

IVA BALGAČ*

Privlačenje i odabir kandidata za Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka

Sažetak

Policajska akademija središnje je i jedino tijelo u Republici Hrvatskoj zaduženo za provođenje obrazovanja policijskih službenika na svim razinama - od temeljnog do visokoškolskog obrazovanja te specijalističkih obuka, seminara i tečajeva. Tijekom svih reformskih i organizacijskih promjena koje su se dogodile, najznačajnije promjene nastale su u području temeljnog policijskog obrazovanja koje se u ovome trenutku provodi kroz Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka. Osim promjena koje su nastupile vezane za sam program obrazovanja, nastupile su i promjene u načinu na koji se kandidati privlače i odabiru za spomenuti program obrazovanja.

Ovaj rad imao je za cilj preispitati pristup i metode Ministarstva unutarnjih poslova u procesu privlačenja i odabiru kandidata i kandidatkinja za Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka te ih analizirati i usporediti s općeprihvaćenim standardima privlačenja i odabira na tržištu rada, kao i sa standardima i praksom međunarodnih policijskih organizacija. Primjenom metode analize slučaja u radu je utvrđeno kako su metode i postupci koje Ministarstvo unutarnjih poslova koristi u postupku privlačenja i odabira uvelike usklađeni s općeprihvaćenim standardima kao i s praksom međunarodnih policijskih organizacija. Također se navode područja ovih postupaka u kojima je učinjen značajan iskorak, ali i preporuke za područja koja treba dodatno osnažiti.

Ključne riječi: *privlačenje kandidata, odabir kandidata, policijsko obrazovanje, upravljanje ljudskim potencijalima.*

* Iva Balgač, pomoćnica načelnice Policijske akademije, Policijska akademija, MUP RH, Zagreb, Hrvatska.

UVOD

Policijska akademija Ministarstva unutarnjih poslova RH središnje je, ali i jedino tijelo zaduženo za provođenje obrazovanja policijskih službenika u Republici Hrvatskoj na svim razinama, od temeljnog do visokoškolskog obrazovanja te specijalističkih obuka, seminara i tečajeva. Tijekom godina, a prateći sve reformske, organizacijske i zakonodavne promjene, mijenjalo se i policijsko obrazovanje. Važno je istaknuti da je bez obzira na promjene osnovno polazište policijskog obrazovanja ostalo isto i temelji se na načelu cjeloživotnog obrazovanja. Ovo osnovno polazište dobiva i sve veći značaj (Bratković, 2019). Najveće promjene dogodile su se upravo u području temeljnog policijskog obrazovanja te se u nekoliko navrata mijenjao koncept ove vrste obrazovanja, odnosno – ono se provodilo u okviru četverogodišnje srednje škole, dvogodišnje srednje škole, u okviru programa obrazovanja odraslih za zanimanje policajac tzv. prekvalifikacije te temeljnog policijskog tečaja (Balgač, 2020). U ovome trenutku temeljnim policijskim obrazovanjem, u skladu sa Zakonom o policiji, smatra se redovito srednjoškolsko obrazovanje kroz 3. i 4. razred Policijske škole, srednjoškolsko obrazovanje odraslih za zanimanje policajac te temeljni policijski tečaj (Zakon o policiji, NN 34/11., 130/12., 89/14., 151/14., 33/15., 121/16., 66/19.). U kontinuitetu od 2013. godine temeljno obrazovanje policijskih službenika provodi se kroz Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka u nadležnosti Policijske škole „Josip Jović“. Broj polaznika Programa obrazovanja tijekom godina varirao je između 300 i 800, a ovisno o potrebama Ministarstva unutarnjih poslova te strateškim odlukama vezanim uz upravljanje ljudskim resursima. Način na koji su se kandidati privlačili i odabirali za spomenuti program obrazovanja također je doživio svojevrstne promjene.

Ovaj rad ima za cilj sagledati dosadašnju praksu u Republici Hrvatskoj vezanu za značajan segment upravljanja ljudskim resursima, privlačenje i odabir kadrova za Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka. Svrha rada teži ka usporedbi hrvatskih iskustava s općeprihvaćenim principima i standardima privlačenja i odabira kandidata za pojedini posao ili školovanje; također nudi uvid u komparaciju s iskustvima drugih policijskih organizacija; te u konačnici upućuje na eventualne prijedloge koji bi doveli do uspješnijeg procesa privlačenja i odabira kandidata za Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka.

1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA IZ ASPEKTA PRIVLAČENJA I ODABIRA KANDIDATA

Postupak privlačenja i odabira kandidata za pojedino zanimanje i posao, ali i obrazovanje - predstavlja proces s kojim se susreće svaka privatna tvrtka, ali i državno i javno tijelo. Važnost spomenutog procesa ne može se preneglasiti kao ni važnost posljedica, kako pozitivnih, tako i negativnih, koje taj proces može imati na kasnije funkcioniranje određene tvrtke ili tijela. Spomenuti proces predstavlja segment upravljanja ljudskim resursima i potencijalima te označava početnu fazu ovoga sveobuhvatnog strateškog područja.

Ljudski resursi čine živi faktor organizacije tvrtke („ljudski kapital“) koji svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše pridonose uspješnom ostvarivanju ciljeva tvrtke (Buble, 2006). Ljudski potencijal označava pojedince u okviru određene tvrtke te njihove sposobnosti, ali i dio organizacije koja se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem,

treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje (Zlatar, 2010b). Kao poslovna funkcija, upravljanje ljudskim potencijalima sadrži poslove i zadatke vezane uz ljude, njihovo pronalaženje, selekciju, educiranje i druge vrste aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenika. Ova poslovna funkcija kombinira interes organizacije i njezinih zaposlenih (Vujić, 2004).

Upravljanje ljudskim resursima posebna je znanstvena disciplina koja uključuje sve procese i aktivnosti kojima je cilj upravljanje zaposlenicima i njihovim karijerama u pojedinoj organizaciji, odnosno odnos sa zaposlenicima.

Sustav odabira pri zapošljavanju:

- Analize zaposlenika
- Povećanje produktivnosti
- Sustavi poticajnih programa
- Razvoj i edukacija
- Ponašanje zaposlenika
- Pravna regulativa, sindikati, zaštita zaposlenika i slično (Bahtijarević- Šiber, 1999).

Razlika između pojmova ljudskih potencijala i ljudskih resursa jest ta što se ljudski potencijali odnose na radnika kao pojedinca te njegov individualni doprinos za neku tvrtku, a također se odnosi i na dio tvrtke koji je zadužen za regrutiranje, novačenje, analizu itd.; dok se pojam ljudski resursi odnosi upravo na ljude u tvrtki označene kao sredstvo (Zlatar, 2010b). Dakle, prema spomenutoj autorici, upravljanje ljudskim resursima definira se kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrjednijim sredstvima organizacije – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva organizacije.

Cilj upravljanja ljudskim resursima najveći je mogući povrat uloženi sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog potencijala te minimiziranje financijskih rizika i troškova. Moderno upravljanje ljudskim resursima brine ne samo o potrebama, interesima i zahtjevima organizacija i institucija, već i o potrebama, interesima i zahtjevima samih zaposlenika koji su angažirani unutar širokog spektra različitih djelatnosti (Kuka, 2011).

U policijskim organizacijama ljudski resursi, odnosno ljudski kapital i upravljanje njihovim potencijalima dolazi do posebnog izražaja i važnosti posebice uvažavajući činjenicu da uspjeh policijske organizacije ovisi i promatran je kroz prizmu uspjeha svakog pojedinog policijskog službenika i njegova individualnog djelovanja. Policijske organizacije nemaju drugi „proizvod“ - osim svojih zaposlenika, na kojem bi gradile svoju uspješnost (Borovec, Balgač, Karlović, 2011) pa je i upravljanje ljudskim resursima, u svim svojim fazama, od presudne važnosti za svaku policijsku organizaciju.

2. PRIVLAČENJE I NOVAČENJE KANDIDATA

Novačenje zaposlenika predstavlja proces privlačenja potencijalnih kandidata koji imaju kompetencije za uspješno obavljanje onih poslova za koje postoje slobodna radna mjesta (Jurina, 2009). Prema Mondy i Mondy (2014) novačenje je povremeni proces privlačenja individua u dovoljnom broju i s prikladnim znanjem i kvalifikacijama da bi se prijavili za rad u organizaciji. Organizacija tada može birati između kandidata tražeći one s kvalifikacijama najbližim traženim za otvoreno radno mjesto. Traženje pravog načina za privlačenje kandidata izuzetno je važno jer troškovi regrutacije znaju biti visoki.

Sveobuhvatne kampanje privlačenja poželjnih kandidata nemaju za cilj samo privući veliki broj kandidata već privući veliki broj kandidata koji zadovoljavaju propisane norme i zahtjeve i koji su ozbiljni u svojoj namjeri. Potrebno je osmisliti kampanju i ciljane aktivnosti koje će privući one kandidate koje ne samo da zadovoljavaju propisane natječajne zahtjeve već su i sposobni završiti obuku ili probno razdoblje rada. Kroz ovakav pristup smanjuju se i troškovi kasnijih procesa odabira i obuke jer će minimalizirati troškove postupka odabira (testiranja) i odustanka u obuci nakon nekog vremena. U konačnici – cilj je imati dovoljan broj kvalificiranih i motiviranih kandidata i među njima odabrati one najbolje.

Loše privlačenje, kao i loš odabir budućih policijskih službenika rezultirat će njihovom nemogućnošću ili nedostatkom volje da obavljaju poslove u skladu sa zahtjevima koji se pred njih postavljaju, nemogućnošću da djeluju u društvu okarakteriziranom različitostima ili da obavljaju složene poslove u stresnim i zahtjevnim situacijama. S druge pak strane, velika većina policijskih organizacija veliki dio svojeg proračuna koristi za plaće i druge troškove svojih zaposlenika te je poželjno da se izbjegnu loše posljedice krivog odabira. Stoga se još i sada, u 21. stoljeću postavlja pitanje jesu li postojeće tehnike za privlačenje i odabir kandidata za zanimanje policajac primjerene te može li se osigurati da baš odabrani kandidati završe obuku za koju su odabrani (Cox, Marchionna, Fitch, 2017).

Kao najčešći alati privlačenja kandidata navode se:

1. oglasi u različitim tiskovinama i tiskani promotivni materijali
2. sajmovi zapošljavanja i obrazovanja
3. oglašavanje na internetu (Roberg, Novak, Cordner, Smith, 2015).

Za policijsku, ali i svaku drugu organizaciju neupitan je značaj i važnost privlačenja što većeg broja motiviranih kandidata i kandidata željnih rada da bi se na taj način mogao osigurati, među širokim brojem prijavljenih kandidata, odabir baš onih najboljih za službu ili školovanje. S tim ciljem **policajska organizacija mora prodrijeti do što šireg kruga potencijalnih kandidatkinja i kandidata, detaljno ih informirati o uvjetima i normama natječaja, ali i zahtjevima službe i profesije.** Sasvim je očekivano kako svi ti kandidati, bez obzira na svoje kvalitete, nemaju iste interese, ne posjećuju ista mjesta ili ne čitaju iste novine pa ih stoga treba informirati i privući na različite načine i različitim komunikacijskim tehnikama i alatima (Balgač, 2017).

Kako bi doseg i uspješnost procesa privlačenja bio što uspješniji i učinkovitiji te imao što manje negativnih posljedica na kasnije procese poželjno je utvrditi i poželjan profil kandidata, budućeg policijskog službenika, odnosno koje su to karakteristike, kompetencije i vještine kojima taj kandidat može zadovoljiti zahtjevima buduće profesije. Na taj način, aktivnosti u privlačenju i same kampanje mogu biti dodatno osnažene i preciznije u svojem dosegu.

