

УДК 316.42:35

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА СОЦИАЛЬНЫХ СЛУЖБ И ПРОБЛЕМЫ, СОПРОВОЖДАЮЩИЕ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЮ

*Е. В. Филатова*

### PERSONNEL POLICY OF SOCIAL SERVICES AND THE PROBLEMS ACCOMPANYING ITS REALIZATION

*H. V. Filatova*

*В статье рассматриваются актуальные направления кадровой политики муниципальных учреждений социальной защиты населения. Представлены результаты исследования ведущих принципов и методов реализации кадровой политики социальных служб.*

*In the article actual directions of personnel policy of municipal establishments of social protection of the population are considered. The results of research of leading principles and methods of realization of personnel policy of social services are presented.*

**Ключевые слова:** учреждения социальной защиты населения, актуальные направления кадровой политики, принципы и методы кадровой политики.

**Keywords:** social partnership, directions and forms of social partnership, professional training, practical oriented activity.

Кадровая политика определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Нередко при широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Поэтому в учреждениях социальной защиты важное значение придается выработке и реализации принципов и методов реализации кадровой политики [2; 4].

В нашем исследовании принципов и методов кадровой политики учреждений социальной защиты населения мы использовали методику, разработанную В. И. Башмаковым [3], что позволило оценить динамику изменений направлений, принципов и методов кадровой политики. В исследовании приняли участие директор (12 человек) муниципальных учреждений социальной защиты населения города.

В первой части анкеты испытуемым предлагалось оценить актуальность направлений кадровой политики (в баллах) и степень реализации этих направлений в их учреждении (в процентах). В результате анкетирования мы выделили:

- группу направлений с наиболее высоким баллом (от 8 баллов и выше);
- группу направлений со средним баллом (от 5,5 до 7,9),
- группу направлений со сравнительно низким баллом (до 5,4).

В 1990 г. в первый десяток наиболее актуальных направлений вошли следующие: стимулирование труда, профессиональный отбор и расстановка кадров, социальные аспекты экономических и организационных нововведений, профессиональное обучение кадров, формирование коллектива, социальные проблемы выхода на пенсию, условия труда. В 2009

половина из этих проблем сместилась на более низкие ранговые позиции, но зато актуализировались другие проблемы, которые описаны ниже.

В 2009 году наиболее высокие баллы выявились у следующих направлений:

- стимулирование труда (9,25 балла);
- профессиональный отбор и расстановка кадров (9,25 балла);
- профессиональное обучение кадров (8,38 балла).

В группу со средними баллами (74 % от всех направлений) нами отнесены следующие направления:

- социально-психологический климат коллектива;
- социальные аспекты труда молодежи;
- информированность коллектива;
- трудовая мораль и профессиональная этика;
- наставничество;
- взаимодействие с внешними организациями;
- социальная защита работников;
- профессионально-должностное продвижение работников;
- воспитательная работа на предприятии;
- условия труда;
- формирование трудового коллектива;
- социальные проблемы труда женщин;
- организация досуга работников.

В группу с низкими баллами (15 % от всех направлений) мы включили следующие направления:

- высвобождение и трудоустройство работников (5 балла);
- текучесть кадров (4,75 балла);
- бригадная организация труда работников (4,38 балла);
- трудовые конфликты (3,75 балла).

Первое место во всех исследованиях занимает стимулирование труда (9,25 баллов – 2009 год, 9,33

баллов – 2003 год, 9,29 баллов – 1990 год), под которой респонденты прежде всего понимают оплату труда и другие формы материального вознаграждения. Необходимость и ограниченные возможности повышения оплаты труда в учреждениях, финансируемых из бюджета, была и остается острой проблемой. Также на первом месте в 2009 году находится профессиональный отбор и расстановка кадров (9,25). Как и в исследованиях В. И. Башмакова, данное направление входит в пятерку наиболее значимых. «Хотя полученные оценки отражают в известной мере профессиональный интерес респондентов, они тем не менее имеют и объективное основание – кадры, как и раньше, «решают все», интерес к ним не ослабевает» [3].

