

**Корпоративна социјална
одговорност - нова
перспектива
во справувањето со
невработеноста на
локално ниво**

**Corporate social
responsibility - a new
perspective
in coping with the
unemployment at local
level**

М-р Слаѓана Србиноска¹

MA Sladjana Srbinoska¹

Резиме

Соочени со глобални проблем како што се економски кризи и природни катастрофи, грижата за социјалните проблеми се повеќе се препушта на способноста на самите заедници да ги мобилизираат сите расположливи ресурси за решавање на своите проблеми. Локалните заедници се во ситуација да ја развиваат и искористуваат сопствената креативност за решавање на локалните проблеми, вклучувајќи ја невработеноста, социјалната заштита и грижата за социјалната благосостојба.

Со процесот на глобализација, голем број на бизнис компании ја препознаваат потребата за обезбедување на поддршка за својата работа од ло-

Abstract

Challenged with global problems, including the economic crises and natural disastrous, the concern about the local problems is left to the local communities' ability to deal with it. The local communities depend on their ability and creativity to utilize the local resources in dealing with local issues, like unemployment, social protection or the social wellbeing.

With the globalization, many companies recognized the need to obtain local support for their businesses. They are aware that local support means improved social image, better rating, more committed

¹ М-р Слаѓана Србиноска УСАИД
Македонија, Специјалист за проект
менаџмент

¹ Sladjana Srbinoska, MA USAID Macedonia,
Project Management Specialist

калната заедница на која припаѓаат, свесни дека со тоа ќе придонесат кон подобрување на сопствениот статус во заедницата, повисок рејтинг, посветени вработени и можност за проширување на бизнисот. Од тие причини, овие компании посветуваат значајно време и ресурси за поддршка на проекти за развој на локалната заедница, како што се: обуки за млади и возрасни од локалните заедници, можности за волонтирање и отварање на работни места, можности за доквалификација и образование.

Во изминатите неколку години, во Република Македонија (РМ) се прават првите пионерски обиди за социјални интервенции во локалните заедници од страна на бизнис компаниите. Во 2010 година, Координативното тело за социјална одговорност на бизнис компаниите во РМ награди 15 македонски компании од 75 пријавени, идентификувајќи ги како социјално одговорни бизнис компании. Овие бизнис компании имаа иницирано и спроведен одредени социјални иницијативи, вклучувајќи: вработување на штитеници од дом за деца безродители, стипендии за продолжување на студии, програми за социјална инклузија на деца, обуки за невработени, реновирање на објекти од јавен интерес.

Овој труд ќе се обиде да одговори на прашањето, дали социјалната одговорност на компаниите и нивното вложување во развојот на локалната заедница можат да имаат влијание врз справувањето со проблемот со невработеноста? Во продолжение, трудот ќе презентира компаративни примери од социјалните бизнис практики на вложување во локалните заедници во САД, Европа, и Македонија, и како таквиот вид на социјално вложување може да

employees and growing potential. With this in mind, these companies devote their time and resources to initiate community development projects, create possibilities for voluntary work, offer continued education and training for youth and adults, and provide support for skills' development programs.

Recently, we have witnessed the pioneering efforts by some of the local businesses to invest in the local communities in the Republic of Macedonia. In 2010, the recently established Coordinating Committee for Corporate Social Responsibility awarded 15 Macedonian companies out of 75 nominated for corporate social interventions in their communities. These companies implemented certain social interventions aimed to: offer employment to orphans from the orphanage, provide fellowships for educational degree, initiate programs for social inclusion, trainings for entrepreneurship and skills development and investing in infrastructural improvements in the communities.

This paper will try to answer the question: Can the corporate social responsibility and the corporate community investment have an influence in lowering the level of local unemployment? The paper will present comparative experiences from Europe and USA on recent trends in corporate community investment, and will present examples of socially responsible practices in coping with the unemployment. An emphasis will be given to the potential of coordi-

влијае на проблемот со невработеноста. Трудот ќе побара одговор на прашањето дали е потребен координиран пристап помеѓу државните програми за отварање на работниместа и можностите кои ги нудат бизнис компаниите преку нивните социјални практики, и дали социјалната одговорност на компаниите отвара нова перспектива во справувањето со проблемот на невработеноста?

Клучни зборови: корпоративна социјална одговорност, вложување во локалната заедница, невработеност, социјално одговорни практики, итн.

Вовед

Соочени со глобалните проблеми, како што се економските кризи и природните катастрофи, грижата за социјалните проблем сè повеќе се препушта на способноста на самите заедници да ги мобилизираат сите расположливи ресурси за решавање на своите проблеми. Локалните заедници се во состојба да ја развиваат и искористуваат сопствената креативност за решавање на локалните проблеми, вклучувајќи ја невработеноста, социјалната заштита и грижата за социјалната благосостојба.

Со процесот на глобализација, голем број на бизнис компании ја препознаваат потребата за обезбедување на поддршка за својата работа од локалната заедница на која припаѓаат,

nated effort between the current government employment programs and the possibilities that the businesses offer in the Republic of Macedonia. Can we state that the social corporate responsibility is a new perspective in dealing with social problems, including the local unemployment?

Key words: corporate social responsibility, community investment, unemployment, socially responsible practices.

Introduction

Faced with the global problems, such as the economic crises and natural disasters, social care problem is increasingly left to the ability of the communities to mobilize all available resources to solve their own problems. Local communities are in a situation to develop and use their own creativity to solve local problems, including unemployment, social care and the concern for social welfare.

By the process of globalization, a lot of the business companies, recognize the need for providing support for their work from the local community where they belong, aware for the fact that it shall contribute in improving their own status in the commu-

свесни дека со тоа ќе придонесат кон подобрување на сопствениот статус во заедницата, повисок рејтинг, посветени вработени и можност за проширување на бизнисот. Од тие причини, овие компании посветуваат значајно време и ресурси за поддршка на проекти за развој на локалната заедница, како што се: обуки за млади и возрасни од локалните заедници, можности за волонтирање и отворање на работни места, можности за доквалификација и образование.

Во изминатите неколку години, во Република Македонија (РМ) се прават првите пионерски обиди за социјални интервенции во локалните заедници од страна на бизнис компаниите. Во 2010 година, Координативното тело за социјална одговорност на бизнис компаниите во РМ награди 15 македонски компании од 75 пријавени, идентификувајќи ги како социјално одговорни бизнис компании. Овие бизнис компании имаа иницирано и спроведено одредени социјални иницијативи, вклучувајќи: вработување на штитеници од дом за деца без родители, стипендии за продолжување на студии, програми за социјална инклузија на деца, обуки за невработени, реновирање на објекти од јавен интерес.

Во Република Македонија, корпоративната социјална одговорност, како нов тренд на социјално инвестирање во локалната заедница, не е научно истражувана и проучувана појава. Овој труд ќе се обиде да одговори на прашањето дали социјалната одговорност на компаниите и нивното вложување во развојот на локалната заедница мо-

nity, the higher rating, dedicated employees and possibilities to expand their business. For these reasons, these companies dedicate a significant period of time and resources to support development projects for the local community, such as: trainings for youth and adults by the local communities, opportunities for voluntary work and creation of jobs, opportunities for further training and education.

In the past few years, in the Republic of Macedonia (RM) the first pioneering attempts for social interventions in local communities by business companies are made. In 2010, the Coordinating Body for Social Responsibility of Business Companies in RM awarded 15 Macedonian companies out of 75 applicants, identifying them as socially responsible business companies. These business companies had initiated and carried out certain social initiatives, including: employment of residents of a home for orphans, scholarships for continuing studies, programs for social inclusion of children, training for the unemployed, renovation of buildings of public interest.

In the Republic of Macedonia, the corporate social responsibility, as a new trend of social investment in the local community, has not been scientifically researched and studied phenomenon. This paper shall attempt to answer the question whether the social responsibility of companies and their investment in the development of the local com-

жат да имаат влијание врз справувањето со социјалните проблем, вклучувајќи го и проблемот со невработеноста? Во продолжение, трудот ќе презентира компаративни примери од социјалните бизнис практики на вложување во локалните заедници во Европа и Македонија, и како таквиот вид на социјално вложување може да влијае врз проблемот со невработеноста. Трудот ќе побара одговор на прашањето дали социјалната одговорност на компаниите отвора нова перспектива во справувањето со проблемот на невработеноста.

munity could have an impact on coping with social problems, including unemployment problem? In addition, the paper shall present comparative studies of social business practices of investment in local communities in Europe, and Macedonia, and in what way such a kind of social investment can affect the unemployment problem. The paper shall seek an answer to the question whether the social responsibility of companies opens a new perspective in coping the unemployment problem.

1. Дефинирање на корпоративна социјална одговорност

Концептот на социјална одговорност е континуиран еволутивен концепт и има различно значење, за различни луѓе. Во текот на минатиот век, корпоративното инволвирање во развојот на локалната заедница еволуира во посложени форми на дејствување.

Првичната форма на корпоративна филантропија е пасивно давање на кеш донации за одредени програми. Со текот на времето, корпоративната филантропија е директно поврзана со стратегијата на бизнис компанијата и маркетинг плановите. Во 80-тите години на минатиот век, компаниите сè повеќе развиваат, таканаречена, стратешка филантропија, заснована врз идејата дека конкурентноста заснована врз цените и корпоративните програми за развој на локалните заедници е подобра отколку само конкурентност врз основа на цените. Денес, корпоративната филантропија еволуира во нова

1. Definition of the corporate social responsibility

The concept of social responsibility is a continuous evolutionary concept and has different meaning to different people. During the last century, the corporate involvement in local community development evolved into more complex forms of action.

The original form of a corporate philanthropy is passive cash donations for specific programs. Over the time, the corporate philanthropy is directly related to the company's business strategy and marketing plans. In the 80s of last century, the companies much more developed so-called strategic philanthropy, based on the idea that competition based on prices and the local communities corporate development programs is better than the competitiveness based just on prices. Nowadays, the corporate philanthropy has evolved into a new form described as a corporate

форма, опишана како корпоративна инволвираност во развојот на локалната заедница. Иницијативите за развој доаѓаат од страна на менаџментот на компаниите, нивните вработени, или од страна на локалната заедница, овозможувајќи директна корист за сите страни. Преку програмите за волонтерско вклучување во подобрувањето на локалната заедница, заедницата има корист од донираното време и талент, додека бизнис компанијата има корист од зголемениот морал и лојалност на вработените.

Голем број на студии од 1970 - 1980 година се обидуваат да постигнат консензус во дефинирањето на социјалната одговорност, но во голема мера не успеваат во тоа. Концептот на социјална одговорност е стар колку и човештвото и еволуира бавно низ годините, до денешната фаза. Првиот обид за систематски пристап кон оваа област се јавува во 1953 година, со објавување на книгата на Хауард Бовен "Социјална одговорност на бизнисмените". Бовен, во книгата, вредностите, како јавна одговорност, социјална обврска и моралност на бизнисите, ги објаснува како синоними за социјална одговорност. (Kotler, 2005)

Во 1971 година, Комитетот за економски развој на Европа објави книга во која односите меѓу бизнисот и општеството се третираат како социјален договор помеѓу двете групи. Со овој договор, главна одговорност на бизнис компаниите е да ги обезбедуваат производите и услугите кои му се потребни на општеството. Традиционално, овие потреби се економски, како што се обезбедување на можности за

involvement in the local community development. Development initiatives come from the management of the companies, their employees or by the local community, providing direct benefit to all parties. Through voluntary involvement programs in improving the local community, the community has benefits from donated time and talent, while the business companies have benefits from the increased morality and loyalty of the employees.

A number of studies from 1970 - 1980 years try to reach the consensus of the definition of social responsibility, but largely fail in it. The concept of social responsibility is as old as the humanity and evolve slowly over the years up to the today's stage. The first attempt for a systematic approach to this area occurs in 1953 by publication of the book by Howard Boven "Social responsibility of businessmen." In his book, Boven explains the values as a public responsibility, morality and social responsibility businesses as synonyms for social responsibility. (Kotler, 2005)

In 1971 the Committee for Economic Development of Europe published a book in which the relationship between business and society are treated as a social contract between the two groups. By this agreement, the main responsibility of business companies to is to provide products and services needed by society. Traditionally, these needs are economic, such as providing em-

вработување, подобрување на стандардот на живеење и повисок бруто-национален производ. Овој традиционален договор помеѓу бизнисот и општеството се менува во поново време и се додаваат нови социјални вредности, како одговорност на бизнис компаниите. Некои од новите социјални вредности вклучуваат: човекови вредности, социјални проблеми, здравствена грижа, квалитет на живот, еднакви можности при вработување, заштита од сексуална злоупотреба, елиминирање на сиромаштијата, грижа за децата и старите лица, помош за образование и уметност, и многу други. Во основа, секоја од овие социјални вредности може да се смести во една од трите пошироки категории на социјалната одговорност: легалната, морално-етичката и филантропската.