Američki autor Patti (2009, prema Cox, Marchionna, Fitch, 2017) izdvaja 16 osobina i osobnih načela koje mora imati uspješan i učinkovit policijski službenik:

- pouzdanost
- poštenje
- sposobnost rukovođenja/vodstva
- povjerljivost
- prihvaćanje odgovornosti za sebe i druge
- prihvaćanje kritike

- analitičnost, bez sklonosti prebrzog zaključivanja
- spremnost za pružanje pomoći
- sposobnost kompromisa za veće dobro
- sposobnost osporavanja nezakonitih naloga i zapovijedi
- poštovanje zakonitih i opravdanih naloga i zapovijedi
- perspektiva
- netolerancija prema korupciji
- timski rad
- neprihvatanje nezasluženi osobnih pohvala i nagrada.

Istraživanjem o poželjnim vještinama policijskih službenika provedenim 2018. godine u Republici Hrvatskoj utvrđeno je kako je poželjan profil policijskog službenika onaj policijski službenik koji služi javnosti, prema građanima se odnosi uljudno, s poštovanjem i bez predrasuda, suradnički je orijentiran i prema kolegama i prema građanima, djeluje u skladu sa zakonom i profesionalnim standardima te je spreman na stalno učenje i profesionalni razvoj (Borovec, Dunaj, Tuškan, 2019).

Karakteristike poželjnog profila policijskog službenika mijenjaju se kako se mijenja i razvija društvo u cjelini, kako se mijenjaju zahtjevi građana i javnosti prema policiji, ali i kako se mijenjaju modeli policijskog rada. Svaki model policijskog djelovanja i rada nužno ovisi o aktualnom društveno-političkom kontekstu, ali i svojem povijesnom naslijeđu; stoga je stupanj razvoja policije povezan i s dostignutom demokratizacijom društva (Vitez, Balgač, 2016). U tom kontekstu, profil poželjnog policijskog službenika koji je poslove obavljao u tradicionalnom poslovnom modelu okarakteriziranom kao legalistički model djelovanja te su u svojem radu bili reaktivni, provodili zakon i striktno slijedili zapovijedi, upute i procedure (Cajner Mraović, Faber, Volarević, 2003) – znatno se razlikuje od profila policijskog službenika koji djeluje u sklopu moderne policijske organizacije. Demokratizacijom društva počeo se 80-ih i 90-ih godina prošlog stoljeća razvijati i novi model policijskog djelovanja – policija u zajednici (engl. *Community Policing*). Nova filozofija policijskog djelovanja utemeljena je na ideji da policijski službenici i građani rade zajedno te da na različite načine rješavaju aktualne probleme na razini lokalne zajednice koji su vezani uz kriminalitet, strah od kriminala te različite oblike društvenih poremećaja (Trojanowicz, Bucqueroux, 1990). Na temelju ovog pristupa od policijskih se službenika očekuje, uz tradicionalno provođenje zakona, otvaranje prema zajednici, traženje suradnje s građanima, različitim skupinama društva, nevladinim organizacijama, lokalnom zajednicom i medijima (Borovec, Dunaj, Tuškan, 2019). Nakon implementacije modela policije u zajednici u svakodnevnu se praksu uvodi model kriminalističko-obavještajnog rada policije (engl. *Intelligence-Led Policing – ILP*) (Vitez, Balgač, 2016). ILP model zahtijeva timski rad koji uključuje analitičare, policijske službenike na svim razinama te rukovoditelje. Za policijske službenike ovaj model zahtijeva veći angažman i kvalitetnije prikupljanje informacija te razumijevanje i bolje korištenje obavještajnih podataka (Borovec, Dunaj, Tuškan, 2019).

Sve navedeno još jednom potvrđuje činjenicu kako je proces privlačenja i novačenja poželjnih kandidata izuzetno složen i ovisan o nizu parametara koji trebaju biti razrađeni i uzeti u obzir prilikom kreiranja i vođenja svih aktivnosti i kampanja.

2.1. Privlačenje pripadnika manjinskih i ranjivih skupina

Uvažavajući brze i vrlo značajne demografske promjene na tržištu rada pitanje demografskog sastava ljudskih potencijala i novi pristup različitosti postaju središnje teme upravljanja ljudskim potencijalima općenito (Millmore Lewis, Saunders, Thornhill, Morrow, 2007). Novi pristupi idu za time da maksimiziraju ljudske potencijale koji proizlaze iz različitosti, ali i da istovremeno otklone tj. ublaže prepreke kao što su predrasude i podjele koje mogu otežati dobro funkcioniranje raznolikih ljudskih potencijala. Jednake mogućnosti u zapošljavanju stavljaju naglasak na zabranu diskriminacije s jedne strane, te ispravljanje prijašnje diskriminacije s druge strane (Vukojić Tomić, 2017).

Mnoge policijske organizacije ulažu velike napore kako bi u svoje redove privukle i predstavnike manjinskih i ranjivih grupa (nacionalne manjine, različite etničke grupe, pripadnike LGBT populacije, žene i sl.) jer se različitost u policijskim redovima pokazala kao izrazita prednost u postupanju u okviru cjelokupne društvene zajednice. Različitost u policijskim redovima doprinosi snažnijoj izgradnji povjerenja između policije i zajednice te pridonosi učinkovitijoj borbi protiv kriminala i osiguranju javne sigurnosti (COPS Office, 2009; Matthews, Keller, Lim, 2012; Miller, Clery, Richardson, Topper, Cronen, Lilly, Hinkens, Yin, 2016). S druge pak strane postavlja se pitanje uvjeta odabira i mogućnosti optužbi za diskriminaciju. Stoga je preporuka da se utvrdi i kreira jedinstveni sustav kriterija i zahtjeva koji moraju:

- biti valjani i opravdani
- biti pouzdani
- biti dosljedni
- točno odražavati zahtjeve radnog mjesta
- omogućavati nadzor pristranosti prilikom ocjenjivanja i rangiranja (Billikopf, 2006 prema Cox, Marchionna, Fitch, 2017).

U svojim kampanjama i procesu privlačenja, policijske agencije posebnu pozornost posvećuju **jednakim mogućnostima** za sve pripadnike i pripadnice društva, posebice zbog imidža tradicionalnih organizacija u kojima pretežno prevladavaju (bijeli) muškarci. Kako bi se postigao željeni cilj često je potrebno razviti zasebnu strategiju privlačenja koja je usmjerena upravo na te potencijalne kandidate (Roberg, Novak, Corder, Smith, 2015; Balgač, 2017). Jednakost s jedne strane, i različitost s druge strane, pomažu organizacijama da svoj posao obavljaju na kreativniji i inovativniji način te time poboljšaju svoje postupanje. Tim koji u svojem sastavu ima različite pripadnike društva učinkovitiji je u rješavanju problema, ima širi spektar i percepciju u postupanju te može pružiti inovativnija i trajnija rješenja određenih problema s kojima se susreće (ACPO, 2010). Takva policijska organizacija koja demografski odgovara društvenoj zajednici u kojoj djeluje potiče i povećava svjesnost policijskih službenika o pravima manjina te različitostima u društvu (Miles-Johnson, 2016).

Pojedine policijske organizacije kao preporuku za privlačenje većeg broja žena u svojim kampanjama i aktivnostima privlačenja posebice koriste alate (časopisi, internetski portali) koji su usmjereni na žene i koje uglavnom koriste žene (WPON, 2012; Balgač, 2017; Cox, Marchionna, Fitch, 2017). Jednako tako preporuka je posjećivati događaje (npr. sajmove rada) ili pak mjesta (npr. fitness centre) koja posjećuju žene te u svoje aktivnosti uključiti žene pripadnice policijskih organizacija (NCWP, 2003; Roberg, Novak, Corder, Smith, 2015;

Balgač, 2017). Na temelju istraživanja „Samoprocjena rodne osjetljivosti policijske prakse u Republici Hrvatskoj 2013. godine izrađene su preporuke za privlačenje žena:

1. oglašavati natječeaje u različitim medijima uključujući i one koji su okrenuti ženskoj populaciji i manjinama, pri čemu koristiti različite komunikacijske kanale, a posebno nove medije;
2. aktivnosti oglašavanja intenzivno provoditi na područjima na kojima nedostaje dovoljno zainteresiranosti kandidata za policijsku službu, kao i među pripadnicama/pripadnicima manjinskih i marginaliziranih grupa;
3. izraditi promotivne materijale za natječaj koji uključuju fotografije žena različite starosti na različitim policijskim poslovima;
4. intenzivirati distribuciju plakata i drugog promotivnog materijala s fokusom na žensku populaciju. Materijale postavljati u javnim službama u kojima je masovna prisutnost žena, kao u sportskim centrima, fitness centrima, javnim ustanovama;
5. povećati broj izravnih promocija kao što su: dani otvorenih vrata, tribine u srednjim školama, okrugli stolovi, sudjelovanje na sajmovima zapošljavanja i obrazovanja te osigurati da u tim događajima sudjeluju žene iz policije koje mogu odgovoriti na pitanja o obuci/profesiji općenito te posebno na pitanja potencijalnih kandidatkinja o ulozi žena u policiji i izazovima te profesije, posebno u dijelovima zemlje odakle dolazi manji broj kandidatkinja i kandidata;
6. omogućiti i uspostaviti komunikacijske kanale za izravne i konkretne upite zainteresiranih kandidatkinja/kandidata te omogućiti izravan kontakt potencijalima kandidatkinjama i kandidatima sa zaposlenima u policiji;
7. široko oglašavati jasno definirane norme fizičke spremne i druge kriterije za prijam kako bi žene na vrijeme bile upoznate s uvjetima;
8. uspostaviti suradnju s nevladinim udrugama kako bi se uz njihovu pomoć privukle žene iz manjinskih i marginaliziranih grupa (Balgač, 2017).

Kao i kod privlačenja žena, privlačenje manjinskih skupina društva također zahtijeva fokusirani pristup i uvelike ovisi o trima stvarima: odnos policijske organizacije i zajednice, iskustvo manjinskih predstavnika s policijom i metode koje policijska organizacija koristi prilikom privlačenja manjina. Sve tri činjenice od iznimne su važnosti za uspjeh u privlačenju manjinskih predstavnika (California Commission on Peace Officer Standards and Training, 2006).

Strategije slične onima za privlačenje žena za policijsku službu primjenjive su i na manjinske grupe. Pojedine policijske organizacije prije početka kampanja i procesa privlačenja osnivaju radne grupe koje će osmisliti način i strategiju privlačenja pripadnika manjinskih grupa. Također se rabe promotivni materijali s fotografijama policijskih službenika pripadnika manjina, u kampanjama sudjeluju policijski službenici manjinske populacije te se traži pomoć nevladinih organizacija i organizacija civilnog društva koje zastupaju interese manjina (Roberg, Novak, Cordner, Smith, 2015).

Ako policijske organizacije žele u svojim redovima imati kandidate, predstavnike žena i manjinskih skupina, tada trebaju razviti inovativne strategije privlačenja, promicati policijsku kulturu koja sve zaposlenike tretira jednako i s poštovanjem te je ukoliko i neophodno imati

nepristran plan odabira, raspodjele poslova i mogućnosti napredovanja (Roberg, Novak, Cordner, Smith, 2015).

U konačnici, ako policijske organizacije žele pružiti najbolju uslugu i biti javni servis svojim građanima, trebaju privući i odabrati najbolje kandidate koji trenutačno postoje na tržištu rada (Cox, Marchionna, Fitch, 2017). Ovaj cilj jedino je ostvariv ukoliko (budući) policijski službenici shvaćaju i razumiju paradigmu javnog servisa građana i društveni kontekst u kojem trebaju obavljati svoje zadaće (Glenn, Pantich, Barnes-Proby, Williams, Christian, Lewis, Gerwehr, Brannan, 2003).