Логичным представляется, что за профессиональной расстановкой кадров в 2009 году актуальной выдвигается профессиональное обучение кадров (8,38 баллов – 2 ранговое место). На наш взгляд, это особенность учреждений социальной защиты обоснована молодостью профессиональной деятельности, с одной стороны, и уходом профессионалов в другие сферы из-за низкой оплаты труда – с другой.

Ранговое место формирования социально психологического климата коллектива в 2009 году (7,88 балла) значительно выше, чем в 2003 (7 место – 8,17 балла) и 1990 (9 место – 8,14 балла) годах, при этом формирование коллектива в 2009 году занимает 15 место (6,13 балла), а в 1990 – пятое (8,57 балла) и 8 – в 2003 году. Разница между этими близкими понятиями в 2009 составила 1,25 балла, а в 2003 году – всего 0,25 балла. Башмаков В. И. объясняет актуальность этого направления тем, что к администрированию приходит все большее количество прагматически ориентированных, «жестких» молодых специалистов, не имеющих необходимых социальных знаний, навыков и опыта социального взаимодействия. Нацеленные прежде всего на задачу они всякую «психологию» рассматривают, скорее, как помеху. Известная коммерциализация отношений и рост конкуренции за право занятия более выгодного статуса в организации, неизбежные в условиях перехода к рынку. Коммерциализация отношений и конкуренция приводят к дополнительной психологической напряженности в коллективах [3].

На пятом месте (7,5 балла) в 2009 году находится решение социальных проблем труда молодежи. На наш взгляд, это можно объяснить тем, что уже в настоящее время в учреждениях социальной защиты существует дефицит не просто квалифицированных кадров, а кадров как таковых. Средний возраст сотрудников учреждений колеблется от 40 до 46 лет. Исходя из этого, респонденты предполагают, что если в ближайшие несколько лет молодых специалистов будет также мало, то через десять лет в учреждении просто будет некому работать, так как основной состав выйдет на пенсию. Актуально же это направление потому, что заработная плата молодого специалиста не намного превышает прожиточный минимум, что также снижает востребованность данной профессии.

Продолжает оставаться достаточно актуальным (7 место – 7,25 балла) направление информированности трудового коллектива, более того, по сравнению с 2003 годом оно стало более острым, так как в 2003 году это направление оценивалось в 7,67 балла и занимало 9 место. Управленческий корпус продолжает оставаться закрытой группой, не склонной делиться с коллективом не только стратегическими планами, но и текущей информацией о функционировании организации. Оправдывается это обычно отсутствием времени или даже необходимости это делать. Вполне очевидно, что не информированный работник не может полностью включиться в дела своей организации и работать в коллективе, в результате чего оказывается неиспользованным потенциал социальной активности человека

На восьмом месте в 2009 году – два направления: наставничество и соблюдение трудовой морали и профессиональной этики (7,13 балла). На наш взгляд, то, что эти два направления занимают одинаковые ранговые позиции, может служить доказательством тому, что соблюдение профессиональной этики прослеживается не только на официальном уровне, но и на уровне нерегламентированных норм, передающихся от «поколения к поколению».

На девятом месте в 2009 году – такое направление, как взаимодействие с внешними организациями и социальная защита работников (7 баллов). При этом, по сравнению с предыдущими годами, актуальность взаимодействия с внешними организациями значительно возросла: в 1990 году – 15 место (6,43 балла) и в 2003 году – 23 место (8,08 балла). Данное направление актуально, потому что работники учреждений социальной защиты по роду своей деятельности взаимодействуют не только друг с другом, но и с учреждениями здравоохранения, образования, культуры и т.д. Что же касается социальной защиты работников, то актуальность также возросла: 1990 год – 10 место (7,56 балла), 2000 – 10 место (7,67), но при этом также снизился средний балл. Это может быть объяснено тем, что в настоящее время государство выплачивает работникам различные пособия, а также сейчас активно развиваются другие направления социальной защиты.

