

## FACEBOOK U SLUŽBI DRŽAVE „Microsoft Skills Centers“

### FACEBOOK IN THE SERVICE OF THE STATE „Microsoft Skills Centers“

*Ranko Markuš<sup>1</sup>*

#### **Sažetak**

Javne službe za zapošljavanje implementiraju aktivne mjere zapošljavanja, čiji je osnovni cilj da budu povećane mogućnosti za zapošljavanje tražilaca zaposlenja, te da se unaprijedi posredovanje između nezaposlenih i poslodavaca. Švajcarski Projekat zapošljavanja mladih (YEP) od oktobra 2015. godine je krenuo u kreiranje inovativnih aktivnih mjera na tržištu rada. Mjere imaju cilj obuku i certifikiranje nezaposlenih Microsoft certifikatima. S obzirom na obavljena istraživanja tržišta očekuje se relativno velika tražnja za uspješnim polaznicima ovih kurseva od strane poslodavaca.

Na osnovu interesa mladih možemo zaključiti da korišteni kanali informisanja nisu ispunili očekivanja u smislu popunjavanja svih raspoloživih mjesta za mlade, odnosno da ciljana grupa nije dobila informaciju pravovremeno, niti na adekvatan način. S ciljem adekvatnije komunikacije sa ciljnom grupom mladih istraživani su kanali za komunikaciju i došlo se do zaključka da bi trebalo koristiti Facebook kao glavni komunikacioni kanal.

Na osnovu tih zaključaka sprovedena je sedmodnevna Facebook kampanja u toku februara 2016. godine u gradovima Banja Luka, Mostar i Sarajevo. Vrijednost kampanje je bila 28 EUR po lokaciji, odnosno ukupno 84 EUR. Kampanjom se došlo do 175.000 osoba iz ciljane grupe, nakon čega je broj prijava porastao na 757, ali se ipak samo 62 odazvalo na testiranje. Facebook je ocijenjen kao adekvatan komunikacioni kanal, ali i dalje očigledno postoji značajan problem u motivaciji mladih za promjenu situacije u kojoj se nalaze.

Ključne riječi: nezaposlenost, komunikacija, socijalne mreže, Facebook, obuke  
JEL klasifikacija: J01, J08, J64, M53, D83, D84, L63, L96

#### **Summary**

Public employment services implement active employment measures, whose key objective is to increase employment opportunities for the jobseekers, and to improve job mediation between the unemployed and the employers. Swiss Youth Employment Project (YEP) started to create innovative active employment measures since October 2015. One of the measures is reflected through training and certification of unemployed through Microsoft Skills Centres. As a thorough labor market survey indicated, we expect high demand from employers for successful and certified trainees.

Based on the interest of youth we can conclude that information channels that have been used, did not meet the expectations in terms of using all available sources of information for youth, that is, the target group did not receive information timely, or adequately. Aiming to establish

<sup>1</sup> ranko.markus@gmail.com, rukovodilac švajcarskog Projekta zapošljavanja mladih (YEP), direktor predstavništva GOPA mbH u BIH

*adequate communication with the target group, different communication channels have been tested and the conclusion was to use Facebook as key communication channel.*

*Therefore, a seven-day Facebook campaign was launched in February 2016 covering the regions of Banja Luka, Mostar and Sarajevo cities. The costs of the campaign was 28 EUR per location, or in total 84 EUR. This campaign reached 175.000 persons from the target group, and the applications rose to 757, but only 62 persons decided to come to MS Skills center to be tested. Facebook proved to be efficient communication channel, but there is obviously still a significant problem in motivating young persons to change their current situations.*

*Key words: unemployment, communication, social networks, Facebook, training*

*JEL classification: J01, J08, J64, M53, D83, D84, L63, L96*

## Uvod – aktivne mjere tržišta rada za mlade

Javne službe za zapošljavanje implementiraju aktivne mjere zapošljavanja, čiji je osnovni cilj da budu povećane mogućnosti za zapošljavanje tražilaca zaposlenja, te da se unaprijedi posredovanje između nezaposlenih i poslodavaca. Aktivne mjere zapošljavanja uključuju sve troškove (osim troškova redovnog obrazovnog sistema) koji imaju cilj da unaprijede šanse nezaposlenih lica da pronađu zaposlenje ili da povećaju njihove kapacitete za zaradu<sup>2</sup>.

Aktivna politika zapošljavanja u Bosni i Hercegovini mahom se svodi na kontinuirano sprovođenje istih mjera, poput poticanja zapošljavanja kod poznatog poslodavca (subvencije), poticanja prvog zaposlenja (pripravnički staž), samozapošljavanje, obuka, prekvalifikacija i dokvalifikacija, priprema nezaposlenih za tržište rada. Realizacijom mjera aktivne politike zapošljavanja nastoji se ostvariti zapošljavanje što većeg broja osoba sa evidencije nezaposlenih, sprečavanja dugotrajne nezaposlenosti, te povećati konkurentnost mladih kroz sticanje prvog radnog iskustva<sup>3</sup>.

Efikasnost aktivnih mjera se analizira kontinuirano i može se zaključiti da postoje neki zajednički zaključci studija na nivou Evropske unije (EU)<sup>4</sup>:

- Podsticaji za zapošljavanje, posebno oni koji se daju kompanijama ne daju dobre rezultate, a često donose čiste gubitke, jer bi značajan broj nezaposlenih pronašao posao i bez podsticaja<sup>5</sup>. Štaviše, postoji rizik da poslodavci mijenjaju postojeće radnike onima za koje mogu dobiti podsticaj, ili čekaju da radnici budu kvalifikovani za podsticaj, a za to vrijeme koriste njihove usluge neprijavljene. Generalno se može zaključiti da finansijski podsticaji poslodavcima narušavaju odnose na tržištu rada, nerealno smanjuju cijenu radne snage, pa se na taj način ne podstiče novo zapošljavanje, već upravo suprotno – rad na crno,
- Najlošije rezultate imaju programi kreiranja radnih mjesta u javnom sektoru,
- Aktivacija, savjetovanje i mentoring kako pronaći i zadržati posao imaju najbolje rezultate u svim uslovima, posebno kod kratkoročno nezaposlenih. Daju čak bolje rezultate i od obuka nezaposlenih lica, ali u kombinaciji savjetovanja i obuka povećava se efikasnost programa obuka.

---

2 OECD Glossary of Statistical Terms: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=28>

3 Agencija za rad i zapošljavanje BiH (2015). Pregled politika zapošljavanja u Bosni i Hercegovini za 2014. godinu. Sarajevo, jun 2015. godine, dostupno na <http://arz.gov.ba/Dokumenti/Fajlovi/Pregled%20politika%20zaposljavanja%202014%20final%20bs.pdf>

4 European Commission (2015). Europe 2020 Reports - Active Labour Market Policies. Brussels. Pristupljeno 6. marta 2016. godine, dostupno na [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/24\\_almp\\_and\\_employment\\_services.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/24_almp_and_employment_services.pdf) str 11

5 European Commission, Employment in Europe Report, 2006; Kluve (2006); »The Effectiveness of European Active Labour Market Policies«, IZA.; Kluve et al. (2009); »Active Labour Market Policy Evaluations: A Meta Analysis«, IZA

Imajući ovakve rezultate evaluacija aktivnih mjera, švajcarski Projekat zapošljavanja mladih (YEP) je od oktobra 2015. godine u saradnji sa Udruženjem „MS zajednica u BiH“ krenuo u aktivnosti uspostavljanja inovativnih aktivnih mjera na tržištu rada u Bosni i Hercegovini, koje kombinuju savjetodavni rad i obuke nezaposlenih. Udruženje „MS zajednica u BiH“ je u saradnji sa kompanijom Microsoft BiH uspostavilo tri centra za edukaciju mladih za rad u IT industriji (Banja Luka, Mostar, Sarajevo), za zanimanja iznimno tražena na tržištu rada. Centri su bazirani na istraživanju potreba poslodavaca u IT industriji koje je provela kompanija Microsoft, a koje je ukazalo na značajnu potrebnu za obučenom radnom snagom. S obzirom na činjenicu da na evidenciji službi za zapošljavanje nema osoba sa Microsoft certifikatima, kroz obuku i certificiranje nezaposlenih za ova zanimanja oni čine značajan korak ka zaposlenju. Iako je interesovanje poslodavaca za ove kandidate očekivano, predviđeno je predstavljanje uspješnih polaznika obuke na Microsoft Network konferenciji na kojoj će se održati Sajam zapošljavanja i poslodavcima predstaviti novi nositelji Microsoft certifikata.