Во научната литература се среќаваат повеќе различни дефиниции за социјалната одговорност на бизнис компаниите, зависно дали доаѓаат од европски или американски истражувачи. Американскиот истражувач Вотанџ, во 1972 година го потенцира влијанието на различните перцепции на социјалната одговорност. Тој потенцира дека: “Корпоративната социјална одговорност нема исто значење за сите луѓе. За некои луѓе значи легална одговорност, за други значи социјално одговорно однесување во етичка смисла, за некои, сепак, е само доброволното и добротворно давање”. Големият вариетет и фрагментираните погледи превенираат јасно дефинирање на социјалната одговорност на бизнис компаниите во однос на развојот на локалната заедница.

employment opportunities, improving the standards of living and higher gross national product. This traditional contract between the business and the society has changed in recent times and add new social values as a responsibility of business companies. Some of the new social values include: human values, social issues, health care, quality of life, equal opportunities in employment, sexual harassment protection, elimination of poverty, care for children and the elderly, assistance for education and art and many other things. Basically, each of these social values can be placed in one of the three broader categories of social responsibility legal, moral and ethical and philanthropic.

In the scientific literature several different definitions of social responsibility of business companies are found, depending on whether they come from European and American researchers. The American researcher Votanj in 1972 highlights the impact of different perceptions on the social responsibility. He emphasized that: “The corporate social responsibility has the same meaning for all people. For some people it means legal responsibility, for others it means socially responsible behavior in an ethical sense, however, for some it is only a voluntary and charitable donation.”. the great variety and fragmented views prevent a clear definition of social responsibility of the business companies in regard of development of the local community.

За целите на овој труд, корпоративната социјална одговорност ќе ја дефинираме во поширока смисла, со посебен фокус на етичкото однесување и чувството за одговорност кон сите актери: вработените, корисниците, инвеститорите, а пред сè, локалната заедница. Во таа насока, социјалната одговорност вклучува:

- Почитување на етичките начела за заедницата;
- Заштита на животната заедница;
- Добросостојба на вработените;
- Иницирање на социјални развојни иницијативи во локалната заедница.

Многу бизнис компании и други актери во заедницата чувствуваат дека бизнис компаниите имаат морална одговорност да ги коригираат социјалните проблеми кои се јавуваат во општеството. Исто така, многу актери од локалната заедница мислат дека бизнис компаниите недоволно и неадекватно се справуваат со социјалните проблеми во заедниците. Овие фактори придонесуваат за зголемување на притисокот кон бизнис компаниите да одговорат кон зголемениот број на социјални прашања. (Tsogas G. 2007)

Голем број на актери во локалната заедница мислат дека за да се одговори поефикасно и поефективно кон социјалните проблеми со кои се соочува денешницата, корпоративната социјална политика мора да биде интегрирана во корпоративната стратегија. Корпоративните лидери ќе мора да ја вклучат социјалната политика во стратешките планови на нивните корпорации.

For the purposes of this paper, we shall define the corporate social responsibility in the broadest sense, with a special focus on ethical behavior and a sense of responsibility towards all stakeholders: employees, customers, investors and first of all the local community. In this respect, the social responsibility includes:

- observance of ethical principles for the community,
- Protection of the environment,
- welfare of employees,
- initiation of social development initiatives in the local community.

A lot of business firms and other actors in the business community feel that companies have a moral responsibility to correct social problems which occur in the society. Also, many actors from the local community think that business companies insufficiently and inadequately cope with the social problems in the communities. These factors contribute to increase the pressure on business companies to respond to the growing number of social issues. (Tsogas G. 2007)

Many actors in the local community think that to respond efficiently and effectively to social problems we are facing with nowadays, the corporate social policy should be integrated into a corporate strategy. The corporate leaders shall include the social policy in the strategic plans of their corporations.

Маргарет Строуп и Ралф Нуберт (Kotler, 2005) еволуцијата на социјалната одговорност ја гледаат од волонтерска (правење на добри работи со намален профит за бизнис компанијата), до обврзувачка (притисокот на актерите во локалната заедница да реализираат некои социјални активности, повторно на трошок на бизнис компанијата), па сè до инвестирање во иднината (социјална одговорност е инвестиција која го подобрува долгорочното работење на бизнис компанијата).

Иако овој концепт е многу посакуван и корисен, сепак е нов концепт што е недоволно разбран и разработен. Во пракса, две главни потешкотии мора да се надминат, за овој концепт да функционира, и двете поврзани со едукација. За да се оствари концептот, целите и намерите, потребен е интензивен едукативен процес на компанијата, што одзема време и менаџерска посветеност. Од друга страна, подеднакво е важно едуцирањето на актерите во локалната заедница за да разберат кои се намерите на бизнис компаниите, што се обидуваат да постигнат. Актерите во локалната заедница, исто така, имаат социјална одговорност да бидат свесни и да ги разбираат социјално економските процеси.

Корпоративната заложба за развојот на локалната заедница е интегрален, ако не и најважен дел на социјалната стратегија на бизнис компаниите. Бостон Колеџ потенцира 20 принципи на корпоративни активности на бизнис компаниите, кои тие ги нарекуваат корпоративно граѓанство. Тие вклучуваат:

- Етичко бизнис однесување
 - Фер и искрени бизнис практики

Margaret Stroup and Ralph Nubert (Kotler, 2005), see the evolution of the social responsibility from the voluntary (doing good things with decreased profits for the business company) to a binding one (the pressure of actors in the local community in order to implement some social activities, again on the account of the business company) and further in the investment in the future (social responsibility is an investment that enhances the long-term operation of the business company).

Although this concept is a very desirable and useful one, it is still a new concept that is insufficiently understood and developed. In practice, two main difficulties should be overcome in order this concept to function, both of them are related to education. In order the concept to be realized, the objectives and intentions required is an intensive educational process of the company that takes time and managerial commitment. On the other hand, it is equally important to educate the actors in the local community to understand the intentions of business companies which they are trying to achieve. Actors in the local community also have a social responsibility to be aware and to understand social economic processes.

The corporate commitment for the development of the local community is integral, and possibly the most important part of the social strategy of business companies. Boston College highlights 20 principles of corporate business activities of com-

- Високи стандарди на однесување од страна на вработените
 - Практикување на етичко расудување на сите нивоа на менаџмент
 - Посветеност од страна на акционерите
 - Компанијата е раководена во интерес на сите акционери
 - Воспоставен е искрен дијалог со сите акционери
 - Посветеност кон локалната заедница
 - Нагласен реципрочитетен однос помеѓу корпорациите и заедницата
 - Инвестирање во локалната заедница во која бизнисот функционира
 - Посветеност кон потрошувачите
 - Почитување на правата на потрошувачите
 - Понуда на производи и услуги со висок квалитет
 - Информациите кои се даваат се веродостојни и корисни
 - Посветеност кон вработените
 - Обезбедување на работна средина која овозможува развој на фамилијарниот живот
 - Одговорен менаџмент со човечки ресурси
 - Обезбедува фер систем на компензација и наградување
 - Отворена и флексибилна комуникација со вработените
 - Инвестирање во професионалниот раст на вработените
- panies which they call a corporate citizenship. The same include:
- Ethical business behavior
 - Fair and honest business practices
 - High behaviour standards of the employees
 - Practicing ethical reasoning at all levels of management
 - Commitment by shareholders
 - The company is managed in the interests of all shareholders
 - A frank dialogue is established with all stakeholders
 - Dedication to the local community
 - Emphasised reciprocal relationship between corporations and the community
 - Investment in the local community in which the business operates
 - Commitment to customers
 - Respect the rights of consumers
 - Offer of high quality products and services
 - The given information is reliable and useful
 - Commitment to employees
 - Providing a working environment that enables development of the family life
 - Responsible management of human resources
 - Provides a fair system of compensation and reward
 - Open and flexible communication with employees
 - Investment in the professional

- Посветеност кон инвеститорите:
 - Настојување на компетитивен повраток на инвестицијата
- Посветеност кон добавувачите:
 - Фер трговска пракса со добавувачите
- Посветеност кон животната средина
 - Посветеност кон заштита на животната средина
 - Поддржување на одржлив развој

... улогата на државата

Во академската литература, анализите за улогата на државата во промовирањето и развивањето на корпоративната одговорност се од понов датум, поточно од почетокот на овој век. Првите анализи кои резултираа со иновативни мерки од страна на државата за развој на корпоративната социјална одговорност, се направени во Англија и Данска, иницирани од страна на државата, но и од страна на цивилниот сектор.

Обид за систематска анализа на постоечката литература за улогата на државата врз основа на документи од разни видови на организации: од самата држава, но и од меѓународните организации, документи од страна на социјалните организации кои се јавуваат како интермедијатори помеѓу државата и бизнис компаниите и постоечката академска литература во Европа, прави Алберта Нуман (2005). Постоечката литература ја класифицира според политичкиот контекст и според имплементацијата на политиките. (Altman N,

growth of employees

- Commitment to investors:
 - Keeping the competitive return of the investment
- Commitment to suppliers:
 - A fair trade practice with suppliers
- Dedication to the environment
 - Dedication to the protection of the environment
 - Supporting the sustainable development

... the role of the state

In the academic literature, the analyzes for the role of the state in promoting and developing corporate responsibility date of a recent date, more precisely, from the beginning of this century. The first analyzes that have resulted in innovative measures by the state for development of corporate social responsibility are made in England and Denmark, initiated by the state, but by the civilian sector as well.

An attempt for a systematic analysis of the existing literature on the role of the state on the basis of documents of various types of organizations: from the state itself, but also from international organizations, documents of social organizations that act as inter-mediators between state and business companies and the existing academic literature in Europe makes Alberta Numan (2005).. The existing literature was classified according to the political context and according to the implementation of

2005)

Во фокусот на анализата според политичкиот контекст е развивање на теоретска рамка за утврдување на вклученоста на државата во промовирањето на корпоративната социјална одговорност и поврзување со некои од поголемите предизвици на денешницата, како што се глобализацијата на економски и политички план, социјалната држава, кризата на државата на благосостојба, конкурентност и иновативност на националните економии и одржлив развој.

Традиционално, корпоративната социјална одговорност се дефинира како волонтерска активност од страна на бизнис компаниите што ги надминува правните регулативи. Анализите, генерално, се фокусирани на односот помеѓу релевантната правна рамка и активностите на државата. Првите документи во кои се иницира дебата за улогата на државата како промотер на корпоративната социјална одговорност се среќаваат во доцните деведесетти години на минатиот и почетокот на 21 век, кои беа директно изготвени од страна на самите држави или од страна на меѓународни организации (Европска комисија, 2001). Овие документи ја укажуваат потребата државата да се вклучи во промовирање на корпоративната социјална одговорност како одговор на социјалните и еколошките проблеми кои се последица на корпоративните активности во глобализиран економски контекст. Зелената книга на Европската комисија (2001) ја претставува корпоративната социјална одговорност како механизам за постигнување на стратешките цели на државите

policies. (Altman.N, 2005)

The focus of the analysis according to the political context is developing a theoretical framework for determining the involvement of the state in promoting corporate social responsibility and connection with some of the major challenges of today, such as the globalization of economics and political policy, welfare state, the crisis of the state of prosperity, competitiveness and innovation of national economies and sustainable development.

Traditionally, corporate social responsibility is defined as a voluntary action by business companies which exceeds the legal regulations. Analyses are generally focused on the relationship between the relevant legal framework and the activities of the state. The first documents which initiate a debate on the state's role as a promoter of corporate social responsibility are found in the late nineties of the last and the beginning of the 21st century, which were directly prepared by the countries themselves or by international organizations (European Commission, 2001). These documents indicate the need for the state to get involved in promoting corporate social responsibility as a response to the social and environmental problems as the result of corporate actions in a globalized economic context. The Green Paper of the European Commission (2001) represents the corporate social responsibility as a mechanism for achieving the strategic goals of

од страна на бизнис компаниите. Зелената книга презентира и апелира за користење на добри практики од страна на бизнис компаниите кои можат адекватно да одговорат на социјалните предизвици поврзани со економскиот развој, потребата од обуки, еднакви можности, социјална интеграција и одржлив развој. Овие апели се на иста линија со политиката на Европската унија од 1993 година, кога ги повикаа европските бизнис компании да помогнат во справувањето со социјалната исклученост. Тоа е првиот обид за позначајна мобилизација на бизнис компаниите и организирање на корпоративна мрежа насочена кон справување на одреден социјален проблем.

Европската комисија (2001) го застапува ставот дека со преземање на социјални одговорности и волонтерски заложби од страна на бизнис компаниите кои ги надминуваат конвенционалните регулаторни обврски, тие се обидуваат и да ги подигнат стандардите на социјалниот развој, заштита на животната средина и почитување на фундаменталните човекови права. Комисијата ја поврзува корпоративната социјална одговорност со пораките за одржлив социјален развој во Европа, потенцирајќи ја еднаквата важност на економскиот развој, социјалната кохезија и заштитата на животната средина, кои се дел од европската социјална агенда.

