

dr. sc. Romea Manojlović Toman *

dr. sc. Iva Lopižić **

dr. sc. Teo Giljević ***

VOJSKA I POLICIJA U VREMENIMA KRIZA – KAKO PRIVUĆI I ZADRŽATI NAJBOLJE LJUDE

Uloga represivnih resora policije i vojske za demokratsko društvo od osobite je važnosti u vrijeme kriznih situacija poput zdravstvene prijetnje izazvane pandemijom bolesti COVID-19, prirodnih nepogoda poput potresa ili poplava, ratnih situacija i intenzivnih mješovitih migracijskih kretanja. Istodobno, represivni resori suočeni su s unutarnjom krizom koja se ogleda u poteškoćama s privlačenjem i zadržavanjem kvalitetnih ljudi. Negativna demografska kretanja, promijenjene životne preferencije i nedovoljno prilagođeni uvjeti rada novim generacijama dovode do nedostatka potrebnih kandidata i smanjenja atraktivnosti rada u javnoj upravi općenito. Ti su problemi dodatno izraženi u resorima vojske i policije, koji zbog specifične prirode službe koja sadržava ovlasti da zadiru u temeljna prava i slobode građana, uz opće uvjete potrebne za zapošljavanje u državnoj službi, zahtijevaju i posebnu fizičku i psihičku pripremljenost. Cilj je rada dati pregled suvremenih trendova i izazova pred kojima se vojska i policija danas nalaze te sistematizirati metode privlačenja i zadržavanja ljudi u tim resorima. Na temelju analize sadržaja znanstvene literature, metode se dijele u tri kategorije: a) one usmjerene privlačenju, b) one usmjerene zadržavanju te c) one koje imaju dvojaku funkciju privlačenja i zadržavanja ljudi u resorima vojske i policije. Za svaku od izabranih metoda daju se komparativni primjeri njihove stvarne primjene u nekoj zemlji. Rad otvara prostor za buduća istraživanja usmjerena na rješavanje problema privlačenja i zadržavanja u hrvatskoj vojsci i policiji te je podloga za učenje iz tuđih iskustava.

Ključne riječi: vojna služba, policijska služba, privlačenje i zadržavanje, javna uprava, krize

* Dr. sc. Romea Manojlović Toman, izvanredna profesorica, Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet, Trg Republike Hrvatske 14, Zagreb (Associate professor, University of Zagreb Faculty of Law, Trg Republike Hrvatske 14, Zagreb): romea.manojlovic@pravo.unizg.hr
ORCID: orcid.org/0000-0002-0292-0180

** Dr. sc. Iva Lopižić, docentica, Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet, Trg Republike Hrvatske 14, Zagreb (Assistant professor, University of Zagreb Faculty of Law, Trg Republike Hrvatske 14, Zagreb): iva.lopicic@pravo.unizg.hr
ORCID: orcid.org/0000-0002-1157-0602

*** Dr. sc. Teo Giljević, izvanredni profesor, Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet, Trg Republike Hrvatske 14, Zagreb (Associate professor, University of Zagreb Faculty of Law, Trg Republike Hrvatske 14, Zagreb): teo.giljevic@pravo.unizg.hr
ORCID: orcid.org/0000-0002-2948-8973

1. UVOD

Povijesno gledajući, prva i glavna strateška zadaća države, a onda i državne uprave kao glavnog instrumenta ostvarenja strateških zadaća države, jest osiguranje sigurnosti prema van (resor obrane, a poslije i resor diplomacije) i unutar državnih granica (resor policije, a poslije i resor pravosuđa). Upravo ti resori pojavljuju se kao prvi resori moderne, profesionalne uprave. U njima se država pojavljuje kao nositelj monopola prisile koji može primijeniti nad građanima.¹ Na taj način vojska i policija predstavljaju represivne aparate te je to uloga kroz koju se ti resori najčešće doživljavaju. Međutim, u današnje doba nužno je te resore gledati i kao zaštitnike temeljnih ljudskih prava, zaštitnike dostojanstva i dobrobiti svake osobe te zaštitnike demokracije i vladavine prava.² Policija danas ima posebno bitnu ulogu u zaštiti ljudskih prava i dostojanstva tražitelja azila i izbjeglica³ te u zaštiti prava migranata i državnih granica⁴, ali i u zaštiti prava u svakodnevnom životu građana.⁵

Važnost uloge vojske i policije u zaštiti temeljnih ljudskih prava očituje se i u pravnim aktima. Svaka zemlja ima posebno zakonodavstvo kojim regulira ovlasti vojnih djelatnih osoba (vojnika) i policijskih službenika.⁶ Na međunarodnoj razini, donosi se niz međunarodnih konvencija i akata specifično usmjerenih ograničavanju prava vojske i policije, ali i reguliranja načina na koji štite temeljna ljudska prava.⁷

Suvremena javna uprava u Europi se suočava s različitim izazovima kao što su zelena tranzicija, demografski problemi, migracijska kretanja, energetska kriza te pandemija i agresija u Ukrajini. Sve navedeno dovelo je do velikih promjena na tržištu rada, a pogotovo u području javne uprave koja sve teže popunjava slobodna radna mjesta. Prema podacima EURES-a⁸ tijekom 2022. došlo je do neproporcionalnog povećanja potražnje za ljudskim potencijalima, što je vidljivo i u resorima policije i vojske. Nedostatak ljudskih potencijala u tim resorima nastoji se riješiti na razne načine. Najčešće se rješava tako da se smanjuju uvjeti za ulazak u službu, kao što se trenutačno događa i u Hrvatskoj, posebno u kontekstu policije.⁹

Međutim, smanjivanje uvjeta može naštetiti kvaliteti ljudskih potencijala u vojnoj i policijskoj službi, a time i interesima svih građana. Potrebno je stoga pronaći druge

¹ Pusić 2002, 83–85.

² Giljević, Staničić 2022, 11.

³ Lalić Novak 2022.

⁴ Staničić 2022.

⁵ V. Staničić 2015.

⁶ Zakon o policijskim poslovima i ovlastima (NN, br. 76/09, 92/14, 70/19), Zakon o službi u oružanim snagama Republike Hrvatske (NN, br. 73/13, 75/15, 50/16, 30/18, 125/19).

⁷ Kao primjer može poslužiti Europska konvencija o ljudskim pravima i policijskim ovlastima te priručnik koji je donijelo Vijeće Europe (2013).

⁸ EURES 2022, 16 i 20.

⁹ Giljević, Staničić 2022, 12.

načine kako privući kvalitetne ljude u te resore te načine kako vojno djelatne osobe i policijske službenike u njima zadržati. Cilj je ovog rada utvrditi, sistematizirati i opisati metode privlačenja novih osoba u vojnu i policijsku službu te metode zadržavanja djelatnih vojnih osoba i policijskih službenika u vojnoj i policijskoj službi. Iz tako postavljenog cilja rada proizlazi glavno istraživačko pitanje: koje su metode privlačenja i zadržavanja ljudi primjenjive u resorima vojske i policije, kako se one mogu sistematizirati te kako se mogu primijeniti. U radu se stoga daje pregled znanstvene i stručne literature koja se bavi metodama privlačenja i zadržavanja vojnih djelatnika i policijskih službenika. Metode se kategoriziraju s obzirom na njihovo usmjerenje privlačenju i/ili zadržavanju u resorima vojske i policije te se za svaku daje primjer konkretne primjene u komparativnim upravnim sustavima. Sistematizirane i opisane prakse otvaraju prostor za koncipiranje i prijedlog daljnjih istraživanja o privlačenju i zadržavanju u hrvatskoj vojnoj i policijskoj službi.

2. PRIVLAČENJE I ZADRŽAVANJE U VOJNOJ I POLICIJSKOJ SLUŽBI – SUVREMENI TRENDOVI I IZAZOVI

Danas smo svjedoci niza razvojnih trendova koji obilježavaju društvo u cjelini te ujedno postavljaju nove izazove pred vojsku i policiju. Tako Europska obrambena agencija (EDA)¹⁰ navodi da a) dolazi do konstantnog *porasta broja stanovnika*, no on je nejednako raspodijeljen te je Europa jedini kontinent na kojemu se broj stanovnika smanjuje. Takva situacija dovodi do b) *migracijskih trendova* u kojima mladi, ali i osobe koje bježe od različitih konflikata, utočište traže u Europi te europske javne uprave moraju odgovoriti na takav migracijski pritisak, stvarajući dodatno opterećenje policijskim i vojnim službama. Povećani broj stanovnika praćen je c) *intenzivnom urbanizacijom* koja dovodi do izloženosti stanovništva raznim oblicima pandemija te zahtijeva promjenu načina upravljanja i organizacije života, ali izaziva i d) *velike klimatske promjene i klimatske rizike*, odnosno borbu za sve ograničenije resurse. Stanovništvo se sve više koncentrira u obalne dijelove kontinenata, što ubrzava klimatske promjene, podizanje razine mora, uragane, tsunamije i razne oblike bolesti, a svaka od tih nepogoda zahtijeva i djelovanje vojske i policije. Važan trend koji pogađa sve aspekte društva jest f) *razvoj novih tehnologija, umjetne inteligencije i robotizacije*. Taj trend postavlja posebne izazove pred vojsku i policiju koje moraju pronaći odgovor na činjenicu da razvoj tehnologije omogućuje veću dostupnost novih vrsta oružja kao što su *cyber* oružje, neubožita oružja, biooružja te oružja za masovno uništenje. Uz to, g) *globalizacija i nejednaka podjela dobara između i unutar zemalja* dovode do polarizacije društva te mogu izazvati unutardržavne i međudržavne sukobe te potaknuti nastanak ekstremnih ideologija koje zahtijevaju kontinuiran i brz odgovor vojske i

¹⁰ EDA 2018, 13–16.

