

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје  
Филозофски факултет  
Институт за социјална работа и социјална политика  
„Мајка Тереза“

Докторски труд

**КОРПОРАТИВНА СОЦИЈАЛНА ОДГОВОРНОСТ  
ОД АСПЕКТ НА РАЗВОЈОТ НА ЛОКАЛНИТЕ ЗАЕДНИЦИ  
ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

Ментор:

проф. д-р Мариа Донеvска

Кандидат:

м-р. Слаѓана Србиноска

Скопје, 2015

<b>Вовед</b> .....	5
<b>1 Глава 1: Плурален концепт на социјалните интервенции</b> .....	10
1.1 Системот на социјална заштита .....	10
1.2 Актери во социјалните интервенции .....	13
1.3 Променетите улоги на актерите во социјалните интервенции .....	21
1.4 Учество на граѓаните во решавањето на локалните проблеми .....	23
<b>2 Глава 2: Улогата на корпоративната одговорност во унапредувањето на социјалниот развој</b> .....	27
2.1 Дефинирање на корпоративната социјална одговорност .....	27
2.2 Надворешна и внатрешна имплементација .....	30
2.3 Принципите на корпоративната социјална одговорност .....	33
2.4 Дефинирање на локалната заедница .....	35
2.5 Корпоративната социјалната одговорност и државата .....	37
2.6 Корпоративна социјална политика .....	39
2.7 Корпоративна инволвираност во развојот на локалната заедница .....	41
2.7.1 Корпоративната социјална одговорност во развојот на локалната заедница .....	43
2.7.2 Форми на соработка меѓу бизнисите и локалните заедници .....	45
2.7.3 Односите меѓу локалните заедници и бизнис-компаниите .....	47
2.7.4 Начини на корпоративно вклучување во развојот на локалната заедница .....	51
<b>3 Глава 3: Услови за функционирање на корпоративната социјална одговорност</b> .....	54
3.1 Фактори за развој на корпоративна социјална одговорност .....	54
3.1.1 Надворешни и внатрешни фактори на притисок .....	55
3.1.2 Факторот на конкурентна предност .....	58
3.2 Компоненти на корпоративната социјална одговорност .....	59
3.2.1 Економска одговорност .....	61
3.2.2 Правна одговорност .....	62
3.2.3 Етички одговорности .....	63
3.2.4 Филантропска одговорност .....	65
3.3 Дебата за корпоративна социјална одговорност .....	68
3.3.1 Поддржувачите на корпоративната социјална одговорност .....	68

3.3.2	Критиката на корпоративната социјална одговорност .....	71
4	Глава 4: Искуството во Европската унија и во Република Македонија ...	74
4.1	Корпоративна социјална одговорност во Европа .....	74
4.2	Корпоративна социјална одговорност во Република Македонија .....	77
4.2.1	Анализа на законска рамка .....	77
4.2.2	Глобален договор за Република Македонија.....	83
4.2.3	Национално координативно тело за општествена одговорност .....	84
4.2.4	Национални награди за општествена одговорност .....	85
4.2.5	Корпоративната социјална одговорност кај малите и средните компании ...	86
4.3	Преглед на досегашни искуства .....	89
	<b>Истражувачки дел .....</b>	<b>94</b>
5	Глава 5: Поставување методологија за истражување .....	95
5.1	Методолошка рамка.....	95
5.1.1	Формулирање на проблемот на истражување.....	95
5.2	Цели и задачи на истражувањето .....	96
5.2.1	Научна цел.....	96
5.2.2	Практична цел.....	97
5.3	Предмет на истражување .....	97
5.4	Метод на истражување.....	98
5.5	Теоретско дефинирање на студијата на случај .....	101
5.6	Примена на студија на случај .....	106
5.6.1	Истражувачко прашање и хипотеза .....	107
5.6.2	Дефинирање единици на истражување .....	109
5.6.3	Логичко поврзување меѓу податоците и хипотезата .....	110
5.6.4	Критериуми за интерпретација на податоците .....	110
5.6.5	Собирање податоци и анализа .....	111
5.6.6	Дескрипција на примена на интервју во истражувачкиот процес.....	112
5.6.7	Транскрипција и кодирање .....	114
5.6.8	Директно набљудување .....	114
5.7	Избор на случаи.....	115
6	Глава 6: Резултати од истражување - Студија на случај .....	118
6.1	Студија на случај 1: Т-Мобиле.....	118
6.1.1	Корпоративна социјална одговорност на Т-Мобиле.....	119
6.1.2	Фондација Т-Мобиле за Македонија .....	121
6.1.3	Партнерството меѓу УНИЦЕФ, СУМНАЛ и Т-Мобиле.....	121
6.1.4	Центри за ран детски развој .....	126

6.1.5	Резултати од истражувањето .....	132
6.1.6	Заклучок од студија на случај .....	138
6.2	Студија на случај број 2: Фармацевтска компанија „Алкалоид“ .....	142
6.2.1	Корпоративна социјална одговорност на „Алкалоид“ .....	143
6.2.2	Фондација „Трајче Мукаетов“ .....	146
6.2.3	Резултати од истражувањето .....	150
6.2.4	Заклучоци од студијата на случај за „Алкалоид“ .....	156
6.3	Студија на случај 3: Компанија од областа на информатичката технологија „Дуна компјутери“ .....	159
6.3.1	Корпоративна социјална одговорност на „Дуна компјутери“ .....	159
6.4	Резултати од истражувањето .....	164
6.4.1	Заклучоци од студијата на случај .....	169
7	Глава 7: Заклучоци од студијата на случаи .....	171
7.1	Сеопфатна анализа на трите студии на случај .....	171
7.2	Заклучоци од истражувањето .....	175
7.3	Препораки од истражувањето .....	177
7.3.1	Препораки во однос на бизнис-секторот .....	177
7.3.2	Препораки во однос на граѓанското општество и локалните заедници .....	178
7.3.3	Препораки во однос на државата .....	179
7.4	Анекс 1: Протокол на студија на случај .....	181
7.5	Анекс 2: Прашалник за интервју со компаниите .....	186
7.6	Анекс 3: Прашалник за интервју со локални заедници .....	188
	<b>Литература</b> .....	190

## **Вовед**

Во последните две децении моделот на држава на благосостојба се наоѓа во состојба на криза што произлегува од демографските промени на населението, зголемената невработеност и порастот на јавниот долг. Стручната дебата за кризата на државата на благосостојба секогаш завршува со ист заклучок: оваа криза произлегува од финансиската криза. Во причините што доведуваат до финансиска криза во државата на благосостојба спаѓаат: стареењето на популацијата, продолжувањето на животниот век и зголемувањето на долгорочната невработеност. Овие причини се меѓусебно поврзани и бараат системски пристап и реформи за подобрување на социјалната состојба на државата. Работоспособната популација што не е вработена троши од системот на социјална заштита наместо да придонесува во него, а тоа директно влијание врз неговиот неуспех да ја издржува пензионерската популација што е во пораст.

Глобалната економска криза има директен ефект врз бизнисите, пазарот на трудот, социјалните бенефиции и државниот буџет од кој произлегува финансирањето на системот на социјална заштита. Од една страна, намалените приходи на бизнисите придонесуваат за намалување на нивото на собирање даноци и придонеси кон државата на сметка на зголемените социјални додатоци за невработените и за корисниците на социјална помош.

Ваквите структурни трансформации, кои произлегуваат од неможноста и од ограниченоста на државата да се справи со различните социјални предизвици со кои се соочува модерното општество, имаат влијание врз промената на улогата на државата и врз воспоставувањето нови нетрадиционални односи со други партнери што можат да го поддржат социјалниот развој во општеството.

Бизнис-секторот сè повеќе добива улога на значајна социјална сила што може успешно да одговори на одредени социјални предизвици и да помогне во

задоволувањето на социјалните потреби. Остварувањето профит на компаниите е сè уште нивна примарна цел, но бизнис-секторот сè повеќе ги надминува традиционалните дефиниции и оди чекор понапред преку усвојување на морални и на етички вредности на однесување што вклучуваат унапредување на човековото живеење. Социјално одговорните практики што ги преземаат компаниите им овозможуваат да го зголемат својот углед кај потрошувачите, да ја подобрат репутацијата во заедницата во која работат, а таа, пак, ќе го подобри нивниот статус како посакуван работодавец. Во исто време, преку социјално одговорните практики, самостојно или преку партнерства, компаниите можат со јавниот и со граѓанскиот сектор да интервенираат во социјалното живеење и да решат или да олеснат одреден социјален проблем.

Глобалните социоекономски трендови имаат значајно влијание врз развојот на социјалниот систем во Република Македонија и врз начинот на кој се пристапува во решавањето на социоекономските проблеми. Во Македонија, граѓаните очекуваат од државата да практикува социјално владеење, да се справува со социјалните предизвици и барања, како што се невработеноста, сиромаштијата, социјалната исклученост и економскиот развој. Кризата што ја зафати државата на благосостојба глобално, па и нашата, налага граѓаните да бараат нови начини на колективно здружување за да се справат со социјалните предизвици на кои државата не може навреме да одговори.

Од друга страна, пак, се менува и улогата на граѓаните во решавањето на своите проблеми. Од граѓаните се очекува да преземат одговорност и од пасивни набљудувачи и декларативно учество во одлучувањето за својата заедница да станат нејзини активни членови, подготвени да иницираат, предлагаат решенија и да учествуваат во активностите за подобрување на својата социоекономска состојба. Намалувањето на донаторските фондови и процесот на децентрализација што почна во 2004 година во голема мера овозможија доближување на локалните власти до граѓаните и воведување системски механизми за активно граѓанско учество.

Во последниве години во нашата земја се забележуваат првите обиди за социјални интервенции од бизнис-заедницата во општественото живеење. Влегувањето на странски капитал и отворањето претставништва на глобални компании го направија видлив трендот на спроведување на општествено одговорни практики што е редовна практика во економски развиените земји. Препознавајќи ја потребата за координирање на појавата на инвестирање на бизнис-секторот во општествените потреби, Владата на Република Македонија основа Координативно тело за општествена одговорност на претпријатијата, која има цел да ги промовира и да ги унапредува општествено одговорните практики на државно и на локално ниво. Секоја година Координативното тело ги препознава одговорните практики и ги наградува македонските компании што спроведувале некои од тие иницијативи, идентификувајќи ги како социјално одговорни бизнис-компаниии.

Во Република Македонија, општествената одговорност на претпријатијата како нов тренд на социјално инвестирање во локалната заедница не е научно истражувана и проучувана појава. Оттука, предизвикот на овој научен труд е да увиди дали во Република Македонија постои пошироко разбирање за корпоративната социјална одговорност, како од бизнис-заедницата, така и од локалните заедници. Дали реализираните социјални интервенции на македонските бизнис-компаниии се дел од поширока корпоративна социјална стратегија или, можеби, се одговор на притисокот за општествена одговорност на локалната заедница? Дали македонските локални заедници имаат капацитет, посветеност и заложба за искористување на социјалните стратегии на бизнис-компаниите со цел решавање конкретен социјален проблем или иницирање на локален социјален развој?

Трудот се состои од седум глави, поделени во теоретски и истражувачки дел. Во Глава 1 е анализиран постојниот систем на социјалната заштита во Република Македонија, се идентификуваат можностите во плуралниот систем на социјални интервенции во кој невладините организации и бизнисите имаат одредена улога, се презентира променетата улога на социјалните актери, каде што државата, јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор развиваат нови

меѓусебни односи како нов пристап во решавањето на општествените проблеми. Во оваа глава е презентирано и учеството на македонските граѓани во иницирањето и во решавањето на своите проблеми.

Во Глава 2 е дефинирана корпоративната социјална одговорност на компаниите, се одредува локалната заедница и презентирани е концептот на развој на заедницата. Во оваа глава се презентирани мотивите и принципите на вклучување на бизнисите во развојот на општеството, начините што најчесто ги користат бизнисите за да си помогнат во справувањето со социјалните проблеми и односите на меѓусебна соработка што се развиваат во текот на интервенциите.

Во Глава 3 се идентификувани потребните услови за развој на корпоративна социјална одговорност, надворешните и внатрешните фактори што влијаат врз нејзиниот развој и даден е преглед на компонентите од кои е составена социјалната одговорност. Во оваа глава е презентирана и дебатата што во последните години е присутна во стручната литература меѓу поддржувачите на концептот на социјална одговорност што промовира вклучување на бизнисите во решавањето на социјалните проблеми на општеството наспроти критичарите што го застапуваат традиционалното гледиште дека примарна цел на компаниите е да остваруваат максимален профит, додека социјалните проблеми се проблеми на државата.

Во Глава 4 е направен преглед на искуствата од социјалната одговорност на претпријатијата кај нас и во Европа. Во оваа глава е анализирана постојната законска рамка во Република Македонија што има цел да стимулира развој на социјалната одговорност, направен е преглед на спроведени истражувања што го утврдуваат нивото на вклученост на бизнисите во социјалното унапредување и даден е осврт на досегашните искуства и постигнувања кај нас и во Европа.

Во Глава 5 е даден истражувачкиот дел. Во оваа глава е дефиниран проблемот на истражување, чиј фокус се постоењето и практикувањето корпоративна социјална одговорност во Република Македонија, одредување на методолошката рамка и дефинирање на студија на случај како истражувачка



техника. Во оваа глава е презентирано зошто нестандардизираното интервју, анализата на документи и директното набљудување се најсоодветни техники за собирање податоци. Детално се опишани методите на анализа на податоците и постапките за обезбедување веродостојност на податоците.

Во глава 6 е дадена детална презентација и анализа на податоците собрани во рамките на трите студии на случај. Во трите случаи истражувачот ги проучува социјалните практики на македонските компании: Т-Мобиле, „Алкалоид“ и „Дуна компјутери“. Преку детална анализа на нивната конкретна интервенција наменета за олеснување на некој социјален проблем направен е обид да се одговори на поставената хипотеза поврзана со мотивите на компаниите да преземаат социјално одговорни практики и користа што од неа ја имаат локалните заедници.

Во Глава 7 е направена сеопфатна анализа на трите детални студии на случај, презентирани се генералните заклучоци и предложени се препораки за унапредување на корпоративната социјална политика во Македонија, насочени кон државата, граѓанскиот сектор и локалните заедници.

## 1 Глава 1: Плурален концепт на социјалните интервенции

---

Во оваа глава е анализиран системот на социјалната заштита во Република Македонија, идентификувани се актериите во плуралниот систем на социјални интервенции, презентирани се новата улога на државата и бизнисите како социјални актери, улогата на граѓанскиот сектор и какво е учество на македонските граѓани во решавањето на своите проблеми.

---

### 1.1 Системот на социјална заштита

Решавањето на локалните проблеми во Македонија долго време се сметаше за исклучителна надлежност на државата. Граѓаните сè уште имаат очекувања дека државата и локалната власт треба да преземаат иницијатива за решавање на проблемите на населението. Многу мал број од граѓаните сами преземаат иницијатива да решат некој проблем на поинаков начин, преку учество во работата на локалните невладини организации или преку нивна иницијатива за решавање пред надлежните.

Република Македонија се декларира како социјална држава, каде што државата е одговорна за економската и за социјалната сигурност на граѓаните. Социјалната држава е уставна определба и се реализира преку Законот за социјалната заштита (Службен весник на РМ, бр. 79, 24 јуни 2009 година). Со овој Закон се регулира и се воспоставува системот на социјалната заштита. Законот ги предвидува мерките, активностите и политиките за превенција и за решавање на основните социјални проблеми на кои е изложен човекот во текот на животот. Исто така, Законот иницира мерки за намалување на сиромаштијата и социјалната исклученост. Законот ги класифицира социјалните ризици во неколку групи: ризици по здравјето (болест, повреда и инвалидност), ризици од старост и стареење, ризиците на кои се изложени еднородителските семејства,

ризички од невработеност, губење приход за издржување по основа на работа и слично, ризици од сиромаштија и ризици од друг вид социјална исклученост.

Социјалната заштита вклучува и превентивни мерки за ублажување и намалување на последиците од социјалните ризици за граѓаните, обезбедува парични средства за индивидуите и за семејствата што се соочуваат со социјални ризик и овозможува социјални услуги од доменот на социјалната заштита. Тие услуги вклучуваат стручна работа на стручни лица и тимови, сместување во установа за институционална или вонинституционална заштита, нега од трето лице итн.

Носители на социјалната заштита во Република Македонија се државата и општините. Државата ја остварува својата социјална функција преку Министерството за труд и социјална политика и мрежата на јавни институции за социјална заштита. Главна цел на Министерството за труд и социјална политика е да креира социјални политики, стратегиски развој, да раководи со системот на социјална заштита, да врши надзор на спроведувањето на законите и на прописите од социјалната заштита.

Системот на социјална заштита го сочинуваат национални и локални институции, како што се, на пример, центри за социјална работа и институции за институционална и вонинституционална социјална заштита. Центрите за социјална работа се јавни установи со јавни овластувања за вршење на работите од областа на социјалната заштита. Тие се одговорни за администрирање на паричните надоместоци од социјална заштита и за обезбедување на социјалните услуги.

Во рамките на Европската унија земјите-членки одделно ја развиваат социјалната заштита, во зависност од потребите и од можностите на своето население. Но Европската унија, сепак, презема улога на координатор на развојот преку поставување заеднички цели од областа на социјалната заштита и социјалната инклузија, дефинирање на индикаторите на развој, мерење на постигнатиот напредок, со цел да ги поттикне земјите-членки да се стремат кон

намалување на сиромаштијата и социјалната исклученост, како и кон постигнување социјална кохезија. Европската унија ги координира и ги охрабрува националните влади да се борат против сиромаштијата и социјалната исклученост, ги реформира нивните системи на социјална заштита преку процес на меѓусебно учење и утврдува која политика најдобро функционира.

Развојот на социјалните услуги се одвива според следниве критериуми: креирање ефикасни услуги според потребите на корисниците; овозможување достапни услуги за корисниците во нивното место на живеење; воспоставување конкуретни услуги со цел да се подобри квалитетот; создавање можност за избор на услугата обезбедена од различни субјекти; обезбедување транспарентност и партиципативност на сите заинтересирани страни, вклучувајќи ги и директните корисници во креирањето на услугите и нивната испорака и воспоставување економични социјални услуги (Борнарова, 2013).

Во рамките на системот на социјална заштита Република Македонија презема конкретни мерки насочени кон намалување на сиромаштијата и социјалната исклученост. Со цел да се унапреди системот на социјалната заштита и да се промовира социјалната интеграција во обезбедувањето на социјалните услуги, во 2010 година Владата на Република Македонија усвои Национална програма за развој на социјалната заштита за периодот од 2011 до 2021 година. Програмата е насочена кон развој на интегриран, транспарентен и одржлив систем на социјална заштита што ќе обезбеди достапни, ефикасни и квалитетни мерки и услуги, креирани според потребите на граѓаните. Со оваа Програма се предвидува развој на **плурална социјална заштита**, во што општините и другите локални актери имаат голема улога во остварувањето на социјалните права за своите граѓани. Цел на системот на социјална заштита е да се обезбедат социјална сигурност и благосостојба на граѓаните што живеат во државата.

## **1.2 Актери во социјалните интервенции**

По Втората светска војна настапува видлива промена во социјалните интервенции благодареејќи на американскиот активист С. Алински. Предмет на дејствување на социјалните служби стануваат не само социјалните случаи, туку и просечните граѓани. Активностите што се преземаат во местото на живеење се однесуваат на сите жители, на оние што се во ситуација на социјална потреба и на оние што се на високо место на општествената стратификација. Оттука, значењето на социјалните интервенции се проширува и ги вклучува не само луѓето што не можат сами да ги решат своите проблеми, туку и развојот на целата локална заедница. Со заеднички сили локалното население и луѓето што се наоѓаат повисоко или на пониско на општествената хиерархија ги решаваат и ги задоволуваат своите потреби (Доневска, 2014).

Од социјалистичкиот систем Република Македонија наследи централизиран систем на социјална заштита, каде што државата имаше доминантна улога. Државата беше задолжена за задоволување на потребите на граѓаните и таа беше главен носител на социјалниот развој и на социјалната заштита. Другите актери што денес имаат значајно влијание врз развојот на социјалната заштита, како што се, на пример, невладиниот, приватниот и верскиот сектор немаа речиси никаква улога во активностите од оваа област. Социјалната заштита се сметаше само како задоволување на материјалните и на егзистенцијалните потреби на граѓаните, додека другите социјални услуги што се наменети за унапредување и развој на човековото живеење беа недоволно развиени.

Во текот на последните две децении, особено по 2000 година, континуирано се прават промени и реформи на системот на социјална заштита во Македонија, со цел негово осовременување и зголемување на капацитетот да одговори на потребите на граѓаните. Промените се насочени кон развој на децентрализирани форми на давање на услугите, а со тоа и намалување на улогата на државата како носител на социјалната заштита.

Според принципот на плурализација, освен државата, постојат и други актери што се во можност да обезбедат некои од бараните социјални услуги, како што се, на пример, невладините организации, верските здруженија, приватниот сектор итн. Исто така, новина е и развивањето на алтернативни форми на заштита и поттикнување деинституционализација како похуман пристап во справувањето со социјалните проблеми. Со процесот на децентрализација се децентрализираа и социјалните услуги. Тоа претставува и еден од најголемите предизвици со кои се соочува системот на социјална заштита.

Имплементацијата на процесот на децентрализација неминовно налага општините да ја преземат водечката улога за локален развој на социјалните услуги. Мултисекторската соработка се налага како предуслов во локалниот развој на социјалната заштита. Успехот на социјалната заштита зависи, пред сè, од искуствата и од практиките на локалните заедници, нивото на меѓуинституционална соработка на локално ниво, капацитетите на надлежните институции и можноста за обезбедување на децентрализираните услуги.

Примарна цел на социјалната заштита е да ги обезбеди лицата што не успеале да ја обезбедат својата социјална сигурност преку другите системи, како што е, на пример, вработување или пензионирање. Но, исто така, социјалната заштита сè повеќе има цел да им помогне на корисниците во надминувањето на нивната состојба на социјална потреба и да овозможи нивно социјално вклучување. Социјалното вклучување најдобро се остварува преку обезбедување достапност до социјалните услуги во заедницата, развој на социјалните услуги според потребите на граѓаните, јакнење на капацитетите на корисниците за надминување на состојбата на ризик, отстранување на пречките и овозможување еднакви можности за нивниот социјален развој.

Системот на социјална заштита овозможува воспоставување услуги на дневно и привремено згрижување, подобрување на згрижувањето на децата во згрижувачки семејства, јакнење на потенцијалот на биолошките семејства за грижа за своите членови, организирано живеење во станбени единици со

поддршка, мал групен дом или други форми, во согласност со потребите на корисниците во заедницата (Борнарова, 2012).

Поаѓајќи од основната цел на социјалната заштита, а тоа е преземање мерки за намалување на сиромаштијата и социјалната исклученост на ранливите групи, од клучно значење е вклучувањето на други актери во социјалната заштита што ќе бидат комплементарни на државата. Во 2004 година во Македонија почна процесот на децентрализација со која голем дел од надлежностите на државата беа префрлени на општините, а со тоа и социјалната заштита. Децентрализацијата создаде можности заедниците сами да креираат иновативни услуги што ќе може соодветно да одговорат на потребите за помош и поддршка на ранливите групи граѓани. Процесот на децентрализација овозможи и плурализација во обезбедувањето на социјалните услуги. Плурализацијата подразбира вклучување на различни субјекти како даватели на социјални услуги. Децентрализацијата и плурализацијата на услугите меѓусебно се дополнуваат и придонесуваат за остварување на социјалната кохезија преку вклучување на сите релевантни страни на локално ниво. Очекувањата се дека овие два процеса ќе придонесат за поуспешна и поквалитетна понуда на социјални услуги и поголема достапност за корисниците.

Во однос на задоволувањето на локалните проблеми, општините треба да преземаат мерки за подигнување на јавната свест за можностите што ги нуди системот на социјална заштита на локално ниво. Општините најдобро ги познаваат социјалните проблеми со кои се соочуваат локалните заедници, можат поуспешно да работат на јакнењето на превенцијата, но и ефикасно да преземаат конкретни мерки за ранливите групи на локално ниво. Општините ја препознаат својата социјална функција токму во можноста брзо и навреме да интервенираат преку преземање мерки и конкретни активности за обезбедување дополнителна помош за граѓаните што се соочуваат со проблем од своето подрачје.

За успешна реализација на овие функции на општините им се дадоа права и надлежности утврдени со Законот за социјалната заштита, но во најголема мера

успешната социјална заштита зависи од можноста за вклучување релевантни актери и искористување на нивните потенцијали во нудењето решенија за локалните проблеми. Оттука, и бизнис-секторот може да се вклучи во решавањето на локалните проблеми на населението преку активно учество на вработените или преку обезбедување на потребните материјални и финансиски средства. Општината се јавува како иницијатор на локалниот економски развој и од нејзината креативност и способност зависи дали ќе се вклучи и ќе ги искористи сите расположливи ресурси на локално ниво. Со преземање на овие функции, општините можат да креираат иновативни социјални услуги според потребите на нивните жители на сметка на економично искористување на сопствените ресурси.

Со Законот за социјална заштита општините можат да основаат установи за институционална и за вонинституционална социјална заштита. Плурализацијата што ја овозможува Законот значи дека покрај општините и центрите за социјална работа, како обезбедувачи на одредени услуги од социјалната заштита, предвидени се и здруженијата на граѓани, физички лица што вршат одредени работи од областа на социјалната заштита како професионална дејност, верските заедници и религиозните групи, а се поттикнуваат и приватната иницијатива и коорпоративната општествена одговорност на компаниите од конкретното подрачје. Важно е да се напомене дека и општините можат да ги воспостават и да ги развиваат своите функции преку соработка со другите субјекти од своето подрачје, и тоа со центрите за социјална работа, невладиниот сектор и со други заинтересирани страни.

Во делот на приватната иницијатива, особено треба да се поттикнува општествената одговорност на компаниите да одделуваат средства за поддршка на одредени социјални активности и мерки во заедницата, со што ќе партиципираат во мерките за подобрување на благостостојбата на своите сограѓани. На овој начин се обезбедува поефикасно и поекономично воспоставување и развој на одредени услуги од областа на социјалната заштита на локално ниво, а наедно се јакнат и капацитетите на здруженијата на граѓани.



При воспоставувањето на новите социјални услуги во заедницата, Министерството за труд и социјална политика воспоставува соработка со општините, невладиниот сектор и со другите засегнати страни. Активностите што се преземаат на ова поле се во насока на здружување на капацитетите и заедничко создавање услови за обезбедување простор, опрема, потребен стручен кадар и финансиски средства за воспоставување на конкретна услуга. Од Табела 1 може да се види кои активности можат да ги спроведуваат различните институции во областа на социјалната заштита.

Табела 1. Активности што можат да ги преземаат различните институции

Професионални здруженија на граѓани	Хуманитарни, верски, религиозни и други непрофитни организации	Приватен сектор и физички и индивидуални лица
<p>Активности што можат да ги вршат:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Истражување на социјални појави</li> <li>2. Социјална превенција</li> <li>3. Едукација, советување, стручна подготовка</li> <li>4. Социјални услуги на лица, семејства и групи граѓани</li> <li>5. Советување и обука на волонтери</li> <li>6. Домашна нега и</li> </ol>	<p>Активности што можат да ги вршат:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обезбедување одредени услуги на лица што се изложени на социјален ризик</li> <li>2. Снабдување со потребни средства и материјали</li> <li>3. Волонтерски активности</li> <li>4. Советување и поддршка на лица под ризик</li> <li>5. Упатување на соодветен</li> </ol>	<p>Активности што можат да ги вршат:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основање установи од областа на социјална заштита</li> <li>2. Иницирање вонинституционални активности</li> <li>3. Финансиска помош на одредени институции од социјалната заштита</li> <li>4. Донирање средства за оперативно работење на социјалните институции</li> <li>5. Обезбедување волонтери што ќе</li> </ol>

<p>помош</p> <p>7. Дневно и повремено прифаќање и згрижување на корисници на социјална заштита</p> <p>8. Развој и унапредување на волонтерска работа</p> <p>9. Организирано живеење</p> <p>10. Мерки за заштита на лица - жртви на насилство.</p>	<p>професионален третман</p> <p>6. Обезбедување правна и административна помош на оние што не можат да си ја дозволат</p>	<p>помогнат во секојдневната работа на социјалните институции</p> <p>6. Згрижувачки семејства</p> <p>7. Сместување на лица</p> <p>8. Домашна нега и помош на семејство и на поединец</p>
---	---	--

Извор: Борнарова, 2012

Како што може да се види од табелата, Законот за социјална заштита предвидува отворање јавни и приватни институции за вршење дејност од социјалната заштита. Законот, исто така, наведува дека институциите што се наведени во табелата се овластени да вршат работи од областа на социјалната заштита, ако ги исполнуваат критериумите пропишани со овој Закон.

Развојот на услугите во заедницата е еден од клучните предуслови за н напредокот на социјалната заштита во Македонија. Во 2000 година Канцеларијата на УНИЦЕФ ги иницираше реформите насочени кон развој на услугите во заедницата. Реформите беа поддржани од Министерството за труд и социјална политика преку законска измена, со која им даде на невладините организации можност да ги нудат следниве социјални услуги: домашна нега, дневна нега, едукација, советување и стручна обука за социјално необезбедени

лица, советување и обука на доброволци, активности за социјална превенција, истражување на социјални појави и други социјални дејности. За физичките лица промените значајно воведување на можноста да ги даваат следниве стручни услуги: советодавни услуги, домашна нега и помош за лица и за семејства, како и згрижување.

Покрај правото на вонинституционална заштита во дневни центри, се вовеле правото на привремена грижа. Групи корисници се старите лица, возрасните со хендикеп, децата со посебни потреби, децата од улица, лицата што употребуваат или злоупотребуваат дрога и алкохол. Дневна нега и привремена вонинституционална заштита се предвидува и за бездомниците и за жртвите на семејно насилство.

Во практиката постојат повеќе примери за вакво здружување на капацитетите и воспоставување успешна соработка меѓу општините, државата, верските институции и невладиниот сектор. Таков е проектот „Народни кујни“, преку кој се обезбедува топол оброк за најзагрозените категории граѓани. Воспоставена е соработка меѓу Министерството за труд и социјална политика, општините и центрите за социјална работа. Овој проект континуирано се шири во општините каде што е утврдена потреба за оваа услуга, а сè повеќе се става акцент на потребата за вклучување и на руралните општини.

Почната е координирана соработка за отворање сервисни услуги за старите лица. Основани се два дневни центра за стари лица и еден центар за давање помош во домашни услови. За реализација на оваа активност се склучува договор за меѓусебна соработка меѓу Министерството за труд и социјална политика, општините и центрите за социјална работа, во кој се прецизираат меѓусебните права и обврски на договорните страни за обезбедување простор и негова реконструкција и адаптација, како и за обезбедување на потребната опрема и ангажирање стручни лица.

Во тек е имплементацијата на една нова форма на стручна работа - патролни социјални работници што се спроведува со цел да се зголемат превентивните

активности и директната работа со ранливите групи на терен. Евалуацијата на пилот-проектите во три општини покажа дека оваа форма на приближување на услугите до особено ранливите категории (деца на улица-улични деца, питачи, бездомници, жртви на семејно насилство, стари лица без семејна грижа и др.) е ефикасна во тоа да им овозможи пристап до услугите од областа на социјалната заштита.

Патролните социјални работници, во соработка со надлежните институции, полесно доаѓаат до овие маргинализирани лица во местото на нивното живеење. Притоа, стручната работа на овие лица овозможува да се утврдат потребите на социјално исклучените лица и да им се обезбеди помош при остварувањето на нивните права во областа на социјалната заштита. Задачата на патролните социјални работници е насочена и кон овозможување поефикасна и побрза координирана соработка со надлежните институции за преземање конкретни мерки на заштита и помош на секој корисник. Патролниот социјален работник може да биде вработен во некој од центрите за социјална работа, но, исто така, се препорачува да биде вработен и во општината.

Во секој случај, овој вид стручна работа ја помага меѓусебната практична координација на институциите во заедницата. Добрите практики се поттик за понатамошен развој на социјалната заштита на локално ниво, особено преку размена на искуствата меѓу општините во однос на веќе воспоставените модели, како и за да се изврши влијание за зголемување на интересот на општините за социјалните функции во заедницата. Отворени се осумнаесет дневни центри за деца со посебни потреби што функционираат во надлежност на Министерството за труд, а со нив раководат невладини организации, во согласност со пристапот кон овој вид грижа за децата.

### **1.3 Променетите улоги на актерите во социјалните интервенции**

Во последната деценија постои тенденција бизнисите да и се приклучат на државата и на другите актери во социјалните интервенции кои го промовираат и го поддржуваат развојот на општеството. Се воспоставуваат нови односи меѓу бизнисите и државата, со цел да се одговори на социјалните предизвици со кои се соочува населението. Во тие односи државата и бизнисите развиваат нови форми на соработка и меѓусебна поддршка. На почетокот државата ја промовираше социјалната одговорност на бизнисите преку мисиите на меѓународните организации, како што е Глобалиот договор на Обединетите нации, а подоцна недвосмислено ги промовира јавните политики и иницијативи што го охрабруваат развојот на социјалната одговорност на компаниите (Албарета, 2008).

Мендоза (2007) ги анализира трансформациите на јавниот сектор во развиените општества и се обидува теоретски да ја објасни трансформацијата на државата на благосостојба кон модел што тој го нарекува држава заснована врз односи (Relational State Model). Тој ги анализира структурните трансформации што влијаат врз промената на државата, а кои произлегуваат од нејзината неможност и ограниченост да се соочи со различните социјални предизвици со кои се соочува модерното општество.

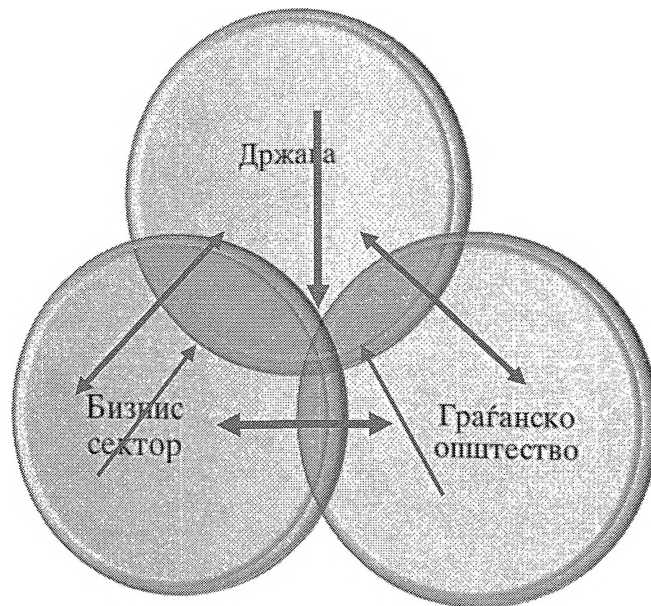
Мендоза тврди дека државата е во потрага по нова улога што вклучува прераспределување на задачите и на одговорностите меѓу државата и општеството, а тие се различни од поделбата во државата на благосостојба што беше креирана по Втората светска војна. Постојењето на комплексни социјални предизвици наложува општеството да преземе соодветна улога во справувањето таму каде што државата не може адекватно да одговори.

Во таа насока, државата што е заснована врз односи го става акцентот на односите меѓу јавниот и приватниот сектор, меѓу државата и општеството и меѓу приватниот и граѓанскиот сектор. Во овој модел одговорностите се поделени и вклучуваат дефинирање заедничка цел, јасно утврдени надлежности и

одговорности меѓу сите учесници. Новите партнерства меѓу јавниот и приватниот сектор, приватниот и граѓанскиот сектор имаат капацитет да имплементираат комплексни социјални програми во кои јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор имаат заедничка улога.

Албарета и Лозано (2005) прават еден чекор понапред во обидот да развијат аналитичка рамка на корпоративната социјална одговорност заснована врз моделот на односи, со цел подобро да ја разберат улогата на сите актери што се вклучени во социјалните интервенции. Во овој контекст, се воспоставуваат нови врски во општествата што ги обединуваат јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор, а произлегуваат од корпоративната социјална одговорност и улогата на државата како поддржувач и промотор на нејзиниот развој.

Приказ 1: Односи помеѓу јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор



Извор (Albardeta, 2008)

Во графичкиот приказ на односите меѓу актерите во социјалните интервенции, односите можат да се разгледаат на четири нивоа: корпоративна одговорност на државата, односи меѓу бизнисите и државата, односи меѓу државата, бизнисите и граѓанскиот сектор. Односите меѓу државата, бизнисот и

граѓанското општество ја претставуваат таканаречената корпоративна социјална политика заснована врз односи, која вклучува политики и програми со заедничка партиципација на трите сектори (Albardeta, 2008).

Мидтун (2004), исто така, предлага нов модел на држава заснован врз односите меѓу трите сектори и го нарекува модел на корпоративно социјално општество. Тој го споредува овој концепт со двата практикувани модела на владеење на државата: неолибералниот модел и државата на благосостојба. За разлика од овие модели, моделот на корпоративно социјално општество се заснова врз децентрализирани иницијативи од граѓанскиот сектор и саморегулација на бизнис-секторот на сметка на директните државни интервенции. За разлика од другите две класични концепции на владеење на државата, во корпоративното социјално општество улогата на државата е да ги менаџира очекувањата од односите и од мрежите на соработка што се развиваат меѓу овие три сектори. Во овој модел државата се јавува како учесник, организатор или олеснувач во социјалните интервенции, додека јавните институции се појавуваат како поттикнувачи на компаниите да се вклучат во иновативните социјални решенија. Поврзувањето на економијата со државата во стратегиско партнерство, дополнето со социоекономските процеси од граѓанското општество, ја зголемува социјалната одговорност во општеството.

#### **1.4 Учество на граѓаните во решавањето на локалните проблеми**

Граѓанското општество ги претставува граѓанските организации и институции што ги манифестираат интересите и волјата на граѓаните, а кои се независни од власта и од нејзините институции. Преку можноста за организирање во невладини организации, граѓаните имаат можност независно да ги искажат своите барања и организирано да бараат решение за проблемите со кои се соочуваат. Граѓанското општество се јавува како сериозен актер во справувањето со социјалните проблеми на локално ниво.

Организацијата за развој на Соединетите Американски Држави во Македонија (УСАИД) секоја година спроведува истражување на 1.200 испитаници, со кои ги мери перцепциите и практиките на македонските граѓани во однос на демократските вредности. Истражувањата покажуваат дека македонските граѓани немаат практика да се организираат за решавање на локалните проблеми ниту, пак, имаат желба да се приклучат кон постојните граѓански организации и движења за да го дадат својот придонес.

Од друга страна, испитаниците немаат проблем да ги идентификуваат најголемите проблеми во државата и во својата локална заедница, но многу малку преземаат иницијатива за нивно решавање. Во текот на изминатите 10 години откако се спроведува ова истражување, невработеноста се истакнува како најголем проблем во државата, потоа сиромаштијата, нискиот стандард на населението итн.

Во однос на граѓанскиот сектор, 30,6% од испитаниците сметаат дека имаат доволно познавање за активностите што ги преземаат невладините организации во својата локална заедница, наспроти 69,4% што не се информирани или не ги интересира кои активностите се преземени. Приближно половина од испитаниците (45,5%) сметаат дека мотивација на членовите на невладините организации е остварувањето личен профит, а помалку за решавање конкретен проблем (23,3%) или за остварување на стратегиската цел на организацијата (6,3%). Само 5,7% од испитаниците веруваат дека на членовите на невладините организации мотивација им е желбата да им се помогне на другите луѓе.

Во однос на личното учество на испитаниците и нивната мотивација за учество во активностите на невладините организации, 45,3% експлицитно изјавиле дека не се заинтересирани да учествуваат, споредбено со 5,8% што изјавиле дека се многу мотивирани да учествуваат во активностите на невладините организации. Од групата на мотивираните, само 10,3% се изјасниле дека причина за нивната мотивираност е желбата да решат некој конкретен проблем. Другите мотивации што ги навеле испитаниците вклучуваат: можност за зголемување на сопственото знаење, можност за дружење, можност да влијаат



врз локалните политики или да помогнат во остварувањето на целите на организацијата.

Во однос на мотивите што придонесуваат да не се учествува во активностите на невладините организации, испитаниците ги наведиле неверувањето дека нивното учество ќе промени нешто (14%), личната индиферентност кон невладините организации (23,1), немањето слободно време што би можеле да го одвојат 13,1% итн.

