

Katarina Đokić i Marija Ignjatijević

ZAŠTO LJUDI NAPUŠTAJU SISTEM ODBRANE?



Katarina Đokić i Marija Ignjatijević

ZAŠTO LJUDI NAPUŠTAJU SISTEM ODBRANE?

IZDAVAČ

Beogradski centar za bezbednosnu politiku

Đure Jakšića 6/5, Beograd

Telefon: +38111 3287 226

E-mail: office@bezbednost.org

www.bezbednost.org

AUTORKE

Katarina Đokić

Marija Ignjatijević

LEKTURA

Tatjana Hadžić

DIZAJN I PRELOM

Tijana Milanović

Publikacija je objavljena uz podršku organizacije Transparency International Defence and Security (TI-DS) u okviru projekta "Zašto odlaze? Rasvetljavanje veze između korupcije i zadržavanja kadrova u sistemu odbrane u Srbiji". Stavovi izraženi u publikaciji su stavovi autora i ne odražavaju stavove TI-DS.

Beograd, Mart 2020.

SADRŽAJ

Uvod	3
Ko odlazi iz sistema odbrane?	5
Zašto ljudi odlaze iz sistema odbrane?	9
• Niska primanja nisu presudna za odlazak iz sistema	9
• Negativna selekcija prilikom napredovanja	11
• Prekovremeni rad i preopterećenost dodatnim zadacima	15
• Nedostatak obuke i profesionalnog razvoja	17
Zašto pripadnici Vojske odlaze umesto da se žale?	19
Šta su Ministarstvo odbrane i Vlada do sada preduzeli?	21
Dok Ministarstvo odbrane ne reaguje...	23
Zaključak i preporuke	25

Poštovani čitaoci i čitateljke,

Pred vama je izveštaj o odlivu kadrova iz Ministarstva odbrane i Vojske Srbije (MO i VS). Dosadašnja istraživanja Beogradskog centra za bezbednosnu politiku (BCBP) o upravljanju sistemom odbrane u Republici Srbiji ukazala su da je upravljanje ljudskim resursima ključna oblast, kojoj bi trebalo posvetiti više pažnje. Nedostatak ljudi otežava održavanje i izgradnju operativnih i funkcionalnih sposobnosti Vojske podjednako, ako ne i više nego nedostatak materijalnih resursa. Poslednjih godina u javnosti su se pojavile informacije o tome da pripadnici Vojske Srbije masovno napuštaju službu jer su nezadovoljni ne samo primanjima već i uslovima rada. BCBP je stoga sproveo istraživanje kako bi procenio kolika je razmera ove pojave, identifikovao razloge napuštanja sistema odbrane i predložio dalje korake u rešavanju ovog problema.

Namera ovog istraživanja nije bila da podrije sistem odbrane, već upravo suprotno, da spreči njegovo dalje podrivanje. Smatramo da je stručna rasprava o izazovima koji se javljaju prilikom upravljanja sistemom odbrane daleko više u interesu nacionalne bezbednosti nego zaklanjanje iza vela „vojne tajne”, koji može biti paravan za loše upravljanje i korupciju. Demokratska civilna kontrola i uključivanje drugih aktera može pomoći Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije da identifikuju i rešavaju probleme. U tom smislu, nadamo se da Ministarstvo odbrane i Vojska Srbije ovaj izveštaj neće shvatiti kao zlonamerni napad, već kao korisno štivo, koje im može pomoći tokom daljih reformi.

Istraživanjem je obuhvaćena analiza pravnih akata iz oblasti upravljanja ljudskim resursima u sistemu odbrane, medijskih izveštaja, objava Ministarstva odbrane, materijala sa sednica Narodne skupštine Republike Srbije, objava Vojnog sindikata Srbije, intervjuva pripadnika i bivših pripadnika Vojske, kao i poznavaoce sistema odbrane, koji ga sagledavaju iz različitih uglova. BCBP tokom ovog istraživanja nije uspeo da dođe do predstavnika drugih vojnih sindikata, ali su za verifikaciju pojedinih nalaza korišćene beleške sa ranijih sastanaka sa predstavnicima još dva vojna sindikata.

Osnovni uzorak dubinskih intervjuva obuhvatio je dvanaest, uglavnom bivših, pripadnika Vojske Srbije i zaposlenih u sistemu odbrane, od čega:

- dve žene i deset muškaraca;
- sedam oficira, dva profesionalna vojnika i tri civila;
- dok je osam ispitanika otišlo iz sistema odbrane na sopstveni zahtev, dva ispitanika su i dalje zaposlena u sistemu odbrane, a dva ispitanika su otišla penziju. Većina ispitanika koji nisu više zaposleni u MO i VS (njih sedam) otišla je iz sistema 2017. godine i kasnije, a tri ispitanika otišla su u periodu 2015–2016. godine.

Ispitanici koji su napustili profesionalnu vojnu službu, odnosno koji su prekinuli radni odnos sa Ministarstvom odbrane i Vojskom Srbije trenutno su zaposleni u privatnom sektoru u Srbiji ili u inostranstvu i nisu politički aktivni.

¹ Autorke bi želele da se zahvale svim sagovornicima na uvidima kojima su doprineli ovom istraživanju, kao i kolegama Karolini Meklahlan, Saši Đorđeviću, Predragu Petroviću i Vladimiru Ercegu na korisnim komentarima na prethodne verzije teksta.

Nalazi istraživanja ograničeni su time što je uzorak bio brojčano mali i što među ispitanicima nema podoficira (u daljem tekstu termini ispitanik/ispitanici odnose se na gore opisanu grupu ljudi). Ipak, uzorak obuhvata ispitanike različitih generacija, iz različitih jedinica i organizacionih celina unutar MO i VS, koji su obavljali ili obavljaju poslove na različitim formacijskim, odnosno na različitim radnim mestima. Ispitanici se međusobno ne poznaju. Stoga iskaze koji se pojavljuju u različitim intervjuima možemo uzeti kao verodostojne. Dok iskaz nekog pojedinačnog ispitanika može biti uslovljen pogrešnom percepcijom određenih događaja, iskrivljenim sećanjem ili željom da se stanje stvari prikaže gorim nego što jeste, mala je verovatnoća da se više različitih i međusobno nepovezanih ispitanika „pogrešno seća” istih problema.

U periodu od septembra do novembra 2019. godine intervjuisale smo ispitanike u Beogradu, Kraljevu i Vranju. Od toga smo sa osam ispitanika razgovarale licem u lice, dok smo se sa ostalima čule koristeći aplikacije za pozivanje (Viber, Whatsapp).

S obzirom na to da je ovo prvo empirijsko istraživanje ove teme u Srbiji, prikupljanje podataka bilo je koliko zanimljivo, toliko i nepredvidivo. Do ispitanika smo došle posredstvom ličnih kontakata i preporuka. Deset potencijalnih ispitanika koje smo kontaktirale odbilo je da razgovara sa nama. Razlozi odbijanja koje su naveli bili su strah (čak i bivši pripadnici VS smatraju da bi to moglo da im stvori probleme ili veruju da bi razgovor sa nama mogao da ugrozi njihove bivše kolege u jedinici, koje se još nisu „skinule”) i nevoljnost da se prisećaju nečega što su „ostavili iza sebe”. Moguće je da iz ovih razloga ni tehnika „snežne grudve” (eng. snowballing), koja bi nam omogućila da nas ispitanici dalje upute na svoje kolege i prijatelje, nije imala učinka. Ipak, prednost tog neuspeha bila je što smo dobile uzorak ispitanika koji nisu međusobno povezani.

Zajedničko svim Ispitanicima koji su dobrovoljno napustili sistem odbrane jeste visok stepen identifikacije sa svojim pređašnjim poslom i žaljenje što su morali da ga napuste („ja sam plakao kada sam odlazio iz Vojske”; „sanjam Vojsku”; „ja se i dalje osećam kao da nosim uniformu”). Ispitanici kažu da u molbi za prestanak profesionalne vojne službe nisu navodili razloge za napuštanje službe iz više razloga: ne veruju da to iko ozbiljno čita, nemaju poverenja u sistem i plaše se da bi to što napišu moglo da bude zloupotrebjeno protiv njih ili smatraju da njihovi nadređeni već dobro znaju zašto im zaposleni odlaze.

Izveštaj će ponuditi odgovore na nekoliko ključnih pitanja kada je reč o odlivu kadra iz sistema odbrane. U prvom delu analiziraćemo koliko je problem izražen i pokušati da odgovorimo na pitanje ko izlazi iz sistema, odnosno kakva je struktura kadra koji odlazi. Nakon toga, obradićemo probleme koji su najčešći povod za napuštanje sistema, kao što su plate, napredovanje i opterećenost dodatnim zadacima. Sagledaćemo i dugoročne posledice odliva kadra i diskutovati o tome kako se ovaj problem odražava na funkcionisanje čitavog sistema odbrane. Na kraju izveštaja date su preporuke koje bi mogle da doprinesu prevazilaženju uočenih problema koji se javljaju prilikom upravljanja ljudskim resursima u sistemu odbrane.

KO ODLAZI IZ SISTEMA ODBRANE?

Ne postoji tačan podatak o broju zaposlenih koji su tokom proteklog perioda na sopstveni zahtev otišli iz sistema odbrane. Ministarstvo odbrane je na upit BCBP-a o broju pripadnika VS koji su tokom prethodnih deset godina dobrovoljno napustili profesionalnu vojnu službu ukazalo na to da su „sve analize, procene i predviđanja koja se izrađuju u informacionim sistemima u oblasti upravljanja ljudskim resursima za potrebe Ministarstva odbrane i Vojske Srbije” označeni nekim stepenom tajnosti, najmanje kao „poverljivi”². Prema navodima iz Vojnog sindikata Srbije, Vojsku je poslednjih nekoliko godina prosečno napuštalo oko 1500–1600 profesionalnih pripadnika godišnje.³ Po podacima Ministarstva odbrane iz jula 2017. godine, godinu i po dana pre toga primljeno je 1048 novih profesionalnih vojnika, dok je 948 na lični zahtev prekinulo ugovor ili odustalo od njegovog produženja.⁴ Poređenja radi, prema nezvaničnim informacijama ukupan broj sistematizovanih radnih mesta u sistemu odbrane iznosi oko 32.000.⁵

Ko su profesionalni pripadnici Vojske Srbije?

Profesionalni pripadnici Vojske Srbije jesu profesionalna vojna lica i civilna lica na službi u Vojsci Srbije. Profesionalna vojna lica su oficiri, podoficiri i profesionalni vojnici.

Civilna lica na službi u Vojsci Srbije su vojni službenici i nameštenici.⁶

Izraz „**pripadnici Vojske Srbije**” širi je i uključuje i vojnike na služenju vojnog roka i pripadnike rezervnog sastava dok se nalaze na vojnoj dužnosti u VS. Ipak, radi ekonomičnosti, u ovom tekstu njime ćemo označiti isključivo profesionalne pripadnike Vojske Srbije.

Iz Ministarstva odbrane i Vojske Srbije (VS), ali i iz državnog vrha, stižu oprečne informacije o tome da li odliv kadrova predstavlja ozbiljan izazov ili ne. Ministarstvo je u odgovoru na medijske upite 2018. godine naglasilo da je odliv kadra iz VS „u uobičajenim granicama, kao i prethodnih godina, i ne remeti izvršenje redovnih zadataka, niti utiče na njene operativne sposobnosti”⁷. Tadašnji načelnik Generalštaba izjavio je u oktobru 2017. godine da se Vojska s „problemima te vrste” [popuna i odliv kadrova] suočava od kada se prešlo na profesionalni način popune i da „nije reč o nečemu novom”⁸. U aprilu 2018. godine

² Ministarstvo odbrane, Sektor za ljudske resurse – Uprava za kadrove. *Odgovor na zahtev BCBP-a za pristup informacijama od javnog značaja*. Dopis broj 11684-17, 10. 12. 2019. Ministarstvo se u odgovoru poziva na sledeći propis: „Odluka o određivanju stepena tajnosti u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije”. *Službeni vojni list* 5/2016, prilog 3, tačka 262.

³ Cvetković, Lj. „Nekada major Vojske Srbije, danas kamiondžija”. *Radio Slobodna Evropa*, 3. 9. 2018. <<https://www.slobodnaevropa.org/a/odliv-kadrovi-vojska-srbije/29467823.html>>.

⁴ Popadić, J. „Iz vojske svake godine istupi 800 ugovoraca”. *Politika*, 19. 7. 2017. <<http://www.politika.rs/sr/clanak/385232/Iz-vojske-svake-godine-istupi-800-ugovoraca#>>.

⁵ World Bank, *Armed forces personnel, na osnovu podataka: International Institute for Strategic Studies, The Military Balance, 2017*, <https://data.worldbank.org/indicator/MS.MIL.TOTL.P1>

⁶ „Zakon o Vojsci Srbije”. *Službeni glasnik Republike Srbije* br. 116/2007, 88/2009, 101/2010 – dr. zakon, 10/2015, 88/2015 – odluka US i 36/2018, čl. 8, 9 i 10.

