Универзитет "Св. Кирил и Методиј" Скопје

Филозофски факултет - Скопје

Постдипломски студии: Менаџмент на човечките ресурси во општествените дејности

СОЦИЈАЛНОТО ПРЕТПРИЕМНИШТВО И НЕГОВАТА УЛОГА ВО РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО СОЦИЈАЛНИТЕ ДЕЈНОСТИ

-Магистерски труд-

Ментор:

проф. д-р. Јован Пејковски

Кандидат:

Алмира Папиќ

Скопје, 2012 година

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД..4

2. СОЦИЈАЛНО ПРЕТПРИЕМНИШТВО..9

2.1 Поим и корени на социјалното претприемништво..9

2.2 Концепт на социјалното претприемништво..13

2.3 Дефинирање на социјалното претприемништво и во кои форми се јавува..16

2.4 Разлика помеѓу социјалното претприемништво и претприемништво...........20

2.4.1 Што е социјален претприемач?...23

2.5 Социјални дејности кои носат профит во третиот сектор..............................28

3. СОЦИЈАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА - ТРЕТ СЕКТОР ВО ЦЕНТРАЛНА И ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА...32

3.1 Развој на социјалните претпријатија..32

3.2 Дефиниција и типови на социјалните претпријатија.....................................37

3.3 Социјални претпријатија во непрофитниот сектор.......................................42

3.4 Подрачја на активности и распределба на социјалните претпријатија........46

3.5 Законски решенија: кооперативи, здруженија и социјални претпријатија....50

3.6 Претприемнички активности на кооперативите...53

3.6.1 Кооперативи за заеднички набавки...57

4. ЗНАЧЕЊЕТО НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО СОЦИЈАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА..62

4.1 Стратешко планирање на човечките ресурси во социјалното претпријатие...67

4.1.1 Предвидување на човечките ресурси преку мисија и визија на социјалните претпријатија....70
4.1.2 Анализа на надворешното опкружување....71
4.1.3 Проценка на внатрешната работна сила во социјалните претпријатија......72
4.2 Избор на вработени во социјалните претпријатија....74
4.3 Развој и обука на вработени во социјалните претпријатија....76
5. РАЗВОЈ НА СОЦИЈАЛНИТЕ ПРЕТПРЈАТИЈА И ТРЕТИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА....79
5.1 Типови и карактеристики на социјалните претпријатија....79
5.2 Социјалните претпријатија како граѓански организации....84
5.3 Правна рамка на третиот сектор во Република Македонија....88
5.4. Стратегија за соработка со граѓанските организации....90
6. Заклучок....97
7. Користена литература....102

1. Вовед

На крајот од 20 век дојде до реафирмација на идејата за солидарната економија и поставување на доменот на социјалните дејности на поинакви основи од оние кои ги нудеше концептот на социјалната држава. Концептот на джавата на почетокот на 21 век длабоко го има вградено во себе неолибералниот принцип каде е дадена голема улога на пазарот и на доминацијата на економската логика. Постојаниот пораст на транснационални, економски, социјални и културни интеракции ги надминуваат границите на државните, помогнати со развој на технологијата. Во овој контекст треба да се гледаат и промените во пристапот кон социјалната сфера каде во поголема мерка почнуваат да дејствуваат пазарните механизми и продирањето на економските концепти. Исто така во Европа се реафирмираат идеите и праксата на модерното социјалното претприемништво, се јавува глобалната свест за неопходност на одржливиот развој на човештвото реализирано врз три основани цели: стабилен пазарен развој, социјалната одржливост и одржливо користење на природните ресурси, и човечките ресурси.

Република Македонија е дел од глобалните трендови. Како земја-кандидат за членство во Европската унија, таа досега има имплементирано многу закони, директиви и политики од европска провиниенција релевантни за развојот. Во тој домен се и прашањата поврзани со економско-социјалната сфера. Во овој труд се согледуваат можностите за натамошното креирање на политиките и стратегиите за зголемување на вработеноста преку социјалното претприемништво, намалување на сиромаштијата, активација на потенцијалите на луѓето и на ефектуирање и јакнење на развојот на човечките ресурси.

Социјалното претприемништво е нов термин кој е поврзан со многу недоразбирања како во непрофитниот граѓански сектор така и во комерцијалните и јавните сфери. Во денешните услови социјалното претприемништво во светот се развива брзо и привлекува внимание во различни домени на активности. Концептот на социјалното претприемништво се појавува во медиумите и на универзитетите подеднакво во различни контексти, кои ги обезбедуваат информациите за стратегиите на неколку истакнати организации кои го потткнуваат социјалниот напредок, како што се Ashoka, Schwab и Skoll.[1]

Постојат неколку причини зошто социјалното претприемништво станува се повеќе популарно во светот но и кај нас. Како основна причина би можело да се истакне дека кај социјалните претприемачи постои нешто што е само по себе итересно и привлечно – особено се однесуваа на сторијата за тоа како и зошто го работат тоа што го работат. Како исклучителни поединци, без оглед на сите пречки, успеваат во реализацијата на нивните сопствени и брилијантни идеи и развој на нови производи и услуги кои драстично го подобруваат животот на сите луѓе.

Интересот за социјалното претприемништво е феномен поврзан со популарноста и фасцинацијата кон тие луѓе. Социјалното претприемништво укажува на важноста за потикнување на општествените промени. Всушност таа

[1] Roger L. Martin, Sally Osberg, *(2007),Social Entrepreneurship: The Case for Definition*,*Copyright , Leland Stanford Jr. University*

потенцијална корист, заедно со финасиската подршка за опшеството е тоа што ја издвојува активноста на социјалните претприемачи од партиципиентите за кои се наменети услугите.

Социјалното претприемништво е разбирливо за оние кои ги промовираат и ги финансираат тие активности, вистинската дефиниција за она што социјалните претприемачи требаат да го направаат е да ги добијат резултатите од вложените сревства. Според резултатите социјалното претприемништо се повеќе е комлексно и можеме слободно да кажеме дека изгледа како огромен шатор под кој влегуваат сите опшествени корисни активности. Потфатот може да биде корисен ако средствата се сливаат во социјалниот сектор, како од многубројните проекти и програми, така и од активностите на сдоцијалните претприемачи.

Социјалното претприемништво е привлечно затоа што нуди големи можности. Ако вклучиме во дефиницијата за социјалното претприемништво премногу „непретприемнички„ проекти/активности не ќе можеме во целост да ги искористиме можностите кои тоа ни ги нуди, во тој случај ќе го изгубиме неговото постоење и углед.

Заради таа опасност сметаме дека е потребна јасна дефиниција за социјалното претприемништво – дефиниција која ќе ни овозможи одредување во која мерка некои активности припаѓаат односно не припаѓаат на статусот „да биде под шатор". Доколку јасно се дефинира поимот социјално претприемништво, тие кои го поддржаваат социјалното претприемништо ќе можат да се фокусираат со своите ресурси за јакнеење на конкретно и препознатливо подрачје на претприемништво.

Во 1998 година во Република Македонија беше донесен Закон за здружување на граѓани и фондации[2]. Со овој закон се утврдуваше начинот, условите и постапката за основање, регистрација, работење и престанок на здруженијата на граѓани и фондации. Во април 2010 година е донесен Закон за здруженија и фондации (Сл. Весник на РМ 52/2010) со кој се укина претходниот и се внесуваат измени во оваа материја.

Според одредбите од Законот за здруженија и фондации граѓаните слободно можат да се здружуваат во здруженија на граѓани и да основаат фондации заради остварување и заштита на економски, социјални, културни, научни, стручни, технички, хуманитарни, образовни, спортски и други права, интереси и уверувања во согласност со Уставот и законот.

Мора да се напомене дека здруженијата и фондациите се непрофитни организации. Во случај ако со работењето на здружението на граѓаните и на фондациите се оствари добивка, таа мора да биде употребена исклучиво за поддржување и остварување на нивните цели и активности утврдени со статутот.

Речиси во сите европски земји, граѓанско организирање (ГО) може да врши економски активности (дирекно или преку филијала, трговско друштво) со цел генерирање приход за подршка на нивните активности. Сепак, во одредени случаи постојат ограничувања во односот на видот на активностите, или на даночниот третман на приходот од таквите активности.

---

[2] Овој Закон е објавен во Службен весник на РМ бр. 31/98 од 02 јули 1998 год.

Имајќи предвид дека социјалното претприемништво се повеќе се изразува и во Република Македонија, во магистерскиот труд се дава приказ на поимот социјално претприемништво, различните поимања и дефиниции, изразните форми, колку е тоа застапено, во кои облици може да се сретне кај нас, на кој начин ги развива човечките ресурси и кои ефекти ги создава во функција на решавање на општествени потреби и иницирање на општествени процеси.

2. Социјално претприемништво

2.1 Поим и корени на социјалното претприемништво

Социјалното претприемништво не е нов поим, неговите корени во пракса датират уште од 18- тиот век, кога Роберт Овен (Robert Owen)[3] водел грижа за заштита на вработените кои барале подобрување на нивните работни услови и да им обезбеди соодветно образование на работниците и на нивните семејства и истите да се вклучат во различни културни активности (Shaw i Carter 2007:419). Во публикациите, поимот на социјално претприемништво, се јавувата во 1972 год. благодарение на Бил Дејтон (Billi Drayton), основачот на Ашока[4]. Дејтон (Drayton) го признал социјалното претприемништво како иновативен пристап кон решавање на сериозни, социјални проблеми со кои се соочува секоја заедница.

Денес, социјалното претприемништво се развива брзо, особено во земјите во развој, што е логично, бидејќи тоа се токму оние земји кои се соочуваат со проблеми како што се: сиромаштија, глад, несоодветна здравствена грижа, одржливост на постојните пензиски фондови, невработеноста, глобалното затоплување, предизвикано од прекумерното загадување на животната средина, итн, и немоќ на јавните институции и владата да ги решат наталожените проблеми овој облик на активност ги мобилизра човечките ресурси кон развој.

---

[3] Robert Owen (1771 – 1858) – индустријалец и како сопственик на текстилната фабрика, тој се залагал за работните права, вработените ги мотивирал за да работат и да соработуваат во бизнис процес - организација на пристојно домување, повисоки плати, образование за нивните деца, минимална здравствена заштита, забрана на детскиот труд, ограничување на работниот ден - неговите филантропски работи имаат значаен успех. Owen постигна во Англија рано да се започне процесот на интервенцијата на државата во регулирањето на работните односи и прави серија од прописи во рамките на трудовото законодавство.

[4] Ashoka е глобално здружение на светски социјални претприемачи – на мажи и жени кои менуваат светските социјални проблеми.

Во Европа, поимот социјално претприемништво се јавува кон крајот на осумдесетите години на 20 век во Италија, но и во другите европски држави, со цел да се означи цела низа на ново производствени - работни организации, кои настанале со јака социјална мотивација за благосостојба на државата. Причината за создавање на социјалното претприемништво на европското поднебје и динамичноит пристап за негов развој треба да се бара во неисполнувањето на многу социјални потреби.

Во светот се проценува дека во секторот на социјално претприемништво се вработени околу 40 милиони луѓе и 200 милиони волонтираат. Преку 30 универзитети во светот имаат воведено програми за изучување на социјално претприемништво, вклучувајќи ги најпрестижните: Харвард, Станфорд, Оксфорд (Leadbeater,1997).

Во ЕУ има околу два милиона организации (како што се кооперативи, граѓански организации, фондации, социјални претпријатија), во кои се вреботени 10% од вкупниот број на вработени лица, односно 11 милиони луѓе (околу 6%) – (CIRIEC, 2007).

Главна цел на социјалното претприемништво е да обезбеди различни погодности за локалните заедници низ промоција на хуманитарни активности и социјална интеграција. Социјалното претприемништво има дефинирано два пристапа:

1. Од хуманитарен аспект во доменот на здраствените услуги и во образовните и овозможување социјални услуги на постари, хендикепирани и болни лица, бездомници итн.
2. Социјалната интеграција да им помага на невработените лица за да се интегрираат полесно во општеството и да најдат работа.

Социјалното претприемништво може да се најде во структурата на институции од третиот сектор, непрофитни организации, коперативи, или невладини организации, создадении со цел да го олеснат тешкиот статус на хендикепирани поединци и социјално ранливите групи. Она што е значајно за социјалните претпријатија е отвореноста и доброволност на здружување, формална структура, автономност во системот на одлучување, недржавен и непартиски карактер, демократска внатрешна организација и контрала, насочени кон хуманитарни и социјални цели, а не за профит. Што се однесува на економската функција, овие претпријатија, остварениот профит, не го распределуваат врз основа на вложениот капитал, туку, го инвестираат во понатамошна реализација на нивната мисија за која се основани.

Она што е посебно важно и на што треба да се стави акцент е врската помеѓу социјалното претприемништво и одржливиот развој. Истовремено кога во Европа се реафирмираат идеите и праксата на модерното социјалното претприемништво, се јавува глобална свест за неопходност од одржливиот развој на човештвото, реализирано врз три основани цели: *стабилен пазарен развој, социјалната одржливост и одржливо користење на природните ресурси, т.е. одржливо постапување кон животната средина.* Социјалното претприемништво

има значаен потенцијал за реализација на одржлив развој во сверата на социјалните услуги (грижа за животната средина, управување со отпад, рециклирање, органско произвотство на земјоделски производи и др.). Поради зголемена, социјална потреба е неопходно да се осмисли начин за надминување на проблемите на ранливите групи, пред на невработените и сиромашните. Во посткомунистичките земји, моделот за евалуација на државата, но и постоечките реформи на социјалната политика се насочени кон нови облици на економска инцијатива, кои се дел од третиот сектор.

Оценка е дека во Република Македонија, во врска со социјалното претприемништво и одржливиот развој постојат можности кои може да се искористат, со цел да се афирмира т.н "третиот сектор", како и во остварувањето на стратешките цели на одржливиот развој. Ако ја земеме предвид добро структурираната содржина, длабинската анализа и аргументите, може значително да се придонесе за споменатите односи подобро да ги ангажира потенцијалните волонтери, социјално и хуманитарно ориентирани, во функција на постигнување на интегриран одржлив развој во Република Македонија и нејзин натамошен пристап кон полноправно членство во Европската унија.

2.2 Концепт на социјалното претприемништво

Концептот на социјалното претприемништво го карактеризираат различни активности[5]. Првата група на истражувачи, се оние кои социјалното претприемништво го поврзуваат со непрофитните организации. Втората група ги земаат сопствениците на приватниот бизнис кои ја интегрираат општествената одговорност во своите претприемнички активности. Третата група на истражувачи, под социјалното претприемништво подразбираат непрофитни инцијативи во пронаоѓање на алтернативни фондови или шеми на менаџментот во креирањето на социјалните вредности[6]. Но поголем број на истражувачи, социјалното претприемништво го именуваат како средство, кое треба да добие социјална трансформација[7]. Со оглед на различни видувања и пристапи кон социјалното претприемнишво, не постои целосна и јасна слика со начин како треба да се изучува социјалното претприемнишво.[8]

Според авторите Шо и Картер (Shaw and Carter, 2007), кои тврдат дека економската вредност мора да биде една од целите на работата, социјалните претприемачи кои не се подготвени да се потпрат само на донации и добротворни цели на другите, може да користат пазарни активности исто како и

[5] Dees, G (1998). The meaning of social entepreneurship. http: www.fuqua.duke.edu/center/case/documents/dess_SE.pdf Accessed on October 30, 2004

[6] STEVENSON, Howard and GUMPERT, D. E. (1985): "The Heart of Entrepreneurship": Harvard Business Review,2

[7] Alvord, S.H.,Brown, L.D.,&Letts,C.W.(2004). Social entrepreneurship and social transformation. Journal of Applied Behavioral Science, 40 (3): 260-282

[8] Mair J., Marti L, Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, Journal of World Business 41

традиционалните претприемачи, со цел да се постигне финансиска одржливост, а со тоа да се обезбеди долгорочно остварување на своите социјалните цели. Иако во работата на социјалните претприемачи не е доминантен директниот финансиски профит како за претприемачите (Mair and Marti, 2005:36), без него социјалното претприемништво нема да има одржлив процес на создавање на општествената промена и важни социјални потреби.

Социјалното претприемништво во суштина го интегрира создавањето на економска и општествена вредност, на глобалното ниво. Исто така, и приватниот бизнис може да работи во социјален дух. Повеќето компании и организации во приватниот сектор придонесуваат кон подобрување на општествената вредност, во форма на вработување, подобрување на работните услови, конкурентна средина, обезбедување на потребните услуги и производи. Данокот што се плаќа по овие предмети се користи за социјални цели. Ако го разгледаме концептот на социјалното претприемништво во европските држави во овој домен, можеме да го сретнеме во различни облици, зависно од креираната политика во една држава, но најзастапени се:

- Идентификување на идејата и визијата
- Идентификување и инспирирање на клучните чинители
- Идентификување и управување со содветни партнерствата и сојузи.
- Идентификување и управување со ресурси
- Реализирање на идеите и планови во реалноста
- Одржливоста и опстанокот

Според овие видувања **социјалното претприемништво креира нов начин на вредности со комбинирање на дадените ресурси со кои располагаат социјалните претпријатија.** Дадените ресурси треба да се испитаат и искомбинираат на сите можни начини, како би ги стимулирале и задоволиле социјалните промени.