Личната поддршка што ја практикувале испитаниците во текот на изминатиот период во однос на невладините организации покажува интересен тренд во текот на годините. Во 2013 година само 10,4% донирале пари за поддршка на работата на некоја невладина организација, што е значајно пониско ниво споредено со 2001 година кога 20,9% од испитаниците донирале пари или во 2002 година дури 23,6%. Во текот на годините донирањето опаѓа и најниско ниво на донации има во 2006 година (7%) и во 2007 година (6%). Донирањето храна и стара облека во текот на целиот период има ист тренд, околу 17%. Само 6,7% во 2013 година навеле дека волонтерски учествувале во работата на невладините организации, што е благо опаѓање во однос на 8,3% што волонтирале во 2001 година.

Во однос на другите начини за решавање на локалните проблем, само 7,8% од испитаниците оствариле контакт со својот претставник во Собранието, од нив 5,8% го направиле тоа преку личен познајник на пратеникот, а не преку формалните начини што постојат во системот, како што е, на пример, посета на пратеничката канцеларија, преку писмена комуникација и слично. Испитаниците сметаат дека се релативно добро информирани (46,2%) за активностите што ги преземаат локалните власти за решавање на проблемите, но 87% од нив се изјасниле дека никогаш не учествувале во ни една активност што ја иницирала локалната власт за решавање на некој проблем, а 79% никогаш не презеле никаква иницијатива да пристапат кон локалната власт за да иницираат решавање на одреден проблем.

На прашањето која е главната причина зошто испитаникот не се вклучил во активностите на локалната власт или не побарал активно решавање на проблемот, најмногу испитаници одговориле дека не веруваат оти со своето учество ќе влијаат врз решавањето на проблемот (17,2%), 10% не веруваат дека некој од локалната власт ќе ги сослуша или сериозно ќе го разгледа нивниот проблем, 16% како причина ја навеле личната незаинтересираност, 11,8% сметаат дека ќе изгубат време без да постигнат некаков резултат, а 14,7% рекле дека не е нивна работа да иницираат решавање на локалните проблеми.

Истражувањето доаѓа до заклучок дека во Македонија не постои практика ниту традиција жителите да се вклучуваат во решавањето на локалните проблеми. Тоа упатува на заклучокот дека граѓаните сè уште имаат големи очекувања од државата и од нејзините институции да преземат иницијатива и одговорност за подобрување на условите за живот во општеството.

## **2 Глава 2: Улогата на корпоративната одговорност во унапредувањето на социјалниот развој**

---

*Во оваа глава е дефинирана корпоративната социјална одговорност на компаниите, мотивите и принципите на вклучување на бизнисите во развојот на општеството, со посебен осврт на локалната заедница. Во оваа глава се презентирани начините преку кои бизнисите се вклучуваат во развојот на заедницата и односите на меѓусебна соработка.*

---

### **2.1 Дефинирање на корпоративната социјална одговорност**

Во странската литература најчесто се сретнува поимот корпоративна социјална одговорност (Corporate Social Responsibility), но во Македонија широкоприфатен термин е општествена одговорност на претпријатијата. За потребите на овој труд и двата термина имаат исто значење. Концептот на корпоративната социјална одговорност е широк поим и претставува континуирано еволутивен концепт што нема генерализирано значење. Во текот на минатиот век вклучувањето на бизнис-секторот во социоекономскиот, образовниот и во културниот развој на локалната заедница еволуира во поорганизирани форми на дејствување.

Во современата литература не постои единствена дефиниција на корпоративната социјална одговорност. Современите дефиниции предвидуваат одлуките на претпријатијата да одат чекор подалеку од почитувањето на минималните законски услови и обврски што произлегуваат од колективните договори, со цел да им излезат во пресрет на потребите на општеството. Корпоративната социјална одговорност е сè позначаен концепт во светски рамки и се поврзува со постигнувањето на одржливиот развој, поттикнувањето на конкурентноста, економскиот раст и создавањето работни места.

Дефинициите за социјална одговорност на компаниите може да се поделат во зависност од тоа дали доаѓаат од европски или од американски истражувачи. Во 70-тите години од минатиот век американскиот истражувач Вотањ го потенцира влијанието на различните перцепции врз дефинирањето на социјалната одговорност. Тој нагласува:

*„Корпоративната социјална одговорност не значи исто за сите луѓе. Некои луѓе повеќе ја признаваат правната одговорност, други ја нагласуваат етичката смисла при одредувањето на социјално одговорно однесување, додека за некои, пак, социјалната одговорност се сведува на доброволно донирање пари“.*

Ваквата разновидност во разбирањето на социјалната одговорност и фрагментираните погледи го отежнуваат јасното дефинирање на социјалната одговорност на бизнис-компаниите во однос на општеството и локалната заедница како дел од него. Во 2011 година Европската комисија ја усвои новата Стратегија за социјална одговорност, во која даде и нова дефиниција за концептот:

*„Корпоративната одговорност на претпријатијата е одговорност за влијанијата што тие ги имаат врз општеството. При тоа, почитувањето на важечката легислатива и колективното договарање меѓу социјалните партнери е претпоставка за исполнување на ова одговорност“.*

Гледано од историски аспект, на почетокот се развива т.н. корпоративна филантропија, каде што претпријатијата пасивно донираат, финансиски поддржуваат одредени групи или го финансираат решавањето на одредени проблеми, во зависност од својот интерес или убедување. Со текот на времето бизнисите почнуваат да ја разбираат општествената корист од корпоративната филантропија и стратегиски ја развиваат како начин на работа и ја вклучуваат како алатка во плановите за маркетинг. Во 80-тите години од 20 век бизнисите сè повеќе се стремат кон развој на стратегиска филантропија, поаѓајќи од гледиштето дека конкурентната предност што е заснована врз цените, но и врз

нивните програми за помош и развој на општеството е подолгорочна и повеќе одржлива отколку конкурентноста што е заснована само врз цените и капиталот.

Со економскиот развој во нови форми еволуира и корпоративната филантропија, зацврстувајќи ја улогата на бизнисите како релевантен фактор во целокупниот развој на општеството. Социјалната одговорност е свесен избор и таа е дел од стратегиските намери за инволвираност во развојот на општеството. Иницијативите за решавање на проблемите не се само барање на одредени групи, туку се стратегиски определби на извршниот менаџмент на претпријатијата, раководителите и нивните вработени. Корист од ваквите практики имаат бизнис-претпријатијата, целокупното општество, локалните заедници и различни групи. Преку програмите за волонтерско вклучување во подобрувањето на одредена ситуација на локално ниво цела заедница има корист од донираното време и од талентот на вработените во претпријатијата, додека бизнис-заедницата има корист од подобрената репутација во општеството, како и од подобрениот морал и лојалност на своите вработените.

Во 70-тите и во 80-тите години од минатиот век во литературата се забележуваат голем број студии што се обидуваат да постигнат консензус во дефинирањето на општествената одговорност. Општествената одговорност се развива бавно и постепено, иако некои сметаат дека одговорноста и грижата на човекот за другите луѓе е примарна, вродена потреба и дека практиката и желбата за помагање постои откако постои и човекот. Во 1953 година е објавена книгата „Општествена одговорност на бизнисмените“ од Хауард Бовен. Многумина сметаат дека таа книга, всушност, е првиот обид за систематски пристап кон оваа општествената појава. Во книгата на Бовен, како синоними за општествена одговорност на бизнисите се земаат вредностите, како што се јавната одговорност, социјалната обврска, моралноста и етиката на претпријатијата.

Комитетот за економски развој на Европа во 1971 година објави книга во која односите меѓу бизнис-секторот и општеството се третираат како социјален договор меѓу двете групи, каде што главна одговорност на претпријатијата е да

ги обезбедуваат традиционалните производи и услуги што му се неопходни на општеството. Овде спаѓаат, главно, економските потреби, како што се, на пример, отворање нови работни места, обезбедување можности за вработување, подобрување на животниот стандардот на населението и зголемување на бруто националниот производ. Ова претставува тесно разбирање на односите меѓу бизнисите и општеството и со развојот на општеството се менува и таквата дефиниција.

Вака тесно дефинирираниот традиционален договор меѓу бизнисот и општеството еволуира во текот на годините и се дополнува со нови општествени вредности што бизнис-секторот ги презема како свои одговорности. Новите општествени вредности вклучуваат: прифаќање на човековите вредности, решавање на социјалните проблеми, подобрување на здравствената грижа, подобрување на квалитетот на живот, практикување на еднакви можности при вработување, заштита од секаков вид злоупотреба, намалување на сиромаштијата, обезбедување грижа за децата, старите лица и за други социјално ранливи категории граѓани, подигнување на квалитетот и пристапот до образование, поддршка на уметноста, спортот и на културата. Според општествените вредности што ги опфаќа, општествената одговорност може да се класифицира во три категории: правна, морално-етичка и филантропска.

За целите на овој труд корпоративната социјална одговорност ќе ја дефинираме во поширока смисла, со посебен фокус на интересот на компаниите за помош и инвестирање во локалните заедници, етичкото однесување на компаниите кон вработените и своето опкружување и чувството за одговорност кон корисниците, инвеститорите, а, пред сè, локалната заедница во која опстојуваат.

## **2.2 Надворешна и внатрешна имплементација**

Имплементацијата на корпоративната социјална одговорност е насочена кон две главни целни групи: надворешна (вложување во заедницата, односи со

потрошувачите и набавувачите и заштита на животната средина) и внатрешна (односи со вработените и етичко управување).

Корпоративната социјалната одговорност што е насочена кон надворешните групи вклучува:

- унапредување и заштита на животната средина на локално и на глобално ниво;
- вклучување и иницирање на развојни програми во локалната заедница со цел решавање на актуелните проблеми;
- грижа и почитување на правата на потрошувачите и односите со набавувачите.

Корпоративната одговорност што е насочена кон внатрешните групи вклучува:

- почитување на етичките и на моралните начела што ги вреднуваат вработените и самата заедница;
- подобрување на благосостојбата на вработените и на нивните семејства.

Очекувањето на локалните заедници за вклучување на бизнис-компаниите во подобрувањето на локалното живеење е многу поголемо во развиените земји, отколку во Република Македонија. Жителите на локалните заедници сметаат дека бизнис-компаниите имаат морална одговорност да се вклучуваат во решавањето на социоекономските проблеми со кои се соочува одредена заедница. Ако жителите сметаат дека бизнис-компаниите недоволно и неадекватно го помагаат решавањето на локалните проблеми, тие преземаат конкретни мерки за да го потенцираат таквото однесување и да им дадат до знаење дека тоа не е прифатливо. Така, на пример, има случаи каде што локалното население одлучува да бојкотира одреден бизнис за кој сметаат дека работи неетички или дека не е вклучен во животот на локалната заедница, а тоа има директно влијание врз успехот на тој бизнис. Ваквиот начин на разбирање и однесување на актерите во локалните заедници придонесува за зголемување на притисокот врз бизнис-компаниите доследно да ги спроведуваат етичките и

моралните норми и позитивно да одговорат со свое активно вклучување во решавањето на локалните социјални проблеми.

Голем број бизнис-компаниии сметаат дека е поефикасно и поефективно корпоративната социјална одговорност да ја дефинираат во своите бизнис-стратегии што им се достапни на жителите во локалните заедници. Така, жителите ги запознаваат моралните и етичките принципи на компанијата, знаат кои се интересите на дејствување, запознаени се со планот на активности и со расположливите средства за помош во локалната заедница, па може координирано да пристапат кон решавање на своите проблеми. Од друга страна, на тој начин бизнис-компаниите си овозможуваат прифаќање од жителите во локалната заедница и го зголемуваат нивото на почит. Дефинирањето на плановите за корпоративна социјална одговорност во стратегиите на компаниите е транспарентен начин на комуницирање со локалната заедница и можност за координиран пристап со локалните власти, другите локални институции и жителите.

Во обидот да се дефинира развојниот пат на социјалната одговорност на бизнисите, американските научници Маргарет Строуп и Ралф Нуберт (Котлер, 2005) ја гледаат еволуцијата на корпоративната социјална одговорност од волонтерска, која вклучува преземање доброволни активности за правење добри работи на сметка на намалениот профит за бизнис-компанијата, преку обврзувачка за бизнис-компаниите поради притисокот од локалната заедница компаниите да се вклучат во решавањето на социјалните проблеми, повторно на трошок на компанијата, па до инвестирање во иднината, каде што социјално одговорните практики се гледаат како инвестиција што обезбедува прифаќање и долгорочно работење на бизнис-компанијата.

Концептот на корпоративната социјална одговорност, особено вклучувањето на бизнисите во развојот на локалната заедница е многу посакуван и корисен, но постојат повеќе тешкотии што мора да се надминат за да може овој концепт да функционира во практика. За да се реализира концептот и за да се постигнат целите и на бизнисите и на локалната заедница потребни се време, посветеност



и, пред сè, разбирање на концептот и на причините што го дефинираат. Кај компаниите е важна менаџерската посветеност, времето што му го посветуваат на градењето добри односи со локалните заедници, како и од етичките и моралните принципи од кои се раководат. Честопати компаниите минуваат низ интензивен едукативен процес со цел да се постигне нивото на разбирање на концептот на социјална одговорност не само кај менаџерите, туку и кај сите вработени. Исто така, и локалната заедница треба да има свесно разбирање за намерите на бизнисите, да ги разбира нивните мотиви и желбата за помагање во локалната заедница. Понекогаш и бизнис-компаниите се вклучуваат во подигнувањето на нивото на едукација на актерите во локалната заедница за да разберат кои се нивните намерите и што се обидуваат да постигнат. Така бизнис-компаниите ја подобруваат својата репутација во локалната заедница и си обезбедуваат пошироко општествено прифаќање. Од друга страна, актерите во локалната заедница, вклучувајќи ги жителите, локалната власт, различните локални организации и институции, исто така, имаат социјална одговорност да бидат запознаени со намерите на компаниите во нивната околина, да бидат свесни за можностите што ги нудат и како тие можат да придонесат за подобрување на локалните социоекономски процеси.

### **2.3 Принципите на корпоративната социјална одговорност**

Во поново време корпоративната заложба за преземање социјални интервенции со цел решавање на одредени проблеми претставува интегрален дел од социјалната стратегија на бизнис-компаниите. Економскиот колеџ од Бостон презентира неколку принципи од кои се водат компаниите во преземањето активности што им овозможуваат да бидат прифатени во локалната заедница. Тие активности им овозможуваат на компаниите да добијат т.н. корпоративно жителство во локалната заедница каде што дејствуваат (Србиноска, 2014).

Тие принципи вклучуваат:

- Етичко бизнис-однесување. Етичкото однесување вклучува фер и искрени бизнис-практики кон потрошувачите, конкуренцијата и општеството;

високи стандарди на однесување на вработените што вклучуваат меѓусебно почитување и почитување на околината во која работат; практикување на етичко и морално однесување на сите нивоа на менаџментот.

- Посветеност на акционерите. Посветеноста значи дека компанијата е раководена во интерес на сите акционери, постои редовен дијалог со нив, акционерите се искрено запознаени со принципите на социјалната одговорност и ги прифаќаат и придонесуваат за нивно натамошно развивање.
- Посветеност на локалната заедница. Постои развиен реципрочитетен однос меѓу корпорациите и заедницата заснован врз меѓусебно разбирање и почитување, бизнисот инвестира и го помага решавањето на проблемите во локалната заедница во која функционира, а таа има почит кон него.
- Посветеност кон потрошувачите. Правата на потрошувачите се почитуваат, производите и услугите што ги нудат бизнисите имаат висок квалитет, информациите што се даваат за производите и за услугите се веродостојни и корисни.
- Посветеност кон вработените. Бизнисите им обезбедуваат пријатна работна средина на вработените, имаат разбирање за нивните потреби и се трудат да овозможат одржлив баланс меѓу работното време и приватниот, фамилијарниот живот на вработените, имаат развиено одговорен менаџмент со човекови ресурси, практикуваат фер систем на компензација и наградување, постои отворена и флексибилна комуникација со вработените, бизнисите инвестираат во едукацијата и во професионалниот раст на вработените.
- Посветеност кон инвеститорите. Бизнисите имаат развиени планови за инвестирање што ѝ се достапни на локалната заедница, при избирањето инвеститори бараат почитување на начелата за заштита на животната средина, настојуваат на компетитивен повраток на инвестицијата.
- Посветеност кон набавувачите. Компаниите имаат развиено фер трговска практика со набавувачите.

- Посветеност кон животната средина. Компаниите ѝ се посветени на заштитата на животната средина на локално и на глобално ниво, промовираат и поддржуваат одржлив развој и иницираат активности за подобрувањена животната средина.

Преку дефинирање на принципите за етичко однесување на компаниите Економскиот колеџ од Бостон упатува на систематскиот пристап на компаниите кон социјалната одговорност. Како што се нагласува, не е доволно да се почитува еден принцип, а да се изостават другите. Компанијата не може да се декларира како социјално одговорна, а притоа да ја загадува животната средина или да не води сметка за правата и за потребите на потрошувачите. Компанијата нема да има добра репутација и ќе има проблем околу привлекувањето квалитетна работна сила ако се знае дека условите за вработените не се добри или дека се искористува нивниот труд. Оттука, компаниите што сакаат да бидат препознаени како социјално одговорни во опкружувањето во кое работат, мора систематски, целисходно и одржливо да ги почитуваат принципите на таквото однесување.

## **2.4 Дефинирање на локалната заедница**

Во стручната литература има голем број дефиниции и теории за локалната заедница. Најчесто споменуваната дефиниција содржи два клучни елемента: локалната заедница ја сочинуваат луѓе што живеат на ист простор и имаат заеднички интереси. Во оксфорскиот речник под заедница е запишано: организирано политичко, општинско или социјално тело, група луѓе што живеат на ист локалитет, група луѓе што имаат ист религиозен идентитет што е нивна заедничка карактеристика. Во Енциклопедија Британика локалната заедница се дефинира како географски дефинирана заедница населена со група луѓе што живеат едни до други. Терминот заедница сугерира дека членовите имаат некои заеднички релации, заеднички вредности или интереси и се заинтересирани за колективна, заедничка благосостојба. Многу практични и теоретски истражувања ја истакнуваат позитивната страна на локалните заедници, меѓу

кои најчесто се истакнуваат: интерперсоналните врски што се воспоставуваат или таканаречена мрежа на односи во заедницата. Таа мрежа на односи овозможува луѓето што се поврзани да споделуваат различни искуства, знаења да делат заеднички вредности, но и да си даваат поддршка едни на други.

Во својата книга *Социјална работа во локална заедница* Донева (2006) зборува за **територијална заедница** - во која населението е поврзано меѓу себе поради просторот во кој живее - и за **функционална заедница** - заедничкиот интерес што ги поврзува луѓето (заедница на социјални работници на Македонија или на град Скопје, заедница на православни граѓани или заедница на припадници на одредена политичка партија). Донева ги групира теориите на локалната заедница во неколку групи, според тоа на кои елементи од дефиницијата им се дава основен акцент. Според тоа, постојат еколошки, психолошки, социолошки, урбано-рурални, како и теории од аспект на теоријата на акција.

Многумина автори се согласуваат дека локалната заедница е составена од хетерогени индивидуи што колективно преземаат активност за задоволување на заеднички и специфични цели (Laverak and Wallerstein, 2001). При операционализацијата на терминот локална заедница многу е важно да се разбере кои се легитимните претставници на заедницата. Индивидуалците што имаат енергија, време и мотивација да учествуваат во локалните активности, всушност, можат да не бидат поддржани од другите членови во заедницата. Друг феномен што треба да се напомене е дека низ процесот на локалните активности, хетерогените групи и индивидуалци можат, всушност, да станат „локална заедница“, во која членовите ги споделуваат заедничките интереси и потреби. Вклучувањето на поголем број членови на локалната заедница во идентификацијата на проблемите и потребите е критична за да се определат цели што се релевантни за цела заедница.

## **2.5 Корпоративната социјалната одговорност и државата**

Државата има голема улога во развивањето на социјална одговорност кај компаниите. Историски гледано, првите намерни обиди на државата да обезбеди услови за развој на социјалната одговорност кај бизнисите и да повети внимание за нејзина промоција се забележуваат во поново време, односно од почетокот на овој век. Англија и Данска се првите држави што преземаат иновативни мерки и обезбедуваат услови за поттикнување на развојот на корпоративната социјална одговорност. Мерките се иницирани и поддржани од државата, но и од граѓанскиот сектор. Мерките вклучуваат даночни ослободувања за бизнисите што ќе одлучат да поддржат организации што се занимаваат со промоција на локалниот развој, државата ги промовира бизнисите што ги надминуваат правните норми на дејствување и се истакнуваат со своето етичко и морално однесување и обезбедува нивно пошироко препознавање на ниво на држава.

Алберта (2006) прави првичен обид системски да ја анализира улогата на државата врз основа на постојната литература. Во својата анализа таа вклучува различни документи добиени од локални и од меѓународни граѓански и невладини организации, од државни институции, од социјални организации што се во улога на медијатори меѓу државата и бизнис-компаниите и постојната научна литература во Европа. Постојната литература ја класифицира според политичкиот контекст.

Алберта прави обид да развие теоретска рамка во која ќе го одреди нивото на вклучување на државата во промовирањето на корпоративната социјална одговорност. Таа поврзува некои од поголемите предизвици со кои денес се соочува државата, како што се, на пример, економската и политичката глобализација, лимитираноста на социјалната држава, кризата на државата на благосостојба, постигнувањето одржлив развој, глобалната конкурентност и предноста на иновациите на националните економии.

Поаѓајќи од традиционалното гледиште, корпоративната социјална одговорност претставува волонтерска активност на бизнис-компаниите што оди

подалеку само од почитување на правните норми. Голем број од анализите што се обидуваат да ги откријат врските меѓу државата и социјалната одговорност на бизнисите, генерално, се фокусирани на односот меѓу релевантната правна рамка и активностите на бизнисите. На почетокот на 21 век некои држави-членки на Европската унија ги објавија првите документи со кои се отвора суштинска дебата за улогата на државата како важен фактор во развојот и во промовирањето на корпоративната социјална одговорност (Европска комисија, 2001). Овие документи укажуваат на потребата од поголемо вклучување на државата во промовирањето на корпоративната социјална одговорност во Европа. Таквата потреба се наметнува како неминовна за да обезбеди соодветен одговор на социјалните и на еколошките проблеми што се последица на корпоративните активности, како на локален, така и на глобален економски план.

Во 2001 година Европската комисија ја усвои таканаречената Зелената книга, во која корпоративната социјална одговорност се предлага како еден од механизмите за постигнување цели на државите со помошта што може да се обезбеди од бизнис-компаниите. Зелената книга презентира начини за спроведување на одговорните практики и апелира за континуитет во нивното спроведување. Зелената книга ги охрабрува бизнис-компаниите да пронајдат соодветен начин за да одговорат адекватно на социјалните предизвици поврзани со индивидуалниот и со локалниот економски развој, со потребата од дообразование и стекнување нови вештини, обезбедувањето еднакви можности, социјалната интеграција на ранливите групи граѓани и со одржливиот развој. Овие апели се во иста линија со политиката на Европската унија од 1993 година, со која се повикува европската бизнис-заедница активно да се вклучи и да помогне во справувањето со социјалната исклученост. Тоа претставува и првиот обид на Европската унија да го организира бизнис-секторот и да развие корпоративна мрежа чија цел е справување со одреден социјален проблем.

Европската комисија (2001) смета дека компаниите што иницираат социјално одговорни практики, како свои волонтерски заложби, ги надминуваат конвенционалните правни регулаторни норми на однесување. Овие бизнис-

компаниите се обидуваат да го помогнат социјалниот развој, ја унапредуваат животната средина и го унапредуваат човековото живеење преку промоција и почитување на човековите права. Европската комисија ја поврзува корпоративната социјална одговорност со нивото на развој на самата држава, со развивањето одржлив социјален развој во Европа, при што ја истакнува еднаквата важност на повеќе сегменти во државата, како што се: економскиот развој, социјалната кохезија и заштитата на животната средина што претставуваат интегрален дел на европската социјална агенда.

Во 2001 година Европската комисија ја усвои и таканаречена Бела книга на владеење во Европа, во која се промовираат правната европска рамка за корпоративна социјална одговорност и нејзините принципи на имплементација. Со овој документ корпоративната социјална одговорност се одредува како значајна активност што има значајни импликации врз развојот на економскиот и на социјалниот живот во државата. Всушност, со овој документ Европската унија отворено бара бизнисите да ги инкорпорираат социјално одговорните практики во своите активности. Од друга страна, пак, државата има значајна улога во обезбедувањето поддршка и овозможувањето поволни услови што ќе придонесат бизнис-компаниите да планираат и да спроведуваат социјално одговорни политики и практики. Според овој документ, корпоративните социјални практики не треба да бидат само активност на бизнис-секторот, туку и на другите општествени актери, како што се, на пример, централните и локалните влади, граѓанските организации, одредени групи граѓани итн. Оттука, голем број од државите организирано пристапуваат кон редефинирање на старите и традиционални односи со бизнис-секторот и кон охрабрување и развивање нови односи меѓу социјалните актери на централно и на локално ниво.

## **2.6 Корпоративна социјална политика**

Терминот корпоративна социјална политика првпат се појави пред десетина години и иако се направени неколку обиди за нејзино теоретско одредување, сепак, не постои конкретна дефиниција. Корпоративна социјална политика, во

најширока форма, го претставува размислувањето на извршниот менаџмент за социјалните проблеми и нивното влијание и што можат тие да направат за соодветно да одговорат. Наједноставна концептуализација на корпоративната социјална политика е дека таа претставува специфичен дел на бизнис-политиката во однос на општеството (Carroll, 2002).

Корпоративната социјална политика произлегува од отвореното препознавање и признавање дека социјалните грижи се фактори што влијаат врз донесувањето на одлуките и кои не можат да се игнорираат. Донесувањето одлуки, иако варира кај различни компании, може да се објасни како одговор на непосредните социјални притисоци што Вотам (1999) ги означува како притисок од околината. Овој модел тој го нарекува околина - одговор модел на донесување одлуки. Одговорот може да биде заштитнички, одбранбен, па сè до имагинативен и креативен пристап кон решавање на социјалните проблеми (Carroll, 2002).

Акерман (1993), објаснувајќи ги нивоата на менаџментот на компаниите, ги дели и типовите одлуки што тие ги донесуваат. Според него, највисокото ниво на менаџмент го претставува стратегискиот менаџмент, додека пониските нивоа имаат обврска за негово спроведување во практика. Дел од стратегискиот менаџмент е поврзување на компанијата со околината, како и одлуката каква компанија е или каква сака да биде. На ова ниво на менаџмент се одредуваат карактерот и идентитетот на компанијата (Ackerman, 1993).

Со оглед на фактот дека извршниот менаџмент го креира идентитетот на компанијата и ги утврдува стратегиите на донесување одлуки, исто така, одлучува до кое ниво социјалните фактори ќе имаат влијание врз одлучувањето во компанијата. Овој аспект од стратегијата на компанијата ја претставува нејзината корпоративна социјална политика.

Повеќе автори се согласуваат дека стратегиите на компаниите се резултат на четири фактори што влијаат врз целосната корпоративна стратегија:

1. Компетенциите и ресурсите на компанијата
2. Моќностите на пазарот
3. Личните вредности и аспирациите на менаџментот



#### 4. Обврската кон општеството

Првите два фактора се фундаментални, се однесуваат на тоа што може да постигне компанијата на пазарот. Третиот фактор се однесува на тоа што може да направи компанијата или каков печат сака да остави. Четвртиот фактор - обврската што ја презема компанијата спрема општеството ја претставува корпоративната социјална политика. Овој фактор влијае врз имиџот како социјално одговорна компанија и влијае врз дефинирањето на целосната корпоративна стратегија. Новите социјални трендови што ги зафатија компаниите налагаат менаџерите да ги тестираат своите вештини во социјалното опкружување и да ја интегрираат својата социјална политика во корпоративната стратегија (Carroll, 2002).

#### **2.7 Корпоративна инволвираност во развојот на локалната заедница**

Голем број бизнис-компани денес се трудат да бидат таканаречени „добри граѓани“, репутација што можат да ја стекнат преку нивно директно вклучување во општеството, преку помагање на развојот на локалната заедница. Покрај примарните традиционални обврски што ги имаат компаниите во смисла на обезбедување производи и услуги, компаниите се занимаваат и со секундарни обврски што произлегуваат од нивното препознавање и почитување на стандардите и очекувањата на локалните заедници. Така, тие го насочуваат својот интерес кон поттикнувањето и поддржувањето на развојот на локалната заедница, како стратегиски одговор на барањата на локалната заедница и промовирање на својата социјална улога што придонесува за здрав раст и развој на локалната заедница. На тој начин бизнис-компанијата е општоприфатена од локалната заедница каде што функционира и има развиено добра мрежа на соработка што ѝ овозможува на компанијата да ги зголеми угледот и почитта што ја ужива.

Ваквото разбирање на корпоративната социјална одговорност ја надминува традиционалната дефиниција што вклучува само донирање пари, време, добра,

услуги, лидерство или други ресурси во заедницата во која работи бизнис-компанијата. Овие ресурси примарно помагаат да се задоволат социјалните и економските потреби на заедницата. Во исто време ја зајакнуваат врската меѓу бизнис-компаниите и жителите на локалната заедница. Така сфатена, корпоративната одговорност на бизнисите носи повеќе корист за локалната заедница. Но најголемата корист што ја остваруваат бизнис-компаниите преку активното вклучување во животот на локалната заедница, а која не можат да ја постигнат на ниеден друг начин, е позитивната репутација на таа компанија на локално ниво. Преку подобриот статус што го ужива во локалната заедница компанијата го зголемува своето влијание врз неа, се наметнува како релевантен фактор во животот на заедницата, има зголемен позитивен ефект врз моралот на вработените и станува почитуван партнер во околината. Социјално одговорните бизнис-компаниии во своите односи со јавноста гордо истакнуваат дека инволвирањето во локалните заедници претставува симбол на вработените, на нивните етички и корпоративни вредности.

Користа што ја имаат бизнис-компаниите од практикувањето социјално одговорно однесување варира во зависност од областа со која се занимава бизнисот, но и од големината на компанијата. За поголем број производствени и услужни бизнис-компаниии вклучувањето во подобрувањето на животот на локалната заедница значи обезбедување дозвола за долгорочно работење. Со тоа компаниите си обезбедуваат позитивно прифаќање на нивното работење, а долгорочно тоа ќе им донесе континуиран профит и одобрување на начинот на работење од заедницата. За помалите бизниси, чии инвестиции во локалната заедница се во согласност со нивните можности, честопати вклучувањето во заедницата значи подобрување на волјата на потрошувачите и подобрување на своето место на пазарот.

### **2.7.1 Корпоративната социјална одговорност во развојот на локалната заедница**

Развојот на локалната заедница означува процес што се однесува на иницијативите преземени од самата заедница, во партнерство со надворешни организации или бизнис-корпорации, со цел охрабрување на членовите на заедницата да ја предизвикаат промената што ја посакуваат. За да се постигне одредена промена, членовите на заедницата треба да се зобијат со нови вештини и знаења, да се искористат локалните ресурси или да се мобилизираат жителите во поголеми групи што ќе работат на заедничка агенда. Иницијаторите на развојот на локалната заедница мора да имаат добро познавање како да работат со актерите во заедницата, но и како да ја позиционираат целата заедница во контекст на поголемите социјални институции.

Развојот на локалната заедница е процес на развој на активни и одржливи заедници, засновани врз социјална правда и меѓусебна почит. Развој на локалната заедница значи да се влијае врз структурите на моќ да ги отстранат пречките што ги оневозможуваат луѓето да учествуваат во решавањето на прашањата што се однесуваат на нивните животи. Поттикнувачите на развојот на заедницата го иницираат учеството на луѓето во тој процес. Тие овозможуваат воспоставување врски меѓу луѓето што се креатори на стратегиските политики и програми. Развојот на заедницата ги почитува вредностите на фер третман кон сите жители, еднаквост, отчетност, можност, избор, заедништво, реципроцитет и континуирано учење. Обезбедувањето услови за едукација, оспособувањето и охрабрувањето се во суштината на развојот на локалната заедница (Federation of Community Development Learning, 2009).

Развојот на локалната заедница е комбиниран процес на програми, стратегии и активности што ја прават заедницата одржлива, споредено со економскиот развој тоа значи маркетинг на потенцијалите за развој, проследено со локалниот обид да се искористат економските можности. Различните пристапи кон развојот на социјалната заедница имаат иста заедничка појдовна основа, а тоа е оспособување на социјалната инфраструктура на заедницата. Развојот на

локална заедница најдобро функционира на локации каде што сите слоеви на општественото живеење и граѓанството се вклучуваат во духот на солидарноста во заедницата (Community Glossary, 2009).

Широко дефинирање на поимот развој на локалната заедница даваат Обединетите нации (United Nations, 1971), во кој развојот на локалната заедница е дефиниран како обид на индивидуите во заедницата да ги решат заедничките проблеми со минимална помош од надворешни организации. Во надворешни организации спаѓаат владини и невладини организации, организации од различен тип и големина, мали и средни претпријатија и мултинационални корпорации. Дефиницијата на Обединетите нации ги нагласува креативноста и потпирањето на сопствените можности на заедницата за решавање на краткорочни и на долгорочни цели, во чија основа е едукативниот и организацискиот процес во заедницата.

Друг термин што е тесно поврзан со развојот на локалната заедница е работата во локалната заедница, а се однесува на активно вклучување на луѓето во прашањата што се однесуваат на нивните животи и се фокусирани на односите меѓу индивидуите или групите со институциите што го креираат секојдневното живеење. Тоа е развоен процес што е насочен кон индивидуално и колективно искуство, засновано врз партнерство меѓу учесниците, со цел споделување знаења, вештини и стекнување нови искуства за да се предизвика промена. Процесот на развој во заедницата се случува и во заедниците во кои живеат луѓето или во заедниците создадени од интерес, секогаш кога луѓето се здружуваат со цел да идентификуваат што е важно за нив и организирано да влијаат вез прашањата што им се од заеднички интерес. Развојот на локалната заедница ги почитува разликите меѓу етничките и социјалните групи во заедницата.

## 2.7.2 Форми на соработка меѓу бизнисите и локалните заедници

Корпоративната социјална одговорност има значајни импликации врз развојот на државата, општеството и локалните заедници. Нејзиниот развој зависи од голем број фактори и може да се постигне на многу начини. Преку корпоративната социјална одговорност локалните заедници остваруваат директна и индиректна корист што произлегува како резултат на социјалната обврска преземена од корпорациите кон заедницата во целина. Социјалната одговорност што ја практикуваат бизнисите за поттикнување на развојот на локалната заедница може да се манифестира преку следниве форми на соработка: (M. Ismail, 2009)

- *Остварување блиски односи меѓу бизнис-компаниите и другите актери во заедницата.* Преку социјално одговорните практики, компаниите ја надминуваат својата репутација како места каде што може да се оствари само однос на вработување или места што ги обезбедуваат потребните услуги и производи. На тој начин бизнисите сè се подобро интегрираат во социјалниот систем на заедницата и стануваат дел од социјалниот капитал што е важен предуслов за развој на заедницата.
- *Вработените му се посветени и лојални на работодавецот.* Бизнисите што имаат репутација на социјално одговорни го користат својот статус во заедницата како атрактивен работодавец, способен да привлече конкурентна и квалификувана работна сила. Социјалната одговорност е една од вредностите што мора да ја поседуваат вработените или кандидатите за работа или да се подготвени да ја прифатат. Кога вработените ја доживуваат компанијата како социјално одговорна, тие имаат позитивен став, се овозможува пријатна работна атмосфера и се зголемува продуктивноста и во други области што се во тесна врска со нивните работни задачи и со одобрување пристапуваат кон извршување на работните задачи.
- *Бизнисите помагаат во заштитата на животната средина во локалните заедници.* Во последните години сме сведоци на зголемената свест за заштитата на животната средина и за преземањето конкретни мерки од

големите компании на глобално ниво. Овој тренд не е практикуван само од бизнисите што претставуваат ризик за загадување на животната средина, туку е промовиран и од бизниси што имаат свест за индиректните импликации во својата работа. На пример, познати дизајнери од модната индустрија го промовираат садењето на голем број дрвја како надоместок за материјалите што се земаат од природата за производство на облека. Многу невладини и еколошки здруженија им се посветени на лобирањето и на развивањето еколошка свест на глобално и на локално ниво.

Глобалната невладина организација „Гринпис“ (Greenpeace) константно се залага за промена на ставовите и на начинот на однесување кон околината. Начините за заштита на животната средина предвидуваат поттикнување на одржливо земјоделство преку социјални и еколошки практики во производството на земјоделски производи и во фармерството, развивање обновливи извори на енергија, рециклирање, искористување на сончевата енергија и на другите природни потенцијали.

- *Корпоративните социјални програми имаат улога во намалувањето на локалната сиромаштија.* Бизнис-секторот добро ги разбира економските чинители и како тие влијаат врз севкупниот развој на локалната заедница. Бизнисите можат многу да помогнат во справувањето со локалната сиромаштија преку ангажирање работници од средината во која работат, давајќи помош при стекнување нови вештини и знаења, доквалификација итн. Медиумите имаат важна улога во актуализирањето на локалните проблеми поврзани со сиромаштијата, во зголемувањето на свеста кај локалното население и во едукацијата за начините за помош. Вакви примери сè почесто се сретнуваат и во Република Македонија, кога медиумите известуваат за граѓани што живеат на работ на егзистенција. Овие медиумски прилози честопати се мотивирачки за малите и за

големите претпријатија што преку донација на пари или производи им помагаат во решавањето на најелементарните потреби.

- *Компаниите помагаат во справувањето и превенцијата на социјалните проблеми.* Во Соединетите Американски Држави е познат примерот на глобалната компанија за информатичка технологија ИБМ, која донирала и инсталирала камери во неколку заедници каде што е висока стапката на криминал, со што ѝ овозможила на локалната полиција редовно следење на состојбата. Компанијата, исто така, иницирала и едукација на локалното население како може да ја користи информатичката технологија со која секојдневно располага, со цел спречување или детекција на криминал. Ова е добар пример како информатичките компании спроведуваат социјално одговорни програми за заедницата, додека во исто време го промовираат сопствениот производ и го подобруваат својот бизнис-модел.
- *Корпоративни социјални програми за промоција на човековите права.* Обединетите нации го иницираа таканаречениот Глобален договор - иницијатива насочена кон обврзување на компаниите да ги почитуваат универзалните принципи во однос на заштитата на човековите права (UN Global Compact, 2009). Глобалниот договор, кој денес претставува светски најголема волонтерска социјално одговорна иницијатива, може да се разгледува и како стратедиска политика за бизнисите што преземаат одговорност да ги усогласат своите операции и стратегии во областа на човековите права, трудот и животната околина. Заедничките цели, како што се: проширување на пазарите, борба со корупцијата, заштита на животната средина и социјална инклузија, резултираа во партнерство меѓу бизнисите, владите, граѓанското општество, пазарот на трудот и Обединетите нации.

### **2.7.3 Односите меѓу локалните заедници и бизнис-компаниите**

Социјалното опкружување на бизнисите го сочинуваат локалните заедници каде што компаниите се физички лоцирани и таму каде што ги нудат и ги испорачуваат своите услуги, производи и добра. Односите што ги развиваат

бизнис-компаниите со локалните заедници, нивниот квалитет и нивото на меѓусебните интеракции претставуваат критичен фактор за развој на поуспешно работење и прифаќање на компаниите, од една страна, и развој на локалната заедница, од друга страна.

Бизнис-компаниите што го разбираат таквото влијание им посветуваат големо внимание на прашањата од локалната заедница. Светскиот бизнис-совет за одржлив развој (WBCSD) ги дефинира корпоративните залагања за развој на локалната заедница како широк спектар на активности наменети за поддршка на благосостојбата на заедницата каде што работи бизнисот. Тука можат да се вклучат програмите за помош на одредени групи во локалната заедница, поддршка за образовните потреби, создавање и споделување заедничка визија на бизнис-секторот и локалната заедница, програми за подобрување на здравјето и безбедноста на жителите на заедницата, обезбедување спонзорства, поддршка на вработените волонтерски да се ангажираат во локалната заедница, преземање филантропски активности (Vats, 1999).

Центарот за корпоративни односи со заедницата од Колеџот во Бостон, САД, дава подетално дефинирање на организациското функционирање на корпоративните врски во локалната заедница. Корпоративните односи со заедницата се дефинираат како сплет на односи меѓу компаниите и заедниците (локални, национални или глобални) каде што тие се присутни и каде што имаат влијание (Altman, 2008). Во фокусот на дефиницијата се претставени програмите што го нагласуваат интересот и на двете страни, вклучувајќи донации од различен вид, волонтерски активности на вработените, програми засновани врз потребите на локалната заедница во соработка со цивилниот, професионалниот и непрофитниот сектор, како и корпоративните граѓански активности.

Зошто бизнис-компаниите и локалните заедници се важни едни на други?  
Одговорите до кои е дојдено во повеќе студии се сумирани во Табела 2.



