre rasteretiti brojnih zahteva i izveštaja koji se mogu dobiti iz automatizovanih informacionih sistema<sup>23</sup> i od organa (planski organ, organ za ljudske resurse, organ logistike) kojima je osnovni posao da vrhovni menadžment snabdevaju određenom vrstom podataka i informacija.

<sup>23</sup> Automatizovane informacione sisteme KAIS, LIS – PAIS, VEDIS i POMAK treba modernizovati i zadržati u praksi.

Sve upravne organe i prateće službe staviti u funkciju servisa osnovne delatnosti u Vojnoj akademiji (obrazovanje i obuka), a ne organa vlasti. Studentskim grupama treba odrediti mentore koji će pratiti studente od ulaska u Vojnu akademiju do izlaska iz nje. Kvalitetnim osmišljavanjem predispitnih obaveza i njihovim normativnim pokrićem treba onemogućiti izlazak na usmeni ispit bez regulisanih predispitnih obaveza.

Studentska služba treba da bude racionalizovana, automatizovana i organizaciono modernizovana. Internatsku službu takođe treba racionalizovati, a kadru koji se njome bavi odrediti status primeren značaju posla.

Pri angažovanju nastavnog kadra izvan sastava Vojne akademije u nastavnom procesu treba biti konkurentan u ponudi uslova i cene rada, uz insistiranje na zakonitosti rada, kvalitetu rada, standardima i principima. U Vojnoj akademiji redovno treba da se održavaju naučni i stručni skupovi koji tretiraju osnovnu delatnost kojom bi ona trebalo da se bavi.

Kadar koji se bavi nastavničkim i istraživačkim radom treba novčano stimulisati i adekvatnim organizacionim merama i postupcima podsticati i usmeravati da se usavršava, s obzirom na to da su u odnosu na prethodni period otežani uslovi za dostizanje nastavnih i naučnih zvanja, a postoji i realna šansa da postojeći kadar ode iz sistema odbrane na bolje plaćena radna mesta. U tom smislu korisno je proučiti iskustvo o stimulisanju nastavnčkog i naučnog kadra na Univerzitetu odbrane Republike Češke (platni razredi<sup>24</sup> koji „u startu raspoznaju i nagrađuju najobrazovaniji kadar“ koji se bavi nastavničkim i naučnim radom, povećanje plate u narednoj godini s obzirom na ostvarne radne rezultate u prethodnoj godini, omogućavanje usavršavanja u zemlji i inostranstvu, putovanje na seminare u zemlji i inostranstvu, adekvatno opremanje radnih mesta nastavnika, uslovi za učenje stranih jezika, učešće u projektima, radno angažovanje po osnovu ugovora,<sup>25</sup> promovisanje nastavnika od strane predsednika Republike Češke u profesorska zvanja i na druge načine).

Nastavnici treba da posećuju akreditovane programe u periodu od 5 godina, čime proširuju svoja znanja<sup>26</sup> i ispunjavaju uslove za produženje licence.<sup>27</sup> Rad nastavnika treba da kontroliše prosvetna inspekcija, a prosvetni savetnici da im pomažu da što kvalitetnije obavljaju svoj posao.

Kontinuirano usavršavanje treba da postane deo jedinstvenog sistema profesionalnog razvoja nastavnika, ali i ostalih oficira, naročito rukovodilaca u Vojnoj akademiji.

<sup>24</sup> Mali raspon u platama dovodi do toga da niko nije zainteresovan da pređe u viši platni razred. Očekivani benefiti su nesrazmerni uloženom trudu.

<sup>25</sup> Za ugovorni period od dve do četiri godine definišu se obaveze i zadaci koje treba realizovati da bi se sačuvalo radno mesto. Time se sprečava da neko radi na formacijskom radnom mestu nastavnika, nema rezultate rada i ne drži nastavu a prima, na primer, platu pukovnika.

<sup>26</sup> Zahteva se permanentno obrazovanje i osvežavanje znanja aktuelnim programima.

<sup>27</sup> Budućnost nije za neuke i poslušne već za kvalifikovane ljude, koji neprestano dograđuju svoje znanje. Moć i uticaj sve više će pripadati onima koji znaju, a ne prema unapred dodeljenim ulogama.