policije.¹¹ Trend h) *pojave nedržavnih aktera koji se uključuju u obavljanje usluga* osobito je prisutan u resoru policije, ali i u resoru obrane. Pojavljuju se privatne vojne kompanije te privatne zaštitarske tvrtke¹² koje se putem *outsourcinga* sve aktivnije uključuju u ratovanje u modernim zemljama. Resor obrane nalazi se pod dodatnim pritiskom u kojem je primjetan *trend mijenjanja načina ratovanja*. Ratovanje više nije samo fizičko već i informatičko, nekinetičko, a premješta se i na nove prostore kao što je svemir se se u njega uključuje i umjetna inteligencija. To dovodi u pitanje primjenu postojećih normi ratnoga prava i njihovu interpretaciju.¹³

Takvi razvojni trendovi postavljaju nove zahtjeve pred vojsku i policiju. Od suvremene vojske očekuje se da osigura brz protok i razmjenu informacija, brzo donošenje odluka, mobilnost i suradnju s privatnim i civilnim sektorom; razvije sposobnost *cyber* i nefizičkog ratovanja te da prilagodi kompetencije svojih vojnika takvim zahtjevima¹⁴, odnosno da u svoje okrilje privuče ne samo tradicionalne vojnike već i niz ostalih stručnjaka. I u okviru policije dolazi do smanjivanja udjela tradicionalnih policijskih poslova, a povećava se udio visokospecijaliziranog osoblja (npr. inženjeri, psiholozi), što zahtijeva i promjenu načina upravljanja ljudima u policiji.¹⁵

Takvi zahtjevi pojavljuju se u trenutku kada se vojska suočava s nedostatkom ljudskih potencijala. Prema stanju iz 2019., u vojnoj službi zemalja članica Europske unije u prosjeku je nedostajalo 10 do 15 % vojnih djelatnika.¹⁶ U njemačkoj vojnoj službi, na klasičnim vojnim pozicijama u prosjeku se ne može popuniti 18 % radnih mjesta. Situacija na radnim mjestima s većim stupnjem specijalizacije još je izazovnija, a postotak ispražnjenih mjesta znatno veći (40 % za *cyber* pozicije, 50 % za narednike mornarice za elektroničko izviđanje i mehaničara specijaliziranih za vojsku).¹⁷ U istraživanju EURES-a, nedostatak djelatnika u vojsci (na različitim pozicijama) prijavljen je u Belgiji, Češkoj, Sloveniji i Nizozemskoj.¹⁸ U Nizozemskoj se zbog nedostatka vojnika obavlja samo 80 % vojnih funkcija, a zbog nedostatka zaposlenih nizozemska ratna mornarica morala je ukinuti dio trupa. U Belgiji se uskoro očekuje umirovljenje oko 5500 vojnih djelatnika čija mjesta neće biti moguće popuniti.¹⁹ U okviru SAD-a govori se čak o najvećoj krizi zapošljavanja u vojsci u posljednjih 50 godina.²⁰ Broj policijskih službenika od 2013. do 2018. bio je relativno stabilan, no od

¹¹ EDA 2018, 14; *College of Policing* 2020, 5.

¹² *Markušić* 2017, 443–444.

¹³ EDA 2018, 15.

¹⁴ EDA 2018, 21.

¹⁵ *Gelles, Mitkow, Mariani* 2019, 8; *Marčetić, Giljević, Lopižić* 2022.

¹⁶ *Vagt* 2019, 3.

¹⁷ *Schroder* 2022.

¹⁸ *EURES* 2022, 101–104.

¹⁹ *Spanjaart* 2022.

²⁰ <https://www.aljazeera.com/program/upfront/2023/3/3/what-is-behind-the-us-military-recruitment-crisis>

2018. broj se policijskih službenika u zemljama Europske unije pomalo smanjuje²¹, a sve veći broj zemalja prijavljuje nedostatak policijskih službenika (primjerice Belgija, Češka, Nizozemska, Švedska i Slovenija).²²

Osim nedostatka ljudi koji pogađa organizacije i javnog i privatnog sektora, vojska i policija suočavaju se s dodatnim problemima. Europsko stanovništvo stari, a prirodni se priraštaj smanjuje, što policiji, a posebno vojsci, koje su po prirodi stvari ovisne o mladima, smanjuje broj potencijalnih kandidata. Čak i među kandidatima koji ostaju, krug onih koji dolaze u obzir za rad u vojsci ili policiji sve je manji jer sve veći udio mladog stanovništva ima problema s težinom, a i dio potencijalnih kandidata ima problema i sa životnim navikama (npr. problemi s kockanjem i dugovima) koji ih onemogućuju u radu u tim službama. U SAD-u se čak 71 % kandidata u dobi između 17 i 24 godine ne može priključiti vojsci jer ne udovoljava uvjetima radnih mjesta zbog težine, kriminalnog dosjea ili nedovoljna obrazovanja.²³ Dalje, vojsci i policiji više nisu potrebni samo „niže kvalificirani“ vojnici i policijski službenici, već se traže nova znanja i vještine koje zahtijevaju dodatno obrazovanje, ali i odgovarajuće plaće, što u tim resorima vrlo često nije slučaj, posebno u policiji gdje su plaće niske u odnosu na druge profesije.²⁴ To dovodi do toga da će osobe koje imaju aspiracije prema specijalističkom obrazovanju svoju karijeru rjeđe tražiti u vojsci, a posebno rijetko u policiji.

Osim toga, EDA²⁵ navodi da je primjetan trend opadanja osjećaja građanske odgovornosti i pripadnosti. Nacionalna i etnička pripadnost važan su dio osobnog identiteta u zemljama koje imaju homogenu nacionalnu i etničku strukturu. No, u razvijenim zemljama primjetan je trend gubitka osjećaja građanske odgovornosti i stvaranja nove vrste odnosa prema državi koja se može nazvati konzumerističkom, a u kojoj pojedinci traže ono što je najbolje za njih, bez osjećaja odanosti i pripadnosti. Taj trend umanjuje privlačnost rada u vojsci i policiji, kao dosadašnjem oličenju organizacija u čijem se djelovanju promoviraju nacionalni identitet i briga za vlastitu državu.

Dodatno, preferencije i očekivanja pripadnika generacije milenijalaca (rođeni između 1981. i 1995.) koji su kandidati za ostanak u vojnoj i policijskoj službi te generacije Z (rođeni između 1995. i 2012.) koji su bazen kandidata za ulazak u vojnu i policijsku službu, drukčije su od prijašnjih generacija. Pripadnici generacije Z, za razliku od prijašnjih generacija, na vojnu i policijsku službu gledaju kao na posao, a ne profesiju, te nisu skloni cijeli radni vijek provesti na istom radnom mjestu. Milenijalci velik na-

²¹ Marčetić, Giljević, Lopižić 2022.

²² EURES 2022, 16.

²³ Spanjaart 2022.

²⁴ Wilson et al. 2010, 24–25.

²⁵ EDA 2018, 13.

glasak stavljaju na karakteristike posla, žele znati zašto nešto rade i koji je širi cilj njihova posla te žele suradnju s kolegama, povratnu informaciju, autonomiju i manju razinu hijerarhičnosti u radu.²⁶

Ta promjena životnih preferencija zahtijeva i promjenu uvjeta rada zahtjevima novih generacija (ponajprije u vidu osiguranja ravnoteže poslovnog i privatnog života te prigodama za daljnje usavršavanje i razvoj), što je u tim resorima teže postići jer su i uvjeti rada rigorozniji i omogućuju manju razinu fleksibilnosti. Osim toga, vojsci karakteriziraju hijerarhijska organizacijska struktura, vrijednosti kolektivizma, poslušnosti, discipline, poštivanja pravila i tradicije, odluke imaju autoritativan karakter i element prisile, dok su u demokratskom društvu strukture tek djelomično hijerarhijske, prevladavaju vrijednosti individualizma i slobode, a odluke se donose konsenzualno.²⁷ Pokazuje se da pripadnici generacije Z, ali i milenijalci, teže prihvaćaju strogu vertikalnu hijerarhiju te na vodstvo gledaju kao na horizontalni proces.²⁸ Budući da su osobe na rukovodećim pozicijama u vojsci i policiji još uvijek pripadnici ranijih generacija, to dovodi do generacijskih sukoba i poteškoća u upravljanju radom, a onda i motiviranja za ulazak i ostanak u službi pripadnika generacije Z.

I NATO u svome istraživanju navodi da su neki od razloga zbog kojih se mladi ne odlučuju za karijeru u vojsci ili za ostanak u njoj konkurencija s privatnim sektorom za iste ljude, smatranje da im služenje u vojsci nije primarna karijera, kvaliteta života i usklađenost s obiteljskim životom te plaća.²⁹ Acquarelli et al.³⁰ navode da se vojska kao poslodavac suočava s tri izazova: relativno niske plaće, veći rizik u radu i etički problemi koji proizlaze iz okolnosti da djelovanje u vojnoj službi ima element nasilja. Faktori zbog kojih policijski službenici napuštaju službu jesu pak niske plaće, nezadovoljstvo vodećim osobljem, nedostatna povezanost vještina i talenata službenika s karakteristikama dodijeljenog im radnog mjesta, nedostatna mogućnost profesionalnog napretka i samoaktualizacije na radnom mjestu, nejednako postupanje i odlučivanje nadređenih službenika, disfunkcionalna organizacijska kultura, generacijske razlike, slabe mogućnosti karijernog razvoja, nedovoljan *feedback* od nadređenih, nedovoljno priznanje, neadekvatni programi usavršavanja te loša radna oprema.³¹

²⁶ Ring 2022.

²⁷ Križ 2001 prema Usiak, Gornek 2018, 210.

²⁸ Hanks 2022.

²⁹ NATO 2007, 29–30.

³⁰ Acquarelli et al. 2022, 8.

³¹ Orrick 2018, 7–9.