Во Република Македонија, концептот на социјалното претприемништво не е на адекватен начин осознаен од страна на власта, ниту од правниот систем, иако се значајни неговите, позитивни ефекти кои се препознаваат во општеството. Не постои правна регулатива (оваа проблематика се рагулира преку Закон за здружување и фондации), која на сеопфатен начин ја регулира оваа материја. Овој сектор главно се базира на концептуалното развивање на критериуми, кои се развиени во европската пракса, и прилагодување на европската и меѓународната дефиниција за социјалните претпријатија.

Во иднина, социјалното претприемништво ќе има значајна улога во креирањето на социјалните промени. А нивната активност ќе се фокусира на обезбедување:

- Квалитет и стекнување на репутација
- Добра комуникација
- Транспарентност во работата

Социјалното претприемништво создава многу проблеми и големи недоразбирања, во непрофитниот граѓански сектор, како и во бизнис и јавната сфера.

2.3 Дефинирање на социјалното претприемништво и форми во кои се јавува

Во Република Македонија социјалното претпретприемништо се поистоветува со граѓанско опшество, но често пати доаѓа до забуна во самата терминологија. Ако навлеземе во самата суштина на поимот *социјално* предизвикува различна конотација од *граѓанско*, така што ***социјално*** и ***граѓанско*** можат да бидат третирани како синоними, но повторно се работи за специфично значење на овие два термина. Поточно, потребата од нивното одделување произлегува од фактот дека *граѓанското* се јавува во поширока рамка од *социјалното*, во смисла што *граѓанско* се јавува како релативно автономна целина во однос на своето опкружување (природата, компаниите и слично), а додека *социјалното* се третира како посебен вид на општествената дејност од една страна, а од друга страна „техничкото„ значење би овозможило таа специфичност да го направи како посебен предмет за подетално теоретско набљудување. Гледано од овие два аспекта терминот „социјално претприемништво„, се користи како една компактна целина во општествената дејност, затоа што општеството се наоѓа под влијание на различни опшествени фактори, така што, социјалното претприемништво не е иста со граѓанското претприемништво.

Социјалното претприемништво во суштина интегрира создавање на економска и општествена вредност, на глобално ниво. Исто така, и приватниот бизнис може да работи во социјален дух. Неопходната врска помеѓу бизнисот и социјалното претприемништво ја нагласува дефиницијата на Институтот за

социјално претприемништво, која гласи: *Социјалното претприемништво е уметност на симултантно тежнеење кон финансиското и социјалното враќање на инвестициите* ((Институтот за социјално претприемаништво);The Institute for Social Entrepreneurship, 2005). Оваа дефиниција сеопфатно го објаснува односот на традиционалното и социјалното претприемништво, без посебен акцент на создавањето нови вредности.

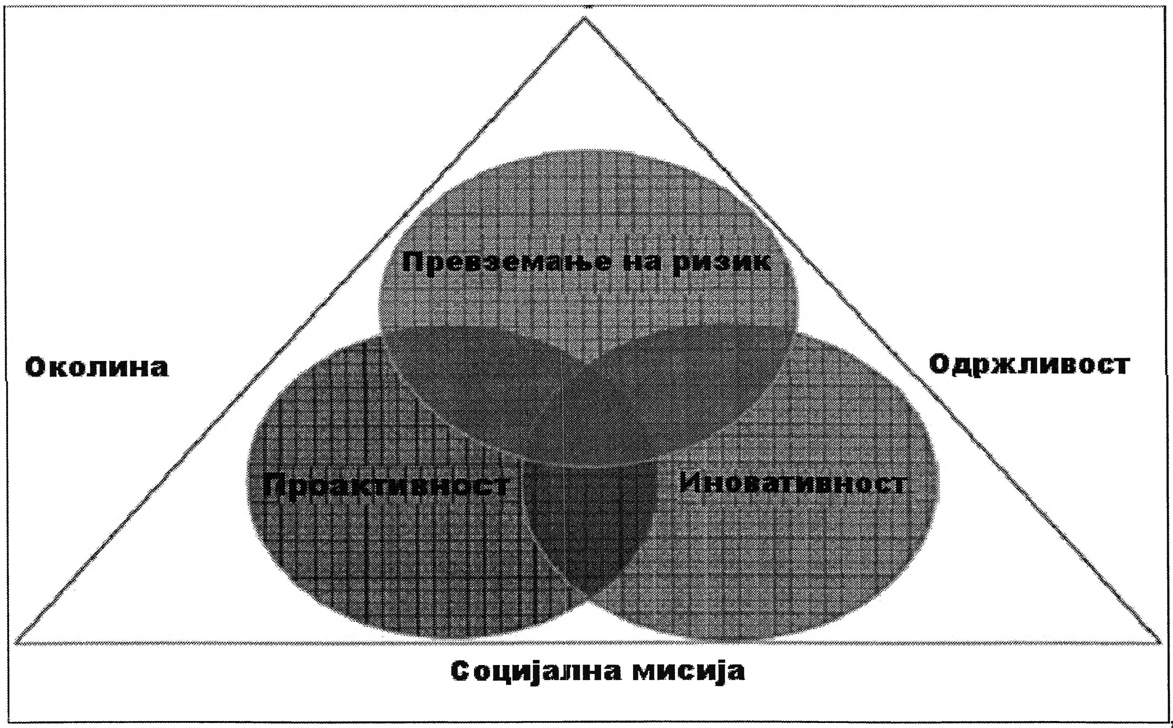
Конкретно објаснување за социјалното претприемништво дале Хиберт и Хог (Hibbert and Hogg), тврдејќи дека социјалното претприемништво претставува користење на претприемнички дух за постигнување на социјални цели за разлика од традиционалното претприемништво, каде основната цел е да се постигне профит, односно кај социјалното претприемништво ако се постигне профит, тој оди во корист на задоволување на потребите за одредени ранливи групи на населението (Hibbert,S. & Hogg,M. и други, 2002).

Од наведените гледишта и темелните вредности на социјалното претприемништво можеме да констатираме дека социјалното претприемништво, *претставува начин на размислување, односно процес на создавање и развивање економски активности со ризик, креативност и иновативност внатре во управувачката структура на постоечката организација, чија цел е да создаде нови општествени вредности, ако во тој процес дојде до одреден профит, кој ќе се искористи за остварување на мисијата за која организацијата постои.*

Вираварденa и Морт (Weerawardena and Mort; 2005:32) социјалното претприемништво го опишуваат како мултидимензионален модел, бидејќи како и традиционалното претприемништво, го карактеризираат поимите како што се:

воочување и искористување на можностите, инвентивност, создавање на социјални вредности, активно решавање на социјалните проблеми и преземање ризик. Според авторите, мултидимензионалноста на социјално претприемништво не се темели само врз основа на овие карактеристики, туку и на блокадите на кои социјалното претприемништво наидува, поради природата на својата мисија, со која секојдневно се соочува. Прва, т.н. статична пресметка се однесува на тенденцијата на социјалните претприемачи да се остварат целите и да се постигне долгорочна одржливост. Коклку што е средината подинамична, покомпклексна и несигурна, на социјалните претприемачи им е потребно значително повеќе вложувања и напори за да постигнат одржливост на мисијата без оглед на дадените ресурси. (Слика 1):

1. Врзан мултидимензионален модел на социјално претприемнишво



Извор: Weerawardena, J., Mort, G.S., "Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model", *Journal of World Business*, Vol. 41 pp.21-35., 2006

Односот помеѓу целта (креирање на социјална вредност), претприемачкото однесување (инвентивност, проактивност и преземање на ризик), статичните пречки (остварување на социјалната мисија и нејзина одржливост) и динамички пречки (динамична, комплексна и конкурентна средина) се јасно видливи во следната формула:

SVC = f(I,P,RM) субјект S, SM, E

Каде е:

SVC – создавање на социјални вредности (social value creation)

I – иновативност (innovation)

P – проактивност (proactivity)

RM – превземање на ризик (risk management)

S – одржливост (sustainability)

SM, - социјалната мисија (social mission)

E – околина (environment)

Според наведените елементи и социјално претприемништво, како и традиционално претприемништво е фокусирано на креирање на одредени *вредности* и користење на бизнис принципи со цел да бидат конкурентни на пазарот и да се обезбеди одржливост на сопствената мисија.

2.4 Разлика помеѓу социјалното претприемништво и претприемништвото

Социјалното претприемништво во праксата применува елементи на традиционалното претприемништво во работниот принцип и претприемнички активности со цел да ги реши социјалните пороблеми, а не генерирање профит. Иако, иновативноста е карактеристика која ги поврзува и двата вида на претприемништво, традиционалното претприемништво не е нужно секогаш да биде иновативно за да биде успешно, додека социјалното претприемништво, покрај големите социјалните проблеми, тоа мора да изнаоѓа иновативни решенија.

Во економската теорија, претприемништвото најчесто се дефинира како вкупност на претприемничката иновативност, организираност, насоченост, управувачки и надзорни способности. Тоа преставува процес на создавање вредности на комбинирање ресурси со цел на искористување на состојбите[9]. Претприемништвото како појава и како корисна функција, е создадено односно е производ на одреден период на развојот на општествените, социоекономските, културните и политичките прилики[10]. Всушност тоа преставува голем степен на способност да се воочи и искористи дадената можност за евентуален работен успех и кога претприемничкиот ризик е многу висок. Претприемништвото најчесто е поврзано се некоја одржлива и креативна идеја, додека малите бизниси најчесто не се од таков тип. Иновативноста може да биде продукт или сервис, или пак зависи од начинот на кој се спроведува истата. Претприемништвото не се состои

---

[9] www.chrisfoxinc.com

[10] Пејковски,Ј. (1997),:*Претприемништво и развојот*, , Скопје, НИП Експрес-Магна Скен стр.37.

од формули и стандарди, во голема мерка тоа се состои од инстинкти, инспирации, прифаќање на поволни можности. Многу важно е да се има смисла при реализирање на активностите, не само да се создаде нешто, туку и тоа да се адаптира, на според потребите. Според наведеното можеме да заклучиме дека социјалното претприемништво ги применува претприемничките начела, како што се: иновативност, превземање на ризик, самодоверба, упорна работа, јасно поставување на цели, одговорност, финансиски и општествени вредности и со тоа преставува уметност на симултано остварување на финасиска и општествена добивка.

Социјалното претприемништво функционира на начин што создава нови патишта за оние поединци во општеството кои се маргинализирани и со тоа, како катализатор го активира целосниот потенцијал на општеството во кое се живее и гради бизнис. Граѓаните пак, социјалното претприемништво го гледаат како дел од решението на социјалните проблеми, не како давател на одредена услуга, каде што главна цел е профитот. Социјалните претприемачи, од една страна, ги осознават потребите на нивната заедница, се проактивни и одговораат на потребите на иновативни и креативните решенија, без разлика колку нивните ресурси во моментот се на располагање. Од друга страна, важен предуслов за создавање на општествена вредност лежи во разбирањето на динамиката и сложеноста на општеството во кое социјалните претприемачи работат. Со оглед на социјалната мисија, управувањето со ризик во таква средина преставува значително поголем предизвик за социјалните претпријатија, за разлика од традиционалното претприемништво.

Во претприемничката дејност социјалното претприемништво се карактеризира со:

1. *Доходовна дејност* - асоцијации на граѓани кои остваруваат приход-добивка од стопански дејности, која се насочува (реинвестира) во развој на сопствената дејност;
2. *Социјално вработување* - во рамките на граѓанските асоцијации кои самостојно или во партнерство покренуваат програма за социјално вработување за членови на локалната заедница и тоа на два начина:

   а) Гарантираат техничката или финансиска помош на корисниците за поттикнување на сопствена дејност (стимулации на работата на задругите или претпријатијата);

   б) Формирање нов правен субјект (стимулации на работата на задругите или претпријатијата) со основна цел вработување на што поголем број социјално маргинализирани, загрозени или долготрајно невработени граѓани.

Денес, социјалното претприемништво одговара на потребите во општеството, на кои ниту владините ниту социјалните институции не можат да дадат одговор, заради нивната бирократија, бавност и нефлексибилност, но и претесна дефиниција на нивната мисија. Чарлс Ледбатер (Charles Leadbeater;1997) смета дека најголемата причина лежи во тоа што јавниот сектор не е толерантен и не прифаќа грешки, не е иновативен и не сака да ги прифати промените на сопствената организација и работната структура. Според него, треба да се зголеми флексибилноста, а да се намали отпорот на промените.

2.4.1 Што е социјален претприемач?

Зборот претприемач доаѓа од францускиот збор ***entreprendre*** – што значи да ***превземеш.*** Овој термин се јавува, на крајот од 17 и почетокот на 18 век, но во голема мера беше игнориран теоретски до крајот на 19 и почетокот на 20 век.
За Јозеф Шумпетер (Joseph Shumpeter), претприемач е човек, кој е подготвен да создаде нова идеја, која ќе ја претвори во успешна иновација. Претприемничките особини се наоѓаат еднакво и кај жените и кај мажите, и кај постарите и кај помладите, тие не зависат од националноста, расата, верската или друга припадност. Но, од исклучителна важност за општеството е да ги развие овие елементи и да создаде опкружување во кое што луѓето, поединците, ќе можат навреме да откријат некој свој посебен талент и склоност за определена работа. Ќе мора да се создава амбиент во кој што сите ќе се стремат да создаваат успех, но истовремено е значајно и неуспехот да се разбере како нормална работа, и како скалило во процесот на учење.

Според голем број на автори личноста на претприемачот се опишува на следниот начин[11]:

1. **Чувствува одговорност** за фирмата и за ресурсите со кои управуваат;
2. **Преферира умерен**, пресметан ризик;
3. **Верува** во својата способност да успеат;
4. **Бара** брзи резултати;
5. **Располага** со голема енергија;
6. **Секогаш гледа** напред, кон иднината;

[11] Фити.Т.Хаџи Василева-Марковска.В.Бејтмен.м.,(2007):*Претприемништво.*Економски факултет, Скопје.стр.27

7. **По правило**, е вешт организатор;
8. **Има желба за** достигнување, а не просто заработување пари.

Можеме да заклучиме дека социјалниот претприемач ги поседува истите карактеристики како и традиционалниот претприемач. Иако поимот социјален претприемач се споменува кон крајот на 60–те и почетокот на 70–те години, сепак тој зазема голема улога кон крајот на последната декада од 20 век. Нивната улога била иста дури и кога не биле познати под ова име. Тие се заслужни за поттикнување на непрофитниот сектор, за остварување на некоја социјална цел. Социјалниот претприемач е способен да идентификува општествени проблеми од голем размер. Слично како и претприемачот, кој креира и трансформира цели индустрии, социјалниот претприемач е во функција на катализатор на општеството во кое живее. Тој лоцира можности, каде што сите други гледаат проблеми, пронаоѓа начини да создаде поефикасни системи на функционирање, измислува нови пристапи кон нештата и промовира одржливи решенија кои носат долгорочна општествена вредност. Различно од традиционалните претприемачи, социјалните претприемачи повеќе сакаат да создадат општествена вредност отколку профит. Но, иако имаат скоро исти карактеристики како и традиционалните претприемачи, социјалните претприемачи, според Нанцу Климент (Nancu Clement), се значително повеќе ориентирани кон она што се случува во нивната околина, во смисла да ја осознаат и реагираат на неправдата и нееднаквоста, создадена од социјалните проблеми.

Табела 2. Разлика помеѓу традиционален и социјален претприемач (Clement)

Традиционален претприемач	Социјален претприемач
• Ја разгледува можноста • Презема ризик • Презема одговорност • Заработува • Сака да биде богат • Ја заштитува интелектуалната сопственост • Тежнее кон интелектуалната сопственост • Сам свој шеф • Контролира	• Ја разгледува можноста за подобрување на животот на другите луѓе • Презема ризик • Презема одговорност • Заработува доволно за да ја одржи мисијата • Ја споделува интелектуална сопственост • Тежнее кон јакнење на интелектуалната сопственост на други • Шеф на своите соработници • Не прифаќа контроли

Извор: http://www.slideshare.net/niclement/social-entrepreneurship

Според Бил Драитон (Bill Drayton), социјалниот претприемач треба да ги поседува следните особини[12]: моќна, нова идеја која може да промени состојба, креативност, „ревулуционерен" потенцијал, претприемачки квалитет и морал, а сето тоа води до остварување на својата визија. Работата на социјалниот претприемач е да увиди каде општеството заглавило и да обезбеди нови начини со кои што, истото би можело да фукионира подобро. Тој или таа согледуваат што не функционира и го надминуваат проблемот менувајќи го системот, ширејќи го решението, истовремено убедувајќи го целото општество да го препознае проблемот и да прифати решение за истиот. Со оглед на тоа, нивната работа е

[12] Dees, G.: *Social Entrepreneurship: Mobilizing Resources for Success*, str. 6.

насочена кон развојот на претпријатијата, здравството, образованието, животната средина, вработувањето и човековите права.

Во Република Македонија, како борци за општествена промена најчесто се јавувува невладиниот сектор. Истиот се фокусира на решавање проблеми со мала или средна општествена тежина. Социјалниот претприемач преферира само огромни зафати со длабоко, општествено значење. Доколку таквите зафати ги организира во бизнис модел, со тоа ги отстранува и ограничувањата кои ги има невладиниот сектор – како што се, главно, пронаоѓање на извори на финансирање и дополнително, пронаоѓање на непристрасни извори на финансирање.

Во изминатите две децении сме сведоци на огромни претприемнички зафати, кои докажуваат дека нема ништо посилно од моќна идеа во рацете на професионален претприемач. Оваа револуција го менува суштински начинот на кој општествата се организираат и комуницираат.