Uspešni nastavnici treba da napreduju u profesiji dobijanjem viših zvanja, a unapređenje u svako zvanje treba materijalno vrednovati.<sup>28</sup> Sadašnje vrednovanje rezultata rada vrlo je destimulativno.

Katedru logistike kao vrlo važnu organizacionu celinu Vojne akademije,<sup>29</sup> kao složene organizacije, treba projektovati primenom savremene metodologije projektovanja organizaciono-tehnoloških sistema, uz uvažavanje razvojnih aspekata. Novom strukturom i dimenzioniranjem Katedre logistike<sup>30</sup> treba omogućiti ubrzani razvoj postojećeg kadra i dovođenje novog kadra, motivisanog da se razvija nastavnim i naučnim tipom karijere. Nakon toga treba izvršiti ubranu popunu Katedre kvalitetnim nastavnicima i saradnicima iz sistema odbrane i civilstva.

Rad na unapređenju sposobnosti nastavničkog kadra u Katedri logistike u svim segmentima bitnim za uspešnu nastavničku karijeru, a intenziviranje učenja engleskog jezika i unapređenje informatičke pismenosti, treba da bude trajna orijentacija u delovanju katedre. Vrlo je važno ostvariti jaču integraciju rada u Katedri logistike i katedre logistike sa ostalim katedrama, po osnovi zajedničkog cilja i uvažavanja misije i specifičnosti svake katedre u Vojnoj akademiji [2].

Saradnju Katedre logistike sa logističkim upravama, ustanovama i jedinicama u sistemu odbrane, a takođe i komandama taktičkog i operativnog nivoa intenzivirati u obostranom interesu i uticati da se logistički kadar obučava uz veće uvažavanje zahteva i mišljenja logističkih organa u sistemu odbrane. Oblasti logistike koje su neopravdano zaboravljene u nastavnim planovima i programima, nakon kadrovskog osveženja Katedre logistike, treba naglo oživeti.

Neophodno je kontinuirano i kritički analizirati nastavne planove i programe i vršiti njihovu izmenu, kao i izmenu sadržaja u postojećim predmetima i otvarati nove predmete, precizno definisati šta studenti i slušaoci nakon završetka određenog programa, modula ili predmeta treba da znaju i za koje se poslove, odnosno radne zadatke, pripremaju posle toga.

Saradnja Katedre logistike sa nelogističkim strukturama u sistemu odbrane zainteresovanim za logističko obrazovanje i obučavanje nelogističkog osoblja treba da se odvija većim intenzitetom.

<sup>28</sup> Pred nama je vreme kvalifikovanog i organizovanog rada u svim oblastima ljudske delatnosti. Ukoliko ne ostvarimo pravilan odnos prema školovanim i obrazovanim ljudima ne možemo da ostvarimo ni pravilan odnos prema svojoj budućnosti, ne možemo da računamo na uspešan razvoj i značajne rezultate.

<sup>29</sup> S obzirom na to da se bavi sadržajima multidisciplinarnog karaktera, da realizuje nastavu na svim nivoima i oblicima školovanja i da za objekat svog delovanja ima i čoveka i sredstvo i organizacioni i ekonomski sistem.

<sup>30</sup> Značaj, uticaj i snaga Katedre logistike izvire iz života i činjenica, velikog udela u „proizvođenju“ specijalista, magistara i doktora nauka i jakih socijalnih veza u logističkom okruženju. Ona predstavlja jak integrativni faktor među ostalim katedrama u Vojnoj akademiji i logistici odbrane, s obzirom na misiju koju ima u sistemu odbrane. Jedina je katedra koja ima bogato iskustvo u organizovanju i realizaciji posle diplomskih studija oblika magisterija i specijalizacije (tri programa specijalističkih i tri programa magistarskih studija iz oblasti: tehničkog obezbeđenja, saobraćajnog obezbeđenja i intendantskog obezbeđenja) i učestvuje u brojnim projektima, u oblasti logistike, sistemskog karaktera.