Табела 2. Односи меѓу бизнисите и заедниците

Бизнисите за заедницата	Заедницата за бизнисите
Подобрена репутација и позитивен корпоративен имиџ	Можности за отворање нови работни места, стекнување искуство и обука
Обезбедување социјална дозвола за работа	Намалување на сиромаштијата
Искористување на локалното знаење и труд	Инвестирање во развојот на локалната заедница
Подобра безбедност	Подобрена локална инфраструктура
Подобрено социјално и економско опкружување и развој на инфраструктурата	Искористување на техничките знаења и вештини на вработените за развој на заедницата
Привлекување и ангажирање високомотивирани и посветени вработени	Претставниците на бизнисот како промотори на локалните иницијативи
Привлекување квалитетна работна сила, набавувачи и потрошувачи	Создавање одржливи партнерства со другите локални актери за постигнување одржлив локален развој
Можност за корпоративни иновации	Иновативни решенија за социјалните потреби

Извор: Nelson, Gribben, Kanter, според Rogovski, 2006

Интересно е да се забележи дека во студијата на Кантер (Rogovski, 2006) една корист што ја добиваат бизнис-компаниите од локалната заедница е можноста заедниците да се користат како спознајни, природни лаборатории за корпоративни иновации. Овој пристап значајно се разликува од традиционалниот пристап во кој бизнис-компаниите го сфаќаат социјалниот сектор како сектор што придонесува за зголемување на профитот на компанијата. Кантер нагласува дека обезбедувањето предност во бизнис-светот денес бара иновации. Тоа е

причината поради која големите компании трошат значителни суми на средства за идентификување на можностите за иновации.

Водечките бизнис-компани бараат инспирација на нетрадиционални места, како што се училишта, програми од социјална заштита, креирање нови работни места, подобрување на социјално депримираните заедници. Овие компании знаат дека социјалните проблеми, всушност, се економски проблеми. Поради тоа, својата енергија и знаење ги насочуваат кон решавањето на хроничните проблеми во социјалниот сектор, знаејќи дека со тоа се стимулира сопствениот економски развој. Денес подобро едуцираните деца во училиштата значат подобро подготвени работници во иднина. Ниското ниво на невработеност во заедницата значи поголема можност за консумирање производи и услуги. Со тоа се воспоставува нова парадигма на иновациите: партнерства меѓу приватниот и јавниот сектор што ќе придонесе за одржливи развојни промени и за двете страни.

Ако бизнисите имаат разбирање за важноста на односите со локалната заедница, тие им посветуваат големо внимание и внимателно избираат активности за да не ги нарушат тие односи. Социјално одговорните компании ја сметаат можноста за вклучување во развојот на заедницата како една од клучните активности во односите со надворешниот свет. Истражувањето на Алтман од 2008 година емпириски потврдува дека се зголемува бројот на бизнис-компаниите што веруваат во важноста на односите меѓу бизнисите и локалните заедници и потребата за нивно постојано унапредување. Во студијата се наведува дека сè повеќе компании го прифаќаат гледиштето дека:

- Вклучувањето во развојот на локалните заедници повеќе не е дискреционо право, туку станува неопходност во работата на бизнисите;
- Економските цели можат и треба да бидат усогласени со целите, потребите и со одговорностите на локалната заедница;
- Односите со локалната заедница се во рамките на менаџерските активности и тие можат да се употребат во односите со јавноста.

Интересно е да се забележи дека голем број компании препознаваат дека одговорните практики можат да им овозможат зголемен маркетинг, воспоставување добри односи со јавноста преку кои можат да ги спознаваат потребите на жителите на локалната заедница и да интервенираат тогаш кога тоа се бара од нив или кога е потребно за решавање на некој проблем. Социјално одговорните компании честопати назначуваат дел од тимот стратегиски да работи на подобрување на односите со локалната заедница, односно да обезбеди репутација на добар сосед во локалната заедница.

#### 2.7.4 Начини на корпоративно вклучување во развојот на локалната заедница

Вклучувањето на бизнисите во активностите на локалната заедница во најголема мера зависи од нивната иницијативност, од нивото на разбирање на важноста и од желбата да се учествува во животот на заедницата. Во стручната литература е направен обид систематски да се групираат начините што најчесто ги користат компаниите за да се вклучат во развојот на локалната заедница:

1. *Посветеност од компаниите.* Бизнис-компаниите имаат развиена корпоративна социјална политика, со која го дефинираат социјалниот проблем на чие решавање ќе се посветат. Оттука, тие обезбедуваат средства за да се зголемат свеста и грижата за одреден социјален проблем, да се мобилизираат неопходните ресурси, овозможуваат поддршка на долгорочното собирање средства и доброволно се ангажираат за негово трајно решавање.
2. *Одделување од приходи за решавање социјален проблем.* Бизнис-компаниите се обврзуваат себеси да донираат процент од приходот на одреден производ за решавање социјален проблем. Често ваквата понуда е за одреден временски период, одреден производ и за одреден социјален проблем.

Светскиот бренд за бебешки пелени „Памперс“ во 2010 година промовираше кампања во која со секое купување на нивните детски пелени компанијата производител донираше пари за една детска вакцина.

3. *Корпоративен социјален маркетинг*. Бизнес-компаниите поттикнуваат или поддржуваат промена на одредено човеково однесување со цел да се подобрат јавното здравство, сигурноста, човековата околина или благосостојбата на заедницата. Бизнес-компаниите можат, сами или во соработка со цивилниот сектор, да спроведуваат кампања за промена на однесувањето.

Иако компанијата „Филип Морис“ произведува цигари, почна кампања за поттикнување на родителите да разговараат со своите деца за употребата на тутунот и за штетното влијание врз човековото здравје.

4. *Корпоративна филантропија*. Бизнес-компаниите доброволно донираат за директно решавање на проблемите преку донации или грантови. Ова е еден од најтрадиционалните начини на социјални интервенции во заедницата и честопати е практикуван тогаш кога има потреба за тоа. Во поново време бизнис-компаниите сè повеќе го напуштаат овој пристап и се ориентираат кон стратегиска филантропија, односно избирање фокус и наменски филантропски активности што произлегуваат од целите и од стратегијата на компанијата.
5. *Волонтирање во локалната заедница*. Бизнес-компаниите ги поддржуваат и ги поттикнуваат своите вработени да го волонтираат своето време како поддршка на активностите од локална заедница или за директно решавање на одреден социјален проблем. Волонтерските активности можат да бидат индивидуални или во соработка со локалните институции или невладини организации. На пример: вработените во „Мајкрософт“ волонтерски ги подучуваат младите во средните училишта на напредни компјутерски вештини. Компаниите им дозволуваат на вработените платено отсуство од работа за спроведување на волонтерските активности.

Сите овие начини на вклучување во решавањето на социјалните проблеми може да се оценат како социјално одговорни практики што бизнис-компаниите доброволно ги преземаат. Бизнис-компаниите усвојуваат и спроведуваат бизнис-практики што го помагаат решавањето на одреден социјален проблем, со цел да се поттикне благосостојбата во локалната заедница. Во Македонија постојат голем број примери на мали и на средни, локални претпријатија што се залагаат за решавање на локалните проблеми.

### 3 Глава 3: Услови за функционирање на корпоративната социјална одговорност

---

*Во оваа глава се идентификувани условите за развој на корпоративната социјална одговорност, факторите што влијаат врз нејзиниот развој и компетенциите што ја сочинуваат. Истио така, во оваа глава е најравен осврт на промените и на критичариите на социјалната одговорност на бизнисите во стручната литература.*

---

#### 3.1 Фактори за развој на корпоративна социјална одговорност

Во зависност од нивото на развој на компанијата, варира и разбирањето за нејзината социјална одговорност кон општеството. За некои бизнис-компаниии социјалната одговорност има пошироко значење и ги вклучува очекувањата на групите од надворешното и од внатрешното опкружување. Во тие групи ги вклучуваат: своите вработени, акционерите, потрошувачите, набавувачите, како и другите актери на локалната заедница, невладини организации, организации за заштита на животната средина итн. Други бизнис-компаниии се раководат од традиционалното разбирање за нивно социјално вклучување, во што се вклучени: обезбедување финансиска поддршка за подобрување на благосостојбата на локалната заедница, поддршка преку спонзорства за спортот, културата и уметноста или донирање од хуманитарни причини за социјално загрозените групи, невработените или бездомниците.

Во поново време компаниите се изложени на нови видови притисоци чии корени се комплексни. Традиционално, на бизнис-компаниите им значи да имаат добра репутација во заедницата во која работат. За да ја постигнат посакуваната репутација, бизнисите се свесни дека им треба поддршка и доверба од заедницата. Желбата за подобрена репутација претставува форма на надворешен притисок врз бизнис-компаниите од жителите на локалната заедница. Компанијата може да има поголема репутација ако се вклучи во континуирано

подобрување на социоекономскиот статус на заедницата. Таквото дејствување на бизнисот постепено предизвикува и ментална промена во локалната заедница преку развој на свест за можностите што ги нуди бизнисот за решавање на локалните проблеми, како и културна промена преку прифаќање на социјално одговорното однесување од бизнисот. За постигнување на посакуваната репутација на компанијата и за подобрување на животот во заедницата, практиката треба соодветно да биде поддржана и од државата преку развој на прифатлива легислатива.

### **3.1.1 Надворешни и внатрешни фактори на притисок**

Ако компаниите се креативни и знаат како да воведат нови техники со кои ќе допрат до групите на кои им е потребна помош во заедницата, имаат голема можност да помогнат во решавањето на некој актуелен проблем, а со тоа да го подобрат својот имиџ и да го зголемуваат чувството на гордост кај своите вработени. Во областа на образованието, компаниите можат да развијат партнерски програми со граѓански организации, едукативни групи и локални организации за обука, училиштата или локалната самоуправа и на тој начин да се вклучат во подобрувањето на условите за образование.

Преку изградба на локални рекреативни капацитети, поправање на игралиштата и поддршка на локалните спортски клубови, бизнисите придонесуваат за развој на спортот во локалната заедница. Со преземање активности од областа на социјалната заштита, компаниите можат да им обезбедат помош на бездомниците и на социјално загрозените лица, поддршка за помош на старите и изнемоштени лица, децата под ризик, лицата со попреченост во развојот итн. Со цел подобрување на економската состојба и зголемување на вработувањето, компаниите можат да им понудат помош на младите невработени што сакаат да развијат нови вештини или да стекнат нови знаења со кои ќе ја зголемат својата конкурентност. На ниво на развој на социјална политика компаниите се вклучуваат во проценувањето на потребите на населението и овозможуваат систематски пристап за решавање на

социоекономските проблеми и за иницирање одржлив социјален развој заедно со институциите од системот за социјална заштита.

Бизнис-компаниите се свесни за социјалните импликации од нивните активности врз локалната заедница, исто како што се свесни каква корист носат таквите интервенции за самиот бизнис и за поширокото општество. Заложбите на компаниите што сакаат да бидат прифатени во општеството како социјално одговорни вклучуваат некои од следниве социјални активности: усвојување етнички кодекс на однесување кон своите вработени и кон надворешната средина, развој преку волонтерски програми со кои вработените ќе учествуваат во животот на локалната заедница, развој на микрокредитни линии за помош на невработени, обезбедување опрема и материјали за локалните училишта, подобрување на условите во локалните домови за лица под ризик, развивање планови за отворање нови работни места итн.

Оттука може да се изведат неколку заклучоци за тоа зошто бизнис-компаниите одлучуваат да имплементираат социјална програма што ќе го поддржи развојот на локалната заедница. Прво, поради надворешниот притисок што компанијата го добива од актерите во локалната заедница, како што се граѓанските организации, потрошувачите, локалните авторитети, инвеститорите, медиумите, локалните лидери итн. Второ, пропорционално со развојот на бизнисот растат и очекувањата на локалната заедница за тоа што може да направи компанијата за нив и за поширокото општество. Во исто време бизнисите се стремат да ја стекнат и да ја зачуваат довербата од локалното население и имаат интерес да развијат односи на соработка со локалните актери што ќе придонесат за зацврстување на меѓусебната доверба.

За да биде успешна една програма на компаниите и за да одговори на потребите на заедниците, мора да задоволи неколку предуслови: да е заснована врз реалните потреби на заедницата, да има поддршка од менаџментот на бизнис-компанијата и да има желба и посветеност од вработените во компанијата. Токму посветеноста и волјата на вработените да помогнат во опкружувањето



каде што работат претставува внатрешен фактор на притисок врз компанијата за спроведување социјално одговорни практики.

Истражувањето на Алтман (2005) покажува дека поддршката на раководството на компанијата за успех на нејзините социјални програми е важна, но недоволна. Посветеноста и желбата на вработените да придонесат за развојот на заедницата се клучни за постигнување успех во намерата да се помогне. Според Алтман, вработените претставуваат критичен фактор за воспоставување врски за соработка со локалната заедница. Алтман го потврдува тоа со фактот дека вработените најчесто живеат во локалните заедници каде што дејствува бизнисот и тие се најважни претставници од таа заедница. Модерните компании се свесни за овој фактор и го вреднуваат. Раководството на компаниите најчесто ги поддржуваат вработените да воспостават соработка со локалната заедница и да иницираат активности за локален развој. За голем број од вработените тоа значи наоѓање баланс и воспоставување врска меѓу професионалниот и приватниот живот; тие очекуваат нивната компанија да ги поддржува прашањата што им се важни и кои вработените ги поддржуваат во приватниот живот, како што се, на пример, подобрување на условите во локалните училишта, развој на алтернативни креативни центри, подобрување на инфраструктурата итн.

Крис Марсден и Анула Мохан (2002) ја анализираат важноста на надворешните и на внатрешните фактори во мотивирањето на компаниите да преземаат социјално одговорни практики. Нивното истражување, објавено во Европскиот магазин за социјална корпоративна одговорност, анализира 505 социјално одговорни практики спроведени од 340 европски компании што се активни членки на Европската мрежа за социјална кохезија. Најголем број од испитаните компании навеле дека иницирале и реализирале одговорни практики како одговор на внатрешните фактори на притисок со кои се соочиле (39%) или надворешните социјални фактори (38%) или комбинација од двата фактора (23%) (European CSR Magazine, 2007).

### **3.1.2 Факторот на конкурентна предност**

Покрај притисокот што го имаат компаниите од своите вработени и кој се дефинира како внатрешен фактор, постои уште еден фактор што придонесува компаниите полесно да се одлучат да преземат активности насочени кон подобрувањето на локалната заедница. Тоа е факторот на конкурентна предност што се однесува на можноста за создавање конкурентна предност во однос на другите компании од секторот и од опкружувањето.

Либерализацијата и глобализацијата на економските пазари и развојот на новите комуникациски и информатички технологии го намалија значењето на традиционалната конкурентна предност на компаниите. Информациите за иновациите и производите се достапни до пазарот и до потрошувачите од кога било претходно. Оттука, бизнисите се во постојана потрага по нови извори на конкурентна предност што не ќе може лесно да се копира и реплицира од другите компании. Ваквата конкурентна предност ќе стане заштитен знак и дел од имиџот на таа компанија.

Еден од начините да се постигне нетрадиционална конкурентна предност во однос на другите компании е градење имиџ на социјално одговорна компанија што води сметка за општеството, своите вработени, животната средина и за целосната благосостојба во државата (Роговски, 2006). Начините на кои компаниите ја остваруваат конкурентна предност најчесто се одговор на надворешниот и на внатрешниот социјален притисок, а развојот на локалната заедница нуди нови креативни извори за постигнување на таква конкурентна предност. Компаниите што водат сметка за својата репутација како социјално одговорна ја препознаваат секоја форма на притисок и се трудат да одговорат на најдобар можен начин.

Од друга страна, пак, тоа ги мотивира и актерите во локалните заедници да ги усовршат начините на вршење притисок врз компаниите за остварување на своите цели, како и на вработените што сакаат да иницираат одредени активности. Голем број од социјално одговорните компании имаат развиено

корпоративна социјална политика што е дел од целокупната стратегија, во чија суштина се наоѓа посветеноста на одреден социјален проблем со чие решавање ќе се помогне во развојот на заедницата и на целото општество.

### **3.2 Компоненти на корпоративната социјална одговорност**

Во стручната литература повеќе автори се согласуваат дека социјалните одговорности што ги практикуваат бизнисите, а кои ја сочинуваат целокупната корпоративна социјална одговорност на компаниите се состојат од четири компоненти: економска, правна, етичка и филантропска. Карол Арчи ги претставува овие компоненти на корпоративната социјална одговорност во вид пирамида што во литературата е позната како Пирамидата на Карол (Caroll, 1998).



Приказ 2: Пирамидата на Карол (Caroll, 1998)

Пирамидата ги наведува четирите компоненти на социјалната одговорност на компаниите, претставувајќи ја економската одговорност како основа за функционирањето на бизнис-компаниите. Втора е правната одговорност, која го нагласува очекувањето компаниите да ги почитуваат правните норми, бидејќи

законите се кодифицирани општествено прифатливи или неприфатливи однесувања.

Трета е обврската компаниите да се однесуваат според прифатените етички и морални нормативи. Тоа значи компанијата да работи правично, фер и да ја превенира штетата што може да ја направи кон вработените, потрошувачите и заедницата. На крајот, од компаниите се очекува да се однесуваат како добри корпоративни граѓани, односно да ја практикуваат филантропската одговорност, каде што се очекува компаниите доброволно да донираат финансиски, материјални, технички и човечки ресурси во локалните заедници со цел подобрување на квалитетот на живот.

Компонентите на корпоративната социјална одговорност меѓусебно не се исклучуваат, туку се дополнуваат и надградуваат. Ваквото хиерархиско подредување на компонентите им помага на компаниите да разберат дека различните видови одговорност се поврзани и се во состојба на постојана и динамична меѓусебна тензијност. Меѓу економската и правната одговорност постои најизразена тензија, исто така, меѓу економската и правната, економската и етичката и меѓу економската и филантропската.

Целта на презентирањето на компонентите на социјалната одговорност во вид пирамида е тие да се прикажат како компоненти на една целина. Таквото прикажување им помага на бизнисите да имаат предвид какви одлуки треба да донесат или какви активности треба да преземат со цел да одговорат на сите компоненти на корпоративната социјална одговорност. Исто така, им помага на локалните заедници да разберат врз кои принципи се засновани одлуките што ги донесуваат компаниите и која е важноста за нив.

Во последниве години, како последица од зголеменото ниво на свесност за етичката и за филантропската одговорност на компанијата, овие две компоненти заземаат сè позначајно место, така што во блиска иднина ќе мора да се ревидира хиерархискиот приказ, со цел да се прикаже зголемената важност на овие две компоненти.

### **3.2.1 Економска одговорност**

Историски гледано, целта на создавањето на бизнисите како општествени економски институции, пред сè, беше да се обезбедат производи и услуги за општеството. Главен мотив за основање на компаниите беше остварувањето финансиски профит. Така сфатени, бизнис-компаниите станаа основни економски единици и нивната примарна улога беше да обезбедуваат добра и услуги што им се потребни на потрошувачите во општеството. Разбирливо, од компаниите се очекуваше да остваруваат профит во тој процес.

Со индустрискиот развој и со зголемувањето на конкуренцијата, како и со глобализацијата на економијата, идеите за остварување профит се зајакнуваа и доведоа до една единствена идеја што ја води економијата: остварување максимален профит. Тоа сè уште е примарен движечки мотив на компаниите во светот. Другите видови одговорност се во зависност од економската одговорност на бизнис-компаниите и е во согласност со нивниот развој и напредок.

Во табелата подолу е направен приказ на различните очекувања што ги има заедницата во согласност со различните одговорности на компаниите и нивните преференции. Оттука, се забележува дека некои компании се гледаат себеси како успешни во работењето ако имаат изградено имиџ на високопрофитна и стабилна компанија. За други компании, пак, почитувањето на правото и работењето според важечките правила и прописи е поважно од репутацијата на профитна компанија.

Табела 3. Односите меѓу правната и економската компонента

<b>Општествените очекувања што произлегуваат од економската и од правната компонента на корпоративната социјална одговорност</b>	
<b>Економска компонента (одговорности)</b>	<b>Правна компонента (одговорности)</b>
1. Важно е компанијата да работи на начин што ќе ја максимизира нејзината заработувачката.	1. Важно е компанијата да работи на начин што е во согласност со очекувањата на општеството и законодавството.
2. Фокус на посветеноста на компаниите е да бидат колку што е можно попрофитабилни.	2. Важно е да се почитуваат различните национални и локални правни регулативи и норми.
3. Важно е да се постигне и да се одржи силна конкурентна позиција.	3. Важно е компанијата да обезбедува производи и услуги што ги задоволуваат правните барања.
4. Успешна бизнис-компанија е онаа што секогаш има репутација на високо профитна компанија.	4. Успешна бизнис-компанија е таа што секогаш ги извршува правните обврски.

Извор: Carroll, 1998

### 3.2.2 Правна одговорност

Како и од сите други актери во општеството, така и од бизнисите се очекува да ги почитуваат законите и правните регулативи во земјите каде што работат, како основни правила во нивното работење. Правните регулативи

претставуваат кодирана етика на фер однесување, регулирана од државата и од законодавните институции. Компаниите што се декларираат како социјално одговорни компании или оние што се стремат кон стекнување таква репутација мора да обезбедат целосно почитување на законската рамка. Тоа е и основата на социјалната одговорност. Една компанија не може да има репутација на социјално одговорна ако ги применува законските прописи селективно или избегнува почитување на прописи што не ѝ одговараат.

Во нашата земја, исто така, постојат компании што се декларираат како општествено одговорни во своето работење и таквата практика ја користат во свои маркетиншки цели, дури и конкурираат за награда за општествена одговорност, а од друга страна не го почитуваат законот за заштита на животната средина, па со своето несовесно работење го загадуваат воздухот или водите во државата. Правната одговорност, всушност, го претставува второто ниво во пирамидата на Карол. Правната одговорност, заедно со економската, претставува фундаментална основа на слободниот претприемачки систем.

### **3.2.3 Етички одговорности**

Етичките норми за фер и правично однесување во голем мера се одредени од економските и од правните одговорности што ја претставуваат основата на социјалната одговорност на компаниите. Етичките одговорности се однесуваат на преземање активности и иницијативи што се очекувани од општеството и се широкоприфатени, иако не се регулирани со закон. Етичките одговорности ги содржат нормите, стандардите или очекувањата што заедницата ги почитува како свои норми на однесување, а таквите норми ги смета за фер, правични и морални.

Понекогаш етичките одговорности вклучуваат и ново-прифатени норми или вредности што се одраз на притисокот од општеството за почитување на повисоки стандарди, иако тие стандарди и норми може да не се регулирани со закон. Во последните години општествените движења што се насочени кон

развивање етика кај компаниите цврсто ја поставија етичката одговорност како легитимна компонента на корпоративната социјална одговорност.

Иако етичката одговорност хиерархиски е поставена веднаш по правната одговорност во пирамидата, сепак, овие две компоненти се во меѓусебна тесна корелација. Етичката одговорност има одредено влијание и врши притисок за почитување на правната одговорност. Во исто време етичките барања ги подигнуваат очекувањата на општеството компаниите да работат по повисоки стандарди од оние што се регулирани со закон. Во Табела 4, дадена подолу, се наведени карактеристиките на етичката одговорност.

Табела 4. Односите меѓу етичката и филантропската компонента

<b>Општествените очекувања што произлегуваат од етичката и од филантропската компонента на корпоративната социјална одговорност</b>	
<b>Етичка компонента (одговорности)</b>	<b>Филантропска компонента (одговорности)</b>
1. Важно е да се работи на начин што е во согласност со општествените очекувања и етичките норми.	1. Важно е да се работи на начин што е во согласност со општествените филантропски и хуманитарни очекувања.
2. Потребна е флексибилност за препознавање и прифаќање на новите етички и морални норми што ги усвојува општеството.	2. Важно е да се помага социоекономскиот развој во заедницата и општеството.
3. Важно е бизнис-компаниите да се препознаени како морални и етички во својата секојдневна работа.	3. Волонтирањето на вработените и на управата во развојни активности во нивните заедници е многу значајно.



4. Корпоративниот интегритет и етичкото однесување се повеќе отколку почитување на правото и на правните регулативи.	4. Важно е компаниите да поддржуваат проекти што го подобруваат квалитетот на животот во заедницата.
--	--

Извор: Carroll 1998

Оттука се гледа меѓусебната поврзаност на етичката и филантропската компонента. Моралните и етичките компании многу полесно се одлучуваат да донираат време, знаења и средства за развој на локалните заедници, затоа што донирањето и помагањето се едни од етичките принципи на однесување. Голем број од компаниите не го користат вложувањето во локалните заедници за маркетиншки цели, туку го прават тоа од морални побуди и од вистинска желба да ѝ се врати со добро на заедницата во која работи компанијата.

### **3.2.4 Филантропска одговорност**

Општествата очекуваат компаниите да се однесуваат како добар граѓанин во заедниците каде што се активни. Филантропската одговорност произлегува од очекувањето на компаниите преку своите корпоративни активности да помогнат во решавањето на локалните проблеми. Вака сфатената одговорност на компаниите вклучува нивно активно иницирање и вклучување во програми што промовираат благосостојба на луѓето во општеството.

Алтман (2003) ја дефинира филантропијата како желба да се промовира благосостојбата на другите, а најчесто тоа се манифестира преку донирање пари за одредена причина во која се верува. Филантропијата произлегува од човековиот алтруизм, грижата за човековиот напредок и човековата благосостојба (Алтман, 2003).

Филантропските активности на компаниите вклучуваат донации во вид финансиски средства, материјални добра, поддршка на развојни иницијативи и

волонтирање на времето и знаењето на вработените, нивно вклучување во волонтерски програми за развој на образованието, градење на локалните капацитети кај граѓанските организации преку нивно активно вклучување во работата на претпријатието, развој на услуги и на сервиси што претходно не постоеле во локалната средина, собирање средства за итни и хуманитарни активности, па сè до поддршка на спортот, културата и на уметноста.

Како и претходните компоненти што хиерархиски се подредени во пирамидата, така и филантропската и етичката одговорност се тесно поврзани и меѓусебно се дополнуваат. Разликата е во тоа што филантропската одговорност не е очекувана во морална и во етичка смисла. Локалните заедници посакуваат бизнисите да донираат пари, средства и услуги, да го волонтираат времето на вработените во доброволни активности, но заедницата нема да ја оцени компанијата како неетичка или неморална ако не ги исполни овие очекувања. Филантропската одговорност е повеќе дискрециона или волонтерска активност од бизнис-компаниите, а во најголема мера тоа зависи од добрата волја на компанијата и од нивото на развиено чувство за помагање.

Компаниите што еднаш одлучиле да инвестираат време или средства за развој на заедницата ги зголемуваат очекувањата на заедницата дека ќе се повтори таквата практика. Во локалните заедници во кои компаниите редовно донираат и кои се вклучени во нивниот развој, се развиени механизми за учество и начин на барање волонтерски ангажмани од компаниите. Некои бизнис-компаниии сметаат дека се социјално одговорни само затоа што се однесуваат како добри граѓани во заедницата, односно ги почитуваат правните, моралните и етичките норми на однесување.

Разликата меѓу филантропската и етичката одговорност е во тоа што првата е многу посакувана и високо почитувана од заедницата, но за бизнис-компаниите таа е помалку значајна во споредба со етичката или со правната компонента на корпоративната социјална одговорност. За една компанија нема да има никакви санкции ниту некој ќе може да ѝ наложи волонтерски да донира во заедницата, како што може да ѝ се случи ако не се почитуваат правните и

етичките норми. Оттука, практикувањето целосна корпоративна социјална одговорност значи истовремено исполнување на економските одговорности, почитување на правните и редовно практикување на етичките и на филантропските одговорности на бизнис-компаниите. Социјално одговорната компанија секогаш се стреми кон остварување профит, почитување на правото, етичко однесување и намерно вложување во заедницата, со цел да се биде добар корпоративен граѓанин.

Ваквото разбирање за социјалната одговорност на бизнис-компаниите понекогаш е критикувано и оспорувано од класичните економисти и тие сметаат дека примарна цел на секоја бизнис-компанија е да оствари максимален профит. Како што подетално е елаборирано во трудот, Милтон Фридман, американски економист, добитник на Нобеловата награда за економија во 1976 година (1970), е еден од најголемите поддржувачи на ова тврдење. Тој смета дека бизнис-компаниите немаат обврска да се занимаваат со социјалните работи во општеството и тие проблеми треба да се решаваат според системот на пазарна економија. Тој го застапува гледиштето дека „обврска на раководството на компаниите е да прави колку што е можно повеќе профит, почитувајќи ги основните правила на однесување што се пропишани со закон или се општествено прифатени етички стандарди“ (Friedman, 1970).

Фридман има голем број следбеници што се согласуваат со неговата теза и не го одобруваат социјалното вклучување во заедницата. Многумина аналитичари, пак, го поддржуваат само првиот дел од Фридмановото тврдење, но сметаат дека и правната и етичката компонента се во доменот на работата на компаниите, така што и двете имаат голема важност во успехот на компанијата. Во поново време сè повеќе компании ја напуштаат застарената дефиниција на Фридман и преземаат однесување соодветно на добар граѓанин, вклучувајќи ја и последната, четвртата, компонента на одговорност и практикувајќи филантропски активности.

### **3.3 Дебата за корпоративна социјална одговорност**

Корпоративната социјална одговорност им го привлекува вниманието на современите институции што застапуваат различни идеолошки перспективи. Поддржувачите на корпоративната социјална одговорност ги вбројуваат меѓународните развојни организации (Светска банка, Светски бизнис-совет за одржлив развој, Обединети нации итн.), големите глобални корпорации (Најк, Ново нордиск, Бритиш петрол и др.), како и помалата, но прогресивна група академици (Zadek, Hamman, Sayer, Kuper). Помал е бројот на опонентите на корпоративната социјална одговорност и можат да се групираат според причината поради која ја критикуваат корпоративната социјална одговорност. Оттука, критиките можат да се групираат во две групи: 1) оние за кои корпоративната социјална одговорност претставува лош капитализам, и 2) корпоративната социјална одговорност има лоша развојна агенда (M. Whellams, 2007).

#### **3.3.1 Поддржувачите на корпоративната социјална одговорност**

Оние што веруваат дека корпоративните социјални програми можат да придонесат за развојот на заедницата од која се дел, главно, ја потенцираат користа што можат да ја имаат и компаниите и заедницата. Како што е елаборирано погоре во трудот, компаниите преземаат свесен ризик кога се одлучуваат за социјално одговорно вложување, со цел да се подобрат репутацијата и имиџот преку подобрување на врските со заедницата во која работат.

Според Годард (2005), корпоративните активности од кои има корист заедницата можат да го зголемат нивото на социјална партиципација и да генерираат позитивни ставови од локалната заедница и од јавниот сектор. Таа социјална кохезија е клуч за создавање услови за стабилна политика и профитабилен бизнис (M. Whellams, 2007).

Компаниите често имплементираат социјални програми со цел да добијат поддршка од заедницата за своите активности. Ова е клучно, затоа што иако компаниите можат да имаат легално право да ги извршуваат своите активности, сепак, да немаат поддршка од заедницата. Тоа може да се одрази негативно на работата на компанијата, особено ако нејзината работа често е прекинувана од протести на членовите на заедницата или од негативно медиумско внимание. Од тие причини, компаниите често инвестираат во развојни проекти во локалната заедница или поддржуваат одредени активности, со цел да добијат минимална поддршка или социјална дозвола за работа. Токму социјалната дозвола за работа е аргумент што го користат голем број невладини организации што лобираат за поголемо социјално вложување од компаниите во локалните заедници.

Некои автори, како Фринас и Вогел (2005), сметаат дека корпоративната социјална одговорност им дава поголема предност на компаниите кога тие склучуваат договори за продавање на своите добра и услуги. Во своето истражување на синџирот на побарувачка и на набавка во 2005 година дошле до сознание дека малите и средните компании што имаат изграден имиџ на социјално одговорни компании повеќе се фаворизирани од големите интернационални компании (M. Whellams, 2007).

Во милениското истражување за корпоративната социјална одговорност (Willard, 2009) се потенцира дека околу 29% од испитаните менаџери се подготвени да ја казнат или да ја наградат компанијата со свое заминување или останување, поврзано со посветеноста на компанијата кон социјалното одговорно однесување. За компаниите, социјалната одговорност е начин за задржување на талентираниите вработени. Оттука, Вилард заклучува дека имиџот на социјално одговорна компанија значи и заштеда на пари за компанијата, пред сè, поради посветеноста на вработените и помалиот одлив на работна сила.

Иако корпоративната социјална одговорност носи многу корист за компаниите, сепак, голем број пропоненти за социјална одговорност ја потенцираат користа што можат да ја имаат заедниците од социјално одговорните компании. Прво, поширокото општество, па и државата можат да

имаат дури и финансиска корист ако компаниите волонтерски спроведуваат социјални и еколошки практики. Ако компаниите имаат развиена свесност за социјална одговорност, државата може да заштеди од мониторирањето и од следењето на спроведувањето соодветни социјални и еколошки регулативи. Ова е особено важно во државите каде што улогата на правото не е почитувана на највисоко ниво. Во тој случај социјално одговорните практики на компаниите можат да го подигнат нивото на социјално и еколошко дејствување и да го пополнат јазот што постои во социјалната практика и законодавството.

Во поново време корпоративните социјални програми се пософистицирани, со поголем развоен потенцијал споредено со чисто филантропските иницијативи (на пример, донирање компјутери во училиштата или опрема во локалните болници). На пример, сега компаниите работат поблиску со локалните власти и со невладините организации, со цел да создадат проекти за развој на локалната заедница што ќе ги одразуваат нејзините желби и потреби и ќе бидат од долгорочен интерес на жителите на таа заедница. Согледано е дека чисто филантропските иницијативи изразени преку давањето подароци или финансиски средства директно на локалните заедници е помалку ефикасен начин компаниите да придонесат за одржлив развој.

Корпоративните социјални програми насочени кон одржлив долгорочен развој на локалните заедници значат и заштеда на државниот буџет во областа на дејствување. На пример, ако една компјутерска компанија развие и спроведе програма за подобрување на компјутерското образование на учениците во една локална заедница, со тоа директно влијае врз буџетот на локалните власти во таа локална заедница во чија надлежност е набавувањето компјутерска опрема и едукација на учениците.

Иако пропонентите на корпоративната социјална одговорност не се согласуваат околу сите претпоставки, сепак, литературата наведува дека тие се согласуваат во најмалку три претпоставки: 1) приватниот сектор има важна улога во локалниот развој и во намалувањето на сиромаштијата; 2) глобализацијата и зголемениот раст на компаниите е незапирлив процес; 3)

корпорациите имаат капацитет да предизвикаат реформа. Овие три претпоставки го наведуваат Соер (Sauer, 2005, според М. Whellams, 2007) да заклучи дека: компаниите ќе бидат со нас уште долго време и дека ние мора да најдеме начин да ги вклучиме во развојот на нашата заедница. Соер истакнува дека компаниите се програмирани машини и ние, луѓето, преку нашите морални принципи, очекувања, барања и закони мора да ја пишуваме таа програма.

### **3.3.2 Критиката на корпоративната социјална одговорност**

Како што беше споменато погоре, корпоративната социјална одговорност е критикувана од оние што веруваат дека таа поттикнува лош тип капитализам и придонесува за неконзистентен социјален развој.

Најпознат критичар на концептот на социјално одговорни компании веројатно е неокласичниот економист Милтон Фридман. Во својот есеј *Социјалната одговорност на бизнисите е да го зголеми својот профит*, Фридман не се согласува со тоа дека компаниите треба да имаат социјална свест. Тој нагласува дека има една и единствена социјална одговорност на компаниите - да ги искористат своите ресурси и да преземаат активности што се насочени кон зголемување на сопствениот профит, ако сакаат да останат подолго време на пазарот (Friedman, 1970).

Фридман истакнува дека корпоративниот менаџмент не смее да практикува социјална одговорност затоа што со тоа се компромитираат интересите на акционерите, чиј интерес, главно, е профитот и донесуваат одлуки за кои немаат мандат да ги донесат. Исто така, Фридман нагласува дека социјално одговорните практики на компаниите се совпаѓаат со одговорностите на владините институции што се задолжени за справување со социјалните проблеми, а со тоа се зголемува трошокот на компаниите и на вработените за сметка на трошокот на државните институции.

Голем број економисти, сепак, го сметаат мислењето на Фридман за застарено. Сепак, некои негови поддржувачи сè уште нагласуваат дека социјално одговорните практики на компаниите ќе го намалат нивното богатство, ќе создадат дисторзија на економскиот пазар и ќе ги дефокусираат компаниите од нивната примарна улога да создаваат профит (Henderson, 2005, Kerr, 2004, Crook, 2004, според M. Whellams, 2007). Со заложбата на компаниите во однос на социјалната одговорност се зголемува можноста компаниите да станат помалку продуктивни, да се намали економскиот раст и општеството во целост да има помалку ресурси за задоволување на потребите.

Втората критика на корпоративната социјална одговорност произлегува од нејзиното влијание врз државата. Имено, критичарите нагласуваат дека социјалната одговорност на компаниите може демотивирачки да влијае врз државните институции да ги исполнат своите должности кон граѓаните, и со тоа да ја поттикнат зависноста на граѓаните и на нивните заедници од корпоративните донации и вложувања (Doane, 2005, според M. Whellams, 2007).

Зголемената зависност е причина за загриженост поради два фактора: компаниите немаат демократски кредибилитет да работат за јавно добро; и законите на пазарот, како што е конкуренцијата, ги ограничуваат можностите на корпоративните менаџери да управуваат со компанијата според јавниот интерес. Корпорациите се критикувани и дека немаат потребни квалификации да донесуваат одлуки што се однесуваат на социјалата или на животната околина, туку дека тие одлуки треба да им се препуштат на избраните претставници во владата. Владините претставници се избрани за да ги застапуваат интересите на своите граѓани и затоа само тие треба да ја имаат одговорноста за јавните трошења, да поттикнуваат социјална правда и да овозможуваат јавни добра. Како што заклучува Даоне (2005), корпоративните инвестиции се волонтерски, компаниите не можат да имаат одговорност за неисполнување на обврските кога ќе престанат да вложуваат. Инвестициите во социјалната сфера или во животната средина се сметаат за луксуз, па не може долгорочно да се планира развојот во оваа област, затоа што вложувањето е израз на добра волја на компаниите (Whellams, 2007).



Значајно е да се нагласи дека поддржувачите на корпоративната социјална одговорност во литературата одговараат со контрааргументи на критиката што ја наметнуваат некои економисти. Имено, Вогел (2005) нагласува дека корпоративната социјална одговорност може да го зголеми, а не да го намали профитот на компаниите. Исто така, тој нагласува дека лошите односи на компаниите со заедницата во која работат може негативно да се одрази во однос на тоа навреме да ги исполнат своите задачи. Во однос на зависноста од компаниите, Блофиелд (2004) нагласува дека за владите и за развојните агенции што често се соочени со стагнација и со намалување на фондовите, бизнисите нудат нови начини за зголемување на ресурсите, а социјално одговорните практики се начин што доведува до тоа (Whellams, 2007).

## 4 Глава 4: Искуството во Европската унија и во Република Македонија

---

*Во оваа глава се презентирани искуствата на корпоративната социјална одговорност во Европа, поддржаната од државите и одговорните практики на компаниите. Во Република Македонија се анализира законската рамка и се прави осврт на досегашните искуства и постигнувања во оваа област.*

---

### 4.1 Корпоративна социјална одговорност во Европа

Во 2011 година Европската комисија ја ревидираше својата Стратегија за корпоративна социјална одговорност и направи процена на постигнувањата во изминатите четири години. Во оваа Стратегија Европската комисија ја ревидираше и дефиницијата за корпоративна социјална одговорност. Првичната дефиниција ја претставувала корпоративната социјална одговорност како концепт во кој компаниите ги интегрираат социјалните и еколошките заложби во своите бизнис-операции, врз волонтерска основа. Новата дефиниција повеќе става акцент врз одговорноста и корпоративната социјална одговорност ја дефинира како должност на компаниите да преземаат активности за подобрување на животниот стандард и квалитетот на живеење во општеството. (The Renew EU Strategy for CSR 2011-2014).

Во оцената на резултатите од корпоративната социјална одговорност во Европската унија, Комисијата проценува дека се направени пионерски чекори и дека е постигнат голем напредок од 2001 година кога со Зелената книга почна систематско следење на социјалната одговорност. Покрај поголемите резултати што се постигнати, како што се формирање форуми и заеднички активности, сè уште претстои соочување со големите предизвици. Имено, голем број компании од Европската унија сè уште ги немаат интегрирано социјалните и еколошките заложби во своите операции и стратегии. Оцената е дека само 15 од 27 земји-

членки на Унијата имаат усвоено национална политика за промовирање на корпоративната социјална одговорност.