Nakon analize dostupnih infrastrukturnih resursa na visokoškolskim ustanovama u BiH koji zadovoljavaju postavljene Microsoft standarde, formirana su tri MS Skills centra:

- Sarajevo – na Ekonomskom i Elektrotehničkom fakultetu Univerziteta u Sarajevu,
- Mostar – na Fakultetu informacijskih tehnologija pri Univerzitetu „Džemal Bijedić“,
- Banja Luka – na Panevropskom univerzitetu „Apeiron“.
- Inicijalno, fokus obuka je na studentskoj populaciji, dok je uključenjem YEP-a, ciljna grupa projekta proširena i na populaciju nezaposlenih mladih, 175 aktivnih tražilaca posla. Svojom finansijskom podrškom YEP je nastojao osigurati dodatne prilike za obuku i zaposlenje mladima koji se u javnim službama za zapošljavanje nalaze u procesu savjetovanja i na taj način pored direktnog efekta sticanja vještina koje će povećati šanse za zapošljavanja mladih, podržati jačanje autoriteta i percepcije savjetodavaca kod njihovih klijenata mlađih od 30 godina.
- Imajući u vidu opisani potencijal ovog besplatnog programa da usmjeri karijere mladih ka dobro plaćenim i dinamičnim poslovima, logično je očekivati veliko interesovanje mladih za učešće. Ipak, imajući u vidu dosadašnja iskustva u realizaciji sličnih aktivnosti, i pored atraktivnosti ponuđenog programa, očekivani su određeni problemi u aktivaciji dovoljnog broja nezaposlenih mladih sa evidencije javnih službi za zapošljavanje. Naime, ova ciljna grupa karakteristična je po visokom nivou inicijalne apatije i nepovjerenja, što je komplementarno rezultatima sličnih programa u zemljama Evropske unije (EU) koji također izvještavaju o problemima u aktivaciji mladih. Kao ključni izazov se postavlja pitanje na koji način iskomunicirati informaciju prema ciljanoj grupi, kako bi ona dobila ponuđenu informaciju, ali i kako bi je i razumjela ispravno i na pozitivan način.

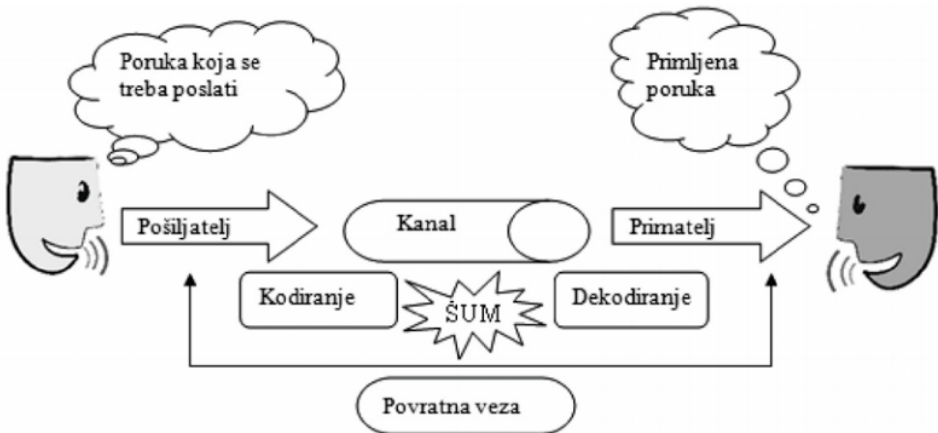
### Pregled literature

Osnovni model komunikacije, na kojem su se gradili mnogi drugi modeli, definisali su Shannon i Weaver (1963<sup>6</sup>), a sastoji se od pošiljaoca (izvora), poruke, kanal kroz koji se poruka isporučuje, šumove u komunikaciji i primaoca poruke. Model komunikacijskog

6 Warren Weaver and Claude Elwood Shannon (1963). *The Mathematical Theory of Communication*. Univ. of Illinois Press. ISBN 0-252-72548-4.

procesa se sastoji od procesa u kojem pošiljalac u potpunosti i tačno emituje zamisli te kada primalac primi i razumije poruku upravo onako kako je pošiljalac i htio, pa je za svaku grupu neophodno odabrati odgovarajući kanal za prenos informacije, koji će imati što je moguće manje potencijalnih barijera (smetnji, šumova) da se poruka isporuči brzo i na razumljiv način. Prevažilaženje barijera je moguće jedino na način da se poruka dizajnira i isporuči na način koji zavređuje pažnju ciljane publike. Komunikacija se smatra efikasnom ako se obavlja uz manju upotrebu resursa i u kraćem vremenu.

Ilustracija: Komunikacija



Izvor: Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, Vol. XXV No. 2, str. 391

Schramm (1972)<sup>7</sup> tvrdi da namjeravano značenje poruke nije važno, već je najvažnije kako poruku ciljane grupa razumije. Zbog toga je za razumijevanje procesa komunikacije važno razumjeti proces, ali i odnose između ciljanih grupa i komunikatora. Dakle on unosi u koncept komunikacije društveno okruženje komunikacije kao značajan okvir u kojem funkcionišu komunikator i kanal komunikacije.

Izbor kanala za komunikaciju igra značajnu ulogu u ostvarivanju postavljenih ciljeva, odnosno efikasnosti komunikacije (Johnson, 1996), što utiče na ishode učenja (prihvatanja poruke) i ponašanje ciljane grupe. Tolsma (1997) naglašava da komunikacija mora imati jasne instrukcije, ciljeve, strategije da se ciljevi ostvare, te ishode. Kao logičan se nameće zaključak da mlade treba targetirati modernim komunikacionim tehnologijama, ipak primjena savremenih tehnologija nije samo po sebi rješenje za ciljanje te grupe.

Često komunikatori krive publiku za neprihvatanje poruke, ali često pošiljalac nije odabrao odgovarajuće poruke i kanale za određenu publiku. Zbog toga je neophodna povratna informacija, bez koje nije jasno da li je primalac primio i razumio poruku.