⁷ Cvetković, 2018.

⁸ Ministarstvo odbrane. „Stabilna popuna Vojske Srbije”, 15. 10. 2017. <<http://www.mod.gov.rs/lat/11657/stabilna-popuna-vojske-srbije-11657>>.

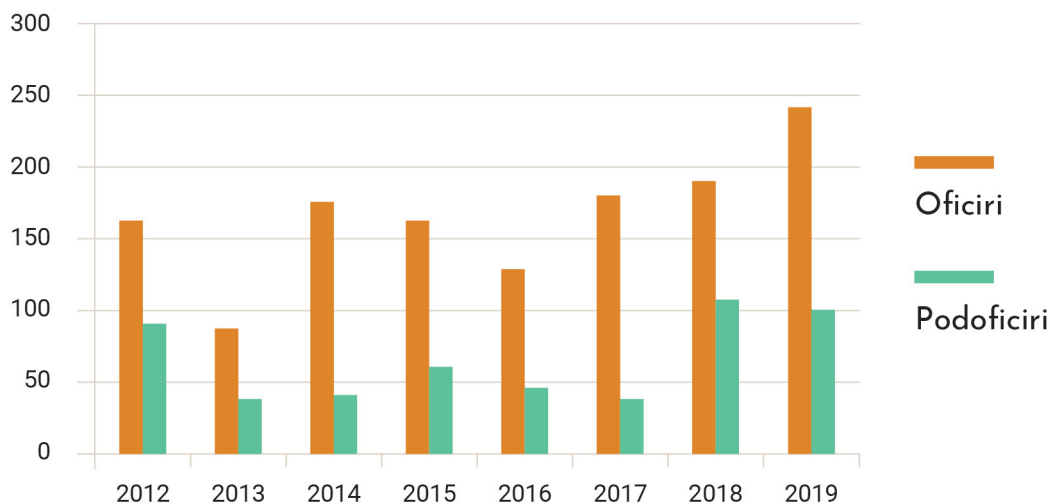
ministar odbrane ipak je priznao: „Tačno, treba veći broj ljudi da uđe u sastav naše vojske da bismo mi bili zadovoljni, da bi popuna bila odgovarajuća. Treba. Nedostaju nam vojnici, nedostaju nam podoficiri, na prvom mestu vojnici.”⁹ Izazovi koji postoje prilikom regrutovanja i zadržavanja kadrova u rodu avijacije privukli su pažnju stručne javnosti i u vezi sa nabavkama (donacijama) borbenih aviona: premda je Ministarstvo odbrane nedavno oštro demantovalo navode da se suočava sa nedostatkom pilota i vazduhoplovnih tehničara¹⁰, predsednik Republike Srbije Aleksandar Vučić je u više navrata bio otvoren u vezi sa time da „nam nedostaju generacije mladih [pilota]”¹¹.

Kako nema zvaničnih informacija o broju profesionalnih pripadnika VS koji na sopstveni zahtev napuštaju službu, najbolji izvor koji nam može pomoći da to procenimo predstavljaju naredbe o prestanku profesionalne vojne službe oficirima i podoficirima, koje se objavljuju u *Službenom vojnom listu* (SVL). Ovakva procena naravno ima ozbiljna ograničenja. Prvo, objavljuju se naredbe koje se odnose samo na oficire i podoficire, a ne i na profesionalne vojnike, vojne službenike i nameštenike, kao i na državne službenike i nameštenike u Ministarstvu odbrane. Drugo, naredbe ne sadrže razlog za prestanak službe, a opravdana pretpostavka je da većina lica kojima prestaje služba jednostavno ide u penziju. Ipak, kao pokazatelj odliva kadrova moguće je analizirati naredbe o prestanku profesionalne vojne službe mlađim oficirima (potporučnicima, poručnicima i kapetanima), pošto je malo verovatno da će oficir dočekati penziju sa činom nižim od čina majora.¹²

Generalno posmatrano, tokom poslednjih pet godina MO i VS godišnje je u proseku napuštalo 166 oficira i 66 podoficira.¹³

Slika 1

Ukupan broj oficira i podoficira, kojima je prestala profesionalna vojna služba, po godinama



⁹ Republika Srbija – Narodna skupština. Četvrta sednica Prvog redovnog zasedanja Narodne skupštine Republike Srbije, drugi dan rada. Privremene stenografske beleške. 01 Broj 06–2/82–18. Beograd, 25. 4. 2018. <http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/doc/stenografske_beleške/2.%20dan%20Cetvrta%20sednica%20Prvog%20redovnog%20zasedanja%20NSRS%2025.04.2018..docx>.

¹⁰ „Ministarstvo odbrane: nema kadrovskih problema s vojnim pilotima”. Beta/Danas, 16. 8. 2019. <<https://www.danas.rs/drustvo/ministarstvo-odbrane-nema-kadrovskih-problema/>>.

¹¹ Ministarstvo odbrane. „Predsednik Vučić: Moćna i snažna krila nad Srbijom”, 21. 8. 2018. <<http://www.mod.gov.rs/lat/tekst/12925/predsednik-vucic-mocna-i-snazna-krila-nad-srbijom-12925>>.

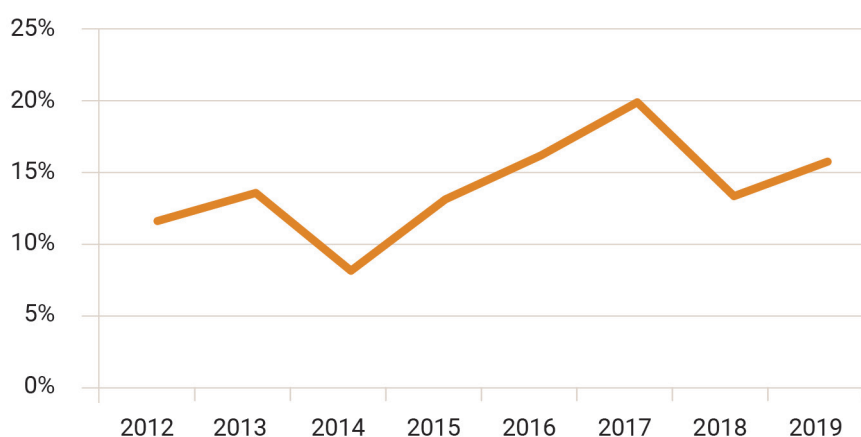
¹² Sa ovim pristupom složili su se i sagovornici koje smo intervjuisali.

¹³ Izvor: Službeni vojni list, svi brojevi koji su objavljeni u periodu 2012-2019. godine. <http://www.mod.gov.rs/cir/4351/sluzbeni-vojni-list-4351>

Ukoliko posmatramo period 2012–2019.¹⁴, možemo primetiti da je broj oficira sa nižim činovima u ukupnom broju oficira kojima je prestala profesionalna vojna služba relativno konstantan, sa šok vrednošću u 2017. godini. Tada su mlađi oficiri činili petinu oficira koji su napustili službu.

Slika 2

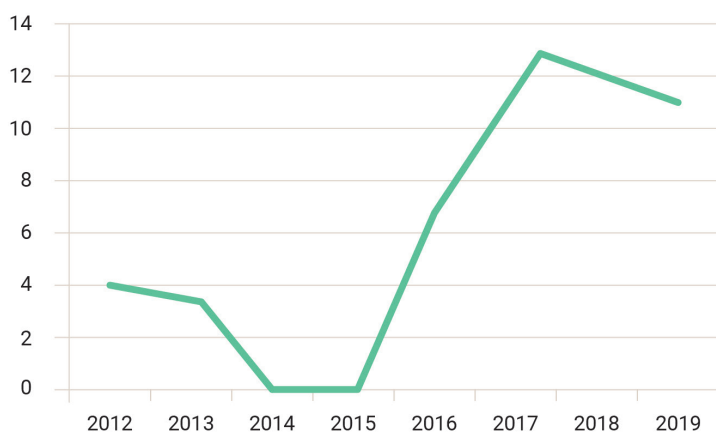
Procenat oficira sa nižim činovima kojima je prestala profesionalna vojna služba, po godinama



Posmatranjem grafikona možemo primetiti da je značajan broj potporučnika počeo da traži (i nalazi) druge poslove 2017. godine, čak i po cenu nadoknade troškova školovanja na Vojnoj akademiji.

Slika 3

Broj potporučnika kojima je prestala profesionalna vojna služba, po godinama

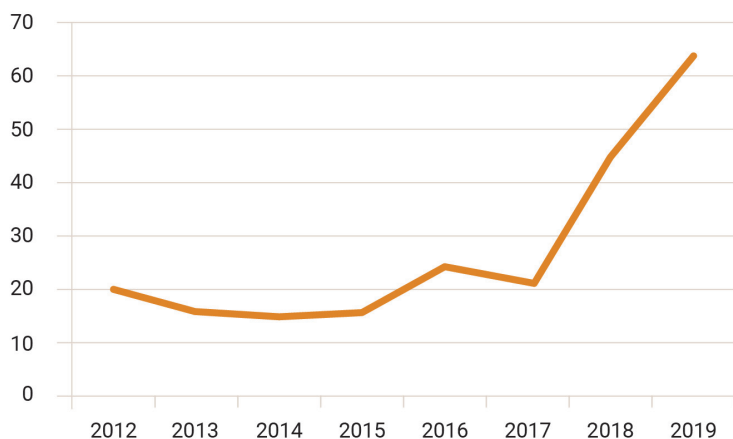


¹⁴ Prethodni period je isključen zbog reformi Vojske, koje je pratilo restrukturiranje i otpuštanje jednog broja oficira i podoficira. Tokom 2011. godine, kada je na snagu stupila odluka kojom se suspenduje obavezno služenje vojnog roka, u više navrata su izdane „grupne“ naredbe o prestanku profesionalne vojne službe oficira sa činom kapetana. U tom smislu, samo na osnovu podataka dostupnih u *Službenom vojnom listu* nije moguće kvalitetno porediti podatke i doneti bilo kakav zaključak o broju ljudi koji su pre 2012. godine na sopstveni zahtev napustili službu (nezavisno od reformi, već usled nezadovoljstva uslovima rada ili željom za bolje plaćenim poslom). BCBP je od Ministarstva odbrane na osnovu Zakona o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja podatke o broju oficira i podoficira koji su godišnje, počev od 2009. godine, napuštali službu na sopstveni zahtev, ali je MO odgovorilo da je to tajni podatak.

Osim navedenih oficira, primećuje se i da je broj majora kojima je prestala profesionalna vojna služba naglo porastao tokom 2018. godine (dvostruko veći broj nego 2017), a ovaj rastući trend nastavljen je i 2019. godine.

Slika 4

Broj majora kojima je prestala profesionalna vojna služba, po godinama



Pregled podataka u SVL pokazuje i tipičan profil profesionalnih pripadnika VS, koji „se skidaju”. Ako je suditi po mlađim oficirima koji odlaze iz sistema, to su pre svega informatičari, pripadnici sanitetske službe, pripadnici oklopnih jedinica, pešadinci, pripadnici tehničke i službe telekomunikacija.¹⁵

Sagovornici BCBP-a takođe ističu da sistem odbrane masovno napuštaju informatičari, lekari i medicinske sestre, elektroinženjeri i tehničari, vozači, kao i finansisti i pravnici. Vojnomedicinska akademija suočava se sa nedostatkom osoblja. Vojnotehnički institut nema problem da zaposli mlade inženjere, ali ne može da ih zadrži duže od nekoliko godina, naročito inženjere elektrotehnike, koji se lako prekvalifikuju za rad u sektoru informacionih tehnologija. Jedan od sagovornika koji je završio Vojnotehničku akademiju¹⁶ istakao je da je šest od dvadeset ljudi iz njegove klase do sada napustilo sistem odbrane. Reč je o klasi oficira koji i dalje imaju manje od četrdeset godina. Utisak je da se mlađi pripadnici VS lakše odlučuju da promene posao ukoliko nisu zadovoljni uslovima rada („imaju drugačija očekivanja i drugačiju percepciju sebe”). Ipak, i ispitanik iz starosne kategorije 40–45 godina izbrojao je da su se „skinula” četvorica od šesnaestorice njegovih kolega za koje zna gde su. Reč je o inženjerima telekomunikacija. Ispitanik mlađi od 40 godina, koji se školovao za pilota, istakao je da se trećina njegovih „klasića” do sada već „skinula”. Kao konkurencija Vojsci Srbije na tržištu rada za pilote helikoptera pojavilo se i Ministarstvo unutrašnjih poslova, koje više nema sopstvenu obuku, već dovodi bivše vojne pilote. Iako su na tržištu rada određene struke traženije od drugih, ispitanik iz starosne kategorije 35–40 godina, čije zvanje po sebi nije naročito atraktivno, procenio je da je bar 50% njegovih klasića do sada već napustilo službu. To sugeriše da odliv kadrova nije ograničen samo na određene struke.