На десятом месте такое направление, как профессионально должностное продвижение работников (6,88 балла). По сравнению с 2003 годом, ранговое место данного направления не изменилось, но при этом снизился средний балл оценки актуальности данного направления: в 1990 году он был 8,29 балла, в 2003 – 7,5 балла, а в 2009 – 6,88.

Воспитательная работа на предприятии занимает двенадцатое место (6,5 балла), в то время как в 2003 году она занимала 22 место (5,33 балла). На наш взгляд, это может быть связано со спецификой деятельности учреждений социальной защиты, с одной стороны, а с другой – данное направление могло быть воспринято респондентами не как направление кадровой политики, а как один из методов её реализации.

На тринадцатой позиции находится два направления: условия труда и решение социальных про-

блем труда женщин (6,25 балла). На наш взгляд, равное оценивание этих двух направлений связано с тем, что в учреждениях социальной защиты в основном работают женщины, что объясняет напрямую зависимость между этими двумя направлениями. Также отметим, что актуальность условий труда снизилась по сравнению с 2003 годом (4 ранговое место и 8,75 балла), возможно, это связано с тем, что в городе активно развиваются новые технологии работы с населением, что значительно улучшило условия труда. При этом социальные проблемы труда женщин сегодня более актуальны, чем были в 1990 и 2003 годах – тогда это направление занимало 12 ранговое место (7,14 балла) и 20 ранговое место (5,75 балла) соответственно.

На четырнадцатом ранговом месте в 2009 по результатам анкетирования находятся следующие направления: формирование трудового коллектива и организация досуга работников (6,13 балла). В 1990 году формирование коллектива занимало пятое ранговое место (8,57 балла), в 2003 – восьмое (7,92 балла), заметно снижение актуальности данного направления, это можно объяснить тем, что в настоящее время уже не так привлекателен коммерческий сектор, потому что занятость в государственном секторе, в отличие от коммерческого, гарантированно защищает своих работников в случае нетрудоспособности, хотя и не дает такие высокие заработки.

Формирование коллектива, а точнее, то, каким будет коллектив, зависит от того, какой в коллективе социально-психологический климат, в связи с этим предполагается, что эти два направления должны если не иметь одинаковые ранговые позиции, то хотя бы находиться рядом. По результатам нашего исследования эти направления разделяют 10 ранговых позиций. Мы можем объяснить это тем, что в настоящее время в учреждениях социальной защиты населения коллектив уже в достаточной мере сформирован, это подтверждают цифры из колонки «степень реализации направления» – 69,5 %. Можно предположить, что на сегодняшний момент важно, чтобы в коллективе учреждения был благоприятный психологический климат, чтобы обеспечить сохранность и стабилизацию коллектива. Но данное предположение опровергает тот факт, что стабилизация коллектива занимает одиннадцатое

ранговое место. Как было отмечено выше, это может служить доказательством разбросанности по данным направлениям, что может негативно сказываться не только на результатах деятельности по оказанию социальных услуг населению, но и на престиже профессии и сферы деятельности. Отметим, что и в 1990 и в 2003 годах организация досуга работников также находилось на последних ранговых местах: пятнадцатое (6,43 балла) и девятнадцатое (5,83 балла).

Также низко оценивается актуальность такого направления, как высвобождение и трудоустройство работников: 2009 год – пятнадцатое место (5 баллов), 2003 – семнадцатое (6,25 балла) и 1990 – одиннадцатое (7,42 балла), при этом стабильно снижается балл, которым оценивается данное направление.