Во 2001 година, Европската комисија усвои и т.н. Бела книга на владеење во Европа, со која се промовира Европската рамка за корпоративна социјална одговорност. Во овој документ, корпоративната социјална одговорност има значајни импликации врз сите

the state by business companies. The Green Book presents and calls for the use of good practices by business companies which can adequately respond to social challenges associated with economic development, the need for training, equal opportunities, social integration and sustainable development. These appeals are in line with European Union policy since 1993, when the European business companies were urged to assist in tackling the social exclusion. It is the first attempt for a significant mobilization of the business companies and organizing a corporate network aimed at coping with a specific social problem.

The European Commission (2001) argues that by taking social responsibility and voluntary commitment by business companies that exceed conventional regulatory obligations, they try and raise the standards of social development, environmental protection and respect of fundamental Human Rights. The Commission associated with the corporate social responsibility by the messages for sustainable social development in Europe, emphasizing the equal importance of the economic development, social cohesion and environmental protection that are part of the European social agenda.

In 2001 the European Commission adopted the so-called White Paper on Governance in Europe, which promotes European framework for corporate social responsibility. In this paper, the corporate social

економски и социјални актери, како и од државата, од кои се бара да инкорпорираат социјално одговорни практики во нивните активности. Државата има значајна улога во овозможувањето на услови за поддршка на бизнис компаниите да развиваат социјално одговорни политики и практики. Според овој документ, корпоративната социјална одговорност не е само активност на бизнис компаниите, туку и на другите социјални сектори, како централните и локалните влади, организациите на граѓанското општество, итн. Ваквиот пристап бара и редефинирање на старите и воспоставување на нови односи помеѓу социјалните актери.

2. Зошто корпоративна инволвираност во решавањето на локалните проблеми?

Локалната заедница може да се дефинира како географски дефинирана заедница населена со група на луѓе кои живеат едни до други. Терминот заедница сугерира дека членовите имаат некои заеднички релации, заеднички вредности или интереси и се заинтересирани за колективна, заедничка добросостојба. Многу практични и теоретски истражувања ја истакнуваат позитивната страна на локалните заедници, меѓу кои најчесто се истакнувани: интерперсоналните врски кои се воспоставуваат или, таканаречена мрежа на односи во заедницата. Таа мрежа на односи овозможува луѓето кои се поврзани да споделуваат различни искуства, знаења, да делат заеднички вредности, но и да даваат поддршка едни на други. (Laverak and Wallerstein, 2001).

responsibility has major implications for all economic and social actors and the state, which are required to incorporate socially responsible practices in their activities. The state has an important role in establishing conditions to support business companies in order to develop socially responsible policies and practices. Under this document, the corporate social responsibility is not only an activity of business companies, but also other social sectors such as central and local governments, civil society, etc.. Such an approach requires redefining of the old and establishing new relationships between the social actors.

2. Why corporate involvement in solving local problems?

The local community can be defined as geographically defined community inhabited by a group of people who live side by side. The term community suggests that members have some common relations, shared values or interests and are interested in a collective, common welfare. A lot of practical and theoretical studies highlight the positive side of local communities, including the most prominent ones, that are: interpersonal relationships that are established or so called network of relationships in the community. This network of relationships enables people who are connected to share different experiences, knowledge, to share common values and to give support to each other. (Laverak and Wallerstein, 2001).

Во својата книга *Социјална работа во локалната заедница*, Донеvsка (2006) зборува за **територијална заедница** - во која населението е поврзано меѓу себе поради просторот во кој живее и **функционална заедница** - заедничкиот интерес кој ги поврзува луѓето (училишта, спортски организации, верски, стопански, политички). Теориите на локалната заедница, Донеvsка (2006) ги групира во неколку групи, според тоа на кои елементи од дефиницијата им се дава основен акцент. Според тоа, постојат: еколошки, психолошки, социолошки, урбано-рурални, како и теории од аспект на теоријата на акција.

Во светот постојат многу примери на бизнис компании кои се трудат да бидат “добри граѓани” преку нивно директно вклучување во развојот на локалната заедница. Овие бизнис компании ги надминале традиционалните обврски во смисла на обезбедување на производи и услуги, препознавање и почитување на стандардите и очекувањата на локалните заедници и преминуваат кон поттикнување и поддржување на развојот на локалната заедница, како дел од нивната социјална улога која придонесува за здрав раст и развој на локалната заедница и на бизнис компанијата.

Корпоративното учество во развојот на заедницата ја надминува дефиницијата која вклучува само: донирање на пари, време, добра, услуги, лидерство или други ресурси во заедницата во која бизнис компанијата работи. Овие ресурси примарно ги задоволуваат социјалните и економските потреби на заедницата, а во исто време, ја

In her book *Social work in the local community*, Donevska (2006) presents the **territorial community** - in which the population is connected with each other sharing the space in which it is living and **the functional community** - the common interest that connects people (schools, sports organizations, religious, economic, political). Theories of local community Donevska (2006) grouped into several groups, according to the elements of the definition which are given primary emphasis. According to that, there are environmental, psychological, sociological, urban-rural, as well as theories in terms of the theory of action.

There are many examples of business companies in the world that are trying to be “good citizens” through their direct involvement in the local community development. These business companies overcome traditional obligations in terms of providing products and services, recognizing and respecting the standards and expectations of the local communities and are moving towards encouraging and supporting the local community development as a part of their social role which contributes to healthy growth and development the local community and the business company.

The corporate participation in community development exceeds the definition which includes only donating money, time, goods, services, leadership and other resources in the community where the business company operates. These resources primarily satisfy social and economic needs of the community, and simultaneously are strengthening the link between

зајакнуваат врската помеѓу бизнис компаниите и животот во локалната заедница. Користа која бизнис компаниите ја имаат од вклучувањето во развојот на локалната заедница е, пред сè: репутација, подобрен статус во локалната заедница и позитивен ефект на моралот на вработените. Често пати, бизнис компаниите инволвирањето во локалните заедници го гледаат како симбол на вработените, на нивните етички и корпоративни вредности.

Перцепцијата за користа која ја имаат бизнис компаниите варира во бизнис секторот. За некои бизнис компании, вклучувањето во развојот на локалната заедница значи обезбедување на дозвола за долгорочно работење. За помалите бизнис компании, вклучувањето во заедницата значи подобрување на волјата на потрошувачите и подобрување на пазарот.

2.1. Мотиви и начини за корпоративни социјални интервенции

Разбирањето на некои бизнис компании за социјалната одговорност е поширока и ги вклучува очекувањата на сите групи од надворешното и внатрешното окружување на бизнис компанијата, вклучувајќи ги: вработените, добавувачите, потрошувачите, како и актерите на локалната заедница како надворешни фактори. Други бизнис компании под социјално вклучување подразбираат само обезбедување на надворешна финансиска поддршка за благосостојба на локалната заедница, спорт, култура и уметност или за социјално загрозувани групи како невработени или бездомни. Корените на овие нови

the business companies and the life in the local community. The benefit that business companies have from the involvement in the development of the local community, first of all are as follows: the reputation, improved status in the local community and the positive effect on employees' morality. Often business companies involvement in local communities see as a symbol of the employees, their ethical and corporate values.

The perception for the benefits which business companies have, varies in the business sector. For some business companies, involvement in the local community development means providing a permit for long-term operation. For small size business companies, the involvement in the community means improving the willingness of consumers and improvement of the market.

2.1 Motives and modes of corporate social interventions

Understanding of some business companies for social responsibility is broader and includes the expectations of all groups of external and internal environment of the company's business, including: employees, suppliers, customers as well as the local community actors as external factors. Other business companies, under social inclusion solely understand provision of the external financial support for the welfare of the local community, sports, art and culture or socially disadvantaged groups such as the unemployed or the homeless ones. The roots of

притисоци кон компаниите се комплексни. Традиционално, бизнис компаниите се заинтересирани за својата репутација во заедницата. За да го постигнат тоа, бизнис компаниите се свесни дека им треба поддршка и доверба од заедницата. Надворешниот притисок на бизнис компаниите од страна на жителите на локалната заедница за подобрување на социо-економскиот статус на заедницата предизвикува и културна промена, која треба да биде поддржана со соодветна легислатива од страна на централната и локалната власт.

Начините за вклучување на бизнис компаниите во развојот на локалната заедница се различни и овозможуваат искористување на креативни техники преку кои компаниите го зголемуваат чувството на гордост во локалните заедници. Вклучувањето може да биде преку партнерски програми со едукативни и локални тренинг организации, или изградба на локални рекреативни капацитети, активности од областа на социјалната заштита како помош на бездомници и социјално загрозуени, поддршка за помош на стари и изнемоштени, помош на млади невработени. Често пати, бизнис компаниите поддржуваат равој на уметноста и спортот во заедниците, како и помош за проценување на потребите и систематски пристап за решавање на социо-економските проблеми и иницирање на одржлив социјален развој.

Програмите за социјални интервенции во локалната заедница на бизнис компаниите сè пошироко се распространуваат во бизнис светот во денешно време, како резултат на зголе-

these new pressures on companies are complex. Traditionally, business companies are interested in their reputation in the community. In order to achieve this, the business companies are aware that they need support and trust from the community. The external pressure on the business companies by residents of the local community for improving the socio-economic status of the community, also causes the cultural change that needs to be supported by an appropriate legislation by the central and local government.

Ways to involve business development companies in the local community are different and allow utilization of creative techniques through which companies increase the sense of pride in the local communities. Involvement could be through partnership programs with local educational and training organizations, or construction of local recreational facilities, activities in the area of social protection in order to help the homeless and socially disadvantaged, support to help elderly and weak ones, help to the young unemployed people. Business companies often support development of the arts and sports in the communities, as well as a help to assess the needs and systematic approach in solving the socioeconomic problems and initiating of sustainable social development.

Programs for social interventions in the local community of the business companies are widely spread in the business world nowadays, due to an increased awareness of the

мената свест на бизнис компаниите за социјалните импликации на нивните активности. Овие заложби се рефлектираат низ волонтерски социјални активности, преку:

- Усвојување на етичкиот кодекс на однесување,
- Развој на локалната заедница преку волонтерски програми на вработените,
- Тренинг и едукативни активности на локалните заедници,
- Микрокредитни линии,
- Обезбедување на опрема и материјали за локалните училишта,
- Подобрување на условите во локалните социјални домови
- Локални и регионални шеми за отворање на работни места.

Зошто бизнис компаниите се одлучуваат да имплементираат социјална програма за развој на локалната заедница? Прво, заради надворешниот притисок од актерите во локалната заедница, пред сè: потрошувачите, медиумите, локалните авторитети и лидери, инвеститорите, цивилниот сектор. Со економскиот раст на бизнис компаниите растат и социјалните очекувања, што тие можат да направат за општеството. Во исто време, бизнис компаниите сакаат да ја здобијат довербата од локалната заедница и сакаат да воспостават потесни односи на соработка со локалните актери.

Успехот на програмите за корпоративно вклучување во развојот на локалната заедница зависи од поддршка-

business companies for the social implications of their activities. These commitments are reflected through voluntary social activities through:

- adoption of the ethnic code of conduct,
- Development of the local community through voluntary programs for the employees,
- training and educational activities in the local communities,
- micro credit lines,
- provision of equipment and materials for local schools,
- improving social conditions in local social homes
- local and regional schemes for creation of jobs.

Why business companies decide to implement social development program of the local community? First, because of the external pressure by actors in the local community, and first of all: consumers, the media, local authorities and leaders, investors, civil sector. Together with the economic growth of the business companies, also grow the social expectations that they can do for the society. At the same time, the business companies want to gain trust from the local community and wish to establish closer cooperative relations with the local actors.

The success of programs for corporate involvement in the local communities development depends on the support of business company's management and the pressure of the

та на менаџментот на бизнис компанијата и од притисокот на вработените. Истражувањето на Алтман (2005) покажува дека поддршката на менаџментот за успех на социјалните програми на компанијата е важна, но недоволна. За успех е важна и посветеноста и волјата на вработените да придонесат за развојот на заедницата. Алтман ги дефинира вработените како критичен фактор за воспоставување на корпоративни врски со локалната заедница. Алтман тоа го потврдува со фактот дека вработените живеат во локалните заедници и се нејзини најважни амбасадори. Современите компании го препознаваат и вреднуваат овој фактор и ги поддржуваат вработените да иницираат активности за локален развој. Вработените тоа го гледаат како воспоставување на врска помеѓу професионалниот и приватниот живот; тие очекуваат нивната компанија да ги поддржува прашањата што вработените ги поддржуваат во приватниот живот.