Uvažavajući sve spomenuto, može se zaključiti kako je proces privlačenja kandidata vrlo važan i kompleksan proces koji ima dalekosežne posljedice na sve kasnije procese upravljanja ljudskim resursima u policijskom sustavu. Stoga je prilikom kreiranja i osmišljavanja aktivnosti privlačenja potrebno postaviti sljedeća pitanja i djelovati u skladu s odgovorima:

- Tko su kandidati koje želimo privući, odnosno koji je to profil budućih policijskih službenika koje želimo privući i koji najbolje odgovara trenutačnim modelima rada policije?
- Želimo li da demografska slika policijske organizacije odgovara demografskoj slici društva u kojem se obavlja policijski posao te želimo li na taj način osigurati veću uspješnosti policijske organizacije?
- Koji su to komunikacijski alati kojima ćemo najbolje prenijeti naše zahtjeve i prodrijeti do što šireg kruga potencijalnih kandidatkinja?
- Je li potrebno osmisliti zasebne kampanje za manjinske i ranjive skupine?

3. SELEKCIJA/ODABIR KANDIDATA

Selekcija, odnosno odabir kadrova jest izbor pravih osoba za posao između mogućih kandidata. Ona je upravo i jedan od najvažnijih izbora jer kvaliteta i uspješnost posla ovise o kvaliteti kadrova koji obavljaju posao (Buble, 2006). Odabir kandidata zahtjevan je proces jer svaka tvrtka ili državno tijelo pokušava izdvojiti, iz spektra privučenih i zainteresiranih kandidata, upravo one kandidate koji posjeduju znanja, vještine i osobne karakteristike koje će osigurati i pomoći toj organizaciji da ostvari svoje ciljeve ili pak one koji će biti sposobni završiti obuku/školoavanje za koje se odabiru.

Prema Bubleu (2006) odabir se provodi na dva načina:

- prvi je način određivanje minimalnih kriterija osobina, sposobnosti i znanja koje kandidat mora ispuniti te se taj izbor obavlja samo između onih kandidata koji već ispunjavaju taj minimum, dok su ostali isključeni iz izbora;
- drugi je način ispitivanje osobina, sposobnosti i znanja kandidata te njihovo rangiranje po rezultatima.

Odabir se najčešće provodi kombinacijom ovih dvaju načina, odnosno – najprije se izdvoje kandidati s minimalnim uvjetima posla te se potom rangiraju po vlastitim osobinama, sposobnostima i znanjima.

Metode i tehnike odabira jesu postupci koji se mogu sastojati od jednog ili više koraka čije analize potom služe za odabir potrebnog kandidata kao radnika za određeni posao. Jedna od učestalih podjela u današnje vrijeme jest podjela na standardne metode (npr. testovi ličnosti), metode vezane za posao (npr. testovi znanja) i nekonvencionalne metode (npr. testovi na droge) (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Prema Šverko (2012) metode koje će se rabiti za odabir kandidata u konkretnoj organizaciji ovise o puno čimbenika: ciljani posao, opća politika o poslu, strategija zapošljavanja, filozofija i stav menadžmenta i slično. Autor navodi sljedeće metode odabira:

- Psihotestovi
 - testovi kognitivnih sposobnosti
 - testovi psihomotoričkih sposobnosti
 - testovi senzornih sposobnosti
 - testovi sposobnosti specifični za neka područja djelatnosti
 - testovi ličnosti.
- Ostale metode odabira
 - intervju
 - pristupni biografski upitnici
 - školske kvalifikacije i radne karakteristike
 - objektivna provjera ljudskog znanja
 - medicinski pregled.

Odabir najboljih kandidata na tržištu rada za policijsku je službu izuzetno bitan. Važan je zbog potrebe da se odaberu najbolji kandidati koji će biti uspješni u obuci koja slijedi, ali i koji će biti uspješni u kasnijem obavljanju posla (Wright, Dai, Greenback, 2011). Selekcija je ključna zbog činjenice što će upravo ti odabrani kandidati u budućnosti postati rukovoditelji predmetne policijske organizacije i kvaliteta pojedinca odredit će kvalitetu organizacije (Oliver, 2014). Postavlja se pitanje koje su to kvalitete budućih policijskih službenika koje trebaju biti uzete u obzir prilikom postupka odabira i kako kreirati taj postupak, a kako bi se zajamčio prije spomenuti cilj.

Prema Oliveru (2014) sljedeća znanja, vještine, sposobnosti, ponašanja i osobine budućih policijskih službenika trebaju biti uzeta u obzir:

- **Integritet:** kandidat ima visoke moralne i etičke standarde te snažan integritet;
- **Spoznajne vještine o različitostima u društvu:** kandidat ima sposobnost nepristranog djelovanja i razumije pitanja različitosti društva;
- **Orijentiran je na pružanje usluge:** kandidat razumije da je na usluzi društvu te je predan i službu stavlja iznad sebe;
- **Timski rad:** kandidat je spreman na timski rad i okrenut je timu. Ima mogućnost rada s drugima na suradnički, brižan i podržavajući način, a kako bi postigao cilj svojeg tima;
- **Verbalne komunikacijske vještine:** kandidat ima sposobnost dobre verbalne komunikacije. Ima razvijenu sposobnost slušanja te preciznog verbaliziranja svojih ideja drugima;

- **Pismene komunikacijske vještine:** kandidat ima sposobnost dobre pisane komunikacije te je sposoban na precizan, konzistentan i primjeren način svoje ideje prenijeti pisanim putem;
- **Motivacija:** kandidat ima visoku motivaciju za samostalni rad;
- **Donošenje odluka:** kandidat ima sposobnost donošenja odluka i rješavanja problema;
- **Dobri međuljudski odnosi:** kandidat ima sposobnost interakcije s drugima i pokazuje sposobnost stvaranja dobrih međuljudskih odnosa;
- **Samokontrola:** kandidat ima sposobnost zadržavanja samokontrole u stresnim situacijama. Samodisciplina je ključna za pravilno postupanje;
- **Vještine planiranja i organiziranja:** kandidat ima sposobnosti planiranja i organiziranja;
- **Želja za uspješnošću:** kandidat je vođen željom za uspjehom te je voljan i motiviran biti uspješan u postizanju osobnih i timskih ciljeva.

Prvi selekcijski postupci zasnovani na znanstvenim činjenicama, provode se u novom suvremenom dobu, a odnose se prije svega na **motoričke, funkcionalne sposobnosti, antropološke karakteristike i kognitivne karakteristike te specifična policijska znanja i vještine**. Elementi koji se trenutačno rabe u praksi za odabir ljudskih resursa za potrebe policije, ali i za inicijalno razvrstavanje (klasifikaciju) policijskih službenika jesu stupanj motoričkih i funkcionalnih sposobnosti, zdravstveni status pojedinca (određen rezultatima prethodnog sistematskog zdravstvenog pregleda) i stupanj obrazovanja (Hadžikadunić, Šuvalija, Bajraktarević, 2013).

Pojedine policijske organizacije, posebice u Sjedinjenim Američkim Državama, utvrdile su minimalnu razinu standarda koje potencijalni kandidat treba zadovoljiti prilikom procesa odabira (Decicco, 2000). Procjena se provodi nizom metoda i testova odabira (Decicco, 2000; Conser, Paynich, Gingerich, 2013; Roberg, Novak, Corder, Smith, 2015; Cox, Marchionna, Fitch, 2017):

- **Status kandidata** – procjena kandidata obavlja se kroz provjeru državljanstva, dobi, visine i težine, posjedovanja određene razine obrazovanja, posjedovanja vozačke dozvole;
- **Procjena dostojnosti i morala kandidata** – procjena kandidata provodi se kroz sigurnosnu provjeru kandidata, testiranje na droge te poligrafsko testiranje, a s ciljem utvrđivanja vjerodostojnosti podataka koje je kandidat naveo u prijavi;
- **Procjena fizičkih sposobnosti kandidata** – procjenjuje se fizička sprema, kondicija i izdržljivost potencijalnih kandidata nužna za obavljanje policijskog posla;
- **Psihološka procjena** – testovi koji se koriste za provjeru psihološkog stanja kandidata mogu se razvrstati u dvije kategorije: oni koji mjere inteligenciju, znanje i sposobnost te testovi koji procjenjuju psihološko stanje kandidata;
- **Liječnički pregled** – procjena kandidata obavlja se na temelju liječničkog pregleda i unaprijed utvrđenih zdravstvenih standarda nužnih za obavljanje policijskog posla;
- **Procjena komunikacijskih sposobnosti** – procjena kandidata provodi se putem pisanih testova znanja te intervjua koji se obavlja s kandidatom.

Bez obzira na to rabe li se sve ili samo neke metode odabira nužno je:

- da su standardizirane i jednake za sve kandidate;
- da su relevantne za situacije u kojima se budući policijski službenici mogu naći;
- da su dovoljno kompleksne da zahtijevaju angažiranost kandidata;
- da posjeduju razinu stresa koja može izazvati emocionalnu reakciju koja će se također procijeniti;
- da ne zahtijevaju posebna i specijalizirana prethodna znanja (Decicco, 2000).

Proces odabira kandidata za policijsku službu ili školovanje dugotrajan je i često skup proces, i za policijske službenike i za same kandidate (Wright, Dai, Greenback, 2011). Uvažavajući tu činjenicu, policijske organizacije vrlo često u svojim procesima odabira koriste metode postupno, počevši od onih jeftinijih i s većim mogućnostima eliminacije kandidata prema skupljima i dugotrajnijima. Uobičajeno je da se započinje s procjenom statusa kandidata, potom testiranjima znanja, fizičkih i psiholoških sposobnosti, zatim procjenom dostojnosti kandidata i sigurnosnom provjerom, praćeno liječničkim pregledom, a završava se intervjuom svakog kandidata (Roberg, Novak, Corder, Smith, 2015).

3.1. Odabir/selekcija pripadnika manjinskih i ranjivih skupina

Kao i kod procesa privlačenja postavlja se pitanje jesu li postojeće metode odabira dovoljno osjetljive i omogućavaju li svim potencijalnim kandidatima jednake mogućnosti, a posebice u kontekstu ravnopravnosti i izbjegavanja bilo kakve diskriminacije ili neravnopravnog položaja manjinskih i ranjivih skupina. Ovo se pitanje najčešće postavlja u kontekstu prethodnog obrazovanja, provjere fizičke sposobnosti te propisanih standarda vezanih za visinu i težinu kandidata.

Za početak je važno prepoznati potencijalne prepreke i uzroke mogućeg nejednakog položaja. To ne znači da se svi postojeći standardi uklone već je važno dobro procijeniti koji su to standardi ključni za policijski posao te koje je procese i kriterije moguće prilagoditi u interesu različitosti i zastupljenosti manjinskih i ranjivih skupina u policiji, a da se ne naruši kvaliteta budućeg školovanja ili obavljanja policijskog posla (Miller i sur., 2016). Ova potencijalna prilagodba nužna je i zbog činjenice da se postupanje policije mijenja, da je policija uvela nove modele svojega rada i zastupa filozofiju javnog servisa građana te se promijenio i profil poželjnog policijskog službenika. Upravo zbog toga proces testiranja, posebice fizičkih sposobnosti treba prilagoditi na način da valjano i precizno mjere vještine i sposobnosti kandidata koje mogu udovoljiti zahtjevima posla moderne policijske organizacije (NCWP, 2003).

Osim uklanjanja potencijalnih zapreka, ključnu ulogu u omogućavanju svima jednakih mogućnosti ima i povjerenstvo te osoblje koje izrađuje kriterije za zapošljavanje, odnosno njihova edukacija i znanje o pitanjima rodne ravnopravnosti i jednakih mogućnosti za sve potencijalne kandidate, uključujući i pripadnike manjinskih i ranjivih skupina (Balgač, 2017).