3. ANALIZA IZABRANIH DOKUMENATA O METODAMA PRIVLAČENJA I ZADRŽAVANJA U POLICIJSKOJ I VOJNOJ SLUŽBI

Općenito govoreći, postoje unutarnji i vanjski faktori koji doprinose želji pojedinca da se zaposli ili da ostane zaposlen u pojedinoj upravnoj organizaciji. Najvažniji su unutarnji motivacijski faktori, primjerice, karakteristike posla, želja za samoostvarenjem te reputacija rada za javno dobro, odnosno u javnoj upravi. Među najvažnijim vanjskim faktorima mogu se izdvojiti plaća i materijalna prava, sigurnost radnog mjesta, mogućnost napredovanja i usavršavanja, usklađenost poslovnog i privatnog života te odnosi s kolegama i nadređenima. Poboljšanje svakog od tih faktora može doprinijeti želji pojedinca da se prijavi za rad u pojedinoj upravnoj organizaciji ili da ostane u njoj. Iz tog razloga razvijaju se strategije kako unaprijediti pojedine od njih, odnosno kako privući ili zadržati ljude u službi. Neka od istraživanja provedena sa zaposlenicima javne i državne uprave³² pokazala su kako su mogućnosti napredovanja, vodstvo, materijalna prava, karakteristike posla te usklađenost poslovnog i privatnog života jedni od važnijih čimbenika privlačenja i zadržavanja u službi.

Kako bi se utvrdile specifične metode privlačenja i zadržavanja vojnih djelatnika i policijskih službenika, analizirani su radovi međunarodnih organizacija i autora koji su se bavili sistematizacijom metoda privlačenja i zadržavanja u resorima vojske i policije.

U odnosu na vojnu službu, predložene metode u prvom redu uključuju povećanje plaća i poboljšanje materijalnih prava vojno djelatnih osoba³³, što uključuje i osiguranje odgovarajućih mirovinskih prava³⁴ te mogućnost povoljnijeg smještaja i rješavanje stambenog pitanja vojno djelatnih osoba.³⁵ Dio metoda uključuje bolje i ciljano oglašavanje vojne službe³⁶ uz poboljšanje selekcijskog postupka kako bi se osigurala podudarnost kandidata i posla³⁷, snižavanje kriterija za ulazak u službu³⁸ te uvođenje mjera upravljanja različitošću³⁹ kojim bi se potaknulo zapošljavanje i zadržavanje žena i manjinskih skupina u vojsci.⁴⁰ Kao važne metode privlačenja i zadržavanja kandidata ističu se one kojima se osigurava usklađenost privatnog i poslovnog

³² McKinsey 2022; Koprić 2009; Marčetić, Manojlović Toman, Džinić 2020.

³³ NATO 2007; Acquarelli et al. 2022.

³⁴ EUROMIL 2019.

³⁵ Acquarelli et al. 2022.

³⁶ NATO 2007; EDA 2018.

³⁷ NATO 2007.

³⁸ NATO 2007.

³⁹ EUROMIL 2019.

⁴⁰ Acquarelli et al. 2022.

života⁴¹ te bolji uvjeti za obiteljski život kroz razvoj politika usmjerenih na poboljšanje uvjeta za obiteljski život, programe brige o djeci i kvalitete života⁴² ili zapošljavanje životnog partnera.⁴³ Kao važne metode zadržavanja vojno djelatnih osoba u službi osobito se ističe mogućnost i poticanje vojno djelatnih osoba na usavršavanje u službi⁴⁴ uz razvoj politika zadržavanja u službi (npr. politika specifično usmjerenih zadržavanju žena)⁴⁵ i poduzimanje mjera koje mogu pomoći poboljšanju radne atmosfere.⁴⁶ Kao metode specifične za privlačenje i zadržavanje u vojnoj službi još se navode i produljenje razdoblja na koje se ugovor zaključuje⁴⁷ te osiguranje potpore u nastavku civilne karijere nakon završetka vojne službe (obrazovanjem, usavršavanjem te povezivanjem s organizacijama javnog i privatnog sektora).⁴⁸

U odnosu na policijsku službu, predložene metode uključuju povećanje plaća policijskih službenika⁴⁹ i njihovo približavanje plaćama u privatnom sektoru⁵⁰ te uvođenje drugih oblika nagrađivanja policijskih službenika (npr. veća fleksibilnost u određivanju novčanih nagrada, novčane nagrade za dulje razdoblje u službi i druge pogodnosti – *fitness* na radnom mjestu, vrtići na radnom mjestu i sl.).⁵¹ Što se tiče metoda privlačenja, ističe se važnost unapređenja selekcijskog postupka⁵², realnog prikazivanja radnog mjesta⁵³, povećanje ugleda policijske službe u društvenoj zajednici⁵⁴ te testiranje kandidata intervjuom u kojem se ispituje njegova podudarnost s ciljem organizacije (npr. kako pojedinac reagira u pojedinim situacijama te poštuje li vrijednosti koje su organizaciji ključne kao što je nediskriminacija).⁵⁵ Kao metode ključne za zadržavanje policijskih službenika ističu se mogućnost razvoja karijere⁵⁶ kontinuiranim usavršavanjem policijskih službenika⁵⁷ i širenjem mogućnosti napredovanja.⁵⁸ Bitnim se za zadržavanje policijskih službenika ističu razvoj i jačanje sposobnosti vodstva⁵⁹, jačanje osjećaja pripadnosti policijskoj

⁴¹ EDA 2018; EUROMIL 2019.

⁴² NATO 2007.

⁴³ Acquarelli et al. 2022.

⁴⁴ NATO 2007; EUROMIL 2019.

⁴⁵ NATO 2007.

⁴⁶ EDA 2018.

⁴⁷ NATO 2007.

⁴⁸ EUROMIL 2019.

⁴⁹ Wilson et al. 2010.

⁵⁰ Orrick et al. 2018; Erickson 2023.

⁵¹ Wilson et al. 2010; Erickson 2023.

⁵² Wilson et al. 2010.

⁵³ Orrick 2018; Sun et al. 2022; Erickson 2023.

⁵⁴ Orrick 2018; Sun et al. 2022; Erickson 2023.

⁵⁵ Orrick 2018.

⁵⁶ Orrick 2018; Erickson 2023.

⁵⁷ Wilson et al. 2010; Orrick 2018.

⁵⁸ Wilson et al. 2010; Orrick 2018.

⁵⁹ Wilson et al. 2010; Orrick 2018; Erickson 2023.

službi mjerama koje su usmjerene širem uključivanju policijskih službenika u donošenje odluka, priznanju za dobro obavljen posao, kontinuiranu komunikaciju i *feedback* nadređenih službenika⁶⁰, timski rad⁶¹ te promjene u obavljanju radnih zadataka preko mjera kao što su rotacija posla⁶², fleksibilnost u obavljanju radnih zadataka i poboljšanje materijalnih sredstava rada⁶³ te programe mentoriranja.⁶⁴ Privlačenju i zadržavanju policijskih službenika prema autorima pridonosi i jačanje ugleda policijske službe povećanjem organizacijske uspješnosti⁶⁵ i uvođenjem metoda upravljanja različitosti.⁶⁶

Na osnovi kvalitativne analize metoda u prikazanim izabranim radovima, za potrebe ovog rada navedene metode sistematizirane su u tri veće skupine: a) metode koje se podjednako odnose na privlačenje i na zadržavanje, b) metode koje su u većoj mjeri usmjerene privlačenju kandidata te c) metode koje su u većoj mjeri usmjerene zadržavanju vojno djelatnih osoba i policijskih službenika u službi. Analiza je pokazala da su metode privlačenja i zadržavanja vojnika i policijskih službenika u velikoj mjeri usklađene, iako ih autori različito nazivaju ili ih na posebne načine objašnjavaju. Tablica 1 sadržava sistematizaciju najvažnijih metoda privlačenja i zadržavanja vojno djelatnih osoba i policijskih službenika, uz naglašavanje metoda koje su trenutačno specifične za vojnike (npr. programi pomoći namijenjeni partnerima djelatnih vojnih osoba, pružanje potpore vojnicima u integraciji na tržište rada nakon prestanka službe, sklapanje duljih ugovora s vojno djelatnim osobama), ali koje mogu biti prilagođene i za potrebe policijskih službenika.

⁶⁰ Wilson et al. 2010; Orrick 2018.

⁶¹ Orrick 2018.

⁶² Wilson et al. 2010; Orrick 2018.

⁶³ Wilson et al. 2010.

⁶⁴ Orrick 2018.

⁶⁵ Wilson et al. 2010; Orrick 2018.

⁶⁶ Sun et al. 2022.

Tablica 1: Sistematizacija metoda privlačenja i zadržavanja u resorima vojske i policije

Metode usmjerene privlačenju i zadržavanju vojnih djelatnika i policijskih službenika	Metode usmjerene privlačenju vojnih djelatnika i policijskih službenika	Metode usmjerene zadržavanju vojnih djelatnika i policijskih službenika
<ul style="list-style-type: none"> - podizanje plaća i poboljšanje materijalnih prava - bolje mogućnosti napredovanja - upravljanje raznolikošću - usklađivanje poslovnog i privatnog života - programi pomoći namijenjeni partnerima djelatnih vojnih osoba 	<ul style="list-style-type: none"> - oglašavanje natječaja za službu - brendiranje poslodavca i realističan opis posla - smanjivanje standarda koji se traže za ulazak u službu - unapređenje selekcijskog postupka - pružanje potpore vojnicima u integraciji na tržište rada nakon prestanka službe - dopuštanje povratka u službu osobama koje su službu napustile - <i>zapošljavanje državljana drugih država članica ili nečlanica EU-a</i> - <i>obvezni vojni rok</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - ulaganje u razvoj i osposobljavanje rukovodećeg osoblja - kontinuirano usavršavanje svih vojnih i policijskih djelatnika - jačanje osjećaja pripadnosti organizaciji - metode oblikovanja ponašanja (npr. rotacija posla, mentorstvo) - sklapanje duljih ugovora s djelatnim vojnim osobama

Izvor: autori

Osim metoda privlačenja i zadržavanja vojno djelatnih osoba i policijskih službenika koje su navedene u Tablici 1, a proizlaze iz analize dokumenata, uvid u komparativno stanje u europskim zemljama omogućuje izdvajanje još dvije dodatne metode. Riječ je o uvođenju obveznog vojnog roka i o zapošljavanju državljana drugih zemalja. Obje metode mogu doprinijeti privlačenju u službu te se stoga uvrštavaju u analizu.