Важноста на надворешните и внатрешните фактори во мотивирањето на бизнисите за спроведување на социјални програми е потврдена и од новото истражување на Крис Марсден и Анупа Мохан, објавено во *Европскиот магазин за социјална корпоративна одговорност*. Студијата анализира 505 социјални проекти, од 340 европски компании, членови на Европската мрежа за социјална кохезија. Најголем број од испитаните компании се изјасниле дека биле вклучени во социјални проекти, како одговор на внатрешните фактори на притисок (39%), или надворешните социјални фактори (38%), или комбинација од двата фактора (23%). (European CSR Magazine, 2007)

employees. The Altman's research (2005) shows that the management's support for the success of the social programs of the company is important, but it is insufficient. The commitment and willingness of employees to contribute to community's development is also important for the success. Altman defines employees as a critical factor for establishing corporate relationships with the local community. Altman confirms it by the fact that employees who live in the local communities are their most important ambassadors. Modern companies recognize and value this factor and support the employees to initiate local development activities. Employees see it as establishing a link between professional and private lives; they expect their company to support them in issues that they support in their private life.

The importance of external and internal factors motivating companies to implement social programs is also confirmed by the recent research by Chris Marsden and Anupa Mohan published in the *European Magazine for Corporate Social Responsibility*. The study analyzed 505 social projects of 340 European companies, members of the European Social Cohesion Network. Most of the surveyed companies declared that they had been involved in social projects as response to internal factors of pressure (39%) or external social factors (38%) or a combination of both factors (23%). (European SWC Magazine, 2007)

2.2. Факторот на конкурентна предност

Надворешните фактори се проследени и со внатрешни фактори на притисок кои произлегуваат од создавање на конкурентната предност на бизнис компаниите, како и ставовите и вредностите кои ги имаат вработените и менаџерите во нив. Станува евидентно дека новите трендови на либерализација на пазарите и новите информатички технологии, го намалија значењето на традиционалната конкурентна предност на бизнис компаниите. Информациите за иновациите и производите се достапни од било кога. Во таква ситуација, бизнис компаниите се во постојана потрага за нови извори на конкурентна предност која нема да биде лесно да се копира и реплицира, а ќе биде заштитен знак и дел од имиџот на таа компанија. Социјалните програми, како што се корпоративните вклучувања во развојот на локалната заедница, се еден од изворите за постигнување на конкурентна предност на бизнис компаниите. (N. Rogovski, 2006)

Начинот на кој бизнис компанијата одговара на социјалниот притисок и бара нови извори на постигнување на конкурентна предност преку вклучување во социјалниот развој на локалната заедница, е специфичен за секој индивидуален бизнис. Важно е да се дефинираат некои општи пристапи кои можат да ги користат компаниите за практично спроведување на иницијативите во локалната заедница, од една страна, и идентификување на форми на социјален притисок кои локалните заедници можат да ги користат, од друга

2.2 Factor of the competitive advantage

External factors are also accompanied by internal factors of pressure arising out of the creation of competitive advantage of business companies as well as attitudes and values that employees and managers have in them. It is evident that the new trends of market liberalization and new information technologies have reduced the importance of the traditional competitive advantage of business companies. Information about innovations and products are more accessible than ever before. In such a situation, business companies are in a constant search for new sources of competitive advantage that shall not be easily copied and it shall be the trademark and a part of the image of that company. The social programs, such as the corporate involvements in the development of the local community is one of the sources to achieve a competitive advantage of the business companies. (Rogovski.N, 2006).

The way in which the business company responds to the social pressure and seeks for new sources of achieving competitive advantage through involvement in social development of the local community is specific for any individual business. It is important to define some general approaches that could be used by the companies for practical implementation of initiatives in the local community on one hand and identifying forms of social pressure that could be used by the local communities. Development

страна. Програмите за вклучување во развојот на локалната заедница претставува суштина на социјалната стратегија на многу бизниси.

inclusion Programs of the local community is the essence of the social strategy of many businesses.

3. Компоненти на корпоративната социјална одговорност

Во литературата се среќаваат 4 видови на социјални одговорности кои ја сочинуваат целосната корпоративна социјална одговорност: економска, правна, етичка и филантропска одговорност. Овие 4 категории, или компоненти на одговорност, Карол Арчи ги претставува во вид на пирамида, која во литературата е позната како Пирамидата на Карол. (Archie C. 1991)

Приказ бр. 1:
Пирамидата на Карол



Извор: Archie, C., 1991

Пирамидата ги отсликува четирите компоненти на корпоративната соци-

3. Components of the corporate social responsibility

In the literature, 4 types of social responsibilities are found which create the full corporate social responsibility: economic, legal, ethical and philanthropic responsibilities. These 4 categories or components of responsibility, Carol Archie has presented in a pyramid, which in the literature are known as the Carol's Pyramid. (Archie C. 1991)

Chart 1:
Carol's pyramid

Source: Archie, C., 1991

The pyramid reflects the four components of corporate social re-

јална одговорност, почнувајќи од економската одговорност, како основа за функционирањето на бизнис компаниите. Во исто време, од бизнис компаниите се очекува да ја почитуваат улогата на правото, бидејќи законите се кодифицирани општествено прифатени или неприфатени однесувања. Следна е одговорноста бизнис компанијата да се однесува етички, значи да работи правично, фер и да ја минимизира штетата што може да ја направи кон вработените, потрошувачите и заедницата. Конечно, од бизнис компаниите се очекува да бидат добри корпоративни граѓани. Ова е опфатено во филантропската одговорност, каде се очекува бизнис компаниите да донираат финансиски, човечки и технички ресурси во локалните заедници, со цел подобрување на квалитетот на животот.

Компонентите на корпоративната социјална одговорност меѓусебно се надополнуваат и не се исклучуваат. Исто така, ваквото прикажување на одделните компоненти им помагаат на бизнис компаниите да разберат дека различните типови на одговорност се во константна и динамична меѓусебна тензиичност. Најизразена тензија е помеѓу економската - правната, економската - етичката и економската - филантропската. Овие тензии се организациона реалност на бизнис компаниите и целта на презентирањето на одговорностите во вид на пирамида е тие да се прикажат како компоненти на една целина. Нив треба да ги имаат во предвид бизнис компаниите кога донесуваат одлуки или преземаат активности или програм, со цел да се исполнат сите компоненти на корпоративната социјална одговорност. Важно е да се

sponsibility, ranging from economic responsibility as the basis for the functioning of business companies. At the same time, the business companies are expected to respect the role of law, as laws are codified socially accepted or unaccepted behaviors. The next is the responsibility of the business company to behave ethically, that means to operate in a fair way, honestly and to minimize the damage that could be made to employees, customers and the community. Finally, the business companies are expected to be good corporate citizens. This is covered by the philanthropic responsibility, where the business companies are expected to contribute financial, human and technical resources to the local communities to improve the quality of life.

The components of the corporate social responsibility are complementary and not exclusive. Such a presentation of individual components also helps business companies to understand that different types of responsibility are in constant and dynamic interpersonal tensions. The most expressed tension is between the economic - legal, economic - ethical and economic - philanthropic. These tensions are the organizational reality of business companies and the purpose of the presentation of the responsibilities in a form of a pyramid is that they are presented as components of a whole. The business companies should have them in mind when make decisions or take actions or programs designed to meet all components of corporate social responsibility. It is important to

напомене дека овие одговорности постоеле од секогаш кај бизнис компаниите, но во последните години етичката и филантропската компонента заземаат посебно значајно место.

3.1. Економска одговорност

Историски, бизнис компаниите беа создавани како економски институции со цел обезбедување на производи и услуги за општеството. Профитот е главен мотив за основање на компаниите. Пред да бидат пошироко дефинирани, бизнис компаниите беа основните економски единици во општеството. Како такви, нивна примарна улога беше да обезбедуваат добра и услуги кои им се потребни на потрошувачите, а во тој процес да остваруваат профит. Со текот на годините, идејата за остварување на профит се трансформира во идеја за остварување на максимален профит, што е примарен движечки мотив на компаниите и денес. Сите други видови на одговорност се зависни од економската одговорност на бизнис компанијата.

note that these responsibilities were always present among the business companies, but in recent years, ethical and philanthropic components take a particularly important place.

3.1 Economic Responsibility

Historically, the business companies were created as economic institutions in order to provide products and services to society. The profit is the main motive for the establishment of companies. Before broadly defined, the business companies were the basic economic units in the society. As such, their primary role was to provide goods and services needed by the consumers, and in that process to realize a profit. Over the years, the idea for realization of profit is transformed into an idea to achieve a maximum profit, which even today, is the primary driving motive of companies today. All other types of liability depend on the economic responsibility of the business company.

Табела бр. 1

Економска и правна компонента на корпоративната социјална одговорност

Економска компонента (одговорности)	Правна компонента (одговорности)
1. Важно е да се работи на начин кој ќе ја максимизира заработувачката.	1. Важно е да се работи на начин кој е во согласност со очекувањата на општеството и правото.
2. Важна е посветеноста да се биде што е можно повеќе профитабилен.	2. Важно е да се почитуваат различни национални и локални регулативи.
3. Важно е да се одржува силна конкурентна позиција.	3. Важно за успешна бизнис компанија е да биде дефинирана како компанија која ги извршува правните обврски.
4. Важно за успешна бизнис компанија е секогаш да биде дефинирана како високо профитна.	4. Важно е да обезбедува производи и услуги што ги задоволуваат минимум правните барања.

Извор: Archie, C., 1991

3.2. Правни одговорности

Од бизнис компаниите се очекува да ги почитуваат законите и правните регулативи како основни правила според кои компаниите работат. Правните регулативи претставуваат кодирани етика на фер однесување, воспоставена, пред сè, од државата и законодавните институции. Тоа, всушност, е и второто ниво во пирамидата, иако за-

Table No. 1

Economic and legal component of the corporate social responsibility

Economic component (responsibilities)	Legal component (responsibilities)
1. It is important to operate in a way that shall maximize profits.	1. It is important to operate in a manner consistent with the expectations of the society and the Law.
2. The commitment to be as profitable as possible is important.	2. It is important to respect the different national and local regulations.
3. It is important to maintain a strong competitive position.	3. For a successful business company it is important to be defined as a company that fulfills the legal obligations.
4. For a successful business company it is important to be defined as a highly profitable.	4. It is important to provide products and services that meet the minimum legal requirements.

Source: Archie, C., 1991

3.2 Legal responsibilities

The business companies are expected to obey laws and regulations as legal ground rules under which the companies operate. Legal regulations represent the coded ethics of a fair conduct, primarily established by the state and the judicial institutions. Actually, it is the second level in the pyramid, although together with the

едно со економската одговорност претставуваат фундаментална основа на слободниот претприемачки систем.

3.3. Етички одговорности

Иако економските и правните одговорности ги дефинираат етичките норми за фер и правично однесување, етичките одговорности ги вклучуваат и активностите и практиките кои се очекувани или неприфатени од општеството иако тие не се регулирани со закон. Етичките одговорности ги претставуваат стандардите, нормите или очекувањата кои заедницата ги почитува како фер, правични и морални. Етичките одговорности понекогаш вклучуваат и новоприфатени норми или вредности кои се одраз на притисокот за почитување на повисоки стандарди, иако тие вредности и норми може да не бидат регулирани со закон. Во последните десет години, етичките движења цврсто ја поставија етичката одговорност како легитимна компонента на корпоративната социјална одговорност. Иако во пирамидата етичката одговорност е поставена веднаш после правната одговорност, сепак овие две компоненти се во меѓусебна тесна корелација. Од една страна, етичката одговорност создава притисок за проширување на легалната одговорност, а во исто време, ги подигнува очекувањата на општеството да работат по повисоки стандарди од оние регулирани со закон. Во Табела 2 се наведени карактеристиките на етичката одговорност.

economic responsibilities they represent a fundamental basis of the free entrepreneurial system.

3.3 Ethical responsibilities

Although economic and legal responsibilities define the ethical standards for a fair and equitable behavior, the ethical responsibilities include activities and practices that are expected or unaccepted by the society even though they are not regulated by the Law. Ethical responsibilities are the standards, norms or expectations that the community respects as fair, just and moral. The ethical responsibilities sometimes also include newly-accepted norms and values that reflect the pressure to comply with higher standards, although these values and norms could not be regulated by the Law. Within the last ten years, ethical movements firmly set ethical responsibility as a legitimate component of the corporate social responsibility. Although the ethical responsibility in the pyramid is placed immediately after the legal responsibility, however, these two components are in a close correlation. On the one hand, ethical responsibility makes pressure in order to expand the legal responsibility and at the same time raises the expectations of the society to set higher standards for operation than the ones regulated by the Law. In Table 2 the characteristics of ethical responsibility are listed.

