**ТЕМА: Кадровий менеджмент на підприємстві**

**ПЛАН**

1. **Поняття та завдання кадрового менеджменту**
2. **Кадрова політика та її типи**
3. **Кадрова служба та її функції**
4. **Підготовка кадрів і кар'єра**
5. **Кадрове планування та оцінка персоналу**
6. **Поняття та завдання кадрового менеджменту**

**Кадровий менеджмент** – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом.

**Принципи кадрового менеджменту** – правила й основні положення і норми, якими повинні користуватися керівники і фахівці в процесі кадрового менеджменту:

1) науковість, демографічний централізм, плановість, єдність, розпорядництво;

2) сполучення й колегіальність, централізація і децентралізація, лінійне, функціональне, цільове керування;

3) контроль виконання рішень.

Кадровий менеджмент ґрунтується на основних категоріях менеджменту, а саме:

1. персонал та його структура;
2. якісні характеристики та ролі менеджера;
3. рівні менеджменту.

**Персонал -** (від лат. persona - особистість) - колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту).

Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення найму. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства.

Ще одна важлива ознака персоналу – володіння визначеними якісними характеристиками. Володіння працівниками тими чи іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу організації згідно з категоріями: ***керівники, фахівці, службовці, робітники.***

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

1**. Постійні**, прийняті в організацію безстроково або на термін більш одного року за контрактом.

2. **Тимчасов**і, прийняті на термін до двох місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до чотирьох місяців.

3. **Сезонні**, прийняті на роботу, які носять сезонний характер, на термін до шести місяців.

**УВАГА!** *Нe включають в облікову чисельність і відносять до працівників необлікового складу зовнішніх сумісників, які запрошені для виконання разових робіт та працюють на основі договору цивільно-правового характеру та тих, що направлені на навчання з відривом від виробництва і отримують стипендії за рахунок підприємства.*

Однією з найважливіших функцій управління персоналом, у зв’язку зі зростаючою роллю людського фактора, в сучасному виробництві стає саме **розвиток персоналу**, а не просте приведення його до чисельного складу відповідно до наявності робочих місць.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус, у свою чергу, визначає характер міжособових відносин менеджера: з його начальниками, з працівниками рівного рангу, з підлеглими. З іншого боку, такі міжособові відносини забезпечують менеджеру отримання інформації, яка необхідна йому для прийняття рішень.

Дослідження, проведені у 70-рр. Г. Мінцбергом, дозволили визначити ***ролі менеджерів в організації*** та класифікувати їх за трьома группами:

*І група –* ***міжособові ролі****:*

**Головний керівник** – символічний голова, в обов’язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях).

**Лідер** – відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників.

**Пов’язуюча ланка** – забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на виїзді).

*ІІ група* ***– інформаційні ролі:***

**Той, хто приймає інформацію** – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки).

**Той, хто розподіляє інформацію** – передає отриману інформацію членам організації.

**Представник** – передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт.

*ІІІ група* ***– ролі, пов’язані з прийняттям рішень:***

**Підприємець** – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію.

**Той, хто усуває порушення** – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів.

**Той, хто розподіляє ресурси** – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів).

**Той, хто проводить переговори** – представляє організацію на зовнішніх переговорах.

**ЗАПАМ’ЯТАЙТЕ**!!! *Численні дослідження у західних країнах стосовно якостей, необхідних успішному менеджеру, дозволяють приблизно окреслити основні з них:*

– ***технічні здібності*** (здатність кваліфіковано, із знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);

– ***аналітичні здібності*** (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї чи іншої ситуації, визначати їх взаємодію і ступінь важливості);

– ***діагностичні здібності*** (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);

– ***здатність взаємодіяти з людьми*** (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

– ***концептуальні здібності*** (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв’язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

У залежності від кількості компонент (сфер) організації, якими управляє менеджер, розрізняють ***три рівні менеджменту***: вищий, середній і нижчий.

До ***вищого рівня*** відноситься невелика група основних керівників організації: президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту:

– формулюється місія та встановлюються організаційні цілі;

– визначається загальнокорпоративна стратегія та основні завдання щодо її реалізації;

– приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок.