Во 2009 година Австрискиот институт за истражување на мали и на средни претпријатија спроведе истражување меѓу земјите-членки на Европската унија, со цел да илустрира како практиките од корпоративната социјална одговорност можат да придонесат за развојни иницијативи за зголемување на локалната вработеност (Mandl, 2009). Истражувањето е спроведено во претпријатија во 27 земји, вклучувајќи ги и: локалните авторитети, бизнисите, граѓанското општество и интеракцијата меѓу нив. Во студијата, развојот на локалните вработувања се разгледува пошироко, како збир на активности насочени кон подобрување на локалната економија и локалниот пазар на трудот. Опфатените активности вклучуваат: намалување на невработеноста, со тоа што ќе се привлечат поголем број бизниси на одредена локација; подобрување на квалитетот на работните места и услови; намалување на нееднаквоста и дискриминацијата при вработувањето и интегриран пазар на трудот.

Студијата заклучува дека практиките на корпоративната социјална одговорност, како инструмент во справувањето со невработеноста, се препознати од Европската унија уште од 1980 година и оттогаш нивното значење сè повеќе се зголемува, наоѓајќи место во различни европски програми и стратегии. Анализирајќи ги мотивите за ваквиот пристап, акцент се става на локалните актери и на нивните активности. Студијата посочува дека постои тенденција да се промени досегашниот пристап каде што стратегиите се подготвуваат на централно ниво во владините институции и се промовираат преку формални начини преку агенциите за вработување (top-down), во пристапот каде што активностите за вработување се иницирани од локалните невладини организации, преку нивни директен пристап до локалните авторитети или бизниси, со цел наоѓање финансии, поддршка или партнерство за локален економски развој (bottom-up). Исто така, се посочува значителна промена кај центрите на моќ во донесувањето на одлуките. Локалните власти, граѓанското општество и граѓаните стануваат значаен фактор во креирањето на локалниот економски развој.

Европската фондација за подобрување на работните услови и на живеењето иницира компаративно истражување за корпоративната социјална одговорност во Франција, Германија, Унгарија и во Англија (Segal, Sobczak, Triomphe, 2010). Разгледани се 12 студии на случај во различни области на дејствување, со цел да се увиди какви практики развиваат компаниите во делот на работните услови и нивната социјална и етичка улога во локалните заедници. Студијата ја рангира Франција како земја со средно развиена корпоративна одговорност, пред сè, поради системот на регулативи, закони и договори со кои се регулираат односите на пазарот на трудот. Германија е земја каде што постојат добри практики на корпоративна социјална одговорност во компаниите што се разгледувани. Социјалната одговорност и вложувањето назад во заедниците во кои работат се фундаментален дел од нивните стратегии и начин на работење.

Унгарија е дефинирана како земја во која корпоративната социјална одговорност не е развиена на високо ниво, но постојат свесност, добра волја и разбирање за социјалната одговорност на компаниите. Англија е посочена како земја каде што постојат добри практики на социјална одговорност. На пример, „Теско“ - најголемиот англиски синџир на продавници за храна, со повеќе од 900 продавници низ светот и со над 240.000 вработени. Примерот за корпоративна социјална одговорност на „Теско“ е интересен затоа што вклучува голем број активности насочени кон заедницата, но и кон подобрување на работната атмосфера во компанијата. Активностите насочени кон заедницата вклучуваат: вработување на лица од локалната заедница каде што е лоциран маркетот (во 2010/2011 година, 21.000 нови работни места отворени во групацијата „Теско“ низ светот; 667 нововработени лица од локалната заедница што долги години биле регистрирани како невработени). Во однос на вработените, „Теско“ вложува големи напори да се овозможи кариера преку дообразование и професионални обуки. Во 2011 година 2.000 вработени ја посетиле 18-месечната специјализирана обука, а на 56 вработени им е платено школување за добивање соодветен степен на образование. Во локалните заедници се инвестирани 64,3 милиони фунти, во вид донации, образовни програми и кампањи.

По критиката дека „Теско“ откупува евтини производи од земјоделците, а потоа ги продава по многу повисоки цени во своите маркети, компанијата презеде серија на одговорни практики за да го подобри својот имиџ.

Иницијативите го интензивираат донирањето компјутери во 41.000 училишта (9,3 милиони фунти), обуки за лицата што повеќе години се невработени, организирање саеми и форуми во заедниците, зголемување на стипендиите за школување, подобрување на инфраструктурата во локалните заедници итн.

На Индексот на транспарентност, Данска е прворангирана земја во Европа, каде што корпоративната социјална одговорност е практикувана како од приватните, така и од јавните претпријатија (Global Transparency Index, 2012). Данската влада има активен Акционен план за социјална одговорност, според кој, секоја компанија мора еднаш годишно да објави извештај за постоењето или за непостоењето на социјална одговорност во својата работа. Според рангираните компании, „Ново Нордиск“, фармацевска компанија за производство на инсулин, има најразвиени социјално одговорни практики насочени кон своите вработени, но и кон развојот на заедницата.

## 4.2 Корпоративна социјална одговорност во Република Македонија

### 4.2.1 Анализа на законска рамка

Донациите и спонзорствата претставуваат важен извор на поддршка во решавањето на проблемите во многу области од јавен интерес, образование, спорт, култура, здравство, социјала итн., а особено се значајни за финансиската одржливост на невладините организации. Поради ваквиот опфат и влијание на донациите врз општественото живеење, многу држави овозможуваат даночни олеснувања со кои се поттикнува филантропската активност на граѓаните и на бизнис-секторот.

Иако светските искуства покажуваат дека даночните бенефиции не се примарен мотив за донирање, тие играат клучна улога во големината и во формата на донацијата, со што директно влијаат врз нивото на локални ресурси што ќе бидат мобилизирани во областите од јавен интерес. Исто така, даночните олеснувања влијаат и врз развивањето култура за донирање.

Законот за донации и за спонзорства во јавните дејности беше донесен во април 2006 година, а почна да се применува во 2007 година (Службен весник на Република Македонија бр. 47/2006). Законот овозможи првпат граѓаните и компаниите да добијат даночни олеснувања за донации и спонзорства во области од јавен интерес, и тоа на здруженија, фондации и поширок круг на приматели (дотогаш даночни намалувања се предвидуваа само за донации кон Црвен крст и државни институции). Примарна цел на Законот е да се поттикне придонесот на граѓаните и на компаниите во областите од јавен интерес, како што се образование, здравство, социјала, животна средина, спорт итн.). Со тоа ќе се придонесе за подобрување на животот на граѓаните и на нивните заедници, за долгорочна одржливост на здруженијата на граѓани и фондацииите, за поголема економска благосостојба и социјална правда.

По донесувањето на Законот беа донесени и подзаконските акти: Правилник за формата и начинот на издавање писмена потврда за донации во јавните дејности и Правилник за спроведување на даночните поттикнувања кај данокот на додадена вредност за донациите во јавните дејности. Со тоа се заокружи законската рамка што е неопходна за спроведување на Законот. Во јули 2008 година беа донесени Измени на Законот за донации и спонзорства во јавните дејности што се однесуваат на прекршочните одредби. Дополнително, во април 2011 година беа донесени измени и дополнувања на Законот, со што се измени и значително се усложни постапката за утврдување јавен интерес.

Законот за донации и спонзорства прецизно ги дефинира спонзорствата и донациите. Според член 3 од Законот, **донација** е доброволна и безусловна помош во пари, добра и услуги што не создава директна корист ниту обврска за враќање од примателот на донацијата и која може да биде дадена за цели од јавен интерес или за поддршка на активностите на примателот. **Спонзорство** е

доброволна финансиска исплата, давање добра или услуги за конкретен проект или активност што му овозможува директна корист на давателот, како што се промоција на име, фирма, заштитен знак на давателот на спонзорството (Закон за донации и за спонзорства во јавните дејност, 2006).

Од анализата на спроведувањето на Законот за донации и за спонзорства во јавните дејности, подготвена од здружението „Конект“, се согледуваат главните предизвици во спроведувањето на Законот и препораките за нивно надминување. Некои од предизвиците вклучуваат:

- Потреба од ревидирање на дефинициите и толкување на клучната терминологија. Некои од клучните дефиниции, особено оние за јавна дејност и јавен интерес, не се конзистентни со соодветни критериуми, а тоа доведува до слободно интерпретирање од институциите.
- Стандардна административна процедура за утврдување јавен интерес и реализирање на даночните олеснувања. Процедурата за реализација на даночните ослободувања е комплицирана од повеќе аспекти: а) начинот на кој се утврдува јавен интерес го става товарот на процедурата на давателот наместо на примателот; б) наметнува значителни обврски за документи и претходни одобрувања, вклучително и писмен договор и барање за решение за секоја поединечна донација или спонзорство што го усложнува администрирањето и кај државната администрација и кај примателите/давателите; в) долгото времетраење на процедурата не содејствува со духот на донациите што во практика најчесто се итни и бараат моментална реализација; г) законското решение доведува до јавна несигурност за корисниците на законот, како поради вклученоста на голем број органи, така и поради непостоењето на детално и конзистентно дефинирање на клучните поими и конкретни критериуми со кои се остава простор за двосмисленост и субјективно толкување на јавниот интерес.

- Нивоа на даночни бенефиции. Практиката покажува дека одредбите за даночно поттикнување на данокот на персонален доход речиси не се применуваат, поради: а) толкување на терминологијата во одредбата; б) начинот на кој таа се преточува во даночната пријава; в) недостаток на можност за нејзино реализирање од лицата што остваруваат приход само по основа на плата; г) ограничувачки нивоа на даночно олеснување што не поттикнуваат поголеми донации кај поединците со повисоки приходи.
- Евидентирање, известување и контрола. Процесот на известување за дадени и за примени донации и спонзорства е премногу комплициран за корисниците и не е соодветен на целта за која се користи. Предвидениот систем на контрола е нејасен и не ја идентификува прецизно надлежноста на различните институции во однос на контролата. Потребно е ревидирање на системот во насока на поедноставување на административните процедури за давање и за известување при примање донација или спонзорство.

Во април 2012 година Агенцијата на САД за меѓународен развој (УСАИД), преку Програмата за парламентарен развој, иницираше надзорна расправа за спроведување на Законот за спонзорства и донации во Собранието на Република Македонија, организирана од собраниската Комисијата за култура. На надзорната расправа беа поканети претставници од релевантни министерства, експерти, граѓански организации, претставници од бизнис-заедницата и други компетентни претставници за да го дадат своето мислење за спроведувањето на Законот. Заклучоците од надзорната расправа укажаа на потребата да се подготви нов закон во што треба да учествуваат сите засегнати страни. Исто така, препораките ја истакнуваат потребата да се спроведе длабинска анализа на влијанието на законот што ќе помогне во развивањето препораки за негово подобрување.

Како резултат на надзорната расправа Министерството за правда, надлежно Министерство за ревизија и за спроведување на Законот, формираше работна



група што до февруари 2014 година предложи неколку амандмани на Законот што се ревидираше трипати. Промените адресираа некои од клучните недостатоци во Законот, но најголемите предизвици сè уште треба да се надминат. Амандманите го подобрија функционирањето и пристапот до даночните бенефиции во однос на персоналниот данок, ја дефинираа разликата меѓу монетарните и немонетарните донирања во однос на плаќањето на данокот на додадена вредност, можност да известуваат за донациите во годишните сметки и барателите на донација да бараат одлука дека извршуваат работи на јавен интерес.

Истражувањето спроведено од „Конект“ во доменот на донаторските практики покажува дека две третини од граѓаните во нашата земја сметаат оти даночните бенефиции се важен стимул за донирање, а тоа е особено изразен став кај граѓаните со повисоки примања. Компаниите, исто така, им даваат значење на даночните олеснувања - 71% сметаат дека тие се многу важни за поттикнување на донирањето (Кусиникова, 2012).

Ваквите ставови на граѓаните и на бизнисите ја потврдуваат релевантноста на законско решение што ќе овозможи даночни бенефиции за оние што донираат/спонзорираат. Ваквите ставови може дополнително да се поткрепат со податоци од Управата за јавни приходи што говорат дека од воведувањето на даночните поттикнувања во оваа сфера на почетокот на 2007 година, донациите и спонзорствата во јавните дејности бележат континуиран подем.

Сепак, вкупниот обем на донации и спонзорства, како и бројот на донатори покриени со Законот, е значително помал од вкупното ниво на донации и спонзорства пријавени во годишните сметки на деловните субјекти. Иако вкупниот обем на донации не е доволно голем во целост да ги задоволи потребите во јавните дејности, тие имаат голем потенцијал да ги поддржат развојот и практиките на голем број здруженија на граѓани и фондации што се активни во јавното живеење. Вообичаено, во европската практика ова е и примарна цел на даночните олеснувања - да ги поттикнуваат донациите и спонзорствата на здруженијата и на фондациите, имајќи предвид дека другите

јавни установи и институции се финансираат од државниот буџет, кои имаат можност да ги задоволат потребите во јавниот сектор. Сепак, имајќи предвид дека во Република Македонија потребите во јавните дејности се поголеми од буџетските можности, Законот се стреми да го поттикне донирањето и спонзорството кон поширок круг на приматели.

Табела 5: Нивоа на донации и на спонзорства пријавени во годишните даночни пријави од деловните субјекти.

Спонзорства и донации	2009 година (денари)	2010 година (денари)	2011 година (денари)
Донации за хуманитарни организации	36.214.224	2.512.341	18.673.997
Донации на граѓани	5.230.948	3.571.488	10.669.018
Донации и спонзорства за научни цели	35.085.961	35.819.371	17.916.032
Спонзорства на културни манифестации	127.472.287	33.124.220	62.989.851
Спонзорства на спортски клубови	33.125.279	16.854.392	14.526.050
Други спонзорства и донации	201.440.093	381.155.012	300.383.172
Вкупно:	438.568.792	473.036.824	425.067.100

Извор: Кусакатова, 2012.

Здружението „Конект“ од своето истражување, како и од податоците од Министерството за правда и од Управата за јавни приходи, заклучува дека во 2010 година спонзорствата (53%) се почести од реализираните донации (46%). Јавните претпријатија се најголем давател, потоа бизнис-секторот, па банките. Со исклучок на областа спорт, во најголем дел приматели се јавните установи од областа образование, здравство и култура. Помалку е застапено донирањето кон другите здруженија и фондации. Исто така, постои нерамномерна распределба не

само кај примателите, туку и во рамките на областите. Така, на пример, во областа образование најмногу се донира во подобрување на инфраструктурата и во стипендирање на ученици и на студенти, додека незначително се донира во подобрување на науката. Во областа култура најчесто се поддржуваат манифестации, додека многу помалку проекти од областа на археологијата, заштитата на културното наследство итн. Од истражувањето на „Конект“ се заклучува дека над 70% од граѓаните во Република Македонија донираат во текот на годината, како и повеќе од половина од претпријатијата. Голем дел од граѓаните лично или преку здруженијата во кои членуваат биле даватели или приматели на спонзорство или на донација (Н. Кусакатова, 2012).

#### **4.2.2 Глобален договор за Република Македонија**

Глобалниот договор инициран од Обединетите нации претставува стратегиска иницијатива за бизнисите што се обврзуваат да ги усогласат своите операции и стратегии со универзално прифатените принципи во областа на човековите права, заштитата на околината, работната сила и антикорупцијата. Преку оваа политика бизнисите што се примарни водичи на процесот на глобализација ќе можат да се осигурат дека со развојот на пазарот, трговијата, технологијата и финансиите корист ќе има не само економијата, туку и целото општество.

Кофи Анан, генералниот секретар на Обединетите нации, во обраќањето на Светскиот економски форум во 1999 година првпат го предложи Глобалниот договор. Притоа, генералниот секретар ги покани лидерите во областа на бизнисот да се приклучат кон оваа меѓународна иницијатива што ќе ги доближи компаниите до агенциите на Обединетите нации, до работничкото и граѓанското општество и до државите.

Новите социјални, политички и економски предизвици и можности што имаат влијание врз бизнисите ја наложуваат потребата тие да влегуваат во партнерства со државата, граѓанското општество, синдикатите и со други социјални актери. Ваквото разбирање се рефлектира во брзиот пораст на

Глобалниот договор, во кој учествуваат повеќе од 12.000 бизниси од над 145 земји. Глобалниот договор претставува најголема волонтерска корпоративно одговорна иницијатива во светот.

Во текот на 2004 година Програмата за развој на Обединетите нации во Република Македонија го презентираше Глобалниот договор пред македонските компании. Истата година беше формирана и мрежата на домашни компании што пристапија кон оваа иницијатива, прифаќајќи и усвојувајќи ги десетте универзални принципи на корпоративната социјална одговорност како дел од своето секојдневно работење.

Целта на Глобалниот договор е преку моќта на колективната акција да дојде до унапредување на корпоративното граѓанство, со што бизнисот ќе стане дел од решението за предизвиците на глобализацијата. Десетте принципи на Глобалниот договор во областа на човековите права, работната сила, животната средина и антикорупцијата имаат универзален консензус и произлегуваат од: Универзалната декларација за човекови права; Декларацијата на Меѓународната организација за работна сила за основните принципи и права при работа; Декларацијата за животна средина и развој и Конвенцијата против корупција на Обединетите нации.

Во изминатите 10 години македонската мрежа на Глобалниот договор покажа капацитет и експертиза за преземање на социјално одговорни иницијативи, што се од корист на пошироката заедница и целото општество. Мрежата директно се инволвира во креирањето политики за промоција на корпоративната социјална одговорност, јакнењето на институциите, поддршката на законодавната реформа за олеснување на имплементирањето на социјалната одговорност, промоцијата на концептот и презентирањето на позитивните практики.

#### **4.2.3 Национално координативно тело за општествена одговорност**

Во 2007 година Министерството за економија го формира Националното координативно тело за општествена одговорност, како постојана работна група

при Економскиот и социјален совет на Владата на Република Македонија. Националното координативно тело е одговорно за развивање на повеќекратен дијалог и идентификување на заеднички дејства за промоција и имплементација на корпоративната социјална одговорност. Телото ја дефинира корпоративната социјална одговорност како успех во деловните активности што се постигнува не само со придржување кон законите и прописите, туку и преку пристап со кој се постигнува рамнотежа меѓу економските, еколошките и социјалните цели на начин што е корисен за граѓаните, заедницата и за општеството.

Во 2008 година, како дел од работниот план на телото, беше подготвена Национална агенда за општествена одговорност на претпријатијата. Таа година агендата беше усвоена од Владата на Република Македонија. Националната агенда има визија за промовирање на одржлив деловен раст што поттикнува социјална инклузија и спречува деградирање на животната средина (Национална агенда за општествена одговорност на претпријатијата во Република Македонија, 2008).

Агендата треба да се насочи кон промовирање на корпоративните социјални практики не само кај деловниот, туку и во јавниот сектор затоа што тој е суштински и треба да обезбеди доверба кај граѓаните и да може да привлече и да задржи квалитетен кадар. Според агендата, потребно е да се донесе стратегија што би се состоела од: поттикнување на организациите од деловниот, граѓанскиот и од јавниот сектор да преземат дополнителни мерки за да се справат со клучните предизвици на локално, регионално и на национално ниво врз основа на своите суштински компетенции; издвојување средства за да се овозможи изградба на човечки и на материјални капацитети за практикување на корпоративната социјална одговорност; законски измени со кои би се создал поволен амбиент; подигнување на свеста за социјалната одговорност итн.

#### **4.2.4 Национални награди за општествена одговорност**

Министерството за економија и Координативното тело за општествена одговорност на претпријатијата секоја година објавуваат конкурс за доделување

Национална награда за најдобри општествено одговорни практики на македонските претпријатија. Награда се доделува во пет категории:

- Награда во областа на односи со вработените;
- Награда во областа на етичкото управување;
- Награда во областа на односите на пазарот (снабдувачи и потрошувачи);
- Награда во областа на животната средина;
- Награда во областа на вложување во заедницата.

За секоја од овие категории се доделуваат по две награди, и тоа за големо претпријатие, односно корпорација, и за мало и средно претпријатие.

Целта на наградата е да се промовираат позитивните практики на одговорното дејствување на претпријатијата и да се инспирира натамошно унапредување на општествената одговорност. Во изминатите години македонските претпријатија пријавиле повеќе од 480 социјално одговорни практики, со кои ја покажаа својата грижа за општеството и за животната средина. Ова е доказ за порастот на свеста за социјалната одговорност и желбата кај македонските компании да им излезат во пресрет на потребите на општеството.

Карактеристика на македонскиот модел на награда е дека: директно е поддржан од државата што обезбедува логистичка, финансиска и политичка поддршка на процесот; има комплексен и сеопфатен пристап од аспект на категории на конкурирање и големина на компании; и наградите се годишна манифестација за промоција на социјално одговорните практики.

#### **4.2.5 Корпоративната социјална одговорност кај малите и средните компании**

Во периодот по 2009 година, под покровителство на Европската унија и други донатори, сè повеќе се преземаат програми за подигнување на свеста кај компаниите за користа од социјалната одговорност. Пример за тоа е Проектот за општествена одговорност на претпријатијата во Република Македонија, спроведен од неколку невладини организации, Стопанската комора и

Македонската фондација за развој. Проектот претставува вклучување во националната агенда, со цел да им се даде поддршка на практиките и на политиките на корпоративната социјална одговорност во главните текови, во рамките на дејствување на различни фактори, како што се компаниите, медиумите, граѓанските организации, претставници на Владата итн. Проектот е насочен кон подигнување на свесноста кај јавноста за концептот и за придобивките од корпоративната социјална одговорност, развивање капацитети и знаења кај клучните актери и создавање поволна околина за корпоративна социјална одговорност.

Во 2012 година Македонската развојна фондација за претпријатијата спроведе истражување за согледување на разбирањето и практикувањето на корпоративната социјална одговорност кај малите и средните претпријатија во Република Македонија. Истражувањето е спроведено преку анкета на примерок од 122 испитаника, претставници на мали и на средни компании. Резултатите од истражувањето покажуваат дека компаниите се запознаени со концептот за корпоративна социјална одговорност, а дури 71% се изјасниле дека знаат што таа претставува.

На прашањето колку нивната компанија практикува некоја од компонентите на корпоративната социјална одговорност, испитаниците, во согласност со своето разбирање на концептот, одговориле дека практикуваат корпоративна социјална одговорност во следниве области: односи на пазарот 84%; етичко управување 79%; вложување во заедницата 75%; односите со вработените 83%; и животната средина 67%. А 86% од испитаниците сметаат дека нивната компанија ќе има корист ако применува социјално одговорни практики. Како можна корист од примената на социјално одговорни практики се наведени: намалени трошоци 15%; подобар квалитет 21%; подобра репутација 21%; зголемен број на клиенти 17%; подобрена животна средина 19%; задоволни вработени 6%.

На прашањето за пречките со кои се соочуваат во спроведувањето на социјално одговорни практики, 49% го идентифинуваат недостигот на финансиски средства како најголема пречка. Други наведени пречки се

недоволната поддршка од надлежните институции, необученоста и незнаењето на менаџерите итн. Во однос на мотивите за спроведување социјално одговорни практики, наведени се даночните олеснувања, нефинансиската поддршка од државата, градењето репутација.

Истражувањето заклучува дека постои информираност за корпоративната социјална одговорност, а тоа претставува добра основа за промоција на идејата и поттикнување на компаниите поактивно да се вклучат во имплементирањето на добрите практики. Најчесто корпоративната социјална одговорност се гледа низ призмата на подобрување на односите со клиентите и подобрување на односите на пазарот. Односите меѓу вработените, животната средина и вложувањето во заедницата не се во фокусот на компаниите, освен кај компаниите во услужните дејности што практикувале грижа кон животната средина. Недостигот од финансиски средства е идентификуван како главна пречка за примена на социјално одговорни практики кај малите и средните претпријатија. Ова укажува на недоволно разбирање на концептот за корпоративна социјална одговорност, затоа што за етичкото работење или за подобрувањето на односите меѓу вработените, за волонтирањето на своето време за доброто на заедницата секогаш се потребни финансиски средства. Зголемената репутација и подобриот квалитет се најчесто очекуваните придобивки од имплементацијата на социјално одговорни практики.

Активностите што ги наведува истражувањето во однос на подигнувањето на свеста и практиката на корпоративна социјална одговорност вклучуваат: долгорочни инвестиции и ангажман во програми за решавање проблем од областа на заедницата; нудење бесплатни услуги од областа на своето работење за загрозени и маргинализирани групи граѓани; волонтерски активности во локалната заедница; преземање активности што го намалуваат еколошкиот ризик и практикување активности за заштита на животната средина.

Во однос на државата, пак, препораките за зголемување на разбирањето на корпоративната социјална одговорност вклучуваат: приспособување на законската регулатива за да се поттикнат компаниите да применуваат социјално одговорни практики, помош и поддршка на граѓанскиот сектор за кампањи за



подигнување на свеста за социјално одговорни практики, презентација на добри примери и обуки за запознавање со стандардите итн. (Извештај, Општествена одговорност на претпријатијата во Македонија, МРФП, 2012).

Особено значајно е практикувањето на општествената одговорност од страна на малите и средните компании што ја прават светската економија, а сè уште нејасно ја доживуваат својата улога и одговорност кон општеството. Корпоративната одговорност не вклучува една активност, потребно е нејзино практикување во секој сегмент од работењето на компанијата. Посебно е значајно малите и средните компании да го разберат и да го применуваат концептот на корпоративната одговорност, со оглед на фактот дека на глобално ниво 90% од компаниите спаѓаат во категоријата на мали и средни и 50%-60% од населението е вработено токму во нив.

Во Република Македонија, според Стратегијата за развој на мали и на средни компании, изработена од Сојузот на стопанските комори, 95% од вкупно регистрираните компании спаѓаат во категоријата мали и средни компании. Препознавањето на користа од корпоративната социјална одговорност и поттикнувањето за нејзино практикување од малите и средните претпријатија е клучно за долгорочен економски и социјален развој на малите земји, како што е Македонија.

#### **4.3 Преглед на досегашни искуства**

Како што и досега е наведено во трудот, во Македонија се забележителни првите чекори на компаниите за социјално одговорно однесување во однос на своите вработени, грижата за животната средина, донации за подобро општествено живеење и вложување во локалните заедници поради решавање на одреден социјален проблем. Во продолжение е направен преглед на досегашните искуства на граѓанските организации што се јавуваат во улога на посредници меѓу бизнисите и локалните заедници и некои од позначајните социјални интервенции.

Граѓанските организации можат да посредуваат меѓу бизнисите и одредена целна група од општеството, со цел да се воспостават нови релации што ќе олеснат некои од проблемите со кои се соочуваа таа група. Еден од идентификуваните проблеми што има директен импакт на младите кадри е јазот меѓу понудата и побарувачката на квалификувана работна сила. Недостигот на квалификуван кадар посебно е изразен во секторите каде што се бараат специфични вештини, како што се технолошко-иновативните и информатичко-технолошките области. Иако ниските даноци и евтината работна сила во Македонија се привлечни за меѓународните компании, сепак, можностите за преквалификување и за дообразование на работната сила се значаен фактор во конечната одлука за инвестирање.

„Моја кариера“ е невладина организација чија цел е да го премости јазот меѓу побарувачката на работна сила со подобрена понуда. Имено, „Моја кариера“ има развиено иновативна и интерактивна интернет-платформа (<http://www.mycareer.com.mk>) каде што работодавците се среќаваат со кандидатите за работа и заеднички бараат решенија како да се подобрат нивните вештини, од една страна, и да се намалат трошоците за развој на човечките ресурси на компаниите и да се развие продуктивен однос меѓу работниците и работодавците, од друга страна. „Моја кариера“ ги поттикнува кандидатите да волонтираат во компаниите како практиканти, а тоа се покажа како добра основа за воспоставување работен однос. До 2014 година „Моја кариера“ има регрутирано 2.600 практиканти, во 460 бизнис-компани, а 425 практиканти засновале работен однос во компаниите во кои волонтирале. Исто така, „Моја кариера“ има обучено 300 ментори што работат со волонтерите за да развиваат комуникациски вештини и способности што ги бараат работодавците.

„Моја кариера“ е добар пример како може да влијае граѓанскиот сектор врз намалувањето на невработеноста преку подобрување на врската меѓу работниците и работодавците. Препознавајќи ја користа од таквата активност, компаниите како свој бизнис-модел го прифаќаат интегративниот модел, поддржувајќи го и социјалниот развој на групата невработени преку

обезбедување обуки за преквалификација и можности за здобивање со работно искуство.

**Центарот за институционален развој (ЦИРа)**, со своето постоење од 2003 година и со искусните вработени, се залага за развој на филантропијата во Македонија и намалување на донаторската зависност на граѓанскиот сектор преку развивање на свеста и создавање клима за корпоративно донирање. ЦИР е една од организациите што учествуваше во изготвувањето на Законот за донации и спонзорства и сè уште ги следи спроведувањето и ефектите на Законот, а предлага и измени за негово подобрување за да може поефективно да се спроведува во практика. Исто така, ЦИР учествуваше во изготвувањето на Законот за волонтеризам што има цел да ја институционализира и да ја регулира волонтерската практика. Во својата долгорочна програма ЦИР останува посветена на развивањето корпоративна и индивидуална филантропија во Република Македонија и систематски пристап во планирањето на филантропските активности. Вреди да се спомене нивната активност за поттикнување на филантропијата во рамките на македонската дијаспора. За таа цел, нивните годишни награди за филантропија вклучуваат и категорија за индивидуален филантроп од дијаспората. Една од зацртаните цели на оваа активност е намалувањето на невработеноста кај младата популација во Македонија.

Здружението на граѓани **„Конект“** е една од организациите што имаат цел да ги охрабрат и да ги научат локалните бизниси за тоа зошто е важна социјалната одговорност кон заедницата во која работат. Тие работат со компаниите за да развијат социјално одговорни практики што ќе бидат систематски планирани во нивните стратегии и промовирани во годишните извештаи. „Конект“, заедно со Координативното тело за социјална одговорност на претпријатијата, почнувајќи од 2007 година, ги доделува годишните национални награди за социјално одговорни практики. Во 2013 година пријави за учество во Националната награда доставиле 43 македонски компании со вкупно 66 проекти, од кои 18 мали/средни со вкупно 23 проекти и 25 големи

претпријатија со вкупно 43 проекти во различни категории општествена одговорност.

Во бизнис-секторот постојат неколку големи компании што јавно се препознаваат според своите социјално одговорни практики. Како лидери во овој сектор се јавуваат: „Алкалоид“, „Цементарница УСЈЕ“, „Телеком“, „ДОНИА“ од Прилеп, „Аполонија“ од Гевгелија и др.

Во локалната заедница значително инвестира компанијата „Ренова“ од Тетово. „Ренова“ е компанија што се занимава со производство на гипс-картони и лепило. Вложувањето во развојот на Тетовскиот регион е дел од нејзината развојна стратегија. Во 2005 година компанијата основа и своја фондација што поддржува проекти за развој на локалната инфраструктура, спортот, културата и образованието. Нејзина цел е да им се овозможат на младите лица од Тетовскиот регион подобри услови за живеење, поддршка и промоција на професионалниот развој, подобро разбирање за етичките вредности, преку нивно вклучување во општествените процеси. Секоја година „Ренова“ обезбедува стипендии за талентирани средношколци и студенти, со цел поддршка на образованието за млади, како и зголемување на можностите за нивни професионален ангажман. Имено, секоја година „Ренова“ обезбедува 90 стипендии за студенти што се запишани на македонските универзитети и 60 стипендии за средношколци. Стипендиите се за две години и во голем дел ги покриваат трошоците за образованието. По завршувањето на образованието на најдобрите стипендисти им се овозможува да засноваат работен однос во компанијата. Од основањето на фондацијата до денес 450 студенти и 300 средношколци биле корисници на стипендиите на „Ренова“. На тој начин „Ренова“ вложува во решавањето на проблемите со локалниот стандард, образованието и вработувањето на локалните жители.

Во последниве години се забележува и вклучување на банкарскиот сектор во подобрувањето на општественото живеење. Про кредит банка има своја разработена долгорочна стратегија што посветено ја имплементира, а вклучува

проекти од областа на екологија и унапредување на животната средина, како и подобрување на социјалниот живот на луѓето.

**Комерцијална банка АД Скопје** го изразува својот социјален фокус преку обезбедување поддршка за најранливите категории во општеството. Во периодот од 2011 до 2013 година банката имплементираше интересен проект во рамките на меѓународната кампања „16 дена активизам против родовото и семејното насилство“, во соработка со Македонската платформа против сиромаштијата. Комерцијална банка обезбеди двегодишно финансирање на двајца психотерапевти, кои развија специфична методологија за работа со жени што се жртви на семејно насилство, во рамките на проектот што се спроведуваше во Македонскиот центар за женски права - Шелтер Центар Скопје. Акцијата „Жени за жени“ со која Комерцијална банка почна во 2010 година, со намера да се одбележи 8 Март за жените жртви на семејно насилство, се разви во сериозен проект за помош на овие жени, со цел нивна ресоцијализација, психолошка поддршка и економско зајакнување. Во рамките на своите општествено одговорни практики, во 2014 година банката продолжи со поддршката и на првиот Семеен центар за жртви на семејно насилство, во соработка со невладината организација Х.Е.Р.А. и канцеларијата на Град Скопје.

**Истражувачки дел**

## 5 Глава 5: Поставување методологија за истражување

---

*Во оваа глава е формулиран проблемот на истражување, утврдени се методолошката рамка и истражувачкиот метод, определени се хипотезите, утврдени се техниките за собирање и анализа на податоците и развиена е рамка за обезбедување веродостојност на податоците.*

---

### 5.1 Методолошка рамка

#### 5.1.1 Формулирање на проблемот на истражување

Локалните заедници во Република Македонија, од осамостојувањето, па до почнувањето на процесот на децентрализација, егзистираа во систем на централизирана власт и концентрација на моќта во врвот на државата, беа зависни од централната власт, чекаа државата да преземе иницијатива и одговорност за решавање на локалните проблеми.

Развојот на локалната заедница значи активирање и искористување на сите ресурси што се на располагање за да се постигне посакуваниот социоекономски развој. Развојот на локалната заедница значи зајакнување на сите локални сили и актерите на локално ниво да ги препознаат можностите за свој придонес што ќе направи не само сопствена промена, туку по принципот на врзани садови ќе иницира и развој кај сите актери. Развојот на локалната заедница вклучува многу повеќе од филантропски активности насочени кон конкретно решавање на некои од ургентните проблеми на локално ниво.

Следејќи ги глобалните трендови, македонските бизнис-компанији ја препознаваат потребата за нивно активно инволвирање во развојот на локалната заедница и преземање одговорност за решавање на социјалните програми. Бизнис-компаниите во Република Македонија ги направија и првите пионерски

обиди за практикување социјална одговорност. Како потврда за тоа е и формирањето на Координативно тело за социјална одговорност на бизнис-компаниите, основано во 2007 година, чија мисија е да се мобилизираат компаниите и сите заинтересирани страни за вклучување на социјалната одговорност како клучна стратегија во нивното работење, со што ќе придонесат во зголемувањето на конкурентноста на македонската економија и одржлив развој на македонските локални заедници.

## **5.2 Цели и задачи на истражувањето**

### **5.2.1 Научна цел**

Овој научен труд е обид да се истражи **зошто** македонските компании одлучуваат да инвестираат во решавањето на социјалните проблеми на локално ниво и **која** е користа од нивните социјални интервенции. Како што е наведено погоре, во последно време разбирањето и практикувањето на социјалната одговорност во Република Македонија е на повисоко ниво, и тоа од двата партнери: од бизнис-компаниите преку нивно активно вклучување во социјалниот развој на локално ниво и од локалните заедници, со нивниот зголемен капацитет за искористување на социјалната бизнис-стратегија. Преку студија на случаи е направен обид да се дојде до мотивите на компаниите да инвестираат во заедницата, како дел од својата стратегија за практикување на општествената одговорност. Ќе се обидеме да одговориме и на прашањето **како** се организираат компаниите во спроведувањето на програмите, дали за тоа користат посредници, во вид развивање партнерски односи со организациите од граѓанскиот сектор, донатори, социјални институции или сами се организираат во спроведувањето на програмите. Од друга страна, преку истражувањето ќе се обидеме подобро да ги разбереме врските што се создаваат меѓу компаниите што инвестираат и избраните групи. Исто така, нè интересира каква корист има групата или локалната заедница од добиената помош, дали таа помош придонесува за одржлив развој на заедницата и дали доведува до решавање на идентификуваните проблеми.



### **5.2.2 Практична цел**

Врз основа на добиените резултати од истражувањето, локалните заедници ќе можат да го зајакнат капацитетот за развивање партнерски програми со бизнис-компаниите за решавање на социјалните проблеми и иницирање одржлив социјален развој. Заклучоците и препораките што ќе бидат изведени врз основа на добиените резултати може да ги мотивираат локалните заедници и бизнис-компаниите за поинтензивна соработка во иднина, а локалната и централната власт да обезбедат подобри услови за реализирање на социјалната одговорност на компаниите. Исто така, трудот може да биде мотивирачки за компаниите и за локалните заедници што досега не биле вклучени во практикувањето социјална одговорност. Социјалните институции може да развијат механизми за да го зголемат надворешниот притисок врз бизнис-компаниите за развивање долгорочни стратегии за инвестирање во решавањето на социјалните проблеми.

### **5.3 Предмет на истражување**

Предмет на ова истражување е да се утврди влијанието на компаниите врз развојот на локалните заедници. Во последно време забележлив е пораст на нивото на разбирање на корпоративната социјална одговорност во Република Македонија, како и почесто практикување на корпоративната заложба за решавање на социјалните проблеми. Предмет на истражување се односите и релациите што се воспоставуваат во текот на иницирањето и спроведувањето на социјално одговорни практики на бизнис-компаниите и одредени групи или заедници што се примачи на помошта.

Посебно внимание им е посветено на локалните заедници со цел да се согледа како донацијата од компаниите го иницирала или го помогнала нивниот развој во економска и во социјална смисла. Разгледани се и мотивацијата и етичките вредности на бизнис-компаниите што се вклучени во развојот на локалната

заедница, како и подготвеноста на заедниците и нивните знаења и можности за искористување на расположливите ресурси.

Односите меѓу социјалните сили во локалната заедница се разледани со цел да се добијат сознанија за начините на спроведување на помошта: дали постојат програми за вклучување во локалната заедница преку градење партнерски програми меѓу бизнис-компаниите и актерите во локалната заедница и иницијативите за социјален развој спроведени од индивидуални бизнис-компани или се преземаат индивидуални активности. Социјалните сили најчесто се дефинираат како состав на пожелни фактори и вредности кои поединци или групи ги имплементираат во одредена средина. (Доневска, 2006).

Од друга страна, предмет на истражување се социјалните сили во македонските локални заедници, дневни центри, социјални институции, невладини организации и локална власт, групи луѓе со исти потреби, со цел да се истражи нивото на разбирање на нивната улога во однос на корпоративното учество во социјалниот развој. Дали социјалните актери имаат капацитет не само да ги апсорбираат социјалните програми за развој на бизнис-компаниите, туку дали се јавуваат како иницијатори на одредени програми со кои ќе се решат локалните проблеми и дали ги препознаваат бизнис-компаниите како носители на социјалните промени на локално ниво.

Исто така, во истражувањето е направен обид да се истражат факторите што се предуслов за спроведување корпоративни социјални програми, правната рамка, импутите од социјалната политика, почитувањето на моралните начела, значењето на социјалните мрежи итн.

#### **5.4 Метод на истражување**

За потребите на ова истражување е употребен квалитативен пристап. Метод на истражување е експлоративниот метод. Под поимот метод се подразбира комплекс на елементи или компоненти и постапки во научната и во

истражувачка дејност да се оствари одредено теоретско - содржинско сфаќање на соодветната наука и да се овозможи соодветни научни сознанија и објаснување на појавите што се предмет на нејзиното проучување (П. Георгиевски, 1998: с. 8). Експлоративниот метод на истражување има цел да ја открие каузалната причинско-последична врска меѓу појавата што е предмет на проучување и причините или доволните услови што ја предизвикуваат или влијаат врз таа појава.

Податоците се собрани со техниката студија на случај (case study). Студија на случај се користи во ситуации кога сакаме да го зголемиме знаењето за индивидуални, групни, социјални, политички и организациски феномени. Не е случајно тоа што студија на случај се користи во психологијата, политичките науки, социјалната работа, антропологијата итн. Во сите случаи користењето на анализа на случај произлегува од желбата подобро да се разбере одредена социјална појава. Студијата на случај му овозможува на истражувачот да го задржи холистичкиот пристап и да ги согледа значајните карактеристики на настаните во моментот на нивното случување, како што се, на пример, во животот на една индивидуа, однесувањето на мала група, организациски процеси, промена во локалната заедница и подобрување на односите со другите заедници. Во изборот на техника за истражување клучни беа три предуслови: 1) типот на истражувачкото прашање, 2) контролата на истражувачот врз појавата што ја проучува, и 3) степенот на фокус на моменталната наспроти историската појава. Во однос на овие три предуслови може да се разгледаат и другите расположливи техники што се прикажани во Табела 4.