Katedru logistike treba, više interesno, otvoriti prema akademskoj zajednici Republike Srbije i međunarodnoj logističkoj akademskoj javnosti, putem organizovanja logističkih naučnih i stručnih konferencija<sup>31</sup> i skupova i učešćem na takvim skupovima.

Pre preduzimanja organizacionih mera i postupaka usmerenih na unapređenje logističkog obrazovanja i obučavanja nelogističkog osoblja u sistemu odbrane neophodno je poznavati relevantne činioce koji utiču na promene sistema odbrane, a samim tim i na promene u domenu unapređenja logističkog obrazovanja i obučavanja nelogističkog osoblja (tabela 1).

Tabela 1  
Table 1

Preduslovi za uspešne organizacione promene u sistemu odbrane  
Prerequisites for successful organizational change in the defense system

IMATI VIZIJU I DOBRU VOLJU nije dovoljno za uspeh organizacionih promena, potrebni su konkretne pretpostavke i čvrsta uveravanja					
Vizija +	Veštine Iskustvo + Znanje	Pobuda Podsticaj + Motivacija Inicijativa	Resursi +	Akcioni plan +	= PROMENE
	Veštine Iskustvo + Znanje	Pobuda Podsticaj + Motivacija Inicijativa	Resursi +	Akcioni plan +	= KONFUZIJA
Vizija +		Pobuda Podsticaj + Motivacija Inicijativa	Resursi +	Akcioni plan +	AKCIOZNOST = ZABRINUTOST UZNEMIRENOST
Vizija +	Veštine Iskustvo + Znanje	Pobuda Podsticaj + Motivacija Inicijativa	Resursi +		POGREŠAN, = VARLJIV, NETAČAN POČETAK
Vizija +	Veštine Iskustvo + Znanje	Pobuda Podsticaj + Motivacija Inicijativa		Akcioni plan +	= FRUSTRACIJE
Vizija +	Veštine Iskustvo + Znanje		Resursi +	Akcioni plan +	= SPORE PROMENE
DA BI ORGANIZACIONE PROMENE USPELE TREBA IMATI:					
STRATEGIJU za dostizanje ciljeva	ORGANIZACIJU za ostvarenje rezultata	KADAR sa izgrađenim sposobnostima potrebnim za realizaciju zadataka koji zna ili koji je spreman da nauči to što je potrebno i druge RESURSE, u potrebnoj meri i pravilno raspoređene			
PARTICIPIRANJE U REFORMAMA LJUDI KOJI ĆE DA SPROVODE ISTE je vrlo bitno Brzo, jeftino i kvalitetno rešenje ne postoji					

<sup>31</sup> U saradnji sa logističkim upravama u GŠVS i MO.

Sistem upravljanja visokim obrazovanjem u sistemu odbrane treba radikalno da se promeni, ne sme biti birokratizovan i bez uvažavanja specifične intelektualne težine ključnih činilaca obrazovanja, a subjektivizam u odlučivanju u oblasti obrazovanja treba da bude sveden na minimum.<sup>32</sup> Svakog aktera treba dovesti u situaciju da se takmiči, pod podjednakim uslovima, sa potencijalnim konkurentima i da gradi autoritet koji izvire iz života i činjenica. Radni rezultati, trebalnost<sup>33</sup> i poštivanje zakona i standarda treba da budu preporuka za vertikalno pomeranje u organizacionoj hijerarhiji.

Uz sinergiju napora logističkih struktura u sistemu odbrane neophodno je omogućiti razvoj (ili nabavku) logističkog informacionog sistema koji može da prati stanje resursa i pruža podršku pri planiranju i odlučivanju u oblasti logističke podrške.

Postepeno, uvažavajući viziju katedre, okupljanjem kvalitetnog kadra, unapređenjem sposobnosti kadra, nabavkom i izradom kvalitetnog softvera, literature, adekvatne opreme i nastavnih pomagala postepeno stvarati uslove za razvoj vežbaonice logistike, kao krajnjeg cilja Katedre logistike.

## Zaključak

Potrebe prakse, zahtevi vremena i savremeni trendovi zahtevaju da se logističkom obrazovanju i obučavanju u sistemu odbrane posveti veći značaj, jer direktno utiču na unapređenje operativnih sposobnosti Vojske i sistema odbrane.