Најпознат пример за социјален претприемач е „банкарот на сиромашниот човек"[13] и добитник на Нобеловата награда за мир во 2006 година, Мухамед Јунус (Muhammad Yunus) – основач на веќе светски познатата „Grameen Bank". Grameen Bank е банка, која започна со микрокредитирање на најсиромашните жени[14] во Бангладеш. Таа одобрувала кредити помали од 200$, без притоа да бара било каков залог, при што прераснала во организација со над 24.000 вработени и годишни приходи во износ од 6.000.000.000 американски долари. Мухамед Јунус е

[13] "Grameen Bank " - http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-bio.html, 28.8.2008.

[14] http://actnow.hr/wp-content/uploads/2009/12/brosuraSocPod.pdf,

вистински пример за социјален претприемач, кој ја оправдува изјавата на Лао Це (Lao Cea), татко на таоизмот: „*Дај му на гладниот риба, си го нахранил тој ден. Научи го да лови, и си го нахранил за цел живот*“. Неговата основна цел била да им помогне на најсиромашните, како да се развијат и кои активности би биле самоодржливи.

2.5 Социјални дејности кои носат профит во третиот сектор

Улогата на третиот сектор и на непрофитните организации е унапредување и решавање на низа проблеми на маргинализираните групи, чии проблеми се запоставени од страна на разни приватни и јавни институции. Поради промените што ги носи глобализацијата, забрзаниот развој во секој сектор, непрофитните организации треба да имаат социјално чувство и да бидат активни учесници во градењето на подобар живот во својата заедница. Непрофитниот сектор се уште користи стари методи на дејствување, потпирајќи се првенствено на филантропијата, волонтерството и владиното поттикнување. Според Бош и Мклург (Bosch and McClurg), непрофитните организации кои не го генерираат заработениот профит не можат да се сметаат за претприемачки организации. Од ова гледиште, непрофитните организации кои произведуваат социјални бенефиции, ретко се одржливи, но социјалното претприемништво преставува претприемништво, кое дејствува со цел да создаде профит, за да ја постигне мисијата или помагање на нивната заедница, со што се обезбедува непрофитна услуга до крајните корисници.[15]

Непрофитниот сектор е традиционално заснован на моделот „*зависност*„ а е основан врз филантропија, волонтерство и донации на влади, со четвртина од заработените средства. Но социјалните претприемачи таа формула ја доработиле

[15] http://telecentrecommunity.ning.com/group/SocialEnterprisesEmpresasSociales/forum/topics/social-entrepreneurshipfor, 21.06.2009.

– филантропија, волонтаризам и донации од владите се добродојдени, но не и најважни, затоа што моделот на *„зависност„* е заменет со други два модела.

Во непрофитниот сектор, *„одржливоста„* може да биде постигната и со комбинација на филантропија, владините донаци и остварен профит. Тоа е одлична работа, одржувањето за многу корисници е минлива работа. Од друга страна, самозадоволство може да биде постигнато со остварен приход и тоа е едиствена цел на амбициозните социјални претприемачи. Теоријата на Кетлин Бесер (Ketlin Beser) кажува, Претседателот на извршниот одбор на „Provident Conseling„ претпријатие од St. Lois, кое врши семејни услуги, потенцира дека непрофитниот сектор во иднина мора да финансира голем дел од неговите мисии. Компанијата едноставно не може да има доволна финансиска подршка, но ќе мора сама да профитира. Финансиите што се заработени од проекти можат понатаму да се вложуваат во саканите цели, наместо да се чекаат донации.

За да се оствари добивка во непрофитниот сектор неопходно е да се направи разлика помеѓу две основни нивоа и тоа: обликување на самоодржливи активности (или дејности кои носат добивка) како и социјално вработување на членовите на заедниците.

1. ***Самоодржливи активности*** (или дејности кои носат добивка)

Непрофитната организација може да оствари финансиски приход на спроведената општествена дејност, која се насочува кон програмските активности на организацијата (канцелариска кирија, исплата на плати на вработените и др.). На тој начин организацијата генерира „слободни“ средства, кои се независни за донаторите и кои можат да насочат покривање на оперативни расходи за

определена програмска активност во согласност со мисијата на социјалното претпријатие. Непрофитната организација настојува да оствари сопствена одржливост со цел да се вклучи во активностите за кои е основана. Најчести примери за самофинансирање се: членарина, наплата на услугата, продажба на производите, користење на материјален имот, користење на нематеријален имот и инвестиции.

Непрофитните организации остваруваат добивка со продажба на производи кои тие ги произвеле, со продажба на донирани производи или со продажба на ново - изработени производи. Најчесто се изработува накит, кој тие го продаваат на млади. Но ќе наведеме пример за СОС Детско Село Интернационал од Скопје, кое е меѓународна невладина организација за социјална заштита, посветена на заштита и примена на детските права. Нејзините активности се фокусирани на поддршка на децата без родители и родителска грижа и деца кои растат во семејства со многу социјални ризици. Таа изработува новогодишни честитки со девет различни мотиви на два јазика, во кои пишува „ Среќни празници„. Со прибраните средства тие покриваат дел од активностите или набавуваат соодветен материјал за нивните потреби.

2. *Социјално вработување*

Непрофитната организација може во својата програма да предвиди социјално вработување на членовите од локалната заедница, да осигура техничка или финансиска помош на своите корисници за поттикнување на општествената

дејност или да основа претпријатие или кооперативи, чија цел е вработување на социјално загрозените лица кои тешко се вработуваат .

За социјално вработување потребни се големи капацитети и ресурси од сите релевантни актери во локалната заедница.

Во доменот на самофинансирањето постои цела лепеза на методи кои им стојат на располагање на социјалните претприемачи. Организациите независно од достапните капацитети и ресурси на мисијата, ќе ги изберат методите кои најдобро ќе им придонесат за остварување на мисијата, а која носи најмал ризик за опстојување на организацијата.

3. СОЦИЈАЛНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА – ТРЕТ СЕКТОР ВО ЦЕНТРАЛНА И ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА

3.1 Развој на социјалните претпријатија

Поимот социјално претпријетие не е нов термин, се јавува во осумдесетите години на 20 век., во Италија, но и во другите европски држави. Изразот социјално претпријатие е во врска со поимот социјален претприемач, кој во деветнаесетиот век бил филантропски настроен кон деловните луѓе и индустријалците кои вистински се грижеле за доброто на своите вработени.

Причината за идејата и праксата на социјалните претпријатија се врзуваат за времето на развојот на капитализмот во 18 и 19 век, каде се основани и првите групи за самопомош и други здруженија, со цел да ги постигнат заедничките цели или солидарноста на ранливите групи. Новите инцијативи произлегле од сиромашните работнички слоеви, во времето на индустриската револуција низ цела Европа. Предходните, модерни организации настанале како спонтани реакции на новите работнички слоеви за да се надминат тешкотиите во услови на првобитнита акумулација на капиталот и на основите на солидарноста, да се пружат алтернативи во економијата, во вид на создавање фондови за помош на сиромашните. Првите кооперативи како најраспространети во форми на социјални претпријатија настануваат во Велика Британија кон крајот на 18 и почетокот на 19 век. Социјалистичките идеи на Роберт Овен, Вилијам Кинг и другите теоретичари имале значително влијание врз настанокот и развојот на ова движење.

Социјалните претпријатија се развиваат во тесна врска со синдикалното движење и еманципацијата на работничката класа, каде што брзо се шири со свои конкретни акции. Кон крајот на 18 век се основа првата Меѓународна организација на кооперативи во Лондон. Концептот на социјалните претпријатија, кој бил поставен тогаш, опфаќа ограничена поделба на профитот, создавање финасиски фондови, кои биле користени на принципот на взаемна помош и демократска структура за донесување одлуки, со што организационите облици се разликувале од капиталистичките претпријатија. Од тогаш, здружувањата го привлекувале вниманието на различни движења и учења, за надминување на идеолошките граници, така што биле актуелни во утопистичките идеи, социолошкото учење, религијата, учењето за социјалните либералисти како и марксистичките и нео-класичните економисти.

Постоењето и развојот на социјалните претпријатија не се врзува само за Велика Британија, туку и за континентална Европа. Во Германија на пример, идејата за индустриската револуција и првите кооперативи се јавуваат во средината на 19 век. Овие идеи имале најголема поддршка во Франција, каде што различните видови на работничка солидарност настанале под влијание на учењето на Симон, Чарлс и познатите француски социјалистички школи. Кон крајот на 19 век во Франција имало повеќе од 2 500 здруженија за взаемна помош, од овој облик на социјални претпријатија со голем број на членови (Galera, Borland 2006).

Терминот „социјална економија„ се појавува за прв пат во економската литература во 1830 година, кога францускиот либерален економист Шарл

Дионаје ја публикувал книгата „Treatise on social economic„. Пораките на оваа студија ја смируваат консолидацијата на капитализмот и предлагаат измена во пазарната економија, која нечујно се развивала и ја погодила работничката класа, која немала развиен организационен облик и заштита. Додека првите истражувачи на оваа идеја се залагале за обнова на моралните принципи, Џон Стјуарт Мил означуваат почеток на практичното постоење, за да се постават принципите на алтернативната економија. Во својата книга „ Принципите на политичката економија„, Мил ги проучува предностите и недостатоците на различното организирање и настојува да ги охрабри здружувањата, а истакнувајќи ги економските и моралните предности на овој тип на производство. Кон крајот на 19 век, дефинирани се темелите на модерниот концепт на социјалната економија, која е инспирирана од вредностите на демократското здружување и принципите на солидарноста [16].

Во периодот на општиот прогрес на капитализмот во Западна Европа и хармонизацијата на социјалните и економските цели, благосостојбата на државата, социјалните претпријатија и сличните типови на социјална економија се потполно заборавени. Социјалните модели, кои се развиваат во рамките на државата, подразбираат интерпретација во недостатокот на пазарна економија и воведување на низа програми.

Социјалната економија (според некои автори солидарна економија) опфаќа широка лепеза на економски активности, кои се одвиваат во просторот помеѓу

[16] Пошироко за развој на социјалната економија можете да видите во необјавениот извешај на Европскиот економски и социјален совет: *Th e Social Economy in the European Union 2007*, Report of the European Economic and Social Committee Social (EESC).

пазарот, државата и непазарниот сектор со цел да остварат одредени социјални и економски погодности. Активностите на социјалната економија се втемелени врз солидарност и одржлив развој, а не на профитот и редистрибуцја (со која се служи државата).

Некоја пазарна активност, за да има обележје на социјална економија, би требало истовремено да поседува три важни карактериститки[17]:

1. **Социјални** – здружување
2. **Економски** – да се превземе
3. **Политички** – остварување на нешто ново и „поинакво"

Новите социјални претпријатија се разликуваат од традиционалните кооперативи по своите цели, активности, корисници и внатрешната организација. Во споредба со традиционалните здуженија, социјалните претпријатија ги промовираат интересите на заедницата, но имаат ограничена дистрибуција на профитот и ги преземаат социјалните програми за одржување на солидарноста. Социјалните претпријатија подразбираат висок степен на автономија и социо – економски активности. Најголемиот број на социјални претпријатија во Европа, правно се регистрираат како здруженија на граѓани или на основа на законот за кооперативи. Социјалните претпријатија се основаат врз основа на закон за здружување, во оние земји каде е правно дозволено производство, продажба на стока или услуги во рамки на организацијата. Според овие традиционални, правни

[17] Umihanić B. Zulić. A. (2007), „*Socijalno poduzetnistvo*„. Zenica.pdf

решенија во многу земји се донесуваат посебни законски олеснувања, врз основа на која се основаат социјалните претпријатија.

Социјалните претпријатија во рамките на овие организациски форми пружаат социјални услуги и разни видови на обуки, во рамки на новите концепти на социјалната политика. Тие ги одредуваат бенифиците и стимулаторот на државната организација, а имаат непрофитабилна дистрибуција на услугите.

Општото сваќање на социјалните претпријатија ги опфаќа работните делови на секторот на организацијата, кој го покрива третиот сектор или социјалните потреби. Често ги наведуваме критериумите од нивниот приход кои потекнуваат од пазарот, а не од субвенциите или донациите.

3.2 Дефиниција и типови на социјални претпријатија

Интересот за алтернативното вработување во социјалните претпријатија во европските држави особено дојде до израз на преминот меѓу осумдесеттите и деведесеттите години на дваесеттиот век. Концептуалната рамка на социјалните претпријатија доаѓа во раните деведесетти години и се поврзува со италијанските искуства, кои доведоа до оживување и развој на нов начин на организирање. Нивниот традиционален и национален концепт зависи од правната рамка во која се определува нивната функција на организирање во третиот сектор. Организациите се опфатени со заедничка концепција но се разликуваат по назив, развојната основа, внатрешната организација, статус на членовите (вработени и волонтери), целни групи и други карактеристики, а нивна заедничка особина е да ја развијат работната програма и социјалната интеграција.

Социјалната или алтернативна економија е насочена првенствено кон солидарност и остварување на социјалните цели, односно социјалните претприемачи кои превземаат економски активности имаат ограничен профит, па затоа ги поставуваат социјалните цели пред работната политика. Предноста на социјалните претпријатија во однос на класичните програми е во тоа што тие поседуваат помал степен на бирократија, штедење на средства и индивидуалниот пристап е поблиску до корисникот.

Според литературата, под социјални претпријатија се подразбираат новите концептуални рамки, зависно од традиционалниот и националниот концепт во кој

правно се одредува функцијата на третиот сектор[18]. На пример, според дефиниција на Европската комисија се работи за организации кои се:

- приватни, не се дел од државниот апарат;
- формално организирни, имаат некои правни основи врз кои се основани
- автономни во одлучувањето, можат да ги бираат и распуштаат своите правни тела, контролираат и организираат нивните активности.
- слободни, членството не е задолжително
- непрофитабилни, насочени кон задоволството и потребите, а не кон капиталот
- демократски во однос на одлучувањето.

Најчесто користени критериуми за дефинирање на социјалните претпријатија се тие на британскиот истражувач Roger Spear, (2004) во соработка со EMEC[19] мрежата, кои дале јасна димензија на социјалните предпријатија и врз кои принципи се темелат:

- Доброволен и отворен пристап кон членството;
- Демократска внатрешна контрола;
- Економска партиципација;
- Автономност и независност;
- Едукација, обука и информираност

[18] Се работи за два система кои значително се разликуваат: систем на САД *System of National Accounts* (1993 SNA) i Европска унија *European System of National and Regional Accounts* (1995 ESA or ESA 95).
[19] EMES ("Emergence of social enterprises in Europe") е истражувачка мрежа за проучување на социјални претпријатија, може да се види на интернет адреса: www.emes.net

- Меѓусебна соработка
- Грижа за заедницата.

Денес, социјалните претпријатија различно се дефинираат во различни региони. Во Велика Британија, е нагласен вишок на профитот, како одредена карактеристика. Во Северна Америка е помалку нагласено создавањето на вишок профит, како карактеристика на претпријатие – кое тежнее кон двоен биланс.[20] Европската практика тежнее кон критериумите на заедницата пред индивидуалното поседување. Социјалното претпријатие може да се дефинира како ***„претпријатие кое е ориентирано кон решавање на социјални проблеми и ја поттикнува економската активност со креативна и иновативна дејност со што значително придонесува за намалување на невработеноста„.*** Едноставно кажано социјалните претпријатија се[21]:

- Профитабилни
- општествено корисни
- Остварениот профит го користат за решавање на општествени проблеми

Со оглед на социјалните критериуми, важно е овие организациски форми да придонесаат кон социјалното подобрување на заедницата или на некоја посебна општествена група. Во социјалните претпријатија, одлуките не се базираат на основачкиот капитал, туку преоваладува демократскиот стил на раководење и високо ниво на партиципација на здружените членови. Нивните профитни цели не

[20] Kolin.P.M., (2008): *"Socijalna preduzeća i uloga alternativne ekonomjie u procesima evropskih integracija, Beograd"*: EPUS, str. 22

[21] http: //www.senes.rs/article/19001

се примарни и тие можат да вршат распределба на профитот, но во ограничен облик при што социјалните цели остануваат примарни.

Во рамките на глобалната пракса, за социјалните претпријатија постојат многу различни тврдења и модели, но заеднички именител им е социјалната цел, додека правната форма, структурата и работната филозофија се значително различни. Тие се се занимаваат со интеграција и можат да се поделат во четири главни модели, според класификација која ја предлагаат истражувачите (Borzaga, Defourny 2001)[22]:

1) Организации за преориентирање на работниците, кои имаат проблеми при вработување на нови работни сили во социјалните претпријатија. Тие нудат надминување на проблемот при вработување на работниците, на кои им е потребна дополнителна поддршка. Тоа се, центри за обуки и стекнување на нови вештини, преквалификација и други облици за пронаоѓање работа. Организациите од овој тип можат да бидат независни од јавната помош, како што се работните кооперативи во Финска, претпријатијата за работна интеграција во Финска и различни локални претпријатија за обука на невработени.

2) За разлика од првата група на социјални претпријатија, втората група создава услови за самостојна работа за невработените. Се работи за претпријатија кои ги вработуваат социјалните групи, кои тешко наоѓаат работа на пазарот на трудот, маргинализирани поединци кои можат да бидат корисни за општеството. Претпријатијата од овој тип можат да имаат економска одржливост. Пример за

---

[22] Kolin.P.M., (2008): *"Socijalna preduzeća i uloga alternativne ekonomjie u procesima evropskih integracija, Beograd"*: EPUS, str. 25

овој вид се иституциите кои го вклучуваат локалниот бизнис, како што се социјалните организации во Велика Британија и кооперативите во Германија.