4. METODE PRIVLAČENJA I ZADRŽAVANJA U VOJNOJ I POLICIJSKOJ SLUŽBI S KOMPARATIVNIM PRIMJERIMA

4.1. Metode usmjerene privlačenju i zadržavanju vojnika i policijskih službenika

Podizanje plaća jedna je od osnovnih metoda privlačenja i zadržavanja u vojsci i policiji. Primjerice, u Estoniji se problem nedostatka policijskih službenika pokušava riješiti povećanjem plaće policijskih službenika tijekom četiri godine na 1,2 prosječne estonske plaće. Plaća policijskih službenika u kolovozu 2022. povećana je za 75 eura, ali zbog smanjenja proračunskih sredstava i inflacije upitno je hoće li povećanje plaće riješiti problem sa zapošljavanjem i zadržavanjem u službi.⁶⁷ U Engleskoj i Walesu plaće policijskih službenika od rujna 2022. porasle su za 1900 funti, što je za najniže

⁶⁷ Pulk 2022.

plaćene policijske službenike rast plaće od 8,8 %. Do povećanja plaća došlo je nakon izvješća Udruge policijskih službenika Engleske i Walesa koje je pokazalo da 69 % policijskih službenika razmišlja o napuštanju službe, a njih 65 % kako sadašnje plaće mlade odvlače od zapošljavanja u policijskoj službi.⁶⁸ U belgijskoj vojsci od 2001. do 2005. plaće su podignute za 3,7 do 33,5 % ovisno o rangu, a Belgija i Rumunjska imaju posebne stimulacije za specijaliste (npr. informatičare ili doktore) koji služe njihovu zadržavanju u službi. Španjolska daje tri dodatne plaće vojnicima nakon određenih godina staža (tri, pet ili sedam godina).⁶⁹

Osim povećanja plaća, drugi aspekti *poboljšanja materijalnih* prava mogu biti jednako dobar motivator. Primjerice, kako vojska zapošljava pretežito mlade, mogućnost rješavanja stambenog pitanja pokazuje se kao važna metoda privlačenja, ali i kasnijeg zadržavanja u službi. Ta metoda može se ostvariti na nekoliko načina, kao što su pružanje besplatnog ili jeftinog kvalitetnog smještaja vojnim djelatnicima, a osobito omogućavanjem stjecanja vlasništva davanjem beskamatnih kredita ili subvencioniranja kredita kako bi kamatna stopa bila manja od tržišne i time privlačna mladim kandidatima.⁷⁰ U Velikoj Britaniji 2014. započeo je program pod nazivom „Vojna služba pomaže u kupnji“ za koji je predviđeno 200 milijuna funti, a omogućuje vojnom osoblju da dobije beskamatni kredit za kupnju nekretnine u visini 50 % plaće.⁷¹ Ta se metoda na odgovarajući način može primijeniti i na pripadnike policijske službe kojima se može olakšati rješavanje stambenog pitanja u slabije razvijenim dijelovima zemlje. U hrvatskim se uvjetima pokazalo da je sigurnost posla, koja između ostalog omogućuje dobivanje kredita, dobra strana policijskog posla.⁷²

Kao metoda koja ima potencijala privući i zadržati ljude u svim oblicima službe jest *mogućnost napredovanja*. Napredovanje može biti vertikalno prelaskom na višu funkciju ili horizontalno ostanom na istoj funkciji uz povećanje plaće i dobivanje novih radnih zadataka, autonomije u radu ili dodatnog usavršavanja. Napredovanjem se ostvaruje dvostruka motivacijska funkcija. Ono s jedne strane omogućuje financijski probitak, a time potiče vanjsku motivaciju za rad, ali doprinosi i osjećaju samoostvarenja i uspjeha, čime ujedno jača unutarnju motivaciju za rad. U resoru policije potrebno je unaprijediti mogućnosti horizontalnog napredovanja povećanjem plaće i dodjelama većeg zvanja policijskim službenicima s većim kompetencijama ili većim stažem kako bi se omogućilo razlikovanje između početnika i iskusnih policijskih službenika koji obavljaju slične poslove.⁷³ Kako bi se vojno djelatne osobe privukle i

⁶⁸ <https://resources.metfriendly.org.uk/police-receive-1900-salary-increase>

⁶⁹ *Sminchise* 2016, 91–92.

⁷⁰ *Acquarelli et al.* 2022, 12.

⁷¹ *Acquarelli et al.* 2022, 12–13.

⁷² *Koprić* 2019, 33.

⁷³ *Orrick* 2018, 11.

zadržale u službi, mnoge zemlje uvode jasna pravila napredovanja, odnosno želi se osigurati da što veći broj vojnika ima mogućnost napredovati na dočasnička, a zatim i časnicička mjesta. Tako u Rumunjskoj većina dočasnika dolazi napredovanjem iz redova vojnika, a dočasnici koji nisu stariji od 35 godina mogu postati časnici nakon pet godina službe i odgovarajuće obuke.⁷⁴

Kao relativno nova metoda na koju velik naglasak stavljaju i vojska i policija, pojavljuje se *upravljanje raznolikošću*. Upravljanje raznolikošću nov je pristup upravljanju ljudskim potencijalima razvijen 1980-ih u privatnom sektoru SAD-a, a zatim proširen u javni sektor razvijenih zemalja. Temelj upravljanja raznolikošću jest dobrovoljno prihvaćanje da je raznolikost ljudskih potencijala u upravnim organizacijama dodana vrijednost za organizaciju, ali i za društvo u cjelini. Pritom se pod raznolikošću misli ne samo na rasnu ili etničku raznolikost, već na raznolikost u svim svojim oblicima (npr. rodnu, dobnu, stupanj invaliditeta, itd.).⁷⁵ U kontekstu vojske i policije upravljanje raznolikošću poseban naglasak stavlja na orijentaciju prema ženama i pripadnicima nacionalnih manjina kao skupina koje su zasad podzastupljene u tim djelatnostima, a čijim se uključivanjem proširuje krug potencijalnih kandidata za ulazak i ostanak u službi.

U velikom istraživanju koje je obuhvatilo sve države članice NATO-a pokazalo se da 41 % država članica ima razvijene metode specifično usmjerene na privlačenje žena za služenje u vojsci. Kontinuirano se povećava broj mjera koje se primjenjuju za zadržavanje žena u vojnoj službi te tako 63 % zemalja ima posebne mreže pomoći ženama u vojnoj službi, 88 % ih je postavilo posebne mehanizme za prijavu svih oblika seksualnog zlostavljanja, 70 % zemalja ima rodnog savjetnika, a 56 % ih ima urede za ravnopravnost spolova (*Gender Focal Points*), što treba osigurati da rodna ravnopravnost postane sastavni dio vojne strukture.⁷⁶

U policijskoj službi europskih zemalja uočava se sve veća zastupljenost žena te je udio žena porastao od 16,7 % u 2008. na 21,8 %, a u nekim zemljama dosegao je ciljanu granicu od 25 %. Porast je najvidljiviji u zemljama koje su uvele specifične politike usmjerene na zapošljavanje žena u policijskim službama (sustav kvota, mjere afirmativne akcije, uredi za ravnopravnost spolova i upravljanje raznolikošću).⁷⁷ Najveći udio žena među zaposlenima u policijskim službama imaju Latvija (41,1 %), Litva (39,9 %) i Estonija (35,4 %), a najmanji Portugal (8,4 %), Italija (8,7 %) i Bugarska (11,6 %).⁷⁸

⁷⁴ Sminchise 2016, 94.

⁷⁵ Vukojičić Tomić, Manojlović Toman, Lopižić 2021, 308–313.

⁷⁶ NATO 2019, 6–7.

⁷⁷ Rubio, Grueso Hinestroza, López 2021, 2.

⁷⁸ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Police,_court_and_prison_personnel_statistics

U Češkoj se od 2006. provodila kampanja informiranja manjinskih skupina o mogućnostima zaposlenja u policijskim službama. Tijekom 2008. pokrenuta je kampanja „Pomozi i zaštiti“, a tijekom akademske godine 2008./2009. pokrenuta je kampanja „Policija za sve“ s ciljem uključivanja pripadnika manjinskih skupina, u prvom redu Roma, u srednjoškolsko obrazovanje za policiju kao uvjet za kasniji ulazak u policijsku službu.⁷⁹ Londonska policija imala je za cilj do 2022. da 40 % novozaposlenih policijskih službenika bude manjinskog podrijetla (azijati, crnci i druge manjinske skupine) kako bi se lakše prilagodili manjinskim zajednicama i pridobili njihovo povjerenje.⁸⁰

Britansko ministarstvo obrane velik je naglasak stavilo na upravljanje raznolikošću te je 2018. donesena strategija „Snaga za uključivost – strategija oružanih snaga za raznolikost i uključivost za 2018. – 2030.“. Kao jedan od ciljeva kojima strategija raznolikosti i uključivosti treba doprinijeti jest i „povećanje zadržavanja u službi, dobrobiti i izvedbe“.⁸¹ Pod raznolikošću smatraju se sve vrste razlika (rasne, rodne, spolne, etničke, religijske, socioekonomske, razlike u životnim uvjetima, razlike u vještinama), a uključivost znači prihvaćanje i valoriziranje posebnosti svakog pojedinca za dobrobit organizacije.⁸² Neke mjere kojima se želi osigurati poštivanje raznolikosti i uključivosti jesu traženje od rukovoditelja da se posvete ostvarivanju načela uključivosti kroz različite akcijske planove za povećanje raznolikosti i uključivosti, uključivanjem raznolikosti i uključivosti kao kriterija pri ocjenjivanju izvedbe, mentoriranje i razvojni programi, zakonske izmjene koje trebaju dopustiti fleksibilizaciju uvjeta i načina rada u oružanim snagama, veća predanost ostvarenju različitosti i uključivosti pri novačenju i privlačenju vojnika, komunikacijske kampanje koje će tu politiku vojnih snaga učiniti vidljivom.⁸³ U Norveškoj, koja ima obvezno služenje vojnog roka za žene, neke od mjera koje su uvedene kako bi se žene zadržale u vojnoj službi uključivale su politiku postavljanja žena na vodeće pozicije u vojsci (1999. – 2017. pet ministara obrane bile su žene, a jedna na čelu ratnog zrakoplovstva), uvedeni su *unisex* smještaji za vojnike jer se pokazalo da se time ostvaruju integracija i manja stopa seksualnog zlostavljanja te su uvedeni specijalni programi obuke namijenjeni samo ženama.⁸⁴

Naglasak na žene kao pripadnice vojske, posebno ističe *važnost usklađivanja poslovnog i privatnog života*. Naime, prema podacima NATO-a žene, koje čine 12 % vojnih djelatnika u zemljama saveznicama, navele su poteškoće u usklađivanju poslovnog

⁷⁹ IRBC 2011.