Oficiri i civili koji odlaze iz sistema uglavnom prelaze u privatni sektor. Lekari i medicinski tehničari, kao i njihove civilne kolege, odlaze u inostranstvo. Bivši vojnici najčešće odlaze u inostranstvo, gde rade kao vozači, varioci, konobari na krstarenjima itd.

¹⁵ Podaci za period 2015–2019, na osnovu objava u *Službenom vojnom listu*.

¹⁶ Koja je u međuvremenu pripojena Vojnoj akademiji.

ZAŠTO LJUDI ODLAZE IZ SISTEMA ODBRANE?

Uočeno je da loš materijalni položaj profesionalnih pripadnika Vojske Srbije predstavlja veliki problem kada je reč o zadržavanju kadrova u sistemu odbrane. Međutim, ispitanici ovaj problem nisu nužno isticali kao odlučujući faktor koji doprinosi donošenju odluke o napuštanju sistema. Osim neadekvatnih zarada, veoma je izražen i problem lošeg karijernog vođenja i nemogućnosti napredovanja, kao i prekovremenog rada i obavljanja različitih dužnosti, koje nisu deo vojnog poziva. Vojni sindikat Srbije, često ukazuje da je rasprostranjeno problematično ophođenje starešina prema profesionalnim vojnim licima na nižim pozicijama.¹⁷ Međutim, većina ispitanika nije istakla mobing kao problem ili razlog za odlazak.

U narednim poglavljima bavićemo se navedenim, kao i drugim izazovima u sistemu odbrane, koji su najčešći razlog za napuštanje sistema i pružiti preporuke za njihovo prevazilaženje.

Niska primanja nisu presudna za odlazak iz sistema

Materijalni položaj zaposlenih u sistemu odbrane česta je tema medijskih izveštaja u Srbiji. Zvaničnici svake godine najavljuju povišice plata i naknada u Vojski Srbije i objavljuju različite podatke o visini prosečne plate profesionalnih vojnih lica.¹⁸ Tako je u septembru 2019. godine načelnik Generalštaba najavio da će plate biti povećane do kraja godine.¹⁹ Na redovnoj godišnjoj analizi sposobnosti Vojske Srbije kao jedan od većih uspeha istaknut je poboljšani materijalni položaj pripadnika sistema odbrane tokom 2019. godine.²⁰ U novembru 2019. godine povećane su plate profesionalnim vojnim licima. Međutim, Vojni sindikat Srbije kritikovao je ovu meru zbog linearnog povećanja i produbljivanja jaza između najviše i najmanje plaćenih u sistemu.²¹ Sindikat je takođe u više navrata organizovao proteste, pokušavajući da ukaže na loš materijalni i socijalni položaj pripadnika sistema odbrane.²² Kao glavni problemi navedene su niske osnovice za obračunavanje plata i niske prosečne zarade, male dnevnice za boravak na terenu i u Koppenoj zoni bezbednosti.

Slično tome, svi ispitanici BCBP-a istakli su male zarade kao jedan od najvećih problema sa kojima se profesionalna vojna lica suočavaju. Veliki broj ispitanika smatra da bi odliv kadrova bio manji ukoliko bi zarade bile bolje, ali istovremeno ističe i da suština problema nije u platama, odnosno da niska primanja najčešće nisu primarni razlog za napuštanje sistema.

¹⁷ Vojni sindikat Srbije. „Pripadnici Vojske Srbije svakodnevno trpe neizdrživ mobing, vojska nam se raspada”, 1. 3. 2019. <<http://vojniskindikatsrbije.rs/2019/03/01/pripadnici-vojske-svakodnevno-trpe-neizdrziv-mobing-vojska-nam-se-raspada/>>.

¹⁸ „Prosečna primanja u Vojski 66.817 dinara, a dnevnicu 1800 dinara”. Istinomer, 17. 12. 2018. <<https://www.istinomer.rs/izjava/prosečna-primanja-u-vojski-66-817-dinara-a-dnevnicu-1-800-dinara/>>.

¹⁹ Mojsilović. „Pripadnicima vojske od novembra povećanje plata”. RTS, 14. 9. 2019. <<http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/125/drustvo/3660930/mojsilovic-pripadnicima-vojske-od-novembra-povecanje-plata.html>>.

²⁰ Ministarstvo odbrane. „Godišnja analiza sposobnosti Vojske Srbije”, 30. 1. 2019. <<http://www.mod.gov.rs/cir/14989/godisnja-analiza-sposobnosti-vojske-srbije-14989>>.

²¹ „Vojni sindikat Srbije: Razmotriti nelinearno povećanje plata, pet odsto za više činove, deset za niže”. Danas, 21. 9. 2019. <<https://www.danas.rs/drustvo/vojni-sindikat-srbijerazmotriti-nelinearno-povecanja-plata-pet-odsto-za-vise-cinove-deset-za-nize/>>.

²² Košut, I. „Zajednički protest vojske i policije: U teškom smo položaju”. N1, 11. 12. 2016. <<http://rs.n1info.com/Vesti/a213822/Protest-vojske-i-policije.html>>.

„Dve hiljade na protestu Vojnog sindikata Srbije”. Danas, 27. 11. 2016. <<https://www.danas.rs/drustvo/dve-hiljade-na-protestu-vojnog-sindikata/>>.

Naglašeno je da je priroda vojne profesije takva da zarade nisu u prvom planu: „U vojsci ti nije bitna plata, bitna ti je ljubav prema jedinici, prema timu, prema kolegi“, „bitno ti je da je zanimljiv posao“. Takođe, ispitanici navode da primanja nisu bila ključni faktor koji ih je pogurao iz sistema: „Nije mi bilo do plate, samo sam hteo da izađem, ponižen.“ Određenim specijalnostima privatni sektor nudi mnogo bolje uslove, te „onoga ko traži samo platu nema šanse da zadrži u sistemu odbrane“.

Međutim, ima i drugačijih viđenja i neki ispitanici su se složili da bi uz adekvatne zarade drugi problemi u funkcionisanju sistema bili podnošljiviji: „Kad su plate dovoljno velike, ništa nije problem.“ Govoreći o drugim nedostacima, poput neadekvatne ishrane u kasarnama, jedan sagovornik je istakao da bi mu bolja plata pomogla da ih neutrališe: „Ako imam dobru platu, ja ću bar sebe da uhranim i da platim teretanu.“

Iako su generalno saglasni sa tim da bi bilo lakše zadržati kadrove ukoliko bi zarade profesionalnih vojnih lica bile bolje, samo je jedna ispitanica navela veću platu kao primarni razlog napuštanja sistema i prelaska na drugo radno mesto: „Novac je presudan, a ostalo te ubrza da odeš.“

Izazov je izračunati visinu prosečne zarade u sistemu odbrane s obzirom na mnoštvo kriterijuma koji određuju zaradu jednog profesionalnih vojnog lica (formacijsko mesto, čin, dodatak za odvojen život, prevoz, boravak na terenu i ostalo). Stiče se utisak da su zarade svakako nedovoljne za život u Beogradu, dok je u drugim mestima situacija nešto povoljnija – „u Vojsci su malo bolji uslovi nego u lokalnim fabrikama“ (zapad Srbije); „smatralo se da je posao u Vojsci dobro plaćen, ali i nije, jedino što je plata redovna“ (jug Srbije).

Neadekvatni dodaci za troškove koje određena radna mesta u sistemu odbrane nameću su dodatni izvor frustracija zaposlenih. Istaknuto je da je smanjenje dnevnica 2015. godine veoma uticalo na moral profesionalnih vojnika i pokrenulo „najveći talas skidanja“. Tom prilikom su rešenjem ministra značajno smanjene dnevnice za službena putovanja, rad na terenu i rad u Kopnenoj zoni bezbednosti.²³ Dnevnice za službena putovanja smanjene su na iznos od 150 dinara²⁴, da bi 2016. godine bile povećane na 500 dinara. Dnevnice za rad u Kopnenoj zoni bezbednosti su 2015. godine smanjene za 40% na iznos od 1500 dinara, a 2016. godine su povećane na 1800 dinara. Iako su kasnije uvećane, drastično smanjenje naknada 2015. godine bilo je mnogim nezadovoljnim profesionalnim vojnicima „okidač“ da napuste sistem i u velikoj meri je uticalo na pad entuzijazma.

Mesečni dodatak za odvojeni život od porodice je simboličan – iznosi maksimalno 11.986 dinara.²⁵ Naknada troškova za odvojen život predviđena je za oficire, podoficire i civilna lica, čiji članovi uže porodice (supružnici, deca i/ili usvojenici) žive u drugom mestu, u stanu koji je u njihovom vlasništvu. Prema tome, profesionalni vojnici ne ostvaruju pravo na naknadu za odvojen život od porodice. Ova naknada je rezervisana isključivo za oženjena/udata profesionalna vojna lica, koja poseduju stan u drugom mestu. Takođe, ukoliko su oba supružnika na službi u VS, samo jedno od njih ima pravo na naknadu za odvojen život.²⁶

²³ „Rešenje o utvrđivanju iznosa dnevnice za službeno putovanje, naknade troškova za rad na terenu, naknade za službu na posebnim vojnim objektima, dnevnih naknada za izvršavanje posebnih zadataka i vrednosti boda za obračunavanje naknade troškova zbog odvojenog života od porodice“. *Službeni vojni list*, 33/15-741; 7/16-97; 7/17-181; 29/17-551 – [Rešenje 33/15-741], čl. 1–3

²⁴ U skladu sa izmenama uredbe koja određuje visinu dnevnice za državne službenike i nameštenike: „Uredba o naknadi troškova i otpremnini državnih službenika i nameštenika“. *Sl. glasnik RS*, br. 98/2007 – prečišćen tekst, 84/2014 i 84/2015), čl. 9

²⁵ „Pravilnik o naknadi putnih i drugih troškova i drugih primanja u Vojsci Srbije“. *Službeni vojni list*, 18/13-281; 32/15-730; 7/16-97; 19/16-305; 29/17-549; 28/19-821, čl. 15–17. Prema čl. 16 ovog pravilnika, naknada za život odvojen od porodice iznosi 650 bodova, dok je vrednost boda 18,44 dinara [Rešenje 33/15-741], što ukupno iznosi 11.986 dinara.

²⁶ Isto, čl. 20.

Troškovi prevoza su ograničeni na sumu koju određuje ministar, a koja trenutno iznosi 11.986 dinara²⁷ i često nije dovoljna da pokrije svakodnevni prevoz u druge gradove, pa su zaposleni primorani da ostatak nadoknade od svoje plate.²⁸

Profesionalni pripadnici Vojske Srbije doskoro nisu primali naknade za topli obrok i regres, koje im zakonski sleduju ukoliko godišnji budžet to dozvoljava.²⁹ Izmenama i dopunama Pravilnika o platama profesionalnih pripadnika Vojske Srbije iz juna 2017. godine, topli obrok i regres uračunat je u koeficijent na osnovu kog se obračunava plata.³⁰ Vojni sindikat ističe da se na ovaj način umanjuju plate za iznos toplog obroka i regresa.³¹ Takođe, s obzirom na to da se koeficijent razlikuje u zavisnosti od čina i formacijskog mesta, iznos toplog obroka i regresa varira u zavisnosti od kategorije zaposlenih.

Tokom 2019. godine potpuno su ukinute subvencije za učešće za stambene kredite. Prema rečima nekih ispitanika, ova mera može veoma loše uticati na stambeno zbrinjavanje, jer veliki broj profesionalnih vojnih lica nema način da prikupi novac za učešće. Takođe, u toku 2018. prestala je realizacija subvencija iako su bile predviđene budžetom za tu godinu.³²

Zbog neadekvatnih zarada, mnoga profesionalna vojna lica nakon radnog vremena pronalaze dodatne poslove (npr. moleraj, građevina).

Istraživanje pokazuje nesklad između organizacione kulture, koja se i dalje neguje u sistemu odbrane, i očekivanja zaposlenih. Ovo najjezgrovitije sumira jedan od ispitanika, ističući da „u Vojsci sad sve ide na entuzijazam i patriotizam“, dok bi po njegovom mišljenju „odricanje od ličnog suvereniteta radi vojničkog poziva trebalo da bude plaćeno“. Ostali ispitanici naglašavaju patriotizam kao jedan od motiva zbog kog su odabrali zaposlenje u vojsci, ali i dodaju da to nije dovoljno („ja sam patriota, ali neke stvari možeš da trpiš [samo] do određenog nivoa“; „šta ću ja da ginem za trideset i nešto hiljada, nemam porodicu obezbeđenu, nemam ništa“), kao i da se patriotizam može iskazivati i obavljanjem drugih poslova („oficir nije veći patriota od pekara koji u ratu treba da peče hleb“; „sad radim za sebe i svoju porodicu, a time i za svoju zemlju“).