Заметно снизилась, по сравнению с 2003 г. актуальность направления «уменьшение текучести кадров» – шестнадцатое место (4,75 балла), в 2003 году это направление занимало третье место (8,83 балла). Результаты исследования 2009 года ближе к результатам 1990 года, когда это направление занимало восемнадцатое место (3,71 балла).

На предпоследнем месте в настоящее время, как и в 2003 году (5,08 балла), находится бригадная организация труда рабочих (4,38 балла), при этом в 1990 году данное направление также занимало одно из последних ранговых мест (3,29 балла).

На последнем месте по результатам исследования находится профилактика трудовых конфликтов (3,75 балла). По сравнению с 2003 годом, актуальность данного направления значительно снизилась, тогда оно занимало девятое ранговое место (7,67 балла), а в 1990 году это направление занимало пятнадцатое место, но при этом имело более высокий балл – 6,14 балла.

В таблице 1 представлены наиболее и наименее актуальные направления кадровой политики за 1990, 2003 и 2009 годы. Из таблицы 1 видно, что такие направления, как стимулирование труда, профессиональный отбор и расстановка кадров, профессиональное обучение кадров остаются актуальными уже более 15 лет, при этом у них стабильно высокие баллы, которые остаются сравнительно одинаковыми.

Таблица 1

## Сравнение наиболее и наименее актуальных направлений кадровой политики (по годам)

2009		2003		1990	
<i>Наиболее актуальные направления кадровой политики (по годам)</i>					
<i>направление</i>	<i>балл</i>	<i>направление</i>	<i>балл</i>	<i>направление</i>	<i>балл</i>
Стимулирование труда, профессиональный отбор и расстановка кадров	9,25	Стимулирование труда	9,33	Стимулирование труда	9,29
Профессиональное обучение кадров	8,38	Мотивация труда	9,08	Профессиональный отбор и расстановка кадров	9,28
Социально-психологический климат коллектива	7,88	Профессиональный отбор и расстановка кадров, уменьшение текучести кадров	8,83	Социальные аспекты экономических и организационных нововведений	9,14

Социальные аспекты внедрения новых технологий	7,88	Условия труда	8,75	Профессиональное обучение кадров	8,86
<b>Наименее актуальные направления кадровой политики (по годам)</b>					
<i>направление</i>	<i>балл</i>	<i>направление</i>	<i>балл</i>	<i>направление</i>	<i>балл</i>
Профилактика трудовых конфликтов	3,75	Бригадная организация труда. Взаимодействие с внешними организациями.	5,08	Бригадная организация труда	3,29
Бригадная организация труда	4,38	Воспитательная работа на предприятии	5,33	Уменьшение текучести кадров	3,71
Уменьшение текучести кадров	4,75	Наставничество	5,67	Наставничество	4,29
Высвобождение и трудоустройство работников	7,42	Социальные проблемы труда женщин	5,75	Отношение к труду	5,14

Исходя из таблицы 1, можно отметить, что те направления, которые занимали последние ранговые места в 2003 году, также низко оцениваются и в настоящее время. Именно эти направления отвечают за такие механизмы, как повышение значимости работы, также низко оценивается такое направление как профессионально-должностное продвижение работников, которое также является одним из механизмов мотивации, что подтверждает выдвинутую нами гипотезу.

Вторая часть нашего исследования была посвящена принципам и методам кадровой политики. Так как цели деятельности у учреждений социальной защиты разные, респондентам было предложено отметить актуальные принципы, общие для всех учреждений социальной защиты и для своего учреждения в частности. Результаты представлены в таблице 2.

Как видно из таблицы 2, все респонденты считают актуальным принцип профессионализма и компетенции. Также из данных, представленных в таблице 2, видно, что 50 % респондентов отметили важность принципа «принцип эффективности рабо-

ты персонала» и «принцип подбора кадров». При этом для своего учреждения более актуальным респонденты отмечают принцип эффективности персонала и меньшее количество респондентов отметили принцип подбора персонала в соответствии с занимаемой должностью. На наш взгляд, это связано с тем, что принцип эффективности подразумевает увеличение усилий самого персонала учреждения, а принцип подбора кадров требует профессионализма уже от руководителя.