⁸⁰ Peltier 2020.

⁸¹ Ministry of Defence 2018, 11.

⁸² Ministry of Defence 2018, 10.

⁸³ Ministry of Defence 2018, 12.

⁸⁴ Trucano 2017, 15–16.

i privatnog života kao treći najčešći razlog zbog kojeg su napustile vojnu službu 2019. (nakon umirovljenja i osobnih nedefiniranih razloga)⁸⁵, dok je kod muškaraca to bio svega šesti razlog (nakon umirovljenja, osobnih nedefiniranih razloga, prelaska na drugu karijeru ili drugo obrazovanje, nezadovoljstvo vojnom plaćom te otkaza zbog povrede dužnosti ili nezadovoljenja na dužnosti).⁸⁶ Stoga se u okviru vojske kao važne mjere usklađivanja poslovnog i privatnog života vide npr. mjere pomoći u brizi oko djeteta, fleksibilno radno vrijeme, skraćeno radno vrijeme, mjere pomoći obiteljima u kojima su oba roditelja djelatne vojne osobe, pomoć samohranim roditeljima.⁸⁷

Osim toga, istraživanja su pokazala da partneri osoba zaposlenih u vojnoj službi imaju poteškoća u pronalasku posla koji odgovara njihovim kvalifikacijama ili u njegovu zadržavanju zbog čestih preseljenja, odnosno praćenja ritma rada djelatnih vojnih osoba. Stoga se *programi namijenjeni pomoći partnerima djelatnih vojnih osoba* smatraju posebno bitnima u privlačenju i zadržavanju u službi. Takvi programi mogu se sastojati od jednostavnijeg pružanja pomoći u predstavljanju poslodavcima (npr. pisanje CV-a) do kompleksnijeg pružanja programa usavršavanja partnerima ili osiguranja određenog postotka radnih mjesta u javnoj upravi koji može biti popunjen samo partnerima vojnih osoba s odgovarajućim kompetencijama.⁸⁸ Takve metode privlačenja i zadržavanja poznate su ne samo u vojnom kontekstu nego i kod privlačenja javnih službenika na rad u manje naseljene ili razvijene dijelove pojedine zemlje.⁸⁹ Velika Britanija donijela je strategiju usklađenja vojnog i obiteljskog života (*UK Armed Forces Families Strategy 2022-2023*) u okviru kojeg su proveli istraživanje o obiteljskom stanju i usklađivanju vojnog i obiteljskog života pripadnika vojnih snaga i predložili osam mjera za unapređenje. Mjere između ostalog uključuju usluge čuvanja djece, pomoći u obrazovanju djece pripadnika oružanih snaga, pomoći partnerima te fizičkoj i psihičkoj zdravstvenoj zaštiti članova obitelji vojnih osoba.⁹⁰

4.2. Metode usmjerene privlačenju vojnika i policijskih službenika

Od metoda koje su u prvom redu usmjerene privlačenju kandidata u vojnu i policijsku službu treba izdvojiti *oglašavanje natječaja za službu*. Natječaje za prijem u vojnu i policijsku službu potrebno je oglasiti svim potencijalnim kandidatima, pri čemu se naglasak mora staviti na nove tehnologije i društvene mreže kako bi se oglas približio prije svega pripadnicima generacije Z. Tako se Njemačka federalna policijska služba mladima pokušava približiti preko radijskog *podcasta* „Funkdisziplin“ koji prati više od

⁸⁵ NATO 2019, 19.

⁸⁶ NATO 2019, 64–66.

⁸⁷ NATO 2019, 70.

⁸⁸ *Acquarelli et al.* 2022, 13–14.

⁸⁹ *Bhatti, McDonald* 2019, 2.

⁹⁰ *Ministry of Defence* 2022, 14–15.

16.000 korisnika u kojem gostuju policijski službenici i dijele svoja iskustva različitih policijskih poslova. Uz to, uspostavljeni su programi za vježbanje „Fit wie ein Bundespolizist“ koji mlade priprema za testove fizičke spremnosti za rad u policiji; pokretni *escape rooms* gdje se mogu rješavati simulirani policijski slučajevi; Facebook, YouTube i Instagram profil federalne policije; rad influencerica Julie i Luce koje u interaktivnim videima s gledateljima rješavaju policijske slučajeve.⁹¹ U češkoj regiji Središnjoj Boheimiji počeo se koristiti *chatbot* „Polda“ na kojem se mladi mogu dopisivati s virtualnim policajcem koji ih upoznaje s policijskim poslovima pokazujući im slike i videa stvarnih situacija. *Chatbot* ima ulogu i u procesu selekcije kandidata jer svoje sugovornike u razgovoru ispituje o njihovoj zdravlju, obrazovanju i karakteru na temelju čega procjenjuje koji su kandidati prikladni za koje policijske poslove. U tri mjeseca primjene *chatbota* 34 kandidata podnijela su svoj životopis za rad u policiji.

Jedan od unutrašnjih motivacijskih faktora za rad u javnoj upravi jest i reputacija posla.⁹² Vojska i policija u tom aspektu dobro stoje jer ih za razliku od ostatka javne uprave građani vide u pozitivnijem svjetlu, što doprinosi privlačnosti službe.⁹³ Međutim, vojska i policija moraju kontinuirano raditi na unapređenju vlastitog imidža i njegovu približavanju novim generacijama, što znači uložiti u vlastiti *branding*⁹⁴ kako bi i kampanje usmjerene privlačenju novih kandidata bile podudarne sa stvarnim željama novih generacija te kako bi se iskoristio efekt pozitivne reputacije vojske i policije. Dosadašnja istraživanja pokazala su da „jači“ kandidati, odnosno kandidati s odgovarajućim kompetencijama, dobro biraju gdje će podnijeti prijavu za posao⁹⁵, stoga i kampanja oglašavanja i privlačenja mora biti fokusirana i usmjerena na prikazivanje pravih potreba službe, ali i mogućnosti za kandidata. Nizozemska je još krajem 1990-ih započela s projektom privlačenja kandidata za rad u policiji, ali je pritom naglasak stavljen i na imidž policije kao poslodavca te slanje jasnije slike o tome što policija radi. Ta mjera pomaže privlačenju novih kandidata, ali ju Nizozemska vidi i kao mjeru zadržavanja postojećih policijskih službenika jer se brendiranjem policije jača osjećaj ponosa prema vlastitoj organizaciji.⁹⁶ Generacijama milenijalaca i generaciji Z opis i karakteristike posla jedan su od odlučujućih elemenata pri odabiru posla. Međutim, u kontekstu policije često se pokazuje da je nepodudarnost

⁹¹ *Bundespolizei* 2019, 86 i 87.

⁹² *Park, Ward* 2012, 707.

⁹³ Prema podacima OECD-a iz 2021., policija je dio političko-upravnog sustava u koji građani imaju najveći stupanj povjerenja (https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b407f99c-en/1/3/2/index.html?itemId=/content/publication/b407f99c-en&_csp_=c12e05718c887e57d9519eb8c987718b&itemLGO=oecd&itemContentType=book).

I podaci o vojsci iz 2022. govore o povjerenju koje građani imaju u nju (<https://www.statista.com/statistics/1274274/trust-in-members-of-the-armed-forces-worldwide-by-country/>).

⁹⁴ V. *Lievens, Chapman* 2019.

⁹⁵ *Lievens, Chapman* 2019, 4.

⁹⁶ *Blok* 2004, 37–38.

kandidata s prirodom i zadatcima posla jedan od razloga napuštanja službe.⁹⁷ Stoga je već pri oglašavanju posla, ali i brendiranju vojske i policije, potrebno dati *realističan opis posla* s naglašavanjem njegovih karakteristika. Kao metodu upoznavanja kandidata sa stvarnim poslom, u nekim regijama u Švedskoj uveden je *walk and talk* s policijskim službenikom kako bi se budući kandidati bolje upoznali s budućim poslom.⁹⁸

Metoda usmjerena privlačenju jest i *smanjivanje standarda koji se traže za ulazak u službu*, što u kontekstu vojske i policije može biti smanjivanje psihofizičkih zahtjeva koji se traže od budućih vojnika i policijskih službenika, ali i povećanje dobi do koje je ulazak u službu moguć.⁹⁹ Primjerice, zbog nedostatka prikladnih kandidata za rad u njemačkoj federalnoj policiji od 2020. smanjeni su kriteriji za prolaz testa poznavanja njemačkog jezika, ukinuti su uvjeti tjelesne visine za rad u policiji, a testiranje fizičke spremnosti više ne uključuje skokove u dalj i sklekove, već trčanje s loptom.¹⁰⁰ S problemom manjka kandidata koji udovoljavaju natječajnim uvjetima suočila se i Švedska u kojoj od 2012. do danas kriteriji za ulazak u policijsku službu postaju sve manji: dobna granica za ulazak u službu smanjena je s 20 na 18 godina, ukinut je test poznavanja jezika, smanjeni su minimalni bodovi na testu inteligencije, a bodovni prag za ulazak u službu smanjen je s četiri na tri boda.¹⁰¹ Ta metoda privlačenja može smanjiti kvalitetu kandidata, stoga ju je potrebno kombinirati uz prikladno oglašavanje i pravilan opis posla kako bi se javili oni koji su za posao zaista zainteresirani i smatraju da ispunjavaju tražene uvjete.