Табела 6: Релевантни ситуации за различни истражувачки техники

Истражувачка техника	Форма на истражувачко прашање	Контрола врз појавата што се испитува	Фокус на моментална појава
Експеримент	Како, зошто?	Да	Да
Анкета	Кој, што, каде, колку?	Не	Да

Анализа на документи	Кој, што, каде, колку?	Не	Да/не
Историски преглед	Како, зошто?	Не	Не
Анализа на случај	Како, зошто?	Не	Да

Извор: Hedrick, 1999, Yin, 2009

Со оглед на фактот дека во овој научен труд хипотезата треба да ги предвиди оперативните врски на појавата што се случува во моменталниот временски период, каде што истражувачот нема никаква контрола врз појавата што е предмет на проучување, се заклучува дека студија на случај е најсоодветната техника за собирање и за анализа на податоци.

Студија на случај како техника на истражување има и одредени недостатоци што треба да се нагласат. Во споредба со другите техники, како што е експериментот или емпириските прашалници, анализата на случај изгледа како пофлексибилна техника, со можност за слободна интерпретација на фактите, посебно ако не се следат сите фази на собирање и обработка на податоците.

Вториот недостаток што ѝ се припишува на студијата на случај е фактот дека таа овозможува ограничена основа за научна генерализација. Слично како и кај експериментот, прашањето е колку студии на случај се потребни за да се извлече научно заснован заклучок? Исто како и кај експериментот, не е доволна една анализа, но ако се повторат повеќе случаи може да се извлече заклучок во рамките на теоретските претпоставки, а не на ниво на цела популација или пошироко. Студијата на случај не вклучува работа со репрезентативен примерок, па оттука целта на анализата е да се прошири знаењето и да се генерализира на ниво на теорија (аналитичка генерализација) (Син, 2009).

Третата забелешка е фактот дека студијата на случај може да трае долго и да е премногу дескриптивна. Во тој поглед студијата на случај се споредува со

партиципативното набљудување што, исто така, бара временски долга работа на терен. Но за разлика од партиципативното набљудување, студијата на случај има точно дефинирани процедури што, ако се следат доследно, може за пократок временски период да се направи методолошки исправна анализа.

## **5.5 Теоретско дефинирање на студијата на случај**

Во обидот да се дефинира студијата на случај како истражувачка техника, Џенифер Плат (1992) ја поврзува студијата на случај со историјата на случај што се користи во социјалната работа во рамките на Чикашката школа за социјална работа (Platt, 1992). Подоцна е направена диференцијација меѓу партиципативното набљудување и анализата на случај како посебни техники за собирање податоци, а во 1984 година анализата на случај да се издвои како посебна истражувачка техника.

Студијата на случај може да се дефинира како емпириска техника што длабински ја истражува моменталната појава, и тоа во рамките на одреден контекст во моментот на случување на појавата, посебно кога границите на појавата и контекстот во кој се случува не се јасно дефинирани. Со други зборови, студијата на случај се користи кога сакаме да разбереме подобро некоја појава во моментот на случување, но на таквата појава влијае моменталниот контекст во кој се случува појавата и кој не може да се излоира. Во тоа е и разликата со другите истражувачки техники. Експериментот на пример е техника со кој намерно се изолира појавата од природниот контекст во кој се случува и се создаваат контролирани услови. Историјата на случај го зема предвид контекстот на случување, но не во моментот на случувањето. Прашалниците се обидуваат да се занимаваат и со појавата и со контекстот во кои се случуваат, но нивната можност за истражување на контекстот на случување е многу ограничена.

Според Јин, студија на случај е емпириска техника што истражува современ настан во моментот на случување, проучувајќи го и контекстот во кој

се случува појавата, посебно кога границата меѓу појавата и контекстот не е јасно дефинирана (Yin, 2003). На оваа дефиниција Јин ги додава и повеќекратните извори на информација, собирањето податоци засновано врз теорија и анализата како клучни карактеристики на студијата на случај. Јин наведува дека студијата на случај е преферирана истражувачка техника кога контекстуалните фактори се релевантни за појавата што се проучува.

Студијата на случај има исклучителна предност како истражувачка техника во ситуации кога прашањата како и зошто се релевантни и се поставуваат во реален збир на околности, над кои истражувачот има многу мала или воопшто нема контрола. Студијата на случај се разликува според целта и обемот. Во однос на целта Јин разликува експлоративна, дескриптивна и експлораторна студија на случај. Во однос на обемот тој разликува поединечна наспроти повеќебројна студија на случај. Поединечната студија на случај вклучува обемна појава што, самата по себе, бара длабинска анализа за да се разбере зошто и како се случува појавата, додека со повеќебројната студија вклучува повеќе слични појави што меѓусебно се поврзани и од кои на крајот може да се изведе генерализиран заклучок.

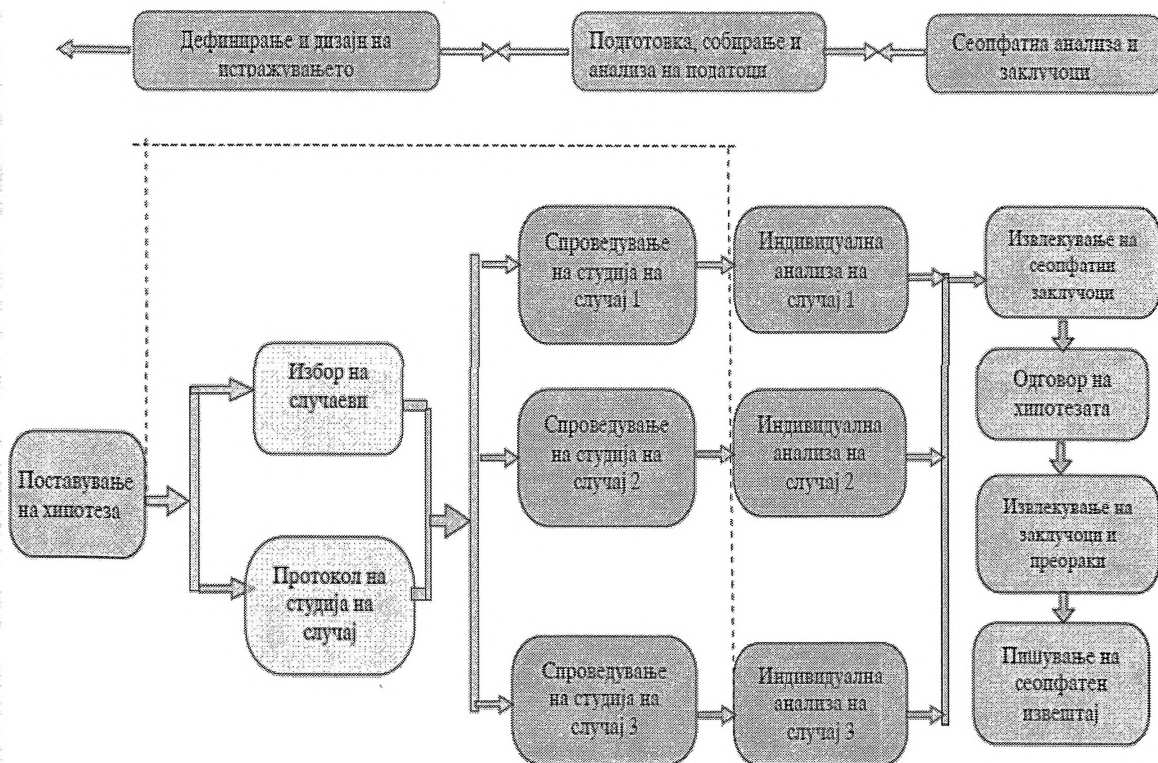
Исто така, студијата на случај може да биде инкорпорирана во контекстот на случување преку холистички пристап да се проучува појавата, на пример, на една цела индустрија преку една студија на случај што се проучува длабински во текот на работењето. И покрај разликите, студиите на случај имаат заеднички карактеристики, а тоа се: компонентите на дизајнот на студијата на случај, протоколот на истражувањето, принципите на собирање податоци и критериумите за квалитет.

Студијата на случај има пет истражувачки компоненти:

1. Дефинирање на истражувачкото прашање
2. Одредување хипотеза, претпоставки
3. Определување единици што ќе бидат предмет на анализа
4. Логично поврзување на собраните податоци со хипотезата
5. Критериуми за интерпретација на податоците

Во однос на истражувачкото прашање, прашањата од типот зошто и како се соодветни. Во однос на претпоставките, хипотезата, теоретските претпоставки се важни, особено во однос на некои аспекти од случајот. Во експлоративните студии на случај, хипотезата се заменува со дефинирање на целта на истражувањето. Во однос на одредувањето на единиците што ќе бидат предмет на анализа, важно е да се определат границите на истражувањето, на кого се однесува, кој е вклучен и кој е временскиот контекст на случување.

Постојат неколку стратегии за анализа на добиените податоци во однос на хипотезата: следење на претпоставките и споредување со добиените податоци; детално објаснување на причинско-последичните врски што се предмет на студијата; спроведување со замислен модел и определување на степенот на совпаѓање и хронолошка логичка анализа ако студијата и податоците го дозволуваат тоа.



Приказ 3: Студија на случај како истражувачка техника

Јин предлага развивање протокол на истражувањето. Протоколот на истражувањето би имал функција на водич за собирање податоци чија цел е да се зголеми веродостојноста на податоците. Се состои од: преглед на целите и на појавата што е предмет на истражување, процедури на терен со кои се обезбедува адекватна поддршка, ресурси и пристап до учесниците во единиците што се предмет на анализа, истражувачко прашање и водич за интерпретација на добиените податоци.

Три принципи на собирање податоци ја определуваат студијата на случај: користење повеќекратни извори на податоци, креирање датабаза на податоци и воспоставување синџир на докази. Во однос на користење повеќекратни извори, триангулацијата овозможува употреба на повеќе извори на информации што би воделе кон ист заклучок. Во однос на креирањето датабази на податоци, нивната употреба за други цели ги потврдува значењето и веродостојноста на податоците.

Според Јин, за студијата на случај се релеванти четири критериуми за обезбедување квалитет, внатрешна и надворешна веродостојност, валидност - квалитет да се биде логичен и сигурност - од исти извори да се добие иста информација (Син, 2003). Иако во литературата Јин се препознава како еминентен авторитет кога се зборува за студија на случај, тој застапува исклучителен позитивен став во дефинирањето на студијата на случај (Healy and; Regu, 2000). Хеалс и Пери воспоставуваат шест критериуми за квалитет во рамките на позитивистичката парадигма. Иако на овие критериуми им недостига практична примена, Риеге (2003) формулира критериуми според кои може да се споредуваат и да се опишуваат истражувачките техники што можат да помогнат за да се применат критериумите во практика. Табелата подолу покажува како критериумите на Хеалс и Пери и Риеге можат да се споредат со критериумите за веродостојност и сигурност на податоците на Јин.



Табела 7. Критериуми за веродостојност на податоци

Позитивизам	Реализам (Риеге, 2002)	Реализам (Хеалс и Пери, 2000)
Конструктивна веродостојност	Потврдност	Конструктивна валидност
Внатрешна веродостојност	Кредабилитет	Контингентна валидност
Надворешна веродостојност	Трансферабилност	Методолошка потврдливост
Сигурност	Зависност	Повеќекратни перцепции од учесниците и од другите истражувачи

Извор: Син, 2003

Конструктивната веродостојност кај Хеалс-Пери е слична како таа на Јин и се однесува на тоа колку добро може информацијата околу која е конструирана теоријата да се измери со истражувањето. За споредба, Риеге го користи терминот потврдност со цел осигурување дека податоците ќе бидат логички интерпретирани и заклучоците што ќе се извлечат ќе бидат соодветни. За да бидат податоците потврдливи, методолошката постапка треба да се објасни до детали и податоците да бидат на располагање за повторна анализа.

Според Хеалс и Пери, контингентната валидност е валидност за механизмите и контекстот што ја одредува содржината, а се однесува на обезбедувањето податоци за прашањата што се однесуваат на контекстот. Со таа цел, истражувањата мора да бидат спроведени со голема верба, кредибилно, податоците мора да бидат кохерентни и концептите мора да бидат систематски поврзани (Riege, 2003).

Аналитичката генерализација на Хели и Пери повеќе се однесува на реалистичниот фокус на градење теорија отколку на тестирање на теорија, што укажува на тоа дека заклучоците од истражувањето можат да придонесат за развој на теорија. Според Хели и Пери, методолошката потврдливост се однесува на слободата на истражувачот да употребува цитати од учесниците во конечниот извештај.

## **5.6 Примена на студија на случај**

Во ова потпоглавје ќе се направи обид да се објасни како студијата на случај за корпоративно вложување во локалната заедница, со цел решавање на социјалните проблеми, ги применува критериумите за квалитет.

Студијата на случај (multy-case study), како истражувачки метод што е употребен во ова истражување е во согласност со теоријата и за време на дизајнот на студијата и за време на нејзиното спроведување. Студијата на случај беше избрана како истражувачки метод, пред сè, затоа што се занимава со прашањето зошто компаниите вложуваат во решавањето на социјалните проблеми, и тоа во момент на случување на интервенциите, во кој истражувачот нема никакво влијание. Исто така, студијата на случај овозможуваше искористување на повеќе извори на информации до кои имаше пристап истражувачот.

Истражувањето е експлоративна студија на случај. Студијата на случај одговара во дефиницијата на студија на повеќе случаи (multi-case study), каде што се обработени повеќе слични случаи, а изведениот заклучок се однесува на сите нив. Единици на истражувањето се неколку бизнис-компаниии што имаат искуство во спроведувањето социјални програми, како и локалните заедници што се во улога на примачи на помошта. Тука се вклучени родителите, децата корисниците на услугите, студентите, старите лица. Повеќе единици на истражување беа намерно избрани, со цел да се разберат динамиката и односите што се развиваат меѓу компаниите и локалните заедници и степенот на задоволување на проблемите. Во продолжение се елаборирани сите фази во

процесот на дизајнирање на истражувањето. Како што нагласивме погоре, процедурата студија на случај е составена од повеќе компоненти и, според нив, ја презентираме нашата анализа.

### **5.6.1 Истражувачко прашање и хипотеза**

Прашањето како и зошто беа доминантни во истражувањето. Подетално, прашањата беа:

- а. Зошто компаниите одлучуваат да инвестираат во локалните заедници за решавање на нивните социјални проблеми?
- б. Како заедниците ја примаат помошта и која е користа од неа?

Во одговорот на прашањето акцентот беше ставен на политиката на компаниите и нивните практики во инвестирањето во локалните заедници. Ова е еден вид иновативен, современ тренд во работењето на компаниите и затоа привлекува внимание за подобро разбирање на причините и на мотивите за таквите практики. Подетално, важно беше да се добие одговор на следниве прашања: кои се мотивите и начините преку кои компаниите се вклучуваат во локалната заедница, која е целта на помошта, како се избрани одредени социјални проблеми и локални заедници? Од друга страна, нè интересираше каква е улогата на локалните заедници, дали се во улога на пасивен примач на помошта или се активни носители на промените во локалната заедница? Дали решавањето на социјалните проблеми е одржливо или е само временско олеснување на проблемот?

Не беше развиена строго дефинирана хипотеза, поради експлоративната природа на студијата на случај, но, сепак, можеме со одредена доза на претпазливост да го нагласиме следново:

1. Во Република Македонија **постои позитивен тренд** на корпоративна социјална одговорност преку вклучување на бизнис-компаниите во социјалниот развој на локалните заедници, преку развивање партнерски

програми за решавање на конкретни социјални проблеми или преку развивање индивидуални иницијативи за развој на локалната заедница. Програмите што ги спроведуваат компаниите придонесуваат за решавање на социјалните проблеми на одредена група граѓани во локалните заедници.

2. Компаниите имаат развиено корпоративна социјална политика што е транспарентна и јавна. Врз основа на оваа корпоративна политика, граѓанскиот и јавниот сектор можат ефективно да ги планираат своите социјални интервенции и да формираат меѓусебни партнерства со цел да ги постигне посакуваните резултати.
3. Локалните заедници ги знаат можностите што ги нуди приватниот сектор и активно бараат вклучување на бизнисите во решавањето на социјалните проблеми. Локалните заедници знаат како ефикасно да пристапат до бизнисите и да иницираат програми во социјалната сфера.
4. Државата презема активни мерки за да ја промовира корпоративната социјална одговорност и да усвои мерки и политики што ќе го унапредат нејзиното спроведување во практика.

Преку детална анализа на повеќе примери направен е обид да се одговори на прашањата зошто компаниите одлучуваат да се занимаваат со одреден социјален проблем и зошто решаваат да вложуваат во одредена заедница. Преку кои начини компаниите вложуваат во локалните заедници, дали се вклучуваат во партнерство со други организации, како што се, на пример, невладин сектор, донатори, развојни организации или самостојно, со сопствени ресурси ја имплементираат помошта. Од друга страна, пак, истражувањето индиректно се обидува да ја согледа користа од овие вложувања во локалната заедница. Истражувањето се обиде да одговори на прашањата како помошта од бизнисите направила промена во локалната заедница и на кој начин помошта влијаела врз жителите на одредена локална заедница.

Посебно внимание му се посвети на објаснувањето дали македонските бизнис-компанији ја имаат инкорпорирано социјалната одговорност во своите бизнис-стратегии и како резултат на таа стратегија имплементираат програми за

решавање на локалните проблеми и иницираат одржлив локален социоекономски развој, дали инвестирањето е стратегиска определба на компанијата? Дали локалните заедници имаат развиен капацитет за искористување на социјалните стратегии на бизнис-компаниите и дали се активни иницијатори и организатори за нивно практично спроведување на локално ниво?

Целта на истражување, заедно со истражувачкото прашање, го одреди истражувачкиот процес за време на собирањето податоци, изборот на прашања за интервју и анализата на податоците.

### **5.6.2 Дефинирање единици на истражување**

Во однос на дефинирањето на единиците на истражување, за потребите на ова истражување се разгледуваат два типа единици: компаниите и локалните заедници.

За изборот на компаниите се размислуваше подолго време, а подолг период беа следени активностите на компаниите. Изборот го помогнаа годишните награди што се доделуваат од различни институции за општествено одговорни практики. Некои од избраните компании се повеќекратни добитници на наградите, и тоа за проекти што се насочени кон решавањето на социјалните проблеми. Изборот на компании се стеснуваше на оние што одлучиле да вложуваат во развојот на локалната заедница и развиле и спровеле програми за адресирање на одреден социјален проблем. На некој начин локалните заедници се самоопределија, а тоа се оние со кои работат компаниите во решавањето на проблемите. Во некои случаи се вклучени и други агенти што се дел од процесот на спроведување на програмите, како што се, на пример, невладини организации, меѓународни програми итн.

### **5.6.3 Логичко поврзување меѓу податоците и хипотезата**

Во однос на логичкото поврзување, со оглед на тоа дека студијата вклучува повеќе случаи што се заеднички анализирани, како една целина, се користеа техниките за внатрешна анализа на поединечните случаи, што вклучуваше разгледување на писмената документација за секој случај посебно, интервјуа со раководителите и со корисниците на помошта и партиципативно набљудување во локалните заедници каде што се спроведува помошта. За секој индивидуален случај е направен детален наративен извештај во зависност од прашањата и одговорите што беа добиени со интервјуата. Потоа е утврдено што е слично, а што е различно кај сите поединечни случаи. Откако сите случаи беа детално анализирани, се спроведе сеопфатна анализа на сите случаи, се анализираа нивните сличности и разлики, се групираа во групи и подгрупи, со цел да се разјаснат одредени недоследности ако се појават.

### **5.6.4 Критериуми за интерпретација на податоците**

Следејќи ја методолошката рамка предложена од Роберт Јин, пред да се почне со истражувањето беше развиен протокол на студија на случај (во прилог, Анекс 1). Прашањата што се поставени во студијата на случај беа засновани врз истражувачкото прашање што во голема мера помогна да се определи што е тоа што треба да се знае и кои податоци треба да се добијат. Протоколот на студија на случај помогна да се обезбеди методолошка доследност и постојана корелација меѓу истражувачкото прашање и одредувањето на случаите. Со цел да се обезбеди прецизно собирање на податоците и добивање податоци што ќе одговорот на прашањето како компаниите помагаат во решавањето на социјалните проблеми, беше дефинирано нестандардизирано интервју (во прилог, Анекс 2).

Во текот на истражувањето беа употребени три принципи на собирање податоци, вклучени на повеќе извори на информации што овозможува триангулација на податоците. И покрај критиката во литературата,

триангулацијата беше значајна да се обезбеди конструктивна валидност. Мејсон, на пример, ја критикува логиката на триангулацијата во однос на обезбедувањето конструктивна валидност на податоците, затоа што користењето на повеќе различни методи може да ја наруши објективноста на реалноста што се проучува (Масон, 2002, 109). За разлика од него, Риге (2003) и Хели и Пери (2000) препорачуваат да се користат повеќе извори на информации и триангулација како средство за обезбедување конструктивна валидност на податоците. Покрај триангулација, беа создадени датабази на секој поединечен случај, со цел да се обезбеди методолошка веродостојност на податоците. Исто така, синџир на докази беше развиен за да се обезбеди натамошна конструктивна валидност.

#### **5.6.5 Собирање податоци и анализа**

Со цел да се соберат повеќе релевантни податоци користени се различни извори и техники. Меѓу примарните начини на собирање на податоци беа аудио снимања на состаноците и интервјуата со различните учесници во истражувањето. Беа користени документи што беа добиени од компаниите, невладините организации што беа директно вклучени во спроведувањето на програмите, како и документи од невладини организации што ја следат проблематиката на општествено одговорни практики, потоа беа консултирани различните извештаи што ги објавуваат компаниите на своите веб-страници, стратешко планирање и евалуација на програмите. Разгледувањето на документите овозможи да се добијат историски податоци за компаниите и разбирање на контекстот во кој тие работат. Со цел да се овозможи анализа на добиените податоци, сите аудиоснимки беа транскрибирани, односно заведени во посебни документи, каде што се документираа и впечатоците стекнати за време на интервјуата. Исто така, истражувачот имаше можност да изврши партиципативно набљудување во локалната заедница и да учествува во работата со деца во Центарот за ран развој во општина Чаир. Таа техника овозможи собирање на вредни податоци за динамиката на активностите, приспособеноста на учесниците, внатрешните односи што се развиени и начинот на работа.

### **5.6.6 Дескрипција на примена на интервју во истражувачкиот процес**

Интервјуата беа спроведени во период од два месеца, а беа дефинирани врз основа на две стратегии: полуструктурирани интервјуа и водич за спроведување интервју (Kvale, 1997). Различни стратегии за спроведување интервјуа беа комбинирани со цел да се искористат позитивните страни од различните типови интервјуа (Pattin, 2004). Полуструктурираните интервјуа вклучуваат неформална конверзација во кои прашањата произлегуваат од непосредниот контекст и во зависност од развојот на разговорот (Patton, 2004). Од друга страна, водичот за интервјуа налага темата на разговор и прашањата да бидат однапред дефинирани, во форма на водич за разговор. Позитивна страна на полуструктурираните интервјуа се квалитетот и релевантноста на прашањата што произлегуваат во текот на разговорот, позитивната страна на водичот за интервјуа е потенцијалот за систематско и целисходно собирање на податоците. Двете стратегии за интервјуа не се исклучуваат меѓусебно ниту се спротивставени една на друга. Од таа причина, за целите на ова истражување е направена нивна комбинација, преку дефинирање на одредени прашања во водичот за интервјуа, во исто време оставајќи слобода за истражување на други прашања што ќе се покажат како релевантни во текот на интервјуата. Во текот на интервјуата се водеа белешки со цел да се забележат специфични опсервации.

Беа подготвени два водича за интервјуа: едно за испитаниците во компаниите и друго за актерите во локалните заедници. Одлуката за два различни водича беше заснована врз очекувањето различни учесници од различни средини да понудат значајни информации од своето опкружување и врз нивното видување за процесите и за постигнатите резултати од свој аспект. Во зависност од својата улога и позиција, испитаниците можеа да се фокусираат на стратегиските определби за социјално инвестирање (компаниите), изборот на социјален проблем во кој се инвестира (компаниите и локалните заедници) и степенот на решавање на проблемите (локалните заедници). Ваквото поставување на фокусот овозможи сестрано собирање на податоците за процесот и за резултатите од помошта. Интервјуата со компаниите овозможија да се согледа нивната стратегиска рамка, нивните бизнис-вредности и



очекувањата што ги имаат од одлуката за вложување во локалната заедница. Претставниците на компаниите беа прашани дали ги евалуираат активностите што ги преземаат и за резултатот што е постигнат.

Целта на интервјуата со компаниите беше да се разбере контекстот во кој тие работат, мотивите за инвестирање во локалната заедница, нивните очекувања од социјалните практики што ги преземаат воопшто и во поглед на конкретниот случај што е фокус на студијата на случај. Интервјуата со локалните заедници имаа цел да ги увидат резултатите од помошта на компаниите, какво е значењето за индивидуите, но и за целата локална заедница. Интервјуата вклучуваа директни корисници на помошта, на пример, студент, родители на деца што се корисници на центрите за ран развој, претставници на невладини организации што се посветени на долгорочен развој на локалните заедници итн. Од претставниците на локалните заедници побараа да го дадат своето индивидуално мислење за процесот на спроведување на помошта и резултатите што тие ги увиделе. Водичите за интервјуата се во прилог на овој труд.

Во текот на подготовката на водичот за интервју мораше да се одлучи за содржината на интервјуто и за прашањата од кои е составено. Мејсон предлага дефинирање на прашањата во вид интелектуална сложувалка (Масон, 2002). Следејќи ги неговите препораки, прашањата за интервјуто беа поделени во две пошироки категории: прво, за процесот, изборот и за резултатите од преземените активности од компаниите и од локалните заедници, и второ: отворени прашања што дозволуваат интервјуираните да зборуваат за аспектот, вредностите, резултатите и за користа што ја имаат. Прашањата беа од отворен тип, пред сè, прашања од типот како, што, зошто и кој (Квале, 1997). Различни видови прашања беа поставувани, вклучувајќи и прашања за искуствата и очекувањата, мислењата и вредностите, знаењата и чувствата. Користењето различни прашања беше клучно за да се разбере што точно се случува и зошто, какви се односите меѓу компаниите и локалните заедници и која е користа од интервенциите. Прашањата за вредностите и за мислењата овозможува увид што испитаниците мислат дека се случува, додека прашањата за чувства и знаења

помогнаа да се одредат ставовите на испитаниците во однос на новите процеси што се случуваат.

### **5.6.7 Транскрипција и кодирање**

Кодирање на податоците од интервјуата беше направено со цел да се овозможи анализа на квалитативните податоци. Имајќи ја предвид комплексноста на појавата што се истражува, процесот на кодирање беше поделен во два дела. Првиот дел ги идентификуваше сите квалитативни податоци поврзани со прашањето околу мотивите на компаниите за вложување во локалната заедница, а вториот дел беше поврзан со перцепцијата на корисниците околу степенот на решавање на социјалниот проблем.

### **5.6.8 Директно набљудување**

Со цел подобро да се разбере како интервенциите на компаниите помагаат во решавањето на нивните социјални проблеми, беше спроведено директно набљудување во заедниците што се во улога на примачи на помошта. Директното набљудување како техника на собирање податоци се покажа како релевантна и комплементарна со другите две техники: анализа на документи и интервју. Податоците собрани преку директното набљудување послужија како проверка на субјективизмот што, можеби, го изнеле испитаниците во текот на интервјуто. Директното набљудување имаше голема улога во разбирањето на физичкиот, социјалниот, културниот и економскиот контекст на испитаниците, внатрешните односи во локалната заедница, односите меѓу испитаниците од локалната заедница и компаниите, нивните навики и однесување. Оваа техника овозможи подобро разбирање на културното милје во кое се случуваат односите меѓу локалните заедници и компаниите. Такво разбирање на контекстот беше возможно само преку лично искуство на истражувачот со испитаниците, во нивната секојдневна активност. Директното набљудување е интегрален дел од разбирањето на човековото однесување (Јоргенсен, 1989). Директното

набљудување овозможи подобро да се согледаат некои важни фактори што истражувачот не ги претпостави во текот на планирањето на истражувањето.

Нестандардизирана, директна природна опсервација беше применета во три локални заедници. Истражувачот помина одредено време во локалните заедници и собираше информации преку согледување на појавите и поставување прашања со цел подобро разбирање на појавата. Природната опсервација овозможи собирање информации за појавата во својот реален контекст, таква каква што е. Како што истакнува Мејсон, истражувачот може да се здобие со знаење за одредена појава само ако е вклучен во одредена ситуација или група, со цел да ја искуси ситуацијата од прва рака (Mason, 2002). Во текот на природната опсервација истражувачот не интервенира во процесот на набљудување. Милс и Хјуберман (1994) ја објаснуваат неструктурираната директна опсервација како ситуација во која се проучува појава од секојдневниот живот, каде што истражувачот систематски и интегрирано се обидува да го долови контекстот во кој се случува појавата и во која тој се обидува да развие емпатично разбирање на ситуацијата така како што ја доживуваат локалните актери (Miles and Huberman, 1994).

## **5.7 Избор на случаи**

Изборот на случаи што се предмет на ова истражување беше внимателно нацрвен, по долго размислување и повеќегодишно следење на активностите на компаниите. Важен критериум за избор беше континуираноста на компаниите да инвестираат во локалните заедници, што упатуваше на заклучокот дека тие имаат усвоено стратегија за општествена одговорност. Во Македонија, веќе неколку години, различни институции, вклучувајќи ги Координативното тело за општествена одговорност, невладините организации ЦИРа и „Конект“, организираат годишни награди за компаниите што успешно имплементирале општествено одговорни практики. Компаниите што се избрани се повеќекратни добитници на награди во различни категории.

Друг критериум за избор беше разновидноста на компаниите што се предмет на истражување. Оттука, една компанија е странска инвестиција во земјата што со себе ги донесе стандардите и етичките принципи на земјата од која потекнува. Друга компанија е домашна поголема инвестиција, која има повеќе од 70 години постоење, а таа е познат и признат донатор во различни области на живеењето. И двете компании имаат основано свои фондации преку кои ги реализираат општествено одговорните практики. Третата компанија беше избрана врз основа на искуството што го има во вложувањето во локалната заедница, пред сè, во решавањето на локалните компании. Тоа е домашна компанија што постои повеќе од 15 години и спаѓа во редот на мали до средни компании. Намерно беа избрани три различни профили на компании со цел да се видат сличноста и разликата во мотивите и во начинот на спроведување на социјално одговорните практики.

При изборот на компаниите, исто така, се водеше сметка за можноста за собирање податоци и соработка со компаниите. Однесувањето на компаниите во јавноста, исто така, се следеше подолго време, преку читање на нивните годишни извештаи, интервјуа во медиумите на менаџерите на компаниите и нивните вработени.

Локалните заедници што се предмет на ова истражување на некој начин се самоопределија, во зависност од интервенцијата што ја имаа добиено од компаниите. Во некои случаи како локална заедница се самоопредели ромската популација што има корист од Центарот за детски развој во Шуто Оризари. Но во таа локална заедница спаѓаат и невладините организации што се вклучени во работата на центарот, како и други донатори што се јавуваат како партнери во обезбедувањето на поддршката.

Студија на случај 1

**Мобилен оператор: Т-Мобиле**

**Социјална иницијатива: Центар за ран детски развој**

## 6 Глава 6: Резултати од истражување - Студија на случај

---

*Во оваа глава е направена индивидуална студија на случај на три македонски компании: Т-Мобиле, „Алкалоид“ и „Дуна комјунитери“. Направен е преглед на нивните социјално одговорни практики кон вработените, животната средина и вложувањето во заедницата. Подетално внимание ѝ е посветено на една нивна одговорна практика за која се прикажани и податоците добиени со техниките интервју, анализа на документи и директно набљудување. На крајот се презентирани заклучоци од индивидуалните студии на случај.*

---

### 6.1 Студија на случај 1: Т-Мобиле

**Т-Мобиле** е еден од водечките светски мобилни оператори. Денес повеќе од 120 милиони корисници во Европа и во САД ги користат услугите што ги овозможува Т-Мобиле. Нејзина мисија е да биде највисоко ценета услужна компанија, посветена на задоволувањето на желбите и на потребите на своите корисници. Во своето работење Т-Мобиле се раководи од три кооперативни принципи: доверливост - посветена на градењето и одржувањето на довербата кај своите корисници, обезбедувајќи им сигурна, иновативна и вискоквалитетна услуга; едноставност - можност корисниците да комуницираат едноставно и лесно, нудејќи им услуга и технологии што се интуитивни, јасни и едноставни за употреба и за кои не е потребно дополнително објаснување, туку се разбирливи сами по себе; инспирација - создавање иновативни услуги што го исполнуваат динамичното секојдневје на корисниците, односно нудење услуги што ќе ги инспирираат и изненадат корисниците преку нови придобивки и нови можности за комуникација.

Т-Мобиле Македонија е прв мобилен оператор и лидер на пазарот на мобилната телефонија во Македонија. Т-Мобиле нуди мобилна телефонија,

интернет со голема брзина наменет за приватни и забизнис-корисници. Компанијата е основана во 1996 година, а од 2006 година е дел од германската групација Дојче Телеком. Т-Мобиле е најголем мобилен оператор во Македонија со повеќе од 1,2 милиони корисници и има сопствена телекомуникациска мрежа што покрива повеќе од 99 проценти од населението. Оваа компанија му е посветена на вложувањето во надградбата на мрежата за остварување поголем пренос на податоци, дигитализација на мрежата и развој на иновативни области во комуникацијата преку развој на информатичко комуникациските технологии.

### **6.1.1 Корпоративна социјална одговорност на Т-Мобиле**

Т-Мобиле е општествено одговорна компанија што се грижи за вработените, за корисниците, но и за сите засегнати страни во општеството. Компанијата е посебно горда на развиените практики што ги има за заштита на животната средина, подобрување на статусот на вработените, промовирање на хуманоста и вложувањето во локалната заедница.

Покрај правната обврска да се почитуваат законот за заштита на животната средина и другите позитивни регулативи, Т-Мобиле презема одговорност за заштита од загадување и се залага за постојано подобрување на влијанието на компанијата врз животната средина. Промовирајќи се себеси како одговорен граѓанин, Т-Мобиле ѝ придава голема важност на заштитата на животната средина, користи модерен систем за управување со животната средина на компанијата, има дефинирано сопствена политика и спроведува одговорни политики за заштита на животната средина, во кои се вклучени и вработените.

На својата веб-страница Т-Мобиле гордо ја нагласува грижата за корисниците на нејзините услуги, вклучувајќи ја и нивната загриженост за влијанието на телефоните и на базните станици врз здравјето на човекот. Во интерес на зголемена транспарентност и одговорно однесување, Т-Мобиле укажува дека врши постојано мерење на зрачењето на телефоните што ги нуди и базните станици со кои располага и овозможува пристап до релевантните податоци на локалните власти и заинтересираните граѓани. Т-Мобиле ги почитува препораките на Светската здравствена организација и ги следи

истражувањата на релевантните светски институции што се однесуваат на електромагнетните полиња и штетното влијание врз здравјето на луѓето. Т-Мобиле наведува дека финансира и иницира научни истражувања што даваат нови и значајни информации за електромагнетните зрачења од уредите на мобилната технологија и посветена е на задржувањето на препорачаното ниво на зрачење со цел промоција на човековото здравје.

Т-Мобиле како општествено одговорна компанија ѝ посветува внимание и се залага за заштита на децата од секаков вид злоупотреба што може да произлезе од користењето на мобилната телефонија. За таа цел компанијата има развиено многу бесплатни апликации со кои може да се употреби родителска контрола и пријавување злоупотреби од информации и фотографии преку пријавување на таквите содржини поради нивно блокирање или отстранување.

Во однос на своите вработени, компанијата постојано вложува во нивниот професионален развој преку овозможување обуки, креирање политики што одговараат на нивните потреби и создавање пријатна работна атмосфера. Во 2013 година Т-Мобиле ја доби националната награда за најдобри општествено одговорни практики во категоријата односи со вработените, доделена од Координативното тело за општествена одговорност на претпријатијата во Република Македонија. Наградата беше доделена за воведување електронска платформа за учење што им овозможува на вработените да ги надградат своите знаења и вештини преку следење обуки по нивни избор и во време кога ним им одговара. Т-Мобиле ги мотивира своите вработени да учествуваат во општествено одговорните практики што ги иницира компанијата и да придонесат за создавање на имиџот на компанијата како социјално одговорна.

Така, на пример, во соработка со Црвен крст на Република Македонија и Републичкиот завод за трансфузиологија беше организирана тридневна крводарителска акција во која беа собрани 160 единици крв од вработените, за оние на кои им е најпотребна. Вработените во Т-Мобиле волонтерски се вклучуваат во активностите на Фондацијата Т-Мобиле, како што се новогодишните хуманитарни карвани и донирање за деца со посебни потреби.



### **6.1.2 Фондација Т-Мобиле за Македонија**

Т-Мобиле има и своја фондација наречена **Фондација Т-Мобиле за Македонија**, чија цел е да биде активен член на македонското општество преку иницирање активности што се насочени кон унапредување на сите значајни сфери за општеството.

Фондацијата Т-Мобиле за Македонија е непрофитна организација, основана од Т-Мобиле во 2002 година, со цел да генерира донации и да ги пренасочува таму каде што е најпотребно, за помош на физички лица или за реализација на проекти од општествен интерес. Во текот на постоењето Фондацијата успеа да ја зацврсти својата позиција како активен член во македонското општество преку константен придонес во различните сегменти на општественото живеење, вклучувајќи здравство, едукација, грижа за човековата средина, спорт, заштита на децата и промоција на хуманоста.

Визија на Фондацијата Т-Мобиле е создавање поубава и посреќна средина со изразени вистински вредности на живеење и свест за заемно помагање, со цел да се создаде средина во која сите ќе можат да го остварат сопствениот потенцијал во прилог на заедничката благосостојба. Исто така, Фондацијата се залага за приближување на невладиниот и деловниот сектор, развивање партнерства и мотивирање на деловниот сектор во поддршката на развојот на општеството во различни сфери. Фондацијата ги поврзува технологијата и хуманоста преку отворање активни броеви за донации што во најголем дел се поддржани од македонските медиуми и од хуманите корисници на телефонијата.

### **6.1.3 Партнерството меѓу УНИЦЕФ, СУМНАЛ и Т-Мобиле**

**Детскиот фонд на Обединетите нации (УНИЦЕФ)** е програма на Обединетите нации што обезбедува долгорочна хуманитарна и развојна поддршка на децата и на мајките во земјите во развој. УНИЦЕФ е основана на 11 декември 1946 година од Генералното собрание на Обединетите нации, со цел да обезбеди храна и здравствени услуги за земјите што најмногу настрадаа од

Втората светска војна. Во 1953 година УНИЦЕФ стана постојан дел од Обединетите нации и во 1965 година ја доби Нобеловата награда за мир. УНИЦЕФ се финансира од владите на државите, приватни донатори, компании, и околу 6 милиони индивидуални донатори. УНИЦЕФ е присутен во 190 земји во светот, а во 36 земји има основано национални комитети што се задолжени за собирање финансиски средства од приватни донатори. Мисијата на УНИЦЕФ е да се обезбеди правилна исхрана и грижа за децата, да помогне во надминувањето на пречките во детскиот развој, како што се сиромаштијата, насилството, болестите и дискриминацијата. УНИЦЕФ му е посветен на тоа да обезбеди добар старт во животот на децата, затоа што верува дека правилната грижа во најраната возраст на децата претставува силна основа за натамошен здрав развој. УНИЦЕФ го промовира образованието на децата, посебно на девојчињата, вакцинирањето против детските болести, заштитата и превентивата од заразни болести итн.

УНИЦЕФ има долга историја на соработка и развивање партнерски односи со корпоративниот сектор. Остварува добра соработка со мултинационални, национални, како и со мали и средни компании на кои им помага да идентификуваат, планираат и да спроведуваат партнерски проекти преку кои ќе ја искористат силата на корпоративниот сектор за развој на детскиот свет. За возврат, УНИЦЕФ ги промовира и ги поддржува компаниите што му се посветени на зацврстувањето на нивната заложба кон позитивен развој на децата, образованието и локалните заедници во кои живеат. Компаниите наоѓаат различни начини да се вклучат во работата на УНИЦЕФ преку: стратегиска филантропија, изразена преку кеш донации или други видови придонеси; волонтерски активности на вработените во компаниите; хуманитарна помош и одговор на итните потреби; иновации и програма за поддршка на децата; политика и застапување на детските права; промовирање на општествената одговорност и обезбедување обуки и градење капацитети.