Društvene mreže kao što su Facebook, LinkedIn ili Twitter omogućavaju pristup mnogim klijentima bez ulaganja u marketing ili informatičku infrastrukturu. Chu (2011)<sup>8</sup> je u svom istraživanju procijenio da članovi Facebook grupa imaju pozitivniji pristup prema

7 Wilbur Schramm, «Communication in Crisis,» in *The Process and Effects of Mass Communication*, ed. Wilbur Schramm and Donald Roberts (Urbana: University of Illinois Press, 1972)

8 Chu, Shu-Chuan. 2011. "Viral advertising in social media: Participation in Facebook groups and responses among college-aged users." *Journal of Interactive Advertising* 12: 30-43

oglasima i informacijama koje se dobijaju na takav način, te je veća vjerovatnoća da će primiti poruku kroz taj komunikacioni kanal. Chu zaključuje da je Facebook grupa korisnika demografski rastuća, što sugerise da su platforme socijalnih mreža značajan komunikacioni kanal, posebno za mlađe grupe korisnika do 30 godina starosti. Takvu praksu su već prepoznale velike kompanije (Vogus, 2011) kojima društvene mreže predstavljaju strateške alate, pa neke zapošljavaju radnike koji se isključivo bave ovim vidom komunikacije sa ciljanim tržištima.

U adresiranju ove vrste istraživačkog problema jako je značajno ispitati sljedeća pitanja:

1. Koji su ključni komunikacioni kanali za određenu ciljnu grupu, u ovom slučaju mlade?
2. Kako ciljana grupa koristi dominantni komunikacioni kanal?
3. Šta je neophodno uraditi kako bi se poruka i način njene isporuke prilagodio ciljanoj grupi?

### **Komunikacioni kanali javnih službi za zapošljavanje**

Važna funkcija JSZZ je prikupljanje i pružanje informacija na tržištu rada. JSZZ informišu o stanju na tržištu rada, o ponudi i potražnji radne snage, uključujući detaljnije informacije o suficitarnim i deficitarnim zanimanjima koja se nalaze na evidenciji. S obzirom na to da se prava koja proističu po osnovu nezaposlenosti administriraju kroz JSZZ, neophodno je pratiti detaljne informacije o ukupnoj radnoj snazi, a posebno o nezaposlenima te njihovim aktivnostima kako bi se integrisali na tržište rada. JSZZ pružaju informacije i podatke o oglašenim radnim mjestima, potencijalnim kandidatima sa evidencije te o mogućnostima za obuku ili prekvalifikaciju kako bi se raspoloživa radna snaga prilagodila potrebama poslodavaca.

JSZZ koriste tradicionalne komunikacione kanale poput oglasnih ploča ili objavlještenja pri posjetama biroima. Informisanja se izvode kao individualna, grupna, u okviru savjetodavnog rada i medijsko promovisanje aktivnosti. U komunikaciji sa mladima sve više se traže i inovativni komunikacioni kanali. Pod inovativnim komunikacionim kanalima se podrazumijevaju oni bazirani na e-tehnologijama, poput imejla ili web stranica. Zahvaljujući internetu i drugim medijima, moguće je dobiti informacije sa bilo kog mjesta i u bilo koje vrijeme. Na taj način se unapređuje transparentnost tržišta, što je jako važno za funkcionisanje tržišta rada i usluga posredovanja (Markuš, 2013, str. 11)<sup>9</sup>.

Ipak, socijalne mreže se manje koriste ili ako se koriste, njihovo korištenje je neorganizovano i bazično. Jasno je da kod javnih ustanova postoji značajan konzervativizam po pitanju korištenja društvenih mreža jer sva komunikacija mora biti vođena na propisima određen način, a svaka poruka koja se razmijeni ima dvostruku specifičnu težinu – informacije i zvaničnog stava institucije. Društvene mreže čine primaoca poruke ne samo pasivnim učesnikom procesa komunikacije, već im omogućava da putem Facebook-a, MySpace-a, YouTube-a, ili Twitter-a daju svoj stav o pitanju o kojem se poruka šalje, koji mogu biti i pozitivni i negativni (Sinclair, Vogus 2011, 293). Sa jedne strane povratna informacija je jako značajna, a sa druge dovodi često do neargumentovanih kritika, jer su korisnici javnih službi za zapošljavanje zbog svog samog statusa nezadovoljni. Zbog takve situacije posto-

<sup>9</sup> Markuš, R. (2013). Službe za zapošljavanje pred izazovima tržišnih promjena. Radni materijali YEP: YEP-WP-01-12-13, Sarajevo: GOPAmbH

je savremene službe koje odbijaju da koriste ove alate jer smatraju da ne postoji kontrola nad informacijama, ali bez obzira na pristup postoji potreba za jasnim pozicioniranjem menadžmenta u odnosu na pitanje društvenih mreža čije je korištenje u porastu. (Markuš, 2014, str. 7).

Za JSZZ izazov predstavlja način uključivanja nezaposlenih, i to onih kojima je podrška potrebna. Iskustvo pokazuje da nije dovoljno samo prikupljati i dijeliti informacije, potrebno je raditi na osvješćivanju i informiranju korisnika usluga o vrstama usluga koje mogu dobiti, odnosno više se angažovati na uključivanju korisnika u aktivan odnos, uključujući sve mjere aktivne politike na tržištu rada. Moraju se mijenjati javne percepcije prema kojima se na birou „čeka“ posao (i da ga biro nudi), odnosno da će se nešto desiti bez ličnog angažmana (Halilbašić, 2014, str. 54).

Mogućnost uključenja nezaposlenih iz savjetodavnih procesa u obuke koje organizuje Microsoft je jedan od primjera kombinovanja više kanala komunikacije sa mladima kao cilnom grupom javnih službi za zapošljavanje. Po potpisivanju memoranduma između „MS zajednica u BiH“ i YEP je izdato saopštenje, koje je objavljeno u određenom broju medija, među kojima treba istaći Novinsku agenciju FENA, od koje većina medija preuzima informacije.

Tabela 1: Mediji koji su prenijeli vijest nakon izdatog saopštenja za medije

5/10/2015	Novinska Agencija	FENA <sup>10</sup>
5/10/2015	TV/web portal	Hayat <sup>11</sup>
14/12/2015	Radio/web portal	Radio Sarajevo <sup>12</sup>

Pokretanjem aktivnosti sa „MS zajednicom u BiH“ primarni kanal za informisanje i uključivanje mladih su bile JSZZ. Vijest je objavljena na [www.yep.ba](http://www.yep.ba) portalu (ukupno 1.912 pregleda) mjesečnom YEP biltenu (920 primalaca), te web portali JSZZ<sup>13</sup>, letci i brošure dostupni u šalter salama, grupno informisanje nezaposlenih lica, direktni kontakti u savjetodavnim intervjuima i Klub za traženje posla (uključujući telefonske pozive), ali i društvene mreže (statusi na Facebook stranicama CISO i Klub za traženje posla).

Paralelno sa tim aktivnostima održani su sastanci sa savjetodavcima iz Zavoda za zapošljavanje Republike Srpske (Biro za zapošljavanje Banja Luka), JU Služba za zapošljavanje Kantona Sarajevo, i JU Služba za zapošljavanje HNK/Ž (Biro za zapošljavanje Mostar) na kojim su predstavnici udruženja „MS Zajednica u BiH“ prezentirali karakteristike ciljne grupe – profil mladih sa traženim predznanjima, koja će im omogućiti uspješno pohađanje obuke. Nakon obavljenih sastanaka, savjetodavci u javnim službama za zapošljavanje su radili na informisanju i motivisanju svojih klijenata za prijavu za učešće u programu.