Табела бр. 2

Етичка и филантропска компонента на корпоративната социјална одговорност

Етичка компонента (одговорности)	Филантропска компонента (одговорности)
1. Важно е да се работи на начин кој е конзистентен со општествените очекувања и етички норми.	1. Важно е да се работи на начин кој е конзистентен со општествените филантропски и хуманитарни очекувања.
2. Важно е да се препознаат и прифатат новите, или еволутивни етички морални норми усвоени од општеството.	2. Важно е да се потпомага социјалниот и економскиот развој во заедницата.
3. Важно е однесувањето на бизнис компаниите да биде дефинирано како однесување кое е морално и етички.	3. Важно за вработените и менаџерите волонтерки да се ангажираат во развојни активности во нивните заедници.
4. Важно е да се препознае дека корпоративниот интегритет и етичкото однесување се повеќе отколку почитување на правото и правните регулативи.	4. Важно е волонтерски да се поддржат тие проекти кои го подобруваат квалитетот на животот во заедницата.

Извор: Archie, C., 1991

3.4. Филантропска одговорност

Филантропската одговорност ги вклучува оние корпоративни активности кои се одговор на општествените очекувања, а тоа е бизнис компаниите да се однесуваат како добри граѓани. Ова вклучува активно ангажирање во програми кои промовираат благосос-

Table No. 2

Ethical and philanthropic component of corporate social responsibility

Ethical component (responsibilities)	Philanthropic component (responsibilities)
1. It is important to work in a manner consistent with the social expectations and ethical norms.	1. It is important to work in a manner consistent with the social, philanthropic and humanitarian expectations.
2. It is important to recognize and accept new or evolutionary ethical moral norms adopted by the society.	2. It is important to support social and economic development in the community.
3. It is important the behaviour of the business companies to be defined as moral and ethical behaviour.	3. Important for employees and managers is to engage volunteers in development activities in their communities.
4. It is important to recognize that the corporate integrity and the ethical behavior is more than the respect of the law and the legal regulations.	4. It is important voluntarily to support those projects that improve the quality of life in the community.

Source: Archie, C., 1991

3.4 Philanthropic Responsibility

The philanthropic responsibility includes those corporate activities that respond to expectations of the society, and it is business companies to behave in a manner of good citizens. This includes actively engaging in programs that promote the welfare

тојба на луѓето во општеството. Примери на филантропија вклучуваат бизнис донации во вид на финансиски ресурси или волонтерско време од страна на вработените, како што се поддршка на програми за развој на образованието, вработување или инфраструктурен развој на заедницата.

Разликата помеѓу филантропската и етичката одговорност е во тоа што првата одговорност не е очекувана во морална и етичка смисла. Заедниците посакуваат бизнисите да ги донираат своите пари и времето на вработените во доброволни активности, но заедницата нема да ја оцени фирмата како неетичка ако не ги исполни очекувањата. Оттука, филантропската одговорност е повеќе дискрециона или волонтерска од страна на бизнис компаниите, иако тука секогаш има очекување од страна на заедницата. Потребата за дефинирање на разликата помеѓу филантропската и етичката одговорност се наметнува од потребата што некои бизнис компании сметаат дека се социјално одговорни само затоа што се однесуваат како добри граѓани во заедницата. Филантропската одговорност е многу посакувана и високо ценета од стана на заедницата, но за бизнис компаниите таа е помалку значајна споредена со другите компоненти на корпоративната социјална одговорност.

Како заклучок, целосната корпоративна социјална одговорност значи симултано исполнување на: економските, правните, етичките и филантропските одговорности на бизнис компаниите. Парафразирано на попрагматичен начин, социјално одговорна компанија се

of people in the society. Examples of philanthropy include business donations in the form of financial resources and volunteer time by employees, such as the support for educational development programs, employment and infrastructure development of the community.

The difference between philanthropic and ethical responsibility is that the first responsibility is not expected in the moral and ethical sense. The communities wish businesses to donate their money and the employee's time in voluntary activities, but the community shall not evaluate the company as unethical one if it shall not meet the expectations. Hence, the philanthropic responsibility is more discretionary or voluntary by business companies, although there is always the expectation by the community. The need to define the difference between philanthropic and ethical responsibility arises out from the need that some business companies deemed socially responsible because they behave like good citizens in the community. Philanthropic responsibility is much coveted and highly regarded by the community, but for business companies it is less important compared with other components of corporate social responsibility.

In conclusion, the overall corporate social responsibility means simultaneous fulfillment of economic, legal, ethical and philanthropic responsibilities of the business companies. Paraphrased in a more pragmatic way, socially responsible com-

стреми кон: остварување на профит, почитување на правото, етичко однесување и да се биде добар корпоративен граѓанин во заедницата каде работи.

Ваквото разбирање на одговорноста на бизнис компаниите понекогаш е оспорувано од класичните економисти, кои тврдат дека цел на секоја бизнис компанија е да оствари максимален профит. Еден од најголемите поддржувачи на ова тврдење е економистот Милтон Фридман кој смета дека социјалните работи не се обврска на бизнис компаниите и дека тие проблеми треба да се решаваат според системот на пазарна економија. Тој тврди дека “обврска на менаџментот на компаниите е да прави што е можно повеќе профит и да ги почитува основните правила на општеството, пропишани со закон или со етичките стандарди” (Friedman, 1970). Иако многу аналитичари се задржуваат на првиот дел на Фридмановото тврдење, сепак, тоа ги вклучува и другите две одговорности од пирамидата на Карол, правната и етичката. Но, и покрај тоа, многу бизнис компании сакаат да се стават во улога на добар граѓанин и ја прифаќаат и четвртата компонента на одговорност.

4. Односите меѓу локалните заедници и бизнис компаниите

Локалните заедници го сочинуваат окружувањето на бизнис компаниите. Интеракцијата на бизнис компаниите со локалните заедници во кои работат е критички фактор за учинокот на компаниите, како и за развојот на локалната заедница. Бизнис компаниите кои го разбираат тоа посветуваат големо внимание на прашањата од локалната за-

pany strives for realization of profit, respects the law, ethics and being a good corporate citizen in the community where it operates.

Such an understanding of the responsibility of business companies is sometimes disputed by classical economists who argue that the goal of any business company is to achieve maximum profit. One of the biggest supporters of this claim is the economist Milton Friedman who believes that social work is not an obligation of business companies and that these problems should be solved according to the system of the market economy. He argues that “the obligation of management of the companies is to make more profits and to follow the basic rules of society, as prescribed by the Law or ethical standards” (Friedman, 1970). Although many analysts support the first part of Friedman’s claim, yet it includes two other responsibilities of the Carroll’s pyramid, legal and ethical. Nevertheless, many business companies want to be in the role of a good citizen and they accept the fourth component of responsibility.

4. Relations between local communities and business companies

Local communities create the environment of the business companies. What is the interaction of business companies with the local communities in which they operate is a critical factor for the performance of companies and the development of the local community. Business companies which understand that, do

едница. Светскиот бизнис совет за одржлив развој (WBCSD) корпоративните залагања за развој на локалната заедница ги дефинира како широк спектар на активности, вклучувајќи ги и програмите за помош во локалната заедница, поддршка за едукативните потреби, споделување на заедничката визија на бизнис секторот и неговата улога во локалната заедница, поттикнување на здравјето и сигурноста на заедницата, спонзорства, овозможување на вработените волонтерски да се ангажираат во локалната заедница, филантропија. (Vats, 1999)

Организационото функционирање на корпоративните врски во локалната заедница се подетално дефинирани од страна на Центарот за корпоративни односи со заедницата од Бостон Колеџ, како сплет на односи помеѓу компаниите и заедниците (локални, национални, или глобални), во кои тие се присутни и имаат влијание (Altman, 1998). Посебно ги претставува програмите кои го нагласуваат интересот и на двете страни, вклучувајќи донации или придонесувања од различен вид, волонтерски активности на вработените, програми засновани врз потребите на локалната заедница, во соработка со цивилниот, професионалниот и непрофитниот сектор, како и корпоративните граѓански активности.

Зошто бизнис компаниите и локалните заедници се важни едни за други? Обидите за добивање на одговори добиени од повеќе студии се сумирани во Табелата 3. (Nelson, Gribben, Kanter, spored Rogovski, 2006)

pay more attention to local community issues. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) defined the corporate efforts for development of the local community as a wide range of activities, including programs to help local community, to support the educational needs, to share the common vision of the business sector and its role in the local community, encouraging health and safety of the community, sponsorships, to enable employees to engage voluntarily in the local community philanthropy. (Watts, 1999)

Organizational functioning of corporate relations in the local community is further defined by the Center for Corporate Community Relations from Boston College as a mixture of relationships between companies and communities (local, national, or global) in which they are present and have an impact (Altman, 1998). It especially presents programs that emphasize the interest of both parties, including donations or different kind of contributions by employee's volunteer activities, programs based on needs of the local community in cooperation with the civil, professional and non-profit sector, as well as corporate and civic activities.

Why the business companies and the local communities are important to each other? Attempts to obtain responses obtained from several studies are summarized in Table 3. (Nelson, Gribben, Kanter, according Rogovski, 2006)

Табела бр. 3
Односите помеѓу компаниите и
локалните заедници

Бизнисите за заедницата	Заедницата за бизнисите
<ul style="list-style-type: none"> • Подобра репутација и корпоративен имиџ. • Социјална дозвола за работа. • Споделување на локалното знаење и труд. • Подобра безбедност. • Подобрено социо-економско окружување и инфраструктура. • Привлекување и ангажирање на високомотивирани и посветени вработени. • Привлекување на квалитетна работна сила, добавувачи и потрошувачи. • Лабораторија за корпоративни иновации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Можности за отворање на нови работни места, подобро искуство и тренинг. • Намалување на сиромаштијата. • Инвестирање во развојот на локалната заедница. • Подобрена локална инфраструктура. • Искористување на техничките знаења и вештини на вработените за развој на заедницата. • Претставниците на бизнисот како промотери на локалните иницијативи. • Создавање одржливи партнерства со другите локални актери за одржлив локален развој.

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

Интересно е да се забележи дека во студијата на Кантер (Rogovski, 2006) една корист која бизнис компаниите ја добиваат од локалната заедница е можноста заедниците да се користат како спознајни лаборатории за корпоративни иновации. Овој пристап зна-

Table no. 3:
Relations between companies and
local communities

Businesses for the Community	Community for the businesses
<ul style="list-style-type: none"> • Better reputation and corporate image. • Social work permit. • Sharing the local knowledge and labor. • Better security. • Better socioeconomic environment and infrastructure. • Attracting and hiring a highly motivated and committed employees. • Attracting a high quality workforce, suppliers and customers. • Laboratory for corporate innovations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunities for creating new jobs, better experience and training. • Reduction of poverty. • Investing in the development of the local community. • Improved local infrastructure. • Using the technical knowledge and skills of employees for community development. • Representatives of the business as promoters of local initiatives. • Creation of sustainable partnerships with other local actors for sustainable local development.

Sorce: Nelson, Gribben, Kanter, spored Rogovski, 2006

It is interesting to note that in the study of Kanter (Rogovski, 2006), a business benefit that companies receive from the local community is the possibility communities to be used as cognitive laboratories for corporate innovation. This approach differs

чајно се разликува од традиционалниот пристап, каде бизнис компаниите го сфаќаат социјалниот сектор како сектор кој придонесува за зголемување на профитот на компанијата. Кантер нагласува дека успехот во бизнис светот денес бара иновации. Тоа е причината што големите компании трошат големи суми на средства за идентификување на можности за иновации. Водечките бизнис компании бараат инспирација на нетрадиционални места, како што се: училишта, програми за социјална заштита, креирање на нови работни места, до подобрување на социјално депримираните заедници. Овие компании знаат дека социјалните проблеми се економски проблеми. Оттука, својата енергија и знаење ги насочуваат кон решавање на хроничните проблеми во социјалниот сектор, знаејќи дека со тоа го стимулираат сопствениот економски развој. Подобро едуцираните деца во училиштата, денес значат подобро подготвени работници во иднина. Ниското ниво на невработеност во заедницата значи поголема можност за конзумација на производи и услуги. Со тоа се воспоставува нова парадигма на иновациите: партнерства помеѓу приватниот и јавниот сектор, што ќе придонесе за одржливи развојни промени и за двете страни.

Подоброто разбирање на важноста на заедницата за бизнис компаниите придонесува тие да ја гледаат можноста за вклучување во развојот на заедницата како нивна клучна активност. Истражувањето на Алтман од 1998 година, емпириски потврдува е зголемен бројот на бизнис компаниите кои веруваат дека:

from the traditional approach where business companies understand the social sector as a sector which contributes to increase company's profits. Kanter points out that: Winning in the business world today requires innovation. That is the reason why big companies spend large amounts of funds to identify opportunities for innovation. Leading business companies seek inspiration in non-traditional places such as schools, welfare programs, creating new jobs, as far as improvement of social down-cast communities. These companies know that social problems are economic problems. Hence, they direct their power and knowledge to solve chronic problems in the social sector, knowing that shall stimulate their own economic development. The better educated children at schools today means the better prepared workers in the future. The low level of unemployment in the community means greater opportunity for consumption of products and services. This establishes a new paradigm of innovation: partnerships between the private and public sector shall contribute to sustainable development and change for both parties.