4. SVRHA, CILJEVI I METODA RADA

4.1. Svrha i ciljevi rada

Ovaj rad ima za opću svrhu preispitati pristup i metode Ministarstva unutarnjih poslova u procesu privlačenja i odabiru kandidata i kandidatkinja za Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka te su u odnosu na to u radu postavljeni sljedeći specifični ciljevi:

1. Analiza privlačenja kandidata i kandidatkinja u kontekstu općeprihvaćenih standarda, međunarodnih iskustava privlačenja budućih policijskih službenika i hrvatskih iskustava;
2. Analiza privlačenja manjinskih i ranjivih skupina u kontekstu općeprihvaćenih standarda, međunarodnih iskustava privlačenja budućih policijskih službenika i hrvatskih iskustava;
3. Analiza odabira kandidata i kandidatkinja u kontekstu općeprihvaćenih standarda, međunarodnih iskustava odabira budućih policijskih službenika i hrvatskih iskustava;
4. Analiza odabira manjinskih i ranjivih skupina u kontekstu općeprihvaćenih standarda, međunarodnih iskustava odabira budućih policijskih službenika i hrvatskih iskustava.

4.2. Metode rada

U ovome radu primijenjena je kvalitativna metodologija metodom analize slučaja. Studija (analiza) odabranih slučajeva podrazumijeva korištenje različitih metoda kako bi se detaljno analizirao jedan ili više odabranih slučajeva koji se odnose na istu ili sličnu temu odnosno problem istraživanja. U analizi slučajeva odabiru se slučajevi koji su bogati informacijama i obilježjima koja se promatraju; analiza je holistička i uvažava kontekst. Metoda analize slučaja rabi se kako bi se bolje razumjela suština problema, razvile općenitije teorijske tvrdnje o pravilnostima u analiziranoj strukturi i procesu, stvorila tipologija ili kategorije koje se odnose na društvene pojave ili razvile nove hipoteze koje se u kasnijem istraživačkom radu provjeravaju (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Ploško Vokić, 2010). Kod primjene metodologije studije slučaja najčešća su istraživačka pitanja „kako?“ i „zašto?“ (Rowley, 2002; Wahyuni, 2012). U ovome istraživanju istraživačka se pitanja odnose na utvrđivanje činjenica kako se provodi proces privlačenja i odabira, kako se primjenjuju norme i standardi privlačenja i odabira te zašto se koristi određeni pristup.

U obradi istraživačkog materijala pristupilo se na način da su na temelju velikog broja relevantnih izvora prikupljeni podaci o standardima, normama, strategijama i pristupima u privlačenju i odabiru kandidata i to iz perspektive općeprihvaćenih standarda i iz policijske perspektive na međunarodnoj razini.

Nakon definiranja pristupa, standarda i normi obavljen je uvid u pristup, postupke i procedure privlačenja i odabir kadrova za policijsku službu, odnosno školovanje budućih policijskih službenika kroz poziv natječaja, dostupne informacije o kampanjama privlače-

nja, pravilnike kojima su propisani uvjeti i norme za odabir kandidata, odluku o imenovanju natječajne komisije te različite evidencije i statističke podatke Policijske škole „Josip Jović“.

U nastavku istraživanja hrvatska su iskustva stavljena u kontekst općeprihvaćenih standarda i preporučenih pristupa, ali i međunarodnih iskustava i prakse što je za rezultat dalo kvalitativnu procjenu hrvatskog pristupa te pokazalo područja u kojima postoji prostor za unaprjeđenje i napredak. Potonje ima posebnu važnost s obzirom na aktualno stanje i uvjete na tržištu rada koje ima obilježje negativnih populacijskih trendova, nedostatka radne snage, a u konačnici i smanjenog interesa za policijsku službu.

5. HRVATSKO ISKUSTVO PRIVLAČENJA I ODABIRA KANDIDATA ZA ŠKOLOVANJE BUDUĆIH POLICAJACA – STUDIJA SLUČAJA

Zakonom o policiji kao jedan od oblika temeljnog policijskog obrazovanja propisan je i program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac (Zakon o policiji).

Temeljno obrazovanje za zanimanje policajac provodi se sukladno s odredbama Zakona o policiji, zakonima kojima se uređuje srednjoškolsko obrazovanje, zakonima kojima se uređuje strukovno obrazovanje odraslih te sukladno sa Statutom Policijske akademije i Statutom Policijske škole (Pravilnik o policijskom obrazovanju NN, 113/12., 81/13., 05/14.).

Program se provodi u sklopu Policijske škole „Josip Jović“ kontinuirano od 2013. godine, a svake godine upiše se od 300 do 800 polaznika, ovisno o potrebama Ministarstva unutarnjih poslova. Polaznici su raspoređeni u odjele (od 25 do 28 učenika) te svaki odjel ima svojeg razrednika i odgajatelja. Obrazovanje traje 18 mjeseci, i to 12 mjeseci nastave u Policijskoj školi, od čega tri tjedna mentorske prakse u policijskoj upravi, te vježbenički staž u trajanju od šest mjeseci. Nakon završetka formalnog obrazovanja polaže se završni ispit, a nakon završenoga vježbeničkog staža – državni stručni ispit.

Formalni početak privlačenja i odabira kandidata za svaku školsku godinu započinje raspisivanjem natječaja na temelju članka 85. stavka 2. i 3. Zakona o policiji i članka 14. stavka 2. i 3. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08., 86/09., 92/10., 105/10., 90/11., 5/12., 16/12., 86/12., 126/12., 94/13., 152/14., 07/17., 68/18., 98/19.). Natječajem, koji u uvodnom dijelu navodi broj polaznika koji se planira upisati i datum početka Programa, navode se:

- uvjeti natječaja
- način natjecanja
- prava i obveze.

Na kraju objavljenog natječaja navodi se način podnošenja prijave i rok za podnošenje prijave te upute kako kandidati i kandidatkinje mogu saznati i dobiti više informacija o natječaju u policijskim postajama, nadležnim službama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, na mrežnoj stranici Ministarstva unutarnjih poslova te putem kontaktnog telefona Policijske škole „Josip Jović“.

Uvjeti natječaja

Za upis u program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac mogu se natjecati hrvatski državljani i državljanke pod uvjetom da ispunjavaju sljedeće uvjete:

- imaju završenu srednju školu u trogodišnjem ili četverogodišnjem trajanju;
- nemaju navršениh 28 godina na dan početka Programa;
- imaju posebnu tjelesnu i psihičku zdravstvenu sposobnost;
- ispunjavaju posebno propisanu razinu tjelesne motoričke sposobnosti;
- budu osobno dostojni za obavljanje policijske službe;
- nisu članovi političke stranke.

Od 2013. godine do 2019. godine uvjet je bila završena srednja škola u četverogodišnjem trajanju nakon čega je uvedena promjena te prijava na natječaj koja omogućava apliciranje i kandidatima sa završenom srednjom školom u trogodišnjem trajanju. Ovo je prva i najznačajnija promjena, uvjetovana smanjenjem broja potencijalnih kandidata na tržištu rada, napravljena snižavanjem kriterija prethodnog formalnog obrazovanja. Kao zaseban uvjet u natjecanju istaknuta je mogućnost kandidata i kandidatkinja da se pozovu na pravo prednosti pod jednakim mogućnostima. Pravo se prije svega odnosi na hrvatske branitelje i članove njihovih obitelji (u ovom slučaju djecu) te pripadnike nacionalnih manjina. Pravo se ostvaruje u skladu:

- sa člankom 101. Zakona o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji (NN 121/17., 98/19.);
- sa člankom 48.f. Zakona o zaštiti vojnih i civilnih invalida rata (NN 33/92., 57/92., 77/92., 27/93., 58/93., 2/94., 76/94., 108/95., 82/01., 13/03., 148/13., 98/19.);
- sa člankom 22. Ustavnog zakona o pravima nacionalnih manjina (NN 155/02. i 47/10. - Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske; 80/10. i 93/11. – Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske).

Način natjecanja

Kandidati i kandidatkinje koji se prijavljuju na natječaj dužni su priložiti sljedeću dokumentaciju:

- popunjeni obrazac prijave na natječaj koji mogu naći na *web*-stranici Ministarstva unutarnjih poslova ili u policijskim postajama;
- presliku svjedodžbi svih razreda srednje škole;
- presliku svjedodžbe završnog ispita ili mature ili presliku svjedodžbe o državnoj maturi ili presliku svjedodžbe o završnom radu;
- dokaz prava prednosti pod jednakim uvjetima pri upisu (preslika rješenja odnosno potvrde o priznatom statusu na koji se kandidat/kandidatkinja u prijavi poziva; pripadnici nacionalnih manjina nisu u obvezi dostavljati dokaz o nacionalnoj pripadnosti).

Natječajna dokumentacija dostavlja se Ministarstvu unutarnjih poslova u sjedištu s posebno naznačenim naslovom u propisanome roku. Kandidati i kandidatkinje koji ne podnesu pravovremenu i urednu prijavu ili ne ispunjavaju formalne uvjete iz natječaja, neće se smatrati kandidatom/kandidatkinjom prijavljenom na natječaj.

Prava i obveze

Prava i obveze između polaznika i Ministarstva unutarnjih poslova uređuju se ugovorom. Obrazovanje se provodi sukladno s Programom srednjoškolskog obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka. Kandidati i kandidatkinje koji uspješno završe Program primit će se u radni odnos u Ministarstvo unutarnjih poslova sukladno s potrebama službe uz obvezni vježbenički staž u trajanju od šest (6) mjeseci. Vježbenici i vježbenice koji zadovolje na vježbeničkom stažu dužni su najkasnije u roku od šest (6) mjeseci od isteka vježbeničkog staža položiti državni stručni ispit i provesti najmanje pet (5) godina na radu u Ministarstvu unutarnjih poslova na poslovima srednje stručne spreme.

5.1. Privlačenje

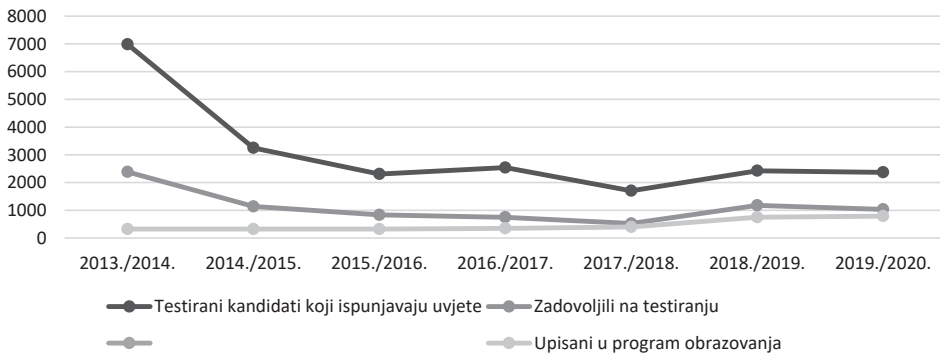
Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka kao novi oblik školovanja budućih policijskih kadrova uvodi se prvi put 2013. godine. Potencijalni kandidati i kandidatkinje o natječaju i programu informirali su se putem *web*-stranice Ministarstva unutarnjih poslova te objavom poziva u dnevnome tisku. Jednako tako promocija poziva odvijala se u televizijskim i radijskim emisijama. Od 2015. godine podaci o raspisanom natječaju i pozivu kandidatima objavljuju se i na službenoj Facebook stranici Policijske akademije te od 2019. godine na Instagram profilu „Dan policije“ što ide ukorak s popularizacijom društvenih mreža i željom da se što veći krug potencijalnih kandidata upozna s natječajem. Kao što se može vidjeti korišteni su neki od standardnih i općeprihvaćenih alata privlačenja potencijalnih kandidata: objave na *web*-stranici, objave u dnevnome tisku te informacije putem radijskih i televizijskih emisija te na društvenim mrežama.