Kandidati su se samostalno registrovali za učešće na obukama putem stranice <http://www.skillscenter.ba/>, a za prijavljene Zavod za zapošljavanje Republike Srpske je potvrdio status aktivnog tražioca posla, odnosno osoba iz savjetodavnog procesa – individual-

10 <http://fena.co.ba/article/794744/obuka-za-nezaposlene-mlade-osobe-u-microsoft-skills-centrima-foto>

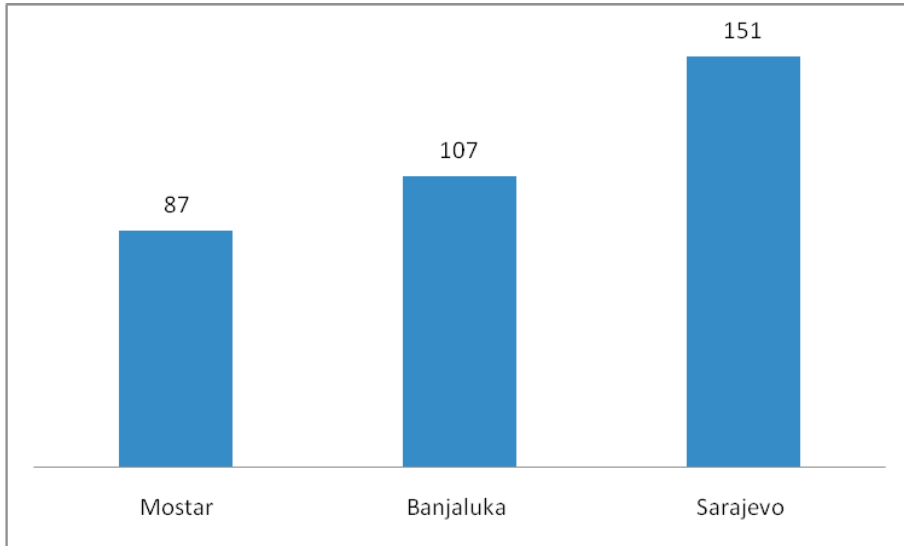
11 <http://www.hayat.ba/vijest.php?id=9519>

12 <http://www.radiosarajevo.ba/novost/210076/promocija-microsoft-skills-centara-stotinu-polaznika-dobilo-microsoft-certifikate-foto>

13 <https://szhznz-k.ba/viewnews.php?id=261>; [http://www.zzzrs.net/images/uploads/javni\\_pozivi/Poziv\\_ms\\_obuka.pdf](http://www.zzzrs.net/images/uploads/javni_pozivi/Poziv_ms_obuka.pdf)

nog savjetovanja ili kluba za traženje posla. Nakon završetka procesa informisanja i motivisanja nezaposlenih lica ukupan broj prijavljenih je bio 345.

Grafikon 1. Broj prijava nezaposlenih mladih za učešće u obuci prije provođenja reklamne kampanje



Izvor: Alat za onlajn prijave na obuku

Imajući u vidu da polaznici moraju dobiti potvrdu da su aktivni tražioci posla, te da moraju položiti ulazni test, te posebno činjenicu da je za prijavljivanje gotovo potpuno izgubljen interes mladih, postojala je bojazan da neće biti ispunjena kvota od 175 polaznika obuka. Naime, u Banjaluci je od ukupno prijavljenih 107 kandidata, njih 58 (54%) ispunilo tražene uslove, te su pozvani na testiranje. Kandidati su o testiranju obaviješteni imejlom i telefonski. U toku telefonske najave, samo 24 od 58 (41%) kandidata je potvrdilo dolazak na testiranje. Dodatno, od navedene 24 potvrde učešća, na testiranju se pojavilo samo 14 kandidata. Od 14 koji su prisustvovali testiranju, 11 je položilo test i dobiće priliku da karijeru preokrene ka veoma interesantnom, traženom i dobro plaćenom zanimanju. Slična situacija je bila i na preostale dvije lokacije – Sarajevu i Mostaru.

Na osnovu broja prijavljenih kandidata, ali i onih koji su se u konačnici pojavili na testiranju možemo zaključiti da korišteni kanali informisanja nisu ispunili očekivanja u smislu popunjavanja svih raspoloživih mjesta za mlade, odnosno da ciljana grupa nije dobila informaciju pravovremeno, niti na adekvatan način. Kako bi se odabrao adekvatan komunikacioni kanal, neophodno je analizirati ciljnu grupu, te joj prilagoditi informaciju i komunikacione kanale.

Rječnik korisnih termina

- BTW – by the way – Inače
- OMG – Oh my God – O, moj Bože
- TMI - Too much information - Previše informacija



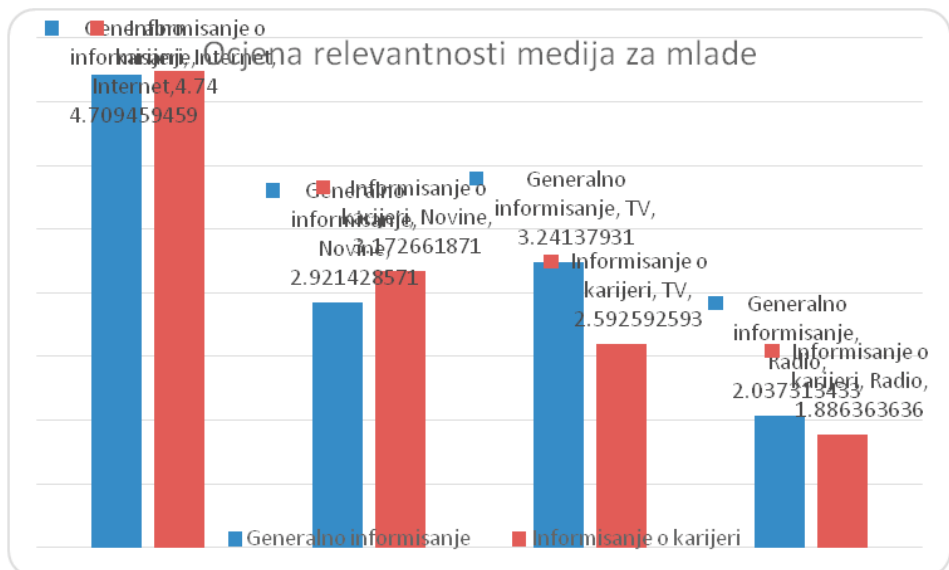
## Analiza ciljne grupe

Kako bi se analizirala ciljna grupa, korištena su do sada objavljena istraživanja, a s ciljem dobijanja preciznijih stavova od značaja za ovo istraživanje sprovedena je anketa na uzorku od 216 nezaposlenih mladih (18-30), aktivnih tražilaca posla, na lokacijama na kojima Projekat zapošljavanja mladih (YEP) ima klubove za traženje posla. Kao indikator aktivnosti u traženju posla su uzeti aktivno korištenje usluga javnih službi za zapošljavanje ili učešće u radu nevladinih organizacija. Pored tih izvora podataka u analizama su korišteni i naručeni izvještaji poput istraživanja medijskih sadržaja (eng. Press Clipping), te opensource alat *Facebook Adds Manager*.

Mladi najviše slobodnog vremena provode u korištenju internetskih sadržaja (83,5%), slušanju muzike (81,1%), izlasku sa prijateljima (65,7%). Tehnologija koja omogućava pristup sadržajima na internetu ne predstavlja više prepreku, jer mladi u BiH u prosjeku posjeduju računar (84,6%), tek njih 15,4% ga nemaju. Pored računara dominantno tehničko pomagalo su pametni telefoni koje ima 61,3%, ali čiji broj ima najveći potencijal za porast. Internet konekcija je važan faktor u mjeranju kvalitete življenja kod mladih u BiH, a ima je čak 93,8% mladih (Žiga, i dr., 2015, str. 42-43).

