**КРАЩІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ФОРС-МАЖОРНИХ ОБСТАВИН**

**BEST PRACTICES IN PERSONNEL MANAGEMENT IN CASE OF FORCE MAJEURE**

Науковий керівник: д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту

Продіус Оксана Іванівна

Здобувач бакалавріату Красіловська Людмила Олександрівна

Supervisor: Doctor of Economics, Associate Professor, Head of Department of Management

Prodius Oksana Ivanivna

Bachelor Krasilovska Liudmyla Oleksandrivna

**Анотація:** Останні роки підприємства працюють в умовах абсолютної невизначеності. Події на сході України, карантинні обмеження, спричинені пандемією Covid-19 та повномасштабна війна РФ проти України. Все це ставить перед керівниками підприємств питання як ефективно управляти персоналом в умовах форс-мажорних обставин. В даній роботі дослідженно це питання та надано практичні рекомендації щодо управління персоналом в умовах форс-мажорних обставин.

**Ключові слова:** управління персоналом, ефективність управління, форс-мажорні обставини.

**ANNOTATION:** In recent years, companies are operating in conditions of absolute uncertainty. Events in eastern Ukraine, quarantine restrictions caused by the Covid-19 pandemic and Russia's full-scale war against Ukraine. All this raises the question of how to effectively manage staff in case of force majeure. This paper investigates this issue and provides practical recommendations for personnel management in case of force majeure.

**Keywords:** personnel management, management efficiency, force majeure.

Управління персоналом – це діяльність організації спрямована на ефективне використання потенціалу працівників для досягнення цілей організації. Необхідність наявності системи управління персоналом на підприємстві не підлягає сумніву, адже ефективне управління персоналом є одним з основних факторів, які забезпечують успішне функціонування підприємства. Проте, зважаючи на події останніх років та місяців, особливої уваги в контексті управління персоналом потребує питання управління персоналом в умовах форс-мажорних обставин.

Точного визначення поняття форс-мажорних обставин в законодавстві України немає. Але аналізуючи судову практику та ст. 14 ЗУ «Про торгово-промислові палати», можна побачити, що форс-мажорами називають надзвичайні, непередбачувані, невідворотні та об’єктивні обставини. Перелік форс-мажорних обставин є невичерпним і визначається умовами договору сторін. Проте у ЗУ «Про торгово-промислові палати» також визначено певний перелік форс-мажорних обставин. До них належать погодно-стихійні обставини (пожежа, шторм, землетрус, і т.д.), війна, збройний конфлікт, загальна військова мобілізація, захоплення підприємства, карантин, епідемія, обмеження імпорту чи експорту, комендантська година і т.п [1]. Зазначимо також те, що сама по собі подія форс-мажором не стає. Важливо, щоб були дотримані 4 умови про надзвичайність, непередбачуваність, невідворотність та об’єктивність ситуації. Тобто треба ще довести, що певна подія була форс-мажорною саме для вашого підприємства. Але це юридичні аспекти в які ми не будемо поглиблюватись.

Повертаючись до нашого основного питання, ще раз наголосимо на тому, що зараз підприємцям необхідно завжди бути готовим до будь-яких викликів. Достатньо лише згадати те, як підприємства налагоджували роботу в умовах карантину, до якого майже ніхто не був готовий. В той час багато підприємств скоротили штат працівників, що погіршило їх репутацію на ринку праці. Це демонструє низький рівень системи управління персоналом.

Щодо кращих практик управління персоналом в умовах форс-мажорних обставин, то як приклад розглянемо компанію «Кернел» та їх роботу з персоналом в умовах карантину спричиненого пандемією Covid-19. Керівництво компанії чудово розуміє, що кожен працівник хоче почуватись затребуваним та залученим до великих змін, розуміючи свій вклад в успіх компанії. Велика увага приділяється мотивації робітників. У компанії успішно поєднують та реалізують систему матеріальної та нематеріальної мотивації. Роль останньої не варто недооцінювати, адже зараз працівники все частіше обираючи роботу цікавляться психологічним кліматом в компанії, а не лише рівнем зарплат. Щодо форс-мажорів, то «Кернел» має на меті бути для своїх працівників надійним партнером, незалежно від зовнішніх обставин. Це дуже добре проявилось під час карантину.