Od 2013. godine pa do 2017. broj kandidata koji se prijavio na natječaj, te u konačnici zadovoljio uvjete natječaja bio je kontinuirano u padu (vidi tablicu 1 i grafikon 1). Iz navedenog razloga, ali i zbog odluke donesene u 2018. godini kako će se upisivati veći broj polaznika od dotadašnjeg te detektiranog problema o deficitu policijskih službenika u pojedinim dijelovima Republike Hrvatske pristupilo se osmišljavanju sveobuhvatne kampanje privlačenja što šireg kruga potencijalnih, zainteresiranih i kvalitetnih kandidata.

Tablica 1: Broj testiranih kandidata koji udovoljavaju uvjetima natječaja, broj kandidata koji su zadovoljili testiranje i koji su upisani u Program po školskim godinama

Školska godina	Testirani kandidati koji ispunjavaju uvjete	Zadovoljili na testiranju	Zadovoljili %	Upisani u program obrazovanja	Upisani %
2013./14.	6986	2384	34 %	324	13 %
2014./15.	3250	1139	35 %	324	28 %
2015./16.	2309	834	36 %	324	39 %
2016./17.	2539	749	29 %	350	47 %
2017./18.	1703	526	30 %	400	76 %
2018./19.	2424	1180	49 %	750	64 %
2019./20.	2369	1033	46 %	790	76 %

Testiranje i upis kandidata



Grafikon 1: Broj testiranih kandidata koji udovoljavaju uvjetima natječaja, broj kandidata koji su zadovoljili testiranje i koji su upisani u Program po školskim godinama

Kampanje privlačenja koje su započele 2018. godine intenzivirale su **medijske istupe** čelnika Policijske akademije i Policijske škole „Josip Jović“ s ciljem predstavljanja Programa obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka, ali i života i obveza polaznika, što podrazumijeva zanimanje policajac te različitih rodova policije. Javni istupi podrazumijevali su gostovanja u televizijskim i radijskim emisijama i na nacionalnoj i na lokalnoj razini te ciljane priloge u informativnim televizijskim emisijama. Uz čelnike Policijske akademije i Policijske škole prilozi su često uključivali i nastupe samih polaznika Programa obrazovanja. Nadalje, intenzivirano je objavljivanje **informacija na web-stranici** Ministarstva unutarnjih poslova i Policijske akademije te **društvenim mrežama**, koje su, osim informacija o natječaju i pozivu, imale za cilj približiti život i rad na Policijskoj akademiji. Izrađeni su posebni **promotivni materijali, letci i plakati** koji su prikazivali polaznike i polaznice, pružali informacije o natječaju, ali i osobnim iskustvima ranijih polaznika. Promotivni materijali u obliku niza videa objavljuju se na **YouTube kanalu** te na taj način dodatno čine informacije dostupne svim zainteresiranima.

Poseban iskorak u promociji zanimanja policajac i Programu obrazovanja napravljen je organizacijom *dogadaja „Dani otvorenih vrata“*, a kako bi se što veći broj mladih zainteresirao i motivirao za prijavu na natječaj za Program srednjoškolskog obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka. Program događaja uključuje prezentaciju načina rada svakog roda policije: temeljne, interventne, prometne, granične, kriminalističke, specijalne policije i protueksplozijske službe. Postavljeni su infopultovi na kojima su građani i potencijalni kandidati mogli dobiti od policijskih službenika i službenica detaljnije informacije o radu policije i Programu obrazovanja. Poseban segment programa Dani otvorenih vrata posvećen je aktivnostima demo-tima polaznika Policijske škole „Josip Jović“. Oni građanima prezentiraju profesionalno rukovanje kratkim i dugim vatrenim oružjem, ali i kasnijim razgovorima iz prve ruke dijele svoja iskustava o školovanju i životu na Policijskoj akademiji. Cijeli događaj medijski je popraćen, a video događaja postavljen je na YouTube kanalu MUP-a. Kako bi se osigurala sveobuhvatna promocija i najširi doseg, „Dani otvorenih vrata“ u 2018. godini organizirani su u jedanaest gradova: Dubrovniku, Splitu, Šibeniku, Zadru, Puli, Rijeci, Gospiću, Karlovcu, Vinkovcima, Požegi i Poreču. U 2019. godini organizirano je ukupno šesnaest događaja: u Puli, Rovinju, Pazinu, Bujama, Splitu, Zadru, Rijeci, Gospiću, Dubrovniku, Karlovcu, Sisku, Varaždinu, Osijeku, Vinkovcima, Slavanskom Brodu i Zagrebu.

Kao što je prije spomenuto, događaji su organizirani s posebnim naglaskom na mjesta u kojima je nedostatak policijskih službenika i u kojima je primijećen manji broj prijavljenih kandidata na natječaj. Jednako tako posebna pozornost posvećena je uključivanju žena policijskih službenica u aktivnosti tijekom „Dana otvorenih vrata“, ali i svih drugih promotivnih aktivnosti. Tako su žene policijske službenice, čelnice Policijske akademije i polaznice ranijih Programa obrazovanja bile zastupljene u medijskim istupima, objavama na društvenim mrežama i YouTube kanalu te promotivnim materijalima. Ovakav pristup u skladu je s općim preporukama o rodnoj zastupljenosti u procesu privlačenja kandidata/kandidatkinja za školovanje u policijskim redovima.

Za 2020. godinu, kao dodatan iskorak u području privlačenja poželjnih kandidata i kandidatkinja planirani su *posjeti srednjih škola (završnih razreda)* s područja Grada Zagreba i Zagrebačke županije Policijskoj akademiji. Posjeti su imali svrhu detaljnog upoznavanja sa životom, radom i obrazovanjem polaznika Programa obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka te prostorima u kojima borave i žive polaznici. Posjeti su odgođeni zbog pandemije korona virusa.

5.2. Odabir

Odabir kandidata i kandidatkinja za upis u Program provodi se sukladno s potrebama Ministarstva unutarnjih poslova na temelju ostvarenih sljedećih rezultata:

- u dosadašnjem školovanju
- rezultata provjere psihičkih sposobnosti (psihologijsko testiranje)
- rezultata tjelesne motoričke sposobnosti
- motivacijskog razgovora te
- rezultata provjere osobne dostojnosti i
- rezultata tjelesne zdravstvene sposobnosti.

Kandidati i kandidatkinje na navedene se provjere pozivaju putem *web*-stranice Ministarstva unutarnjih poslova te telefonskim pozivima. Za kandidate i kandidatkinje koji se ne odazovu provjerama psihičke sposobnosti i tjelesne motoričke sposobnosti, motivacijskom razgovoru i provjeri tjelesne zdravstvene sposobnosti - smatrat će se da su povukli prijavu na natječaj i neće se smatrati kandidatom/kandidatkinjom za upis u Program.

Svi testovi koji se provode u procesu odabira kandidata eliminacijske su prirode.

Dosadašnje školovanje jedan je od segmenata na temelju kojeg se boduje uspjeh kandidata i kandidatkinja u procesu odabira. Za razliku od testova koji se provode uspjeh u dosadašnjem školovanju ima rangirajući, a ne eliminacijski karakter i ovisi o završnim ocjenama koje je kandidat ostvario u svim razredima srednje škole te na završnom ispitu, maturi, državnoj maturi ili završnom radu.

Psihička sposobnost (psihologijsko testiranje) i testiranje zdravstvene sposobnosti utvrđuje se sukladno s mjerilima posebne psihičke i tjelesne zdravstvene sposobnosti propisane Pravilnikom o mjerilima i načinu utvrđivanja posebne psihičke i tjelesne zdravstvene sposobnosti za osobu koja se prima u policiju i policijskog službenika te sastavom i načinom rada zdravstvenih komisija u ovlaštenim zdravstvenim ustanovama (NN 113/12.; 37/18.; 51/18. – Odluka i Rješenje Ustavnog suda Republike Hrvatske).

Zdravstvene preglede koji prethode ocjeni i mišljenju o zdravstvenoj sposobnosti, u pravilu, obavlja Dom zdravlja Ministarstva unutarnjih poslova, a može ih obavljati i zdravstvena ustanova s kojom Ministarstvo unutarnjih poslova sklopi ugovor o obavljanju poslova specifične zdravstvene zaštite.

Psihička i zdravstvena sposobnost u skladu s odredbama spomenutog Pravilnika utvrđuje se na posebnom zdravstvenom pregledu na temelju:

1. pregleda i nalaza specijalista medicine rada;
2. laboratorijskog (uključujući testiranje na droge u organizmu) i rendgenološkog (srce, pluća) nalaza, elektrokardiograma (EKG-a), spirometrije, neurološkog i psihijatrijskog pregleda i nalaza, oftalmološkog i otorinolaringološkog pregleda te pregleda i nalaza doktora dentalne medicine;
3. nalaza psihologa;
4. pregleda i nalaza ginekologa prema indikaciji;
5. potvrde i/ili ovjerenog izvoda iz osobnog zdravstvenog kartona koju izdaje izabrani liječnik primarne zdravstvene zaštite, posebice s podacima o kroničnim i psihičkim bolestima i stanjima;
6. medicinske dokumentacije o dosadašnjem liječenju.

Osim spomenutih pregleda, ovisno o indikacijama, može se odrediti obavljanje i dodatnih pretraga i pregleda u ovlaštenoj zdravstvenoj ustanovi ili na način da pregledana osoba bude upućena svojem liječniku primarne zdravstvene zaštite, i to najčešće radi: psihijatrijskog, psihologijskog, internističkog, fizijatrijskog, ginekološkog, neurološkog pregleda te pregleda ortopeda i kirurga, odnosno obavljanja rendgenske (RTG) pretrage, ergometrije, pretrage holterom elektrokardiogram (EKG) ili tlaka, ultrazvučne pretrage određenih organa, pretrage elektroencefalografije (EEG), uzimanja urina ili izuzimanja vlasi i vještačenja istih radi utvrđivanja prisutnosti droge u organizmu.

Pravilnikom su utvrđena mjerila zdravstvene sposobnosti kao i popis bolesti i zdravstvenih stanja koja čine zapreku za obavljanje poslova policijskih službenika. Mjerila zdravstvene sposobnosti prilagođena su prirodnom opadanju pojedinih funkcija u skladu sa životnom dobi i radnim stažem policijskog službenika. Zdravstvenu i psihičku sposobnost utvrđuje peteročlana (predsjednik i četiri člana) Komisija koju imenuje ministar unutarnjih poslova. Predsjednik i jedan član su liječnici, i to: specijalist medicine rada i specijalist psihijatar ili neuropsihijatar odnosno neurolog. Ostali su članovi Komisije policijski službenici od kojih je jedan psiholog. Komisija svoju ocjenu o zdravstvenoj i psihičkoj sposobnosti daje na temelju medicinske dokumentacije i obrade koja je obavljena u ovlaštenoj zdravstvenoj ustanovi, a prema potrebi i na temelju neposrednog pregleda. Po potrebi Komisija može konzultirati i/ili zatražiti vještačenje drugih liječnika određenih specijalnosti i psihologa. Zdravstvenu sposobnost Komisija ocjenjuje jednom ocjenom i to: sposoban ili nesposoban te je dostavlja ustrojstvenoj jedinici Ministarstva unutarnjih poslova nadležnoj za upravljanje ljudskim potencijalima. Ocjena Komisije je konačna.