На одном из последних мест по актуальности для всех учреждений социальной защиты находится «принцип адаптации» к новым условиям деятельности (33,3 %). При этом актуальность данного принципа для своего учреждения отметили половина опрошенных (50 %).

Двадцать пять процентов респондентов считают актуальным для всех учреждений социальной защиты принцип ротации кадров, позволяющий обеспечить преемственность в деятельности, при этом актуальность этого принципа для своего учреждения отметили 33,3 % респондентов.

Таблица 2

**Принципы кадровой политики,  
актуальные для муниципальных учреждений социальной защиты населения (%)**

<i>Принцип</i>	<i>Актуален для всех учрежде- ний</i>	<i>Актуален для «своего учрежде- ния»</i>
Принцип разделения труда	0	8,33
Принцип соблюдения дисциплины	41,7	16,7
Принцип профессионализма и компетентности персонала	100	91,7
Принцип согласования личных и общественных интересов	16,7	8,33
Принцип устойчивости состава персонала	16,7	33,3
Принцип адаптации к новым условиям деятельности	33,3	50
Принцип эффективности работы персонала	50	58,3
Принцип подбора кадров в соответствии с предназначенной должностью	5	33,3
Принцип планирования в использовании кадровых ресурсов	41,7	25
Принцип ротации кадров, позволяющий обеспечить преемственность в деятельности	25,	33,3
Принцип состязательности и конкурентности	0	16,7
Принцип стимулирования высококачественной деятельности	41,7	66,7
Принцип воспитания, связанный с ответственностью за выполнение служебного долга и уважением к законам государства	41,7	50

16,7 % респондентов отметили актуальность принципа согласования личных и общественных интересов и принципа устойчивости состава персонала. Следует отметить, что для своего учреждения только лишь 8,33 % респондентов посчитали актуальным принцип согласования личных и общественных интересов. Следует отметить, что, по исследованиям И. Ф. Албеговой, ведущими мотивами выбора специальностей «социальная работа» респонденты-учащиеся назвали «желание помочь людям», а также «стремление общаться с людьми» [1, с. 80], то есть молодые специалисты, приходя на работу в социальные учреждения, и не стремятся к огромным заработкам, но этот факт не учитывается руководителями учреждений, и они фактически не только не заботятся о том, чтобы в своей профессиональной деятельности работники реализовывали свои интересы, но даже не стремятся использовать эти стремления работников для целей учреждения.

Если же говорить о принципе состава персонала, то для своего учреждения 33,3 % респондентов считают этот принцип актуальным, при этом (как уже было отмечено выше) только 16,7 % респондентов считают этот принцип актуальным для всех учреждений социальной защиты. Реальная практика «увода» специалистов из других учреждений доказывает, что для своего учреждения постоянный состав важен. А для другого, равнозначного, – нет.

Не считают актуальными для учреждений социальной защиты принцип разделения труда и принцип состязательности и конкурентности. Но актуальность данных принципов для своего учреждения отмечают 8,33 % и 16,7 % респондентов соответственно. Причиной последнего является то, что в некоторых учреждениях существует система подсчета трудозатрат сотрудников и отделений, которая фак-

тически реализует эти принципы. Так, выше оцениваются трудозатраты, которые направлены на разделение труда социальных работников отделения надомного обслуживания и диспетчерской службы, также в учреждениях существует негласное соревнование между отделениями за наиболее высокий балл [8].

Следует отметить, что для своих учреждений респонденты самым актуальным считают принцип стимулирования качественной деятельности (66,7 %), который для всех учреждений социальной защиты является только третьим. На втором месте находится принцип эффективности работы персонала (66,7 %), на третьем – принцип адаптации к новым условиям деятельности и принцип воспитания ответственности за выполнение служебного долга.