До ***середнього рівня менеджменту*** належать керівники виробничих та функціональних підрозділів організації. Вони відповідальні за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації.

Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників, яке нове обладнання придбати, як використовувати засоби масової інформації для реклами.

До менеджерів ***нижчого рівня*** відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів. Їх основним завданням є координація діяльності операційних виконавців.

1. **Кадрова політика та її типи**

**Кадрова політика** – система роботи з персоналом, що об’єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального, високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства, адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах.

**Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:**

**–** своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;

– створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов’язків громадян;

– раціональне використання персоналу;

– формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього.

**До зовнішніх факторів відносяться:**

**–** національне трудове законодавство;

– взаємовідношення з профспілками;

– стан економічної кон’юнктури;

– стан і перспективи розвитку ринку праці.

**Внутрішніми факторами є:**

**–** структура цілі і стратегії організації;

– територіальне розміщення;

– технологія виробництва;

– організаційна культура;

– кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;

– фінансові можливості організації, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;

– існуючий рівень оплати.

Можна виділити такі типи кадрової політики:

***– пасивна;***

***– реактивна;***

***– превентивна;***

***– активна.***

Розглянемо докладніше кожен зі згаданих типів кадрової політики:

**- “пасивна політика**” – керівництво організації не має вираженого плану дій по відношенню до власного персоналу, а кадрова робота перетворюється до рутинного функціонування чи ліквідації “ непередбачених негативних наслідків”. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. В плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення;

**- реактивний тип** характеризується тим, що керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку у відповідності з потребами організації вимогами діючого законодавства;

– **превентивний тип** обумовлює, що керівництво підприємства має обґрунтуванні прогнози розвитку ситуації, однак немає засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньо терміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньо терміновий прогнози потреби в персоналі;

– **активний** тип з точки зору механізмів, які використовуються керівництвом організації, можна виділити два види кадрової політики – раціональну та авантюристичну.

При **раціональній** кадровій політиці керівництво організації має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та має не тільки засіб діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньострокові та довгострокові терміни.

При **авантюристичній** кадровій політиці керівництво організації не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне вплинути на неї. План роботи з персоналом в такому випадку будується на достатньо емоційному, мало аргументованому уявленню про цілі роботи з персоналом.

*Кадрова політика в організації може здійснюватися за такими напрямами:*

– прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;

– розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі удосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;

– розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;

– забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;

– визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;

– формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;

– покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

1. **Кадрова служба та її функції**

Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою.

***Кадрова служба підприємства*** - це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими у посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом у межах обраної кадрової політики.

Роль кадрової служби в апараті управління безупинно росте. Так, виникає необхідність в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства. Особливо зростає роль кадрових служб щодо набору випускників технікумів, інститутів і університетів, які володіють сучасними знаннями з таких дисциплін, як: маркетинг, менеджмент, ринкова стратегія, ціноутворення і т.п. Крім цього, необхідно також систематично підвищувати кваліфікацію як працівників апарату управління, так і працівників, зайнятих оперативною діяльністю.

Структура кадрової служби може бути різною залежно від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

***Для малого приватного підприємства*** найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою.

***У великій виробничій*** або комерційній структурі виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом за різними напрямками діяльності в сфері людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора.

Посада керівника служби персоналу у різних організаціях має різні найменування, а саме: директор роботи з персоналом, менеджер персоналу, заступник директора в розвитку людських ресурсів чи інакше.

**До функцій кадрової служби підприємства належать:**

**–** визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;

– організація підбору, розміщення і виховання персоналу;

– дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;

– організація діловодства з роботи з персоналом;

– оцінка і атестація персоналу підприємства;

– організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

– формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою;

– поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань;

– розвиток мотивації, кар’єри працівників.

**Кадрова служба вирішує такі завдання:**

**–** здійснення роботи з добору, розстановки та використання робітників і фахівців;

– формування стабільного колективу;

– створення кадрового резерву;

– організація системи обліку кадрів.

**Повноваження кадрової служби:**

**–** право вимагати від усіх підрозділів організації необхідні матеріали;

– вирішувати питання працівників щодо переміщення і звільнення;

– право вимагати від інших підрозділів обов’язкове виконання тих вказівок, що передбачені положенням про кадрову службу.