Negativna selekcija prilikom napredovanja „Da sam dobio čin, još bih bio u Vojsci“

Osim loših finansijskih uslova, pokazalo se da je neizvesnost napredovanja veoma izražen problem u sistemu odbrane. Nepredvidivost karijernog puta u velikoj meri demotiviše zaposlene, te je često na vrhu liste razloga za napuštanje službe. Jedan od ispitanika nemogućnost napredovanja ističe kao presudan razlog za odlazak: „Da sam dobio čin, ja bih sada bio u vojsci [...] Svi ljudi koje poznajem skinuli su se iz istih razloga.“ Penzionisani oficir uočio je da je izražen odliv mlađih kadrova, koji pored finansijske nestabilnosti osećaju i nedostatak prilike za usavršavanje

²⁷ „Pravilnik o naknadi putnih i drugih troškova i drugih primanja u Vojsci Srbije“. Službeni vojni list, 18/13-281; 32/15-730; 7/16-97; 19/16-305; 29/17-549; 28/19-821, čl. 27

²⁸ Intervju sa Novicom Antićem, predsednikom Vojnog sindikata Srbije, Beograd, 29. novembar 2019. godine

²⁹ „Zakon o Vojsci Srbije“. Sl. glasnik RS, br. 116/2007, 88/2009, 101/2010 – dr. zakon, 10/2015, 88/2015 – odluka US, 36/2018 i 94/2019, čl. 92

³⁰ „Pravilnik o izmenama i dopunama Pravilnika o platama profesionalnih pripadnika Vojske Srbije“, Službeni vojni list 13/17-305, čl. 2.

³¹ A. S. „Vulin u Vranju: Povećanje plata u vojsci do kraja godine“. Južne vesti, 29. 8. 2017. <<https://www.juznevesti.com/Drushtvo/Vulin-u-Vranju-Povecanje-plata-u-vojsci-do-kraja-godine.sr.html>>.

³² „Zakon o budžetu Republike Srbije za 2018. godinu“. Sl. glasnik RS, br. 113/2017.

i napredovanje: „Mlađi ljudi vide da nemaju ni materijalnu perspektivu ni perspektivu za profesionalni razvoj.”

Oficiri često ostanu „zaglavljani” u određenom činu ili na određenom formacijskom mestu, jer im nije omogućeno da napreduju bez obzira na to što ispunjavaju sve formalne kriterijume i imaju pozitivne ocene potrebne za prelazak u viši čin. Predugo zadržavanje u jednom činu posledica je neusklađenosti kadrovske piramide napredovanja i raspoloživih formacijskih mesta.

„Ima i starijih kolega sa smera, koji su i dalje poručnici [sa 38 i više godina].”

„Ljudi koji vredno rade ostaju zaglavljani na nekoj čuki”

Među ispitanicima preovladava stav da napredovanje nije zasnovano na sposobnostima, zaslugama i propisanim kriterijumima, već da se odvija po automatizmu i preko veza, što dovodi do negativne selekcije kadrova.

„Napredovanje je sporo, a uslovi nisu jasni, jer često na usavršavanje odu ljudi koji 100% ne mogu da prođu fizičku proveru ili zadovolje neke druge norme.”

Stiče se utisak da napredovanje teče neformalnim kanalima, odnosno da u velikoj meri zavisi od odluke nadređenih u lancu komandovanja (pre svega komandanta jedinice), dok se uslovi i procedure samo formalno poštuju, počevši od raspoređivanja potporučnika nakon Vojne akademije, pa do napredovanja u više činove.

„Nameste da izgleda pošteno, ali se obrnu kockice posle godinu dana” [...] postoji politika da se raspoređuju na mesta van onih odakle su [diplomci Vojne akademije], „ali Pera ima vezu i posle godinu dana se pošalje nazad.”

Pored toga, pritisci iz Generalštaba ili Ministarstva odbrane mogu uticati na profesionalni razvoj, pa bez obzira na ispunjavanje formalnih kriterijuma i usavršavanja „jedan telefonski poziv narušava kompletno karijerno vođenje”³³.

Takođe, više ispitanika istaklo je da ne postoji jasan sistem obaveštavanja o upražnjenim formacijskim mestima, već se o tome „saznaje telefonom”. Nadređeni utiču na same premeštaje i postavljanje na formacijska mesta, te se ona, prema viđenju ispitanika, mogu dobiti „ako ste dobri sa šefom, pa preko njegovih veza”. Govoreći o tome na koji način se dobijaju formacijska mesta, oficir koji je napustio sistem naglašava da postoji mogućnost da se izrazi interesovanje za određeno mesto, ali neformalnim mehanizmima:

„Prvo, nađeš sebi mesto tamo [okreneš telefon], drugo, pripremiš šefa da te pusti, onda Uprava za kadrove odradi samo formalni, administrativni deo posla.”

Dobar odnos sa nadređenima može ubrzati napredovanje, ali prevelika diskreciona ovlašćenja prilikom odlučivanja otkrivaju i drugu stranu medalje, koja takođe doprinosi negativnoj selekciji.

³³ Intervju sa Nikolom Lunićem, kapetanom bojnog broda u penziji i izvršnim direktorom Saveta za strateške politike. Beograd, 26. 11. 2019.

Naime, komandanti mogu da zadrže kvalitetne kadrove u svojoj jedinici, dok one koji im ne odgovaraju, šalju na bolje pozicije „da ih se reše“. Čak i u slučajevima prijavljivanja na interne konkurse, potrebna je saglasnost starešine, koju mnogi ne dobiju pod izgovorom „možda ćeš mi trebati“. Ispitanici su navodili da ljudi namerno ne ostvaruju dobre rezultate kako bi izbegli da ostanu zaglavljani na nekom lošem formacijskom mestu.

*„Ako im se sviđaš negde, ti ostaješ tamo.“
„Ljudi koji vredno rade ostaju zaglavljani na nekoj čuki.“*

Pored toga, može se čuti da ubrzanim tempom do viših pozicija u kadrovskoj piramidi mogu stići poslušni kadrovi.

*„U Brisel će otići najpodobniji, ali ne i najbolji.“
„Na odgovorne funkcije dolaze ljudi koji su podobni, a retko [oni koji su] sposobni.“*

Jedan od ispitanika naglasio je da je u nekoliko navrata pokušao da dobije premeštaj, da je dobijao ponude od drugih organizacionih jedinica, ali da mu komandant nikad nije dao saglasnost i da je trpeo i druge posledice: „Kad su čuli da hoću da odem, precrtali me sa svih spiskova“ [npr. za unapređenje].

Negativna selekcija se veoma odražava na moral svih kategorija profesionalnih vojnih lica. Oficiri i podoficiri su, sa jedne strane, demotivisani time što nemaju mogućnost da napreduju u skladu sa sposobnostima i iskustvom, dok se, sa druge strane, može uočiti da oficiri i podoficiri nemaju dovoljno autoriteta te da vojnici nemaju dovoljno poverenja u starešine:

„Za mnoge bih se zamislio da li bih krenuo u juriš na njihovu komandu.“

„Za slanje na kurs potrebno imati vezu ili sreću“

Kako bi napredovali, oficiri se nakon završene Vojne akademije upućuju na školovanje (specijalističke, master ili doktorske studije) ili na različite programe usavršavanja (osnovni komandno-štabni kurs, komandno-štabno usavršavanje, generalštabno usavršavanje i Visoke studije bezbednosti i odbrane).³⁴

Nadležne starešine odlučuju o tome ko će biti poslat na školovanje ili na usavršavanje, u skladu sa kvotom koju MO godišnje određuje. Tokom razgovora je istaknuto da je za neke vidove u vojsci mala kvota za osnovno-štabni kurs, koji je neophodan da bi se napredovalo dalje od čina kapetana, te je teško doći na red za ovaj program usavršavanja. Takođe, moglo se čuti i da je „za slanje na kurs potrebno ili imati vezu ili imati sreću“.

Ispitanici nisu dovoljno informisani o kriterijumima za napredovanje, odnosno u kojim slučajevima je diploma master studija jednaka komandno-štabnom usavršavanju. Prema odgovoru koji je BCBP dobio od Ministarstva odbrane, ekvivalencija master studija i komandno-štabnog usavršavanja nije izvršena, već zavisi od formacijskog mesta.³⁵ Za postavljanje na određena formacijska mesta neophodno je završiti komandno-štabni kurs, dok je za druga potrebna diploma master studija. Kako školovanje nije usklađeno sa programima usavršavanja, neki su ostali uskraćeni za činove, jer je Vojska Srbije plaćala svojim pripadnicima master studije, a onda im onemogućila napredovanje uz dobijene master diplome.

³⁴ „Pravilnik o oblicima usavršavanja i bližim uslovima, načinu i postupku realizacije posebnih programa usavršavanja“. Službeni vojni list, 11/19-302.

³⁵ Odgovor Ministarstva odbrane na upitnik BCBP-a, 10. 12. 2019. godine <<https://cutt.ly/6roYJ4z>>.

„Ako si dobar, ako čutiš, možemo da te pošaljemo na neki kurs”

Manjak podoficira je takođe jedan od velikih izazova sa kojima se suočava sistem odbrane. Otkad su ukinute specijalizovane srednje vojne škole, podoficirski kadar se uglavnom popunjava iz redova profesionalnih vojnika. Srednja stručna vojna škola ponovno je otvorena samo za određene specijalnosti, poput smera za vazduhoplovnog tehničara 2015. godine³⁶ ili mehaničara za vozila guseničare 2018. godine.³⁷ Kako bi postali podoficiri, vojnicima je potrebno kursiranje u Centru za obuku i usavršavanje podoficira u Pančevu.³⁸

Kao i u slučaju napredovanja, sagovornici ističu da se na leaderski i osnovni kurs za podoficire često ne upućuju najsposobniji vojnici, već je i za to potrebna veza zbog malog broja mesta i velikog interesovanja. Prema rečima profesionalnog vojnika koji je napustio sistem, na kursiranje „odlaze čate koje imaju nekoga u Generalštabu”. Ispitanik je dobio podršku svojih starešina da se obučava za podoficira i prošao selektivnu obuku, međutim do 35 godine nije upućen na kurs u Pančevu uz izgovor „aj’ ti ćeš sledeći put”.

„Nijedan šef neće pustiti dobrog zaposlenog u mirovne misije”

Negativna selekcija postoji i prilikom upućivanja u multinacionalne operacije, s obzirom na to da je odluka na komandantu jedinice. Ispitanici su istakli da starešine u misije šalju „krivinaše”, dok se trude da vredne ljude zadrže u jedinicama:

„Nijedan šef neće pustiti dobrog zaposlenog u mirovne misije, lošeg će pustiti da ga se reši.”

Problem je, takođe, što mesto oficira koji je upućen u misiju ostaje upražnjeno, odnosno niko ne dolazi da ga odmeni u jedinici. Kako navodi jedan od sagovornika, komandanti su protiv upućivanja svojih ljudi u misije jer se narušava tim i ne uočavaju da bi napredovanje i veštine stečene u multinacionalnoj operaciji mogle da doprinesu timu.

„Tim se ruši kad pozove neko odozgo.”

Govoreći o samoj selekciji, jedan od ispitanika istakao je da komandanti najčešće ne podrže, odnosno ne daju pozitivno mišljenje pripadnicima svoje jedinice kada stigne dopis za učestovanje u multinacionalnim operacijama.

Komandanti jedinica odlučuju o slanju na kurseve i u multinacionalne operacije, premeštajima, postavljenjima na formacijska mesta i ostalim uslovima, koji omogućavaju kretanje uz piramidu napredovanja, te imaju ovlašćenja da utiču na karijerni put zaposlenih. Prevelika diskreciona ovlašćenja prilikom donošenja kadrovske odluke, pa tako i odluka koje se direktno ili indirektno odnose na napredovanje, otvara prostor za zloupotrebe i napredovanje podobnih kadrova, što dovodi do negativne selekcije. Napredovanje i usavršavanje koje se ne zasniva na zaslugama i sposobnostima veoma utiče na motivisanost profesionalnih vojnih lica i onemogućava im da planiraju profesionalni razvoj.

³⁶ Banković, Ž. „Nakon 15 godina odškolovani prvi podoficiri za vazduhoplovnotehničku službu”. *TangoSix*. 26. 8. 2019. <<https://tangosix.rs/2019/26/08/nakon-15-godina-odskolovani-prvi-podoficiri-za-vazduhoplovnotehnicku-sluzbu/>>.

³⁷ „Novi smerovi u vojnoj školi”. *Radio Televizija Srbije*. 18. 5. 2018. <<http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/125/drustvo/3142279/novi-smerovi-u-vojnoj-skoli.html>>.

