

Сопровождением производственно-хозяйственного функционирования предприятия занимается основной и управленческий персонал (рисунок 2):

- основные рабочие – 78 %;
- специалисты и другие служащие – 21 %;
- руководители – 1 %.

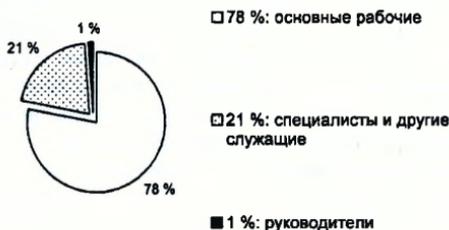


Рисунок 2 – Состав персонала на предприятии

Для успешного функционирования КТУП «Брестводоканал» привлечено большое количество молодых, креативных специалистов, которые используют в своей деятельности инновационные подходы в различных направлениях своих профессиональных обязанностей. Кроме этого, руководителям предприятия можно использовать такой инновационный способ управления персоналом, как аутстаффинг, особенно учитывая сезонность в работе персонала.

УДК 338.1:37.014.54

**А. М. Омелянюк, Е. Борисик**  
Беларусь, Брест, БрГТУ

### **НЕФОРМАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ В РАЗРЕЗЕ УЛУЧШЕНИЯ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ**

Несомненно, можно выделить любое предприятие как институт со своими определенными законами. В институциональном определении можно выделить как ядро, так и оболочку института предприятия. Так, можно определить предприятие как формальный институт со своими правилами (уставом) и санкциями (наказаниями). Однако, по нашему мнению, формальная институциональная среда предприятия формируется в момент его создания и со временем лишь незначительно меняется. Куда важнее рассматривать институты неформальные, которые складываются в процессе жизненного цикла предприятия и меняются, как бы реагируя на любое воздействие извне.

С нашей точки зрения, неформальные институты стоит использовать, для этого их своевременно выявлять соответственно. Практически в каждом коллективе есть неформальные институты, возглавляемые «неформальными

лидерами», то есть людьми, которые, благодаря какому-либо поведению, либо ещё какому-нибудь влиянию, способны сформировать вокруг себя небольшой «неформальный коллектив» с теми же функциями что и без этого выделения, однако признавая некоторые правила (они могут даже идти в разрез с формальными правилами), которые достигают оптимального баланса между риском нарушения формальных правил и достигаемой в их нарушении выгоды. Тем самым формируется заведомо неблагоприятная среда для развития самого предприятия, так как его сотрудники ставят целью по средствам рисков получать выгоды, а не следовать плану развития предприятия, предполагающегося ещё при его создании. Этот негативный «эффект» можно определенно сгладить или же использовать для более эффективного развития.

Неформальные институты вытекают, в своем большинстве, из неэффективности формальных. Таким образом, достигается та точка взаимоотношений в параллели руководитель – подчиненный, когда риски взамен получения каких-либо выгод ничтожны, а наказание за нарушение формальных правил либо воспринимается как незначительное, либо таковым и является. Также стоит принимать во внимание банальные потребности коллектива, даже если эти потребности выявились лишь в результате непосредственно трудовой деятельности. Так, например, у некоторых сотрудников может быть привычка курения, а предприятие никак не учитывало эту потребность, тем самым создавая «скрытое» недовольство, что выльется в вышеупомянутую ситуацию в будущем.

Тем самым решение видится либо в повышении контроля и усугублении наказания (даже за самые незначительные нарушения), либо же, рассматривая потребности коллектива и причины создания ими неформального института, адаптировать их и перевести их неформальные правила в те формальные, не разрушающие формальный институт предприятия. На больших предприятиях могут формироваться даже отдельные социальные группы исходя из определенного этапа производства или же какого-либо подразделения, либо по какой-нибудь другой причине (в понимании каждой группы её интересы важнее любых других). Посредством этого формируется очередная проблема разрешения социальных конфликтов.

Следует провести параллель между уже существующими формальным и неформальным институтами. В результате должны выявиться объективные причины неэффективности существующих правил и разумные пределы их изменения. При этом методе «власть» руководителя распространится не только на уровне поручения или приказа, а на уровне просьбы (не без участия посредников – «неформальных лидеров»), что в свою очередь поспособствует максимальной отдаче от коллектива.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кузьминов, Я. И. Курс институциональной экономики: институты, сети, транзакционные издержки, контракты : учеб. для вузов / Я. И. Кузьминов, К. А. Бендукидзе, М. М. Юдкевич. – М. : ГУ ВШЭ, 2007. – 444 с.