Psihologijsko testiranje, kao sastavni dio zdravstvenog pregleda, provodi se s pomoću testa kognitivnih sposobnosti (opće sposobnosti i specifičnih sposobnosti) te testa ličnosti. Testovi općih kognitivnih sposobnosti uključuju tipove zadataka koji su u rasponu od logičkog zaključivanja i otkrivanja zakonitosti nizova do otkrivanja uzoraka, sličnosti i razlika (Zlatar, 2010 a). Ovim se testom probuđuju, registriraju i mjere reakcije koje ukazuju zamjećivanje, usporedbu i identifikaciju različitih podražaja, pamćenje informacija, proizvodnju ideja i rješavanje problema (Šverko, 2012). Testovi specifičnih kognitivnih sposobnosti usmjereni su na istraživanje užih segmenata intelekta važnih za obavljanje specifičnih zadataka. (Bahtijarević-Šiber, 1999). Testovi specifičnih sposobnosti koji se rabe prilikom odabira kandidata i kandidatkinja za Program obrazovanja jesu sljedeći:

- test perceptivnih sposobnosti – utvrđuju se sposobnosti brze i točne identifikacije oblika;
- test verbalnih sposobnosti – utvrđuje se opseg vokabulara, razumijevanje teksta te identifikacija antonima i sinonima;
- test spacijalnih sposobnosti – utvrđuju se sposobnosti zamišljanja i predočavanja objekata u prostoru i određivanja njihovih odnosa;
- test numeričkih sposobnosti – utvrđuje se sposobnost izvođenja jednostavnih brojevanih operacija koje ne zahtijevaju mišljenje (Zlatar, 2010 a).

Test ličnosti obuhvaća postupke za ispitivanje osobina ličnosti u užem smislu riječi, onih osobina koje su pretežito afektivne i konativne prirode. Upitnici ličnosti najčešća su metoda ispitivanja ličnosti i čine skup pitanja ili činjenica o stavovima, osjećajima i tipičnim načinima reagiranja na koje ispitanik sam odgovara s „da“ ili „ne“ (Šverko, 2012).

Razina tjelesne motoričke sposobnosti utvrđuje se sukladno s Pravilnikom o kriterijima za provjeru razine tjelesne motoričke sposobnosti za osobu koja se prima u policiju (NN 20/15., 16/18.).

Motoričkim sposobnostima nazivaju se one sposobnosti čovjeka koje sudjeluju u rješavanju motoričkih zadataka i uvjetuju uspješno kretanje, bez obzira na to jesu li stečene treninjom, podučavanjem ili nisu. Prilikom analize motoričkih sposobnosti najčešće se predlaže i primjenjuje hipotetski model sastavljen od motoričkih sposobnosti snage, brzine, koordinacije, fleksibilnosti, ravnoteže, preciznosti i izdržljivosti (Hadžikadunić, Turković, Tabaković, 2014).

Provjeru razine tjelesnih motoričkih sposobnosti provode djelatnici Policijske akademije, a kandidati trebaju zadovoljiti kriteriji sukladno sa sljedećim elementima (testovima) i normama:

- poligon natraške (u sekundama) – najduže 12.8 za žene;
- poligon natraške (u sekundama) – najduže 10.9 za muškarce;
- sklekovi na ručama (broj ponavljanja) – najmanje dva za žene;
- sklekovi na ručama (broj ponavljanja) – najmanje tri za muškarce;
- pretkloni na „švedskoj klupi“ (broj ponavljanja) – najmanje šest za žene;
- pretkloni na „švedskoj klupi“ (broj ponavljanja) – najmanje 10 za muškarce;
- skok u dalj s mjesta (u centimetrima) – najmanje 160 za žene;
- skok u dalj s mjesta (u centimetrima) – najmanje 197 za muškarce;
- trčanje na 2400 metara (u minutama) – najduže 15.58 za žene;
- trčanje na 2400 metara (u minutama) – najduže 12.49 za muškarce.

Posljednjim izmjenama Pravilnika o kriterijima za provjeru razine tjelesne motoričke sposobnosti za osobu koja se prima u policiju iz 2018. godine izbačen je kriterij kojim su kandidati trebali imati indeks tjelesne mase u rasponu od 20 do 30.

Kandidati koji pristupe provjeri moraju zadovoljiti sve propisane norme te ukoliko ne zadovolje propisanu normu na bilo kojem testu, isključuju se iz daljnjeg testiranja, te će se smatrati da nisu zadovoljili na provjeri.

Provjera psihičke sposobnosti (psihologijsko testiranje) i tjelesne motoričke sposobnosti provodi se u Policijskoj akademiji i u onim policijskim upravama u kojima se prijavi veći broj kandidata, a tjelesnu zdravstvenu sposobnost utvrđuje Zdravstvena komisija Doma zdravlja Ministarstva unutarnjih poslova u Zagrebu.

Motivacijski razgovor provodi Povjerenstvo za odabir kandidata za upis u Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka koje imenuje ministar unutarnjih poslova Odlukom na temelju članka 795. Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova (NN 70/12., 140/13., 50/14., 32/15., 11717., 129/17., 5/18., 109/19., 79/19.). Povjerenstvo se sastoji od predsjednika povjerenstva, dvaju zamjenika predsjednika i u pravilu 10 članova. Uz čelnike Ravnateljstva policije i Policijske akademije u povjerenstvu su policijski službenici i psiholozi. Zadaća je povjerenstva odabir kandidata za upis polaznika u Program obrazovanja.

Motivacijski razgovor vodi se po principima i pravilima polustrukturiranog intervjua. Polustrukturirani intervjue je fleksibilniji od strukturiranog intervjua u smislu da ne koristi set strogo formuliranih pitanja koja se tijekom svakog intervjua postavljaju istim riječima. U ovoj vrsti intervjua pitanja se također unaprijed pripremaju, ali u formi tema za razgovor (Halmi, 1996). Drugim riječima – rabe se pitanja otvorenog tipa koja kandidatima dopuštaju da iskazuju i govore slobodnim tijekom te da slobodno izražavaju svoje stavove i mišljenja.

Kandidati i kandidatkinje za Program obrazovanja procjenjuju se prema sljedećim kriterijima:

1. *Znanje* – procjena znanja potrebnih o instituciji/školanju/poslu, procjena mogućnosti primjene stručnih procedura i postupaka za rješavanje problema tijekom školovanja i obavljanja posla;

2. *Sposobnosti i vještine* – procjena sposobnosti prilagođavanja promjenama u policijskom sustavu, procjena interpersonalne učinkovitosti, procjena sposobnosti kritičkog mišljenja potrebnih o školovanju/poslu policijskih službenika;
3. *Profesionalni ciljevi i motivacija za rad/školovanje* – procjena procesa planiranja i postavljanja ciljeva vezanih uz radno/školsko okruženje, procjena ključnih odrednica motivacije za rad/školovanje;
4. *Interesi* – procjena interesa za osobni razvoj, procjena sklonosti prema cjeloživotnom učenju, usmjerenost prema odgovornom organizacijskom ponašanju;
5. *Komunikacijske vještine* – procjena uspostavljanja kontakta s Povjerenstvom, način izražavanja – jasno, razumljivo, artikulirano, procjena načina osobne prezentacije, procjena pozornosti i aktivnog slušanja.

Dostojnost za obavljanje policijske službe provjerava nadležna policijska postaja na način propisan Pravilnikom o načinu obavljanja provjere osobne dostojnosti za obavljanje policijske službe (NN 98/12.). Postupak provjere započinje pisanim zahtjevom nadležne ustrojstvene jedinice Ministarstva unutarnjih poslova za upravljanje ljudskim potencijalima prema policijskoj upravi koja policijskoj postaji dodjeljuje zahtjev u rad. Postupak provjere smatra se hitnim i mora se provesti u roku od 15 dana od zaprimanja zahtjeva u policijskoj postaji.

Prije početka obavljanja provjere, policijski službenik koji obavlja provjeru zatražit će od provjeravane osobe da popuni i potpiše Upitnik za provjeru osobne dostojnosti za obavljanje policijske službe te se to smatra suglasnošću za obavljanjem provjere

U obavljanju provjere policijski službenik prikuplja sljedeće podatke:

1. identifikacijski podatke i podatke o osobama s kojima živi u zajedničkom kućanstvu
2. podatke o kaznenim postupcima koji se trenutačno vode i podaci iz kaznenih evidencija
3. podatke o optužnim prijedlozima i prekršajnim nalogima i podatke iz prekršajnih evidencija
4. informacije i obavijesti o radnim osobinama
5. informacije i obavijesti o životnim navikama
6. ostali sigurnosno značajni podaci.

Provjera se obavlja primjenom sljedećih postupaka:

1. neposrednim razgovorom s provjeravanom osobom
2. ostvarivanjem uvida u javne izvore, službene evidencije i zbirke podataka nadležnih državnih i javnih tijela
3. ostvarivanjem uvida u evidencije i poslovnu dokumentaciju koju su subjekti dužni voditi sukladno sa zakonom
4. neposrednim razgovorom s drugim osobama po procjeni nadležnog policijskog službenika koji obavlja provjeru
5. neposrednim opažanjem policijskog službenika koji obavlja provjeru.

Nakon prikupljanja i utvrđivanja podataka sastavlja se pisano izvješće o obavljenoj provjeri koje se uz Upitnik dostavlja tročlanom Povjerenstvu koje donosi ocjenu dostojnosti. Izvješće o obavljenoj provjeri, Upitnik te ocjenu osobne dostojnosti provjeravane osobe Povjerenstvo dostavlja nadležnoj ustrojstvenoj jedinici.

Dostojnost za obavljanje policijske službe utvrđuje se na temelju kriterija propisanih u članku 47. stavku 6. Zakona o policiji: Nije dostojna za obavljanje policijske službe osoba koja je pravomoćno osuđena za kazneno djelo počinjeno iz koristoljublja ili nečasnih pobuda, ili osoba koja je kažnjena za prekršajno djelo protiv javnog reda i mira s obilježjem nasilja ili za drugo prekršajno djelo koje je čini nedostojnom za obavljanje policijske službe ili osoba čije dosadašnje ponašanje, navike ili sklonosti ukazuju na nepouzdanost za obavljanje službe.

Do 2018. godine testiranja kandidata i kandidatkinja, psihologijsko testiranje i testiranje tjelesne motoričke sposobnosti, provodila su se isključivo na Policijskoj akademiji. Takav pristup, a kako je i prije spomenuto, predstavljao je izniman financijski trošak za pojedine prijavljene kandidate, posebice za one iz udaljenih dijelova Hrvatske. Dio je kandidata zbog nemogućnosti snošenja tih troškova, odustao od testiranja, a time je i policija možebitno izgubila kvalitetne kandidate za svoje redove. Upravo zbog te činjenice donesena je odluka da se testiranja osim na Policijskoj akademiji provode i u pojedinim policijskim upravama gdje je veliki broj kandidata aplicirao na natječaj. Tako je u vremenu od 8. svibnja do 24. kolovoza 2018. godine provedeno devetnaest testiranja: u Zagrebu (pet), Osijeku (četiri), Splitu (tri), Metkoviću (tri) te po jedno u Zadru, Puli, Vinkovcima i Gospiću. Isti pristup ponovljen je i 2019. godine kada je u vremenu od 27. svibnja do 12. rujna 2019. godine provedeno ukupno dvadeset testiranja: u Zagrebu i Splitu po pet testiranja, u Metkoviću i Osijeku po četiri, te po jedno u Vinkovcima i Rijeci. Za 2020. godinu s testiranjem se započelo 1. lipnja te je također planirano u gradovima širom Hrvatske, ovisno o broju kandidata.

U odnosu na različite skupine testiranja u procesu odabira kandidata 2019. godine ostalo se od korištenja testova znanja: testa opće informiranosti, testa stranog jezika (engleski/njemački) i testa informatike. Spomenuti test znanja bio je rangirajućeg, a ne eliminacijskog karaktera.