в) Во третата група спаѓаат социјални претпријатија кои ја признаваат работната интеграција врз перманентната финансиска поддршка, најчесто државни институци, но се работи за вработување на хендикепирани лица (ментално или физички болни лица) на кои им е неопходна рехабилитација за вработување во согласност со останатите способности. Овој облик на социјална заштита е присутен е во повеќе европски земји на пр: Во Ирска, Полска, Белгија и Данска.

г) Во последната категорија се оние претпријатија кои пружаат можност за ресоцијализација со посериозни проблеми на прилагодување. Се работи за алкохоличари, наркомани или личности со потешки ментални и физички недостатоци. Како пример се земени центрите за прилагодување од Франција, кои обезбедуваат ресоцијализација на поранешни затвореници.

3.3 Социјалните претпријатија во непрофитниот сектор

Различните историски периоди биле од клучно значење за опредлба на организациите, како и на терминологијата која се користела во различни законски решенија на одделни земји. Во педесеттите години, водечки термин во овој период е "филантропијата", а во шеесеттите години зазема учество на граѓани (citizen participation). Од седумдесттите години, започнува „волонтирање", а од осумдесеттите години, овој показател, укажува на почетокот на кризата и повлекувањето на државата од програмата за социјална помош, а од деведесеттите почнува да се користат термините - "непрофитен сектор", "социјална економија ", "социјални претпријатија" и "кооперативи". Овие изрази, првенствено можат да се сретнат кај истражувачите на современата улога и значењето на овие организации. Во Европската унија неодамна дојде до определба и дефинирање на третиот сектор не само во терминологијата туку и во суштината на влијанието меѓу бизнис – секторот и државата.

Покрај терминот "непрофитен" сектор, се употребува и терминот "независен сектор", во кој се нагласува дека овие организации работат независно од државата и пазарот. Наспроти тоа на „волонтерскиот сектор", главна карактеристика му е учеството и донесување одлуки во управувачките активностите, кои не бараат финансиски средства за сработеното. Исто така, се користат и термините како; "сектор ослободен од данок", организации кои не подлежат на оданочување од страна на државата, и "граѓанско здружение", кое припаѓа на понова терминологија, поврзана со поширок круг на организации и граѓански иницијативи кои постојат надвор од владините институции.

Истражувањата покажале дека терминолошката разлика не е само од лингвистичка природа, туку и самиот назив укажува на различен обем на делување, различна регулатива во рамките на непрофитниот сектор. На пример, во земјите на Европската унија терминот „социјално претпријатие„ се однесува на претприемнички организации кои имаат ограничен профит и социјални цели, но и непрофитни – социјални цели, кога во рамките на овие организациони форми ќе се обезбедат социјални услуги и различни видови на обука и едукација во новата концепција на социјалната политика (Borzaga, Defourney, 2001; Borzaga, 2004; Nyssens, 2006). Во САД, каде што обично се користи терминот "непрофитен сектор", улогата и значењето на овој сектор се разликуваат од улогата и значењето на организациите во Франција, каде за секторот го употребува терминот социјална економија (Economie sociale); а во Велика Британија како фондација (fondacion), а заеднички термин во Централна Европа и во земјите во развој се користи НВО (Non - Governmental Organization NGO).

Денес терминот „Социјално претпријатие“ е еден од најчесто неправилно интерпретираните во непрофитниот сектор. Постојат различни дефиниции, кои ги одредуваат и ја пронаоѓаат заедничката основа, која овозможува истражување на третиот сектор. Ова е суштински проблем – се додека непрофитната орагнизација не почне да остварува приход од своите активности, тоа значи дека не функционираат принципите на претпријатието. Иако, организациите можат да ги извршат работите извонредно, заедно со креирање на новите програми и иновации, сепак тие не се претпријатија.

Графикон 2. Социјални претпријатија помеѓу кооперативи и непрофитниот сектор

Извор:Марта Нусинс, 2006; (Marthe Nyssens, 2006)

Социјалното претпријатие се третира како иновација во третиот сектор и служи како основно средство на непрофитен раст во текот на 70 –те и 80 – те години на XX век. Едно е да се осмисли и да се вклучи нова програма, а потполно различно е организацијата да се одржи независна од доброволните донации и парична помош од општеството. Правилата за непрофитните компании се изменија во последните дваесет години. Трошоците се зголемени, средствата се од традиционални извори, голем број на непрофитните компании се во трка за помош и донации, а бројот на луѓето на кои им е потребна помош не може повеќе да се контролира. Способните менаџери на непрофитните компании сфатија дека мораат во голема мера, сами да се финансираат, така што самите треба да си

обезбедат егзистенција. Голем број на менаџери и управители користат стари методи и дефиници со кои ги уредуваат своите книги и брошури.

Според литературата и истражувањета, организациите за да бидат непрофитни и добронамерни организации, тие мора да ги исполнат следниве услови:

- Да имаат формулирана институционална структура.
- Мора да бидат институционално одвоени од државата, односно не можат да бидат дел од дражавниот апарат,
- Мара да остравруваат непрофитна дистрибуција на средствата со кои располагат,
- Мора да бидат самостојни во својата внатрешна политика, контрола и унапредување,
- Не е дозволено да бидат комерцијални, и
- Не е дозволено да бидат политички ангажирани.

Можеме да заклучиме дека, непрофитните организации не припаѓаат во државниот и профитниот сектор, тие треба да бидат правно регистрирани со посебна формалност и институционална процедура, да дејствуваат релативно независно од државниот апарат, за остварување на непрофитната дистрибуција на средствата со кои располагат и да ја уредуваат внатрешната политика. Тие се основани врз доброволно членство, користат доброволни донации и внесуваат ентузијазам кај граѓаните.

3.4 Подрачја на активности и распределба на социјалните претпријатија

Главната причина за основање на социјални претпријатија не е само поради слабата државна програма, туку да се надмине проблемот со невработеноста и сиромаштијата, но и инструменталниот вакуум во системот на благосостојба. Социјалните претпријатија даваат брзи и иновативни решенија, а често и адекватни одговори на задоволството на индивидуалните потреби. Тие имаат голем потенцијал да ја намалат невработеноста, односно да поттикнуваат вработувања, на невработени и загрозени групи (групи во сосотојба на ризик) што покажуваат податоците од оваа област, во која има вработено преку 6% од вкупниот број на вработени во земјите на Европската унија.

Работна популација помеѓу 16 и 65 години, Еуростат, 2002

Земја	Вработени во социјална економија	Вкупниот број на вработени	%
Белгија	279.611	4.048.499	6,9
Франција	1.985.150	23.859.402	8,3
Ирска	155.306	1.730.381	9,0
Италија	1.336.413	21.477.906	6,2
Португалија	210.950	4.783.988	4,4
Шпанија	872.214	16.155.305	5,4
Шведска	205.697	4. 252.211	4,8
Австрија	260.145	3.786.969	6,9
Данска	160. 764	2.684.311	6,0
Финска	175.397	2.684.311	6,0
Германија	2.031.837	35.850.878	7,5
Грција	69.834	3.832.994	1,8

Луксембург	7.248	187.809	3,9
Холандија	772.110	8.089.071	9,5
В. Британија	1.711.276	27.960.649	6,1
Кипар	4.491	307.305	1.5
Чешка	165.221	4.707.477	3,5
Естонија	23.250	565.567	4,1
Унгарија	75.669	3.831.391	2,0
Летонија	300	960.304	0,0
Литванија	7.700	1.378.900	0,6
Малта	238	146.500	0,2
Полска	529.179	13.470.375	3,9
Словачка	98.212	2.118.029	4,6
Словенија	4. 671	888.949	0,5
ВКУПНО	11.142.883	189.429.435	5,9
Европа-15	10.233.952	161.054.638	6,4
Нови членки -10	908.931	28.374.797	3,2

Табела 2. Платена работа во социјалната економија во односот на вработени во профитни претпријатијата во земјите на Европската унија (2002 – 2003)

Врз основа на податоците од Европската Унија, може да се забележи стапката на раст и распределбата на вработени по земји во рамки на социјалната економија. Во 2005 година во земјите од Евроската Унија, биле регистрирани преку 240.000 кооперативи кои функционираат во различни економски активности, посебно во земјоделството, финансиите, но и добро се организирани и производствени кооперативи во индустријата, градежништвото и услугите. Тие директно вработуваат 4.7 милиони луѓе, имаат 143 милиони членови и донесуваат преку 4% од националниот доход. Во последните дваесет години овие организациони облици не допринесуваат само во вработувањето туку и во

решавањето на многу бројни социјални проблеми. Треба да се има во предвид здравствената и социјалната заштита, која опфаќа 120 милиони корисници, врз основа на социјалната економија .

Сумирајќи ги кооперативните резултати од истражувањето на Giulia Galera (2004) се наведува дека вработувањата во овие организациони форми се мошне популарни во многу земји од Европската унија. Исто така, во скандинавските земји социјалната економија решава општествени проблеми. На пример, во Шведска 66 % од приватните дневни центри за помош и нега на загрозените групи се основани врз принципите на кооперативите, додека во Финска бројните селски кооперативи пружаат социјални и здравствени услуги на ниво на локални заедници. Во Шпанија кооперативите најмногу се ориентирани кон социјалната и здравствената заштита како и работната интеграција. Социјалните претпријатија во Англија ги поттикнуваат локалните претпријатија да ги финансираат социјалните потреби во заедницата со нивниот остварен профит. Новите истражувања откриваат преку 40 различни дејности во рамките на социјалните претпријатија, како што ни е прикажано во табелата 3.

Табела 3. Видови на производства во социјалните претпријатија

Видови на производства и нивни услуги	Видови социјални претпријатија	Број на организациите %
Социјални услуги	29	19
Рециклирање	28	18
Услуги за претпријатие	19	12

Персонални, социјални сервиси	14	9
Одржување на паркови и урбана регенерација	12	8
Преработувачка организација	10	6
Градежна индустрија	9	6
Ресторани и хотели	8	5
Превоз и телекомуникаци	7	5
Култура и рекреација	7	5
Едукација	5	3
Производство	3	2
Услуги	3	2
Земјоделство	1	1
Вкупно	155	100

Како што е прикажано во табелата, организациите на социјалните услуги ги застапуваат јавните програми, особено кога е во прашање програмата за хендикепирани лица. Тие се најзастапени во областа на социјалните претпријатија. Причините се наоѓаат во измената на јавниот сектор, кој ги опфаќа различните целни групи. Социјалните претпријатија и кооперативи превземаат општествена одговорност за еден дел од популацијата, на кои им е потребен посебен труд, емпатија, едноставна процедура, избегнување на стигматизацијата и социјалната исклученост, а наспроти тоа давање можности за вработување и поттикнување за зајакнување на социјалната кохезија.

3.5 Законски решенија: кооперативи, организации и социјални претпријатија

Во Западна Европа постои голема разновидност на правни форми со кои се основани претпријатијата со општествени цели. Како резултат на плуралноста на организационите облици и законските решенија, како и вистински спектар на нови актери на општествената интеграција, тешко е да се направи класификација и дефинирање на формите на организирање во рамките на социјалната економија. Сепак, важно е дека организациите во рамките на социјалната економија може да се организираат како приватно претпријатие, кои се разликуваат од традиционалното претпријатие во правна смисла, бидејќи сите членови имаат право на сопственост. Покрај тоа, социјалните претпријатија можат да одговорат на социјалните проблеми на другите. Регистрирани се и мешани типови кога членовите на овие организации ги исполнуваат нивните социјални цели, кои се насочени кон социјалните програми во заедницата. Компактноста на членството во организацијата придонесува кон поефикасно остварување на социјалните и економски цели, а со цел да им се помогне на ранливите групи (деца, лица со посебни потреби, корисници на дрога, стари, ментално хендикепирани и др.).

Социјалните претпријатија се поистоветуваат со правната форма на кооперативите и здруженијата на граѓани. Може да се најдат решенија со цел да се воспостави соработка, во согласност со законските можности на националното законодавство. Од друга страна, континуитетот на правната основа на

традиционалните кооперативи оди во насока на применување законски решенија, за да се внесат нови елементи во врска со подобрување на животот во заедницата и прашањата од заедничкиот интерес.

Најголемиот број на социјални претпријатија во Европа се регистрираат како здруженија на граѓани или според законот за задруги, како и во Република Македонија. Социјалните претпријатија се утврдуваат врз основа на здруженијата во оние земји каде законски е дозволено да се произведе, продаде стока или услуга во рамките на пазарот од здруженија на граѓани. Во други земји каде што економската активност на здруженијата е прилично ограничена, како на пример, нордиските земји, социјалните претпријатија се основани врз основата на законот за кооперативите.

Постојат многу решенија за основање претпријатија за остварување на социјалните цели, кои треба да се адаптираат на постоечките закони со цел да се обезбеди релевантна основа за воспоставување на задруги во државите од Западна Европа[23].

Една од најважните политики на европските држави е да ја развијат алтернативната економија. Во Италија, се основани десетици илјади нови кооперативи, првенствено оние кои ги пружаат социјалните услуги. За таа цел, во 1991 година е донесен нов закон, кој ја обезбеди правната рамка за организирање

---

[23] Нов правен статус на кооперативи се дефинира како "enterprise a finalite sociale" во Белгија (1995), "social solidarity cooperative" во Шпанија (1999), "social cooperative with limited liability" во Грција (1999), "societe cooperative d'interet collectif" во Франција (2001) и "community interest company" во Велика Британија (Spear R. 2004).

на социјални кооперативи, кои можат да даваат услуги за ранливите групи, да им се овозможи алтернативно вработување. Земено во целина, од нивните активности да добиваат средства од државата и да користат многу привилегии кои го стимулираат растот на овие организации корист добиваат сите во општеството. Законот за социјалните претпријатија во Италија иницира широк спектар на активности, *овозможува социјалните претпријатија да се дефинираат како непрофитни организации, кои преземаат економски активности со цел за производство и дистрибуција на социјалните услуги.* За разлика од Италија, каде главна форма на кооперативите се алтернативни решенија, во Франција новиот закон ја дефинира социјалната економија како организациона форма која треба да помогне во борбата против социјалната исклученост и патологија.

Во Шпанија има три различни закони за кооперативи - социјалните кооперативи се законски предвидени во Каталонија, кооперативна социјална интеграција во Валенсија, додека во Баскија, членовите на социјалните кооперативи соработуваат со физички и психички ранливите лица и други ризични групи.

Кооперативите се финансираат од различни извори, а најмногу од јавни фондови на општините, регионите, потоа од фондации, донации, финансиско придонесување на членовите или продажба на стоки или услуги. Во другите делови од светот, но пред се во Латинска Америка, се застапени повеќе облици на активности во рамки на кооперативите, на пример, како микрокредити за помош на членовите на кооперативите за излез од сиромаштијата (Galera, 2004).

3.6 Претприемнички активности на кооперативите

Кооператвите и сопственичките структури во современата литератута повторно се јавуваат како значајни алтернативи на традиционалните, неокласични, приватни фирми што работат за максимизирање на профитот. Тие можат да придонесат за решавање на растечките економски и социјални проблеми, кои се јавуваат на глобално ниво, особено кај економиите во развој или во транзиција. Кооперативите се сметаат за главни поттикнувачи на новите бизниси внатре во постоечкото претпријатие, што се постигнува преку интерни иноваaци и промена на работната стратегија (Guth and Ginsberg, 1990)[24].

Според Меѓународната организациија на трудот (ILO), кооперативите се основни, витални институции, втемелени во заедницата, бидејќи тие можат да создаваат нови и да ги одржуваат постојаните работни места, да помогнат во воспоставување и зацврстивање на економска и политичка демократија и да обезбедат правичен економски и социјален развој. Поради овие очигледни предности над традиционалната неокласична структура, Џон Стујардт Мил, тврди дека кооперативите ја преставуваат иднината на човештвото[25].

Кооперативите, всушност преставуваат независни организации на луѓе, доброволно здружени за решавање на нивните заеднички економски, социјални и

---

[24] Guth W. D. and Ginsberg.A. (1990) Guest editors'introduction: Corporate enterpreneurshio. *Strategic Management Journal,* **11,** Summer Special Issue, 5 -15

[25] Фити.Т.Хаџи Василева-Марковска.В.Бејтмен.м.,(2007):*Претприемништво.*Економски факултет, Скопје.

културни потреби и аспирации преку заеднички поседувана и демократски управувана компанија.

Искуството покажува дека групи поединци, можат да се здружат, да основаат и конечно успешно да раководат кооперативно претпријатие. Во 1880 – тите години кооперативниот сектор лесно се прошири низ цела Западна Европа и оттаму во Источна Европа, Азија, Африка, Северна и Јужна Америка и Пацификот (особено во Австралија и Нов Зеланд). Според Ванек, кооперативното претприемништво сепак би требало да се одвива преку она што тој го нарекува ефект на „рој пчели" – спонтано здружување на поединци околу нова деловна идеја, да основаат нова кооперативна фирма.

Во искуства кои се согледани „ефектот на рој пчели„ не преовладува во македонскиот случај и тоа во најголема мера се должи на недостигот на иновациите и инвентивност во системот.

Иновациите се сметаат за централна компонента во многу научни пристапи за кооперативиите. Овие пристапи сугерираат на промени во структурите на постоечката кооператива.

Тие се засноваат врз седум основни принципи и тоа[26]:

1 **Доброволно и отворено членство**

[26] Според (АКОМ), Алијанса на Кооперативите во Македонија.