Підхід до роботи з персоналом в умовах карантину, що, як ми вже з’ясували, є форс-мажорною обставиною передбачав:

– безперебійну роботу всіх активів та підприємств для забезпечення стабільності компанії;

– збереження всіх робочих місць;

– своєчасну виплату заробітної плати у повному обсязі;

– повну технічну підтримку співробітників у віддаленому режимі роботи;

– оплату компанією лікування співробітників у разі підтвердженого захворювання коронавірусом;

– роботу штабу оперативного реагування із швидким інформуванням персоналу на підприємствах компанії;

– щоденний моніторинг співробітників, які захворіли будь-якими видами респіраторних інфекцій, додатковий контроль ускладнених ситуацій;

– підвищення ефективності віддаленої роботи: рекомендації, вебінари;

– розширення бази онлайн-навчання: курси, конкурси, smart-книги, статті, ролики, ігри [2].

Такий підхід до роботи з персоналом у період карантину посприяв також тому, що у 2021 році «Кернел» увійшов до ТОП-5 найкращих роботодавців України.

Далі розглянемо більш нагальне питання – управління персоналом в умовах воєнного часу.

Спочатку керівництво має організувати роботу працівників. Як саме, залежить від того чи працює підприємство чи ні. Якщо підприємство працює, то рекомендується ввести гнучкий графік для працівників, що допоможе їм спланувати свій час з урахуванням комендантської години та інших обставин. Якщо гнучкий графік не підходить під специфіку роботи підприємства, то можливим виходом є оформлення неповного робочого дня. Значно краще буде, якщо є можливість виконувати роботу дистанційно. Але це, звісно, підходить не всім, тому кожне підприємство має саме вирішувати це питання. Якщо ж підприємство не має змоги працювати, то можна оформити працівникам простій. У такому разі передбачається виплата заробітної плати не нижче двох третин встановленого окладу працівника, що передбачено статтею 113 КЗпП. Буває й таке, що у підприємства немає коштів для виплати зарплати працівникам, у такому разі юристи рекомендують просити працівників оформити відпустку без збереження заробітної плати. Це вже крайня міра, яка погіршить репутацію підприємства і краще було б такого не допускати [3].

Щодо ефективного управління персоналом в умовах воєнного часу, то підприємство може зробити наступне:

– перевести працівників на дистанційну роботу там, де це можливо;

– організувати транспорт для перевезення робітників на роботу та додому;

– зберегти розмір заробітної плати на довоєнному рівні;

– забезпечити вчасну виплату зарплат;

– забезпечити збереження всіх робочих місць, в тому числі для працівників, що вступили до лав ЗСУ чи ТрО.

– взяти до штату психолога, або надати можливість працівникам безкоштовно отримати консультації такого спеціаліста. Це дуже актуально зараз, тому, вважаємо, що не варто ігнорувати цей пункт.

Звісно, це лише малий перелік заходів, які можливо розширити виходячи зі специфіки роботи підприємства, його місця розташування та матеріальних можливостей.

В сучасних умовах керівництву необхідно вдало організувати взаємодію з персоналом. Отже, підприємство має налагодити систему ефективного управління персоналом для своєї успішної діяльності. У даній роботі були надані певні рекомендації, але кожне підприємство має вибудувати власну систему управління персоналом.

Література

1. Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні» від 02.12.1997   
№ 671/97-ВР

2. Білопол Юлія. Як Kernel допомагає співробітникам боротися з Covid-19 [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://nv.ua/ukr/project/kernel-dilitsya-dosvidom-protistoyannya-covid-19-i-turboti-pro-spivrobitnikiv-50151133.html?utm_content=set_lang>

3. Донець Тетяна. Як організувати роботу працівників під час воєнного стану? [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://www.youtube.com/watch?v=ea2UasheoyY&list=LL>

4. Онищенко Віктор. Як підтвердити та оформити форс-мажорні обставини [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://www.golovbukh.ua/article/8208-fors-majorn-obstavini-cherez-karantin>