Anketa Projekta zapošljavanja mladih je potvrdila ove nalaze, pa su mladi ocjenjujući intenzitet korištenja medija (ocjena 5 najviše koriste; 1 uopšte ne koriste) definisali da se informišu najviše putem interneta, novina i televizije. Iznenađuje visoka pozicija novina, ali to je specifičnost grupe aktivnih tražilaca posla, koji koriste novine za informisanje, dok se informacije u vezi s traženjem posla značajnije manje dobijaju ili traže putem televizijskih kanala. Da je korištenje interneta značajno zastupljeno pokazuje činjenica da tek 33,2% mladih koristi internet do dva sata, dok ih 27% koristi internet više od četiri sata dnevno. Prosjek korištenja interneta među mladima je 3,8 sati, što ukazuje na to da mladi koriste internet veoma intenzivno (Žiga, i dr., 2015, str. 112).

Grafikon 2: Značaj različitih kanala informisanja



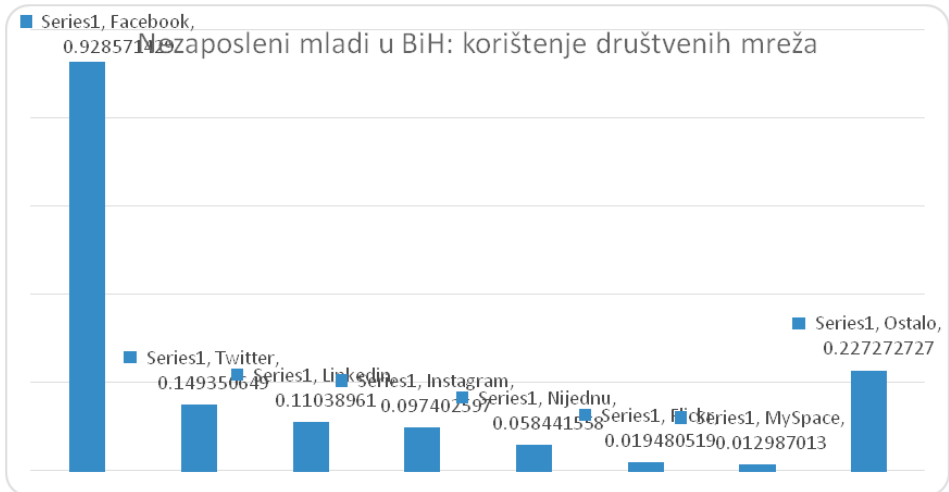


Izvor: Anketa Projekta zapošljavanja mladih (YEP)

Nalaz da su internet i televizija najvažniji mediji za mlade potvrdilo je i istraživanje „Glasovi mladih“ (2012). *Internet je kanal putem kojeg mladi ljudi dolaze do informacija koje su im potrebne, nudi kraće sadržaje, pa onda ljudi mogu za manje vremena doći do željenih utisaka ili impresija* (Živković, 2012)<sup>14</sup>, što svakako ne traži argumentovano analiziranje teme u fokusu već se mišljenje formira na osnovu koncepcije poruke koja im se šalje. Internet se često ne koristi u razvojne svrhe, a najposjećeniji portali i forumi na internetu su oni koji dozvoljavaju plasiranje nacionalizma ili razotkrivanje detalja privatnih života i afera javnih ličnosti (SEEYN, 2015, 31).

Mladi koji koriste internet u 90% slučajeva imaju profil na društvenim mrežama (npr. Facebook, Instagram, LinkedIn, itd.), dok je na globalnom nivou taj broj oko 70%. (Turčićo, 2012; Živković, 2012; Žiga, i dr., 2015, str. 104). Anketiranje je pokazalo čak izraženije korištenje društvenih mreža – 92,9% mladih koristi Facebook, dok su druge mreže zastupljene u neznatnom broju, a tek 5,8% ih nema.

Grafikon 3: Koje društvene mreže koristite minimalno jednom sedmično



Izvor: Anketa Projekta zapošljavanja mladih (YEP)

Dakle, nema dileme da je internet rasprostranjen, a da se dominantno koriste društvene mreže. Koji sadržaji na društvenim mrežama se koriste analiziralo je istraživanje “Wave 8: Jezik sadržaja”<sup>15</sup>, a sadržaji su prezentovani u kružnici. Bosna i Hercegovina se nalazi u dijelu kružnice u kojem se nalaze zemlje koje koriste internet i društvene mreže za rekreativne aktivnosti (eng. *Diversion*). Zemlje u ovom kvadrantu češće koriste društvene medije kao skretanje iz svakodnevnog života za zabavu. Pored ove kategorije postoje i kategorije učenja (društveni mediji kako biste saznali više o svijetu oko njih), među kojima su Bugarska, Tajvan, Kina, itd. U kategoriji napretka (eng. *Progression*) korisnici češće koriste

<sup>14</sup> Živković, Z. (2012): Knjiga se u BiH više gleda nego čita. Radio slobodna Evropa, dostupno na: <http://www.slobodnaevropa.org/content/knjiga-se-u-bih-vise-gleda-nego-sto-se-cita/24680451.html>

<sup>15</sup> Najveće istraživanje koje se sprovodi od 2006. godine o društvenim medijima. Pokriva 75 zemalja, te predstavlja poglede, potrebe i ponašanje 1,3 milijarde korisnika najuticajnijih društvenih mreža.



- ASL – age / sex / location? - Godine/pol/mjesto?
- TX - thanks – Hvala
- WTF - What the fuck - Šta kog vraga?

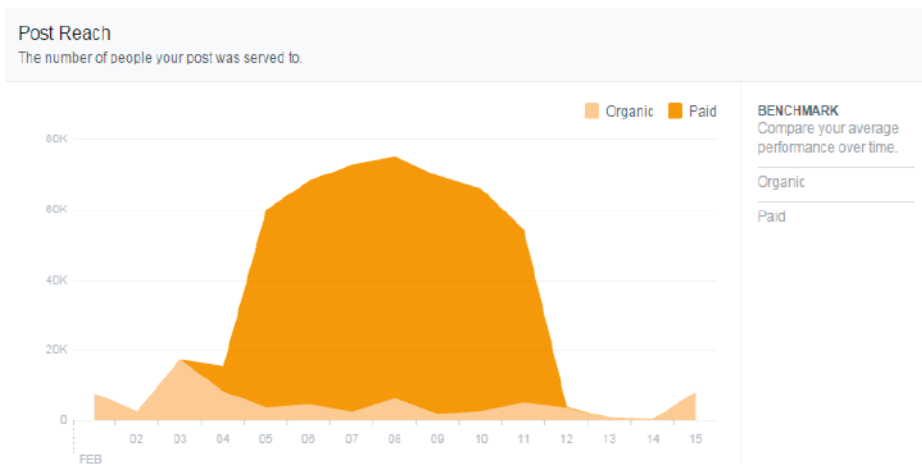
### Komunikaciona strategija

S obzirom na to da je internet primarni metod komunikacije mladih u domenu obrazovanja i traženja zaposlenja, a Facebook primarni komunikacioni kanal koje koristi ciljana grupa u okviru interneta kao medija. Također je sa tehničke strane procijenjeno da Facebook nudi optimalan odnos dosega (broj mladih koji će biti izloženi reklami) i cijene. Zbog toga je odlučeno da se organizuje reklamna kampanja koristeći društvenu mrežu Facebook. Kampanja je zasnovana na provokativnoj poruci „U čemu je problem: u Banjaluci se na Microsoft testiranju pojavilo samo 14 mladih“, za koju se pretpostavilo da bi mogla privući pažnju mladih, a koja je zapravo predstavljala izvještaj o slabom odzivu na testiranje u Banjaluci, te oglasi za prijavljivanje na obuke. Osnovni parametri kampanje su bili:

- **Trajanje:** 7 dana (5-12.2.2016)
- **Obuhvat:** Gradovi Banja Luka, Mostar i Sarajevo (gradsko područje i okolina u krugu 50 milja, ili približno 80 kilometara)
- **Vrijednost kampanje:** 28 € po lokaciji; ukupno 84 €.