Logističko obrazovanje i obučavanje nelogističkog osoblja treba uklapati u dugoročni koncept razvoja ukupnog obrazovanja u sistemu odbrane i u društvu, u koji treba ugraditi organizacioni aspekt i logistički pristup.

Radi ispunjenja logističke misije u oblasti obrazovanja i obučavanja za potrebe odbrane, neophodno je neprekidno delovanje, usmereno na: podršku ostvarenja ciljeva višeg sistema; unapređenje logističkih aspekata obrazovanja i obučavanja; promenu strukture, obima i kvaliteta logističkih znanja; primenu savremenih organizacionih oblika i načina (metoda) pružanja i primanja logističkih znanja; stvaranje institucionalnih mogućnosti za unapređenje logističkog obrazovanja i obučavanja.

Uvažavajući trenutno stanje u domenu logističkog obrazovanja i obučavanja nelogističkog osoblja neophodno je što pre preduzeti adekvatne mere i aktivnosti usmerene na stvaranje institucionalnih pretpostavki za eksploataciju ostvarenih rezultata, ali još je važnije stvaranje institucional-

<sup>32</sup> Radi toga je neophodno osposobljavati upravljačke organe, kroz kraće kurseve, da upravljaju procesima u obrazovanju i obuci, u skladu sa potrebama prakse, zahtevima vremena i savremenim trendovima.

<sup>33</sup> Svako materijalno siromaštvo, po pravilu, prati trebalno osiromašenje, a iz trebalnog siromaštva se teže izlazi jer duže traje i ostavlja teže posledice.

nih okvira za unapređenje postojećeg stanja, uz prateću selekciju i dodatno motivisanje kadra koji može izneti započete reforme u oblasti obrazovanja kadra za potrebe odbrane.

Neophodno je ofanzivno promovisati stav da ulaganje u logistički kadar nije trošak, već najbolja investicija i garancija uspešne i izvesne budućnosti sistema odbrane, te da nema razvoja<sup>34</sup> odbrane (i logistike odbrane) bez ulaganja u obrazovanje i naučno-istraživački rad. Ključnim kadrovima logistike koji rade u obrazovanju za potrebe odbrane poslodavac treba što pre da pošalje jasnu poruku o boljem vrednovanju rezultata rada, jer ni vremenska, ni kadrovska rezerva više ne postoji.

Logističko obrazovanje i obuka se ne smeju, pri projektovanju, tretirati odvojeno, jer su to komplementarni procesi, a pri projektovanju logističkih sistema (struktura i dimenzioniranje Katedre logistike, logističkih organa, jedinica i procesa) u obzir treba da se uzmu misija, vizija i ciljevi sistema (objektni i namenski), prostorna, vremenska i organizaciono-tehnološka dimenzija, te u svetu prihvaćeni principi, standardi i zakoni.

Logističko obučavanje i obrazovanje nelogističkog osoblja, sadržajno, treba da pokriju prostornu, vremensku i organizaciono-tehnološku dimenziju logistike.

Reakcije realnog sistema na uvođenje promena u domenu logističkog obrazovanja i obučavanja uglavnom su poznate i sistem treba da stvori uslove za ublažavanje potencijalnih reakcija, koje mogu biti:

- prihvatanje/saradnja i podrška puna entuzijazma;
- saradnja pod pritiskom upravljačkih struktura, pristajanje, mirenje sa sudbinom;
- indiferencija/ravnodušnost, apatija, gubitak interesovanja, minimalni doprinos;
- pasivan otpor/regresivno stereotipno, protestno ponašanje, ponašanje po preskripciji;
- aktivan otpor/minimalni učinak, usporena aktivnost, povlačenje, svesno činjenje propusta, sabotaža.

Generalno, svim organizacionim promenama se u početku suprotstavlja većina ljudi u jednoj organizaciji, ali kasnije kada konture vizije postanu prepoznatljive rapidno se smanjuje broj oponentata, a na kraju sprovedenih organizacionih promena najveći protivnici promena nastoje da dokažu da su oni, u stvari, bili za te promene, ali ih drugi nisu pravilno shvatali.