Во ноември 2013 година Канцеларијата на Детскиот фонд на Обединетите нации во Македонија, УНИЦЕФ и Фондацијата Т-Мобиле за Македонија, склучија партнерство и ја промовираа кампањата Првите 5 се најважни на свет, со цел да се претстави важноста на развојот на раното детство преку отворање

центри за ран развој во локалните заедници во кои не постојат такви центри. Исто така, целта на кампањата беше да се мобилизира поголема поддршка од релевантните фактори за отворање нови центри за ран детски развој. УНИЦЕФ како цел на кампањата ја нагласува помошта за родителите да научат како подобро да се грижат за децата во првите пет години од животот, како да бараат еднакво квалитетна грижа од другите возрасни групи што се грижат за нив, без оглед дали се тоа наставници, воспитачи, негувателки или членови на семејството. Отворањето на центрите за ран детски развој е замислено како партнерство меѓу поединци, компаниите што сакаат да помогнат, УНИЦЕФ и општините за да може да се прошири мрежата на програми за ран детски развој во оние заедници што имаат најголема потреба од нив.

**СУМНАЛ** е невладина организација основана во јули 2004 година. Целите на СУМНАЛ се насочени кон помош на ромската заедница во Македонија. Тие се дефинирани како: помош за зголемување на капацитетот на ромската заедница преку зголемување на свесноста за значењето на образованието, зајакнување на потенцијалот кај ромската заедница за социјална и економска интеграција во општеството преку активна партиципација и придонес и промоција на позитивните аспекти на ромската култура преку поддршка на меѓуетничкиот дијалог меѓу различните етнички групи во Македонија. СУМНАЛ ѝ е посветен на промоцијата на вредности што тие ги сметаат за важни во својот развој:

1. Толеранција, почитување и меѓусебно разбирање, почит кон различностите и дијалог
2. Транспарентност во работењето
3. Отчет и одговорност
4. Посветеност на ромската заедница и нејзините интереси, но инклузија на сите што се поврзани со ромската популација
5. Промоција на демократијата и развој на демократски вредности меѓу ромската популација
6. Развој заснован врз потребите на ромската заедница
7. Почит за човековите права, култура и дигнитет на сите луѓе, без разлика на верска и религиозна припадност
8. Промоција на концептот на заедница и волонтерска активност

9. Отворена и фер соработка со сите институции што сакаат да соработуваат.

СУМНАЛ има долгогодишно искуство во спроведување програми што се насочени кон подобрување на животот на ромската популација во Македонија. Главните активности на организацијата произлегуваат од нејзината определба како организација на граѓани посветени на развојот и на подобрувањето на благосостојбата на децата и на возрасните. Нивните приоритети во работењето вклучуваат: придонес кон образованието на ромските деца и млади, подобрување на социјалниот статус и стандардите на ромската заедница, создавање подобри економски предуслови за вработување на ромската популација, активно учество на Ромите во општеството, придонес во градењето и развивањето на мултикултурно општество преку дијалог и промоција на материјалното и духовното богатство на Ромите од Македонија.

СУМНАЛ беше основан како одговор на образовните потреби на ромските деца што живеат во населеното место Топана, кои живеат во супстандардни услови на домување и чие образование се карактеризира со слаб успех, напуштање на училиштето, неписменост и ниско ниво на свесност за значењето на образованието. Со цел олеснување на таквата ситуација, СУМНАЛ има организирано различни образовни, социјални и други активности чија цел е подигнување на капацитетот на ромската заедница. Во СУМНАЛ работат секојдневно на подобрување на животот на Ромите, животниот стандард на жителите на Топана преку зголемување на нивото на образование и застапување на Ромите пред надлежните институции. Во соработка со училиштата, општината и советите на родители, СУМНАЛ го зголеми капацитетот да одговори и на други потреби што беа идентификувани во заедницата, а се однесуваат на: почитување на женските права, помош при регулирање на државјанството, справување со еколошките проблеми во заедницата, справување со домашно насилство, подигнување на нивото на хигиена, вакцинирање на децата и почитување на детските права, описменување за возрасни, промоција на демократските вредности итн.

Во своето долгогодишно работење СУМНАЛ има воспоставено значајни партнерства со многу невладини организации, владини институции, општини и донатори. СУМНАЛ има спроведено повеќе од 30 проекти, а од позначајните донатори што редовно ги поддржуваат се истакнуваат: Детскиот фонд на програмата на Обединетите нации (УНИЦЕФ), Организацијата за безбедност и соработка (ОБСЕ), Американската амбасада, Шведската и Швајцарската амбасада и многу други. Од позначајните реализирани проекти може да се издвојат следниве:

1. Училиште за сите деца, проект финансиран од повеќе донатори, како и ромски владини програми. Во соработка со локалната заедница, општината и со други локални институции, СУМНАЛ им помага на децата да се запишат и да останат во училиште. Преку програмата СУМНАЛ им помага на најсиромашните деца редовно да ја посетуваат наставата, им помага при обезбедувањето на потребните средства и материјали и им дава помош при секојдневното учење. Исто така, им помага на Ромите што не се регистрирани во системот или го немаат регулирано своето државјанство да обезбедат образование за своите деца. Програмата вклучува и работа со родители, нивна поддршка и развој на свесност за значењето и поддршката на образованието на нивните деца.
2. Обезбедување услови за активно вклучување на децата во предучилишните и училишните активности. Преку повеќе координирани активности и со поддршка од повеќе донатори, СУМНАЛ работи со локалните заедници да овозможи активно учество на децата во училишните установи преку подобрување на јазичните бариери, обезбедување на потребната поддршка од семејството, обезбедување ментори и волонтери што го следат развојот на детето. Исто така, СУМНАЛ работи и со младите од Топана, со цел развивање на нивните демократски вредности и лидерски способности.

#### **6.1.4 Центри за ран детски развој**

Центрите за ран детски развој се алтернатива на градинките, особено во средини каде што државата смета дека не е исплатливо да се отворат или нема заинтересирани приватни бизниси за отворање градинки, а најчесто тоа се руралните и маргинализираните заедници. Центрите за ран детски развој се регулирани во Законот за детска заштита (Службен весник на РМ, број 98/2000) и формално се дефинирани како најисплатлива алтернатива на градинките. Во овие центри децата посетуваат организирани програми за учење неколку часа во денот, а во исто време родителите учествуваат во едукативни програми за подобро работење со децата дома. Разликата меѓу градинките и центрите за ран детски развој е во тоа што тие не обезбедуваат услуги за целодневна грижа за детето. Нова форма на згрижување на децата од предучилишна возраст, која ја предвидува и новиот Закон за детска заштита, е формирањето агенции за згрижување на децата, како и регулирање на можноста физички лица да вршат одредени работи од дејноста на згрижување и воспитување на децата од предучилишна возраст.

Децата што ги посетуваат центрите учествуваат само во краткотрајна дневна програма, обично по два часа во текот на денот. Центрите се флексибилни и соодветни за задоволување на потребите на децата за учење и развој и се поевтини за организирање отколку градинките. Центрите за ран детски развој работат според програма за рано учење и развој што е базирана врз стандардите за рано учење и развој.

Центрите за ран детски развој имаат дефинирано пет клучни функции:

- Поддршка на локалните заедници при идентификување на ранливите групи деца
- Примена на стандардите за рано учење и развој во поддршка на рана стимулација и развој на децата за подобра подготовка за училиште и воопшто за живот
- Организирање активности со родителите во заедницата насочени кон обезбедување поддршка за малите деца

- Помош и поддршка за родителите за подобрување на пристапот до другите основни социјални услуги за нивните деца
- Јакнење на свеста за важноста на раниот детски развој во локалната заедница.

Силна страна на центрите за ран детски развој е и поддршката што им ја даваат на родителите, со цел да им се обезбеди подобра грижа и поддршка на децата во домашни услови. Во зависност од потребите на локалните заедници, центрите нудат различни видови услуги, во согласност со старосните групи на децата:

- Возраст 0-1 година: центрите вршат месечни домашни посети.
- Возраст 1-3: Родителите учествуваат во работата двапати месечно.
- Возраст 3-6: Децата сами доаѓаат во центрите на индивидуално или групно учење. Родителите, исто така, се вклучени во образованието на децата.

Бројот на часови што децата на возраст од три до шест години ги минуваат во центрите изнесува од 8 до 10 часа неделно, обично, поделени во пет дена. Овие сесии по 2 часа се одржуваат одделно за тригодишните, четиригодишните и петгодишните деца. Со децата работат наставници со полно работно време. Во зависност од бројот на децата и од финансиската ситуација на центарот, наставниците работат индивидуално со децата или во тимови по двајца.

Програмата според која работат центрите се заснова врз општоприфатените меѓународни стандарди за рано учење и развој што ги има изготвено УНИЦЕФ. Според истражувањата што биле направени во повеќе области, како што се психологијата, антропологијата, медицинските и социјалните науки, се смета дека искуствата што ќе ги стекне детето во текот на првите пет години од својот живот се важни фактори за развој на интелигенцијата, личноста и односот што го има детето кон другите. Ако во овој период детето е запоставено, ако не му е посветено доволно внимание за да изгради добар однос со околината, да се научи да владее со своите емоции во овој период, тоа негативно ќе се одрази врз подоцнежниот период во животот. Ако се

запостави некоја од овие потреби во раниот развој, постои ризик детето да не го искористи целосно својот потенцијал, особено во образовните потреби.

Конвенцијата за правото на детето особено ја истакнува важноста за раниот детски развој и пропишува дека секое дете има право да го развие до највисоко ниво својот развоен потенцијал, а земјите-членки на Обединетите нации се обврзуваат на секое дете да му обезбедат животен стандард што ќе му овозможи физички, ментален, духовен и социјален развој. Истражувањата покажуваат дека децата од социјално загрозените сиромашни семејства повеќе се изложени на стресни ситуации во раното детство, како што се караници во семејството, жртви се на агресивно однесување од некој од нивното блиско опкружување, а подоцна тоа влијае врз развојот на мисловните процеси и учењето, во искажувањето и контролирањето на своите чувства и проблеми во градењето на односите со другите луѓе. Ваквите појави ја забавуваат подготвеноста на детето да тргне во училиште и често се причина за постигнување слаб успех во текот на школувањето.

Целта на отворањето центри за ран детски развој е создавање можност да им се помогне на овие деца да имаат колку што е можно поизедначен почеток во образовниот процес, на здрава основа да се постават основите на мисловниот и на социоемоционалниот развој. Водечка мисла во центрите за ран развој е дека колку што повеќе ќе се вложи во создавањето услови за квалитетен развој на детето во раната младост, толку помалку ќе треба да се вложува во неговиот развој во подоцнежните периоди од неговиот развој. Оттука, центрите за ран детски развој се залагаат за поголема инвестиција во раното детство и поголема интеграција во здравствените, социјалните и образовните институции на локално и на регионално ниво, затоа што развојот на здрав когнитивен и социоемоционален развој кај секое дете е одговорност на секоја влада, локална заедница и на секое семејство.

Во центрите за ран развој, развојот и учењето на малите деца се одвиваат во четири развојни домени:

- физички и моторен развој



- социоемоционален развој,
- развој на јазикот и рано описменување
- когнитивен развој
- развој на пристапот за учење

Сите домени се развиваат паралелно, но во различна возраст кај децата некои се поинтензивни од другите. Познавањето на областите во кои се одвива детскиот развој како целина и одделно е значајно за секој што е вклучен во грижата и раното учење кај малите деца. Физичкиот и моторниот развој кај децата опфаќа развој на физички и на моторни вештини што се појавуваат од најмала возраст. Правилен развој на системот за движење, учење да одат, да се качуваат скали, снаоѓање во просторот во кој се движат, зацврстување и контролирање на телото и движењето е многу важен дел во развојот на малите деца и предуслов за натамошен здрав развој на детето.

Социоемоционалниот развој подразбира какви односи развиваат децата додека се мали со возрасните и со другите деца од своето опкружување. Важни прашања од оваа област се и какво е искуството што го стекнуваат додека споделуваат нешто со околината, како реагираат на познатите и на непознатите луѓе, колку им е лесно или тешко да воспостават добар однос со другите, колку умеат да ги контролираат своите чувства. Во раниот период децата учат како да го препознаваат и како да го разберат тоа што го чувствуваат или тоа што го чувствуваат другите, учат како да чувствуваат, како да го контролираат своето однесување, како да се разберат лесно со околината. Развивањето на овие искуства и вештини им помага да се снаоѓаат во поголеми групи, да учествуваат во групни активности, да уживаат во поддршката што им ја дава средината.

Развојот на јазикот и раното описменување кај децата почнува веднаш по нивното раѓање. Јазикот е составен од четири дела, слушање, зборување, читање и пишување. Најголемото јазично искуство децата го добиваат кога ќе дојдат на возраст пред да тргнат на училиште. Колку брзо ќе се развива јазикот кај некое дете зависи од многу нешта, но најмногу од тоа колку се разговарало со детето додека било мало.

Когнитивниот развој, искуството што ќе го стекнат децата додека се мали, начинот на кој го градат своето знаење, своето размислување, како доаѓаат до нови идеи во голема мера зависи од односот на возрастите во нивниот ран детски период. Од односот на возрастите зависи дали децата ќе имаат можност да го надградуваат здобиеното знаење со нови информации, колку ќе научат тие информации да ги користат во секојдневното живеење со луѓето каде што живеат и се развиваат. Раниот развој е период во кој децата стекнуваат осет за основите на математиката, почнуваат логично да размислуваат и да се справуваат со проблематични ситуации. Развојот на пристапот кон учењето се однесува на тоа како учат децата, а не на тоа што го учат. Создавањето позитивен амбиент за учење ги поттикнува децата да истражуваат, да решаваат проблеми, да бидат љубопитни, иницијативни и да поставуваат прашања. Во таков амбиент децата развиваат позитивен пристап кон учењето што е важен за натамошниот успех во училиштето, но и за процесот на активно учење во текот на целиот живот. Центрите за ран детски развој се стремат на секое дете да му овозможат стекнување искуства низ процесот на учење што се соодветни на неговите единствени потреби, можности и потенцијали. Начинот на учење во раното детство ги поставува основите за доживотно учење кај детето.

Со цел да се обезбеди одржливост на центрите, развиено е партнерство со општините што обезбедуваат простор за центрите. Обично просторот е во локалната општинска зграда или во училница во училиште. Општината ги покрива тековните трошоци за работење на центарот, како што се комуналните трошоци и плата за едукаторите. Партнерството меѓу УНИЦЕФ и Т-Мобиле ги обезбедува почетните трошоци, вклучувајќи адаптација на просторот, набавка на опрема и едукативни материјали и обука на едукаторите за примена на стандардите. УНИЦЕФ има отворен повик да се донира за поддршка за отворање на нови центри. Тие ги повикуваат граѓаните да донираат на бесплатен телефонски број и претпријатијата да посвојат центар за ран детски развој, односно да донираат за покривање на трошоците за отворање нов центар.

Во повикот кон компаниите УНИЦЕФ ја нагласува користа од донацијата што ќе ја има компанијата, вклучувајќи: даночни олеснувања, можност

компанијата да ја покаже својата корпоративна општествена одговорност, подобар имиџ во јавноста и промоција на партнерството со УНИЦЕФ, зголемено задоволство кај вработените во компанијата што произлегува од вложување во подобрувањето на животот на децата во локалната заедница. УНИЦЕФ, исто така, нагласува дека нема да склучи партнерство со компании што не се социјално одговорни, на пример, компании што произведуваат оружје, производители на тутун и алкохол, игри на среќа, производители на млеко за доенчиња што е замена за мајчиното, компании што го искористуваат детскиот труд итн. На веб-страницата на центрите за ран детски развој [www.privite5.com](http://www.privite5.com) е објавено дека до ноември 2014 година се собрани 2,4 милиони денари како донации од граѓани и од претпријатија.

Основањето центри за ран детски развој во Македонија првпат почна во 2000 година кога Светска банка обезбеди грант што им овозможи на локалните заедници да почнат да отвораат центри со поддршка на УНИЦЕФ. Уште од почетокот целта беше да се опфатат најмаргинализираните деца, поради постојната загриженост во врска со нискиот степен на запишани деца во формалните детски градинки и во врска со нивната здравствена и развојна состојба. Во 23 општини (од вкупно 33 општини во Македонија во 2000 година), биле основани 350 центри за ран детски развој во вкупно 196 месни заедници, села или населби. Процените се дека во тој период во овие центри биле запишани повеќе од 10.000 деца. Тоа е значителен број во споредба со 17.500 деца што денес посетуваат градинки во Македонија.

Во тоа време центрите се покажале како неодржливи и се затворени повеќе од 350. Затворањето на центрите е комбинација на два фактора: прво, конфликтот што се случи во 2001 година и последиците од него што се покажаа како пречка за нивно континуирано функционирање и, второ, поради финансиската и логичката поддршка од меѓународните организации што беше во постепено опаѓање. Имајќи ја предвид научената лекција, поставеноста на новоотворените центри се базира врз издржани финансиски аранжмани, каде што оперативните трошоци се покриени од привремени донации, но

структурните придонеси се покриваат од локалната или од централната власт и надоместокот што го плаќаат корисниците.

### **6.1.5 Резултати од истражувањето**

Со цел подобро да се разберат односите што се развиваат меѓу Т-Мобиле, УНИЦЕФ и локалната заедница во населеното место Топана, во општина Шуто Оризари, каде што е отворен Центарот за ран детски развој во просториите на невладината организација СУМНАЛ, истражувачот спроведе интервјуа со раководството на Фондацијата Т-Мобиле, одговорните лица за спонзорства и донации во Т-Мобиле, УНИЦЕФ, раководството на СУМНАЛ и неколку родители на деца што го посетуваат центарот во Топана. Исто така, истражувачот неколкупати изврши директно набљудување на работата на Центарот додека се работи со децата. Со цел подобро разбирање на локалната заедница и на вклучените институции, истражувачот направи анализа на документите што беа на располагање, а кои се наведени во табела како анекс на крајот на трудот.

Спроведените интервјуа имаа цел да одговорат на неколку тематски прашања што се релевантни за компаниите и за локалните заедници. Целта на интервјуата беше да се увиди разбирањето на концептот на корпоративната социјална одговорност од компаниите и од локалните заедници, на кој начин се спроведуваат одговорните практики кон заедницата, која е улогата на локалните заедници, кои се мотивите за иницирање и за спроведување на активностите, која е користа за компанијата од спроведената интервенција и колку интервенцијата доведува до задоволување на идентификуваниот проблем.

Центарот за ран детски развој е сместен во просториите на невладината организација СУМНАЛ. Во Центарот се запишани 120 деца, а 111 активно, дневно, го посетуваат. Децата се поделени во четири возрастни групи и секоја група престојува во Центарот од 1,5 до 2 часа во текот на денот. Со децата работат четири едукатори, но Центарот има и многу практиканти и волонтери што сакаат да помогнат во едуцирањето на децата. Во текот на една од посетите на истражувачот, четири средношколци од гимназијата НОВА беа присутни и

работеа со децата. Гимназијата има редовна практика да обезбедува практична работа со децата во Центарот. Просторот каде што е сместен Центарот е обезбеден од општина Чаир. Донацијата на Т-Мобиле е имплементирана од УНИЦЕФ, која обезбедува плати и обуки за едукаторите, материјали за работа и тековни трошоци за одржување на Центарот.

СУМНАЛ има добра практика во собирањето фондови од донаторите, но и од локалните компании. Така, досега имаат обезбедено пакети со храна - донација од „Тинекс“, сокови и вода за пиење од „Горска вода“, детска храна - „Хип“, стара облека итн. СУМНАЛ покажува проактивен став кон бизнис-секторот со тоа што постојано се обидува да воспостави контакт и соработка, праќа писма до компаниите, им ги презентира проблемите со кои се соочуваат Ромите во општината итн.

Во активностите Центарот ги вклучува и родителите на децата. Во текот на две посети на истражувачот, родителите се социјализираа додека ги чекаа своите деца. Четирипати месечно Центарот организира средба со родителите на децата, а притоа се труди да ги мотивира повеќе да се вклучат во нивното образование, ги учи и ги советува како да го поттикнуваат образованието во своите домови, ги советува околу можностите за вработување итн.

Од спроведените интервјуа, Т-Мобиле и Фондацијата Т-Мобиле за Македонија покажаа големо разбирање за концептот на корпоративната социјална одговорност. Раководството на Фондацијата смета дека социјалната одговорност на компаниите во денешно време е императив и дека секоја успешна и модерна компанија мора да се стреми кон спроведување практики што ќе имаат позитивно влијание врз своите вработени, корисниците на услугите што ги нудат, партнерите, околината и целото општество.

Корпоративната социјална политика е дел од стратегијата за работа на компанијата и таа редовно известува за спроведените активности што се објавуваат еднаш годишно. Планирањето на одговорните практики е интегрален дел од менаџерските стратегии и визии за развој на компанијата. Социјалната одговорност кон општеството се спроведува од два оддела, одделот за донации и

спонзорства и двете фондации, Фондација Т-Мобиле за Македонија што, всушност, е прва фондација што е основана од компанија во Македонија во 2002 година и Фондацијата е-Македонија чиј основач повторно е Телеком во 2005 година, во чест на идејата на Борис Трајковски, починатиот претседател на Република Македонија, за ширење и поддршка на придобивките од информатичкото општество и унапредување на знаењето. Фондацијата Т-Мобиле е посветена на помош од хуманитарни побуди, преку овозможување да се собираат средства преку телефонски броеви, па сè до преземање и организирање покомплексни интервенции за помош на ранливите групи од општеството.

Т-Мобиле посебно е горд на грижата што компанијата им ја дава на своите вработени, а тие и самите се свесни за социјално одговорните практики и честопати се јавуваат како иницијатори или волонтери во нивното спроведување.

**Раководител во Фондацијата Т-Мобиле за Македонија:**

*Веќе 13 години фокусот на Фондацијата е исти - а што се децата, особено од социјално ранливиите групи и подобрување на квалитетот на нивниот живот, со посебен акцент на образованието. Начинот на реализација на донациите и на проектите е различен, но целта е иста, а што е помош на оние на кои им е најпонежно, во моментот кога им треба помош. (женски пол, високо образование, на возраст од 37 години).*

Разбирањето на корпоративната одговорност од локалната заедница е различно, во согласност со искуството и нивото на образование на испитаниците. Испитаниците од СУМНАЛ имаат добро разбирање за социјално одговорните практики на компаниите, дефинирајќи ги како активности што произлегуваат од доброволното одвојување на дел од нивниот профит и негово насочување кон развојот на локалните заедници и подобрување на условите за живот во општеството. Во однос на локалните проблеми со кои се соочуваат, речиси сите испитаници како најголем проблем ги потенцираат сиромаштијата и супстандардните услови за живот на жителите, потоа невработеноста и нискиот степен на образование.

Родителите на децата што го посетуваат Центарот сметаат дека локалната самоуправа има најголема одговорност за иницирање и решавање на локалните проблеми. Родителите сметаат дека тие сами не можат да направат многу за да си помогнат во справувањето со секојдневните проблеми, туку дека мора државните институции да имаат план и да интервенираат за подобрување на условите за живот. Родителите не се заинтересирани од каде доаѓаат средствата за финансирање на Центарот што го посетуваат нивните деца ниту, пак, знаат која е улогата на УНИЦЕФ. Родителите се многу задоволни од работата на Центарот и посебно се горди на успехот што го постигнуваат децата во училиште.

Родител на дете од Центарот за ран детски развој:

*Не знам кој дава пари за Центарот. За нас најголем проблем е тоа што Центарот за социјална работа не ја има исклучиво помошта за последните четири месеци, (женски пол, основно образование, на возраст од 29 години).*

За разлика од нив, активистите во невладината СУМНАЛ сметаат дека покрај локалната самоуправа, и самите жители се одговорни за решавање на локалните потреби и се гледаат себеси како успешни во однос на актуализирањето на проблемите и интервенирањето во образованието на децата преку овозможување помош при учење, помош на стари лица во нивните домови и обезбедување информации и помош на индивидуалци за искористување на механизмите за самовработување. Иако активистите на Суманал ги препознаваат социјално одговорните практики на компаниите и можат да наведат неколку компании од опкружувањето што обезбедиле помош за Центарот, сепак, сметаат дека е многу тешко да се добие нивното внимание за некоја поконкретна или поголема интервенција. Вообичаено, компаниите ги бараат околу Нова година за да донираат производи и новогодишни пакетчиња.

Активистите на СУМНАЛ сметаат дека Фондацијата Т-Мобиле ја избрала нивната локална заедница за отворање Центар за ран детски развој затоа што ги препознале тешките услови за образование на децата, како и поради активната

улога што ја има СУМНАЛ во последните десет години во општината Шуто Оризари при спроведувањето проекти со кои им се помага на децата во учењето и им се олеснува процесот на образование. Исто така, СУМНАЛ истакнува дека вложувањето на Т-Мобиле во нивната локална заедница е помогната од УНИЦЕФ, кој има многу добро разбирање за развојните потреби на децата и условите во кои тие растат и се развиваат.

Испитаниците од Т-Мобиле се согласуваат со СУМНАЛ дека УНИЦЕФ има голема улога во изборот на локалните заедници, во согласност со истражувањата и процените што тие ги имаат за потребите на децата. Водени од својата определба да го подобрат квалитетот на животот на децата, со посебен акцент на образованието, Фондацијата Т-Мобиле досега финансиски поддржа осум центри за ран детски развој во рурални средини. При изборот на интервенција најмногу се раководи од користа што ќе ја има крајниот корисник во согласност со вложените средства. Фондацијата прави процена колку деца ќе бидат опфатени, кое ниво на задоволување на проблемот ќе се постигне, дали интервенцијата е одржлива, кои се најпогодните партнери со кои треба да се работи. Покрај конкретната интервенција што ќе овозможи корист за децата, Фондацијата му е посветена и на подигнувањето на свеста кај населението за важноста на раниот детски развој во целата јавност.

**Раководител во Т-Мобиле:**

*Пред неколку години за општинска одговорност се сметало само донациите во добротворни цели или спонзорства за културни и забавни проекти. Резултатите од таквите интервенции се еднократни и неодржливи. Со либерализацијата на пазарот, компаниите бараат начини како да се доближат до корисниците и да ја добијат нивната лојалност. Вклучувањето на заедницата во проекти што го подобруваат нејзиниот живот, ја намалуваат зависноста на заедницата од државните интервенции, а, од друга страна, ѝ помагаат на компанијата да ја зголеми вредноста на своите услуги и производи (женски пол, високо образование, на возраст од 43 години).*



Како мотив за вложување во заедниците, покрај желбата да им се помогне на ранливите групи, Т-Мобиле ја истакнува и желбата за активно вклучување на локалната заедница во решавањето на проблемот и надминување на чувството на апатија и невозможност да се променат условите преку воспоставување партнерски односи што ќе овозможат долгорочни резултати, во согласност со стратегијата на Т-Мобиле.

Т-Мобиле смета дека преку својата практика помага да се надмине поранешниот концепт на донирање во заедниците и да се развие партнерски однос меѓу компаниите и локалните заедници каде што компаниите бараат партнер што ќе им помогне во спроведувањето на нивните стратегиски цели, додека заеднички придонесуваат за подобрување на општествениот живот.

Од друга страна, испитаниците од локалната заедница сметаат дека желбата за помош на најсиромашните средини е мотив за Т-Мобиле да вложува во решавањето на локалните проблеми. СУМНАЛ смета дека Т-Мобиле како општествено одговорна компанија не очекува ништо за возврат од нивната локална заедница. Испитаниците сметаат дека целото општество повеќе го цени Т-Мобиле откако знаат дека го помага образованието на децата во нивната средина. СУМНАЛ се надева дека помошта од Т-Мобиле ќе продолжи и во иднина затоа што досега успеале да развијат пријателство во спроведувањето на проблемот и чувство на заедништво во справувањето со проблемите, како и поради подобреното разбирање на спецификациите и на конкретните проблеми од компанијата.

**Раководител во Т-Мобиле:**

*Иднината на корпоративната социјална одговорност треба да се темели врз партнерски проекти со организации што имаат знаење и искуство, кои работат врз основа на исцрпувања и студии и ÷ се посветени на својата мисија, а што е подобрување на општеството во целост. Корпоративната одговорност станува сериозна тема на дискусија и без разлика дали станува збор за мисија или за тренд во работењето, кај компаниите постои искрена желба да се даде придонес*

во општеството, и тоа мора да се искористи (женски пол, високо образование, на возраст од 43 години).

Во однос на нивото на решавање на проблемот, и Т-Мобиле и локалната заедница се согласуваат дека раниот детски развој е комплексен проблем и дека интервенцијата придонесува за негово решавање, меѓутоа потребна е уште многу долга и посветена работа од повеќе институции во државата. Т-Мобиле смета дека и локалните заедници треба да имаат проактивен став и да пристапуваат до компаниите со цел да се развиваат заеднички проекти.

### **6.1.6 Заклучок од студија на случај**

Од добиените податоци од интервјуата, како и од директното набљудување и анализата на постојните документи може да се заклучи дека постои одлично разбирање за корпоративната социјална одговорност кај Т-Мобиле. Т-Мобиле покажува долгорочна посветеност за инвестирање во општеството, посебно во развојот на децата. За таа цел Т-Мобиле има определено два сектора во своето работење, секторот за донации и спонзорства и двете фондации, но им посветува внимание и на мотивирањето и на ангажирањето на своите вработени.

Т-Мобиле ја има интегрирано својата корпоративна социјална политика во сопствената стратегија што е јавна и транспарентна, објавена на нејзината веб-страница. Оттука, локалните заедници, невладините организации, па и државата може да се запознаат со областите во кои Т-Мобиле има намера да обезбеди помош и поддршка.

За свој приоритет Т-Мобиле ги има ставено децата и нивната социјална политика е насочена кон помош и подобрување на детските услови. За таа цел, Т-Мобиле развива партнерски односи со невладините организации, други донатори и со меѓународни организации што знаат како најдобро да ја спроведат помошта и да допрат до оние на кои им е најпотребна. Од друга страна, со ваквиот начин на спроведување на помошта, Т-Мобиле знае дека им помага на

невладините организации да ја зајакнат својата улога во локалните заедници, да развијат капацитети и способности да ги спроведат програмите и активно да се вклучат во развојот на заедниците.

Оттука може да се заклучи дека социјално одговорните практики во Т-Мобиле произлегуваат од нејзината желба и посветеност да им помогнат на децата и на нивниот развој во општеството. Т-Мобиле влегува во партнерски односи со други чинители во општеството за да ги постигне саканите резултати. Т-Мобиле очекува дека ваквиот вид помош ќе ѝ обезбеди поголема почит во општеството и предност во однос на конкуренцијата.

Во однос на локалната заедница, пак, корисниците на Центарот за ран детски развој се многу задоволни од услугите што ги добиваат, вклучувајќи ги и родителите и децата. Родителите што потекнуваат од многу ниско социјално и економско опкружување, не покажуваат интерес за разбирање на новите трендови на обезбедување на социјалните услуги. За нив најважен проблем е неможноста да ги задоволат своите примарни потреби, пред сè, поради неефикасноста на државните институции во обезбедувањето на социјалната помош што им е потребна. За таа цел најмногу се обраќаат до невладината организација СУМНАЛ, која има разбирање за нив, ги сослушува и се обидува да им помогне.

Оттука, СУМНАЛ се јавува во улога на катализатор на локалните проблеми на населението. Оваа организација има развиено капацитети да ги застапува интересите на жителите на Топана, ги разбира нивните потреби и се обидува да ги искористи сите расположливи ресурси за да може позитивно да одговори на барањата на жителите.

СУМНАЛ има многу добро разбирање за корпоративната социјална одговорност на компаниите. Таа има искуство и постигнува позитивни резултати во привлекувањето на бизнисите да донираат и да инвестираат во развојните потреби на заедницата, иако истакнуваат дека е многу тешко да се добие вниманието на бизнис-заедницата. СУМНАЛ многу добро ја има разработено својата улога како понудувач на услуги на локалното население, но во иднина мора да ги зголеми своите капацитети и да биде носител на промената и развојот

во заедницата, да воспоставува нови партнерства, вклучувајќи ги државните и локалните институции, бизнис-секторот и другите граѓански организации што имаат слични интереси.

Во однос на нивото на кое може да се постигне решавање на проблемот, во овој случај проблемот со детскиот развој е покомплексен и бара интегриран долгорочен пристап од сите институции. Во случајов, интервенцијата на Т-Мобиле помага да се олесни проблемот со раниот детски развој со тоа што овозможува неколкучасовен пристап на децата до центар што претставува алтернатива на градинка. Резултатите се рефлектираат во постигнувањето добар успех кога децата ќе го почнат школувањето, а тоа го потврдуваат и спроведените евалуации на УНИЦЕФ.

Како генерален заклучок од спроведената студија на случај може да се каже дека Т-Мобиле, стратегиски и со определена намера, помага во олеснувањето на проблемот со образованието на децата од предучилишна возраст во населеното место Топана. Стратегиските партнери во оваа социјална интервенција, УНИЦЕФ и СУМНАЛ, се клучни за спроведување на активностите на локално ниво, додека жителите од локалната заедница се јавуваат во улога на пасивни примачи на помош.

Студија на случај: 2  
Фармацевска компанија „Алкалоид“, АД Скопје

Социјална интервенција:  
Стипендии за студенти од Фондацијата „Трајче Мукаетов“

## **6.2 Студија на случај број 2: Фармацевтска компанија „Алкалоид“**

Фармацевтската компанија „Алкалоид“ АД Скопје е една од компаниите што во последните неколку години редовно е наградувана за своите општествено одговорни практики. „Алкалоид“ е компанија со над 79 години работно искуство. Нејзиниот историски пат почнал во далечната 1936 година, со отворање на првиот преработувачки капацитет. На почетокот фабриката имала петнаесетина работници во два погона што произведувале фармацевтски сировини. Во тоа време фабриката претставувала никулец на една нова стопанска гранка, не само на овие простори, туку и во поширокиот регион. Во летото 1945 година „Алкалоид“ имал 17 работници, а само еден бил со високо образование. На крајот од оваа деценија почнал континуираниот растеж на „Алкалоид“, еден од најстарите индустриски капацитети во Република Македонија и во тогашната југословенска заедница.

Денес, „Алкалоид“ е модерна компанија што работи на производство на лекови, преработка на билни сировини, производство на козметички и хемиски производи. Тоа е акционерско друштво во чии рамки работат неколку профитни центри: фармација и хемија, козметика и билкарство. „Алкалоид“ има 13 подружници надвор од Македонија (Србија, Црна Гора, Косово, Албанија, Босна и Херцеговина, Хрватска, Словенија, Швајцарија, Бугарија, Романија, Украина, Русија и САД). Во друштвото има околу 1.250 вработени со доминантен капитал во сопственост на приватни акционери, од кои 5,05% се странски инвеститори. Во 2013 година вкупниот промет на „Алкалоид“ достигна 115 милиони евра. Истата година компанијата оствари 75 нови вработувања во Република Македонија.

„Алкалоид“ претставува пример како една современа компанија треба да работи транспарентно и да ги презентира своите информации во јавноста. Веб-страницата на компанијата изобилува со податоци за финансиското и за

берзанското работење, остварен промет и приход, овозможува пристап до стратегиските документи и планови и објавува детални годишни извештаи.

### **6.2.1 Корпоративна социјална одговорност на „Алкалоид“**

Во однос на корпоративната социјална одговорност, компанијата работи посветено и со право ја има стекнатата репутацијата дека е компанија што е лидер во социјалната одговорност кон целокупното општество. Компанијата има усвоено политика за општествена одговорност насловена како „Симбиоза за поздрав живот и иднина“. Усвоената политика ја потврдува посветеноста на компанијата да ги подобри своите операции, да се развива и да расте на амбициозен и одржлив начин, притоа не заборавајќи ги луѓето, животната средина и општеството каде што таа припаѓа.

Како основни корпоративни вредности компанијата ги наведува грижата, интегритетот, иницијативата и супериорниот квалитет на производите, наедно и општествената одговорност и етиката во работењето. За да ги одржи вредностите, компанијата ги фокусира своите напори во четири клучни области:

1. Потрошувачите и клиентите. Оваа област вклучува услуги и обезбедување висококвалитетни производи на потрошувачите и клиентите што се клинички тестирани и ги исполнуваат најсовремените и најстрогите светски стандарди. Компанијата нуди гаранција со нивната посветеност, углед, високите стандарди и со сертификатите што ги поседува.
2. Вработените во компанијата. Компанијата го охрабрува и го поддржува континуираното подобрување, иновациите, прагматичното размислување и дејствување, како и континуираната едукација. Со инвестирањето во своите вработени и во подобрувањето на нивните вештини, таа инвестира и во својата иднина. Компанијата постојано ги подобрува работните услови, придобивките за вработените и системот

за наградување. „Алкалоид“ е добитник на признание од Македонската асоцијација за безбедност и здравје при работа, како најбезбеден работодавец за 2009 година.

3. Заедницата. Компанијата е лидер во вложување во локалната заедница, образованието, медицината, спортот, културата и младите во Македонија. „Алкалоид“ стипендира студенти од Фармацевскиот и од Медицинскиот факултет, ги поддржува и придонесува за успешна работа на голем број македонски и странски комори, асоцијации и организации. Таа е докажан поддржувач и на македонскиот спорт и на македонските репрезентации во ракомет, одбојка и во кошарка. Компанијата активно ја поддржува и културата преку овозможување врвни услови за творење на македонските истакнати уметници.
4. Акционерите. „Алкалоид“ работи на транспарентен и етичен начин и е во редовна комуникација со своите акционери и со јавноста, со цел точно, прецизно и навремено информираме за секое важно прашање. Компанијата се грижи за зголемување на вредноста на акциите преку амбициозен, реален и оправдан развој, со намалување на ризикот, подобрување на уделот на пазарот, внатрешната ефикасност и на процесот на бизнис-планирање. Во 2009 и во 2014 година „Алкалоид“ оправдано е награден од Македонската берза како најтранспарентна компанија.

Својата посветеност кон понудување квалитетни производи на купувачите што се добиени во производствените процеси што ги задоволуваат највисоките светски стандарди за производство, „Алкалоид“ ја потврдува со многубројните сертификати за квалитет и со добрите производствени практики. Така, компанијата работи во согласност со меѓународниот стандард ИСО 9001 со што го гарантира квалитетот на своите производни центри и со меѓународниот стандард ИСО 14001- сертификат за заштита на системите за животна средина. Во 2005 година Министерството за здравство на Република Македонија првпат го додели сертификатот Добра производна практика на македонски производител



на лекови. Производната програма Билка е верификувана со првиот сертификат за методи на органско производство во согласност со европските директиви.

Грижата за животната околина е еден од долгорочните принципи на деловната политика на „Алкалоид“, така што системот за управување со животната средина е дел од нејзиниот интегриран менаџмент-систем. Во 2012 година производствениот центар Фармација доби од Министерството за животна средина и просторно планирање А-дозвола за усогласување со оперативниот план за интегрирано спречување и контрола на загадувањето. Со оваа дозвола „Алкалоид“ се наоѓа на листата на ретко одговорни компании што во текот на секојдневните производствени операции се грижат и водат сметка за интегрирано спречување и контрола на загадувањето на животната средина.

Со цел да обезбеди потврда за тоа дека целокупното одвивање на производните процеси, од влезот на суровините во фабриката до излезот на готовиот производ, се одвива во согласност со светските водечки норми за производство, „Алкалоид“ иницира редовни проверки на погоните за производство од домашни и од надворешни законодавни инспекциски служби, сертификациски - нотификациски тела, како и проверки од купувачите и од деловните партнери во согласност со договорите за работа.

Континуитетот на почитување на стандардите, водичите и директивите, како законска обврска и како заложба за квалитет, безбедност и ефикасност на сите производи во „Алкалоид“ секогаш е присутен бидејќи води до нашата цел:  
ЗДРАВЈЕТО, ПРЕД СЕ (<http://www.alkaloid.com.mk/>)

„Алкалоид“ е една од компаниите што му посветува внимание на создавањето пријатна работна средина за вработените. Таа е посветена на нивниот професионален развој, наградувањето и задржувањето на нивните таленти и за таа цел обезбедува структурирани процеси, процедури, ресурси и работно опкружување што ќе ги извлече и ќе ги задржи најдобрите вработени.

Нејзината активна политика за вработување има цел да ги позиционира вработените на оние работни места на кои нивните способности, знаење и компетенции најмногу ќе дојдат до израз.

Препознавајќи ја важноста на учењето како непрекинат процес во текот на животот, „Алкалоид“ обезбедува континуирани обуки и едукација за зголемување на способностите на своите вработени. Компанијата го нагласува обидот да обезбеди баланс меѓу приватниот и професионалниот живот на вработените. Оттука, освен што го поддржува начинот на кој работат вработените, истовремено го поддржува и нивниот личен живот преку флексибилност и конзистентност во работните часови и вклучување на нивните идеи и предлози во унапредувањето на квалитетот на работните односи.

„Алкалоид“ има усвоено Код на етичко однесување на вработените што е јавен и достапен на нејзината веб-страница. Правилата за однесувањето на работното место претставуваат збир на морални, етички и правни принципи за водење на работата во компанијата и тие служат како упатство или водич за вработените.