Lansiranjem kampanje 5. februara bilo je očigledno da je broj onih do kojih dolazi željeni sadržaj značajno porastao, pa je na vrhuncu kampanje 8. februara post došao do gotovo 75.000 ciljanih čitalaca. Bitno je napomenuti, da je najveća čitanost reklame zabilježena u dane vikenda (6-7. februar) kada mladi intenzivnije koriste društvene mreže. Na grafikonu ispod je prikazana razlika između grupe za čiji je dostup zaslužna reklama, u odnosu na one do kojih bi se došlo bez reklamne kampanje.

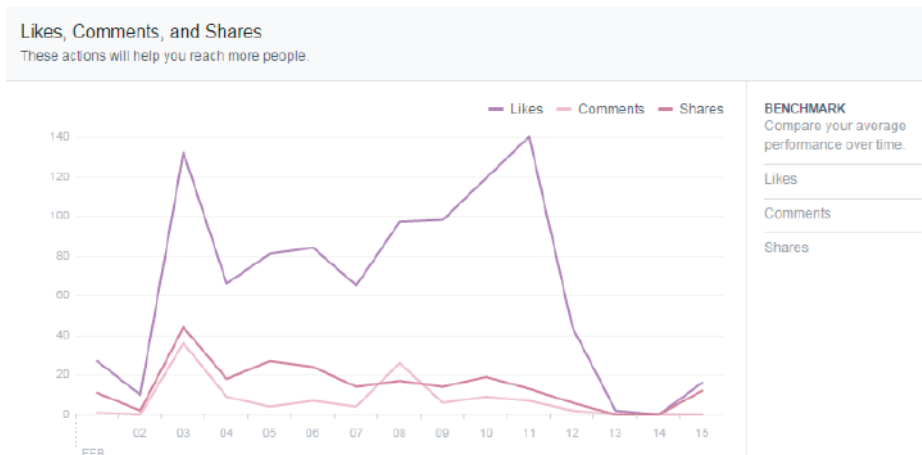
Grafikon 4: Dostup do ciljane publike (bez reklame i sa reklamom)



izvor: Facebook Adds Manager

Veći broj osoba do kojih željeni sadržaj dolazi se reflektuje i njihovom većom aktivnosti, odnosno povratnih informacija, koje pored „lajkova“ (slaganja sa sadržajem) gotovo u praksi da i nema. Sve tri analizirane kategorije pokazuju pozitivne pomake i slaganje sa sadržajem, komentari na sadržaj, te dijeljenje sadržaja, odnosno omogućavanje da im veća grupa korisnika pristupi.

Grafikon 5: Aktivnost ciljne grupe u odnosu na informaciju u toku reklamne kampanje



Kao što je vidljivo sa prethodnog grafikona (komentara i dijeljenja sadržaja), najveći broj reakcija na reklamu je zabilježen u prvim danima reklamiranja. Nakon prvih pet dana reklamiranja, evidentno je da je većina mladih koja je imala interes za obuku već informisana tako da broj reakcija nastavlja kontinuirano padati.

Direktni rezultati reklamne kampanje su prikazani u sljedećoj tabeli.

Tabela 2. Direktni rezultati Facebook kampanje

Campaign Name	Delivery	Results	Reach	Cost	Amount Spent	Ends
Post "Zainteresirani ste za karijeru u IT industriji?..." (Mostar)	● Not Delivering Ad Set Completed	1,338 Post Engagements	40,832	€0.02 Per Post Engagement	€28.00	Feb 12, 2016
Post "Интересује вас каријера у ИТ индустрији?..." (Banja Luka)	● Not Delivering Ad Set Completed	1,449 Post Engagements	56,566	€0.02 Per Post Engagement	€28.00	Feb 11, 2016
Post "Zainteresovani ste za karijeru u IT industriji?..." (Sarajevo)	● Not Delivering Ad Set Completed	1,575 Post Engagements	77,990	€0.02 Per Post Engagement	€27.00	Feb 12, 2016

Izvor: Facebook Adds Manager

U konačnici za sve tri reklamirane objave može se reći da je parametar „Reach“ (Obuhvat – broj korisnika Facebooka kojima je reklama prikazana) iznosi ukupno 175.388 osoba, što vjerovatno ne bi bilo moguće uraditi niti sa jednim drugim kanalom komunikacije, a sigurno ne sa kanalima koji su trenutno u upotrebi od strane JSZZ. Parametar „Results“ (Rezultati - broj korisnika Facebooka koji su, kao rezultat reklame, poduzeli neku akciju, u najvećem broju slučajeva pročitali vijest o obuci publikovanu na www.yep.ba web sajtu), iznosi 4.362, što je također zadovoljavajući parametar, jer je ciljana grupa svojom ličnom odlukom odlučila da se informiše o reklamiranom sadržaju. Ukupni rezultati kampanje

uključuju dakle ne samo 4.362 osobe informisane o konkretnoj prilici za obuku, već i generalnu informaciju mladima o postojanju programa obuke (preko 175.000), odnosno inovativne aktivne mjere na tržištu rada što generalno utiče na imidž JSZZ.

Kao rezultat reklame, vijesti o obukama na [www.yep.ba](http://www.yep.ba) su zabilježile posjetu ukupno 9.711 individualnih posjetilaca, što je značajno povećanje. Dodatno, YEP Facebook profil je u toku kampanje zabilježio više od 700 novih pratilaca – osoba koje će kontinuirano biti obavještavane o budućim aktivnostima YEP-a.

Analiza rezultata kampanje nadalje ukazuje na to da korisnost reklamiranja putem Facebooka opada s vremenom. Mladi korisnici Facebooka u BiH ovu mrežu posjećuju svakodnevno, tako da je za informisanje mladih dovoljno provoditi kampanju relativno kratko vrijeme. Ono što je svakako održavalo interes za temu jeste značajan broj medija koji se putem reklame informisao o aktivnosti, pa je u danima reklamiranja objavljeno na desetine vijesti o obukama, što je svakako doprinijelo do dodatnog interesa mladih za aktivnosti, a to je i bila namjera.

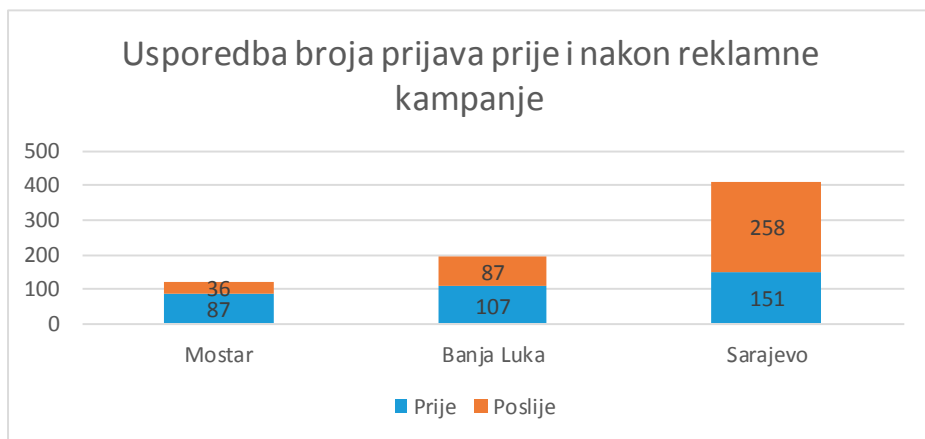
*Tabela 3: Informacije u medijima u toku kampanje*