Odabrani kandidati i kandidatkinje bit će pozvani da u primjerenom roku dostave uvjerenje nadležnog suda da se protiv njega/nje ne vodi kazneni postupak te izvornike drugih dokaza o ispunjavanju formalnih uvjeta iz natječaja. Kandidati i kandidatkinje koji na budu odabrani za upis u Program neće se o tome obavještavati osobno, a dokumenti priloženi uz prijavu neće se vraćati.

Naposlijetku odabrani kandidati i kandidatkinje za Program obrazovanja sklapaju s Ministarstvom unutarnjih poslova Ugovor kojim su utvrđena međusobna prava i obveze između polaznika i Ministarstva unutarnjih poslova tijekom i nakon završetka Programa obrazovanja.

5.2.1. Bodovanje postupka odabira

U procesu odabira, odnosno klasifikacijskom postupku za prijam u Programu obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka kandidati i kandidatkinje mogu ostvariti ukupno 100 bodova. Bodovanje je rangirano prema sljedećem konceptu:

1. Psihologijsko testiranje – 25 bodova
 - a. Test kognitivnih sposobnosti
 - b. Test ličnosti
2. Testiranje tjelesne motoričke sposobnost – 25 bodova

- c. Pretkloni na „švedskoj klupi“ – 17 %
 - d. Sklekovi na ručama – 16 %
 - e. Poligon natraške – 25 %
 - f. Trčanje 2400 metara – 17 %
 - g. Skok u dalj s mjesta – 25 %
3. Opći uspjeh iz srednje škole – 25 bodova
 4. Motivacijski razgovor – 25 bodova

6. RASPRAVA I ZAKLJUČAK

Policijska akademija kao jedina institucija u Republici Hrvatskoj zadužena za obrazovanje policijskih službenica te jedna od sastavnica Ravnateljstva policije ulaže značajne napore u privlačenju i odabiru najboljih kandidata za temeljno policijsko obrazovanje, a time i buduće policijske kadrove. Promjene koje su nastupile u posljednjih nekoliko godina vezano uz proces privlačenja i odabira imale su za cilj unaprijediti i poboljšati spomenute procese te na taj način jamčiti privlačenje širokog kruga zainteresiranih kadrova i odabir onih najboljih.

Razmatrajući proces privlačenja kandidata i kandidatkinja za Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka, može se zaključiti kako je u skladu s općim standardima i normama privlačenja na tržištu rada te se ne razlikuje od standarda i normi privlačenja koje koriste međunarodne policijske organizacije. Preporuka je poduzimanje sveobuhvatnih kampanja koje će osigurati doseg do što šireg kruga potencijalnih, kvalitetnih i zainteresiranih kandidata na tržištu rada (COPS, 2009; Balgač, 2017; Cox, Marchionna, Fitch, 2017) koristeći različite tehnike i aktivnosti poput oglašavanja u medijima i na *web*-stranicama, tiskanje promotivnih materijala i sudjelovanje na sajmovima zapošljavanja (Roberg, Novak, Corder, Smith, 2015).

Analiza hrvatskog iskustva pokazala je kako je od 2013. godine pa do danas učinjen iskorak u privlačenju kandidata i kandidatkinja za Program obrazovanja. Naime, od početnog oglašavanja u dnevnome tisku i *web*-stranici Ministarstva unutarnjih poslova te istupa u medijima – kampanja privlačenja poprimila je daleko širi opseg. Prije svega intenzivirani su javni/medijski istupi policijskih službenika i službenica uključujući i polaznike Programa obrazovanja kako bi se policijsko školovanje i policijski poziv što više približili potencijalnim kandidatima i kandidatkinjama. Posebno je važan segment iznošenja vlastitih iskustava ili pak „iskustva iz prve ruke“ koje prezentiraju polaznici Programa obrazovanja, odnosno oni koji su to obrazovanje, ali i život i rad na Policijskoj akademiji iskusili osobno. Ovim pristupom koristi se vršnjački utjecaj koji može biti dobar poticaj novim kandidatima. S druge pak strane intenziviralo se korištenje društvenih mreža i platformi (Facebook, Instagram, YouTube kanal) kao novog alata oglašavanja i privlačenja kandidata i kandidatkinja. Ovaj pomak ide ukorak s preporukama kako je umrežavanje jedan od najboljih načina novačenja i privlačenja te su stranice, poput Twittera, Facebooka, Instagrama, YouTube kanala, Linkedina i slično, dostupne za novačenje i privlačenje preko društvenih mreža (Mondy, Mondy, 2014). Godine 2018. pokretanjem promotivnih aktivnosti kroz događaj „Dani otvorenih vrata“ i obilaskom Republike Hrvatske učinjen je dodatni iskorak. Ova aktivnost rezultat je dviju činjenica: prvo potrebe za odabirom znatno većeg broja kandidata za Program obrazovanja nego što je to

bilo do tada te uočene deficitarnosti policijskih službenika u pojedinim dijelovima Republike Hrvatske. Također, u obzir je uzeto i stanje tržišta rada, odnosno negativni populacijski trend i nedostatak radne snage na tržištu rada. Važno je istaknuti kako je proces novačenja pojednostavljen kada je broj nezaposlenih na tržištu rada visok. Broj netraženih kandidata je najčešće veći, pa povećani „bazen“ potencijalnih kandidata omogućava veću mogućnost privlačenja kvalificiranih kandidata. Međutim, ako je potražnja za određenom vještinom visoka, a ponuda niska, potrebni su veći naponi u procesu novačenja. Također, proces novačenja ovisi i o stanju na tržištu rada na području gdje se odvija (Kadlec, 2013). Obilasci Republike Hrvatske i održavanje aktivnosti „Dani otvorenih vrata“ u 11 gradova 2018. godine i 16 gradova 2019. godine, uz ostale aktivnosti privlačenja, omogućili su dostatan „bazen“ kandidata za odabir upravo onih najboljih.

Može se zaključiti kako su aktivnosti privlačenja kandidata i kandidatkinja za Program obrazovanja u skladu s općeprihvaćenim standardima i strategijama privlačenja; ne razlikuju se od iskustava i prakse međunarodnih policijskih organizacija te uvažavaju stanje na tržištu rada što u konačnici ostvaruje onaj glavni cilj, a to je široki krug zainteresiranih i kvalitetnih kandidata za odabir najboljih za Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka.

U odnosu na privlačenje manjinskih i ranjivih skupina Policijska akademija, odnosno Ministarstvo unutarnjih poslova provodi određene aktivnosti privlačenja. U samome pozivu, odnosno raspisivanju natječaja navodi se pravo prednosti pod jednakim mogućnostima prvenstvo za braniteljsku populaciju i nacionalne manjine. U odnosu na privlačenje nacionalnih manjina ovaj formalni uvjet koji omogućava ostvarivanje prednosti u natječaju pod jednakim mogućnostima ujedno je i jedina aktivnost usmjerena na privlačenje nacionalnih manjina. U ovome procesu moguće je ostvariti najveći napredak ukoliko se želi postići još veća zastupljenost pripadnika nacionalnih manjina u sastavu Ministarstva unutarnjih poslova. S tim ciljem trebale bi se slijediti određene preporuke i praksa koju koriste međunarodne policijske organizacije (Roberg, Novak, Cordner, Smith, 2015), te u sve aktivnosti privlačenja uključiti pripadnike nacionalnih manjina iz redova policije i Programa obrazovanja odraslih, ali i zatražiti pomoć udruga i nevladinih organizacija koje zastupaju prava nacionalnih manjina. U odnosu na privlačenje žena učinjeni su značajniji koraci. U svim promotivnim aktivnostima: medijskim istupima, promotivnim materijalima i objavama na društvenim mrežama, sudjelovanje u „Danima otvorenih vrata“, a sukladno s otprije iznesenim preporukama i strategijama (WPON, 2012; Balgač, 2017; Cox, Marchionna, Fitch, 2017) jednako su zastupljene policijske službenice i polaznice Programa obrazovanja. Navedenim rodno osjetljivim pristupom, posebice uvođenjem sveobuhvatne kampanje u 2018. godini, postignuta je u konačnici veća zastupljenost žena u Programu obrazovanja (vidi tablicu 2).

Tablica 2: Zastupljenost žena u Programu obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka po školskim godinama

Školska godina	Upisani u Program obrazovanja	Broj žena upisanih u Program obrazovanja	Postotak (%)
2013./2014.	324	53	16,4
2014./2015.	324	39	12,0
2015./2016.	324	61	18,8
2016./2017.	350	59	16,8
2017./2018.	400	73	18,2
2018./2019.	750	244	32,5
2019./2020.	790	253	32,0

Proces odabira kandidata i kandidatkinja za Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka zadovoljava opće standarde odabira kandidata za pojedini posao, ali i prati norme i standarde koje koriste međunarodne policijske organizacije. Iz hrvatskog iskustva vidljivo je da se u procesu odabira poštuju opći principi odabira kroz korištenja različitih testova i drugih metoda poput intervjua, provjera, prethodnog stečenog obrazovanja i medicinskog pregleda (Bahtijarević-Šiber, 1999; Šverko, 2012). Uspoređujući s međunarodnim iskustvima također nisu uočene značajne razlike već se može zaključiti kako su u skladu s onim metodama i testovima koji su karakteristični za međunarodne policijske organizacije: procjena statusa kandidata, procjena njihove dostojnosti, provjera fizičkih sposobnosti, liječnički pregled, psihološka procjena i procjena komunikacijskih sposobnosti (Decicco, 2000; Conser, Paynich, Gingerich, 2013; Roberg, Novak, Corder, Smith, 2015; Cox, Marchionna, Fitch, 2017).

Važno je naglasiti iskorak koji je učinjen 2018. godine paralelno sa sveobuhvatnom kampanjom privlačenja. Spomenute godine odlučeno je kako će se testiranja u sklopu procesa odabira provoditi u određenim policijskim upravama širom Republike Hrvatske, a ne samo na Policijskoj akademiji kako je tome do tada bila praksa. Na ovaj način željelo se osigurati da svi kandidati koji su zadovoljili formalne uvjete natječaja mogu lakše pristupiti i ovome dijelu odabira. Naime, pokazalo se kako je dolazak na Policijsku akademiju za pojedine kandidate izniman financijski trošak te su zbog toga i odustajali od daljnjeg natjecanja. Tako je 2018. godine provedeno 19 terenskih testiranja, a u 2019. godini njih ukupno 20. Ovim postupkom nastojalo se osigurati dostupnost što većem krugu potencijalnih i kvalitetnih kandidata koji su do tada bili u nepovoljnijem položaju zbog udaljenosti mjesta boravišta i financijskih troškova dolaska u Zagreb.

U odnosu na metode koje se rabe u procesu odabira hrvatsko iskustvo pokazalo je kako slijedi praksu međunarodnih policijskih organizacija i koristi niz različitih testova i provjera koji su mahom eliminacijskog karaktera. U procesu odabira jedino vrednovanje dosadašnjeg školovanja ima rangirajući karakter. Odlukom iz 2019. godine kada se odustalo od provjere znanja kroz test opće informiranosti, test stranog jezika (engleski/njemački) i test informatike, koji su također bili rangirajućeg karaktera – željelo se skratiti trajanje procesa odabira, a da se ne naruši njegova relevantnost i preciznost.