Результаты изучения методов реализации кадровой политики представлены в таблице 3. Так как количество выборов не было ограничено, при представлении количества выборов в процентах, за сто процентов бралась сумма ответов. В данном вопросе она составила 24.

Таблица 3

**Наиболее действенные методы реализации  
кадровой политики муниципальных учреждений  
социальной защиты населения**

<i>Методы</i>	<i>Ранговое место</i>	<i>Кол-во выбо- ров (в %)</i>
Административные методы	1	37,5
Экономические	2	29,2
Социально-психологические	3	20,8
Морально-этические	4	12,5
Правовые		0

Как видно из таблицы 3, наиболее действенными респонденты считают административные методы (37,5%), которые реализуются в установлении норм принятия решений и контроле за их осуществлением. На втором месте – экономические методы (29,2 %). На третьем месте находятся социально-психологические методы (20,8 %) – способы воздействия на сознание и поведение персонала, нацеленное на создание деловой обстановки, творческое отношение к делу. На последнем месте находятся морально-этические методы (12,5 %). Любопытно, что ни один из респондентов не отметил правовые методы, что показывает ограниченность и неполное использование всего арсенала методов воздействия на персонал. Это в значительной степени снижает эффективность управления. Также на первых местах находятся те группы методов, которые являются традиционными. Это дает и положительные, и отрицательные эффекты: положительный заключается в том, что результат применения этих методов известен и гарантирован, а отрицательный – в том, что руководители не ищут новых путей воздействия на персонал, которые могут быть более эффективными и менее затратными с материальной точки зрения.

Отвечая на вопрос о методах набора персонала, большинство респондентов 41,2 % (таблица 4) ответили, что при подборе персонала ориентируются на привлечение высококвалифицированных специалистов с предложением им более выгодных условий.

Таблица 4

#### Способы набора персонала в муниципальных учреждениях социальной защиты населения

<i>Способ</i>	<i>Кол-во выборов (в %)</i>
Привлечение выпускников профессиональных учебных заведений различных уровней	35,2
Ориентация на высококвалифицированных специалистов	41,2
Привлечение безработных и выпускников общеобразовательных школ	11,8
Другие способы: «ярмарки вакансий КГЦЗН», «через ГЦЗН»	11,8

Из таблицы 4 видно, что на втором месте ориентация на выпускников учебных заведений соответствующего профиля (35,2 %). При этом следует отметить, что средний возраст работников данной сферы в городе Кемерово 40–45 лет [8].

Привлечение безработных и выпускников общеобразовательных школ занимает третье место (11,8 %). При этом следует отметить, что данный способ набора персонала относится к такой технологии работы, как волонтерство, которая имеет достаточно широкое распространение в тех комплексных центрах социального обслуживания, которые работают с клиентами, проживающими в частном секторе.

Также 11,8 % ответов на данный вопрос респонденты сформулировали сами (таблица 4), при этом

эти ответы фактически не отличаются от предложенных нами ответов, но при этом не позволяют судить о том на специалистов какого уровня ориентирован отбор персонала, так как на молодежную биржу труда обращаются и молодые специалисты, и выпускники школ, то же самое касается и биржи труда г. Кемерово: там на учете может стоять и выпускник профессионального училища, и опытный специалист.

Изучая формы обучения в учреждениях социальной защиты населения, мы получили следующие данные (табл. 5).