1. **Підготовка кадрів і кар'єра**

Вітчизняні і закордонні вчені вказують, що на ринку праці формуються стійкі тенденції посилення уваги до якісних показників робочої сили, раціонального використання і розвитку найманих працівників.

Навчання є необхідною умовою функціонування підприємства, особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на основі розвитку новітніх технологій. РП повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Навчання персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, професійний рівень, підвищує конкурентоспроможність працівника на ринку праці.

Метою політики підготовки кадрів є підготовка конкурентоспроможного найманого працівника, що зацікавлений і докладає зусиль для підвищення якості продукції в умовах економії ресурсів та зниження собівартості.

Невпинний НТП призводить до старіння знань працівників.

Управлінці мають 2 варіанти вирішення проблеми:

– звільнення персоналу, який не відповідає критеріям конкурентоспроможності і підбір нового;

– безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

**Професійне навчання персоналу -** один з найважливіших заходів активної політики зайнятості населення, що сприяє досягненню стабільного економічного зростання, активно впливає на профілактику масового безробіття лише зайнятих працівників, забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства.

**До форм навчання на робочому місці відносяться:**

**–** І**нструктаж -** це роз’яснення і демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці.

– **Учнівство (копіювання) -** навчання працівників, які працюючи поряд з майстром, кваліфікованим фахівцем, опановують професію шляхом копіювання дій.

– **Ротація** - це форма самостійного навчання, при якому працівник тимчасово переводиться на нову роботу або посаду з метою оволодіння новими знаннями, уміннями та навичками, розширення кругозору.

– **Наставництво -** це заняття досвідченого працівника з молодим робітником або фахівцем у процесі щоденної роботи.

– **Метод ускладнених завдань -** це спеціальна програма робочих дій, що побудована по ступені їх важливості, розширення обсягів завдань і підвищення їх складності.

**Перепідготовка робітників** - це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку. По рішенню адміністрації може здійснюватися з відривом і без відриву від роботи.

Перепідготовка робітників, як і первинна їх професійна підготовка, проводиться на виробництві у формі курсового та індивідуального навчання кадрів. Перепідготовка робітників завершується кваліфікаційною атестацією.

**Форми навчання нових працівників на виробництві:**

**–** *індивідуальна*;

– *групова* – створення груп, заняття з якими проводять працівники високого рівня кваліфікації;

– *курсова* – застосовується для підготовки працівників складних професій.

У процесі трудової діяльності кожна людина намагається виявляти активне відношення до праці, досягаючи при цьому кар’єрного росту у тій чи інший сфері.

**Кар’єра** - це суб’єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею.

Кар’єра в широкому розумінні означає успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей.

***ЗАПАМЯТАЙТЕ!!!*** *Кар’єра – це не тільки просування на роботі. Життя людини поза робочим місцем має значний вплив на кар’єру, є її частиною. Кар’єру – траєкторію свого руху – людина створює сама, враховуючи особливості внутрішнього і зовнішнього середовища, реальність, власні цілі, бажання й здібності.*

**Види кар’єри:**

**Кар’єра внутрішньоорганізаційна** - означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. **Здійснюється за трьома напрямами:**

*вертикальному* – професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності, по сходинках зростання;

*горизонтальном*у – просування в іншу функціональну сферу діяльності, в інші підрозділи одного рівня;

*центрострімкому* – просування, наближення до ядра керівництва, центру керівництва, участь у прийнятті рішень.

**Кар’єра міжорганізаційна** - вид кар’єри, який означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію - послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар’єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

**А) Кар’єра неспеціалізована** - вид кар’єри, широко розвинутий у Японії. Японці твердо дотримують думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці роботи компанії, а не виконувати якусь окрему функцію.

**Б) Кар’єра спеціалізована** - вид кар’єри, який характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні її стадії. Конкретний працівник може пройти ці стадії послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в межах професії і сфері діяльності, у якій він спеціалізується.

**Розвиток кар’єри –** це ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар’єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні.