³⁸ Centar za obuku i usavršavanje podoficira, *Vojska Srbije*. <http://www.vs.rs/sr_lat/jedinice/vojska-srbije/komanda-da-obuku/centar-za-obuku-i-usavrsavanje-podoficira>.

Prekovremeni rad i preopterećenost dodatnim zadacima

„Radno vreme, koje ne postoji“

Nesrazmeran obim posla, prekovremeni rad i rad vikendom, kao i obavljanje zadataka izvan opisa posla, predstavljaju veoma izražen problem. Obim posla zavisi od radnog mesta. Ipak, većina ispitanika napomenula je da su bar u jednom periodu redovno radili prekovremeno, a za četiri ispitanika je „radno vreme, koje ne postoji“ jedan od razloga za napuštanje službe. Ispitanik koji je bio trupni oficir istakao je da se tokom priprema za kontrolu radilo od 6:30/7 ujutru do 10 uveče, „a onda prođe kontrola i dođe plan mera“, što je podrazumevalo nastavak prekovremenog rada. Prema iskazima pojedinih ispitanika, problem ne predstavlja sama količina posla, već urgentna naređenja koja stižu pred kraj radnog vremena.

Ispitanici su takođe izjavljivali:

„Retko kad nismo ostajali duže, to je postalo normalno, i vikendom da se dođe.“

„Nijedan vikend nije prošao da nisam radio.“

„U Vojsci ti daju dužnosti dok te ne slome.“

Jedan od razloga zbog kojih su pripadnici VS preopterećeni jeste upravo manjak kadrova, što stvara začarani krug. Manje zaposlenih znači više posla za pojedince, što ih vremenom može naterati da napuste službu i dodatno opteretiti one koji ostaju. Nedostatak ljudstva naročito se oseća u Kopненоj zoni bezbednosti (KZB), gde rotacije potraju i duže od predviđenog perioda, koji iznosi 21 dan. Prema rečima jednog ispitanika, „tura po pravilu traje dvadeset jedan dan, ali nikad nije tako, potraje i po trideset i više dana, pa straža sedam dana, pa vikend kući, pa opet tura“.

Još jedan od problema koji su ispitanici naveli u vezi sa prekovremenim radom jeste da se on ne evidentira i ne kompenzuje. Po važećim propisima MO, profesionalnom pripadniku VS za svaki sat prekovremenog rada po pisanom nalogu starešine pripada sat i po slobodno. Slobodni sati se tromesečno sabiraju i pripadnik VS ih može iskoristiti najkasnije šest meseci od tromesečja u kome ih je ostvario.³⁹ Ukoliko je zbog obima posla sprečen da iskoristi slobodne sate, isplaćuje mu se dodatak za svaki sat prekovremenog rada u iznosu od 26% vrednosti radnog sata plate. U praksi, prekovremeni rad je moguć bez eksplicitnog pisanog naloga starešine. Nedostatak evidencije predstavlja poseban rizik. Advokat koji je zastupao pripadnike VS u parnicama za nadoknadu troškova za prekovremeni rad ističe da je teško dokazati prekovremeni rad ukoliko se o njemu ne vodi evidencija u jedinicama.

„Ljudi dođu sa željom da brane zemlju, a dobiju metlu da čiste krug“

Veliki izvor frustracije jeste obavljanje zadataka koji nisu u regularnom opisu posla. O ovoj frustraciji govore kako bivši profesionalni vojnici, tako i oficiri i civili. Svi potvrđuju da su stereotipi o tome kako profesionalni vojnici, ali i podoficiri i oficiri, dobar deo vremena umesto obuke „čiste krug“ tačni. Logika nasleđena iz vremena regrutne vojske da „vojska ne sme da sedi dokona“ primenjuje se, kako se čini, i dalje iako profesionalnih vojnika niti ima dovoljno da obavljaju zadatke vezane za higijenu i održavanje, niti oni žele da se time bave. „Ljudi dođu sa željom da brane zemlju, a dobiju metlu da čiste krug i peru sudove za starešine“, komentariše bivši profesionalni vojnik.

³⁹ „Pravilnik o platama profesionalnih pripadnika Vojske Srbije“ (prečišćen tekst). *Službeni vojni list* 10/2017, član 35.

U nedostatku profesionalnih vojnika, poslove održavanja moraju da obavljaju i oficiri: „Svako mora sve da radi, jer nema ljudi, čišćenje snega, prostorija, šta god.” Jedan ispitanik seća se da su u Ministarstvu odbrane čak i oficirima viših činova stizala naređenja da čiste sneg ispred zgrade. Obavezu čišćenja kruga ponekad imaju i lekari u garnizonskim ambulantomama, što ih, po mišljenju ispitanika iz vojnog zdravstva, uz sve mogućnosti koje imaju u civilstvu (naročito odlaska u inostranstvo), dodatno podstiče da se „skinu”. Ispitanica koja je radila u vojnoj naučnoistraživačkoj delatnosti kaže da su, budući da higijeničarke nisu dolazile redovno, istraživači bili prinuđeni da preuzmu deo brige o higijeni, što je za nju bio izvor frustracija („hoću da se bavim svojim poslom”).

„Bavljenje svojim poslom” nije samo važno radi lične satisfakcije već i za funkcionisanje sistema. Na primer, postoji pritužba da je održavanje vazduhoplova otežano zato što „tehničari rade na tehnicima do tri, a posle preuzmu čuvarsku službu, a posle čuvarske službe im sledi dvadeset i četiri sata odmora, i kasni se sa pregledima”.

Širenje obima zadataka ne zaustavlja se na održavanju. Bivši profesionalni vojnik nabroja da je obavljao poslove komandanta, komandira odeljenja, intendanta, molera, konobara i spremačice. Oficiri su, s druge strane, frustrirani zbog nagomilavanja administrativnih poslova:

„Rad se pretvori u piskaranje, nemaš kad da održiš obuku kako treba.”

„O jednom naletu se piše po pet izveštaja.”

„Imali smo dva različita načina ocenjivanja sposobnosti, isti čovek je bio nosilac (...) i onda izmisliš podatke za koje znaš da niko ne može da proveriti.”

Deo razloga za ovo, po mišljenju ispitanika, leži u nedoslednoj primeni NATO standarda. Po mišljenju bivšeg načelnika Generalštaba Zdravka Ponoša, problem nije u uvođenju samih NATO standarda, već u tome što su u Vojsci Srbije „stali na pola puta, nešto preuzeli, nešto zadržali”, što praktično može da duplira administrativne poslove ako se izveštaji rade i po starim i po novim procedurama.⁴⁰

Preopterećenost poslom podstiče zaposlene u sistemu odbrane da preispituju i to koliko su zadovoljni platom. Od ispitanika se može čuti da „plata nije ekvivalentna onome koliko sam davao sebe za posao”, odnosno da mnoge kolege koje su ostale u sistemu naročito razmišljaju o odlasku „kad čuju od ovih što su otišli kakve su im plate, a koliko rade”.

Prekovremeni rad i „odužene” ture u KZB negativno utiču na porodični život pripadnika Vojske Srbije. Procenjuje se da je broj razvoda veliki zbog čestih odsustava supružnika koji rade u Vojsci. Prema rečima jednog ispitanika, nemoguće je da muškarac uzme odsustvo zbog nege deteta. Porodice trpe i zbog premeštaja, naročito ako je novo mesto službovanja toliko udaljeno da pripadnici VS ne mogu svakodnevno da putuju od kuće do posla, odnosno ako moraju da žive odvojeno od porodice.⁴¹

⁴⁰ Intervju sa Zdravkom Ponošem, bivšim načelnikom Generalštaba i izvršnim direktorom Centra za međunarodnu saradnju i održivi razvoj (CIRSD). Beograd, 18. 11. 2019.

⁴¹ Uputnik za oficire i podoficire koji se predlažu, odnosno koji podnose molbu za premeštaj iz jednog mesta službovanja u drugo sadrži pitanja vezana za porodično stanje („Uredba o stanjima u službi profesionalnih vojnih lica i o unapređivanju oficira i podoficira”. *Službeni vojni list* 10/2019: 247), ali ono ne mora da utiče na odluku o premeštaju. Vlada Srbije nema politiku pomoći spajanju porodice prilikom premeštaja (npr. pomoći supružnicima prilikom traženja novog posla).

Nedostatak obuke i profesionalnog razvoja

Kao značajan problem u trupi ističe se i nedostatak obuke, koji se često pojavljuje kao naličje „čišćenja kruga“. Nedostatak materijalnih resursa i ljudi koji bi obuke sprovodili, ali i nedostatak plana za određene vrste obuka navode se kao razlozi za nedostatak obuka. Na primer, pripadnici Vojske Srbije nemaju nikakve sistematske obuke za treću misiju – podršku civilnim vlastima u vanrednim situacijama, ne računajući obuke za prvu pomoć. Ispitanik koji je kao pripadnik Rečne flotile bio angažovan tokom poplava i u Obrenovcu i u Tekiji tvrdi da je „sve bilo improvizovano u momentu“, ali ni da nakon toga nije prošao nikakvu obuku za reagovanje u vanrednim situacijama. Smatra se da ne postoji ni odgovarajuća obuka u oblasti prve misije Vojske (odbrana od oružanog ugrožavanja spolja). „Ako se sutra zapuca, profesionalni vojnici neće znati da drže pušku“, rezignirano primećuje bivši profesionalni vojnik. S druge strane, bivši vojni pilot procenjuje da, usled nedostatka rezervnih delova, goriva, ali i remontnih kapaciteta, obuka pilota trpi: „Ima majora koji su možda jednom dejstvovali na poligonu, njihova upotrebljivost u slučaju rata je upitna.“

Civili i oficiri tehničkih struka, po rečima ispitanika, imaju dovoljno mogućnosti da odlaze na kurseve radi usavršavanja, ali istovremeno smatraju da njihov rad ne vodi nikuda ili da sistem koči njihov razvoj kao stručnjaka. Jedan od ispitanika kao razlog odlaska navodi „ogroman utrošak vremena, energije da bi posle godinu dana radio isto“. Ispitanica koja je radila u vojnoj naučnoistraživačkoj delatnosti primećuje da je u privatnoj firmi, u kojoj trenutno radi, za dve godine više napredovala u stručnom smislu nego za skoro trostruko duži period koji je provela u sistemu odbrane. Priznaje da sporo odobravanje projekata i nedostatak razumevanja za istraživanje i razvoj u vrhu MO i VS demotivišu.

„...I onda odeš svojim kolima i platiš iz svog džepa“

Prema navodima Vojnog sindikata Srbije, zaposleni službu obavljaju u neadekvatnim smeštajnim prostorima, oskudeva se u vojnoj opremi i opštim sredstvima za rad.⁴² Tokom razgovora svi ispitanici naveli su primere koji ovo potkrepljuju. Naročito je uočljivo da se u najrazličitijim delovima sistema zaposleni sami dovijaju kako bi obezbedili sebi uslove za rad, što uključuje i sprovođenje „neformalnih“ nabavki, koje pokrivaju iz svog džepa:

„Uglavnom smo kupovali delove uniforme sami; na vojnom otpadu ste mogli da nađete sve što treba, a kod zastavnika logističara nema.“

„Čak i u nabavkama male vrednosti, obaveza prikupljanja ponuda znači da se proces razvuče, a delovi su hitno potrebni...i onda odeš svojim kolima i platiš iz svog džepa.“

„Mi sami kupujemo stolice.“

„Kolege [lekari] same svrate u apoteku da kupe neki lek, a u pitanju su jeftini lekovi.“

Uslovi u kojima rade demorališu profesionalne vojnike. Prema rečima jednog ispitanika, „mladi vojnici koji se lože na vojsku se demoralizuju kada dobiju preveliku uniformu“. Vojnici u KZB smešteni su u kontejner bazama, za koje veruju da im je rok trajanja odavno istekao. Slaba ishrana ističe se kao poseban problem: „dva sata straže, četiri sata odmora i onda dobijete za večeru tri žu-žua“. S druge strane, ispitanica sa visokom stručnom spremom koja je radila u kancelariji kao presudni razlog za odlazak navodi to što u kancelariji nisu imali klimu: „Na 50 stepeni mi se isključi računar, a ja moram da ostanem da radim.“

⁴² Vojni sindikat Srbije. „Kritika lošeg upravljanja ljudskim resursima“, 1. 8. 2019. <<http://vojniskindikatsrbije.rs/2019/08/01/kritika-loseg-upravljanja-ljudskim-resursima-u-vojsci-srbije/>>.

Ovo može delovati naivno u odnosu na žalbe profesionalnih vojnika, ali potrebno je imati u vidu da „elektronženjeri uopšte neće da se mlate sa takvim uslovima“, jer lako mogu da nađu drugi, bolje plaćen posao.

Odnos ispitanika prema ovim problemima kreće se od pomirljivog („tako je kako je“, „nećemo da tražimo mnogo, da ne oštetimo državu“), pa sve do ispoljavanja potpune frustracije („Vojska je odraz države, ovde se sve nešto šminka“).