Задругите се доброволни организации, отворени за сите луѓе да ги користат нивните услуги коишто се спремни да ги прифатат одговорностите на членување, без родова, социјална, расна или друга разлика.

1. **Демократско управување**

Задругите се демократски организации кадешто управувањето е врз база на принципот 1 член – 1 глас.

2. **Финансиско учество на членовите**

Членовите/сопствениците плаќаат годишна членарина која изнесува одреден процент од севкупниот обем поделен по член во задругата. Вкупниот износ на уплатената членарината одредува на колкав дел од задругата еден член е сопственик.

3. **Автономија и независнот**

Задругите се независни компании кои се управувани од своите членови и постојат за да можат членовите сами да си помогнат без влијание од страна на државните институции во услови на пазарна економија.

4. **Образование, обука и информации**

Покрај економските активности, задругите за разлика од другите компании,на своите членови им нудат и дополнителни обуки и информаци поврзани со производството, стандардите, маркетингот итн. Исто така, тие ја информираат јавноста за поволностите од соработка.

5. Соработка меѓу кооперативите

Задругите треба да соработуваат меѓу себе на локално, регионално, државно и меѓународно ниво за постигнување на заедничките цели и промоцијата на задружното движење.

6. Грижа за заедницата

Кооперативите работат на одржлив развој на нивните средини а преку тоа и на заедницата во целина.

Социјалните кооперативи во Решублика Македонија се основани во рамките на претприемничките активности на невладините, непрофитните организации во областа на земјоделството, еколошките движења и женското движење, а делумно и во малите занаети. Поединците често се здружуваат за да се соочат со негативните пазарни услови, како ниските цени на производството, високите цени на репроматеријалите, големата конкуренција, слабата преговарачка моќ. Недостатокот на финасиски сресдва и тешкиот пристап до кредити го наметнува прашањето како земјоделците најдобро можат да ги заштитат своите економски интереси, кои се сериозно разнишани. Кооперативите можат да бидат модел со кој земјоделците или занаетчиите можат самите да создадат подобар баланс на пазарот, да ги направат поефикасни синџирите на набавка и да понудат подобри производи за потрошувачите. Можат да се формираат како; *кооперативи за заеднички набавки, кооперативи за преработка на земјоделски производи, кооперативи за трговија и маркетинг на земјоделски производи и слично.*

3.6.1 Кооперативи за заеднички набавки

Целта на земјоделските кооперативи е да им овозможат на членовите/сопственици заедничка набавка на репроматеријали при што цената на истите се намалува пропорционално со зголемувањето на количините на набавените репроматеријали. Набавката се врши врз основа на прецизни сознанија за потребите од репроматеријали, од големите доставувачи, по исклучително поволни цени како резултат на големиот квантитет на нарачката.

Пример:
Кооперативата набавила вештачко ѓубриво во вредност од 600,000 ден.
Првиот параметар е набавна вредност
Истото вештачко ѓубриво за задруга препродала на своите членови за 738,000 ден, што преставува продажна цена (втор параметар)
Остварената разлика помеѓу продажната цена и набавна вредност 138.000 ден, изнесува како процент од продажната цена по формулата

$$\frac{\text{Профит (138,000 денари)}}{\text{Продажна цена (738,000 денари)}}\ \text{h}\ 100 = \text{профитна маржа во \% (18.7\%) (трет параметар)}$$

Четвртиот параметар ги преставува генералните точки. Генералните точки ги опфаќаат сите трошоци кои ги направила кооперативата, без трошоци за набавки на репроматеријалите. Со генералните трошоци се опфатени трошоци за: електрична енергија, вода, кирија, плати за вработените, бензин, канцелариски материјали и сл.

$$\frac{\text{Генерални трошоци (120,000 ден)}}{\text{Продажна цена (738,000 ден)}}\ \text{h}\ 100 = \text{генерални трошоци во \% (16.3\%)}$$

Разликата помеѓу профитната маржа и генералните трошоци го преставува остварениот профит на кооперативаата.

Профитна маржа (138,000 ден) –генерални трошоци (120,000 ден) = Профит (18,000 ден), (петти параметар)
Од профитот ако одземаме амортизација на основните сресства.За секое осноно средство законски се утврдени ставки за амортизација се издвоени 4,800 ден.

Профит (18,0000 ден) – Амортизација (4,800 ден) = Профит пред оданочување (13,200 ден) (шести параметар)
Од профитот пред оданочување се одзема данокот на добивка кој во моментов изнесува 12%. Данок на добивка во примерот изнесува 1,584 ден.

Последниот параметар преставува чистиот нето профит.
Профит пред оданочување (13.200 ден) – данок на добивка (1,584 ден) =
нето профит (11,616 ден)

Чистиот профит може да се изрази и како процент од набавната вредност.

$$\frac{\text{Чост профит (11.616 ден)}}{\text{Продажна цена (738.000 ден)}} \text{ h } 100 = \text{нето профит (1.57\%)}$$

Примерот го потврдува фактот дека кооперативите се нископрофитни претпријатија на кои примарна цел им е да обезбедат профит за своите членови. Во овој случај ги обезбедат членовите со евтини репроматеријали, а тоа ќе се одрази на намалување на трошоците, поврзани со примарното производство. Потребно е финансиското работење да се води исклучително внимателно за да се избегне евентуална финасиска загуба.

Во практиката за кооперативите се врзани доста проблеми, пред се во однос на нивното основање. Претприемачот без да ги мобилизира ресурсите, со цел да ги максимизира сопствените интереси (т.е. профит), се сметаше дека нема да има доволна движечка сила за основање на кооператива, која ќе ја менува и прилагодува структурата во зависност од силите на пазарот. Се смета дека една група поединци нема да ја имаат истата одлучност, мотивација и јасен сопствен финансиски интерес, за да ги преземе сите потребни и тешки чекори за воспоставување на успешно кооперативно претпријатие. При донесување одлука, многу е важно групата да биде единствена. На тој начин и постигнувањето на целта на програмата станува полесна. Треба да постои силно лидерство, заради дефинирање на бизнис планот на кооперативата. Потенцијалните членови треба да бидат свесни и за планот, за да ја донесат вистинската одлука. За основање на ново кооперативно претпријате треба да се спроведат шест фази.

Табела 6: Шест фази од развојот на новото кооперативно препријатие (АКОМ)

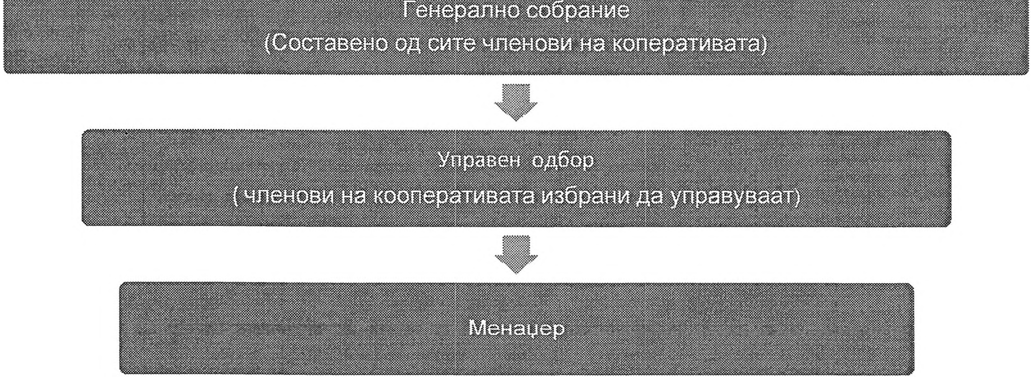
	Фаза	Чекори	Вклучени поединци
I	Идентификување на можност	• Дефинирање на критичните прашања • Истражување на важните пазарни/економски потреби • Разгледување и постигнување согласност за опсегот и природата на проблемот/можноста • Истражување на економскиот аспект на проблемот	Потенцијални членови Советници Консултанти Заедница
II	Градење на консензус за потенцијалот за задругата	• Проучување на организациските алтернативи • Одржување на иницијални состаноци за да се разгледа опсегот и природата на задругата како решение • Дискутирање и постигнување на согласност за пристапот на задругата • Изработка на почетен буџет	Потенцијални членови Советници Членови на заедницата Консултанти
III	Градење на доверба помеѓу потенцијалните членови	• Идентификување на водство кое ќе го води проектот • Формирање на управен комитет • Договарање на распоред и задачи • Доделување на задачи • Собирање на почетниот капитал • Истражување на пазарот • Изработка на студија на изводливост • Постигнување на согласност околу изводливоста и информирање на заинтересираните страни	Управен комитет Потенцијални членови Консултанти Советници Заемодавци
IV	Обезбедување на членство	• Развивање на детален бизнис план • Формирање на правен субјект • Формирање на привремен одбор • Воспоставување на книговодство/сметководство • Поттикнување на членовите да го уплатат основачкиот влог и да се зачленат	Привремен одбор на директори Советници Консултанти Членови Управител Заемодавци Сметководител Адвокат

		• Обезбедување на менаџер • Отворање на задругата	
V	Вклучување на други заинтересирани страни	• Обезбедување на потребните финансии • Формализирање на односите со потрошувачите или добавувачите	Привремен одбор на директори Членови Управител Заемодавци Потрошувачи/ добавувачи
VI	Започнување со работа на задругата	• Одржување на собрание • Избирање на директори • Формирање на комитети • Обезбедување на потребните средства • Ангажирање на персонал	Управител Персонал Сметководител Советници Одбор на директори

Извор: Алијанса на Кооперативите во Македонија

Кооперативата е демократски управувано претпријатие, основано од минимум 3 физички или правни лица, доброволно здружени заради заштитата на нивните економски интереси и формирана за да служи за потребите на членовите кои ја поседуваат и контролираат. Управувачки органи на кооперативите се: Генерално собрание и Управниот одбор за раководење на дневните операции и за активноста на компанијата е одговорен менаџерот.

Графикон бр: 3 Управувачките органи на кооперативите



Заради успешноста во работењето на кооперативите, членовите на управните одбори на задругите мора да се во контакт со менаџерите во правец на следење на развој на кооперативата, следење на одлуките на Собранието и давање насоки за понатамошното функционирање на кооперативата.

4. ЗНАЧЕЊЕ НА УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО СОЦИЈАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

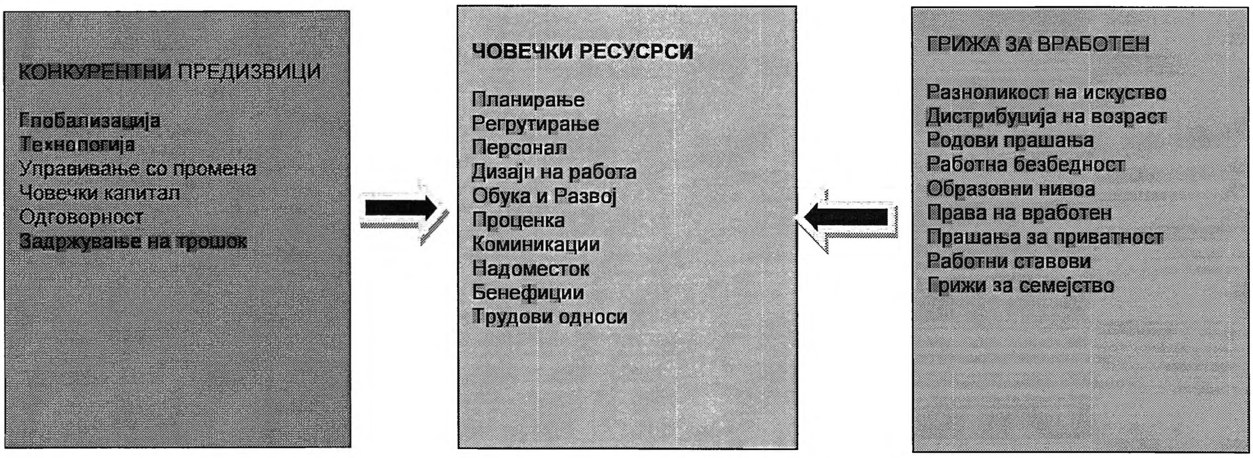
Човечките ресурси во времето на глобализација се главни двигатели на општествениот развој. Во секое социјално претпријатие основни ресурси се луѓето и нивните способности, кои овозможуваат остварување на целите. Нивната креативност, инвентивност, мотивираност, информираност се особини кои ги прават поинакви од останатите ресурси во претпријатието. Според тоа, вработените претставуваат најважен ресурс во креирањето на дополнителни вредности во претпријатието. Продуктивноста на работата се базира на човечкиот капитал. Терминит *човечки капитал* ја опишува економската вредност на знаењето, вештините и можностите на вработените. Иако вредноста на овие средства можеби нема директно да се покаже на билансот на состојбата на претпријатието, секако има огромно влијание врз развојот на истото.

Важноста на човечкиот капитал расте, така што луѓето поседуваат повеќе знаење и информации па и управувањето со човечките ресурси е се потешко. Потребно е знаење за успешно управување со човечкиот капитал, како да се придобие, развие, задржи и наградат вистинските луѓе, кои ќе ги постигнат поставените цели во следењето на стратегијата на претпријатието. Квалитетното управување со човечките ресурси е најважната работна активност на секоја организација.

Управувањето со човечките ресурси (Human Resource Menagement , HRM), е посебна научна дисциплина во менаџментот, која ги вклучува сите процеси и

активности кои имаат за цел управување со човечките ресурси во некоја организација. Областа на човечките ресурси ги опфаќа практично сите аспекти на односи со вработените во некоја организација. Исто така влијае и на следните области: системот на избор при вработувањето, анализи на вработените, зголемување на продуктивноста на вработените, системот на поттикнувачки програми, развој и едукација, однесувањето на вработените, правната регулатива, синдикатите, заштита на вработените итн. Впрочем сеопфатниот, системски пристап на односите со вработените овозможува во најголем степен подобрување на перформансите на некоја организација. Табелата бр. 7 овозможува целосна рамка за управувањето со човечки ресурси.

Табелата бр. 7 Целосна рамка за управувањето со човечки ресурси.



За да се постигнат што подобри резултати во работењето, неопходно е добро организирање и управување со човечките ресурси во социјалното претпријатие, а всушност за тоа и служи менаџментот на човечки ресурси. Конкретните дефиниции во главно се базираат на неговата функција на

управување со човечките ресурси, заради успешно остварување на организациските цели.

Менаџментот на човечките ресурси е дел од науката за организација, која се занимава со проучување на сите аспекти на вработување во организациите[27]. Всушност тој ги подразбира активностите за обезбедување на развој, оддржување, прилагодување, насочување и користење на човечките потенцијали, сообразно со целите на претпријатието, покрај тоа овозможувајќи истовремено респектирање на индивидуалните потреби и цели на вработените.

Ако земеме предвид дека социјалните претпријатија во пракса применуват постојани иновации и промени, а се грижат за одредена група на луѓе, можеме да констатираме дека менаџментот на човечки ресурси во функција на едно вакво претпријатие, разликува три меѓусебно поврзани елементи и тоа: корисници (*потрошувачите), луѓето и постојаните иновации и промени.* А останатите дејности во социјалното претпријатие ги поврзува со човекот, конфликтот, организационата култура, промните и управувањето со промените.

За да се работи ефективно со луѓето, ние треба да го разбереме човековото однесување и треба да имаме познавање во различните системи и практика достапна да ни помогне да изградиме способна и мотивирана работна сила. Во исто време ние треба да сме свесни за економските, технолошките,

[27] Bogićević.B. (2003),:*Menadžment ljudskih resursa,* Beograd, Ekonomski fakultet Beograd, str.3

социјалните, легалните и глобалните проблеми кои ги олеснуваат или препорачуваат нашите напори за постигнување на организациските цели[28].

Доколку станува збор за мали организации, нема потреба работите од оваа област да се издвојат како посебна организациона единица, затоа што помал број вработени автоматски значи и помал обем на работа од доменот на управување со човечки ресурси[29]. Доволно е работите да се групираат на едно работно место кои ќе бидат под директива на социјалниот претприемач (претседателот на организацијаата) на социјалното претпријатие. Можеме да кажеме дека улогата на управувањето со човечки ресурси е задача на секој социјален претприемач, без разлика на неговиот ангажман, со цел да се даде максимална поддршка на вработените. Доколку социјалното претпријатие не е во состојба да управува со човечките ресурси тоа може негативно да делува на самата работа во социјалното претпријатие, како и на добивката и профитот, а најлошо што може да се случи е да се доведе во прашање опстанокот на претпријатието.

Најважни цел на управување со човечките ресурси е остварување на следниве цели[30]:

Функционална цел – функцијата на управување со човечки ресурси има за цел да придонесе за организацијата онолку колку е потребно таа да ги оствари

[28] Retiring Worforce, Widening Skills Gap, Exodus Survey," Critical talent" Threaten Companies: Deloitte Survey, "*Canadian Corporat News* (February 15, 2005) ; " The Importance of HR," HRFocus 73, no, 3 (March 1996): 14.

[29] Bogićević.B. (2003),:*Menadžment ljudskih resursa,* Beograd, Ekonomski fakultet Beograd, str.11

[30] Đurić. V. (2009),: *Osnovi menadžmenta i preduzetništva,* Fakultet za poslovne i finasiske studije Bijeljina,str.6

своите цели и реализацијата на организациската стратегија. Тоа би значело ресурсите што порационално и ефикасно да се искористат во остварување на организациските цели.