Ubrzavanje selekcijskog postupka također je povećana atraktivnost službe jer kandidati mogu dobiti brzo informaciju o uspjehu i ući u program.¹⁰² Početkom 2020. u Švedskoj je pojednostavnjen i ubrzan postupak selekcije policijskih službenika. Uveden je rad centara za procjenjivanje kandidata tijekom cijele godine, čime je skraćeno vrijeme trajanja natječajnog postupka, uveden je još jedan centar za procjenjivanje kako bi bili dostupniji kandidatima te je uvedeno telefonsko kontaktiranje kandidata prije procjene kako bi ih se ohrabrilo da se pojave na testiranju.¹⁰³

Kao metoda koja je u velikoj mjeri specifična za vojsku ističe se *pružanje podrške vojnicima u integraciji na tržište rada nakon prestanka službe*. Vojna je služba po prirodi posla vremenski ograničena. Podatci iz SAD-a pokazuju da se svega 22 – 40 % vojnika odluči produžiti ugovor nakon što je prvi istekao.¹⁰⁴ Isticanjem da se za vrijeme trajanja službe omogućuje stjecanje znanja koja su tražena u javnom i privatnom sektoru širi

⁹⁷ Orrick 2018, 8.

⁹⁸ Janoowalla 2021.

⁹⁹ NATO 2007, 2A-2; Staudenmaier 2020.

¹⁰⁰ Staudenmaier 2020.

¹⁰¹ Emsing et al. 2022, 3.

¹⁰² NATO 2007, 2A-3.

¹⁰³ Janoowalla 2021.

¹⁰⁴ Dolan 2021, 2.

se atraktivnost vojne službe te se potiče mlađe osobe koje se na drukčiji način ne bi mogle školovati ili doškolovati da se uključe u vojnu službu. Također, današnja istraživanja¹⁰⁵ govore o tome da vojska mora računati s time da će uvijek biti velik postotak vojnika koji će odlučiti ne produžiti ugovor te njezin način poslovanja, *modus operandi*, mora biti takav da konstantno privlači nove mlade osobe, računajući na to da će mnogi od njih uskoro i otići. Pružanje sigurnosti mladima da se za vrijeme službe osposobljavaju i za kasniji rad u javnom i privatnom sektoru djeluje kao faktor privlačenja. Taj model, koji je podudaran s današnjom generacijom Z koja ne želi cijeli radni vijek biti vezana uz jednog poslodavca, postat će sve važniji i za policiju, koja kao jedan od faktora privlačenja može nuditi konstantno usavršavanje, ali i razvoj vještina koje nisu nužne za policijsku službu, ali mogu poslužiti poslije (učenje o pripremi životopisa, učenje stranih jezika, informatičko opismenjavanje itd.). Kada je 2010. ukinula obvezni vojni rok, Švedska je počela razvijati nove metode privlačenja i zadržavanja u vojnoj službi. Najprije, švedska je vojska odlučila na mlade kandidate gledati kao na pojedince te ih privući u službu ili zadržati u službi nakon isteka osmogodišnjeg ugovora naglašavanjem njihova osobnog probitka od ulaska u službu, odmičući se od naglašavanja služenja javnom dobru i širem cilju. Reklamna kampanja bila je prigodno nazvana „1000 mogućnosti: Što možete postati služeći u oružanim snagama“, a uz nju je pokrenut i program „Cjelovito upravljanje karijerom“. U okviru tog programa vojnik dobiva svog karijernog trenera s kojim se sastaje desetak puta tijekom šest mjeseci kako bi utvrdili plan buduće karijere (unutar ili izvan vojne službe) i kako ga ostvariti. U okviru programa Cjelovitog upravljanja karijerom vojnici imaju i edukaciju o „osobnom marketingu“ te kako se predstaviti budućim poslodavcima, a njegov su dio i „razvojni razgovori“ između vojnika i njegova nadređenog koji trebaju osigurati kontinuirani razvoj svakog vojnika dobivanjem povratne informacije o svom radu i mogućnostima (Strand, 2022, str. 233–236).

Uz to, jedna je od metoda i *dopuštanje povratka u službu osobama koju su službu napustile*. U Belgiji je omogućen povratak u službu vojnicima koji su se umirovili, odnosno otišli iz službe. To je moguće u roku od godinu dana, čime se želi omogućiti vojnim osobama da isprobaju civilni život, ali i da se vrate u službu ako zaključe da je za njih to ipak ispravan odabir (Sminchise, 2016, str. 93). Kod osoba koje se na taj način vrate može se očekivati veći stupanj motivacije, ali i dugotrajniji ostanak u službi (Orrick, 2018, str. 5) te se ta metoda može primijeniti i kod vojske i kod policije.

Kao posebna metoda popunjavanja praznih mjesta u vojnoj službi, a time i kao posebna metoda privlačenja javlja se i *zapošljavanje državljana drugih članica EU-a*. Problem je tog pristupa, s obzirom na različite plaće vojnika u različitim zemljama, nastanak konkurencije među državama članicama i koncentracija najboljih kandidata

¹⁰⁵ Dolan 2021.

u zemljama s najboljom plaćom. Ipak, kako je poznavanje jezika uvjet ulaska u vojnu službu, fluktuacija kandidata za vojsku među zemljama faktički je ograničena. Zaprke za šire otvaranje vojne službe državljanima drugih zemalja sigurnosni su razlozi i mogućnost oružanog sukoba s matičnom zemljom. U 2019. osam članica EU-a zapošljavalo je vojne djelatnike iz drugih zemalja, bilo bivših kolonija (Španjolska, Velika Britanija i Francuska u Legiji stranaca kao posebnoj vojnoj jedinici) ili zemalja članica EU-a (Cipar, Danska i Luksemburg). Pritom su samo dvije zemlje (Belgija i Irska) zapošljavale državljane zemalja članica EU-a bez dodatnih uvjeta koje moraju ispuniti kako bi ušli u službu.¹⁰⁶ U policijskim službama nekih europskih zemalja uvođi se mogućnost zapošljavanja i *osoba koje nisu državljani zemalja članica EU-a ili EEA-a*, ali se pritom propisuju posebni dodatni uvjeti za ulazak u službu. U Njemačkoj su to privremeno ili trajno boravište u Njemačkoj, potreba za poznavanjem stranog jezika (turski, ruski, arapski i sl.) za rad u određenim gradovima i metropolitanskim naseljima¹⁰⁷, a u Velikoj Britaniji namjera i dopuštenje trajnog boravka u Velikoj Britaniji te najmanje posljednje tri godine života u Velikoj Britaniji.¹⁰⁸

Uvođenje obveznog vojnog roka prisilna je metoda, no ako je kvalitetno provedeno, određenom broju osoba koje su prošle obvezni vojni rok služenje u vojnoj službi može se pokazati kao pogodno za nastavak karijere. Istraživanja su pokazala da obvezni vojni rok dovodi do jačanja povjerenja u vojsku.¹⁰⁹ Od 1990. do 2013. 24 zemlje članice EU-a ukinule su obvezu služenja vojnog roka. U posljednje se vrijeme, osobito zbog situacije u Ukrajini, u mnogim europskim zemljama raspravlja o ponovnom uvođenju obveze služenja vojnog roka.¹¹⁰ Prema podacima iz 2024. od zemalja članica Europske unije obvezu služenja vojnog roka propisuju Austrija, Cipar, Danska, Estonija, Finska, Grčka, Litva, Poljska, Portugal, Slovačka, Španjolska i Švedska.¹¹¹ Kombiniranjem obveznog vojnog roka uz neke od metoda privlačenja i zadržavanja može se potaknuti veći broj kandidata za ulazak i ostanak u službi.

4.3. Metode usmjerene zadržavanju vojno djelatnih osoba i policijskih službenika

Za pravilno upravljanje radom vojnih djelatnika i policijskih službenika važno je imati dobro postavljen sustav upravljanja radnim izvršenjem vojnika i policijskih službenika.¹¹² Sustav upravljanja radnim izvršenjem zahtijeva konstantni kontakt

¹⁰⁶ *Vagt* 2019, 3–4.

¹⁰⁷ *IR* 2021.

¹⁰⁸ *Higginbotham* 2022.

¹⁰⁹ *Bove, Di Leo, Gianni* 2023.

¹¹⁰ *Ronge, Abrate* 2019, 3.

¹¹¹ <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/countries-with-mandatory-military-service>

¹¹² *V. Koprić* 2019, 42–43.

između vojnika / policijskog službenika i njegova nadređenog te dobivanje povratne informacije o vlastitom radu, što doprinosi daljnjoj motivaciji za rad. Funkcioniranje sustava uvelike ovisi o kvaliteti vodećeg kadra jer se pokazalo da su neodgovarajući odnosi s neposredno nadređenim jedan od glavnih razloga napuštanja policijske službe.¹¹³ Stoga se kao važna metoda zadržavanja pojavljuje *ulaganje u razvoj i osposobljavanje rukovodećeg osoblja* koje je sposobno pravilno upravljati radnim izvršenjem ostalih službenika. Tako je Nizozemska pokrenula Nacionalni ured za upravljanje razvojem čiji je zadatak identificirati talentirane pojedince koji imaju potencijala za uzeti najviše strateške pozicije u resoru policije. Ured ima posebnu ispitnu komisiju koja provjerava ima li osoba talenta i potencijala za preuzimanje vodećih pozicija te razvija individualni plan razvoja karijere koji se zatim uglavnom provodi pri Školi za policijske rukovoditelje Nizozemske.¹¹⁴ Kako bi se osiguralo da rukovodeća mjesta budu popunjena osobama sa svim potrebnim kompetencijama, kanadska vojska ima programe mentoriranja za najviša radna mjesta.¹¹⁵

Uz razvoj rukovodećeg osoblja, naglasak je potrebno staviti na *kontinuirano usavršavanje svih vojnih i policijskih djelatnika* jer se pokazalo da se policijski službenici koji imaju mogućnosti za dodatno usavršavanje smatraju cijenjenima te postoji veća vjerojatnost njihova ostanka u službi.¹¹⁶ Kanada ulaže napore u kontinuirani razvoj i obrazovanje svih djelatnih vojnih osoba. Tako je naglašeno da postoje četiri stupa profesionalnog razvoja vojnih osoba (formalno obrazovanje, trening i obuka, iskustva te samostalni razvoj) koja je potrebno kontinuirano razvijati. Od dočasnika i časnika se traži, ali i pružaju mogućnosti, za kontinuirani razvoj pet vrsta kompetencija: stručnih, kognitivnih i socijalnih kompetencija, kompetencija upravljanja promjenama te razvoj profesionalne ideologije. Svaki dočasnik i časnik mogu proći više razina razvoja: početnu, srednju, naprednu i vodeću razinu, a prelazak između razina ovisan je o razini kompetencija. Britanska vojska kao važnu mjeru zadržavanja navodi i pružanje mogućnosti obrazovanja za 80 % regrutiranih vojnika, od kojih jednu trećinu u području znanosti i tehnologije, što im nudi mogućnost trajnog ostanka u britanskoj službi, ali i komparativne prednosti na tržištu rada. Također, predviđeno je uspostavljanje trajne suradnje između vojske, javne službe i privatnog sektora kako bi se osigurao siguran nastavak karijere izvan vojske vojnicima koji se za to odluče, ali i ostanak u službi najboljih.¹¹⁷

U kontekstu policije kao važna metoda zadržavanja policijskih službenika pokazalo se *jačanje osjećaja pripadnosti vlastitoj organizaciji*, što se ostvaruje i brendiranjem koje

¹¹³ Orrick 2018, 11.