5/2/2016	Web portal	<a href="http://bljesak.info">bljesak.info</a>
5/2/2016	Web portal	Mreža mira
6/2/2016	Web portal	<a href="http://hocu.ba">hocu.ba</a>
6/2/2016	Web portal	<a href="http://dobjojcaffe.com">dobjojcaffe.com</a>
7/2/2016	Web portal	<a href="http://studomat.ba">studomat.ba</a>
7/2/2016	Web portal	<a href="http://enovosti.ba">enovosti.ba</a>
7/2/2016	Web portal	<a href="http://srbac-rs.com">srbac-rs.com</a>
8/2/2016	Web portal	<a href="http://civilnodrustvo.ba">civilnodrustvo.ba</a>
8/2/2016	Web portal	<a href="http://poslovnisvijet.ba">poslovnisvijet.ba</a>
9/2/2016	TV	<u>Gostovanje u programu TV Alfa</u>
10/2/2016	Web portal	<a href="http://start.ba">start.ba</a>
10/2/2016	Web portal	<a href="http://stolac.co">stolac.co</a>

Izvor: Press clipping

I pored svih gore pojašnjenih parametara, rezultati reklamne kampanje su izraženi kroz broj novoregistrovanih kandidata za predmetne obuke za nezaposlena lica. Na narednom dijagramu prikazan je broj novih prijava koje se mogu posmatrati kao direktni rezultat reklamne kampanje, jer je upravo u periodu trajanja kampanje broj prijava porastao. Primjetno je da je od lokacije do lokacije došlo do različitog rezultata kampanje, što je vidljivo ako se uđe u detalje ponašanja ciljne grupe, ali i medija, u toku kampanje. Najslabije rezultate kampanja je dala u Mostaru, gdje je broj novih prijava došao do broja 36 ili ukupno uvećanje od 29,2%. U Banjaluci broj prijava je uvećan za 87 ili 44,8%, dok je u Sarajevu kampanja ocijenjena kao jako uspješna, gdje je broj novih prijava povećan za 258 osoba, što predstavlja porast 63% u ukupnom broju prijava, ali i skok od 170% više prijava u odnosu na prvi krug (sa 171 na 258 prijava). U analizi ovih podataka važno je imati u vidu da se u momentu pokretanja kampanje interes za prijave potpuno smanjio, te su sve nove prijave u potpunosti rezultat ove dodatne promotivne aktivnosti.

Grafikon 6: Usporedni prikaz broja prijava prije i nakon reklamne kampanje



Izvor: Alat za onlajn prijave na obuku

Iz prikaza podataka na prethodnom grafikonu može se zaključiti da je korisnost reklamne kampanje direktno proporcionalna sa veličinom gradske sredine. U manjim gradovima, informacije o mogućnostima zaposlenja se šire i bez sofisticiranih metoda komunikacije, dok u većim gradovima postoji značajan broj mladih koji ne dobiju pravovremeno informaciju o dostupnim prilikama.

Ipak, i pored adekvatnijeg metoda za informisanje ciljne grupe mladih, ključni problem – problem neaktivnosti nije riješen na ovaj način. Može se zaključiti da je u veoma kratkom periodu broj prijava porastao na 757, ali je tek 391 mladih ispunjavalo uslove da su zvanično nezaposleni i da su aktivni tražioci posla, što je oko 52% od prijavljenih. Od njih je do početka marta 2016. godine preko 200 pozvano na testiranje, od kojih se samo 62 odazvalo, ili oko 31% od ukupnog broja pozvanih, što je veoma indikativno da su mladi neaktivni. Od onih koji su se odazvali 43 je položilo predtest za neki od kurseva (baze, programiranje) ili preko 69% od onih koji su izašli na testiranje, što je jako dobar pokazatelj znanja koje su pokazali mladi koji su izašli na testiranje ili možda pokazatelj da su se na testiranje u većini slučajeva odazvali oni koji su bili sigurni u svoje znanje. Prema lokacijama aktivnost mladih izgleda ovako:

Broj prijavljenih koji su u aplikaciji označili da su nezaposleni u Sarajevu je 407, od čega je 181 zadovoljilo kriterijume da su na evidenciji i u nekom obliku savjetovanja JU Službe za zapošljavanje Kantona Sarajevo. Od ukupnog broja pozvanih tek 23 odazvalo se testiranju, od kojih je 14 položilo predtest.

- U Mostaru broj prijavljenih koji su označili da su nezaposleni je 156, od čega 84 na evidenciji, 16 njih se odazvalo testiranju, od kojih je 11 položilo predtest.
- Broj prijavljenih koji su označili da su nezaposleni u Banjaluci je 194, od čega 126 ispunjava uslove, 23 se odazvalo testiranju, od kojih je 18 položilo predtest.

Iznenadjeni lošim odzivom na testiranje, i to kandidata koji su se sami prijavili za kurs, urađena je telefonska provjera prije svakog i među razlozima za neodazivanje su navedeni

selidba van države, privatni razlozi, **nedostatak slobodnog vremena, a 5% njih tvrdi da su se zaposlili (na crno, pa su još na evidenciji biroa).**

Rječnik korisnih termina

- PLZ - please - molim te
- LOL – laughing out loud - Smijem se na sav glas
- TTYL - Talk To You Later - Čujemo se kasnije

## Zaključak

Veliki broj klijenata po jednom zaposlenom u službama za zapošljavanje (JSZZ) zahtijeva revidiranje tradicionalnog pristupa klijentima, a prije svega načina komunikacije sa njima. Direktna komunikacija (tzv. licem u lice) zahtijeva dosta vremena i angažovanih resursa, pa su i kontakti sa klijentima rjeđi. U ovom konkretnom slučaju mladi su bili izloženi različitim pristupima koji su se koristili, a kako bi se privukao što veći broj kandidata, tako da se u partnerstvu sa javnim službama za zapošljavanje vršilo i tradicionalno informisanje (informativni seminari, leci i brošure, individualna savjetovanja, Klub za traženje posla), što je dalo tek djelimične rezultate. Danas je u porastu tendencija otvaranja više kanala za komunikaciju sa klijentima gdje dominantnu ulogu zauzimaju onlajn kanali, jer je na takav način nezaposlenoj osobi omogućeno da u bilo koje doba dana komunicira sa svojim savjetodavcem, a razvojem uređaja (poput smartphone uređaja) ta komunikacija se odvija sa bilo kog mjesta. (Markuš, 2014, str. 6). Čak se postavlja pitanje da li je web stranica, iako savremen način komunikacije, prilagođen potrebama ove specifične ciljne grupe. Integrisana strategija za uspostavljanje dodatnih kanala za komunikaciju sa klijentima mora uzeti u obzir sve kanale koji se koriste uz one koji se žele koristiti. Faktori koje treba uzeti u obzir su (Pieterston, 2011)<sup>17</sup>:

1. Karakteristike usluga (npr. kompleksnost i ambicioznost)
2. Karakteristike kanala (npr. brzina, interaktivnost, broj klijenata, čekanje na uslugu)
3. Lične karakteristike klijenata (npr. obrazovanje, IT vještine)
4. Organizacione karakteristike (npr. struktura i kultura)
5. Kontekst (npr. neophodni načini komunikacije)
6. Eksterni faktori (npr. pravni, politički, tehnološki).

U prosjeku mladi ljudi u BiH, u domaćinstvu u kojem žive ili lično, imaju jedan računar, 94,2% ih ima stalni pristup internetu, a da informacije dobijaju i putem televizije, oko 63% njih. Većina mladih koristi internet gotovo četiri sata dnevno, a od sadržaja na internetu dominiraju društvene mreže, među kojima posebno Facebook.