- ***Организациска цел*** **-** како што веќе нагласивме, за организацијата најважен фактор се човечките ресурси. Според тоа треба таа треба да ја подобри ефикасноста и да ги мотивира вработените на што подобар начин, со тоа ќе се исполнат организациските цели.
- ***Опшествена цел*** - во секојдневните човечки односи на општествените норми и системи на вредности се многу важни во остварување за добрата комуникација. Да бидеш етички одговорен, според потребите и предизвиците на општеството и да ги намалиш негативните влијанија на потреби на работна организација е една од најважните цели, не само за управување со човечките ресурси, туку и со целиот менаџмент.
- ***Сопствена цел*** – задоволството на врабтените е најважно за секоја организација, но не доволно за да ги задоволи вработените во работната свера, туку да и да им помогне во финасирањето за нивините сопствени цели. Само на тој начин може да се добие нивната доверба, а вработените ќе бидат мотивирани за унапредување и личен придонес во организацијата.

Секоја од овие цели значително влијае на управувањето со човечките ресурси и подобрување на успехот на социјалното претпријатие.

4.1 Стратешко планирање на човечките ресурси во социјално претпријатие

Во истражувањето спроведено во САД, околу 80 проценти од извршните директори, изјавиле дека важноста на управувањето со човечки ресурси во нивните фирми пораснала значително преку годините и две – третини од испитаниците изјавиле дека трошоците за човечките ресурси се гледаат како стратешка инвестиција, а не како трошок кој треба да се намали. Инвестицијата во човечките ресурси е најисплатлив фактор за успешно работење на секоја организација, но само тогаш доколку се совладаат сите техники за успешно деловно однесување[31]. Стратешкото планирање вклучува збир на процедури за донесување одлуки за долгорочни цели и стратегии на организацијата[32]. Целосно земено, поставувањето на организациска цел е да им се помогне на менаџерите да ги распоредат нивните човечки ресурси што е можно поефикасно, според тоа каде и за кој период тие се потребни.

Во современи услови, социјалните претпријатија користат различни шеми или планови, кои ги интегрира организационите темели, цели и политики на едно социјално претпријатие. Да се постигнат целите на едно социјално претпријатие во современото опкружување треба да се земаат предвид повеќе одлуки како: согледување на намерите на конкуренцијата, како да се реагира и да се влијае на се уште недонесените закони, како да се намалат трошоците на производство,

---

[31] Панковска.Л. (1999). *Деловно однесување,* Институт за истражување на туризмот,Охрид. вовед

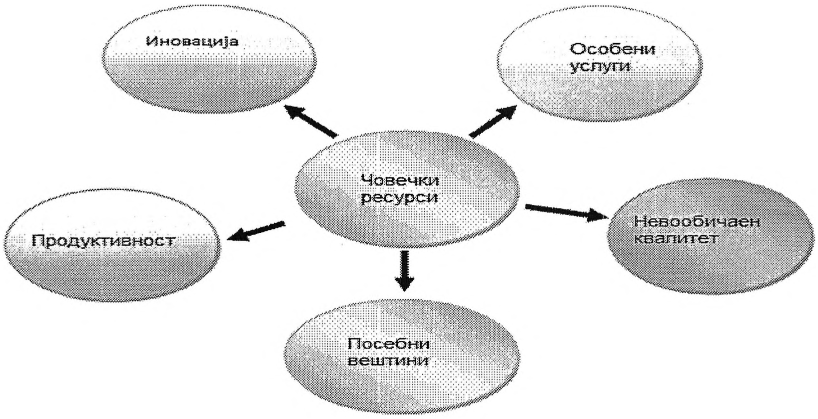
[32] Боландер.Џ.,Шанел.С. (2011) *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс. стр. 50

како да се зголемат приходите, каква технологија да се одбере и кој тип на луѓе да се вработат.

Стратешкото планирање на човечките ресурси треба да претставува суштинска компонента во многу организации. Тоа е неопходно заради фактот што, тие создаваат вредности и создаваат организациски резултати кои треба да бидат подобри од оние на конкурентите. Ако се земе предвид дека човечките ресурси можат да станаат конкурентност преку привлекување и здружување на вработените со едиствени стручни и технички способности, инвестирањето во обука и развој на вработените и исплаќање на надоместоци кон нив, треба да се остварува на начин што ќе ги одржат во трка со нивните конкуренти од другите организации.

Како што е прикажано на графикон бр: 4 може да се забележи дека луѓето можат да бидат срцевина на компетентност во една организација, кога поседуваат посебни вештини или се иновативни на начин што конкурентите не можат лесно да ги копираат[33].

Графикон бр: 4 Можни области од Човечки ресурси за постигнување на суштинска компетентност



[33] Матис. Роберт.Л. Џексон.Џон.Х (2010) *Управување со човечки ресурси*, Скопје, Магор.стр.38

За да постигне успех една организација мора да го користи човечкиот капитал со кој располага како суштинска компетентност зависно од одредена мера и од организациска култура во која се работи. Организациската култура се состои од заеднички вредности и верувања што се значајни за членовите во една организација. Човекот ретко работи самостојно; тој секогаш е дел од од некој тим или активности кои се поврзани со други луѓе. Земајќи предвид, дека во социјалните претпријатија, успесите му се припишуваат на целиот колектив, следи дека тимската работа на овој вид претпријатија е неизбежна.

4.1.1 Предвидување на човечките ресурси преку мисија и визија во социјалните претпријатија

Стратешкото планирање на човечки ресурси во социјалното претпријатие започнува уште од самото формирање на претпријатието (здружение). Според член 15. од Законот за здруженија и фондации: Здружение можат да основаат најмалку пет основачи[34], со ово се докажува дека човечките ресурси во социјалното претпријатие се основен ресурс преку кој се овозможува остварување на целите на претпријатието. Но исто така во стратешкото планирање големо влијание имаат мисија и визија на социјалното претпријатието. Мисијата е основна цел на социјалното претпријатие, како и нејзиниот обем на операции. Зависност од обемот на организацијата, мисијата може да биде тесна или широка. На пример, мисијата на организацијата Еду Ниса е „да ја едуцира и афирмира жената во општеството"[35]. Стратешката визија на организацијата оди далеку, но и во кој правец таа оди и што таа може во иднина да постигне. Иако термините мисија и визија често се заменуваат, визијата идеално ги појаснува долготрајниот правец на претпријатието и негова стратешка насока.

[34] Овој Закон е објавен во Службен весник на РМ бр. 52 од 16.04. 2010 година

[35] Превземено од прашалникот на организацијата Еду Ниса

4.1.2 Анализа на надворешното опкружување

Мисијата и визијата ги движат преостанатите компоненти на процесите на стратешкиот менаџмент. Надворешното опкружување има влијание на организациската стратегија на човечките ресурси. Голем дел од стратегијата се базира на одговор на опкружувањето, кое има дриректен удел врз начинот на кој организациите се водат и луѓето се менаџираат. Во социјалните претпријатија промените преставуваат можности, а некои од нив преставуваат закани. Тие треба, да ги решаваат социјалните проблеми, кои се иницирани од опкружувањето.

Во социјалните претпријатија, секторот за управување со човечки ресурси нема потреба да се одвои како посебна единица. Доволно е работите да се групираат на едно работно место кои ќе бидат под директива на социјалниот претприемач (претседателот на организацијаата) на социјалното претпријатие. Доколку социјалното претпријатие не е во состојба да управува со човечките ресурси тоа може негативно да делува на самата работа во социјалното претпријатие, како и на профитот, а најлошо што може да се случи е опстанокот на претпријатието.

Можеме да се оцени дека најтешка област за планирање на човечки ресурси се социјалните претпријатија. Тие, мора да ја разгледаат конкурентната средина, потрошувачите, ривалските фирми, новите учесници во пазарните активности, замените, доставувачи и надворешната залиха на труд, а сите овие елементи се неопходни за едно успешно социјално претпријатите.

4.1.3 Проценка на внатрешната работна сила во социјалните претпријатија

Организациите покрај тоа што спроведуваат надворешни анализи, тие исто така ги анализираат внатрешните сили и слабости. Внатрешната анализа на планирањето на човечки ресурси преставува согледување за работните места и вештините на луѓето кои моментално се на располагање во организацијата, како и за идните потреби. Внатрешните анализи обезбедуваат стратешко предвидување за донесување на одлуки со листа на организациски вештини и извори како и нивните нивоа на изведба[36].

Стратешкото планирањето на човечките ресурси во социјалните претптијатија се заснова врз основа на насоките и стратешките цели каде што се прави нова струтура и со многу јасни и дефинирани описи за работни позиции[37]. Предвидувањето на понудата на човечки ресурси ги земаат предвид и *надворешните* и *внатрешните* соработници[38]. Иако внатрешната понуда е можеби полесно да се пресмета, но важно е што попрецизно да се пресмета надворешната понуда. При предвидување на внатрешната понуда, во социјалните претпријатија се користат податоците за реализација на новиот проект каде се планира кадар (тим)[39]. Таквиот план може да биде крајно софистициран или

[36] Боландер.Џ.,Шанел.С. (2011) *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс. стр. 50

[37] Центар за институционален развој – ЦИРа.

[38] Се мисли за вработените и за идните волонтери во здружението

[39] Во Центар за институционален развој – ЦИРа, влатершнот кадар се одредува според нивното знаење за одредн вид на проект, каде се формираат тимови.

едноставен. Крајната намена на планот е да им овозможи на менаџерите во организацијата да ја усогласат понудата на работната сила што стои на располагање со побарувачката што се очекува, согласно стратегиите на организацијата.

Мора да се земат во предвид и основните елементи на вреботените како што се: културата, способностите, ставовите и сопствениот капитал. Доколку пак, не се присутни потребните нивоа на вештини во рамките на тековната работна, организацијата може да изврши обука за потребните вештини или да ангажира работници однадвор.

Менаџерите мора постојано да ги предвидуваат потребите и способностите на социјалното претпријатие во иднина со цел да се направи ефективна работа. Тие всушност треба да се фокусираат на три клучни елеменсти[40]: *предвидување за потребите за труд, предвидување на доставата на труд и балансирање на залихата и побарувачката*. Секој фактор треба внимателно да се разгледа, за да им помогне на врвните менаџери да ги задоволат нивните побарувања за човечки ресурси. Доколку празните работни места не се пополнат, губитокот во ефикасност може да биде голем, особено кога ќе се земе предвид времето кое е потребно да се ангажира или обучи еден работник.

[40] Боландер.Џ.,Шанел.С. (2011) *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс. стр. 61

4.2 Избор на вработени во социјалните претпријатија

Одлуките за избор на вработените се важен дел од секој успешен менаџмент на човечки ресурси. Доколку менаџерите не ги пронајдат вистинските луѓе за вистинско место, може да се случи социјалното претпријатие да не е во можност да ја исполни својата мисија, визија и долгорочните цели. Ангажирање на најдобрите и најпаметните вработени е добар столб за успешност. Пример за успешно социјално претпријатие што ефективно ги искористува своите вработени преку позитивен процес на селекција е „ЦИРа" - Центар за институционален развој. Иако организацијата опстојува во рамките на конкурентен пазар, таа успева да вработи нови и да задржи веќе вработени лица, нудејќи им можност за стекнување знаења на нови работни места.

Социјалните претпријатија имаат приоритет да најдат поединци кои задоволуваат пошироки организациски побарувања. Тие имаат приоритет во селектирање на поединци кои ги делат нивните цели и идеи на нивната организација. Иако има неколку потенцијални грижи, кои би можеле да создадат целосна единствена работна сила, потребата за тимска работа и флексибилност наметнува да се создаде интерес за ваков вид на содветно лице за организацијата.

Со методите на селекција слободните работни места можат да бидат потполнети од страна на кандидати од внатре или надвор од организацијата или од страна на поединци чии квалификации предходно биле оценети. Земајќи предвид, дека организациите користат различни средства за да добијат

информации за кандидатите, тие вклучуваат различни обрасци, интервјуа и тестови. На пример ЦИРа - Центар за институционален развој, грубата селекција ја прави уште при читање на пристигнатите апликации. За кандидатите кои ќе бидат повикани на првото интервију, таа има формирано четири тима и од секој тим има по еден претставник, плус менаџер од одделот каде кандидатот треба да биде вработен. При секоја селекција тестовите се неизбежни, така што и ЦИРа ги употребува при селекција на кандидатите. Содржината на тестовите зависи од тематиката која е неопходна (пр: проверка за знаење на англиски јазик или тест за развој на проект) за селекција. Според нив најевтина селекција е да се изберат вработените кои претходно биле волонтери во нивната организација.

4.3 Развој и обука на вработени во социјалните претпријарија

Современите организации се соочуваат со различни притисоци и бараат од членовите на тимовите актуелни знаења и идеи, како и способности и вештини што можат да испорачуваат резултати. Развојот и обуката се фокусирани на иновативни идеи и практики за развој и усовршување на вработените[41]. Развојот на вработените се однесува на создавањето можности за учење и на вработените да им се помогне во нивниот личен развој. Всушност, учењето преставува релативно трајна промена во човечките способности, знаења и однесување кое не е резултат на развојниот процес туку на пракса или искуство.

Голем е бројот на социјални претпријатија, кои во нивното работење вклучуваат различни обуки со кои докажуваат дака со нивното делување можат да придонесат за решавање на разни проблеми кои ги поседува заедницата но и пошироко. Кај нив, се јавува чувство дека треба да бидат активни учесници во развојот на заедницата во којашто живеат.

Социјалните претпријатија имаат голема улога во развојот на човечки ресурси. Тие обуката на вработените ја вршат зависно од потребите и буџетот со кој што располагаат[42]. И покрај одредените средства со кои располаагат, тие обезбедуват средства за технологија, превоз, комуникации, а голем дел на пренесени средства покажуваат дека овие претпријатија тежнеат кон што поголема обука. Во социјалните претпријатија обуките кои им се нудат на вработените се едноставни и од голема полза. Така на пример во ЦИРа,

---

[41] http://nastani.time.mk/event/1347#!/#soffset=0&smode=today

[42] Од прашалникот на Здружение Мајка Тереза и Центар за институционален развој - ЦИРа

нововработените добиваат обука на работно место работејќи во мали тимови во кои имаат процес на воведување и одговорно лице за нив се додека не застанат на свои нозе.

За да се обезбеди инвестиција во едно социјално претпријатие за обука и развој кое ќе има најголемо можно влијание, пристапот на системите треба да вклучи четири фази[43]:

а) процена на потребите;

б) дизајн на програмата,

в) имплементација и

г) евалуација.

За се добие резултат или успех од обуката неопходна е мотивацијата кај лицата кои се едуцираат. Ако се земе предвид дека, социјалните претпријатија опстојуваат со доброволно членство и волонтерство, тие треба да се мотивират, односно да се потикнат за соодветно дејствување кон решавање на создадените социјалени проблеми. Мотивирањето на вработените во социјалните претпријатија зависи од менаџерот. Тој треба да успее да го мотивира членството и вработените, треба да се залага за остварување на нивните потреби, потоа за да се овозможи на вработените да ги постигнат своите сопствени цели и да ги задоволат своите лични потреби, а во исто време да ги задоволат и потребите на организацијата – а тоа е извршување на работата.

Во Република Македонија, социјалните претпријатија најчесто го остваруваат процесот на мотивирање на вработените, така што пред да се

---

[43]Матис. Роберт.Л. Џексон.Џон.Х (2010) *Управување со човечки ресурси*, Скопје, Магор.стр.307

ангажираат за одреден проекти тие посетуваат разни обуки, семинари, конференции во земјата, но и надвор од неа. Мотивацијата се остварува преку вообичаени форми и методи од надлежност на менаџментот со што човечките ресурси се двигатели во реализацијата напроектите. Исто така, другите методи на мотивирање кои можеби се малку поуспешни се натпреварот, казни и награди[44].

Кога се работи за мотивација во социјалните претпријатија треба да се потенцира подготвеноста на волонтерите за работа и нивната зрелост и искуство. Потенцијалните волонтери треба да се скенираат за да се обезбеди дека тие имаат предходни знаења и вештини потребни за да го апсорбираат она што ќе им биде претставено. На пример, организацијата Еду Ниса, во текот на една година ангажира најмалку еден до двајца волонтери во траење од три месеци. Зависно од тоа дали има проекти на кои би можеле да работат и дали ги задоволат потребите на организацијата, тие продолжуваат да работат во организацијата. Најчесто волонтерите помагаат околу техниката и организационите активности. Со ова добиваат и прилика да ги следат активностите. Информирањето на останатите преку делење на информативни брошури или праќање на електронски пораки преку интернет. Во социјалните претпријатија обуката за волонтерите базира на темелни инструкции и искуство, внатре и надвор од работата, во практичните и теоретски аспекти од работата со што се офомуваат актуелни знаења за социјалното претпријатие.

[44]ЦИРа за мотивирање на вработените применува метод за систем на мотивација преку казни и награди.

5. Развој на социјалните претпријатија и третиот сектор во Република Македонија

5.1 Типови и карактеристики на социјалните претпријатија

Како и во другите посткомунистички држави во регионот, од почетокот на деведесеттите години во Македонија постои ренесанса на нови форми на организирање, кои би можеле да се класифицираат како актери на третиот сектор. Новите форми на граѓанските собири кои беа актуелни во деведесеттите: транзицијата и трансформацијата, бегалската криза, деградација на квалитетот на животот во локалните заедници и социјални проблеми во секојдневниот живот на граѓаните сеуште имаат влијание на современото изразување на социјалните претпријатија.