¹¹⁴ Blok 2004, 38.

¹¹⁵ Dore' 2021, 5–6.

¹¹⁶ Orrick 2018, 10.

¹¹⁷ Ministry of Defence 2021, 35.

bolje pozicionira organizaciju, a time i jača osjećaj ponosa i zadovoljstva radom u njoj, ali i različitim načinima ispitivanja zadovoljstva i mišljenja svih zaposlenih te poduzimanjem mjera na osnovi prikupljenih mišljenja. Jačanju osjećaja pripadnosti pridonose i kontakti između nadređenih i podređenih te upoznavanje svih podređenih s ciljevima i svrhom organizacije, u čemu veliku ulogu ima razvoj rukovodećeg osoblja i upravljanje radnim izvršenjem policijskih službenika. Policija u Washingtonu (SAD) jedna je od najvećih u SAD-u, a kao mjeru zadržavanja policijskih službenika uvela je neke metode jačanja osjećaja pripadnosti organizaciji. Između ostalog, postavljena je internetska stranica na kojoj policijski službenici mogu anonimno predlagati mjere koje su potrebne za unapređenje i olakšanje njihova posla, a prijedlozi koji su prihvaćeni budu javno objavljeni te se javno priznaje da se slušaju prijedlozi zaposlenika. Prema mišljenju voditelja, takve mjere dovele su do smanjenja broja napuštanja službe.¹¹⁸

Uz to, analiza dokumenata pokazala je da i razne *metode oblikovanja ponašanja* kao što su rotacija posla, mentorstvo i kvalitetan vježbenički staž¹¹⁹ mogu doprinijeti želji djelatnih vojnih osoba i policijskih službenika da ostanu u službi. Primjerice, rotacija posla pokazala se posebno poticajnom za mlađe policijske službenike kojima omogućuje stjecanje novih znanja i usavršavanje, ali i za starije kojima omogućuje razbijanje rutine posla.¹²⁰ Mentoriranje se iznimno zagovara i u policiji¹²¹ i u vojsci.¹²² Istraživanje koje je provedeno na 691 umirovljenom admiralu američke mornarice pokazalo je da ih je 67 % imalo mentora u nekoj fazi karijere, da su time bili iznimno zadovoljni te da su bili zadovoljniji svojom mornaričkom karijerom nego admirali koji u svojoj karijeri nisu imali mentora.¹²³ Od 2006. američka mornarica propisuje da svi marinci moraju dobiti mentora koji je u višem rangu od njihova. Mentor ima zadatak pomagati marincu u svim aspektima života, ne samo pri izvršavanju službene dužnosti, a kvaliteta mentoriranja uzima se u obzir pri ukupnom ocjenjivanju rada marinaca.¹²⁴ NAWLEE, američko udruženje policajki, osmislilo je inovativan program mentoriranja policijskih službenika koje je, prema mišljenju 67 % organizacija koje ga je uvelo, povećalo efikasnost rada. Programi mentoriranja obuhvaćaju i mentoriranje kandidata koji se pripremaju za ulazak u službu, tijekom cijele službe, a omogućuju i mentoriranje izvan vlastite organizacije.¹²⁵

¹¹⁸ Wilson et al. 2010, 58.

¹¹⁹ Marčetić 2007, 244–245.

¹²⁰ Wilson et al. 2010, 56.

¹²¹ Wilson et al. 2010, 56–57.

¹²² Lund 2023.

¹²³ Johnson et al. u Johnson, Anderson 2010, 3–4.

¹²⁴ Thomas, Thomas 2015, 53.

¹²⁵ https://cops.usdoj.gov/html/dispatch/04-2023/law_enforcement_mentoring.html

Budući da vojska zbog specifičnosti službe ima ugovore sklopljene na kraća razdoblja, zadržavanju može pomoći *sklapanje duljih ugovora*, davanje ugovora na neodređeno vrijeme vojnicima koji to svojom izvedbom zasluže ili povećanje dobi za ostanak u službi. Za vrijeme pandemije COVID-19 u Nizozemskoj se pokazalo da su sigurnost posla i primanja glavni razlog zbog kojeg djelatne vojne osobe ostaju u službi te je Nizozemska kao mjeru zadržavanja odlučila ponuditi ugovore na neodređeno svim prikladnim vojnicima, a nastoji zadržati i starije djelatnike produljenjem dobi do koje mogu raditi.¹²⁶

5. UMJESTO ZAKLJUČKA – SMJEROVI DALJNJIH ISTRAŽIVANJA

U radu su na temelju analize radova međunarodnih organizacija i autora o metodama privlačenja i zadržavanja u resorima vojske i policije sistematizirane metode privlačenja i zadržavanja vojno djelatnih osoba i policijskih službenika. Navedene metode mogu se podijeliti na one koje služe ponajprije privlačenju novih kandidata u službu, one koje su usmjerene zadržavanju postojećih te one koje imaju dvojaku svrhu. Ovisno o vlastitim potrebama kao i proračunskim ograničenjima, svaka zemlja može naglasak staviti na one od njih koje su joj u danom trenutku prioritet.

Rad pruža i uvid u primjere dobrih praksi u komparativnim upravnim sustavima te pokazuje kako su druge države, suočene s izazovima popunjavanja vojno djelatnih osoba i policijskih službenika, počele sve veću pozornost posvećivati metodama privlačenja i zadržavanja u vojnoj i policijskoj službi, svjesne kako će taj problem u budućnosti biti sve izraženiji. U tom smislu, komparativni primjeri mogu biti poticaj za to da se i u Hrvatskoj razmisli o pravodobnom uvođenju novih metoda privlačenja i zadržavanja kako bi se problemi s popunjavanjem mjesta u što je moguće većoj mjeri prevenirali ili barem umanjili.

Istraživanje ključnih faktora privlačenja i zadržavanja vojno djelatnih osoba i policijskih službenika u međunarodnim dokumentima, uz prikaz konkretnih metoda putem kojih se oni mogu uvesti kao metode upravljanja ljudskim potencijalima u resorima obrane i policije, otvara prostor za provođenje empirijskih istraživanja o hrvatskoj vojnoj i policijskoj službi. U hrvatskoj znanstvenoj literaturi već postoje istraživanja o statusu vojnih ili policijskih službenika¹²⁷, ali s obzirom na ključnu ulogu resora obrane i policije u zaštiti interesa države i njezinih građana, ovaj rad nastoji otvoriti prostor za istraživanja specifično usmjerena privlačenju i zadržavanju ljudi u tim resorima. Pritom je posebno bitno istražiti primjenjuju li se i u kojoj mjeri metode usmjerene privlačenju i zadržavanju vojno djelatnih osoba i policijskih

¹²⁶ *Spanjaart* 2022.

¹²⁷ V. npr. *Koprić* 2019; *Marčetić, Giljević, Lopižić* 2022.

službenika, kakav je njihov sadržaj, mogu li se i u kojim aspektima postojeće dobre prakse unaprijediti, postoji li prostor za učenje iz tuđih iskustava te posebice kakvi su efekti primjene pojedinih metoda u hrvatskom kontekstu. Odgovori na ta pitanja mogu doprinijeti stvaranju *policy* preporuka za unapređenje stanja u tim resorima i olakšati odlučivanje temeljeno na dokazima (*evidence based policy making*).

LITERATURA

Radovi

1. College of Policing (2020). *Policing in England and Wales: Future Operating Environment 2040*. College of Police Limited, Coventry.
2. Giljević, T.; Staničić, F. (2022). *Predgovor*, u: Giljević, T.; Staničić, F. (ur.) *Policija kao zaštitnik prava građana*. Institut za javnu upravu, Zagreb, str. 11–15.
3. Johnson, W. B.; Anderson, G. R. (2010) *Formal Mentoring in the U.S. Military—Research Evidence, Lingering Questions, and Recommendations*. *Naval War College Review*, 63 (2), str. 1–14.
4. Koprić, I. (2009). *Attracting and retaining the best people in public service*. UNDP, RCPAR & HRM CoP in Western Balkans, Sarajevo, Atena.
5. Koprić, I. (2019). *Policija i policijski službenici u Hrvatskoj*. Empirijsko istraživanje i pravna analiza. Zagreb: Institut za javnu upravu i Sindikat policije.
6. Lalić Novak, G. (2022). *Uloga policije u zaštiti ljudskih prava tražitelja međunarodne zaštite i izbjeglica*, u: Giljević, T.; Staničić, F. (ur.) *Policija kao zaštitnik prava građana*. Institut za javnu upravu, Zagreb, str. 89–108.
7. Lievens, F.; Chapman, D. (2019). *Recruitment and Selection*, u: *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. SAGE Publications, Thousand Oaks, str. 123–150.
8. Marčetić, G. (2007). *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*. Suвременa javna uprava, Zagreb.
9. Marčetić, G.; Giljević, T.; Lopižić, I. (2022). *Zapošljavanje i obrazovanje policijskih službenika – suvremeni trendovi i izazovi*, u: Giljević, T.; Staničić, F. (ur.) *Policija kao zaštitnik prava građana*. Institut za javnu upravu, Zagreb, str. 57–88.
10. Park, S. M.; Ward, J. (2012). *Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers*. *Public Personnel Management*, 41 (4), str. 705–734.
11. Pusić, E. (2002). *Nauka o upravi*. Školska knjiga, Zagreb.
12. Sminchise, V. (2016). *Military Retention. A Comparative Outlook*. *Journal of Defense Resources Management*, 7 (1), str. 85–98.
13. Staničić, F. (2022). *Nadzor državne granice i zaštita prava migranata*, u: Giljević, T.; Staničić, F. (ur.) *Policija kao zaštitnik prava građana*. Institut za javnu upravu, Zagreb, str. 109–134.
14. Staničić, F. (2015). *Polijsko upravno pravo*. Narodne novine, Zagreb.