Better understanding of the importance of community contributes the business companies to see their opportunity for involvement in the community development as their key activity. Altman's survey in 1998 empirically confirms the increased number of business firms which believe that:

- Инволвираноста во развојот на локалните заедници повеќе не е дискреционо право, туку неопходност во работата на бизнисите.
- Економските цели можат, и треба да бидат усогласени со целите, потребите и одговорностите на локалната заедница.
- Односите со локалната заедница се во рамките на менаџерските активности, пред сè како можност за односи со јавноста.

5. Начини на корпоративно вклучување во развојот на локалната заедница

Во академската литература најчесто се среќаваат следните начини кои бизнис компаниите ги користат за да се вклучат во развојот на локалната заедница:

1. Промоција на посветеноста за решавање на социјален проблем. Бизнис компаниите донираат средства, или друг тип на придонеси, за да се зголеми свеста и грижата за одреден социјален проблем и поддршка на собирање на средства, партиципација или волонтерско ангажирање за активно решавање на проблемот.

2. Маркетинг посветен на решавање на социјалниот проблем. Бизнис компаниите се обврзуваат себеси да донираат процент од приходот на одреден производ за решавање на социјален проблем. Често, ваквата понуда е за одреден временски период, одреден производ и одреден социјален проблем. На пример, во овој момент, светскиот бренд Памперс промовира

- Involvement in the development of the local communities is not discretion any more, but it is a necessity in the operation of businesses.
- The economic goals can and should be aligned with the goals, needs and responsibilities of the local community.
- Relations with the local community are in the frames of the management activities primarily as an opportunity for public relations.

5. Modes of corporate involvement in local community development

In the academic literature often are met the following ways which the business companies use to be included in the development of the local community:

1. Promotion of the commitment in solving a social problem. Business companies donate funds or other types of contributions to increase awareness and concern for a certain social problem and support fundraising, participation or voluntary engagement to solve the problem actively.

2. Marketing dedicated to solving the social problem. Business companies commit themselves to donate a percentage of the income of a particular product to solve the social problem. Such offer often is for a certain period of time, a certain product and a certain social problem.

дека со секое купување на нивни детски пелени се донираат пари за една детска вакцина.

3. *Корпоративен социјален маркетинг.* Бизнес компаниите поттикнуваат или поддржуваат промена на одредено човечко однесување, со цел да се подобри јавното здравство, сигурноста, човековата околина или добросостојбата на заедницата. Пример: кампањата на компанијата за цигари, Филип Морис, за поттикнување на родителите да разговараат со своите деца за употребата на тутунот. Бизнес компаниите можат да спроведуваат кампања за промена на однесувањето сами или во соработка со цивилниот сектор.

4. *Корпоративна филантропија.* Бизнес компаниите донираат доброволно за директно решавање на проблемите преку кеш донации или грантови. Ова е еден од најтрадиционалните начини на социјални интервенции во заедницата и често пати е практикуван ад хок. Како што е објаснато погоре во трудот, бизнис компаниите сè повеќе го напуштаат овој пристап и се ориентираат кон стратешка филантропија, односно избирање на фокус и наменски филантропски активности кои се вклопуваат во целите и стратегијата на компанијата.

5. *Волонтирање во локалната заедница.* Бизнес компанијата ги поддржува и поттикнува своите вработени да го волонтираат своето време како поддршка на активности од локална организација, или кон директно решавање на одреден социјален проблем. Волонтерските активности можат да бидат индивидуални или во соработка со локалните институции, или невла-

For example, at this moment, the worldwide famous brand Pampers promotes that by every purchasing of the children's diapers money are donated for one children's vaccine.

3. *Corporate social marketing.* Business companies encourage or support a change in a certain human behavior in order to improve public health, safety, environment and welfare of the community. Example: The campaign of the tobacco company, Philip Morris, in order to encourage parents to talk to their children about the use of the tobacco. Business companies can implement a campaign in order to change the behavior alone or in cooperation with the civil sector.

4. *Corporate Philanthropy.* Business companies voluntarily donate to solve problems directly through cash donations or grants. This is one of the most traditional ways of social interventions in the community and is often practiced ad hoc. As explained above in this paper, business companies increasingly abandon this approach and are oriented towards strategic philanthropy, or selecting the focus and dedicated philanthropic activities which fit into the objectives and strategy of the company.

5. *Volunteering in the local community.* The business company supports and encourages its employees to volunteer their time to support the activities of the local organization or directly to solve the social problem. Volunteer activities can be individual or in collaboration with local

дини организации. На пример: вработените во Microsoft волонтерски ги подучуваат младите во средните училишта на напредни компјутерски вештини. Компаниите им дозволуваат платено отсуство од работа на вработените за спроведување на волонтерските активности.

б. Социјално-одговорни практики на бизнис компаниите. Бизнис компаниите усвојуваат и спроведуваат бизнис практики кои го помагаат решавањето на одреден социјален проблем, со цел да се поттикне добросостојба во локалната заедница. Најдобар пример за тоа е практиката на Македонската компанија Тинекс, која вработува штитеници од Домот за деца без родители “11 Октомври” во Скопје.

6. Интеракција помеѓу корпоративната социјална одговорност и локалната невработеност

... во Европа

Европската комисија во 2011 година ја ревидираше својата стратегија за Корпоративна социјална одговорност и направи проценка на постигнувањата во изминатите 4 години. Во новата стратегија, Европската комисија ја ревидираше и дефиницијата за корпоративна социјална одговорност. Првичната дефиниција корпоративната социјална одговорност ја дефинираше како концепт каде компаниите ги интегрираат социјалните и еколошките заложби во нивните бизнис операции, врз волонтерска основа. Новата дефиниција, акцентот повеќе го става врз одговорноста и корпоративната социјална одговорност ја дефинира како должност

institutions or NGOs. For example: Microsoft employees volunteer in giving lectures to youth in secondary schools in advanced computer skills. The companies allow paid leave from work to employees for implementation of such voluntary activities.

6. Socially responsible business practices of companies. Business companies adopt and implement business practices that help in solving a social problem in order to encourage welfare in the local community. The best example is the practice of Macedonian company “Tinex” that employs residents of the home for parentless children 11 Oktomvri in Skopje.

6. Interaction between the corporate social responsibility and local unemployment

...in Europe ...

European Commission in 2011 reviewed its strategy for corporate social responsibility, and made an assessment of the achievements in the past 4 years. In the new strategy, the European Commission has revised the definition of corporate social responsibility. The original definition of Corporate Social Responsibility is defined as a concept where companies integrate social and environmental efforts in their business operations on a voluntary basis. The new definition puts more emphasis on accountability and defines corporate social responsibility

на компаниите да преземаат активно-сти за подобрување на општеството. (The renew EU Strategy for CSR 2011-2014).

Во оценката на резултатите од корпоративната социјална одговорност во Европската унија, Комисијата проценува дека се направени пионерските чекори и е постигнат голем напредок од 2001 година, кога со Зелената книга е започнато систематско следење на социјалната одговорност. Покрај поголемите резултати кои се постигнати, како формирање на форуми и заеднички активности, сепак, соочувањето со големите предизвици сè уште претстои. Имено, многу компании од Европската унија сè уште не ги имаат интегрирано социјалните и еколошките заложби во своите операции и стратегии. Оценка е дека само 15 од 27 земји-членки на Унијата имаат усвоено национална политика за промовирање на корпоративната социјална одговорност.

Во 2009 година, Австрискиот институт за истражување на мали и средни претпријатија спроведе истражување помеѓу земјите-членки на Европската унија, со цел да илустрира како практиките од корпоративната социјална одговорност можат да придонесат за развојни иницијативи за зголемување на локалната вработеност (Mandl I, 2009). Истражувањето е спроведено во претпријатија во 27 земји, вклучувајќи ги и: локалните авторитети, бизнисите, граѓанското општество и интеракцијата меѓу нив. Во студијата, развојот на локалните вработувања се разгледува пошироко, како збир на активности насочени кон подобрување на локалната

as a duty of companies to take actions in order to improve the society. (The EU renewed Strategy For SWC 2011-2014).

In the assessment of the results of the corporate social responsibility in the European Union, the Commission estimates that were made pioneering steps and achieved a great progress in 2001 when systematic monitoring of social responsibility by the Green Paper has started. Besides the major results achieved, as the establishment of forums and joint activities, however, facing with the major challenges is still ahead. In fact, many companies from the European Union have not integrated yet the social and environmental commitments in their operations and strategies. It is assessed that only 15 out of the 27 member states have adopted national promotion policy on corporate social responsibility.

In 2009, the Austrian Institute for Research on SMEs conducted a survey among the member countries of the European Union in order to illustrate in what way the practices of corporate social responsibility can contribute to development initiatives in order to increase the local employment (Mandl, I. 2009). The survey was conducted in enterprises in 27 countries, including local authorities, businesses, civil society and the interaction among them. In the study, development of local employment is widely considered as a set of activities aimed at improving the local economy and local labor market. The

економија и локалниот пазар на трудот. Опфатените активности вклучуваат: намалување на невработеноста, со тоа што ќе се привлечат поголем број на бизниси на одредена локација; подобрување на квалитетот на работните места и услови; намалување на нееднаквоста и дискриминацијата при вработувањето и интегриран пазар на трудот. Студијата заклучува дека практиките на корпоративната социјална одговорност, како инструмент во справувањето со невработеноста, е препознат од страна на Европската унија уште од 1980 година и, оттогаш, нејзиното значење сè повеќе се зголемува, наоѓајќи место во различни европски програми и стратегии. Анализирајќи ги мотивите за ваквиот пристап, акцент се става на локалните актери и нивните активности. Студијата посочува дека постои тенденција да се промени досегашниот пристап од т.н. *top-down*, каде стратегиите се подготвуваат на централно ниво во владините институции, и се промовираат преку формални начини, преку агенциите за вработување, во *bottom-up* пристап, каде активностите за вработување се иницирани од страна на локалните невладини организации, преку нивен директен пристап до локалните авторитети или бизниси, со цел изнаоѓање на финансии, поддршка или партнерство за локален економски развој. Исто така, се посочува значителна промена во центрите на моќ во донесувањето на одлуките. Локалните власти, граѓанското општество и самите граѓани стануваат значаен фактор во креирање на локалниот економски развој.

Европската фондација за подобрување на работните услови и живеењето,

covered activities include: reduction of unemployment, so it would attract a greater number of businesses in a specific location; improving the quality of jobs and conditions, reducing inequality and discrimination at employment and integrated labor market. The study concludes that the practices of corporate social responsibility as a tool in dealing with unemployment is recognized by the European Union since 1980 and since then its importance is growing, finding a place in various European programs and strategies. Analyzing the reasons for such an approach, it emphasizes the local actors and their activities. The study indicates that there is a tendency to change the current approach of so-called top-down, where strategies are set central level of the government institutions, and are promoted through formal ways, through employment agencies in the bottom - up approach, where employment activities are initiated by the Local NGOs, through their direct access to local authorities or businesses in order to find funding, support and partnerships for local economic development. It also indicates a significant change in the centers of power in decision making. Local authorities, civil society and citizens become a significant factor in creating local economic development.