Покрај малиот број на алтернативни здруженија и организации, во почетокот на деведесеттите години се јавува голем број нови здруженија и групи, главно: економски мотивирани за решавање на невработеноста и сиромаштијата, мировни, феминистички, хуманитарни, група за заштита на човековите права и други граѓански иницијативи. Најголемиот број на алтернативни организации се создадени како израз на граѓанското незадоволство и потребата да се покаже разлика и растојание од актуелните настани и да се изнајдат решенија за проблемите и интересите на различни социјални групи.

Подоцнежниот развој на овој сектор е насочен кон ранливите социјални групи, транзиционите процеси и зголемената невработеност, кои го покажуваа

потенцијалот на невладините, непрофитните организации, соодветни на социјалните програми за долгорочното имплементирање на реформски проекти, обезбедување на услуги и соработка со државните органи.

Третиот сектор во Република Македонија е присутен од крајот на 19 век и почетокот на 20 век и имал одредено влијание врз вкупниот општествен развој. Литературните и културните кругови од крајот на 19 и почетокот на 20 век, добротворните здруженија кои функционирале пред Втората светска војна и бројните секторски општествени организации (од 1945 година) ја обезбедуваа основата за појава на културните, спортски и професионални организации кои потоа беа уредени со Законот за општествени организации и здруженија на граѓани (Службен весник на СРМ„бр.(32/83 и 12/90) и Законот за здружување на граѓани во здруженија, општествени организации и политички организации што се основаат на територијата на СФРЈ (Службен лист на СФРЈ„ бр. 42/90. Во тој период функционирале општествените организации, асоцијации и здруженија, како што се Црвениот крст на Македонија, Организацијата на жените, Сојузот на Синдикатите, Стопанската комора и различни интересни групи.

Тешко е да се зборува за бројот, видот и мисијата на организациите во невладиниот и непрофитниот сектор во Македонија, тоа се должи на неверодостојни статистички податоци. Голем број на организации во 1998 година со донесување на новиот Закон за здруженија на граѓани и фондации со кој што сите организации мораа да се пререгистрираат од МВР во надлежните судови во рок од шест месеци. Неактивните организации не се презапиишаа што доведе до намалување на бројот на организации во 1999 година. Бројот на организациите во

2004 година се уште не го достигнува бројот на организации од 1998 година, покрај тоа што странските донатори со себе донесоа сопствени ресурси и на одреден начин имаа влијание на прашањата кои го засегаат третиот сектор. Денес во Република Македонија третиот сектор се карактеризира со голема шареноликост во поглед на застепеноста на различните сегменти, како на пример животна средина, млади и деца, човекови права, родови односи, демократија и владеење на правото, културни различности и дијалог, образование, вработување и слично.

Табела 4. Број на граѓански организации во Македонија (УНДП, 1999; МЦМС, 2003)

Година	Вкупно(%)	Спортски(%)	Културни(%)	Професионални(%)	ППЗ(%)	Други
1954	1.004	27,6	10,3	3,7	55,6	2,2
1962	1.138	28,1	11,4	7,3	41,0	12,3
1971	1.535	30,9	8,4	6,6	45,3	8,8
1980	3.077	39,9	9,1	9,2	23,7	17,8
1990	4.203	41,3	11,1	11,8	14,6	21,1
1998	6.526	43,6	13,1	10,4	5,9	26,8
2001	3.433					
2003	5.769	35,4	10,4	6,7	1,6	45,9

Овие организации развиваат алтернативни и комплементарни програми во однос на националната мрежа на институционални форми на заштита, нудејќи

социјални услуги, поттикнување на активизмот, различни групи, програма за обука на хендикепирани лица, стекнување на ресурси и активности кои придонесуваат за интеграција и намалување на социјалната изолација. Развојот на заедницата е исто така важна активност на третиот сектор во Македонија. Асоцијациите на граѓани се насочени кон развој на можности за совладување на инфраструктурни проблеми на нивните заедници, но исто така и на посебните проблеми на некои општествени групи во заедницата. Тука се класифицирани и различни, демократски иницијативи кои се спроведуваат во мрежата на различни организации, како и промовирање на мултикултурализмот, толеранцијата, ненасилно разрешување на конфликти во етнички мешаните региони.

Социјалните претпријатија во Република Македонија во изминатиов период се активираа за афирмацијата на сопственото постоење и дејствување во различни области. Покра тоа се цени дека има простор за редефинирање на нивните активности од една страна, и за промислување, проектирање и реализација на нов систем, нов бран, кој ќе биде скициран, разработен и приспособен за идно време, со цел да се постигне подобар ефект во јавноста. Всушност социјалните претпријатија базираат на волонтеризам. Мотивите на членовите на здружението или претпријатието кои работат на волонтерска основа се различни, како што се: професионален развој, интегрирање во нова средина, стекнување одредено искуство за некоја идна позиција. Сепак тие го бараат и релативно успешно го наоѓаат патот за свое етаблирање во поширокиот општествен систем и процес и во креирањето на можностите кои произлегуваат од социјалното претприемништво. Истовремено му се посветува внимание на

создавањето свест за сопственото постоење, дејствување и развој во демократско општество.

Вредностите кои што ги дефинира третиот сектор станаа нишка која се провлекува низ кандидатурата на Македонија во Европската Унија. Европските интеграции ќе бидат моќна движечка сила за натамошниот развој на општеството. Всушност, социјалните претпријатија ќе бидат носители на новите вредности, како што се партиципативната демократија, вклучувањето, еднаквоста, транспарентност и отчетност. Третиот сектор, исто така игра значајна улога во постигнувањето единство на традиционалното, мултикултурно општество во постмодерна Европа.

5.2 Социјалните претпријатија во Македонија, како граѓански организации

Во земјите на Европската унија терминот „социјално претпријатие“ се однесува на претприемнички организации кои имаат ограничени профитни цели, но и непрофитни - социјални цели. Кога во рамките на овие организациони форми ќе се обезбедат социјални услуги и различни видови на обука и едукација во новата концепција на социјалната политика (Borzaga, Defourney, 2001; Borzaga, Spear , 2004; Nyssens 2006).

Ако се земе предвид на кој начин во Македонија, социјалното претприемништво се дефинира според Законот на зруженија на граѓани и фондации од 1998 година, евидентно е дека граѓанските организации[45] се основаат врз основа на вредности и интереси, кои се позитивни, непартиски и непрофитни активности. Организациите се опфатени со заедничка концепција но се разликуваат по назив, развојната основа по која се основани, внатрешната организација, статус на членовите (вработени и волонтери), целни групи и други особини, а нивна заедничка особина е да ја разберат работната програма и социјалната интеграција. Исто така, организаците кои се формирани имаат социјална цел, спаѓаат во редот на потенцијални социјални претпријатија. Различните социјални цели во дадената табела покажуваат дека овој сектор е од големо значење за општеството.

[45] Треба да се напомене дека терминот „невладина организација„ е често употребуван како синоним на „граѓанска организација“.

Табела 5: Категорија на граѓански организации во Македонија (НЦГ,2004)

Верски заедници	Ненасилство и толеранција
Демократија, човекови права и владење на правото	Образование и наука
Деца, млади и студенти	Развој на граѓанско општество
Донаторски организации	Родољубни
Етнички заедници	Рурален развој
Жени и родови прашања	Синдикати
Животна средина и природа	Социјална грижа (хуманитарни)
Здравје и здравство	Спорт, хоби и рекреација
Информации	Стари лица
Култура и уметност	Струкови здруженија
Лица со посебни потреби	Финасиски услуги
Меѓународни организации	Други

Здруженијата на граѓани кои се сметаат дека имаат потенцијал за социјални претпријатија често се фокусираат на поддршка на локален развој, на старите лица и лица со посебни потреби. Овие организации се со поголема веројатност да развијат претприемачки активности, бидејќи имаат адекватни средства за развој на овие капацитети и други активности од кои остваруваат приходи.

Современите здруженија на граѓани и фондациите во Република Македонија се карактеризираат со неколку позитивни обележја и тоа:[46].

- Постои голема репрезентативност во однос на социјалните групи кои се преставени во граѓанскиот сектор;
- Греѓанскиот сектор е организиран со инфраструктура за поддршка и со значително ниво на меѓусебно организациско вмрежување;
- Меѓу организациите се негува висока свест за мир, родова еднаквост и одржлива животна средина;

[46] Извор: Индекс на граѓанско општество, 2005

- Организациите покажуваат изразена динамика во меѓусебната комуникација, координација и соработка;
- Долгорочно гледано, заложбите на граѓанскиот сектор резултираат со постигнувања во остварување на човечкиот капитал;

Од друга страна, кај нив, исто така, присутни се определени слабости, кои се изразуваат преку:

- Постоење урбано – рурален јаз, односно отсуство на граѓанскиот сектор во руралните средини и висока концентрација во урбаните средини;
- Ограничена саморегулација во рамките на самиот граѓански сектор;
- Помал степен на внатрешна демократија, постепено подобрување на внатрешната демократија во организациите,
- Несоодветни напори по обем за искоренување на сиромаштијата,
- Постоење мал број „големи“ граѓански организации со добро развиена внатрешна структура;
- Недоволна транспаренност во работењето на граѓанските организации, посебно во финасискиот домен,
- Несодветни и недоволни финасиски ресурси за постигнување на целите, како и голема зависност од странски извори на поддршка, што е долгорочно неповолен тренд;
- Ад –хок или двострано рамнодушни односи со другите чинители во општеството, особено во деловниот сектор;

Секоја непрофитабилна организација во Макоедонија може да се ангажира во активностите во доменот на социјалните дејности, под услов да имаат регистрирано бизнис ентитет, согласност со Законот за здруженија на граѓани и фондации, што ја вбројува Македонија како една од ретките земји во ЦИЕ, која не дозволува вршење на економски активности на граѓански организации.

Една од најголемите пречки за развој на социјалните претпријатија претставува и оданочувањето. Во однос на другите земји од регионот, Македонија има најмалку даночни олеснувања. Постоечкиот систем поддржува многу ограничен број организации и многу ограничени извори на финасирање[47].

[47] Пошироко за даночни правила видете во „ Проценка на граѓанското Општество во Македонија по 15 години транзиција од стабилизација кон граѓанско учество„ – Скопје, 2006

5.3 Правна рамка на третиот сектор во Република Македонија

Во Република Македонија се уште не е изграден поволен нормативен амбиент за развој на социјалните претпријатија. Со оглед на тоа дека не постојат посебни правни прописи за социјалното претприемништво, неопходно е да се изнајде правна рамка за работење на здруженијата, фондациите, кооперативите и сл, бидејќи во праксата правниот субјект се јавува како носител на активноста, за која може да се каже дека имаа карактеристика на социјалното претприемништво. Во најава е носење на закон за кооперативи кои во основа го има предвид здружувањето во аграрната сфера.

Република Македонија ја карактеризира развиен невладин, непрофитен сектор како и организации од ваков вид, кои доживеале афирмација после 2001година, посебно со свој придонес во клучните стратешки документи и реформски проекти. Овој сектор, се уште не е регулиран на адекватен начин, ниту се создадени законски и институционални услови за негов развој. Иако, согласно член 20 од Уставот на Република Македонија, на граѓаните им се гарантира слобода на здружување заради остварување и заштита на нивните економски, социјални, културни и други права и уверувања, односно граѓаните можат слободно да основаат здруженија на граѓани, да пристапуваат кон нив и од нив да истапуваат[48], сепак, клучен недостаток на постоечката правна норма е во тоа што; непрофитните организации можат да се ангажираат во активностите во доменот

[48]Види интернет–страница на Собранието на Република Македонија, <http://www.sobranie.mk/mk/default.asp?vidi=ustav>

на социјални дејности, под услов да имаат регистрирано бизнис ентитет[49], согласност со Законот за здруженија на граѓани и фондации. Според ова, Македонија е една од ретките земји, која не дозволува директно вршење на економски активности на граѓански организации, туку тоа е можно посредно преку основање на бизнис ентитет. Оценка е дела не е содветно воспоставена правна основа за институционален развој на социјалното претприемништво и на социјалните претпријатија.

Од формален аспект, тековното законодавство овозможува значителна слобода за организирање. Во практиката не се забележани случаи на забрана на дејствување на здружение на граѓани (освен ако не дејствуваат спротивно на законоите)[50]. Од аспект на слободата на здружување, Законот за здруженија и фондации ги следи начелата на Главните принципи за статусот на граѓанските организации на Советот на Европа[51]. За унапредување на соработката помеѓу државата и организациите, во 2007 година е донесена Стратегија за соработка на Владата со третиот сектор. И покрај соработката помеѓу државата и здруженијата се укажува на тоа дали државата во периодот на транзицијата ги обезбедила условите за развој на социјалното претприемништво. Наодите укажуваат дека државата, во случајот Република Македонија сè уште има доминанта улога во јавниот живот и е клучен креатор на политиките.

---

[49] Стојковски.З.Фришкиќ.Ј.(2007).*Социјални услиги и самофинасирачки активности на ѓраганските организации,*Централен истиционален развој – ЦИРа, Скопје.стр.35

[50] Цивикус – Индекс на граѓанското општество во Македонија. стр. 56.

[51] Fundamental Principles on the Status of Non-governmental Organisations in Europe, No-vember 2002<http://www.coe.int/t/e/legal_affairs/legal_co-peration/civil_society/basic_texts/Fundamen-tal%20Principles%20E.asp>.

5.4. Стратегија за соработка со граѓанските организации

Во оваа област за одбележување се напорите кои се правени на ниво на државата и на ниво на локална самоуправа односно Град Скопје за унапредување на соработката со невладиниот сектор.

Стратешкото планирање и ангажирање на човечките ресурси предвидува сопфатно привлекување на потенцијалите кои постојат и кои преку моделирање на активностите можат да придонесат во создавање на општествено корисни вредности односно поквалитетно задоволување на потребите на граѓаните

Во таа насока треба да се истакне Стратегија на Град Скопје за соработка со граѓанските организации која е оформена во 2007 година за периодот до 2010 година со цел за зголемување и зајакнување на капацитетите на градската администрација и да се подобри квалитетот на функциите што таа ги врши и услугите што се даваат. Во тие рамки со Стратегијата е предвидено развивање на стратешки партнерства помеѓу Град Скопје и граѓанските организации; зголемување на степенот на заштита на животната средина и подобрување на градската чистота; зголемување на учеството на граѓанските организации во процесите на планирање и изработка на специјализирани стратегии и слично. Предвидено е и давање поддршка на градската администрација во справување со здравствено-социјално-образовните проблеми во градот; зголемување на учеството на граѓанските организации во процесите на зајакнување на меѓуетничките односи; зголемување на степенот на користење на

информациските технологии, и давање поддршка на градската администрација во афирмација на родовата еднаквост и рамноправност меѓу половите.

Главни субјекти во имплементација на стратегијата се администрацијата на Градот Скопје и граѓанските организации со неопходната координација и соработка и со администрациите на десетте скопски општини.

Во основа, изработката на Стратегијата на Град Скопје за соработка со граѓанските организации се заснова на два главни правци: нормативната рамка и резултатите од извршената анкета на градската администрација и граѓанските организации кои делуваат на територијата на градот Скопје при што се мапирани потребите, желбите и можностите за проширување на истата.

Стратегија за соработка со граѓанските организации се потпира врз десет стратешки цели, секоја од нив покривајќи одделно подрачје на интерес и секоја придонесувајќи кон реализацијата на севкупната - општа цел на стратегијата.

Ниту една стратегија не може да се реализира преку засебна реализација на нејзините стратешки цели бидејќи истите се меѓусебно поврзани и водат кон иста насока. Во продолжение, накусо се претставени и објаснети стратешките цели, како и активностите кои се нивни конституенти со цел да се согледа потребата од рационално користење на ресурсите и нивно стратешко планирање.

1: Воспоставување механизми на соработка помеѓу Град Скопје и граѓанските организации. Респектирајќи ги човечките и материјалните ресурси акумулирани во граѓанскиот сектор, се тргнува од потребата да се востановат заеднички работни и советодавни тела кои ќе се стават на располагање на градската администрација.

Постигнувањето на оваа цел е предвидено со реализација на следните активности: изработка на ресурсна база на податоци на граѓанските организации, формирање на дискусиони работни групи по области и избор на членови од граѓанските организации во Градскиот форум за соработка и координација на Град Скопје со граѓански организации. Се предвидува и усвојување и објавување на критериумите за поддршка на номинирани проекти и на процедури за аплицирање, потоа механизми за заштита на интелектуалната сопственост во однос на доставените предлог проекти.

2: Зголемување на протокот на информации помеѓу град Скопје и граѓанските организации. Постигнувањето на оваа цел е предвидено со: формирање на заеднички е-маил групи по области, формирање на дискусиони блогови, воспоставување на мрежа на контакт лица по области во градската администрација како главни контакт точки за граѓанските организации, формирање на градски центар за поддршка на граѓански организации, обезбедување на стручна помош и информации на граѓанските организации во делот на толкување на законската регулатива, изработка и објавување на годишен наративен и финансиски извештај за соработката на Град Скопје со граѓанските организации

3: Зголемување и зајакнување на капацитетите на градската администрација со цел да се подобри квалитетот на функциите што ги вршат и услугите што се даваат.

4: Развивање на стратешки партнерства помеѓу Град Скопје и граѓанските организации со цел максимално искористување на потенцијалите и ресурсите на

одредени граѓански организации “специјализирани” за одредени подрачја на работа, намалување на трошоците на градската администрација во овие подрачја и значително подобрување на состојбите. Причина повеќе е што стратешките партнерства отсликуваат координирана соработка во која заеднички се инвестира и делува со искористување на сите расположливи ресурси на клучните актери и засегнатите страни, што секако ќе придонесе кон споделување на заедничкиот успех и бенефитите за заедницата и целните групи.