Povećanje svesti o neophodnosti promena potreban je uslov za reformu svih birokratskih institucija, uključujući i sistem odbrane i njegov obrazovni sistem. Nakon toga, neophodno je da različite zainteresovane strane iniciraju promene i efikasno upravljaju njima. Kao krajnji rezultat uspostavlja se efikasna organizacija spremna da odgovori novim izazovima, što je i krajnji društveni cilj.

<sup>34</sup> Ekonomski profit je centralna vrednost svake odluke i jedina ideologija kada je razvoj u pitanju.

## Literatura

- [1] Andrejić, M., Milenkov, M., Sokolović, V., *Logistički informacioni sistem* /Marko Andrejić, Marjan Milenkov, Vlada Sokolović/ U: VOJNOTEHNIČKI GLASNIK – Beograd, Godina 58, broj 1 (2010): strana 33–61. – YU ISSN 0042-8469, UDC: 004.7:355.41]: 623.618 007: 004]: 623.618 (naučni rad).
- [2] Andrejić, M., Sokolović, V., *Integralna logistička podrška sredstava naoružanja i vojne opreme*, /Marko Andrejić, Vlada Sokolović/ U: VOJNOTEHNIČKI GLASNIK – Beograd, Godina 57, broj 1 (2009): strana 32–53. – YU ISSN 0042-8469, UDC: 623.4.018:355.41 623.4/5:355.41 (naučni rad).
- [3] Andrejić, M., Milenkov, M., Conić, N., Sokolović, V., *Logistički aspekti obrazovanja nelogističkog osoblja*, POTREBNA ZNANJA OFICIRA VOJSKE SRBIJE 2010–2020, NAUČNO-STRUČNI SKUP sa međunarodnim učešćem, Sektor za politiku odbrane MO i Sektor za ljudske resurse MO – Vojna akademija, Beograd, 2009.
- [4] GŠ VS Uprava za logistiku (J-4), *Studija „Koncept razvoja službi logistike“*, GŠ VS – Uprava za logistiku: (Naređenje Načelnika Uprave za logistiku GŠ VS (J-4), Int. broj 128-1, od 21. 01. 2009. godine).
- [5] Osborne, D. & Gaebler, T., *Reinventing government*. New York: Plum, (1992).
- [6] Heyse, L., B. Lettinga and M. Groenleer, *Explaining Reform in Europe: Comparison, Patterns, and Reflections*, in: L. Heyse, S. Resodihardjo, T. Lantink and B. Lettinga (eds), *Reform in Europe, Breaking the Barriers in Government*, Aldershot: Ashgate Publishers, pp. 171–192. (2006).
- [7] Andrejić, M., Bukvić V., *Koncept sistema na bazi znanja za podršku operativnog obučavanja organa TSI* /M. Andrejić, V. Bukvić// U: VOJNOTEHNIČKI GLASNIK. – Beograd, God. 45, broj 2 (1997): str. 32–56. – YU ISSN 0042-8469.
- [8] Andrejić, M., Nikolić, N., Stojković, D., *Logistička podrška logističkim operacijama* /Marko Andrejić/ U: VOJNOTEHNIČKI GLASNIK – Beograd, Godina 52, broj 3–4 (2004): strana 275–285. – YU ISSN 0042-8469, UDK 623+355/359.
- [9] Milosavljević, G., *Menadžment (Obrazovanje menadžera)*, FON, Beograd, 1996.

## EDUCATION IN LOGISTICS AND TRAINING OF NON-LOGISTIC PERSONNEL

### Summary

*The significance of education in logistics and education and training of cadets who belong to non-logistic services (non-logistic personnel) will be presented. The logistical aspects of education of non-logistic personnel are elaborated as well as the knowledge in the area of logistics which is necessary to be transferred through the educational process to non-logistic personnel for the successful accomplishment of their functional duties. A general approach and the methods of logistics education and improvement of non-logistic personnel are presented as well as the institutional prerequisites necessary for improving the quality of logistics education and training.*