The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions initiate a comparative research on corporate social responsibility in France, Germany, Hungary and England. (Segal, J.-P.; Sobczak, A.; Triomphe, C-E, 2010). 12 case

иницира компаративно истражување за корпоративната социјална одговорност во: Франција, Германија, Унгарија и Англија. (Segal, J-P.; Sobczak, A.; Triomphe, C-E, 2010). Разгледувани се 12 студии на случај во различни области на делување, со цел да се увиди какви практики развиваат компаниите во делот на работните услови, и нивната социјална и етичка улога во локалните заедници. Студијата ја рангира Франција како земја со средно развиена корпоративна одговорност, пред сè, заради системот на регулативи, закони и договори со кои се регулираат односите на пазарот на трудот. Германија е земја каде постојат добри практики на корпоративна социјална одговорност во компаниите кои се разгледувани. Социјалната одговорност и вложувањето назад во заедниците во кои работат, се фундаментален дел од нивните стратегии и начин на работење. Унгарија е дефинирана како земја каде корпоративната социјална одговорност не е развиена на високо ниво, но постои свесност, добра волја и разбирање за социјалната одговорност на компаниите. Англија е посочена како земја каде постојат добри практики на социјална одговорност. На пример, Теско - најголемиот англиски синџир на продавници за храна, со повеќе од 900 продавници низ светот, и со над 240.000 вработени. Примерот за корпоративна социјална одговорност на Теско е интересен затоа што вклучува голем број на активности насочени кон заедницата, но и кон подобрување на работната атмосфера во самата компанија. Активностите насочени кон заедницата вклучуваат: вработување на лица од самата локална заедница каде е лоциран маркетот (во

studies were considered in different areas of activity in order to see what companies develop practices regarding working conditions and their social and ethical role in the local communities. The study ranks France as a country with middle-level corporate responsibility, primarily because the system of regulations, laws and treaties governing relations in the labor market. Germany is a country in which there are good practices of corporate social responsibility of the companies is considered. Social responsibility and investment back into the communities in which they work is a fundamental part of their strategies and activities. Hungary is defined as a country where corporate social responsibility is not developed at a high level, but there is awareness, goodwill and understanding for the social responsibility of companies. England is mentioned as a country where there are good practices of social responsibility. For example, Tesco - the largest English chain of food stores with more than 900 stores worldwide, with over 240,000 employees. The example of the Tesco's Corporate Social Responsibility is interesting because it includes a number of activities aimed at community and to improve the working atmosphere within the company. Activities aimed at the community include: recruitment of people from the local community where the Market is located (in 2010/11, 21.000 new jobs were created in Tesco Group worldwide; 667 new people were recruited from the local community which were reg-

2010/11 година, 21.000 нови работни места отворени во групацијата Теско низ светот; 667 нововработени лица од самата локална заедница кои долги години биле регистрирани како невработени). Во однос на вработените, Теско вложува големи напори за овозможување на кариера преку дообразование и професионални обуки. Во 2011 година, 2000 вработени ја посетиле 18-месечната специјализирана обука, а на 56 вработени им е платено школувањето за добивање на соодветен степен на образование. Во локалните заедници се инвестирани 64,3 милиони фунти, во вид на донации, образовни програми и кампањи. Интересна е програмата на Теско за подобрување на својот имиџ после критиката дека откупуваат ефтини производи од земјоделците, а потоа ги продаваат по многу поскапи цени во своите маркети. Социјално одговорните практики се интензивираат преку донирање на компјутери во 41.000 училишта (9,3 милиони фунти), обуки за лицата кои се долгорочно невработени - како да бараат работа, организирање на саеми и форуми во заедниците, зголемување на стипендиите за школување во локалните заедници, итн.

На Индексот на транспарентност, Данска е прворангирана земја во Европа, каде корпоративната социјална одговорност е практикувана како од приватните, така и од јавните претпријатија (Global Transparency Index, 2012). Данската влада има активен Акционен план за социјална одговорност, според кој, секоја компанија мора еднаш годишно да објави извештај за постоењето, или непостоењето на социјална одговорност во својата работа. Според рангираните компании, Ново Нордиск,

истерed as unemployed for years). In regard to the employees, Tesco makes great efforts to provide career through additional education and professional training. In 2011, 2,000 employees attended 18 month specialized training, and 56 employees have been paid tuition for the appropriate level of education. 64.3 million pounds were invested in local communities in the form of donations, educational programs and campaigns. Tesco's program to improve its image after critics that they buy cheap products from farmers and then sell the same at very expensive prices in their markets is very interesting one. Socially responsible practices are intensified through donating computers to 41.000 schools (9.3 million pounds), training for people who are long-term unemployed - how to look for job, organization of fairs and forums in communities, increasing scholarships for education in local communities etc...

The index on transparency of first first-ranked country in Europe belongs to Denmark where corporate social responsibility is practiced by both private and public companies (Global Transparency Index, 2012). Danish government has an active action plan for social responsibility, under which each company must annually publish a report on the existence or lack of social responsibility in their work. According to ranked companies, Novo Nordisk, a

фармацевска компанија за производство на инсулин, има најразвиени социјално одговорни практики насочени кон своите вработени, но и кон развојот на заедницата.

pharmaceutical company producing insulin, has the most developed socially responsible practices towards its employees and the community development.

... во Република Македонија

Иако невработеноста во Република Македонија изнесува околу 36%, многу компании и инвеститори се жалат од недостиг на квалификувани и талентирани работници и кандидати. Овој јаз помеѓу понудата и побарувачката на квалификувана работна сила е сериозна закана за компаниите кои сакаат да конкурираат на светските пазари. Недостатокот на квалификуван кадар посебно е изразен во секторите каде се бараат специфични вештини, како што се технолошко-иновативните и информатичко-технолошките области. Недостатокот на квалитетна работна сила го намалува и потенцијалот за привлекување на странски инвестиции. Иако ниските даноци и евтината работна сила се привлечни за меѓународните компании, сепак, можноста за преквалификување и дообразование на работната сила е значаен фактор во конечната одлука за инвестирање. Имајќи ги предвид овие проблеми, Американската организација за меѓународен развој во Република Македонија (УСАИД), го поддржа граѓанскиот сектор да развие иновативни бизнис модели во справувањето со изнаоѓање на соодветна работна сила. Моја Кариера е невладина организација која има за цел да го премости јазот помеѓу побарувачката на работна сила со подобрена понуда. Имено, “Моја кариера” има развиено интернет платформа (<http://>

...and in the Republic of Macedonia

Although unemployment in Macedonia is about 36%, a lot of companies and investors complain of shortage of skilled and talented workers and candidates. This gap between supply and demand of skilled labor is a serious threat to companies wishing to compete in world markets. Lack of qualified personnel is particularly expressed in sectors which require specific skills, such as technological innovation and information-technology areas. Lack of quality workforce reduces the potential for attraction of foreign investments. While low taxes and cheap labor are attractive for international companies, however the possibility of retraining and education completion of the work force is an important factor in the final investment decision. Taking into account these problems, the American Organization for International Development in the Republic of Macedonia (USAID) supported the civil sector to develop innovative business models to deal with finding a suitable workforce. **My career** is a nongovernmental organization that aims to bridge the gap between labor demand with improved offer. Namely, my career has developed an Internet platform (<http://www.mycareer.com.mk>) where employers meet the job applicants and

www.mycareer.com.mk) каде работодавачите се среќаваат со кандидатите за работа и заеднички бараат решенија како да се подобрат вештините на кандидатите од една страна, да се намалат трошоците за развој на човечките ресурси на компаниите и да се развие продуктивен однос помеѓу работниците и работодавачите. “Моја кариера” ги поттикнува кандидатите да волонтираат во компаниите како практиканти, што се покажа како добра основа за оформување на работен однос. “Моја кариера” до сега има регрутирано 2.600 практиканти, во 460 бизнис компании, од кои 425 практиканти засновале работен однос во компаниите во кои волонтирале. Од друга страна, “Моја кариера” има обучено 300 ментори кои работат со волонтерите да развиваат комуникациски вештини и способности кои ги бараат работодавачите.

“Моја кариера” е добар пример како граѓанскиот сектор може да влијае врз намалување на невработеноста преку подобрување на врската помеѓу работниците и работодавачите. Препознавајќи ја користа од таквата активност, компаниите како свој бизнис модел го прифаќаат интегративниот модел, поддржувајќи го и социјалниот развој на групата невработени преку обезбедување на обуки за преквалификација и можности за стекнување на работно искуство.

Центарот за институционален развој, (ЦИРа), со своето постоење од 2003 година и искусните вработени, се залага за развој на филантропија во Македонија и намалување на донаторската зависност на граѓанскиот сектор, преку развивање на свеста и создавање

jointly seek solutions to improve the skills of the candidates on the one hand, to reduce development costs of the Human resources of the companies and to develop a productive relationship between workers and employers. My career has encouraged applicants to volunteer as interns in companies, which in practice proves to be a good basis for finding of employment. So far, my career has recruited 2.600 interns in 460 business companies, out of which 425 trainees are employed in companies where they took the voluntary practice. On the other hand, My Career has trained 300 mentors working with volunteers instructing them to develop communication skills required by employers.

My career is a good example how the civil society can influence the reduction of unemployment by improving the relationship between workers and employers. Recognizing the benefits of such activity, companies as their business model accept the integrative model, supporting the social development of the unemployed group by providing training and retraining opportunities for acquiring work experience.

The **Center for Institutional Development (CIR)**, by its existence since 2003 and experienced personnel are committed to developing philanthropy in Macedonia and reduced donor dependence of the sector through creating awareness and developing the climate for corporate donations. CIR is one of the organizations that participated in prepa-

на клима за корпоративно донирање. ЦИРа е една од организациите кои учествуваше во изготвувањето на Законот за донации и спонзорства, и сè уште го следи спроведувањето и ефектите на Законот, како и предлага измени за подобрување на истиот за по-ефективно спроведување во пракса. Исто така, ЦИРа учествуваше во изготвувањето на Законот за волонтеризам, кој има за цел да ја институционализира и регулира волонтерската пракса. ЦИРа, во својата долгорочна програма, останува посветена на развивање на корпоративна и индивидуална филантропија во Република Македонија и систематски пристап во планирањето на филантропските активности. Вреди да се спомене нивната активност за поттикнување на филантропија во рамките на македонската дијаспора. За таа цел, нивните годишни награди за филантропија вклучуваат и категорија за индивидуален филантроп од дијаспората. Една од зацртаните цели на оваа активност е и намалување на невработеноста кај младата популација во Македонија.

Здружението на граѓани **Конект** е една од организациите кои имаат за цел да ги охрабрат и научат локалните бизниси зошто социјалната одговорност кон заедницата во која работат е важна. Тие работат со компаниите да развијат социјално одговорни практики кои ќе бидат систематски испланирани во нивните стратегии и промовирани во годишните извештаи. Конект, заедно со Координативното тело за социјална одговорност на претпријатијата, секоја година ги доделува Националните награди за социјално одговорни практики. Во 2011 година ги доделија наградите

ration of the Law on Donations and Sponsorships, and still monitor the implementation and the effects of the Law, and they propose changes for improvement of the same for its more effective implementation in practice. Also, CIR participated in the preparation of the Law on Volunteerism, which aims to institutionalize and regulate voluntary practice. CIR, in its continuing program remains committed to the development of corporate and individual philanthropy in Macedonia and systematic approach to planning for philanthropic activities. It is worth to mention their activity to encourage philanthropy in the Macedonian Diaspora. To this end, their annual awards for philanthropy include category of individual philanthropist from the Diaspora. One of the goals of this activity is also to reduce the unemployment among the young population in Macedonia.

The Association of Citizens **Konekt** is one of the organizations that aim to encourage local businesses and let them why is important the social responsibility to the community in which they operate. They work with companies to develop socially responsible practices that shall be systematically planned in their strategies and promoted in the annual reports. **Konekt**, together with the Coordination Body for Social Responsibility of the Enterprises, annually awards national awards for socially responsible practices. In 2011, the prizes for 2010 were awarded. At the competition there were 38 large, medium and small size enterprises with a total of 75 projects. Out of

за 2010 година. Во конкуренција учествуваа 38 големи, средни и мали претпријатија, со вкупно 75 проекти. Од нив, на 15 претпријатија им се додели Националната награда за социјално одговорни практики за 2010 година. Наградите беа во следните пет категории: однос со вработените, етичко управување, однос со добавувачи и клиенти, животна средина, вложување во заедницата.

Една од компаниите кои во последните неколку години е редовно наградувана, е фармацевската компанија **Алкалоид, АД Скопје**. Во рамките на своето долгогодишно работење, Алкалоид има развиено социјално одговорни практики насочени кон поддршка на македонското образование, спорт, култура (вклучувајќи и набавка на пијано за македонскиот виртуоз, Симон Трпчевски). Алкалоид е посебно горд на своите инвестиции во македонското здравство, преку донирање на: лекови, опрема, поддршка на истражувања и обуки на вработените. Во 2007 година, во рамките на стратегијата за социјална одговорност, Алкалоид ја основа и фондацијата “Трајче Мукаетов”, насочена кон поддршка на млади и амбициозни студенти кои сакаат да развијат кариера во медицинската и фармацевската индустрија. Од своето основање, до денес, Фондацијата има обезбедено 102 стипендии за тригодишни студии. Стипендиите се доделуваат на транспарентен начин, со цел да ги привлече талентираните и амбициозни млади лица. По завршување на студиите, на стипендистите им се дава можност за вработување во компанијата. Минатата година, компанијата вработила 8 стипендисти.

them, 15 companies were awarded the National Prize for socially responsible practices in 2010. The awards were for the following five categories: relationship with employees, ethical management, relationship with suppliers and customers, the environment, investment in the community.

One of the companies which has regularly been awarded in recent years is the pharmaceutical company Alkaloid AD Skopje. Within its long years operation, Alkaloid has developed socially responsible practices aimed at supporting the Macedonian education, sports, culture (including the purchase of the Macedonian piano virtuoso Simon Trpchevski). Alkaloid is particularly proud of its investment in the Macedonian health by donating medicines, equipment, support research and training of employees. In 2007, within the frames of its strategy for social responsibility, Alkaloid created the foundation Trajche Mukaetov aimed at supporting young and ambitious students who want to develop a career in medical and pharmaceutical industry. From the date of its establishment until today, the foundation has provided 102 scholarships for undergraduate studies. Scholarships are awarded in a transparent manner in order to attract talented and ambitious young people. After the graduation, the scholarship recipients is given the opportunity for employment in the Company. Last year, the company employed eight scholarship recipients.