Imajući u vidu ovo istraživanje, može se zaključiti da je Facebook efikasan i efektivan kanal komunikacije prema mladima, koji uz minimalne troškove omogućava aktivaciju iznimno velikog broja mladih. Korištenjem ovog kanala za komunikaciju moguće je precizno ciljati željene korisnike te kontinuirano pratiti i evaluirati ostvareni učinak komunikacije. Realizacija reklamne kampanje na ovom mediju zahtijeva samo osnovna znanja u korištenju računara – tako da ne postoje ni posredni troškovi (angažman stručnjaka) u realizaciji reklamnih kampanja.

<sup>17</sup> Pieterston, W. (2011). Comparative Paper on Integrated Multi-Channelling. Brussels: DG Employment, Social Affairs, and Inclusion



Na osnovu ovog primjera može se zaključiti da je neophodno kombinovati različite pristupe kako bi se isporučila adekvatna informacija i targetirali mladi tražioci posla. Uzimajući u obzir loš odziv kandidata koje je preporučila služba za zapošljavanje na testiranje evidentno je da je targetiranje i profiliranje i dalje ozbiljan izazov za službe za zapošljavanje, te da moraju preispitati svoje alate profiliranja i uspoređivanja pojedinaca sa mogućnostima koje su im se nudile.

Uvođenje savremenih alata u komunikaciji sa nezaposlenim licima se pokazalo veoma kompleksno kao i bilo koja druga strateška promjena koja se unosi u rad JSZZ. Iskustvo pokazuje da ova promjena mora biti bazirana na široj organizacijskoj strategiji i povezana sa obukama osoblja i širim institucionalnim konsultacijama.

I dalje se rješavanjem pitanja komunikacionih kanala ne rješava problem neaktivnosti mladih. Tek **oko 52% od prijavljenih je ispunjavalo postavljene uslove konkursa, što znači da se nisu adekvatno upoznali sa traženim kriterijima, ali ono što je posebno indikativno je da se tek oko 31% od ukupnog broja pozvanih pojavilo na testiranju. Ovaj fenomen je neophodno istraživati u budućim istraživanjima, posebno iz ugla naučene bespomoćnosti**, što predstavlja specifično psihičko stanje u kom dominira očekivanje da se zbivanja ili okolnosti ne mogu kontrolisati i da se sopstvenim delovanjem ne može na njih uticati. Takav stav utiče na motivaciju i poremećaje u emocionalnoj sferi. Ono što je posebno interesantno je širenje tog fenomena u društvu, čime ona prerasta u „kulturu naučene bespomoćnosti”, a ogleda se u pasivnosti i nedostatku motivacije.

Rječnik korisnih termina

- CUL8R – see you later - Vidimo se kasnije
- BRB – be right back - Brzo se vraćam
- BFN – bye for now - Doviđenja za sada

## Literatura

1. Agencija za rad i zapošljavanje BiH (2015). Pregled politika zapošljavanja u Bosni i Hercegovini za 2014. godinu. Sarajevo, jun 2015. godine, dostupno na <http://arz.gov.ba/Dokumenti/Fajlovi/Pregled%20politika%20zaposljavanja%202014%20final%20bs.pdf>
2. Besplatni Microsoft tečajevi i sertifikacija za nezaposlene mlade u Mostaru!, Mostar: Služba za zapošljavanje HNK, Pristupljeno 6. marta 2016. godine, dostupno na <https://szzhnz-k.ba/vi-ewnews.php?id=261>
3. BiH drugi put dio najvećeg globalnog istraživanja o upotrebi društvenih mreža, Sarajevo: Klix. Pristupljeno 6. marta 2016. godine, dostupno na <http://www.klix.ba/biznis/privreda/bih-drugi-put-dio-najveceg-globalnog-istrazivanja-o-upotrebi-drustvenih-mreza/141224096>
4. Chu, Shu-Chuan. 2011. “Viral advertising in social media: Participation in Facebook groups and responses among college-aged users.” *Journal of Interactive Advertising* 12: 30-43
5. European Commission (2015) . Europe 2020 Reports - Active Labour Market Policies. Brussels. Pristupljeno 6. marta 2016. godine, dostupno na [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/24\\_almp\\_and\\_employment\\_services.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/24_almp_and_employment_services.pdf)
6. European Commission, Employment in Europe Report, 2006; Kluge (2006); “The Effectiveness of European Active Labour Market Policies”, IZA.; Kluge et al. (2009); “Active Labour Market Policy Evaluations: A Meta Analysis”, IZA
7. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, Vol.XXV No.2

8. Markuš, R. (2013). Službe za zapošljavanje pred izazovima tržišnih promjena. Radni materijali YEP: YEP-WP-01-12-13, Sarajevo: GOPAmbH
9. Obuka za nezaposlene mlade osobe u Microsoft Skills centrima, Sarajevo: Federalna novinska agencija. Pristupljeno 6. marta 2016. godine, dostupno na <http://fena.co.ba/article/794744/obuka-za-nezaposlene-mlade-osobe-u-microsoft-skills-centrima-foto>
10. Obuka za nezaposlene mlade osobe u Microsoft Skills centrima, Sarajevo: Hayat. Pristupljeno 6. marta 2016. godine, dostupno na <http://www.hayat.ba/vijest.php?id=9519>
11. OECD Glossary of Statistical Terms: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=28>
12. Pieterston, W. (2011). Comparative Paper on Integrated Multi-Channelling. Brussels: DG Employment, Social Affairs, and Inclusion
13. Promocija Microsoft Skills centara: Stotinu polaznika dobilo Microsoft certifikate, Sarajevo: Radio Sarajevo, Pristupljeno 6. marta 2016. godine, dostupno na <http://www.radiosarajevo.ba/novost/210076/promocija-microsoft-skills-centara-stotinu-polaznika-dobilo-microsoft-certifikate-foto>
14. UM Wave Social Media Research 2015 – Global Map of Social needs. Pristupljeno 6. marta 2016. godine, dostupno na [http://wave.umww.com/global\\_map\\_of\\_social\\_needs.html#ba](http://wave.umww.com/global_map_of_social_needs.html#ba)
15. Warren Weaver and Claude Elwood Shannon (1963). *The Mathematical Theory of Communication*. Univ. of Illinois Press. ISBN 0-252-72548-4.
16. Wilbur Schramm, "Communication in Crisis," in *The Process and Effects of Mass Communication*, ed. Wilbur Schramm and Donald Roberts (Urbana: University of Illinois Press, 1972)
17. Žiga, J. Turčilo, L., Osmić, A., Bašić, S., Džananović Mirašćija, N., Kapidžić, D., Brkić Šmigoc, J. (2015). *Studija o mladima u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Friedrich-Ebert-Stiftung
18. Živković, Z. (2012): Knjiga se u BiH više gleda nego čita. Radio Slobodna Evropa, dostupno na: <http://www.slobodnaevropa.org/content/knjiga-se-u-bih-vise-gleda-nego-cita/24680451.html>
19. Poziv nezaposlenim licima članovima Kluba za traženje posla sa područja Banjaluke za učešće u Microsoft obuci, Pale: Zavod za zapošljavanje Republike Srpske, pristupljeno 6. marta 2016. godine, dostupno na: [http://www.zzzrs.net/images/uploads/javni\\_pozivi/Poziv\\_ms\\_obuka.pdf](http://www.zzzrs.net/images/uploads/javni_pozivi/Poziv_ms_obuka.pdf)