*The quality of the knowledge in this area and its implementation into the methods of thinking and decision making of non-logistic personnel*

*affect the cooperation between the non-logistic and the logistic personnel, directly contributing to the quality of life and working conditions of units and institutions as well as to the quality and synergy in task accomplishments in the framework defined by the missions of the Army of Serbia. The necessary content and means of its transfer to cadets are discussed since they are supposed to be available at all levels and forms of education, depending on the previous cadet education levels. The theoretical bases and experiences shown are of general character and they have a universal application in the process of education.*

#### Introduction

*In our recent defence theory and operational practice, logistics education of non-logistic personnel is not sufficiently analyzed either in organizational or technological aspects, considering the concept and the logic of a systematic and a situational approach.*

*The analysis of the experiences gained from operational practice shows a slight decrease in the quality of task accomplishment due to the lack of necessary logistic knowledge and habits as well as an increased communication gap between logistic and non-logistic personnel. This can result in the decrease of overall potential and performances of the whole defense system. Incompatibility in the ways of thinking, lack of knowledge for valid parameters needed to adequately make decisions and discordance between needs and possibilities occur due to the lack of the logistical aspects of education as well as the lack of balance in quality and quantity between the logistics knowledge for non-logistic personnel and the necessary knowledge imposed by operational practice.*

#### General approach to the logistics education of non-logistic personnel

*A general approach to the logistics education for non-logistic personnel implies the implementation of certain changes which aim at the enhancement of capabilities and quality of task accomplishments by the non-logistic personnel. The general approach is characterized by a broad generalization which gains its full value in practice by being implemented to each particular case.*

#### Logistical aspects of education and training

*An adequate approach to the logistical aspects of education and training of non-logistic personnel in the defense system contributes to forming a unique, political, economical and military view on the defense logistics as well as to forming a unique logistics theory in the defense system.*

*A logistical aspect of education of non-logistic personnel should be applied through complex subjects with logistics contents, with important logistics messages and attitudes which contribute to an adequate comprehension of missions, aims and tasks of logistics within the defense system.*

#### Logistics content for non-logistic personnel

*Logistics knowledge needed for non-logistic personnel is gained by studying logistics content: education and further improvement in the Military Academy, through accomplishments of certain tasks on functional duties and continuous self-education throughout work.*

*To non-logistic personnel, logistics subjects should provide knowledge generally connected with the comprehension of the logistics structure in the defense system and its horizontal connections and relations with civil surroundings where economic aspects are dominant. This structure has influence on decision-making (logistics aspects of decision-making) in various aspects of their lives and work. Through logistics content in non-logistics subjects, non-logistic personnel should acquire knowledge referring to the support of their decision-making processes in various aspects of their lives and work where combat aspects and factors are predominant.*

#### Approach to the adoption of logistics content

*In the process of adoption of logistics content, a combination of traditional and modern ways of studying should be applied, emphasizing active participation of cadets in the process of learning.*

*Cadets should be motivated to use different sources of knowledge (people, documents, space, time...) and they should apply them adequately. They should be helped to learn how to make optimal decisions and to solve typical problems in particular situations, considering logistical aspects of decision-making, to learn the art of gathering and classification of information from different areas and sources, art of selection and analysis of information, to learn how to find possibilities of problem-solving and acting according to their own choice (not insisting on conventional solutions), to connect their own experiences and their education as well as to learn and explore on their own.*

#### Institutional framework for enhancing education and training

*Enhancement of quality of logistics education and training should be incorporated in a long-term concept of development of education and training in the defense system and society, considering the technology of education and training process. There should not be a search for fast, cheap and high-quality solutions in education since such solutions do not exist either in theory or practice. Education should not be considered as an expense but as an investment seriously prepared in adequate organizational surroundings.*

*Key words: logistics education and training, non-logistic personnel, logistical aspects of education and training, logistics content, general approach to logistics education and improvement, methods of logistics education, institutional prerequisites for the enhancement of logistics education and training.*

Datum prijema članka: 27. 04. 2010.

Datum dostavljanja ispravki rukopisa: 13. 05. 2010.

Datum konačnog prihvatanja članka za objavljivanje: 15. 05. 2010.