Šire gledano, međutim, navedeni problemi ukazuju na nesvršishodno planiranje i upravljanje materijalnim resursima. Iskazi pojedinih ispitanika sugerišu da centralizacija javnih nabavki nije uvek najefikasnije rešenje (npr. trebovanja se šalju gornjoj komandi čak i kada su određeni rezervni delovi hitno potrebni ili se u „sasecanju“ trebovanja izgubi oprema koja je pojedinim zaposlenima neophodna za rad). Postupci javne nabavke se takođe mogu ponavljati zbog loše specifikacije, koja rezultira neodgovarajućim ponudama. Ovo, izgleda, predstavlja naročito problem u zdravstvu. (Bivši) zaposleni u organizacionim jedinicama koje ostvaruju prihode na tržištu takođe smatraju da im je centralizacija sopstvenih prihoda MO i VS (odnosno onemogućavanje ovih jedinica da samostalno koriste svoje prihode), koja je započeta 2013. godine⁴³, otežala funkcionisanje, jer ne mogu više jednostavno da nabave sitnije potrepštine i usluge.

⁴³ „Zakon o izmenama i dopunama Zakona o budžetskom sistemu“. *Službeni glasnik Republike Srbije* 93/2012, član 47. Naknadnim izmenama i dopunama Zakona o budžetskom sistemu („Zakon o izmenama i dopunama Zakona o budžetskom sistemu“. *Službeni glasnik Republike Srbije* 62/2013, član 16) jedinicama MO i VS koje se bave istraživanjem, edukacijom, razvojem, modernizacijom, remontom, proizvodnjom i prometom, ispitivanjem, kontrolom kvaliteta i kodifikacijom naoružanja i vojne opreme, kao i metrološkom delatnošću omogućeno je da zadržavaju sopstvene prihode. Međutim, MO je ugasilo sve podračune sopstvenih prihoda kod Uprave za trezora, a o potrošnji sopstvenih prihoda odlučuje ministar. (Državna revizorska institucija. *Izveštaj o reviziji svrsishodnosti: Sopstveni prihodi direktnih i indirektnih korisnika budžeta Republike Srbije prema Zakonu o budžetskom sistemu*. Broj 400-4483/2015-08. Beograd, 7. 12. 2016: 29. <<https://bit.ly/36ye3Ue>>.

ZAŠTO PRIPADNICI VOJSKE ODLAZE UMESTO DA SE ŽALE?

Pripadnici VS nisu ohrabreni da prijavljuju kršenje prava iz radnog odnosa. Oni se radije odlučuju na to da izađu iz sistema, umesto da pokušaju da probleme sa kojima se suočavaju reše koristeći dostupne mehanizme žalbi. Razlozi se mogu naći u nedovoljnoj informisanosti, nedostatku poverenja u sistem i strahu od sankcionisanja, kao i u predugom trajanju postupaka.

Postojanje više različitih mehanizama žalbe dovodi do toga da pripadnici Vojske ne razumeju kojim kanalom mogu uložiti žalbu. Ispitanici su isticali da je prva instanca kojoj se mogu obratiti svakako prvi starešina. U tom slučaju odluka da se pokrene postupak umnogome zavisi od osobe koja je na mestu pretpostavljenog, pa ako zaposleni u tu osobu ima poverenja, verovatnije je da će skrenuti pažnju na nepravilnosti.

„Ako je komandant osoba od autoriteta i integriteta, prvo ćeš njemu da se obratiš.”

U jedinici u gradu X dogodilo se nekoliko slučajeva u kojima je nadređeni verbalno i fizički zlostavljao pripadnice Vojske Srbije. Nakon toga, njihov prvi pretpostavljeni starešina prijavio je uznemiravanje komandantu jedinice. Prema navodima ispitanika, neko vreme su pokušavali da zataškaju situaciju i tek kada je slučaj dospao u javnost, tužilac vojnodisciplinskog suda pokrenuo je postupak. Optuženi je na kraju oslobođen svih optužbi i vraćen na isto radno mesto, bez obzira na to što su o slučaju svedočile kolege iz jedinice.⁴⁴

Ipak, žalba se može odnositi i na samog starešinu, pa su neophodni mehanizmi kojima se zaobilazi ova instanca. Ispitanici uglavnom nisu sigurni koja bi bila sledeća instanca i navodili su različite organizacione jedinice, kojima se profesionalna vojna lica mogu obratiti – sledećeg nadređenog u lancu komandovanja, Inspektorat odbrane, Vojnobezbednosnu agenciju, vojnodisciplinske sudove i slično.

Iako postoje različite mogućnosti žalbe, prevladava stav da mehanizam žalbi u praksi ne funkcioniše. Ispitanici smatraju da su različiti kanali za podnošenje žalbe razrađeni na papiru, ali da se njima ne mogu zaista rešiti problemi.

„Kome da se žališ, za šta da se žališ.”

„Moguće je žaliti se na neku odluku ministra ili starešine, ali neće to ništa promeniti.”

Slično je i sa vojnodisciplinskim sudovima, u čiji rad ispitanici nemaju poverenja:

„Tužilac i sudija sede zajedno u kancelariji i dogovaraju se.”

⁴⁴ Iskaz bivšeg pripadnika jedinice u kojoj su se dogodili incidenti.

Pripadnici MO i VS su tokom 2018. godine upućivali pritužbe vezane za ostvarivanje prava iz radnog odnosa Zaštitniku građana, pre nego što bi iscrpili sva pravna sredstva dostupna unutar sistema odbrane.⁴⁵ Ovaj podatak takođe ukazuje na nedostatak poverenja i na neinformisanost o mehanizmima koji su raspoloživi u samom sistemu odbrane.

Strah od sankcionisanja, kao što je na primer premeštaj, još je jedan od razloga za nepokretanje postupka. Neki od ispitanika su se složili da finansijska (ne)stabilnost utiče na to da li će se obratiti nadređenima ili drugim instancama ukoliko imaju problem. Najčešće se spore stalno zaposleni, a istaknuto je da bi adekvatnije zarade i ugovori pružili više sigurnosti i samopouzdanja profesionalnim vojnim licima da odreaguju na nepravilnosti i kršenja svojih prava.

Predugo trajanje postupaka pred vojnodisciplinskim i civilnim sudovima (3, 4 godine) predstavlja još jedan razlog koji zaposlene odvraća od toga da se upuste u proces. Pripadnici sistema odbrane imaju mogućnost da pokrenu postupak pred vojnodisciplinskim sudovima u prvom i drugom stepenu ukoliko su nezadovoljni presudom Višeg vojnog disciplinskog suda, dok profesionalni pripadnici Vojske Srbije mogu pokrenuti upravni spor.⁴⁶ Prema podacima koje je MO dostavilo BCBP-u, tokom 2018. godine podneto je 11 tužbi na akta o raspoređivanju ili premeštaju oficira, ali nijedna od navedenih još nije dočekala sudski epilog.⁴⁷

— Unutrašnje uzbunjivanje —

Sistem odbrane u Srbiji ima razvijen mehanizam unutrašnjeg uzbunjivanja.⁴⁸ Postoji procedura i lice ovlašćeno za prijem informacija u vezi sa unutrašnjim uzbunjivanjem. Prema podacima koje je MO dostavilo BCBP-u, u periodu od novembra 2017. do novembra 2019. godine podneseno je 20 informacija u vezi sa unutrašnjim uzbunjivanjem, a vođeno je 14 postupaka.⁴⁹

U oktobru 2019. godine pažnju javnosti privukao je slučaj oficira koji je tokom postupka zapošljavanja odbio da postupi po nalogu iz samog vrha ministarstva, jer je on podrazumevao zaobilaženje uslova propisanih konkursom.⁵⁰ Naime, reč je o potpukovniku iz personalne službe, koji je nadležnima prijavio da je komisija za prijem u radni odnos dobila nalog „odozgo” da, uprkos rezultatima konkursa i zakonskim propisima, primi određena četiri lica. Nakon toga, usledila je odmazda i on je prebačen na niži položaj. Ministar odbrane je potpisao odluku kojom se ovaj potpukovnik prebacuje na formacijsko mesto za majore, koje povrh toga nije mesto predviđeno za njegovu vojnoevidencionu specijalnost (VES).⁵¹ Pretpostavljeni je stao na njegovu stranu i suprotstavio se premeštaju, ali je to bilo bez uspeha. Ministarstvo odbrane je demantovalo čitav slučaj⁵², dok Vojni sindikat ističe da je potpukovnik otišao na bolovanje kako bi izbegao odmazdu. Javnosti nije poznat epilog tog slučaja.

45 Zaštitnik građana. „Redovan godišnji izveštaj Zaštitnika građana za 2018. godinu”. 15. 3. 2019: 72. <https://www.ombudsman.rs/attachments/article/6062/Zastitnik%20građjana_Godisnji%20izvestaj%20za%202018.%20godinu.pdf>.

46 „Zakon o Vojsci Srbije”. Službeni glasnik Republike Srbije br. 116/2007, 88/2009, 101/2010 – dr. zakon, 10/2015, 88/2015 – odluka US i 36/2018, čl. 167

47 Odgovor Ministarstva odbrane na upitnik BCBP-a, 10. 12. 2019. godine. <https://cutt.ly/6roYJ4z>

48 „Pravilnik o postupku unutrašnjeg uzbunjivanja u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije”. Službeni vojni list, 34/15-890.

49 Odgovor Ministarstva odbrane na upitnik BCBP-a, 10. 12. 2019. godine. <https://cutt.ly/6roYJ4z>; Odgovor Ministarstva odbrane na upitnik BCBP-a, 14. 6. 2018. godine. <https://cutt.ly/9r1rspV>

50 Zorić, J. „Zašto je smenjen oficir Vojske Srbije”. N1, 16. 10. 2019. <<http://rs.n1info.com/Vesti/a535284/Zasto-je-smenjen-oficir-Vojske-Srbije-koji-je-prijavio-korupciju.html>>.

51 Lukač, D. „Potpukovnik nema kome da se žali”. Vreme, 24. 10. 2019. <<https://www.vreme.com/cms/view.php?id=1727242>>.

52 Ministarstvo odbrane. „Saopštenje”. 17. 10. 2019. <<http://www.mod.gov.rs/cir/14573/saopstenje-14573>>.

ŠTA SU MINISTARSTVO ODBRANE I VLADA DO SADA PREDUZELI?

Regrutovanje i zadržavanje kadrova, odnosno poboljšanje položaja zaposlenih u sistemu odbrane nije izdvojeno kao prioritet politike odbrane. U Strategiji odbrane, osnovnog dokumenta koji, između ostalog, usmerava finansiranje i angažovanje resursa odbrane, ne pominju se ljudski resursi, osim što se navodi da će se posebna pažnja posvetiti izgradnji kadrovskih kapaciteta za „osposobljavanje svih subjekata odbrane”⁵³. Dalji dokumenti kojima se planira sistem odbrane označeni su nekim stepenom tajnosti, pa nije moguće oceniti na koji način se pristupa regrutovanju i zadržavanju zaposlenih.

Ambicije Ministarstva odbrane u oblasti ljudskih resursa jasnije su izražene u Planu rada Vlade za 2019. godinu:

„(...) obezbeđen kadar sposoban za izvršavanje dodeljenih poslova, misija i zadataka. Težište će biti na obrazovanju i usavršavanju pripadnika Ministarstva odbrane i Vojske Srbije na svim nivoima, nastavku normativno-pravnog uređenja sistema vojnog obrazovanja, planiranju razvoja nastavnog kadra, zaštiti i podizanju standarda zaposlenih i vrednovanju, čuvanju i razvijanju vojnih tradicija.”⁵⁴

Briga o standardu zaposlenih predstavlja novinu u odnosu na godišnji plan za 2018. godinu, kada je veći akcenat bio stavljen na indirektno jačanje morala pripadnika Vojske Srbije unapređivanjem njihovog vizuelnog identiteta i „kulturološke svesti”.⁵⁵

Prema poslednjem krugu izmena Zakona o Vojsci iz decembra 2019. godine stiče se utisak da je Ministarstvo odbrane uočilo da postoji problem odliva kadrova. Međutim, priroda usvojenih izmena govori o tome da je reč o *ad hoc* reakciji i kratkoročnim rešenjima, koja su usmerena na olakšavanje uslova za prijem u službu i privlačenje kadrova, bez značajnog poboljšanja uslova rada.⁵⁶

Dalje informacije o tome šta je Ministarstvo odbrane preduzelo kako bi zadržalo zaposlene u sistemu mogu se naći u izjavama ministra Vulina, naročito u odgovorima na poslanička pitanja. Mere koje je do sada naveo jesu⁵⁷:

⁵³ „Strategija odbrane Republike Srbije”. Službeni glasnik Republike Srbije br. 94/2019, str. 10

⁵⁴ Republika Srbija – Vlada. *Plan rada Vlade za 2019. godinu*. Beograd, januar 2019: 509. <http://www.gs.gov.rs/doc/PLAN_RADA_VLADE_2019.pdf>.