15. Strand, S. (2022). *The birth of the enterprising soldier: governing military recruitment and retention in post-Cold War Sweden*. *Scandinavian Journal of History*, 47(2), str. 225–247. <https://doi.org/10.1080/03468755.2021.1997797>
16. Vukojičić Tomić, T.; Manojlović Toman, R.; Lopižić, I. (2021). *Upravljanje razlikama u javnoj upravi: pristupi, primjeri dobrih praksi i stanje u Republici Hrvatskoj*. *Godišnjak Akademije pravnih znanosti*, 12 (1), str. 305–326.
17. Wilson, J. M.; Dalton, E.; Scheer, C.; Grammich, C. A. (2010). *Police Recruitment and Retention for the New Millennium. The State of Knowledge*. U.S. Department of Justice, Washington.

Mrežni izvori

1. Acquarelli, M.; Bijlmsa, B. (2022). *Modernising Recruitment and Retention Strategies Developments in Military Employment*, <https://finabel.org/wp-content/uploads/2022/08/46.-Modernising-Recruitment-and-Retention-Strategiess-1.pdf> (24. studenog 2023.).
2. Bhatti, Z. B.; McDonald, L. (2019). *Overcoming Shortages of Skilled Civil Servants in Remote and Hardship Areas*, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/455631549954357933/pdf/134549-BRI-PUBLIC-Overcoming-Shortages-of-Skilled-Civil-Servants-in-Remote-and-Hardship-Areas-GovernanceNotesNov.pdf> (19. travnja 2023.).
3. Blok, C. (2004). *Policing in the Netherlands*, <https://polis.osce.org/country-profiles/netherlands> (25. travnja 2023.).
4. Bove, V.; Di Leo, R.; Giani, M. (2023). *Conscription's comeback: The everlasting appeal of an age-old policy*, <https://cepr.org/voxeu/columns/conscriptions-comeback-everlasting-appeal-age-old-policy> (4. svibnja 2023.).
5. CAF (n.d.). *Canadian Armed Forces professional development framework*, <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/education-training/professional-development/framework.html> (24. travnja 2023.).
6. Dolan, M. (2021). *Considering the Military Model for Recruiting and Retention in Law Enforcement*, <https://www.dolanconsultinggroup.com/wp-content/uploads/2021/01/Military-Model-of-Recruiting.pdf> (20. travnja 2023.).
7. Dore, J.-F. (2021). *Mentoring in the Canadian Armed Forces: Are We Missing Out?*, <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/23/286/Dore.pdf> (25. travnja 2023.).
8. Erickson, S. G. (2023). *Addressing the Challenges of Recruiting and Retention in Law Enforcement*, <https://americafirstpolicy.com/latest/addressing-the-challenges-of-recruiting-and-retention-in-law-enforcement>.
9. EURES (2022). *Report on labour shortages and surpluses 2022*, <https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2023-03/eures-labour-shortages-report-2022.pdf> (24. studenog 2023.).
10. EUROMIL (2019). *EUROMIL Position on Recruitment and Retention*, https://euromil.org/wp-content/uploads/2019/04/1904_EUROMIL_Position_Paper_Recruitment_and_Retention.pdf (30. travnja 2023.).

11. EDA (2018). *The Impact of Demographic Change on Recruitment and Retention of Personnel in European Armed Forces*, https://eda.europa.eu/docs/default-source/reports/impact-personnel_executive-summary.pdf?platform=hootsuite (30. travnja 2023.).
12. Hanks, R. (2022). *What Soldiers Want: The Gen Z Perspective*, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2022/February/What-Soldiers-Want/> (19. travnja 2023.).
13. Higginbotham, D. (2022). *Joining the Police*. Dostupno na <https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/law-enforcement-and-security/joining-the-police> (20. travnja 2023.).
14. IR (2021). *Germany: becoming the officer in policer*, <https://www.immigration-residency.com/become-police-officer-germany/> (20. travnja 2023.).
15. Janoowaala, M. (2021). *Recruiting police officers- How data makes a difference*, <https://policinginsight.com/features/being-smart-with-data-to-solve-your-police-recruitment-challenges-part-2-gaining-insights-to-improve-the-application-process/> (20. travnja 2023.).
16. Lund, N. N. (2023). *Mentoring on a division*. <https://www.ausa.org/articles/mentoring-division> (5. svibnja 2023.).
17. Marčetić, G.; Manojlović Toman, R.; Džinić, J. (2020). *Tackling the challenge of employment and retention in the civil service*, <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2020/07/EUPAN-Presidency-Report-Croatia.pdf> (3. svibnja 2023.).
18. McKinsey and Company (2022). *What workers want is changing. That could be good for government*, <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/what-workers-want-is-changing-that-could-be-good-for-government#/> (3. svibnja 2023.).
19. Ministry of Defence (2018). *A Force for Inclusion Defence Diversity and Inclusion Strategy 2018 – 2030*. Ministry of Defence UK, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/907901/20180806-MOD_DI_Plan_A4_v14_Final-U.pdf (21. travnja 2023.).
20. Ministry of Defence (2021). *Defence in a competitive age*, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/974661/CP411_-Defence_Command_Plan.pdf (21. travnja 2023.).
21. Ministry of Defence (2022). *UK Armed Forces Families Strategy 2022-32*, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1048269/UK_Armed_Forces_Families_Strategy_2022_to_2032.pdf (3. svibnja 2023.).
22. NATO (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel*, https://www.nato.int/issues/women_nato/recruiting%20&%20retention%20of%20mil%20personnel.pdf (18. travnja 2023.).
23. NATO (2019). *Summary of the National Reports of NATO Member and Partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives*, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/9/pdf/NCCGP_Full_Report_2019.pdf (19. travnja 2023.).

24. Orrick, W. D. (2018). *Best Practices Guide for Recruitment, Retention, and Turnover of Law Enforcement Personnel*, <https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/BP-RecruitmentRetentionandTurnover.pdf> (20. ožujka 2023.).
25. Ring, B. (2022). *Scientific Approach to Solving Army Retention and Recruiting Problem Self-Determination Theory and Authentic Leadership Theory*. *Small Wars Journal*, <https://smallwarjournal.com/jrnl/art/scientific-approach-solving-army-retention-and-recruiting-problem-self-determination> (20. travnja 2023.).
26. Schroder, G. (2022). *Recruitment and retention in military organizations*, <https://www.linkedin.com/pulse/recruitment-retention-military-organizations-dr-germar-schr%C3%B6der> (31. ožujka 2022.).
27. Spanjaart, J. (2022). *The state of military recruitment and retention: Shortages are everywhere*, <https://totalent.eu/the-state-of-military-recruitment-and-retention-shortages-are-everywhere/> (3. svibnja 2023.).
28. Staudenmaier, R. (2020) *German police lower language requirements for recruits*, <https://www.dw.com/en/germany-to-lower-language-requirements-for-federal-police-recruits/a-52065649> (24. travnja 2023.).
29. Vagt, S. (2019). *Why European national militaries should be open to all EU citizens?* *FNF_Policy%20Paper%20Why%20European%20national%20militaries.pdf* (24. travnja 2023.)
30. Thomas, J.; Thomas, T. (2015). *Mentoring, Coaching, and Counseling Toward A Common Understanding*, https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20150831_art012.pdf (2. veljače 2024.).
31. Trucano, M; Myers, R.; Corbo, A.; Hare, A.; Gaddes, R. (2017). *Foreign Military Strategies to Recruit and Retain Women. Insight Policy Research*, <https://dacowits.defense.gov/Portals/48/Documents/General%20Documents/RFI%20Docs/March2017/Insight%20RFI%203.pdf?ver=2017-03-17-113845-857> (21. travnja 2023.).
32. Vijeće Europe (2013). *The European Convention on Human Rights and Policing*, https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/handbook_european_convention_police_eng (24. studenog 2023.).

Summary

ARMY AND POLICE IN TIMES OF CRISES - HOW TO ATTRACT AND RETAIN THE BEST PEOPLE

The role of the police and the army is of particular importance in times of crises such as the health threat caused by the COVID-19 disease pandemic, natural disasters such as earthquakes or floods, war situations and intense mixed migrations. At the same time, the army and the police are faced with an internal crisis, which is reflected in the difficulties in attracting and retaining quality people. Negative demographic trends, changed life preferences, and working conditions which are insufficiently adapted for the new generations lead to a lack of

necessary candidates and a decrease in the attractiveness of work in public administration in general. These problems are accentuated in the army and the police, which have the authority to encroach on the fundamental rights and freedoms of citizens. In these departments, in addition to the general conditions necessary for employment in the civil service, special physical and mental preparation is required. This paper provides an overview of contemporary trends and challenges that the army and the police face in contemporary society and systematizes the methods of attracting and retaining people in these departments. Based on the content analysis of the selected scientific literature, the methods are divided into three categories: a) those aimed at attracting people, b) those aimed at retaining people, and c) those that have a dual function of attracting and retaining people in the army and the police. For each of the methods, comparative examples of their actual application are given. The paper opens the door for future research, specifically aimed at solving the problem of attraction and retention in the Croatian army and police, and represents a basis for learning from comparable experiences.

Keywords: *army, police, attraction and retention, public administration, crises*