In 2010, for the second time Alkaloid won the award for social-

Во 2010 година, Алкалоид по вторпат е добитник на наградата за социјално одговорни практики, со проектот за развивање на билкособирање во Македонија, дејност која ќе им овозможи основни или дополнителни приходи на билкособирачите. Целта на Алкалоид со спроведувањето на овој проект е да се воведи *Fair Wild* стандардот, но и подобрување на бизнис процесите преку подобрување на својот однос кон околината, општеството и клиентите, како и зголемување на угледот и конкурентноста на компанијата на меѓународната бизнис сцена.

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

Ова ѝ овозможува на компанијата зголемен углед и репутација во домашни и меѓународни рамки, особено поради фактот што само три компании во светот го имаат овој стандард. Зголемена е конкурентноста во комерцијалните активности на продажба на производи со додадена вредност, кои се конкурентни по својата уникатност.

Алкалоид на овој начин промовира високи етички вредности на делување од еден нов, модерен и светски признат аспект, овозможува бенефит за билко-

ly responsible practices, the project of developing herbs pickering in Macedonia, activity that will allow basic or additional income herb pickers. The purpose of Alkaloid implementation of this project is to introduce FairWild standard, but also to improve business processes by enhancing its relationship to the environment, society and customers, as well as to increase the reputation and competitiveness of the company's international business arena.

During the implementation, the necessary documentation required by the Standard is prepared, training for the herb pickers for familiarization with the principles of the standard was held, sustainable practices in herb pickering were introduced, the regions of the territory of the Republic Macedonia were visited, where the collection of medicinal herbs and warehouse spaces and areas where the collected plant drying material is effected, a validation of the conditions in which the drying, and consultation to improve conditions were made.

This enables the company to increase its prestige and reputation in domestic and international arena especially as only three companies worldwide have this standard. Competition in the commercial activities of selling value-added products that are competitive for their uniqueness is increased .

In this way, Alkaloid promotes high ethical values of activity of a new, modern and world-recognized aspect that provides benefits for herb pickers

собирачите и нивните заедници, како од материјален, така и од професионален аспект, фер и транспарентни економски односи меѓу билкособирачите и претпријатието, итн.

Друга компанија која значајно инвестира во локалната заедница е компанијата **Ренова** од Тетово. Ренова е компанија која се занимава со производство на гипс-картони и лепак. Вложувањето во развојот на тетовскиот регион е дел од нивната развојна стратегија. Во 2005 година, компанијата основа и своја Фондација која поддржува проекти за: развој на локалната инфраструктура, спортот, културата и образованието. Целта е да им се овозможат на младите лица од тетовскиот регион подобри услови за живеење, поддршка и промоција на професионалниот развој, подобро разбирање за етичките вредности, преку нивно вклучување во општествените процеси. Ренова, секоја година обезбедува стипендии за талентирани средношколци и студенти, со цел за поддршка на образованието за млади, како и зголемување на можностите за нивен професионален ангажман. Имено, секоја година Ренова обезбедува 90 стипендии за студенти кои се запишани на македонските универзитети и 60 стипендии за средношколци. Стипендиите се за две години и во голем дел ги покриваат трошоците за образованието. По завршувањето на образованието, на најдобрите стипендисти им се овозможува засновање на работен однос во компанијата. Од основањето на Фондацијата, до денес, 450 студенти и 300 ученици во средните училишта биле корисници на стипендиите на Ренова. На тој начин, Ренова вложува во

and their communities, both from material and from a professional point of view, fair and transparent economic relations between herb pickers and the enterprise etc.

Another company that invests significantly in the local community is the company **Renova** in Tetovo. Renova is a company that deals with the production of gypsum cardboard and glue. Investment in the development of the Tetovo region is a part of their development strategy. In 2005, the company founded its own foundation that supports the development projects of local infrastructure, sports, culture and education. Its goal is to enable young people from Tetovo region improved living conditions, support and promotion of professional development, improved understanding of ethical values through their involvement in the social processes. Each year, Renova provides scholarships for talented students and students in order to support the education of youth, as well as to increase opportunities for their professional engagement. Namely, Renova provides 90 scholarships for students enrolled in Macedonian universities and 60 scholarships for high school students every year. The scholarships are for two years and mainly cover the costs of education. After completion of education, the best scholarship recipients are enabled to establish the employment relations in the company. Since the establishment of the foundation until nowadays, 450 students and 300 student's books in secondary schools were beneficiaries of Renova's scholarships . Thus,

решавање на проблемите со локалниот стандард, образование и вработување на локалните жители.

Renault invests in solving problems with local standards, education and employment of local residents.

Литература

- Altman W (2005) *Managing Corporate Citizenship: The Role of Transformed Corporate Community Relations*, Academy of Management, San Diego, California
- Britannica Concise Encyclopedia. "Philanthropy". Encyclopedia Britannica, Inc., 2006. *Answers.com* 05 Mar. 2007. <http://www.answers.com/topic/philanthropy>
- Георгиевски П. (1998) *Методолгија на истражување на општествените појави*, Скопје, Филозофски факултет
- Гоцевски Т. (2005) *Социјален менаџмент*, Скопје, Филозофски факултет
- Carrol A. B. (1998) *The Pyramide of Corporate Social Responsibility; Toward the Moral management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons
- Carrol A. B. (1999) *Corporate Social Responsibility, Business and Society*, p. 268-295
- Carrol A. B. (2004) *Managing Ethically With Global Stakeholders; A Present and Future Challenge*, Academy of Management Executive
- Conect (2011) *The road to Effective Community Support, Corporate Philanthropy Guide*, Skopje, Macedonia
- *CSR Magazine: Eurpoean Business Network for Social Cohesion*, Brussels, June 1999, September 2007
- Center for Corporate Citizenship,

References

- Altman W (2005) *Managing Corporate Citizenship: The Role of Transformed Corporate Community Relations*, Academy of Management, San Diego, California
- Britannica Concise Encyclopedia. "Philanthropy." Encyclopædia Britannica, Inc., 2006. *Answers.com* 05 Mar. 2007. <http://www.answers.com/topic/philanthropy>
- Georgievski,P. (1998) *Methodology of Research of the Social Phenomena*, Skopje, Faculty of Philosophy (Georgievski P. (1998) *Metodolgija na istra`uvawe na opштественite pojavi*, Skopje, Filozofski Fakultet)
- Gocevski, T (2005) *Social Management*, Skopje, Faculty of Philosophy (Gocevski T. (2005) *Socijalen Menaxment*, Skopje, Filozofski Fakultet)
- Carrol A. B. (1998) *The Pyramide of Corporate Social Responsibility; Toward the Moral management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons
- Carrol A. B. (1999) *Corporate Social Responsibility, Business and Society*, p. 268-295
- Carrol A. B. (2004) *Managing Ethically With Global Stakeholders; A Present and Future Challenge*, Academy of Management Executive
- Conect (2011) *The road to Effective Community Support, Corporate Philanthropy Guide*, Skopje, Macedonia
- *CSR Magazine: Eurpoean Business Network for Social Cohesion*, Brussels, June 1999, September 2007

Boston College, Carroll School of Management <http://www.bc.edu/>

• Донеvsка М. (2006) Социјалната работа во локална заедница, Скопје, Филозофски факултет

• Irene Mandl (2009), *The Interaction between Local Employment Development and Corporate Social Responsibility*, Vienna, Austrian Institute for SME Research

• Friedman, M., (1970), "*The social responsibility of business is to increase its profits*". New York Times Magazine. September, 13.

• Fairbanks M. (1997), *Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*, Harvard Business School Press

• Gittel, R., Vidal, A. (1998) *Community Organizing: Building Social Capital as a Development Strategy*, London, SAGE Publications Ltd,

• Global Transparency Index (2012); Denmark 2012, Beyond Business, Israel

• Hess D. (2006) *The Next Wave Of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives*, University of Pennsylvania, USA

• Kusinikova N. Bogdanovski Z., (2006) *Research on Philanthropy Development in the Republic of Macedonia*, Civil Society Strengthening Project, USAID Macedonia

• Kotler P. and N. Lee (2005) *Corporate Social Responsibility, Doing The Most Good For Your Company And Your Cause*, John Wiley and Sons, USA

• Komivec K. (2003) *Organizational Behaviour and Human Resource*, Institute of Social Studies, The Netherlands

• Костов С. (2006) Нов јавен менаџмент, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје

• Center for Corporate Citizenship, Boston College, Carroll School of Management <http://www.bc.edu/>

• Donevska, M (2006) *Social Work in the Local Community*, Skopje, Faculty of Philosophy (Donevska M. (2006) *Socijalnata Rabota vo Lokalna Zaednica*, Skopje, Filozofski Fakultet)

• Irene Mandl (2009), *The Interaction between Local Employment Development and Corporate Social Responsibility*, Vienna, Austrian Institute for SME Research

• Friedman, M., (1970), "*The social responsibility of business is to increase its profits*". New York Times Magazine. September, 13.

• Fairbanks M. (1997), *Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*, Harvard Business School Press

• Gittel, R., Vidal, A. (1998) *Community Organizing: Building Social Capital as a Development Strategy*, London, SAGE Publications Ltd,

• Global Transparency Index (2012); Denmark 2012, Beyond Business, Israel

• Hess D. (2006) *The Next Wave Of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives*, University of Pennsylvania, USA

• Kusinikova N. Bogdanovski Z., (2006) *Research on Philanthropy Development in the Republic of Macedonia*, Civil Society Strengthening Project, USAID Macedonia

• Kotler P. and N. Lee (2005) *Corporate Social Responsibility, Doing The Most Good For Your Company And Your Cause*, John Wiley and Sons, USA

• Komivec K. (2003) *Organizational Behaviour and Human Resource*, Institute of Social Studies, The Netherlands

• Kostov, S. (2006) *New public Management*, Macedonian Centre for International Cooperation, Skopje (Kostov S. (2006) *Nov Javen Menaxment*, Makedonski Centar za meѓunarodna sorabotka, Skopje

- Милосављевиќ М. (2005) Социјални рад у заједници, Едисија Удзбеници, Београд
- Петрески Г. (2002): Економски раст и развој, Економски факултет, Скопје
- Quarterly Progress Report (2012), USAID Competiveness Project
- Rogovski N. (2006) Corporate Community Involvement Programmes: Partnerships for Jobs and Development, The International Labor Office, USA
- Србиноска С. (2008) Примена на моделот на партиципативно планирање и неговото влијание врз зајакнувањето на локалната заедница, Магистерски труд
- Segal, J-P.; Sobczak, A.; Triomphe, C-E. (2010), Corporate social responsibility and working conditions, Eurpoean Foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin, Ireland
- Taylor, B. (1977), "Managing the Process of Corporate Development", In B. Taylor and J. Sparks (eds.). Corporate Strategy and Planning. New York
- Tsogas G. (2007), Corporate Social Responsibility in Water Services, Cass Business School, London
- Watts F. (1999) Corporate Social Responsibility, Conference Paper, Cambridge, MIT Press
- World Business Council For Sustainable Development 'Corporate Social Responsibility' <http://www.wbcsd.org>
- World Bank (2002) Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study. Washington, DC: The World Bank.
- Milosavljevic M.(2005) Socijalni Rad u Zednici, Edicija Udzbenici, Beograd
- Петрески Г. (2002): (Petreski, G. (2002): Economic Growth and Deelopment, Faculty of Economy, Skopje (Економски раст и развој, Економски факултет, Скопје),
- Quarterly Progress Report (2012), USAID Competiveness Project
- Rogovski N. (2006) Corporate Community Involvement Programmes: Partnerships for Jobs and Development, The International Labor Office, USA
- Srbinska, S. (2008) Application of Participation Planning Model and its Influence on the Strenghtening of the Local Community, Master's Thesis (Srbinska, S. (2008) Primena na modelot na participativno planirawe i negovoto vlijanie vrz zajaknuvaweto na lokalnata zaednica, Magisterski trud).
- Segal, J-P.; Sobczak, A.; Triomphe, C-E. (2010), Corporate social responsibility and working conditions, Eurpoean Foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin, Ireland
- Taylor, B. (1977), "Managing the Process of Corporate Development", In B. Taylor and J. Sparks (eds.). Corporate Strategy and Planning. New York
- Tsogas G. (2007), Corporate Social Responsibility in Water Services, Cass Business School, London
- Watts F. (1999) Corporate Social Responsibility, Conference Paper, Cambridge, MIT Press
- World Business Council For Sustainable Development 'Corporate Social Responsibility' <http://www.wbcsd.org>
- World Bank (2002) Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study. Washington, DC: The World Bank.