⁵⁵ Republika Srbija – Vlada. *Plan rada Vlade za 2018. godinu*. Beograd, januar 2018: 455. <http://www.gs.gov.rs/doc/PLAN_RADA_VLADE_2018.pdf>.

⁵⁶ Više o tome u: Ignjatijević, M. “Zakonske izmene kao reakcija na odliv kadrova iz sistema odbrane”, Beograd: Beogradski centar za bezbednosnu politiku, 2020.

⁵⁷ Republika Srbija – Narodna skupština. Četvrta sednica Prvog redovnog zasedanja Narodne skupštine Republike Srbije, drugi dan rada. Privremene stenografske beleške. 01 Broj 06-2/82-18. Beograd, 25. 4.2018. <http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/doc/stenografske_beleške/2.%20dan%20Cetvrta%20sednica%20Prvog%20redovnog%20zasedanja%20NSRS%2025.04.2018..docx>; Narodna skupština Republike Srbije. Poslanička pitanja u martu. Privremene stenografske beleške, 28. 3. 2019. <http://www.parlament.gov.rs/Посланичка_питања_у_марту.36169.43.html>.

- „stambena izgradnja za pripadnike bezbednosnog sektora“;
- povećanje plata („Plate su veće nego što su ikada bile.”);
- povećanje dnevnica;
- uvođenje solidarne pomoći za rođenje deteta;
- uvođenje dodatnih bonova za ishranu „za određene strukture u našoj vojsci za određene rodove“;
- ulaganje u vojnu infrastrukturu da bi pripadnici VS imali bolji smeštaj.

Kad je reč o rešavanju stambenih potreba zaposlenih u sistemu odbrane, Ministarstvo odbrane je do 2019. godine ulagalo određena sredstva u izgradnju i održavanje stanova, ali i u novčanu pomoć zaposlenima za otplatu kredita za stanove koje su kupovali na „regularnom” tržištu.⁵⁸ U decembru 2017. Vlada je pokrenula inicijativu masovne izgradnje stanova za zaposlene u sektoru bezbednosti⁵⁹, ali je ukinuto subvencionisanje stambenih kredita.⁶⁰ S obzirom na duge liste čekanja za dobijanje stanova na korišćenje, koje defavorizuju mlađe zaposlene, čini se da su subvencionisani krediti bili popularniji izbor. Interesantno je, međutim, da niko od ispitanika nije proaktivno pomenuo stambenu politiku Ministarstva odbrane ni kao mogući podsticaj za ostanak u službi, a ni kao problem. Pojedini ispitanici mlađi od četrdeset godina naglasili su da se nisu ni interesovali za mogućnost rešavanja stambenog pitanja posredstvom Ministarstva odbrane.

Ulaganje u vojnu infrastrukturu se povećava, budući da izdaci na ekonomskoj klasifikaciji „zgrade i građevinski objekti” u budžetu MO pokazuju rast od 2014. godine. Ipak, malo je informacija o tome kako i na šta se taj novac troši.⁶¹

Može se zaključiti da je Ministarstvo odbrane uočilo da odliv kadrova predstavlja problem, ali još nije razradilo sveobuhvatan plan mera kojima bi unapredilo položaj zaposlenih i stimulisalo ih da ostanu u sistemu. Deo politike upravljanja ljudskim resursima ne odgovara na stvarne potrebe zaposlenih niti postoje bilo kakvi dokazi da utiče na njihov moral, na primer, na razvijanje vojnih tradicija, vizualnog identiteta i „kulturološke svesti”. Takođe, upitno je u kojoj meri izgradnja stanova može podstaći mlade pripadnike Vojske Srbije da ostanu u sistemu ako ne očekuju da će ikada „stići na red”. Iako su dnevnice 2017. godine povećane, one još nisu na nivou na kome su bile do 2015, tako da i dalje predstavljaju izvor frustracije. Najzad, Ministarstvo odbrane i Vlada nisu ponudili rešenja za mnoge ključne probleme, koje su ispitanici navodili, poput negativne selekcije kadrova, neevidentiranja prekovremenog rada, prevelikog opterećivanja zaposlenih zadacima koje oni ne smatraju svojim poslom i neefikasnog sprovođenja javnih nabavki, koje remeti redovan rad.

⁵⁸ Tokom 2017. i 2018. godine Ministarstvo odbrane je za izgradnju i održavanje stambenog prostora utrošilo 138,4 miliona dinara, a za stambeno kreditiranje zaposlenih oko 732,8 miliona dinara. (Sopstveni proračun prema preuzetim pregledima raspoređenih i utrošenih sredstava koji su dostupni za 2017. godinu na: <http://www.mod.gov.rs/multimedia/file/staticki_sadrzaj/informator/2018/oktobar/pregled_rasporedjenih_i_utrosenih_sredstava_III_kvartal%202018.xls> i za 2018. godinu na <http://www.mod.gov.rs/multimedia/file/staticki_sadrzaj/informator/2019/oktobar/Pregled_utrosenih_sredstava_oktobar_2019_informator_o_radu_cirilica_latinica%20KON.xls>).

⁵⁹ Više o tome u: Nenadić, N. „Poseban zakon za državnu stanogradnju iz 2018. i njegovo sprovođenje”, Beograd: Beogradski centar za bezbednosnu politiku, 2020.

⁶⁰ Novac za tu namenu nije izdvojen ni po Zakonu o budžetu za 2019, ni po Zakonu o budžetu za 2020. godinu. Vojni sindikat Srbije saopštio je u jesen 2018. godine da više od sto pripadnika Vojske Srbije nije dobilo subvencije za stambene kredite, koje je trebalo da im budu isplaćene te godine. (Vojni sindikat: Pripadnici VS nisu dobili subvencije za stambene kredite”. *Beta*, 18. 10. 2018. <<https://beta.rs/vesti/vesti-drustvo/99203-vojni-sindikat-pripadnici-vs-nisu-dobili-subvencije-za-stambene-kredite>>).

⁶¹ Izuzetak su projekti koji su individualno prikazani u budžetu, od kojih se jedan odnosi na rekonstrukciju jednog smeštajnog objekta na Vojnoj akademiji. (Obrazloženje budžeta – programske informacije, b.d, str. 213-214. Dokument uz Zakon o budžetu Republike Srbije za 2019. godinu <<https://mfj.gov.rs/UserFiles/File/zakoni/2019/Programske%20informacije.docx>>).

DOK MINISTARSTVO ODBRANE NE REAGUJE...

Odliv kadrova negativno utiče na sistem u celini, naročito u situaciji kada zbog različitih spoljnih faktora (zabrana zapošljavanja⁶², opadanje broja stanovnika Srbije) MO i VS teško mogu da zamene zaposlene koji su otišli. Osim toga, mladi ljudi se mogu obeshrabriti i odustati od konkurisanja za prijem u vojne škole ili od dobrovoljnog služenja vojnog roka kada čuju priče rođaka i poznanika koji su „se skinuli” (po rečima jednog ispitanika, u maloj sredini, gde je relativno veliki broj ljudi zaposlen u Vojsci, kao što je Vranje, priče se lako šire). Visok obrt zaposlenih, čak i onda kada interesovanje za zapošljavanje postoji, nije održivo rešenje, jer obuka iziskuje vreme i novac. To je primetio i ministar Vulin:

„Vi možete da nađete razne obrazovne profile koji traže posao, ali hajde nađite vozača tenka. Nađite nišandžiju. Nema toga na Nacionalnoj službi za zapošljavanje. Njega morate da obučite, ne smete da ga izgubite, u krajnjoj liniji.”⁶³

Nedostatak zaposlenih otežava funkcionisanje najrazličitijih delova sistema. Na primer, nedostatak vazduhoplovnih tehničara i njihovo angažovanje na drugim zadacima (npr. čuvarska služba) usporava održavanje i remont. Manjak pilota uticao je na povećanje dužine staža koji je potreban za odlazak u penziju, pa su piloti u proseku stariji, što donosi potpuno nove rizike, pošto refleksi slabe sa godinama. U oblasti istraživanja i razvoja, zaposleni koji su otišli u penziju nastavljaju da rade kako projekti ne bi trpeli. U vojnom zdravstvu, osim nedostatka ili neispravnosti opreme, na dužinu čekanja na preglede utiče i nedostatak medicinskog osoblja. Prema rečima ispitanika, u svakoj jedinici se oseća nedostatak kadrova, što utiče na opterećenost zaposlenih („radi se po deset stvari odjednom”).

Sve ovo dovodi u pitanje i mogućnost Vojske Srbije da ostvaruje sve tri postavljene misije, a naročito drugu misiju, odnosno učestvovanje u multinacionalnim operacijama. Iako su zbog dobre zarade i mogućnosti sticanja novog iskustva pripadnici VS izuzetno zainteresovani da idu u mirovne misije i operacije, starešine često ne žele da im odobre da se za to prijave. Ispitanici imaju razumevanje za takav stav, jer „kad ti odeš u misiju, niko neće doći u jedinicu umesto tebe”. U toj situaciji postavlja se pitanje šta je prioritet, poslovi koje jedinica inače obavlja ili slanje u multinacionalne operacije. Komandanti „ne žele da nagrabuse što ne obavljaju dobro posao u jedinici, a pustili su ljude da idu u mirovne misije”.

„Svi su to koristili, pa što ne bih i ja”

Razlozi zbog kojih pripadnici Vojske Srbije dobrovoljno napuštaju službu odraz su sistemskih slabosti i nedostatka integriteta prilikom upravljanja ljudskim resursima. Jedna reakcija zaposlenih jeste odlazak iz sistema, uz sve posledice koje masovni odliv kadrova ima. Druga moguća reakcija zaposlenih na probleme koje uočavaju jeste da prihvate „pravila igre” i nađu način da se „dovijaju”. Na primer, velika arbitrarlost prilikom unapređivanja i postavljanja na formacijska mesta utiče na to da zaposleni prihvataju veze i trgovinu uticajem kao normalan deo karijernog razvoja. Po rečima jednog ispitanika, „svi su to koristili

⁶² Zabrana zapošljavanja u javnom sektoru uvedena je krajem 2013. godine. U trenutku pisanja teksta predsednica Vlade najavila je da će Vlada predložiti ukidanje zabrane zapošljavanja. („Brnabić: Verovatno potpuno ukidanje zabrane zapošljavanja od 2020”. Tanjug/RTS, 28. 11. 2019. <<http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/9/politika/3754158/brnabic-verovatno-potpuno-ukidanje-zabrane-zaposljavanja-od-2020.html>>).

⁶³ Republika Srbija – Narodna skupština. Četvrta sednica Prvog redovnog zasedanja Narodne skupštine Republike Srbije, drugi dan. Privremene stenografske beleške. 01 Broj 06-2/82-18. Beograd, 25. 4. 2018. <http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/doc/stenografske_beleške/2.%20dan%20Cetvrta%20sednica%20Prvog%20redovnog%20zasedanja%20NSRS%2025.04.2018..docx>.

[veze], pa što ne bih i ja". Ispitanici su svesni da je jedan „telefonski poziv“ ključan za napredovanje ili premeštaj i da je to jedini način da se prevaziđe negativni uticaj neposredno nadređenog starešine, koji može da koči napredovanje.

Teško je proceniti u kojoj meri zaposleni koriste loše uslove rada i to što svi u njihovoj okolini čine zloupotrebe kao opravdanje kako bi i sami „varali“ sistem, ali intervjui otkrivaju najrazličitije primere sitnih zloupotreba:

„Kuvar odseče malo više [mesa] za sebe i svog zastavnika, a šta preostane stavi da se kuva. To je kuvar, a pitanje je šta tek onda radi zastavnik.“

„Dode marena, starešine odnesu kutije kremića kući, mi im pomognemo da to utovare u auto, a dobijemo jabuke za marendu.“

„Ljudi se premeste, na primer, kod devojke u Beograd, a ostanu prijavljeni na staroj adresi i onda uzmu putne troškove.“

„Svi poslovi van radnog vremena se rade na crno, niko ne traži odobrenje⁶⁴, a ko je srećan, ima suprugu ili supruga koji će da otvori biznis na svoje ime.“

Kažnjavanje pojedinaca u ovakvim slučajevima ne deluje kao efikasno rešenje, naročito kada zaposleni percipiraju da su visoke starešine sklonije i ozbiljnijim zloupotrebama, a da se vojska koristi za „privatne“ potrebe političara.