S aspekta odabira ranjivih skupina, ponajprije žena i pripadnika nacionalnih manjina, postoje određeni standardi koji nastoje ukloniti negativne posljedice i potencijalnu diskriminaciju. Prije svega to se odnosi na provjeru tjelesnih motoričkih sposobnosti u odnosu na kandidatkinje. U tome smislu postoje različite norme i standardi koje moraju zadovoljiti kandidati i kandidatkinje tijekom testiranja tjelesnih motoričkih sposobnosti. Ova praksa ide u korak s preporukama smanjenja diskriminirajućih faktora u procesu odabira koje navodi međunarodna literatura i koriste međunarodne policajke organizacije (Roberg, Novak, Corder, Smith, 2015; Balgač, 2017; Cox, Marchionna, Fitch, 2017). Pojedine policijske organizacije učinile su i korak dalje u smanjenju potencijalnih diskriminirajućih faktora u odnosu na provjeru fizičke spremne te su u potpunosti iz svojeg procesa odabira uklonile provjeru fizičkih sposobnosti. Provjeru fizičke spremne i tjelesnih motoričkih sposobnosti provjeravaju tijekom i nakon završetka obuke, odnosno nakon što su kandidati i kandidatkinje završili propisani dio obuke (Gaines, Falkenberg, Gambino, 1993).

Promatrajući proces privlačenja i odabira kandidata za Program obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka može se zaključiti kako je usklađen s prije objašnjenim općim standardima privlačenja i odabira te se ne razlikuje uvelike od prakse u drugim policijskim organizacijama. Pozitivni iskoraci u spomenutom procesu koji su ostvareni u posljednjim godinama prvenstveno se odnose na **dostupnost** Programa obrazovanja kandidatima, kako u samom privlačenju tako i odabiru. Potencijalni kandidati i kandidatkinje lakše se mogu informirati o Programu obrazovanja te mogu lakše pristupiti testiranju, a zahvaljujući sveobuhvatnoj promotivnoj kampanji i terenskim testiranjima.

S druge pak strane postoje određeni segmenti koje je moguće unaprijediti; primarno proces privlačenja pripadnika ranjivih skupina, poglavito nacionalnih manjina i ukoliko je želja povećati njihovu zastupljenost u policijskim redovima – potrebno je uspostaviti nove komunikacijske kanale i ciljano informirati upravo ovu populaciju o Programu obrazovanja. Proces odabira i testiranja moguće je dodatno osnažiti i na taj način osigurati veći „bazen“ zainteresiranih i kvalitetnih kandidata. Primjerice, kroz pregled literature predlaže se održavanje svojevrsnih orijentacijskih događanja ili/i kampova za pripremu potencijalnih kandidata tijekom kojih će se provoditi vježbe za provjeru znanja i fizičke spremne (WPON; 2012; Balgač, 2017; Cox, Marchionna, Fitch, 2017). Na ovaj bi način kandidati i kandidatkinje stekli stvarnu sliku onoga što ih očekuje, oni koji su zaista zainteresirani poboljšali bi svoje kompetencije, a dio kandidata donio bi odluku o odustanku u prethodno formalnom procesu ili pak nedugo nakon početka obrazovanja.

LITERATURA

1. ACPO (2010). Equality, diversity and human rights strategy for the police service. <http://www.acpo.police.uk/documents/edhr/2010/201001EDHRED01.pdf>, pristupljeno 27. svibnja 2020.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menagment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Balgač, I. (2020). Ciljani pristup u policijskom obrazovanju o rodnim i manjinskim pitanjima. U: Cajner Mraović, I. Kondor-Langer, M. (ur.) *Zbornik radova VII. Međunarodne znanstveno-stručne konferencije „Istraživački dani Visoke policijske škole u Zagrebu“*. Zagreb: MUP.

4. Balgač, I. (2017). *Žene u policiji: Rodni aspekti policijske prakse u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova.
5. Borovec, K., Balgač, I., Karlović, R. (2011). *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova: Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom*. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova.
6. Borovec, K., Dunaj, A. M., Tuškan, R. (2019). Novi profil policijskog službenika – odgovor na izazove budućnosti. U: Cajner Mraović, I. Kondor-Langer, M. (ur.) *Zbornik radova VI. Međunarodne znanstveno-stručne konferencije „Istraživački dani Visoke policijske škole u Zagrebu: Idemo li ukorak s novim sigurnosnim izazovima?“*. Zagreb: MUP.
7. Bratković, S. (2019). Cjeloživotno obrazovanje policijskih službenika u Republici Hrvatskoj. *Policija i sigurnost* 3/19: 284-307.
8. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
9. Cajner Mraović, I., Faber, V., Volarević, G. (2003). *Strategija djelovanje Policije u zajednici*. Zagreb: MUP.
10. California Commission on Peace Officer Standards and Training (2006). *Recruitment and Retention Best Practices Update*.
11. http://annex.ipacweb.org/library/conf/08/ca_post.pdf, pristupljeno 25. svibnja 2020.
12. Conser, J. A., Paynich, R., Gingerich, T.E. (2013). *Law Enforcement in the United States*. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
13. COPS Office (2009). *Law Enforcement Tool Kit*. <https://cops.usdoj.gov/pdf/vets-to-cops/e080921223-RecruitmentToolkit.pdf>, pristupljeno 25. svibnja 2020.
14. Cox, S. M., Marchionna, S., Fitch, B. D. (2017). *Introduction to Policing, 3ed*. Thousand Oaks: Sage Publication.
15. Decicco, D. (2000). Police Officer Candidate Assessment and Selection. *FBI Bulletin* 69(12): 1-6.
16. Gaines, L. K., Falkenberg, S., Gambino, J. A. (1993). Police Physical Activity Testing: An Historical and Legal Analysis. *American Journal of Police* 12: 47-66.
17. Glenn, R. W., Pantich, B. R., Barnes-Proby, D., Williams, E., Christian, J., Lewis, M. W., Gerwehr, S., Brannan, D. W. (2003). *Training the 21st Century Police Officer: Redefining Police Professionalism for the Los Angeles Police Department*. Los Angeles: RAND Public Safety and Justice.
18. Hadžikadunić, A., Šuvalija, M., Bajraktarević, J. (2013). Selekcija ljudskih resursa i potencijala za potrebe policije primjenom psiho-motoričkih testova. *Kriminalističke teme* 1-2: 107-124.
19. Hadžikadunić, A., Turković, S., Tabaković, M. (2014). *Teorija sporta s osnovama specijalne namjene*. Sarajevo: Univezitet u Sarajevu, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.
20. Halmi, A. (1996). *Kvalitativna metodologija u društvenim znanostima*. Samobor: A. G. Matoš d.d.
21. Jurina, M. (2009). *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Krčelić“.
22. Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4 (1), 4956-0.
23. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, II (2): 64-66.
24. Matthies, C. F., Keller, K. M., Lim, N. (2012). *Identifying Barriers to Diversity in Law Enforcement Agencies*. Santa Monica, CA: RAND Center on Quality Policing.

25. Miles-Johnson, T. (2016). Policing diversity: Examining police resistance to training reforms for transgender people in Australia. *Journal of Homosexuality*, 63: 103-136.
26. Miller, A., Clery, S., Richardson, S., Topper, A., Cronen, S., Lilly, S., Hinkens, E., Yin, M. (2016). *Promising Practices for Increasing Diversity Among First Responders*. https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/OASP/legacy/files/FirstResponders_Full_Report.pdf, pristupljeno 26. svibnja 2020.
27. Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007). *Strategic human resources management: contemporary issues*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
28. Mondy, R. W. & Mondy, J. B. (2014). *Human resource management, 13th ed.* Harlow, England: Pearson Education Limited.
29. NCWP (2003). *Recruiting & Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement*. <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/bja/185235.pdf>, pristupljeno 26. svibnja 2020.
30. Oliver, P. (2014). *Recruitment, Selection & Retention of Law Enforcement Officers*. http://digitalcommons.cedarville.edu/faculty_books/164, pristupljeno 26. svibnja 2020.
31. Pravilnik o kriterijima za provjeru razine tjelesne motoričke sposobnosti za osobu koja se prima u policiju (NN 20/15., 16/18.).
32. Pravilnik o mjerilima i načinu utvrđivanja posebne psihičke i tjelesne zdravstvene sposobnosti za osobu koja se prima u policiju i policijskog službenika te sastavu i načinu rada zdravstvenih komisija u ovlaštenim zdravstvenim ustanovama (NN 113/12., 37/18., 51/18. – Odluka i Rješenje Ustavnog suda Republike Hrvatske).
33. Pravilnik o načinu obavljanja provjere osobne dostojnosti za obavljanje policijske službe (NN 98/12.).
34. Pravilnik o policijskom obrazovanju (NN 113/12., 81/13., 05/14.).
35. Roberg, R., Novak, K., Corder, G., Smith, B. (2015). *Police & Society*. New York: Oxford University Press.
36. Rowley, J. (2002). Using Case Studies in Research. *Management Research News*, 25 (1), 16-27.
37. Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
38. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Ploško Vokić, N. (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
39. Trojanowicz, R., Bucqueroux, B. (1990). *Community Policing: How to get started*. Cincinnati: Anderson Publishing.
40. Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva unutarnjih poslova (NN 70/12., 140/13., 50/14., 32/15., 117/17., 129/17., 5/18., 109/19., 79/19.).
41. Ustavni zakon o pravima nacionalnih manjina (NN 155/02. i 47/10. – Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske; 80/10. i 93/11. – Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske).
42. Vitez, D., Balgač, I. (2016). Menadžment u javnoj upravi – modeli rada i izazovi upravljanja policijom. *Policija i sigurnost* 1/16: 1-14.
43. Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
44. Vukojčić Tomić, T. (2017). Suvremeni pristupi i modeli zapošljavanja društvenih manjina u javnoj upravi. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*. 17/3: 365-388.

45. Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10 (1), 69-80.
46. WPON (2012). *Smjernice za rodno osjetljivu policijsku praksu s posebnim osvrtom na privlačenje, odabir i profesionalni razvoj žena u policiji*. Beograd: SEESAC.
47. Wright, B., Dai, M., Greenback, K. (2011). Correlates of police academy success. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 24(4): 625-637.
48. Zakon o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji (NN 121/17., 98/19.).
49. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08., 86/09., 92/10., 105/10., 90/11., 5/12., 16/12., 86/12., 126/12., 94/13., 152/14., 07/17., 68/18., 98/19.).
50. Zakon o policiji (NN 34/11., 130/2012., 89/14., 151/14., 33/15., 121/16., 66/19.).
51. Zakon o zaštiti vojnih i civilnih invalida rata (NN 33/92., 57/92., 77/92., 27/93., 58/93., 2/94., 76/94., 108/95., 82/01., 13/03., 148/13., 98/19.).
52. Zlatar, A. (2010 a). Psihološko testiranje – kognitivni testovi i upitnici ličnosti. <https://selekcija.hr/2010/09/jos-malo-o-psiholoskom-testiranju/>, pristupljeno 4. lipnja 2020.
53. Zlatar, A. (2010 b). Ljudski resursi, ljudski potencijali, HR odjeli – puno naziva za istu stvar?. <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, pristupljeno 25. svibnja 2020.

Abstract

Iva Balgač

The recruitment and selection of candidates for the Adult Education Programme for the Profession of Police Officer

The Police Academy is the central and only body in the Republic of Croatia in charge of conducting the education of police officers at all levels – basic education, college education, specialised training, seminars, and courses. During all reforms and organisational changes that have taken place, the most significant changes have occurred in the area of basic police education, which is currently being implemented through the Adult Education Programme for the Profession of Police Officer. In addition to the changes concerning the education programme itself, there have also been changes in the way candidates are recruited and selected for the mentioned education programme.

This paper aimed to review the approach and methods of the Ministry of the Interior in the process of recruitment and selection of candidates for the Adult Education Programme for the Profession of Police Officer, and analyse and compare them with generally accepted standards of recruitment and selection in the labour market as well as with the practice of international police organisations. Setting out on the case study results, the paper finds methods and procedures used by the Ministry of the Interior in the recruitment and selection process are largely in line with generally accepted standards and the practice of international police organisations. The paper also lists areas of these procedures in which a significant step forward has been made and gives recommendations for areas that need to be further strengthened.

Keywords: recruitment of candidates, selection of candidates, police education, human resources management