Развојот на високопрофесионален и етички однос на вработените претставува еден од главните приоритети на највисокиот менаџмент на компанијата. Кодот на етичкото и на бизнис-однесувањето е сублимат на правила за однесување на работното место што треба да им бидат од помош на сите вработени за нивно подобро функционирање, а со цел да има помалку неусогласености и грешки што при евентуална појава би го нарушиле угледот на вработениот, а со тоа и на компанијата.

## **6.2.2 Фондација „Трајче Мукаетов“**

Целта на основањето на Фондацијата „Трајче Мукаетов“ е поддржување на проекти од сферата на фармацијата, медицината и науката, пред сè, поддржување на младите амбициозни кадри што својата кариера им ја посветиле

на овие дејности. Почнувајќи од учебната 2007/2008 година до денес, Фондацијата „Трајче Мукаетов“ има обезбедено вкупно 304 стипендисти по фармација и по медицина од Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“. Од овие стипендисти 24 веќе се во редовен работен однос во компанијата „Алкалоид“.

Во интрес на регуларноста, транспарентноста и вистинскиот избор на стипендистите, Фондацијата, во согласност со својот статут, објавува јавен конкурс во медиумите. Со цел селекцијата на студентите да биде транспарентна и фер, компанијата-основач на Фондацијата во ниеден момент не се меша во изборот. За таа цел Фондацијата има формирано стручна комисија што го прави изборот на студентите за стипендирање. Притоа, членовите на комисијата, во чиј состав има претставници на Фондацијата, претставници на двата факултета, Фармацевтскиот и Медицинскиот, како и на студентите го прават изборот врз основа на дефинирани и јавно објавени критериуми, по максимално регуларни и транспарентни постапки. Стипендиите изнесуваат по 6.500 денари (105,7 евра) месечно, во текот на целата календарска година. Фондацијата има строго утврдена постапка за информирање на сите апликанти за стипендијата, а финалната селекција се објавува во печатените медиуми. Почнувајќи од 2010 година Фондацијата има воведено доделување еднократна парична награда, во висина од 1.200 евра во денарска противвредност за првенците на генерацијата на Медицинскиот и на Фармацевтскиот факултет при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ од Скопје.

Почнувајќи од 2010 година Фондацијата „Трајче Мукаетов“ организира хуманитарен пикник за вработените и за нивните семејства. На овој пикник вработените донираат преку купување маички, а средствата што се собираат се донираат за хуманитарни цели. Во 2014 година собраните средства беа донирани за опремување на Одделот за неонатална интензивна нега на Клиниката за детски болести при Клиничкиот центар во Скопје. Во 2013 година собраните пари од хуманитарниот пикник беа донирани за новороденчињата на Клиниката за гинекологија и акушерство. Во 2012 година парите беа донирани за набавка на медицински материјали и опремување на одделите за детска онкологија и детска имунологија на Клиниката за детски болести.

Во 2008 година неколку бизнис-компани, вклучувајќи го и „Алкалоид“, на македонскиот пијанист Симон Трпчевски му подарија пијано од марката „Стенвеј“, чија вредност се проценува на 120.000 долари.

„Алкалоид“ е една од најнаградуваните компании во Македонија во категоријата општествено одговорна компанија. Во 2013 година „Алкалоид“ ја доби државната награда „Мајка Тереза“ за особено значајни остварувања од интерес на државата во областа на хуманоста и човечката солидарност и за поттикнување, унапредување на меѓусебното разбирање и развој на соработката, како меѓу народите, така и меѓу припадниците на различните заедници, култури и вери. Паричниот надоместок од наградата што го доби генералниот директор на компанијата тој го донираше во Заводот за рехабилитација на деца и младинци „Св. Климент Охридски“ од Скопје.

Во 2013 година „Алкалоид“ доби Златен медал од Црвениот крст на Македонија како знак на благодарност за поддршката на нивните цели. Партнерството вклучува реновирање и ребрендирање на Дневниот центар за дарување крв во Домот на хуманитарни организации „Даре Џамбаз“. Главна цел на обновениот центар е да се афирмира не само како место за дарување крв, туку и како база за едукација на потенцијалните крводарители и за разменување меѓусебни идеи и искуства во рамките на крводарителската дејност.

Во 2012 година компанијата „Алкалоид“ ја почна хуманитарната кампања „Биди ми пријател“ во соработка со Здружението за борба против рак „Борка“. „Алкалоид“ донира опрема и медицински апарати на Одделот за детска онкологија при Клиниката за детски болести во Скопје и помогна во опремувањето на детските соби. Во рамките на кампањата и за нејзини потреби, компанија оддели дел од средствата што ги доби во рок од девет месеци од продажбата на својот бренд „Бекутан“. Истата година „Алкалоид“ донира девет машини за хемодијализа во пет здравствени центри во Македонија. Целта на

оваа донација е да се олесни третманот за пациентите на хемодијализа, да се подобри квалитетот и да им се олесни пристапот на болните до нивната терапија.

Во 2012 година „Алкалоид“ ја доби и наградата „Златна бубамара на популарноста“ во категоријата општествено одговорна компанија. Генералниот директор им ја посвети наградата на своите вработени, истакнувајќи дека компанијата ќе продолжи да се грижи за општеството и ќе се бори да има сè поголем број среќни и задоволни луѓе.

Центарот за институционален развој ЦИР му додели две награди на „Алкалоид“ - за филантропија и за општествена одговорност за 2011 година. Една награда е во категоријата однос кон вработени и го опфаќа аспектот за развој на вработените, односно стимулирање вештини и обука на кадарот, а со зголемување и со подобрување на нивните способности и капацитети се зголемува подготвеноста за напредок во кариерата, а наедно се подобрува целокупното дејствување на компанијата и се спроведува стратегијата за нејзин континуиран раст и развој. Втората награда е во категоријата однос кон животната средина, што значи дека оваа компанија ги зголемува позитивните влијанија врз бизнис-дејствувањето, заштедата и ефикасната употреба на природните ресурси и заштитата на биодиверзитетот. Во 2013 година „Алкалоид“ повторно доби награда од ЦИРа за севкупна посветеност кон општествената одговорност преку проекти за унапредување и развој на квалитетен живот.

Исто така, „Алкалоид“ е добитник на наградата за социјално одговорни практики за проектот за развивање на собирањето билки во Македонија, дејност што ќе им овозможи основни или дополнителни приходи на билкособирачите. Целта на „Алкалоид“ е со спроведувањето на овој проект да се воведат стандардот „Fair Wild“, но и да се подобрат бизнис-процесите преку подобрување на својот однос кон околината, општеството и клиентите, како и зголемување на угледот и конкурентноста на компанијата на меѓународната бизнис-сцена.

При спроведувањето е подготвена потребната документација според барањата на стандардот, одржани се обуки на билкособирачите поради запознавање со принципите на стандардот, имплементирани се одржливи практики за билкособирање, посетени се региони на територијата на Р. Македонија каде што се врши собирање на лековити билки и на магацинските простори и на просториите каде што се врши сушење на собраниот материјал, направена е валидација на условите во кои се врши сушење и консултација за подобрување на условите.

Ова ѝ овозможи на компанијата да ги зголеми угледот и репутацијата во домашни и во меѓународни рамки, особено поради фактот дека само три компании во светот го имаат овој стандард. Зголемена е конкурентноста во комерцијалните активности на продажба на производи со додадена вредност што се конкурентни според уникатноста. На овој начин „Алкалоид“ промовира високи етички вредности на дејствување од еден нов, модерен и светски признат аспект, овозможува бенефит за билкособирачите и за нивните заедници, како од материјален, така и од професионален аспект, фер и транспарентни економски односи меѓу билкособирачите и претпријатието.

### **6.2.3 Резултати од истражувањето**

Со цел подобро разбирање на мотивите на „Алкалоид“ да иницира социјално одговорни практики и да вложува во општеството, истражувачот направи обемна анализа на документите што во голем број беа на располагање на веб-страницата на „Алкалоид“, преку новинарски написи и интервјуа со првите луѓе на компанијата. Исто така, „Алкалоид“ покажа голема подготвеност за соработка преку учество во директно интервју со неколку раководители на различни сектори и нивни придонес преку транспарентно обезбедување податоци и информации. Истражувачот направи и интервјуа со шест студенти што се стипендисти на Фондацијата „Трајче Мукаетов“.

Врз основа на добиените податоци, може да се заклучи дека „Алкалоид“ навистина претставува лидер во планирањето и спроведувањето на социјалната одговорност во Македонија. Менаџерите што учествуваа во интервјуата имаа одлично разбирање за општествената одговорност внатре во компанијата и кон целокупното општество. Дефинирањето на општествената одговорност беше во согласност со современите трендови, свесни дека нивната компанија е меѓу социјално најодговорните компании што ги поставуваат критериумите за однесување кон вработените и заедницата.

За внатрешната социјална одговорност, насочена кон вработените, задолжен е секторот за човекови ресурси. Во тој сектор се води сметка вработените да бидат распределени на соодветни места според нивните квалификации, да добиваат соодветни обуки и да имаат еднакви можности за професионален развој. „Алкалоид“ му посветува посебно внимание на создавањето пријатна работна атмосфера што поттикнува професионален и етички меѓусебен однос, заснован врз почитување и комуникација. Компанијата ги мотивира вработените во сите сектори да учествуваат со предлози и со идеи за општествено одговорни практики, но сите се согласуваат дека конечната одлука за интервенцијата ја донесува највисокиот менаџмент. Од неговата поддршка и иницијативност зависат и вклученоста и мотивацијата на вработените да учествуваат во развивањето проекти со кои помагаат да се унапредат условите во општеството.

Компанијата има разработена корпоративна социјална стратегија во која јасно ги дефинира своите намери и цели и успешно комуницира со вработените и со пошироката јавност. Различни сектори во компанијата се задолжени за процена на постигнатите резултати. Ефектите се документираат во годишни извештаи што се споделуваат со акционерите, бордот на директори, вработените и со јавноста.

Во однос на мотивите за инвестирање во општеството, испитаниците од компанијата се едногласни дека како водечка компанија во фармацевтската индустрија треба да претставуваат позитивен пример во општеството преку

обезбедување помош во одредени области со кои се подобрува животот на граѓаните. Испитаниците се свесни дека нивниот углед и репутација се на високо ниво и дека со секоја социјална интервенција само се потврдува нивната улога на добродетел во општеството. Презентирањето позитивен пример во општеството е свесен избор на компанијата и за таа цел постои голема посветеност, како од највисокиот менаџмент, така и од вработените.

Раководител во „Алкалоид“:

*Ако ние, компаниите, не ѝомаѓаме во оштетението, што ги имаме? Нашиите мотиви се од идеолошки причини. Ние веруваме дека можеме многу да придонесеме во борбата за подобро општество. Наша цел е младите луѓе да ги препознаваат нашите вредности преку начинот на кој се грижиме за своите вработени и за општеството. Наша цел е да бидеме компанија за пример што ќе биде ценета според вредностите што ги почитуваме и практикуваме (машки пол, високо образование, на возраст од 42 години).*

„Алкалоид“ има однапред определена социјална политика во која ги има дефинирано областите каде што има намера да ја насочи својата помош. Областите што се одредени се однесуваат на помош во медицината и фармацијата, образованието, истражувањето и науката, спортот и културата. „Алкалоид“ нема агресивна политика на маркетинг за помошта што ја насочува кон општеството. Напротив, голем број од социјалните интервенции што вклучуваат индивидуална помош при лекување не се јавно достапни и за нив не може да се најде информација во јавноста.

Раководител во „Алкалоид“:

*Грижата за вработените и придонесот што како компанија можеме да ѝо дадеме на полето на општествена одговорност се наш врвен приоритет. Дури и во услови на криза, ние останавме доследни на овие принципи придонесувајќи толку колку што можеме во најредокој заедницата во која функционираме. Едноставно, стоиме и ќе стоиме зад сè што е најдобро од Македонија. И како што се вели, за добрите*



дела секогаш добро се зборува (машки пол, високо образование, на возраст од 41 години).

При ова истражување посебно внимание ѝ се посвети на помошта што „Алкалоид“ ја обезбедува за студентите. Компанијата смета дека со стипендиите го зголемува мотивот кај студентите да го постигнат најдоброто во текот на студирањето. Критериумите за избор се строги и се одредени со услови што се следат во текот на целото студирање. Еден од критериумите е социоекономската состојба на семејството, но поважен критериум е желбата за успех изразена преку просек над 8 во текот на целото студирање. Ако стипендистот го изгуби просекот, должен е да го врати износот што го има примено по основа на стипендија.

Во „Алкалоид“ се свесни дека помошта што им ја даваат на студентите од фармација и медицина ја зголемува нивната репутација како посакуван работодавец. Од друга страна, вработувањето на 24 стипендисти на „Алкалоид“ во компанијата по завршувањето на студирањето е доказ дека тие се заинтересирани да го привлечат и да го задржат најдобриот кадар на студенти што излегува од овие факултети.

Раководител во „Алкалоид“:

*Корпоративната социјална одговорност не е посебна програма за нас, туку тоа е она што ние го правиме секој ден, се обидуваме да го зголемиме позитивниот импакт, а да ги намалиме негативните ефекти во работењето. Нашата компанија нема да биде успешна ако имаме слабо и неразвиено општество што ќе им го оставиме на нашите деца (машки пол, високо образование, на возраст од 42 години).*

За потребите на ова истражување, студентите беа земени како заедница, дефинирајќи ги како група луѓе што имаат исти интереси и слични проблеми. Истражувачот се сретна со четворица студенти по фармација и двајца студенти по медицина. Студентите беа многу позитивни во однос на помошта што ја

добиваат од „Алкалоид“, истакнувајќи дека многу им значи во планирањето на студентскиот буџет.

На прашањето што значи корпоративна социјална одговорност, студентите не покажаа големо знаење за концептот, иако посочија повеќе примери на компании што имаат вложувано во заедницата. Според нив, „Алкалоид“ ги има иницирано овие стипендии за да ги мотивира студентите да постигнат колку што е можно подобри резултати во текот на студирањето. Тоа е и причината што „Алкалоид“ инсистира да се одржува висок просек на оценки во текот на целото студирање. Кај студентите владее мислење дека нема голема конкуренција за овие стипендии, пред сè, поради просекот што е еден од најважните критериуми. Голем број студенти што имаат просек понизок од 8,5, иако ги исполнуваат условите, сепак, не се сметаат за конкурентни, поради можноста просекот да се намали до крајот на студиите и да бидат соочени со враќање на стипендиите.

Студентите се многу благодарни затоа што стипендиите се редовни и секогаш се исплаќаат на почетокот на месецот, без никакво задоцнување. Тоа им овозможува полесно да ги планираат трошоците во текот на месецот. Како стипендисти, студентите имаат можности да учествуваат во други, внатрешни иницијативи на компанијата, поврзани со промовирањето на производите и маркетингот, но, како што нагласуваат студентите, тие никогаш не се чувствуваат искористени, затоа што секогаш кога се ангажирани за дополнителна работа, добиваат надоместок за тоа и обезбедена им е логистика во превоз и организација. Неколкумина од студентите учествуваат и во летните истражувачки кампови што ги организира Факултетот за фармација, а спонзориран е од повеќе спонзори, меѓу кои и „Алкалоид“.

**Студентка по фармација:**

*За мене е голем предизвик по завршувањето на студирањето да работам во „Алкалоид“. Таа е најдобрата фармацевтска компанија во Македонија, а таму ќе имам можност за истражување и за напредок во иекој на работата. Иако конкуренцијата е голема, се надевам дека тоа што веќе*

добивам стипендија ќе ме најрави њоконкурентна од другите. Мојот просек на студирање е 9,80 (женски пол, на возраст од 20 години).

Тројца од испитаниците се надеваат дека ќе успеат да најдат работа во „Алкалоид“ по завршувањето на студиите. Речиси сите се согласуваат дека „Алкалоид“ е посакуван работодавец, со добра репутација во однос на професионалниот развој на вработените, можностите за научноистражувачка работа и квалитетот на производите што ги нуди. Свесни се дека со стипендиите се зголемува конкуренцијата меѓу кандидатите за работа, затоа што стипендистите се најдобри студенти од двата факултета. На тој начин „Алкалоид“ се осигурува дека ќе го привлече најдобриот млад кадар што излегува по студирањето. Другите тројца испитаници се надеваат дека по завршувањето на студиите ќе успеат да најдат работа во странство.

На прашањето кои се мотивите на компанијата да обезбедува стипендии, тие ја наведуваат желбата на „Алкалоид“ да ја зголеми мотивацијата кај студентите да остваруваат подобри резултати на факултет, а со тоа и да си обезбеди квалитетен избор на кадар. Некои од студентите посочуваат дека е голема веројатноста да постои даночно олеснување што го поттикнува „Алкалоид“ да одвојува дел од својот профит за поддршка на студентите. Студентите што имаат повисок просек се согласуваат дека дополнителен мотив да го задржат просекот е и еднократната награда што „Алкалоид“ му ја дава на првенецот на генерација што изнесува 1.200 евра, износ што го сметаат за многу значаен.

#### Студент по медицина:

Покрај желбата да се мотивираат студентите да бидат колку што е можно подобри, исто така, мотив на „Алкалоид“ да финансира студентите е желбата да го одржува името на Трајче Мукаејов, њоранешен генерален директор, кој беше на чело на компанијата 34 години (машки пол, на возраст од 21 година).

Покрај финансиската корист што ја добиваат студентите што им помага во секојдневниот студентски живот, студентите сметаат дека статусот на

стипендисти на „Алкалоид“ го зголемува нивниот углед кај професорите. Дел од редовните професори се членови на комисијата за доделување стипендии и се запознаени со строгите критериуми за избор. Студентите се надеваат дека статусот на стипендисти на најголемата фармацевтска компанија ќе ги направи поконкурентни при барањето работа.

#### **6.2.4 Заклучоци од студијата на случај за „Алкалоид“**

Од анализата на собраните податоци може да се заклучи дека „Алкалоид“ е една од компаниите во која општествената одговорност е на врвот на менаџерската агенда. Веќе долго време компанијата стратегиски е посветена на имплементирањето на социјално одговорни практики што придонесуваат за подобрување на условите на општествените групи со кои соработува. „Алкалоид“ е една од ретките компании што има развиено корпоративна социјална стратегија што е јавно достапна до сите заинтересирани. Во неа се наведени областите и приоритетите на компанијата, кои ги вклучуваат вработените, вложувањето во заедницата и зачувувањето на животната средина, односот со клиентите и со своите акционери.

Создавањето пријатна работна атмосфера и професионалниот развој на вработените е еден од врвните приоритети на „Алкалоид“. Компанијата инвестира во својот кадар, неговата соодветна обука и доедукација, со цел подобрување на деловните процеси, управување на постојаните промени и на динамиката на работата, технолошкиот напредок, мотивацијата, личниот прогрес, напредувањето во кариерата. Ваквата репутација на „Алкалоид“ ја прави компанијата еден од најпосакуваните работодавци во областа на фармацијата.

Интересно е да се забележи дека општествената одговорност во „Алкалоид“ се спроведува најчесто директно, при што се развива меѓусебна соработка меѓу корисниците на помошта и компанијата. Таков е односот меѓу студентите и компанијата, при што студентите што се стипендисти имаат

развиено лојалност и приврзаност кон „Алкалоид“ и многумина од нив ја гледаат својата професионална кариера во неа. Од друга страна, компанијата настојува да им даде фер третман на сите стипендисти и максимално да ги почитува обврските на кои се обврзала.

Основниот мотив на „Алкалоид“, желбата да ги мотивира студентите да бидат колку што е можно подобри, се потврдува од разговорите со студентите што се корисници на стипендиите. Очекувањето од компанијата да се потврдат пред професорите е силен мотив што ги тера студентите да остваруваат колку што е можно поголем просек. Еднократната награда што се доделува на крајот на годината, исто така, е силен мотив за студентите да го постигнат највисокиот просек и да се здобијат со титулата првенец на генерација.

За „Алкалоид“ општествената одговорност е свесен избор и со гордост ја носи титулата што најчесто ѝ се доделува на компанијата од јавноста, а тоа е лидер во социјалното вложување. И покрај многубројните награди и признанија што компанијата ги има добиено во последните неколку години, таа продолжува скромно да ја следи својата стратедиска определба. Компанијата многу малку ги употребува социјалните интервенции во маркетиншки цели. Таа е свесна дека со вложувањето во студентите како потенцијален иден кадар во сопствената компанија, остварува конкурентска предност во однос на другите компании од фармацевтската индустрија.

Користа што ја добиваат студентите од помошта на компанијата не е само од материјална природа. Таа ги мотивира студентите да го развијат својот максимален капацитет, го потврдува нивниот квалитет и ги прави поконкурентни на пазарот на трудот. Студентите што се стипендисти, слично како и компанијата, имаат конкурентска предност во однос на другите студенти, затоа што стипендијата е потврда за нивниот квалитет, способности и успех, што е прифатен и признаен на соодветниот факултет и воопшто во општеството.

Во овој однос може да се заклучи дека групата студенти што конкурираат за стипендии и се трудат да ги задржат во текот на школувањето се во улога на активни примачи на помош, тие се подготвени да преземат обврски со кои ќе си

помогнат самите на себе во остварувањето на своите потреби поврзани со образованието и подоцна во процесот на барање соодветна работа.

Студија на случај: 3

Компанија од областа на информатичката технологија „Дуна компјутери“

Социјална интервенција:

Ресоцијализација на деца од Воспитно-поправниот дом во Тетово

### **6.3 Студија на случај 3: Компанија од областа на информатичката технологија „Дуна компјутери“**

„Дуна компјутери“ е водечка македонска компанија од областа на информатичката технологија што обезбедува целосни решенија за интеграција и одржување во компаниите, мобилни решенија и услуги за управување со документи. Во своето 20-годишно работење „Дуна компјутери“ се разви во експерт за корпоративни проекти и позната е по своите софтверски решенија.

Основните активности на „Дуна компјутери“ ,од основањето до денес, се оформуваа и се приспособуваа според барањата и потребите на корисниците и опфаќаат: компјутерски инженеринг, развој на апликативен и специјализиран софтвер, развој на системи за автоматска идентификација и прибирање податоци, продажба на компјутерски системи и компоненти, проектирање, изведба и одржување на компјутерски мрежи, дистрибуција на печатачи, мултифункционални уреди, фотокопири, телефакси, продажба на навигациски уреди, обука, инсталација, сервисирање и поддршка на сите производи, производство, дистрибуција и одржување на фискална апаратура, најмување и дистрибуција на конференциски системи и системи за симултан превод.

„Дуна компјутери“ има продажен салон за „Apple“ во Скопје, сместен во Градскиот трговски центар. Во 2009 година отвори Регионален тренинг центар за „Apple“, кој е прв центар за бесплатни обуки за „Apple“ на Балканот. Визијата на „Дуна компјутери“ е да стане препознатлива компанија што ќе обезбеди најнови технолошки достигнувања за сите свои корисници, со нив ќе изгради стабилно партнерство и ќе постигне највисоки стандарди за општествено дејствување.

#### **6.3.1 Корпоративна социјална одговорност на „Дуна компјутери“**

„Дуна компјутери“ ја насочува општествената одговорност кон овозможување квалитетни производи за потрошувачите, грижа за вработените и

вложување во заедницата преку спортот, грижата за децата и заштитата и унапредувањето на животната средина.

За да биде сигурна дека нејзините корисници ќе го добијат најдоброто решение, компанијата го вложува сето свое знаење, искуство и труд во воспоставувањето и спроведувањето на системот за квалитет. Системот за квалитет постојано се надградува и вклучува нови стандарди во работењето со редовна ресертификација. „Дуна компјутери“ го заснова односот со корисниците врз доверба и грижа за нивните потреби што не завршува само со чинот на продажба на производот.

Како гаранција за квалитетот што им го нуди на своите корисници, „Дуна компјутери“ има развиено политика на партнерство наречена „Сите ние сме партнери“. Ваквата политика ги вклучува корисниците со нивните специфични барања и потреби, управата и вработените, доверливоста и чесноста, стручноста и посветеноста на работата, подготвеноста за непрекинат развој и набавувачите што ѝ обезбедуваат производи со врвен квалитет и во чекор со најновите достигнувања во светот.

„Дуна компјутери“ е прва македонска компанија во областа на информатичката технологија што е сертифицирана со стандарди ИСО 14001 и која активно работи на полето на заштита и зачувување на околината. „Дуна компјутери“ ја прифаќа грижата за околината како нужна одговорност кон околината во која работи. Таа има развиено политика за заштита на животната средина наречена „Нашата земја, наша индина“. Клучни цели на оваа политика се да се намали потрошувачката на енергетски ресурси во деловните процеси, да се подигне свеста за заштита на непосредната околина, да се промовираат зелените материјали, опрема и пакување и да се зголеми угледот на компанијата и на вработените како компанија што води грижа за својата животна средина.

„Дуна компјутери“ има развиено програма наречена „Зелена канцеларија“, преку која нуди бесплатни консултации од специјалисти за тоа како да се оптимизираат решенија во бизнисите што ќе овозможат одржливост и намалување на негативното влијание на животната околина; намалување на



емисијата на CO<sub>2</sub>, потрошувачката на енергија и електронскиот отпад; како правилно и совесно да се рециклира. Оваа програма промовира намалување на употребата на хартија преку двострано печатење, печатење на хартија со помал формат, опција скенирање и праќање електронска порака, добивање факс на е-адреса, при што се избегнува употреба на хартија. Со цел да се намали употребата на енергија, „Дуна компјутери“ обезбедува производи со голема енергетска ефикасност што ги исполнуваат соодветните стандарди и погодни се за рециклирање.

Во својата политика за вработени „Дуна компјутери“ ги става вработените за свој врвен приоритет. Со ваквата политика „Дуна компјутери“ се стреми да обезбеди атрактивна и посакувана работна средина во која вработените ќе бидат успешни, креативни и ќе ги поддржуваат вредностите и целите на компанијата. Вработените имаат можност да учествуваат во градењето на визијата на компанијата и во исполнувањето на нејзината мисија. „Дуна компјутери“ ги охрабрува своите вработени да се стремат кон амбициозни професионални цели, да развиваат нови вештини, знаења и квалификации со кои ќе обезбедат поконкурентни пазарни услови за себе и за компанијата.

„Дуна компјутери“ ги охрабрува своите вработени да го зголемат чувството на општествена одговорност преку нивно ангажирање за иницирање и реализирање практики со кои ќе придонесат за подобрување на општествените процеси и на животната средина. Вработените имаат формирано „Офанзивен еколошки тим“, кој постои повеќе од десет години и се залага за презентирање на позитивни примери во однос на зачувувањето на чиста еколошка околина и здрава животна средина.

„Дуна компјутери“ е компанија што силно верува дека бизнисите треба да се вклучат во општествениот живот преку поддршка на спортот, културата, образованието и развој на децата и заштита и одржување на животната околина. Од досегашните спроведени активности во областа на образованието и поддршка на децата, значајни да се споменат се: донација на опрема во Училиштето за деца со социјални потреби; донација на Домот за деца „11 Октомври“; донација на

компјутери и компјутерска опрема на Образовниот и рехабилитациски центар за деца со проблеми со слухот „Кочо Рацин“ - Битола; отворање и одржување бесплатни обуки за студенти во регионалниот центар „Ашле“; проект за ресоцијализација на децата од Воспитно-поправниот дом во Тетово.

„Дуна компјутери“ е активен поддржувач на развојот на спортот во Македонија. Оваа компанија се јавува како донатор и спонзор на голем број спортски настани и натпревари: Интернационален натпревар во одбојка за основни училишта; поддршка на Пливачката федерација; Европско првенство во одбојка; Првенство во сноуборд во Македонија; поставување табли за планинарската патека Скопје - Водно - Матка; Охридски маратон, Скопски маратон, 16. Балканско сениорско карате првенство и други.

„Дуна компјутери“, како поддржувач на „Зелена Македонија“, има финансирано проекти за садење дрвја на Пелистер и неколку акции за собирање и рециклирање на електронски отпад. Компанијата е голем поддржувач на заштитата на животните и таа заложба ја покажува преку донирање животни во скопската Зоолошка градина, идентификација, обележување и мапирање на белоглавиот орел, донација на идентификациски микрочипови за улични кучиња и други.

Како поддржувач на културниот развој во Македонија, „Дуна компјутери“ ја има поддржано реставрацијата на ановите во манастирот „Св. Јован Бигорски“ и има донирано икони во црквата „Св. Димитрија“ во Бањишта - Дебар.

Корпоративната социјална одговорност на „Дуна компјутери“ е потврдена преку многу награди и признанија од различни институции. „Дуна компјутери“ е добитник на награда за најдобри практики за развој на вработените од Центарот за неформално образование „Триаголник“. Координативното тело за општествена одговорност и Министерството за економија ѝ додели на компанијата јубилејно признание за континуирано спроведување на општествено одговорни практики во периодот од 2007 до 2011 година. Компанијата беше прогласена за Супербранд за Македонија за 2011/2012, а во 2012 година, исто така, доби сертификат за компанија со добро корпоративно работење од

Транспарентност нулта корупција, Награда за заштита на околината 2004/2005 од Амбасадата на Република Германија, сертификат за компанија со добро корпоративно дејствување од УСАИД и Министерството за економија, Награда за филантропски активности од УСАИД и ЦИРа, Национална награда за најдобри општествено одговорни практики во 2009 година во категорија животна средина и многу други.

За потребите на ова истражување подетално беше разгледан проектот што е инициран од „Дуна компјутери“, а изработен со одобрение на Управата за извршување санкции. Проектот е наменет на ресоцијализацијата на децата од Воспитно-поправниот дом во Тетово, Отворено одделение - Велес, а реализиран е во периодот од јуни до септември 2013 година. Во согласност со проектот, организирани се креативни работилници за изработка на ракотворби, при што целта беше да се структурира слободното време на штитениците, да се научат нови вештини и да се покаже дека работата и трудот се вреднувани, а во насока на успешната ресоцијализација во општеството. За потребите на проектот „Дуна компјутери“ потпиша Меморандум за соработка со Управата за извршување на санкции. Во рамките на овој проект се реализираа осум работилници на кои малолетниците изработија креативни ракотворби од материјалите и од алатите што ги набави „Дуна компјутери“. Компанијата ангажираше двајца наставници што ги подучуваа децата на нови вештини што се потребни за да ги изработат ракотворбите - керамички украси, слики, накит, дрвени производи и производи од хартија.

Во септември 2013 година „Дуна компјутери“ организираше добротворна аукција за продажба на ракотворбите и сликите изработени од штитениците на домот, пред платото на своите канцеларии. „Дуна компјутери“ ги покани дипломатските претставници, деловните партнери, меѓународните и домашните организации да бидат дел од оваа аукција и да учествуваат во собирањето средства што ќе бидат наменети за потребите на децата од домот.

Воспитно-поправниот дом во Тетово е установа во која се извршува воспитно-поправната мерка упатување во воспитно-поправен дом на малолетни

лица од машки пол. Со законодавството на Република Македонија е определено заводската мерка упатување во воспитно-поправен дом да се изрекува спрема малолетник кога постои потреба од потрајни мерки за негово воспитување и превоспитување. При изрекувањето на мерката упатување во воспитно-поправен дом, судот води сметка за тежината и природата на стореното дело, како и за околностите дали спрема малолетникот порано биле изрекувани воспитни мерки или казна малолетнички затвор. Во воспитно-поправниот дом малолетникот останува најмалку една година, а најмногу пет години.

Во домот е задолжително основно образование, односно секој малолетник мора да го заврши. Подготвителната настава ја водат наставници од ОУ „Макаренко“ од 11 до 13 часот секој ден, освен во викендите. Во текот на извршувањето на воспитната мерка малолетниците можат да учат и занает, со цел да бидат егзистенцијално обезбедени по истекот на воспитната мерка и нивно приспособување и социјализирање во натамошниот живот. Практичната обука се изведува во текот на 18 месеци и малолетникот добива уверение за завршен занает.

#### **6.4 Резултати од истражувањето**

За подобро разбирање на социјалната одговорност на „Дуна компјутери“, нејзините мотиви и начинот на избор на целната група со која ќе се работи, истражувачот спроведе три интервјуа со одговорни лица од компанијата и едно интервју со одговорното лице од Управата за извршување на санкции.

Испитаниците од „Дуна компјутери“ покажаа одлично ниво на разбирање на корпоративната социјална одговорност. „Дуна компјутери“ се стреми да биде препознаена како општествено одговорна компанија. За да се здобие со таква репутација, компанијата и вработените, кои се охрабрани да се однесуваат одговорно, имаат слобода и флексибилност да предлагаат иницијативи и да преземаат активности преку кои ќе ја потврдат својата заложба.

Вработените во „Дуна компјутери“ се запознаени со политиката за унапредување на професионалниот развој и напорите на компанијата да биде препознаена како социјално одговорна компанија. Вработените се чувствуваат вклучени во донесувањето одлуки за социјални интервенции преку давање предлози и идеи, но, сепак, конечната одлука за тоа каде да се инвестира и која социјална група да се поддржи доаѓа од менаџментот на компанијата.

„Дуна компјутери“ нема развиено стратегија за социјална одговорност, но има формирано комисија за различни прашања, од кои една се занимава со општествената одговорност. Најчесто менаџерите одлучуваат за барањата за спонзорство и донации што ги добиваат и преземаат активности по иницијатива на вработените. Спонзорствата и донациите се предвидени како ставка во годишниот буџет, но не е специфицирано на кој начин и за кои потреби ќе се донира.

Одлуката да се иницира проектот за ресоцијализација на децата од Воспитно-поправниот дом во Тетово беше донесена околу Нова година, кога голем број компании преземаат хуманитарни активности, со цел да се покаже поинаков модел од едноставно донирање во социјалните институции. Иницијативата за проектот доаѓа од вработените во компанијата и тие подолго време размислувале и истражувале каде да донираат. Организацијата траела подолго време за да се обезбедат сите потребни дозволи од државните институции. Во организирањето на активностите биле вклучени околу 20 вработени. За потребите на проектот биле најмалку двајца наставници што ги организираат активностите со малолетниците од домот. „Дуна компјутери“ обезбедува хонорари за наставниците и ги набавува материјалите и средствата што се потребни за изработка на ракотворбите.

Раководител во „Дуна компјутери“:

*Нашата идеја беше преку овој проект да направиме нешто поинаку, да ја актуализираме потребата за помош на децата од Воспитно-поправниот дом, да ја зголемиме свеста кај луѓето дека на овие деца им е потребна*

помош при ресоцијализацијата и враќањето назад во општеството. Тоа е многу повеќе само од обезбедување новогодишни подароци за социјалните инклузии, практика што е преферирана од голем број македонски компании (женски пол, високо образование, на возраст од 44 години).

Мотивот за реализирање на овој проект е во желбата систематски да се помогне одредена социјална група што не е многу во центарот на вниманието за време на новогодишните празници. Преку аукцијата што ја иницира „Дуна компјутери“ кон крајот на проектот, покрај намерата да се соберат финансиски средства, се настојуваше да се актуализира лошата ситуација на малолетниците во домот и, пред сè, да се подобри разбирањето за оваа состојба, со цел да се намали општествената стигма кон овие малолетници и да се разбере потребата за вложување во нивна социјална ресоцијализација. За таа намера на аукцијата беа поканети и претставници на Детска амбасада и на УНИЦЕФ. Интересно е да се забележи желбата на вработените да ги одбранат малолетниците од предрасудите на луѓето што биле присутни на аукцијата. Покрај желбата да се обезбеди материјална помош за децата од домот, индиректно вработените се залагаат за неосудување на децата и разбирање на потребата за системски пристап и помош при повторното враќање во општественото живеење.

Вработена во „Дуна компјутери“:

Голем број од граѓаните што минуваа на аукцијата што беше одговорен тив коментираа зошто сакаме да им помогнеме на малолетниците што се одрешиле пред законот. Ние се обидуваме да им објасниме дека тоа не значи дека тие се лоши деца, многумина од нив имаат тажен животен пат и секогаш не е нивни избор да бидат на другата страна на законот (женски пол, високо образование, на возраст од 38 години).

На аукцијата биле поканети претставници од бизнис-компаниите, граѓанскиот сектор, дипломатските претставништва и била упатена отворена покана до граѓаните што сакаат да помогнат. Во поканата била објаснета

намерата за собирање средства преку принципот на финансиско наддавање што во целост ќе бидат наменети за задоволување на потребите во домот. На аукцијата било забележливо разбирањето на компаниите за начинот на собирање средства и донирање преку јавно наддавање за слики и други предмети повеќе од нивната пазарна вредност. Преку аукцијата се собрани доволно пари за да се набават 20 душеци за кревети и исто толку комплекти за постела.

Како корист од социјално одговорните проекти што ги презема компанијата се смета подобрениот углед и предноста што ја има пред другите компании. Друга корист што ја има компанијата од спроведувањето на овој проект е воспоставувањето нова мрежа на односи со државните и со јавните институции што традиционално не би биле воспоставени. Компанијата го смета ова како значајна корист, пред сè, затоа што обезбедува услуги во делот на информатичката технологија за која имаат потреба институциите. Ако се развие меѓусебна доверба, институциите што учествуваат во овој тип проекти се потенцијални клиенти на компанијата. Друга корист е тоа што компанијата ја препознава можноста овој проект да се употреби во односите со јавноста.

Истражувачот стапи во контакт со Воспитно-поправниот дом во Тетово и со Отвореното одделение во Велес, но и двете институции не сакаа да разговараат за проектот на „Дуна компјутери“, образложувајќи дека тие не се надлежни да даваат никакви информации и упатуваа на Управата за извршување на санкции. Управата покажа големо разбирање за поднесеното барање за информации и одговори во краток рок, овозможувајќи средба со лицето што од почетокот било вклучено во спроведувањето на проектот.

Според Управата, ова е првпат бизнис-компанија да иницира проект што се однесува на целна група од нивниот домен. Управата има остварено неколку партнерства со невладини организации и донатори, но никогаш со бизнис-компанија. Оттука произлегува и подобреното разбирање на вработените во Управата за корпоративната социјална одговорност и за користа што можат да ја имаат државните институции.

Управата е многу задоволна од спроведениот проект. Првите контакти биле иницирани од компанијата, но Управата несебично се вклучува и ги обезбедува сите потребни услови за реализација на проектот во домот во Велес. Управата смета дека „Дуна компјутери“ го иницирала проектот само од желба да ѝ се помогне на малолетничката група што престојува во домот за да се оспособи за враќање назад во општеството. Управата посебно ја истакнува посветеноста на група вработени од „Дуна компјутери“ за успех на овој проект. Вработените се ангажирале по работното време и вложиле многу труд и енергија за да може проектот да постигне конкретни резултати.

Управата смета дека компанијата нема директна корист од спроведениот проект. Свесна е дека постојат даночни олеснувања за компаниите што донираат, но не верува дека тоа е најголема корист за компанијата, имајќи предвид дека вработените во голема мера го донирале своето време и со голема посветеност се залагале за проектот. Како индиректна корист, Управата ја наведува можноста за односи со јавноста и искористување на проектот за маркетиншки цели, со оглед на фактот дека голем број медиуми известувале за настаните и за аукцијата.

Одговорно лице од Управата за извршување на санкции:

*Во проектот учествуваа 25 малолетници и имаме многу позитивни реакции од учесниците и од воспитувачите. Иако проектот на „Дуна компјутери“ беше наменет за развивање нови вештини кај децата, сепак, значаен резултат претставува и обидот за промена на културата и овозможување полесна ресоцијализација на децата по завршувањето на нивниот престој во домот (женски пол, високо образование, на возраст од 47 години).*

Користа што ја има Управата од спроведениот проект е голема, затоа што ѝ овозможува да се справи со некои од проблемите што ги има идентификувано. Како што истакнуваат оттаму, проблеми во областа со воспитно-поправните домови има многу и државата презема мерки за подобрување на условите,



вклучувајќи ја и изградбата на нова зграда за Воспитно-поправниот дом во Тетово. Но ваквите проекти овозможуваат побрза интервенција и комплементарна помош во справувањето со проблемите. Покрај материјалната помош, која е многу значајна, позначајно е актуализирањето на проблемот во општеството и градење свест што ќе придонесе за побрза и за успешна ресоцијализација на децата во социјалниот живот.

#### **6.4.1 Заклучоци од студијата на случај**

„Дуна компјутери“ нема развиено корпоративна социјална политика, па оттука презема ад хок активности за помош на заедницата. Тоа што нема таква политика ги мотивира вработените повеќе да се заложуваат за одредени идеи што сакаат да ги реализираат и да им помагаат на нетрадиционални групи што имаат социјална потреба. Интересно е да се забележи дека на иновативен начин компанијата ја обезбедува материјалната помош преку активно вклучување на корисниците, од една страна, и бизнис и граѓанскиот сектор, од друга страна. Притоа, компанијата не настојува само да ја обезбеди потребната помош, туку се насочува и кон менување на свеста и перцепцијата кај пошироката јавност за малолетниците од воспитно-поправниот дом, а тоа претставува нов потенцијал во областа на социјалната политика.