Ministarstvo odbrane u godišnjim planovima integriteta u oblasti upravljanja ljudskim resursima predviđa mere koje se odnose na edukaciju i prevenciju korupcije među zaposlenima, naročito među onima koji rade u finansijama. Planovi integriteta ne sadrže, međutim, mere za unapređenje integriteta u upravljanju ljudskim resursima, na primer, u oblasti zapošljavanja, unapređenja, postavljenja na formacijska mesta, upućivanja na kurseve ili u multinacionalne operacije, vođenja evidencije prekovremenog rada, zaštite od mobinga i zaštite uzbunjivača. Samoprocena izgradnje integriteta iz 2012. godine, na kojoj se i dalje u velikoj meri zasnivaju godišnji planovi, samo površno dotiče ili uopšte ne dotiče ove oblasti. Takođe, iz javno dostupnih dokumenata ne vidi se da je Ministarstvo odbrane analiziralo kako i koliko način na koji zaposleni percipiraju svoje radno okruženje (da li rade u fer i pravičnim uslovima) utiče na njihovo ponašanje, na primer, na njihovu spremnost na sitnije zloupotrebe, ali i na odluku da napuste sistem odbrane.

⁶⁴ Prema podacima koje je Ministarstvo odbrane dostavilo BCBP-u, u toku 2018. godine 96 pripadnika VS zatražilo je odobrenje za dodatni rad van radnog vremena i svi zahtevi su odobreni, a u periodu od 1. 1. do 31. 10. 2019. godine 146 pripadnika VS tražilo je odobrenje i samo jedan zahtev je odbijen. (Ministarstvo odbrane, Sektor za ljudske resurse – Uprava za kadrove. Odgovor na zahtev BCBP-a za pristup informacijama od javnog značaja. Dopis broj 11684-17, 10. 12. 2019. <<https://cutt.ly/6roYJ4z>>).

ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Iako zvanični podaci o odlivu kadrova iz sistema odbrane nisu javno dostupni, na osnovu raspoloživih izvora možemo zaključiti da je ovaj problem poslednjih godina sve izraženiji. Pripadnici Vojske Srbije napuštaju na sopstveni zahtev službu ne samo zato što su nezadovoljni primanjima, već i zbog nekoliko drugih faktora. To su percepcija negativne selekcije u napredovanju, postavljenju na formacijska mesta i slanju na usavršavanje (od koga zavisi dalja mogućnost napredovanja i status pripadnika VS), preopterećenost poslom, neplaćanje prekovremenog rada i nedostatak vremena za porodični život, nezadovoljstvo zbog previše čestog obavljanja zadataka koje zaposleni ne vide kao svoj glavni posao (naročito održavanja prostorija i kruga), loš odnos dela starešina prema potčinjenima i nezadovoljstvo zbog uslova rada (smeštaj, hrana, nedostatak opreme). Više ispitanika kao razloge za odlazak iz sistema navodi osećanje nepravde, „beznađa“ i pogrešne „suštine postojanja“.

Istraživanje je takođe ukazalo na jaz između očekivanja zaposlenih i organizacione kulture u sistemu odbrane koja se i dalje neguje bez obzira na promene u savremenom okruženju. Nerealistično je očekivati da glavna motivacija zaposlenih bude patriotizam, uprkos lošim uslovima rada i demotivirajućem radnom ambijentu. U tom smislu, Ministarstvo odbrane i Vojska Srbije trebalo bi da shvate da su oni u XXI veku poslodavac kao i svaki drugi. To znači da se oni na tržištu rada takmiče da privuku najsposobnije kadrove različitih profila, koji imaju jasno izgrađena očekivanja u vezi sa platom, uslovima rada, zadovoljstvom na poslu i mogućnostima da održe balans između profesionalnog i privatnog života. Takmičarski uslovi na tržištu rada i očekivanja zaposlenih znače da MO i VS moraju kontinuirano da rade na tome da zaposlene i zadrže. Pripadnici Vojske u toku su sa tim šta se dešava u njihovom civilnom okruženju i izloženi su društvenim trendovima – „ako svi odlaze u Nemačku, to je opcija o kojoj i oficiri počinju da razmišljaju“⁶⁵. Osim toga, prema rečima advokata koji zastupa zaposlene u MO i VS u radnopravnim sporovima, pripadnici Vojske su danas podučeni koja su im prava i obaveze. Dakle, brže mogu da uoče ukoliko su im određena prava narušena i da reaguju na to traženjem drugog posla.

Mere koje je Ministarstvo odbrane do sada preduzimalo radi zadržavanja kadrova velikim delom ne ciljaju prave razloge za napuštanje sistema. Ministarstvo odbrane je jedino ispravno uočilo koliko je značajno povećanje plata. Ispitanici su saglasni da je uz odgovarajuće plate lakše tolerisati druge probleme na radnom mestu. Ipak, u trenutnim fiskalnim okolnostima Vlada Srbije ne može da priušti povećanje plata do mere koja bi zadovoljila sve zaposlene u sistemu odbrane, i naročito ne sve u javnom sektoru. Osim toga, istraživanje pokazuje da u mnogim slučajevima plata nije ključni razlog napuštanja profesionalne vojne službe.

Dok ne bude u mogućnosti da obezbedi visoke zarade, sistem odbrane može zaposlenima da pruži drugu vrstu satisfakcije, što su neki od ispitanika i naveli kao glavne motive za zapošljavanje u ovom sektoru: ponos što „rade za svoju zemlju“, mogućnost obavljanja zanimljivih poslova (npr. mladi inženjeri mogu da rade na projektima na kojima često ne mogu u civilstvu), mogućnost identifikovanja sa vrednostima koje Vojska neguje (naročito solidarnosti i „ljubavi prema timu“), beneficirani staž, redovna i sigurna primanja i nadoknade za dodatan rad, kojim pripadnici VS mogu efektivno da uvećaju mesečna primanja.

65 *Intervju sa Z. Ponošem.*

S druge strane, svi novčani i nenovčani motivi slabe ako pripadnici Vojske Srbije doživljavaju da uslovi rada nisu pravični i da je promena posla najefikasniji način rešavanja problema na radnom mestu. Ovo je ishod niza slabosti koje postoje u upravljanju ljudskim, ali i materijalnim resursima, koje Ministarstvo odbrane neće rešiti vraćanjem Uprave za moral⁶⁶ i ulaganjem u jačanje „kulturološke svesti” pripadnika Vojske. Umesto toga, MO bi trebalo da uoči povezanost politike zadržavanja kadrova sa jednim dalekosežnim procesom izgradnje integriteta, usmerenim ka tome da se sistem odbrane ojača, učini otpornim na zloupotrebe i postane zdrava sredina za sve zaposlene.

U okviru toga, na osnovu ovog istraživanja preporučujemo sledeće:

S obzirom na ograničene resurse kojima raspolaže, **Ministarstvo odbrane treba da analizira u kojim specijalnostima nedostaje najviše ljudi** i da u skladu sa tim postavi prioritete u rešavanju problema sa zadržavanjem kadrova. Izlaznim intervjuima, analizom zahteva za prestanak profesionalne vojne službe ili anonimnim anketama treba preispitati najčešće razloge za odlazak u deficitarnim kategorijama.

Kako trenutno nisu u mogućnosti da sveobuhvatno povećaju plate, **Ministarstvo odbrane i Vlada Srbije trebalo bi da identifikuju koje je dodatke na platu i naknade troškova ključno povećati radi jačanja motivisanosti zaposlenih**. Ovo bi trebalo da uključuje dnevnice za službeno putovanje, službu u Kopненоj zoni bezbednosti i rad na terenu. Osim toga, potrebno je na nivou sistema rešiti evidentiranje prekovremenog rada i isplate nadoknada zaposlenima koji ne mogu da iskoriste slobodne sate.

Neophodno je da Ministarstvo odbrane i Vojska Srbije razviju transparentan sistem informisanja o slobodnim formacijskim mestima, koji bi profesionalnim vojnim licima omogućio da u svakom trenutku provere koje mogućnosti su im dostupne i da u skladu sa tim planiraju svoj profesionalni razvoj. Takođe, **potrebno je uspostaviti bolju komunikaciju između Uprave za kadrove i starešina jedinica** da bi se mogli razvijati srednjoročni planovi i da bi se informacije o potrebama i postojećim kapacitetima efikasnije razmenjivale.

Da bi se obezbedilo da napredovanje teče u skladu sa zaslugama i sposobnostima, **potrebno je uvesti komisije za unapređenje, ad hoc** tela koja bi u pojedinačnim slučajevima vršila nezavisnu procenu ispunjenosti uslova za prelazak u viši čin. U sastav ovih tela ulazili bi pripadnici jedinice samih kandidata, ali i drugih jedinica, koji bi na osnovu prethodnih ocena i izveštaja o učinku odlučivali o napredovanju profesionalnih vojnih lica.

Potrebno je obezbediti mogućnost češćeg rotiranja na formacijskim mestima, odnosno **ograničiti period zadržavanja na jednoj poziciji na 2 do 3 godine**, u zavisnosti od čina koji zahteva i složenosti zadataka. Predugo zadržavanje na formacijskim mestima može dovesti do zastoja u napredovanju i do nagomilavanja određenih činova.

U nedostatku poverenja u sistem podnošenja i rešavanja žalbi, mnogim zaposlenima promena karijere deluje kao jedini efektivan način da prevaziđu probleme sa kojima se suočavaju. Pre svega, **potrebno je bolje informisati zaposlene** o mogućnostima koje trenutno imaju na raspolaganju. Takođe, **Ministarstvo odbrane bi trebalo da preispita postojeće mehanizme žalbi i analizira na koji način bi oni mogli biti unapređeni**. Potrebno je ojačati kapacitete i funkcionalnu i personalnu nezavisnost Inspektorata odbrane kako bi on mogao da procesuirá žalbe povodom nepoštovanja prava zaposlenih.

⁶⁶ Tokom skupštinske rasprave krajem 2019. godine ministar odbrane Vulin izjavio je da je Vojsci potrebna uprava za moral, koja je zbog toga vraćena. („Vulin za donošenje potpuno novog zakona o vojsci”. *Tanjug/Večernje novosti*, 26. 12. 2019. < <https://www.novosti.rs/vesti/naslovna/drustvo/aktuelno.290.html:838275-Vulin-za-donosenje-potpuno-novog-zakona-o-vojsci>>).

Ministarstvo odbrane bi trebalo da analizira koji je najsvrsishodniji način obezbeđivanja čišćenja i održavanja prostorija i kruga kasarni. U ovom trenutku može delovati najjeftinije da to rade vojnici, podoficiri i oficiri, ali istraživanje pokazuje da im obavljanje takvih zadataka oduzima vreme od obuke i loše utiče na moral. Osim toga, potrebno je smanjiti obim administrativnih poslova, koji opterećuju sva profesionalna vojna lica i usporavaju ih u obavljanju zadataka.

Šire gledano, unapređenja u oblasti upravljanja finansijama i materijalnim resursima uticaće na položaj zaposlenih u sistemu i na njihovo zadovoljstvo uslovima rada. Ovo istraživanje nije se detaljnije bavilo ovom oblašću, ali iskazi više ispitanika ukazuju na moguće probleme koji se javljaju u planiranju i sprovođenju budžetiranja i javnih nabavki. Stoga bi **Državna revizorska institucija trebalo da sprovede reviziju svrsishodnosti opremanja Ministarstva odbrane i Vojske Srbije** kako bi utvrdila koje su prepreke za efikasno opremanje i na koji način bi one mogle da budu rešene tako da veća efikasnost ne poveća rizike od pojave korupcije.

Kad je reč o sporosti sprovođenja postupaka javnih nabavki, novi Zakon o javnim nabavkama usvojen 2019. godine može biti lažan prijatelj sistemu odbrane. Pod okriljem usklađivanja sa legislativom Evropske unije, on je omogućio to da praktično svaka nabavka u Ministarstvu odbrane može biti izuzeta od primene zakona pod izgovorom zaštite nacionalne bezbednosti.⁶⁷ Osim toga, ukinute su javne nabavke male vrednosti, a iznos vrednosti nabavke do koga zakon ne mora da se primenjuje povećan je sa 500.000 na milion dinara. To može uticati na primer na brže nabavljanje opreme, ali i na povećanje rizika od pojave korupcije. **Stoga bi Ministarstvo odbrane trebalo da izbegne naizgled laka rešenja i da radi na unapređenju planiranja postupaka javnih nabavki kako funkcionisanje Vojske ne bi bilo otežano ni zbog kašnjenja ni zbog koruptivnih radnji.**

Odbor za odbranu i unutrašnje poslove Narodne skupštine trebalo bi da organizuje tematsku sednicu posvećenu upravljanju kadrovima u sistemu odbrane kako bi pomogao Ministarstvu odbrane da reši problem odliva kadrova.

⁶⁷ Đurković, S. (ur.). Izveštaj koalicije prEUgovor o napretku Srbije u poglavljima 23 i 24 – septembar 2019. Beograd: Beogradski centar za bezbednosnu politiku, 2019: 54–55. <<http://preugovor.org/upload/document/preugovor-20191017-alarm-sr-web.pdf>>.