5: Зголемување на степенот на заштита на животната средина и подобрување на градската чистота. Во процесот на развивање на стратегијата за соработка на Град Скопје со граѓанските организации, темата заштита на животната средина и околината се наметна како особено важна. Од оваа причина една од стратешките цели е целосно посветена на оваа тема.

6: Зголемување на учеството на граѓанските организации во процесите на планирање и изработка на специјализирани стратегии потребни за подобар развој на градот во идниот период.

7: Давање поддршка на градската администрација во справување со здравствено-социјално-образовните проблеми во градот од граѓански организации кои подолги години делуваат на овие полиња и имаат забележано видни промени и подобрувања. Токму поради нивното искуство, за очекување е дека забележителен удел во реализацијата на дел од оваа стратешка цел ќе им припадне на соодветните граѓански организации. Несомнено, нивното активно и целосно вклучување ќе овозможи идентификувањена пропустите и преклопувањата на активностите на сите актери кои делуваат во овие сфери на

интерес, што пак ќе придонесе кон одредување на јасни активности и мерки, како и идентификување на можностите за подобрена соработка, комуникација и координација. Воедно, со тоа дополнително ќе се зголеми квалитетот на програмите за борба против дрогата, за поддршка на лицата со хендикеп, за културна интеграција на деца со посебни потреби, за неформално образование, за достапност на средните училишта за сите ученици, вклучително и за средношколците со хендикеп, за поддршка на надарени деца и нивно понатамошно насочување, поддршка на деца без родители, превенција и борба против семејното, училишното и уличното насилство, за унапредување на менталното здравје, за поддршка на децата за нивно поактивно вклучување во образовниот процес, за вклучување на децата од улица во образовниот процес, за здравствена заштита на социјалните семејства, за поддршка на средношколци од социјални семејства, за поттикнување на волонтерството кај младите и за заштита на потрошувачите.

8: Зголемување на учеството на граѓанските организации во процесите на зајакнување на меѓуетничките односи. За таа стратешка цел потребо е обединување на група на активности неопходни за подобрување на одредени конкретни состојби во меѓуетничките односи на граѓаните на Скопје. Повеќе граѓански организации долги години делуваат на ова поле и имаат забележано видни промени и подобрувања. Токму поради нивното искуство, за очекување е дека забележителен удел во реализацијата на дел од оваа стратешка цел ќе им припадне на соодветните граѓански организации. Во таа насока неопходни се кампања за подигање на свеста за релаксација на меѓуетничките односи, обука за

почитување на културните и верските различности, кампања за афирмација на верската и културолошка разноликост во Град Скопје.

9: Зголемување на нивото на користење на информациските технологии се однесува пред се на активностите кои се однесуваат на дефинирање на стратегијата проектите и активностите по однос на електронски сервиси, доближување на информациската технологија до сите граѓани, а особено до младите, постарата популација и оние со хендикеп, развојот на информациското општество, т.е вмрежувањето, координацијата и соработката помеѓу институции и органи кои работат на полето на примена на информациската технологија, како по хоризонтала така и по вертикала. Во рамки на оваа цел се и обезбедувањето на можности за електронска комуникација и ефикасно користење на компјутерските и комуникациските технологии во работата на органите и телата на Град Скопје од една страна и на здруженијата на граѓани од друга страна.

10: Давање поддршка на градската администрација во афирмација на родовата еднаквост и рамноправност меѓу половите, интегрирање на прашањето на родовата еднаквост во политиките и плановите за развој на локалната заедница, активностите за зајакнување на капацитетите на локалната власт за унапредување на родовата еднаквост.

Од прикажаните цели може да се согледа комплексноста на социјалната сфера и во тој домен на социјалното претпремништво што како поле на длеување го имаат граѓанските организации, фондациите и другите облици на социјално делување.

Зајакнување на капацитетите на невладините организации кои се занимават со човекови права бара градење на капацитетите на истите за лобирање и застапување за имплементација на закони кои ги адресираат човековите права.

Тоа е поврзано и со подигање на јавната свест за важноста од вклучувањето на ранливите групи на жени и деца во социјалниот живот и за креирањето на политики како и поддршка на социјалните претпријатија и социјалното претприемништво.

Иако често се работи за ангажирање на лица волонтери кои се познавачи на овие области факт е дека носител на резултатите и успесите може да бидат едуцирани и мотивирани поединци и групи кои се насочуваат кон остварување на социјалните цели. Нивното пронаоѓање, селектирање, регрутирање, едуцирање, развој и градење на кариера и натаму е во интересот на менаџментот на човечките ресурси во општествените дејоности.

6. ЗАКЛУЧОК

Социјалното претприемништво е нова дисциплина во пристапот на одржливот општествен развој. Тоа ги применува претпримничките принципи во општествениот сектор со цел за да го подобри квалитетот на живеење. Може да се заклучи дека социјалното претприемнишво тежнее кон остварување на финасиската и општествената вредност. Но, сепак социјалното претпримништво е иновативна активност, која ги користи достапните можности за создавање нови општествени вредности, за разлика од традиционалното каде овие активности се насочени кон остварување профит на менаџерот или инвеститорот.

Ако ја прифатиме дефиницијата за социјалното претприемништво која ни укажува дека тоа преставува начин на размислување односно процес на создавање на економските и социјалните активноти со цел да го унапреди опшеството, со тоа докажуваме дека социјалниот претпиемач може да раководи со профитно и непрофитно претпријатие, во кои ги вклучува претприемничките активности, по што се разликува социјалниот од традиционалниот претприемач. Низ активностите на социјалното претприемништво, социјалниот претприамач има за цел да го подобри финансискиот, социјалниот и моралниот статус на луѓето кои социјално не се напредни. Тие превземаат иницијатива и ги користат укажаните можности за решавање на социјалните проблеми во општеството. Со ова докажуваме дека концептот на социјалното претприемништво може да биде значајна подршка на владите и на локалните власти во решавње на клучните економски, социјални и општествени проблеми.

Покрај заложбите на социјалните претпријатија за решавање на општествените проблеми, тие исто така имаат голема улога во развој на човечките ресурси. Управувањето со човечките ресурси во денешно време е неопходно потребно, особено поради големиот број на законски и подзаконски акти што се донесени во последнте години од надлежните органи. Законските барања по природа се сложени, па човечките ресурси морат да бидат внимателни и едуцирани за нивната примена. Сепак, човечките ресурси можат и треба да бидат третирани со посебно внимание во секоја организација, доколку таа сака да јакне и да остварува успех на конкуретниот пазар.

Кога станува збор за социјалните претпријатија, секторот за управување со човечки ресурси треба да ја следи логиката на организација на самото претпријатие, а тоа значи да се обликува според потребите на организацијата зависно од нејзината големина, бројност, домет на активност и слично. Најчесто ако се работи за претпријатие од мала или средна големина доволно е работите да се групираат на едно работно место или оддел кои може да бидат под директива на социјалниот претприемач на социјалното претпријатие. Ако пак се работи за големо претпријатие неопходно е да се оформи сектор за човечки ресурси кој на професионален начин ќе ги обавува фунциите на менаџментот на човечки ресурси.

Доколку социјалното претпријатие не е во состојба да управува со човечките ресурси тоа може негативно да делува на самата работа во социјалното претпријатие, како и на профитот, а најлошо што може да се случи е опстанокот на претпријатието. Од тука на човечкиот капитал како фактор на

создавање вредности мора да му се посветува особено внимание и да се содаваат можности и услови за негово усовршување и специјализација.

Во социјалните претпријатија, често се ангажираат лица волонтери кои се познавачи на социјалните проблеми и имаат желба и мотив за ангажирање во истите. Факт е дека носител на резултатите и успесите може да бидат едуцирани и мотивирани поединци и групи кои се насочуваат кон остварување на социјалните цели односно целите на социјалното претпријатие. Ако се земе предвид дека човечките ресурси можат да ја зајакнат конкурентската предност на претпријатието преку привлекување и задружување на вработените со едиствени стручни и технички способности, инвестирањето во обука и развој на вработените и исплаќање на надоместоци кон нив, се оформени основите и условите за опстојување во трка со конкурентите од другите организации.

Можеме да се оцени дека најтешка област за планирање на човечки ресурси се социјалните претпријатија. Тие, мора да ја разгледаат конкурентната средина, потрошувачите, ривалските фирми, новите учесници во пазарните активности, замените, доставувачи и надворешната залиха на труд, а сите овие елементи се неопходни за едно успешно социјално претпријатите.

Магистерскиот труд го анализира развојот на социјалното претприемништво во Македонија, фокусирајќи се на улогата за развој на човечките ресурси во социјалнитњ дејности. Истражувањето покажа дека развојот на социјалното претприемништво во Република Македонија се соочува со проблеми, како во односот со државата, така и во односот со јавноста. Притоа, анализата се

базираше на теоретскиот концепт на социјалното претприемништво како елемент на демократизација.

Анализирајќи го развојот на социјалното претприемништво можеме да ја воочиме поврзаноста и можностите за зголемување на вработувањето што е потребно да се согледаат капацитетите и ресурсите кои постојат на ниво на држава и во локалната заедница. Во доменот на самофинансирањето постои лепеза на методи кои стојат на располагање пред социјалните претприемачи. Организациите и социјалните претприемачи независно од достапните капацитети и ресурси на мисијата, ќе ги изберат методите кои најдобро ќе им придонесат за остварување на мисијата, а која носи најмал ризик за опстојување на организацијата.

Во Македонија постои плодна почва за развој на социјалното претприемништво. Земајќи ја во предност големата стапка на невработеност и немање слух од државните институции да одговорат на социјалните проблеми со кои се сочуваат граѓаните, можеме да се заклучи дека социјалното претприемништво тежнее кон остварување на финсиски и општествени вредности. Сепак, социјалното претприемнишво во својата основа ги вклучува претприемничките принципи, кои создаваат нови општествени вредности, за разлика од традиционалното претприемништво каде своите активности ги насочуваат на зголемениот профит и финасиска благосостојба на сопственикот и инвеститорот.

Преку активностите на социјалното претприемништво, социјалниот претприемач има за цел да го зајакне и подобри финансискиот, општествениот и

моралниот статус на луѓето. Тие превземаат иницијативи и ги користат укажаните можности за решавање на клучните економски и опшествени проблеми.

Доколку кооперативите и различни облици на социјалните претпријатија ги надминат постоечките правни и организациони проблеми во Република Македонија може да се активира нов потенцијал за намалување на невработеноста и социјалната изолација. Во случајот со Република Македонија, иако има позитивен развој, потребно е да се направат дополнителни напори за развивање на третиот сектор како врска помеѓу државата, локалната власт и граѓанскиот сектор.

Може да се заклучи дека социјалните претпријатија имаат големо влијание врз развојот на човечки ресурси, посебно на начинот на кој се селектираат и регрутираат, за мотивацијата за дејствување, обуките за извршување на специфичните дејности, за системот на наградување и за други аспекти релевантни за менаџирањето на човечките ресурси.

7. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Адижес, И. (2009), Управљање животним циклусима предузећа, Нови Сад, Асее

Алијанса на Кооперативите во Македонија, *Студиски материјал за задруги,*

Alpeza,M.(2006), Tko je poduzetnik?, Osjek, Ekonomski fakultet u Osjeku

Alvord, S, H.(2004), *Socijal enterepreneurship and societal transformation*, Harvard University

Alvord, S.H.,Brown, L.D.,&Letts,C.W.(2004). Social entrepreneurship and social transformation. Journal of Applied Behavioral Science

Aila, L, M. (2006), Nordic civil sociioety organions and model for Europe, Norden

Боландер.Џ.,Шанел.С. (2011) *Управување со човечки ресурси*, Кочани: Генекс.

Bogićević.B. (2003),:*Menadžment ljudskih resursa,* Beograd, Ekonomski fakultet Beograd,

Богићевић, Б. (2004), Менаџмент људских ресурса, Нови Сад

Guth W. D. and Ginsberg.A. (1990)Guest editors'introduction: Corporate enterpreneurshio. *Strategic Management Journal,* 11, Summer Special Issue

Дракер, П.(2005), Управљање у новом друштву, Београд, Дата статус

Dees,G. (2001), Social Entrepreneurship: Mobilizing resoursces for Success, www.tgci.com

Dees, G (1998). The meaning of social entepreneurship. http: www.fuqua.duke.edu/center/case/documents/dess_SE.pdf Accessed on October 30, 2004

Đurić. V. (2009),: *Osnovi menadžmenta i preduzetništva,* Fakultet za poslovne i finasiske studije Bijeljina

Evropski pokret,(2010),Socijalno preduzetništvo-mogućnosti i perspective, Beograd

Индекс на граѓанско опшество, 2005

Матис. Роберт.Л. Џексон.Џон.Х (2010) *Управување со човечки ресурси*, John Stuart Mill, *Principles of Politikal Ekonomy* (quoted in Hill, 2000).

Kolin.P.M., (2008): *"Socijalna preduzeća i uloga alternativne ekonomjie u procesima evropskih integracija, Beograd"*: EPUS,

Kolin.M.Paunović.Ž.,(2007): *Neprofitni sektor i socijalna preduzeća,* Beograd,pdf

Скопје, Магор

Marković,R, M. (2009),*Preduzetništvo:vrste preduzetništva i preduzetnika*,Beograd,Institut ekonomskih nauka

Mair J., Marti L, Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, Journal of World Business 41

Проценка на граѓанското Опшество во Македонија по 15 години транзиција од стабилизација кон граѓанско учество„ – Скопје, 2006

Пејковски, Ј. (1997), Претприемништвото и развојот, Скопје, НИП Експрес-Магна Скен

Панковска.Л. (1999). *Деловно однесување*, Институт за истражување на туризмот,Охрид. вовед

Roger L. Martin, Sally Osberg, *(2007),Social Entrepreneurship:* The Case for Definition,Copyright, Leland Stanford Jr. University

STEVENSON, Howard and GUMPERT, D. E. (1985): "*The Heart of Entrepreneurship*": Harvard Business Review,2.

Smallbone et.at. (2004), Researching social enterprise, The Uk Small Business Service

Стамболиска-Поповска, З. (2007), Управувањето и селекцијата на човечките ресурси во организацијата, Скопје;

Socijalna preduzeća i uloga alternativne ekonomije u procesima evropskih integracija, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, juni, 2008.godina.

Споредбена анализа на можности за занимавање со економски активности за граѓанските организации во Европа, (2007), Меѓународен центар за меѓународна соработка

Стојковски.З.Фришкиќ.Ј.(2007).*Социјални услиги и самофинасирачки активности на ѓраѓанските организации,* Централен истиционален развој – ЦИРа, Скопје.

Sačo,A. (2009) , Sam sebi majstor, Zagreb, Mreža mladih Hrvatske

The Institute for Social Entrepreneurship, 2005

Torington,D.,Hall,L.,Taylor,S.(2004)(eds) *Menadzment ljudskih resursa*,

Beograd: Data status

Ćeranić, G.(2007), Preduzetništvo i socijalni kapital, Nikšić, Filozofski fakulte

Umihanić B. Zulić. A. (2007), „*Socijalno poduzetnistvo*„. Zenica.pdf

U susret boljem razumevanju,Socijalnog preduzetništva, google.

Responsible Business Initiative Srbia, RBINEWSLETTER,

Retiring Worforce, Widening Skills Gap, Exodus Survey," Critical talent" Threaten Companies: Deloitte Survey, "*Canadian Corporat News* (February 15, 2005) ; " The Importance of HR," HRFocus 73, no, 3 (March 1996): 14.

Фити.Т.Хаџи Василева-Марковска.В.Бејтмен.м.,(2007):*Претприемништво.* Економски факултет, Скопје

Фалмер.М.Р. (1994), *Новиот менаџмент*, Институт отворено општество,Скај, агенција, Скопје

Фалмер, М.Р. (1995), Новиот менаџмент, втор дел, Скопје: Скај агенција

Фондација Фридрих Еберт, ноември (1997), Инвестициите и финансирањето на развојот во РМ, Скопје

Цивикус – Индекс на граѓанското општество во Македонија.

Šućur,Z.(2003):*Pristup pravima opće socijalne pomoći,*Zagreb, Studijski centar socijalnog rada Pravnog fakulteta.

Škrtić.M.(2007): *O socijalnom poduyetništvu u svijetu i u republici Hrvatskoj,*Zagreb, Ekonomski fakultet,pdf

Weerawardena, J., Mort, G.S., "*Investigating social entrepreneurship: a multidimensional odel*", Journal of World Business, 2006

Дополнителна литература

http://www.ads.gov.mk

www.ashoka.org/fellows/social_entrepreneur.cfm

http://www.sagepublications.com

http://www.smartkolektiv.org

www.chrisfoxinc.com

http://www.moj-mentor.si/izbira-selekcija-zaposlenih-kadrov.html

http://www.slideshare.net/niclement/social-entrepreneruship

http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-bio.html

http://actnow.hr/wp-content/uploads/2009/12/brosuraSocPod.pdf

http://telecentrecommunity.ning.com/group/SocialEnterprisesEmpresasSociales/forum/topics/social-entrepreneurshipfor

http: //www.senes.rs/article/19001

http://www.sobranie.mk/mk/default.asp?vidi=ustav

http://www.coe.int/t/e/legal_affairs/legal_co-peration/civil_society/basic_texts/Fundamen-tal%20Principles%20E.asp

http://nastani.time.mk/event/1347#!/#soffset=0&smode=today