Во секторот за развој на информатичка технологија не се новост социјално одговорните практики, имено постојат повеќе компании што настојуваат да бидат препознаени како социјално одговорни преку обезбедување стипендии за студенти, донирање компјутери во училиштата или обезбедување бесплатни обуки за деца и млади. Во овој сектор постои поизразена конкуренција за тоа која компанија да биде перципирана како социјално одговорна. „Дуна компјутери“ презентира долгорочна посветеност на унапредувањето на условите во малолетничкиот дом, во што свесно и неуморно беа вклучени вработените, а тоа ѝ дава огромна предност во однос на другите компании што го носат епитетот социјално одговорни.

Управата за извршување на санкции, како овластено тело да дава информации за проектот смета дека ова е нов начин на вклучување на компаниите во партнерства за олеснување или за решавање на социјалните проблем.

## 7 Глава 7: Заклучоци од студијата на случаи

---

Во оваа глава е направена соопфатна анализа на податоциите добиено од истражувањето на случаи, извлечени се заклучоци во однос на хипотезата и истражувачките прашања и изведени се препораки насочени кон бизнис-заедницата, локалните заедници и граѓанскиот сектор и државата.

---

### 7.1 Сеопфатна анализа на трите студии на случај

Разгледувајќи ги како целина трите одделни случаи, постојат неколку сличности меѓу компаниите што беа предмет на одделните студии на случај. Две од трите компании што учествуваа во истражувањето се карактеризираат со систематски и посветен пристап кон развивањето и имплементирањето социјална одговорност што е насочена кон решавање на одреден проблем во општеството. Двете компании, Т-Мобиле и „Алкалоид“, имаат развиена корпоративна социјална политика што е јасно дефинирана и достапна до јавноста. Тие имаат јасно утврдени целни групи кон кои сакаат да ја насочат својата помош и да го промовираат нивниот развој.

Овие компании многу слично ги имплементираат социјално одговорните практики, преку формирање сопствена фондација што се грижи за наоѓање најсоодветен пристап за администрирање на помошта. Двете компании имаат практика да склучуваат партнерства со организациите од граѓанскиот сектор и заедно да работат во помагањето на определената целна група или за остварување на целите на самата организација.

За разлика од двете компании што спаѓаат во доменот на големи компании, „Дуна компјутери“ може да се карактеризира како мала до средна компанија. Оваа компанија нема своја корпоративна социјална политика и не го вклучува овој сегмент во стратешкото планирање. При планирањето на годишниот буџет „Дуна компјутери“ предвидува средства што ќе бидат наменети за помош на

општеството, меѓутоа нема јасно дефинирана стратегија како или кон кого ќе биде насочена помошта. Ваквиот пристап ѝ овозможува поголема флексибилност и креативност во донесувањето одлуки каде ќе ја насочи помошта.

Највисокиот менаџмент во трите компании покажува разбирање за општествената одговорност и настојува таа одговорност да се насочи и да се спроведе на најдобар можен начин. Во однос на одговорното однесување, во сите три компании се забележува задоволство од тежнењето да се постигне пријатна работна атмосфера, да се мотивираат вработените да учествуваат во општествените унапредувања и да се вложува во нивниот професионален развој.

Тоа што „Дуна компјутери“ нема корпоративна социјална политика им дозволува на вработените да бидат покреативни и да пристапуваат до менаџментот со нови предлози и идеи како да им помогнат на пошироките социјални групи и на начин што ќе им овозможи да се подигне свесноста за некој проблем во општеството. Во тој поглед другите две компании имаат помалку флексибилност да поддржуваат проекти што се надвор од нивните стратегии, ако не се ургентни или бараат индивидуална хуманитарна помош.

Трите компании се согласуваат дека желбата да му се помогне на општеството е мотивот што ги води во донесувањето одлуки за социјални интервенции. Во сите интервјуа со раководителите на компаниите, алтруизмот, хуманите побуди и желбата да се покаже добар пример беа наведени како мотив за социјално инвестирање. Иако трите компании се свесни за маркетиншките можности што произлегуваат од ваквите инвестиции, сепак, ниедна компанија не го нагласи тоа како мотив. Остварувањето конкурентна предност во однос на другите компании што се во нивниот сектор беше наведена како индиректна корист што ја очекуваат компаниите.

За разлика од компаниите што покажаа голема свесност и одлично разбирање на корпоративната социјална одговорност, која е во согласност со разбирањето и со практикувањето во економски развиените земји, локалните заедници не покажаа доволно разбирање за можноста компаниите да се вклучат во унапредувањето на социјалното живеење. Корисниците на Центарот за ран

детски развој не се запознаени и не покажаа интерес да го разберат концептот на социјална одговорност. Студентите, исто така, не покажаа големо разбирање за терминологијата на корпоративната социјална одговорност, иако има свое видување зошто компанијата што им овозможува стипендирање, всушност, го прави тоа. Од друга страна, пак, тие мислат дека ја оправдуваат довербата што им ја дава компанијата преку постигнување и зачувување на високиот просек во текот на студирањето. За Управата за извршување на санкции проектот на „Дуна компјутери“, покрај материјалната корист, имаше и едукативен карактер и покажа дека и бизнис-секторот може да биде корисен партнер во социјалните интервенции.

Користа што ја имаат локалните заедници од добиената помош несомнено е голема и помага при олеснувањето на проблемите со кои се соочуваат корисниците. На родителите на децата од Центарот за ран детски развој најважна корист им беше можноста нивните деца да се вклучени во предучилишното образование. Студентите гледаат краткорочна корист од помошта на „Алкалоид“, а тоа е помош во дополнување на секојдневниот студентски буџет, па сè до подолгорочни бенефиции што вклучуваат подигнување на нивната конкурентност при барањето работа, зголемениот углед што го уживаат и кој произлегува од статусот на стипендисти, а, од друга страна, тоа е потврда за нивниот квалитет, па сè до предноста за вработување што ќе ја имаат во „Алкалоид“. Управата за извршување на санкции ја вреднува материјалната помош што овозможува задоволување на некои од потребите на домот, но, исто така, ја нагласува и помошта за актуализирање на проблемите на децата од домот и помошта при нивна успешна ресоцијализација.

Во однос на вклучените невладини организации што се појавуваат како партнери во корпоративната социјална одговорност, учеството во вакви партнерства претставува можност за зголемување на нивната репутација во локалната заедница и директно помагање на жителите што се во наоѓаат во ситуација да имаат потреба. Така, на пример, за жителите на Топана, најважна е невладината организација што го води Центарот, за која имаат високо мислење и почитување и во која доаѓаат и со барања што се надвор од доменот на нејзиното дејствување. Во СУМНАЛ доаѓаат и кога имаат проблем со своите деца и кога

им е потребна помош за подготвување документи за остварување на некое право или помош, па дури и кога имаат проблем во домот. СУМНАЛ претставува катализатор на проблемите на локалната заедница и медијатор во насочувањето на помошта што може да се искористи.

Иако СУМНАЛ има одлично разбирање за социјалната одговорност на компаниите, како и искуство во спроведувањето на помошта на локално ниво, сепак, оттаму се наведува дека е многу тешко да се привлече вниманието на поголемите компании за проблеми што не се во нивниот фокус на интерес или за социјални групи што се разликуваат од тие кон кои стратегиски е насочена помошта.

## 7.2 Заклучоци од истражувањето

Од спроведеното истражување може да се заклучи дека во Република Македонија постојат компании што **сакаат и знаат** како да преземат социјално одговорни практики. Корпоративната социјална одговорност претставува нова форма на соработка меѓу државата, бизнисите и граѓанското општество со што се формираат нови партнерства и се поттикнуваат креативни механизми во социјалните интервенции.

Во Македонија постојат компании што **имаат многу добро разбирање** за корпоративната социјална одговорност. Компаниите што учествуваа во истражувањето ги интегрираат заложбите за социјални и за еколошки унапредувања во своите бизнис-операции и стратегии на волонтерска основа. Овие компании одат подалеку од исполнувањето на своите законски обврски кон општеството, односно тие го вклучуваат социјално одговорното однесување во своите клучни вредности.

Корпоративната социјална одговорност за компаниите претставува нивна **конкурентна можност** на локално и на национално ниво. Компаниите се свесни дека преку вложување во заедницата го зголемуваат својот углед и претставуваат компанија што покажува добар пример во грижата за општеството. Како мотив компаниите го наведуваат алтруизмот и желбата да се унапреди општеството, а тоа ќе доведе и да постигнат долгорочен успех во поширокото општество.

За разлика од компаниите, локалните заедници не покажаа доволно разбирање за концептот на социјална одговорност на компаниите. Локалните заедници не се двигатели ниту организатори на социјалниот развој. Нивните очекувања сè уште се свртени кон државата, при што очекуваат нивните проблеми да може да се решат преку воспоставените односи со институциите. Групите што беа дел од истражувањето покажаа слабо знаење за корпоративната социјална одговорност, засновано само врз искуството од

активноста од која се дел. Локалните групи не се активни во барањето нови начини и нови партнерства за решавање на своите проблеми. Но и покрај тоа, тие со задоволство учествуваат во активностите што се иницирани од компаниите и се отворени за учење и за стекнување нови знаења и искуства.

Во однос на придобивките што ги добиваат локалните групи од социјално одговорните практики на компаниите, несомнено е дека тие се големи и помагаат во решавањето или во олеснувањето на проблемите со кои се соочуваат. Индиректната корист што вклучува актуализирање на состојбите и на проблемите на луѓето што имаат социјална потреба во јавноста и во медиумите е исто толку значајна колку и директната материјална помош. На тој начин компаниите се вклучуваат во градењето капацитети кај локалните заедници, во јакнењето на свеста и промената на културата во однос на одредени социјални прашања.

За разлика од локалните заедници, невладините организации многу добро ја разбираат својата улога како мотиватори и организатори во процесот на вклучување на бизнисите во социјалната сфера. Невладините организации се наоѓаат во улога на имплементатори на помошта од бизнисите, како што тоа е случај со невладината СУМНАЛ во Шуто Оризари. Поискусните невладини организации, како што се ЦИРа и „Конект“, им помагаат на локалните невладини организации да ги зголемат своите капацитети, да го подобрат пристапот и стратегиски да настапуваат пред бизнисите со своите барања, а во исто време работат и со бизнис-заедницата на промовирање на концептот на социјална одговорност и нивно едуцирање зошто е потребно бизнисите да се вклучуваат во општественото унапредување.



## **7.3 Препораки од истражувањето**

Препораките од ова истражување се насочени кон бизнис-секторот, кон локалните заедници и кон граѓанските организации и кон државата.

### **7.3.1 Препораки во однос на бизнис-секторот**

Во однос на бизнис-секторот може да се извлечат следниве препораки што ќе доведат до промовирање и поддршка на развојот на корпоративната социјална политика во Република Македонија:

- Бизнисите во Македонија да усвојат социјално одговорни практики што ќе стимулираат економски, социјални и еколошки придобивки за целото општество. Компаниите можат да работат во партнерство со групи од заедницата, локалната самоуправа, невладини организации и други социјални актери и да иницираат нови партнерства со кои полесно и поефикасно ќе се реализираат социјалните интервенции.
- Компаниите што се лидери во практикувањето на социјалната одговорност да се вклучат во креирањето политики за нејзина промоција, со цел да се зголеми свесноста за користа од бизнисите, да се почне конструктивен дијалог и да се зголеми довербата кај компаниите за преземање социјални активности. Практикувањето на социјалната одговорност ја рефлектира свеста на компанијата за нејзината улога во општеството и претставува процес на учење за самите компании. Развиената свест и практикувањето на социјалната одговорност им помага на компаниите да ги согледаат своите организациски слабости и предности.
- Интегрирање на корпоративната социјална одговорност во бизнис-стратегијата на компаниите и развивање сопствена корпоративна социјална политика. На тој начин се зголемува транспарентноста на

компанијата, се подобрува комуникацијата со општествените групи и се систематизира пристапот за барање и иницирање на одговорни практики.

### **7.3.2 Препораки во однос на граѓанското општество и локалните заедници**

Препораките во однос на граѓанскиот сектор и локалните заедници вклучуваат:

- Локалните заедници, вклучувајќи го и граѓанскиот сектор мора да се здобијат со знаење и со специфични практични вештини, да имаат проактивен став и развиени механизми за привлекување на вниманието на бизнисите за социјалните проблеми со кои се соочуваат. Локалните заедници мора добро да се запознаени со корпоративните социјални политики на бизнисите и да бидат креативни во пристапот и во нудењето нови решенија што ќе бидат прифатливи за двете страни. Локалните заедници мора да запомнат дека бизнисите ќе придонесат за решавање на социјалните прашања само ако тоа има бизнис-смисла за компанијата и ако се вклопува во нивната агенда, а не само поради филантропски или алтруистички причини.
- Граѓанските организации и бизнисите треба да имаат добро разбирање за меѓусебните мотивации и за променетите улоги во социјалните интервенции. Граѓанските организации можат да имаат улога на медијатор меѓу бизнисите, државата и оние што се наоѓаат во социјален ризик. Преку промовирање позитивни практики, нудење релевантни податоци добиени од истражувања, преку стратегиски и мултидисциплинарен пристап граѓанскиот сектор може да ги охрабрува бизнисите да помогнат во обезбедувањето одржливи решенија за социјалните предизвици.
- Граѓанските организации може да работат на подигнување на јавната свест и на промоција на компаниите што преземаат социјално одговорни практики насочени кон подобрување на општеството. Граѓанските организации имаат уникатна позиција да

бидат во непосреден контакт со потрошувачите, активистите и со бизнис-лидерите и можат да му дадат нова перспектива на социјалниот развој во општеството.

### **7.3.3 Препораки во однос на државата**

Препораките во однос на државата што се засновани врз истражувањето вклучуваат:

- Државата треба да иницира и да се вклучува во социјални партнерства со граѓанскиот и со бизнис-секторот, со цел решавање на некој специфичен социјален проблем. Бизнис-секторот има голем потенцијал да ги олесни и да ги помогне социјалните интервенции, со цел да се постигне одржливо решение на социјалните проблеми. Постојењето на комплекси од социјални предизвици налага општеството да ги разгледа улогите на социјалните актери и треба да се бараат нови релации во односите меѓу јавниот и приватниот сектор, меѓу државата и општеството и меѓу приватниот и граѓанскиот сектор. Новите релации треба да бидат засновани врз поделба на одговорностите, а тоа вклучува заедничка цел што сите партнери ќе се стремат заедно да ја постигнат. Само со воспоставување ефикасни партнерства во кои приватниот, јавниот и граѓанскиот сектор ќе имаат јасна улога, може да се постигне решавање на комплексните социјални прашања во општеството.
- Државата треба да најде начин да донесе и да имплементира јавни политики преку кои ќе стимулира иновативни решенија за социјалните предизвици засновани врз партнерство. Државата треба да осигури систематско прифаќање и поддржување на политиките меѓу сите вклучени партнери, со цел да се добие максимален резултат од овие нови партнерства.

- Државата треба да обезбеди услови за развој на корпоративна социјална одговорност кај компаниите што ќе води кон одржлив развој. Корпоративната социјална одговорност е еден од факторите што придонесува за постигнување одржлив развој. Во таа смисла, државата треба да бара можности и да преземе лидерска одговорност во создавањето на одржливо опкружување во кое бизнисите можат да опстојуваат и одржливо да ја развиваат и да ја промовираат својата социјална одговорност.
- Државата треба сериозно да се заложит за развој на социјалната одговорност на бизнисите и да го пронајде најдобриот начин за поддршка на нејзиниот развој во државата. Во развиените држави постои дебата дали корпоративната социјална одговорност треба да биде регулирана во законодавството или да биде на ниво на јавни политики. Многумина автори се согласуваат дека политиките за корпоративна одговорност мора да вклучуваат благи форми на владини интервенции, со цел да го обликуваат волонтерското практикување одговорност кон општеството на компаниите. Англија е прва земја што има министер за корпоративна социјална одговорност.

## **Анекс 1:**

# Протокол на студија на случај

---

### **1. Вовед во студија на случај и цел на протоколот**

За потребите на ова истражување студијата на случај се дефинира како емпириска техника што длабински истражува моментална појава и тоа во рамките на одреден контекст во моментот на случување на појавата, посебно кога границите на појавата и контекстот во кој се случува не се јасно дефинирани. Со други зборови, студија на случај се користи кога сакаме подобро да разбереме некоја појава во моментот на случување, но на таквата појава влијае моменталниот контекст во кој се случува појавата и кој не може да се изолира.

Студијата на случај беше избрана како истражувачки метод, пред сè, бидејќи истражувањето се занимава со прашањето зошто компаниите вложуваат во решавањето на социјалните проблеми и до кој степен учествуваат во решавањето на социјалните проблеми на локално ниво. Истражувањето ќе се спроведува во момент на случување на интервенциите, во кој истражувачот нема никакво влијание. Исто така, студијата на случај овозможува да се користат повеќе извори на информации до кои има пристап истражувачот.

Ова истражување е засновано врз истражувачката методологијата за спроведување студија на случај разработена од Роберт Јин (2002). Според него, протоколот на истражувањето би имал функција на водич за собирање податоци, чија цел е да се зголеми веродостојноста на податоците.

## **2. Истражувачко прашање и хипотеза**

Истражувачките прашања се дефинирани со цел подобро да се разбере појавата на корпоративно инвестирање во локалната заедница што се случува во поновата историја на Република Македонија. Со прашањата се прави обид да се објасни:

- Зошто компаниите одлучуваат да инвестираат во локалните заедници и да помогнат во решавањето на нивните социјални проблеми?
- Како заедниците ја примаат помошта и каква е користа од неа?

Во однос на хипотезата, не беше развиена строго дефинирана хипотеза поради експлоративната природа на студијата на случај. Беа дефинирани следниве параметри на хипотезата:

Во Република Македонија постои позитивен тренд на корпоративна социјална одговорност преку вклучување на бизнис-компаниите во социјалниот развој на локалните заедници, преку развивање партнерски програми за решавање конкретни социјални проблеми или преку развивање индивидуални иницијативи за развој на локалната заедница. Програмите што ги спроведуваат компаниите придонесуваат за решавање на социјалните проблеми на одредена група граѓани во локалните заедници.

## **3. Единици на истражувањето**

Единици на истражувањето се неколку бизнис-компаниии што имаат искуство во спроведувањето на социјални програми, како и локалните заедници што се во улога на примачи на помошта. Тука се вклучени родителите, децата корисници на услугите, студентите, старите лица. Повеќе единици на истражување беа намерно избрани со цел да се разберат динамиката и односите што се развиваат меѓу компаниите и локалните заедници, како и степенот на справување со проблемите.

#### **4. Методологија на собирање податоци**

Со цел да се соберат повеќе релевантни податоци, се употребуваат различни извори и техники. Примарни техники за собирање податоци се:

##### **❖ Интервју**

- Интервјуата се спроведуваат во период од два месеца. Интервјуата се дефинирани врз основа на две стратегии, со цел да се искористат позитивните страни од различните типови интервјуа:
  - Полуструктурирани интервјуа. Полуструктурираните интервјуа вклучуваат неформална конверзација, при што прашањата произлегуваат од непосредниот контекст и во зависност од развојот на разговорот.
  - Водич за спроведување интервјуа. Водичот за интервјуа налага темата на разговор и прашањата да бидат дефинирани однапред, во форма на водич за разговор.

Планирано е да се направат вкупно 20 интервјуа со различни испитаници, вклучувајќи: управители и директори на претпријатија, директори на развојни фондации на претпријатијата, лидерите во локалната заедница, корисници на помошта, различни партнери вклучени во интервенцијата, како што се, на пример, невладини организации и други донатори. Интервјуата траат 1 час.

##### **❖ Анализа на документи**

Податоците се собираат од документи што се добиени од компаниите, невладините организации што директно се вклучени во спроведувањето на програмите, како и документи од невладините организации што ја следат проблематиката на општествено одговорни практики. Потоа се анализираат различни извештаи што ги објавуваат компаниите на своите веб-страници, стратегиско планирање и евалуација на програмите. Разгледувањето на документите овозможува да се добијат историски податоци за компаниите и разбирање на контекстот во кој тие работат.

##### **❖ Директно набљудување**

Директно набљудување се спроведува во заедниците што се во улога на примачи на помошта. Директното набљудување како техника за собирање

податоци е релевантна и комплементарна со другите две техники: анализа на документи и интервју. Податоците собрани преку директно набљудување служат како проверка на субјективизмот што, можеби, испитаниците го изнеле во текот на интервјутото. Цел на директното набљудување е разбирање на физичкиот, социјалниот, културниот и економскиот контекст на испитаниците, внатрешните односи во локалната заедница, односите меѓу испитаниците од локалната заедница и компаниите, нивните навики и однесување.

## **5. Презентација на случаите**

Со ова истражување се опфатени три компании и три локални заедници. Студијата на случај одговара на дефиницијата на студија на повеќе случаи (multi-case study). Поврзаните компании и локалните заедници се разгледуваат како еден случај. Секој случај ќе биде детално опишан, во согласност со податоците добиени од техниките за добивање податоци. Одредени цитати од интервјуираните учесници, исто така, се документирани. Случаите се презентираат според следниве параметри:

- Профил на компанијата
- Профил на заедницата
- Извршената интервенција
- Постигнатите резултати

Откако сите случаи се детално анализирани како посебни случаи, се прави заедничка анализа на сите случаи, со цел да се согледаат сличностите и разликите меѓу случаите. Изведените заклучоци се однесуваат на сите случаи.

## **6. Анализа на податоците**

Со цел да се направи релевантна анализа на квалитативните податоци, интервјуата се аудиоснимани, по што следува нивна транскрипција. Податоците од директното набљудување, исто така, детално се елаборирани по завршувањето на набљудувањето. Откако сите интервјуа ќе бидат пренесени во пишана форма, се пристапува кон кодирање на податоците. Кодирање на податоците од интервјуата се прави со цел да се откријат постојните врски меѓу појавата што се проучува, како и перцепцијата на испитаниците.



Имајќи ја предвид комплексноста на појавата што се истражува, процесот на кодирање е поделен на два дела. Првиот дел ги идентификува сите квалитативни податоци поврзани со прашањето околу мотивите на компаниите за вложување во локалната заедница, а вториот дел е поврзан со перцепцијата на корисниците околу степенот на решавање на социјалниот проблем. Откако ќе се согледаат постојните врски меѓу податоците, се пристапува кон интерпретација на податоците. Тоа е и првата фаза на трансферирање на податоците во квантитативни податоци, со цел да се извлече значењето на податоците и да се намали можноста за субјективна интерпретација на истражувачот.

Интерпретацијата на податоците се презентира на две нивоа: на ниво на секој случај поединечно и преку воопштена анализа што ги опфаќа сите случаи заедно. Краен чекор е градење теорија, односно изнесување на заклучоците. Со оглед на фактот дека целта на студијата на случај не е да се генерализираат заклучоците на ниво на цела популација, заклучоците се однесуваат во рамките на поставената хипотеза и теоријата што е изведена.

## **7.5 Анекс 2:**

### **Прашалник за интервју со компаниите**

---

#### **Вовед**

- Дали би сакале да ни кажете нешто повеќе за себе, за Вашата компанија и позицијата што ја имате во компанијата? (искуство, историја, работни обврски)

#### **Дефинирање на општествената одговорност**

- Како ја дефинирате општествената одговорност на претпријатијата? Што значи тоа за Вашата компанија? Што значи тоа за Вас?
- Дали Вашата компанија е општествено одговорна? На кој начин?
- Каква е улогата на општествената одговорност во однос на Вашата компанија?
- Дали општествено одговорните практики ги имплементира одреден сектор со таа намера или е вклучена целата компанија?
- Како ја дефинирате етичката страна на општествената одговорност?

#### **Спроведување и оценка**

- Дали и како општествената одговорност се спроведува внатре во Вашата компанија?
- Како ги оценувате Вашите одговорни практики?
- Имате ли некој посебен систем на процена на постигнатите резултати?
- Како сте сигурни дека Вашите принципи и правила се спроведуваат и дека го постигнуваат саканиот резултат?

#### **Мотиви**

- Кои се Вашите мотиви за инвестирање во локалната заедница?
- Кои се ефектите на Вашата компанија, на Вашиот имиџ и репутација од спроведените социјално одговорни практики?
- Колку е важно да бидете социјално одговорна компанија? Дали е тоа свесен избор?

### **Корист и предизвици**

- Која е најголемата корист за компанијата од спроведувањето на општествено одговорни практики?
- Кои се најголемите предизвици со кои се соочивте при спроведувањето на активностите?
- Како Вашата компанија се справува со тие предизвици?

### **Конкретна интервенција**

- Како ги избирате Вашите општествено одговорни практики? Зошто токму таа интервенција?
- Кој беше мотивот да се избере таа локална заедница?
- Како ја оценувате Вашата интервенција во локалната заедница? Дали сметате дека сте придонеле за решавање на конкретниот проблем?
- Што очекувате за возврат од Вашата инвестиција?

### **Завршни прашања**

- Како ја гледате иднината на Вашата компанија во однос на општествената одговорност?
- Дали ќе продолжите да вложувате во локалната заедница или ќе продолжите во други правци? Кои се идните цели и активности во таа насока?
- Како ја гледате социјалната одговорност на компаниите во Македонија, дали и зошто се практикува?

### **Анекс 3:**

## **Прашалник за интервју за локални заедници, граѓански организации и јавен сектор**

---

### **Вовед**

- Дали би сакале да ни кажете нешто повеќе за себе, за Вашата локална заедница и позицијата што ја имате во неа? (искуство, историја, организација, врски)

### **Локална заедница и општествена одговорност**

- Како ја опишувате Вашата локална заедница?
- Кои се најголемите проблеми со кои се соочува Вашата локална заедница?
- Дали сте слушнале за општествена одговорност на претпријатијата? Што значи тоа за Вас?
- Дали познавате претпријатија што вложуваат во развојот на заедниците? Ве молам, набројте неколку.
- Кој е одговорен за решавање на локалните проблеми?
- Дали Вие придонесувате за решавање на локалните проблем? На кој начин?

### **Конкретна интервенција**

- Како ја добивте интервенцијата во Вашата локална заедница? Зошто токму таа интервенција? Зошто токму Вие?
- Дали Вие пристапите со барање за решавање на проблемот? (кон градоначалник, влада, претпријатие...)
- Кои проблеми се третираат со интервенцијата?
- Дали сметате дека претпријатието очекува нешто за возврат од својата инвестиција?

### **Спроведување и оцена**

- Како ја оценувате интервенцијата во Вашата локална заедница? Дали сметате дека конкретниот проблем е решен?

- Според Вас, кој е мотивот на претпријатието да се избере Вашата локална заедница?
- Како ја оценувате Вашата улога во спроведувањето на интервенцијата? Дали учествувате во изборот на проблемот?
- Дали постигнатиот резултат е одржлив? Како знаете дека проблемот со кој се соочувате пред интервенцијата нема да се повтори по нејзиното завршување?
- Дали имате некој посебен систем на процена на постигнатите резултати?

### **Мотиви и корист**

- Кои се мотивите на претпријатието за инвестирање во Вашата локална заедница?
- Дали жителите на локалната заедница повеќе го ценат претпријатието што инвестирало?
- Дали сметате дека нивната помош ќе продолжи?
- Што ќе направите Вие за да обезбедите подолгорочна помош за Вашата заедница?
- Која е најголемата корист за Вашата локална заедница од спроведувањето на овој вид општествено одговорни практики?
- Кои се најголемите предизвици со кои се соочивте во реализирањето на активностите?
- Дали се надевате на друга инвестиција од истата компанија? Зошто?

## Литература

- Altman W (2005) *Managing Corporate Citizenship: The Role of Transformed Corporate Community Relations*, Academy of Management, San Diego, California.
- Avison D., Baskerville, R. & Myers, M. (2001), *Controlling Action Research Projects*, Information Technology & People, vol. 14, no. 1.
- Анализа на спроведувањето на Законот за донации и спонзорства во јавните дејности, 2007-2011 година (2012), Здружение „Конект“ и Европски центар за непрофитно право (ЕЦНП), Скопје.
- Britannica Concise Encyclopedia. „Philanthropy“, Encyclopædia Britannica, Inc., 2006. *Answers.com* 05 Mar. 2007. <http://www.answers.com/topic/philanthropy>
- Busha C. H., & Harter, S. P. (1980). *Research methods in librarianship, techniques and interpretation*. New York: Academic Press.
- Bogoevska N., Trbojevik S., (2012) „*Social and educational exclusion of Roma in Macedonia with focus on Roma children on the street*“ Mediterranean Journal of Social Sciences. Teramo, Mediterranean Journal of Social Sciences. Vol.3, No.10.
- Борнарова С. (2013), Прирачник за развој на социјални услуги за ранливите групи во локалните заедници, МТСП Скопје, Македонија.
- Bradshaw-Camball P. & Murray, V. (1991), „*Illusions and Other Games: A Trifocal View of Organizational Politics*“, Organization Science, vol. 2, no. 4.
- Burkhardt M. & Brass, D. (1990), „*Changing Patterns or Patterns of Change; The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power*“, Administrative Science Quarterly, vol. 35, no. 1.
- Avison D., Baskerville, R. & Myers, M. (2001), *Controlling Action Research Projects*, Information Technology & People, vol. 14.
- Eisenhardt K. (1989), „*Building Theories from Case Study Research*“, The Academy of Management Review, vol. 14, no. 4.
- Георгиевски П. (1998), Методологија на истражување на општествените појави, Скопје, Филозофски факултет.
- Гоцевски Т. (2005) Социјален менаџмент, Скопје, Филозофски факултет

- Career Service (2009). Corporate Social Responsibility and Ethical Careers, at: <http://www.careers.ed.ac.uk>
- Community Glossary (2009). at: [http://www.findmehere.com/search/dictionary/c\\_index.htm#com](http://www.findmehere.com/search/dictionary/c_index.htm#com)
- Carrol A. B. (1998) The Pyramide of Corporate Social Responsibility; Toward the Moral management of Organizational Stakeholders, Business Horizons.
- Carrol A. B. (1999) *Corporate Social Responsibility*, Business and Society Magazine.
- Carrol A. B. (2004) Managing Ethically With Global Stakeholders; A Present and Future Challenge, Academy of Management Executive.
- Carrol A. B. (2002), *Integrating Coprorate Social Policy Into Strategic Management*, Accademy of Management Review, 2002.
- CSR Magazine: *Eurpoean Business Network for Social Cohesion*, Brussels, June 1999, september 2007.
- Center for Corporate Citizenship, BostonCollege, Carroll School of Management <http://www.bc.edu/>
- Chang H. C. (1974). *Library goals as responses to structural milieu requirements: A comparative case study*. Unpublished doctoral dissertation, University of Massachusetts, Amherst.
- DuMont R. R. (1975). *The large urban public library as an agency of social reform, 1890-1915*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pennsylvania.
- Донеvsка М. (2006) Социјалната работа во локална заедница, Скопје, Филозофски факултет.
- Донеvsка М., Богоеvsка Н., Трбојевиќ С., Извештај од истражувањето за утврдување на причините за нередовно посетување на основното образование кај децата Роми, Фондација Институт отворено општество-Македонија.
- Донеvsка М. (2014), Континуитет и промени во социјалната работа, Меѓународна конференција, Институт за социјална работа и социјална политика, Скопје.
- Detomasi D. A. (2008). The political roots of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82, 807-819.

- Eisenhardt K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 352-550.
- Emory C. W., & Cooper, D. R. (1991). *Business research methods*. (4th ed.). Boston, MA: Irvin.
- Закон за донации и за спонзорства во јавните дејности (2006), Службен весник на Република Македонија, број 47/06.
- Законот за детска заштита (2000), Службен весник на РМ, број 98/00.
- Ismail M. (2009), Corporate Social Responsibility and Its Role in Community Development: An International perspective; *The Journal of International Social Research*, Volume 2/9 Fall.
- Federation of Community Development Learning (2009). Available at: <http://www.fcdl.org.uk/about/definition.htm>
- Friedman M., (1970), „*The social responsibility of business is to increase its profits*“. *New York Times Magazine*. September, 13.
- Fairbanks M. (1997), *Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*, HarwardBusinessSchool Press.
- Gerovska-Mitev M., (2012), „The impact of economic crisis on wellbeing among vulnerable children and young people in Macedonia“, *Revista de Asistență Socială / Social Work Review*, Vol. 2, University of Bucharest, Polirom Publishing, Romania.
- Gerovska-Mitev M., (2012), Implications of EU2020 targets and indicators on social inclusion and poverty in Macedonia, 7<sup>th</sup> Annual International Conference on European integration: EUROPE 2020 – Towards innovative and Inclusive Union”, University American College, Skopje.
- Gerovska-Mitev M., The impact of the global economic crisis on the labour market and basic social services in Macedonia, „The Social Consequences of the Economic Crisis in South Eastern Europe“, London School of Economics, UK, 2011.
- Gittel R., Vidal, A. (1998) *Community Orgnaizing: Building Social Capital as a Development Strategy*, London, SAGE Publications Ltd,
- Goldhor H. (1972). *An introduction to scientific research in librarianship*. Urbana, IL: University of Illinois.
- Hess D. (2006) *The Next Wave Of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives*, University of Pennsylvania, USA.



- Hamel J. (with Dufour, S., & Fortin, D.). (1993). *Case study methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Harris S., & Sutton, R. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 19, 5-30.
- Healy M. & Perry, C. (2000), „Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm“, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 3.
- Јанева Н. (2008), Стратегиска евалуација на состојбата со раниот детски развој и предучилишното образование во Република Македонија. УНИЦЕФ, Скопје.
- Јанева Н. (2010). Извештај за состојбата на центрите за ран детски развој по спроведените теренски посети, УНИЦЕФ, Скопје.
- Јанева Н., Петроска-Бешка В. и Еминовска Е., (2009), Извештај за вклученоста на Ромите во образованието, Институт Отворено општество, Фонд за образование на Ромите, УНИЦЕФ.
- Кусиникова Н., Богдановски З., (2006), *Research on Philanthropy Development in the Republic of Macedonia*, Civil Society Strengthening Project, USAID Macedonia.
- Kotler P. and N. Lee (2005) *Corporate Social Responsibility, Doing The Most Good For Your Company And Your Cause*, John Wiley and Sons, USA.
- Kvale S. (1997), Interview „Generalizing Generalizability in Interview Process Research“, *Information Systems Research*, vol. 14, no. 3.
- Komivec K. (2003) *Organizational Behaviour and Human Resource*, Institute of Social Studies, The Netherlands.
- Костов С. (2006) *Нов јавен менаџмент*, Македонски Центар за меѓународна соработка, Скопје.
- Lee M. P. (2008). Review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International, Journal of Management Reviews*, 10,1, 53-73.
- Lawson V. (1971). *Reference service in university libraries, two case studies*. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University, New York.

- Mitchell R. K., Agle, B. R. and Wood, D. J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22(4),853-886.
- Милосављевиќ М. (2005), Социјални рад у заједници, Едиција Уџбеници, Београд.
- McAdams D. C. (1979), *Powerful actors in public land use decision making processes: A case study in Austin, Texas*. Unpublished doctoral dissertation, University of Texas, Austin.
- McClure C. R. & Herson P. (Eds.). (1991). *Library and information science research: perspectives and strategies for improvement*. Norwood, NJ: Ablex.
- Miles M. B. & Huberman A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Markus M. (1981), „Implementation Politics: Top Management Support and User Involvement“, *Systems, Objectives, Solutions*, vol. 1, no. 4, pp. 203-215.
- Markus M. & Pfeffer, J. (1983), „Power and the Design and Implementation of Accounting and Control Systems“, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, no. 2-3.
- Mason J. (2002), *Qualitative Researching*, SAGE Publications, California.
- Mathiassen L. (2002), „Collaborative Practice Research“, *Information Technology & People*, vol. 15, no. 4.
- Miller F. (1986). Use, appraisal, and research: A case study of social history. *The American Archivist*: 49(4), 371-392.
- Министерство за труд и социјална политика на Република Македонија, (2008), Преглед на системот за социјална заштита на Република Македонија. Скопје, Министерство за труд и социјална политика.
- Национална стратегија за развој на образованието 2005-2015, Скопје, Република Македонија (2004).
- Национална стратегија за социјална инклузија (2010), МТСП, Скопје, Република Македонија 2010,
- Национална програма за развој на социјалната заштита (2010), МТСП, Република Македонија.

- Пејковски Ј., Соколовски И., (2010), Улогата на мултинационалните корпорации од растечките економии во пострецесискиот период, Економски факултет Прилеп.
- Пејковски Ј., (2010), Мултинационални корпорации и стратегиски алијанси, Економски факултет Прилеп.
- Петрески Г. (2002): Економски раст и развој, Економски факултет, Скопје.
- Paris M. (1988). *Library school closings: Four case studies*. Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- Patton M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Powell R. R. (1985). *Basic research methods for librarians*. Norwood, NJ: Ablex.
- Patton M. (2001), *Qualitative Research & Evaluation Methods*, SAGE Publications, California.
- Pettigrew A. (1990), „Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice“, *Organization Science*, vol. 1, no. 3.
- Rapoport R. (1970), „Three Dilemmas in Action Research“, *Human Relations*, vol. 23, no. 6.
- Riege, A. (2003), „Validity and reliability tests in case study research: a literature review with ‘hands-on’ applications for each research phase“, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 6, no. 2.
- Rogovski N. (2006) *Corporate Community Involvement Programmes: Partnerships for Jobs and Development*, The International Labor Office, USA.
- Casep A. (1992), *Method in Social Science: A Realist Approach*, Routledge, London.
- Susman G. & Evered, R. (1978), „An Assessment of the Scientific Merits of Action Research“, *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, no. 4.
- Србиноска С. (2008), Примена на моделот на партиципативно планирање и неговото влијание врз зајакнувањето на локалната заедница, магистерски труд.
- Србиноска С. (2012), Корпоративна социјална одговорност - нова перспектива во справувањето со невработеноста на локално ниво, Ревизија за социјална политика Vol 5, No 9 (2012).
- Secchi D. (2005). The Italian experience in social reporting: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 135-149.

- Schindler D. (1996). *Urban youth and the frail elderly: Reciprocal giving and receiving*. New York: Garland.
- Simons H. (1980). *Towards a science of the singular: Essays about case study in educational research and evaluation*. Norwich, UK: University of East Anglia, Centre for Applied Research in Education.
- Stake R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spradley J. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1980.
- Swisher R. & McClure C. R. (1984). *Research for decision making, methods for librarians*. Chicago: American Library Association.
- Tashakkori A. & Teddlie C. (1998), *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*, SAGE Publications, London.
- Taylor F. (1991), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York.
- Taylor J. (1995), „Don't Obliterate, Informate!: BPR for the Information Age“, *New Technology, Work and Employment*, vol. 10, no. 2.
- Taylor B. (1977), „Managing the Process of Corporate Development“, In B. Taylor and J. Sparks (eds.). *Corporate Strategy and Planning*. New York.
- Trbojevik S. (2012), *Decentralization of Social Protection in Macedonia*, Skopje: Ludwig Boltzmann Institute for Human Rights , Ludwig Boltzmann, 2012
- Tsogas G. (2007), *Corporate Social Responsibility in Water Services*, Cass Business School, London.
- Towers Perrin (2009) *Corporate Social Responsibility: It's No Longer an Option*. Available at <http://www.towersperrin.com/tp/showdctmdoc.jsp>
- Taylor R. S. (1967). *Question-negotiation and information-seeking in libraries*. Bethlehem, PA: Center for the Information Sciences.
- United Nations Global Compact (2009). *Overview of the UN Global Compact*. Available at: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.htm>
- United Nations (1999) *Global Compact*. Available at: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- U.S. Department of Education. (1988). *Rethinking the library in the information age: Issues in library research: proposals for the 1990s*. Volume II. Washington, DC.
- Watts F. (1999) *Corporate Social Responsibility*, Conference Paper, Cambridge, MIT Press.

- World Business Council For Sustainable Development „Corporate Social Responsibility“ <http://www.wbcsd.org>
- World Bank (2002) Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study. Washington, DC: The World Bank.
- Wikipedia (2009). Corporate Social Responsibility. Available at: [http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_social\\_responsibility](http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility)
- Webster J. & Watson R. (2002), „Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review“, MIS Quarterly.
- Whellams M. 2007. The Role of CSR in Development, A Case Study Involving the Mining Industry in South America, Halifax, Nova Scotia, January 2007.
- Weiss C.H., & Bucuvala M. J. (1980). *Social science research and decision-making*. New York: ColumbiaUniversity Press.
- Wholey J. S., Hatry H. P. & Newcomer K. E. (Eds.). (1994). *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jorgensen D. Participant Observation. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.
- Jennifer Mason, Qualitative Researching, Second Edition, SAGE Publications Ltd, University of Manchester (2002).
- Yin R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yin R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications, California.