***Формування кадрового резерву*** на заміщення вакантної посади. Для працівників це означає:

– потенційно більш високу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя;

– більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя.

– можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;

– підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

**Кар’єризм** - негативна моральна якість людини, яка підкоряє усю свою професійну і суспільну діяльність досягненню мети просування по службі. Кар’єрист лише зовні демонструє свою відданість дорученій справі. Його характерні риси - пристосованість, безпринципність, догідництво; він байдужий до інтересів справи і долям працюючих з ним людей.

1. **Кадрове планування та оцінка персоналу**

Планування персоналу є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу.

Практичною основою планування персоналу на підприємстві є плани економічного і соціального розвитку колективів.

Робочі місця з точки зору продуктивності і мотивації праці повинні дозволити працівникам оптимальним чином розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці і відповідати вимогам створення гідних людини умов праці і забезпечення зайнятості.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації так і в інтересах персоналу. Для організації важливо мати в своєму розпорядженнівисококваліфікований персонал з метою досягнення цілей організації.

**Кадрове планування повинно дати відповіді на питання:**

1. Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібні?

2. Як залучити потрібний і скоротити надлишковий персонал?

3. Як краще використати персонал у відповідності з його здібностями ?

4. Яким чином забезпечити розвиток кадрів для нових кваліфікованих робіт, а також підтримка знань у відповідності з запитами виробництва ?

5. Яких витрат потребують заплановані кадрові заходи?

***Планування персоналу охоплює:***

– прогнозування перспективи потреб підприємства в персоналі (за окремими його категоріями);

– вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили);

– аналіз стану робочих місць підприємства;

– розроблення програм та заходів щодо розвитку персоналу.

Для проведення аналізу наявності персоналу необхідно з допомогою спеціально розроблених анкет зібрати наступну інформацію:

1.Дані про постійний склад персоналу.

2. Дані про структуру персоналу.

3. Плинність кадрів.

4. Втрати робочого часу в результаті простоїв, по хворобі.

5. Дані про тривалість робочого дня.

6. Заробітна плата робітників і службовців, її структура, основна і додаткова заробітна плата, надбавки до заробітної плати.

7. Кількість навчальних місць, система підготовки і підвищення кваліфікації, забезпечення навчальними місцями відповідно до потреб.

8. Кількість робітників, службовців і керівників, які повинні навчатися в навчальних закладах, в тому числі підготовка резерву

***Мобільність персоналу*** – це рух персоналу як у територіальному аспекті, так і у конкретному підприємстві.

На рівні підприємства особливий інтерес має професійна мобільність кадрів. Так, саме зміною професії найчастіше супроводжується перестановка (ротація) кадрів, перерозподіл робочої сили у підприємстві між окремими видами робіт і структурними підрозділами.

На рівні підприємства розрізняють *внутрішню* і *зовнішню мобільність*.

1. ***Внутрішня мобільність*** характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі) і є, безумовно, позитивним процесом, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.
2. ***Зовнішня мобільність*** означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона необхідна й позитивна, оскільки забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями. Однак надто висока зовнішня мобільність (що виражається показниками обороту і плинності кадрів) майже напевно є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства і завдає йому неабияких збитків.

Рух персоналу характеризується ***абсолютними* і *відносними показниками*** обороту і плинності.

У підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у *формі атестації*. Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом по підприємству, що додає їй офіційний статус і надає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень у відношенні конкретного працівника.

Атестація являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника.

Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням. Разом з тим підприємства вправі розробляти власні положення щодо проведення атестації, виходячи із встановлених цілей. Однак, варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення.

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба при активній участі керівників підрозділів підприємства.

***Розрізняють наступні види атестації:***

***–*** регулярна;

– основна;

– розгорнута (раз у 3-5 років);

– регулярна проміжна;

– спрощена;

– орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше);

– нерегулярна;

– викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);

– при введенні нових умов оплати праці.

***Проведення атестації включає такі етапи:***

***–*** підготовка до атестації;

– проведення самої атестації;

– використання результатів атестації.

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи. У додатку до наказу наводиться положення про атестацію.

Як правило, від атестації звільняються керівники і спеціалісти, що проробили на даній посаді менше року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року та ін.