Таблица 5

#### Формы обучения персонала в муниципальных учреждениях социальной защиты населения

<i>Форма обучения</i>	<i>Кол-во выборов (в %)</i>
На рабочих местах	40
Участие в различных семинарах	26,7
В специализированных учебных центрах вне учреждения	20
Иные формы: «семинарские занятия на базе центра», «обучение в школе социального работника»	13,3
В учебном центре учреждения	0

Чаще всего (40 %) обучение происходит прямо на рабочем месте, это оправданно, так как при найме персонала руководители в большинстве случаев ориентируются на профессионалов. В большинстве случаев мы говорим об обучении новым технологиям работе с клиентами, которые на сегодняшний день внедряются в деятельность учреждений социальной защиты населения. На втором месте такая форма обучения, как участие в семинарах (26,7 %); в данном случае мы говорим о семинарах, посвященных обмену опытом между учреждениями социальной защиты города и области. На третьем месте (20 %) – обучение в специализированных учебных центрах вне учреждения. Данная форма занимает третью позицию, потому что, если мы говорим о получении дополнительного образования, в преобладающем большинстве случаев это происходит за счет работника и не компенсируется ему. Далее респонденты отметили такие формы, как обучение в школе социального работника, семинарские занятия на базе Центра. Следует отметить, что обе формы являются частным случаем предложенного нами ответа «в учебном центре предприятия».

Таким образом, анализ анкет позволяет сделать вывод, что руководство учреждений социальной защиты населения предпринимает попытки проанализировать причины негативного состояния в работе с персоналом и устранить их. С точки зрения механизмов, которые используются руководством, кадровая политика муниципальных учреждений социальной защиты вряд ли может быть отнесена к рациональному типу.

Анализ данных свидетельствует также, что руководство муниципальных учреждений социальной защиты населения делает ставку на проверенные

методы инструментов, скорее, принуждения, чем побуждения людей к труду, широкое применение различного рода санкций, чем на использование мотивационных механизмов акцентирования значимости профессиональной деятельности, профессиональный и квалификационный рост, одобрение за успехи и удовлетворение социальных запросов работников.

Также анализ анкет позволяет следующим образом описать кадровую политику муниципальных учреждений социальной защиты: цель кадровой политики муниципальных учреждений социальной защиты – создание стабильного, профессионального коллектива сотрудников, создание им условий для дальнейшего профессионального совершенствования и карьерного роста.

#### Литература

1. Албекова, И. Ф. Исследование мотивации социальных работников [Текст] / И. Ф. Албекова // СОЦИС. – 2005. – № 1. – С. 78 – 81.
2. Анисимов, В. М. Кадровая служба и управление персоналом: практическое пособие кадровика [Текст] / В. М. Анисимов // Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М.: Экономика, 2003. – 704 с.
3. Башмаков, В. И. Оценка актуальности направлений кадровой политики муниципальных учреждений [Текст] / В. И. Башмаков. – Режим доступа: URL: [www.isras.ru](http://www.isras.ru).
4. Граждан, В. Д. Теория управления: учеб. пособие [Текст] / В. Д. Граждан. – М.: Гардарики, 2005. – 416 с.
5. Петров В. Н. Кадровая политика. Обучение. Повышение. Перемещение. Подготовка персонала [Текст] / В. Н. Петров. – М.: КАДРЫ, 2000. – 134 с.
6. Поварич, И. П. Теоретические и прикладные аспекты стимулирования труда / И. П. Поварич, М. В. Колмагоров: монография [Текст]. – Кемерово: ЮНИТИ ЛТД, 2002. – 221 с.
7. Шуваева, В. В. Непрерывное образование государственных (муниципальных) служащих [Текст] / В. В. Шуваева // Управление персоналом. – 2005. – № 8. – С. 32 – 36.
8. Хомякова, И. И. Мотивация и стимулирование труда социальных работников в КЦСОН [Текст] / И. И. Хомякова, Е. В. Филатова // Сборник трудов студентов и молодых ученых Кемеровского государственного университета, посвященный 60-летию Победы в Великой Отечественной войне. – Вып. 6. – Кемерово: Полиграф, 2005. – С. 359 – 360.
9. Ярская-Смирнова, Е. Р. Профессионализация социальной работы в России [Текст] / Е. Р. Ярская-Смирнова // СОЦИС. – 2001. – № 5. – С. 86 – 95.