

УДК 376.1-056.3:32:331.108

*Т.М. Дегтяренко*

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ КОРЕКЦІЙНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ ДОПОМОГИ**

В статті автором продовжується аналітичний огляд кадрової політики в системі корекційно-реабілітаційної допомоги розпочатий у попередніх публікаціях; зроблено спробу визначити можливості підвищення її якості на інституціональному рівні.

**Ключові слова:** ефективність, кадрова політика, система корекційно-реабілітаційної допомоги, особи з психофізичними порушеннями та/або з інвалідністю.

В статті автором продовжується аналітичний огляд кадрової політики в системі корекційно-реабілітаційної допомоги, начатий в попередніх публікаціях; зроблено спробу визначити можливості підвищення її якості на інституціональному рівні.

**Ключевые слова:** эффективность, кадровая политика, система коррекционно-реабилитационной помощи, лица с психофизическими нарушениями и/или с инвалидностью.

Розширення спектру соціальних послуг особам з психофізичними порушеннями та/або з інвалідністю та впровадження інноваційних підходів до надання допомоги особам з психофізичними порушеннями змінює організаційно-управлінські підходи до її здійснення. Це у свою чергу обумовлює зміни кадрової стратегії та кадрової політики, як на державному рівні, так і на рівні закладів, що здійснюють цю допомогу, як одного із компонентів, що забезпечує її якість.

Все зазначене вище дозволяє стверджувати, що наукова розробка організаційно-методичних підходів і технологій управління процесом корекційно-реабілітаційної допомоги та реалізації кадрової політики під час її реалізації стають актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Звертання нами в попередніх публікаціях до наукових джерел тих галузей, що здійснюють корекційно-реабілітаційну допомогу, дозволило встановити, що в галузі соціального забезпечення управлінські аспекти соціальної роботи вивчали М.Ф. Головатий, Г.А. Дмитренко, М.П. Лукашевич, М.Б. Панасюк, І.Л. Петрова та ін. Серед питань, розглянутих ними, можна виділити проблеми соціальної політики, питання менеджменту на макро- та мікрорівні, сучасні підходи до

розуміння менеджменту соціальної роботи, наукове консультування та проектування у галузі управління соціальною роботою, зокрема з мотивації та оцінювання персоналу соціальних служб.

Окремим організаційно-управлінським аспектам діяльності адміністрації під час упровадження інклюзивної освіти присвячено праці Л.І. Даниленко. Питанням школознавства у спеціальних закладах приділено увагу в публікаціях І.Г. Єременко, С.П. Миронової, В.О. Липи, Л.В. Андрєєвої, К.О. Волкової, Т.О. Григор'євої, В.В. Засенко, Н.Ф. Засенко та ін. Але наукових праць, присвячених кадровій політиці у галузі спеціальної освіти, у доступній нам літературі ми не знайшли.

Нагадаємо, що в попередніх наших публікаціях зазначено, що однією із внутрішніх функцій держави є соціальний захист населення, зокрема осіб з психофізичними порушеннями та/або з інвалідністю, та забезпечення якості їх життя. Базовою у забезпеченні прав осіб з особливими потребами є корекційно-реабілітаційна допомога, без якої процеси формування та розвитку їх особистості ускладнюються, що в подальшому обумовлює труднощі їх інтеграції у соціум. Кадрова політика в системі корекційно-реабілітаційної допомоги повинна бути спрямована саме на забезпечення високопрофесійного кадрового потенціалу, здатного забезпечити ефективність виконання покладених завдань з надання послуг особам з психофізичними порушеннями та/або з інвалідністю. Актуальними стають наукові пошуки з розробки теоретичних і методичних аспектів оцінки забезпечення кадрами системи корекційно-реабілітаційної допомоги, результати яких можуть в подальшому застосовуватись при ліцензуванні означеної діяльності. Розвиток нових підходів у кадровій політиці буде виконувати в аспекті виконання державних завдань не лише забезпечуючу функцію, але і буде слугувати каталізатором прогресивних зрушень у допомозі особам з психофізичними порушеннями та/або з інвалідністю. Продовжуючи розгляд зазначених питань ми звернулися до нормативно-правових документів.

В останніх проектах нормативних документів визначено сучасне розуміння поняття "кадрова політика". Пригадаємо, що *державна кадрова політика* – це стратегія держави з формування й раціонального використання кадрового потенціалу суспільства [6; 1]. Розвиток державної кадрової політики обумовлює розвиток кадрової політики на місцях. Слід зазначити, що *кадрова політика*, за сучасними підходами, розглядається як складова політики взагалі, та політики у соціально-гуманітарній сфері, зокрема. *Галузева кадрова політика* є складовою державної кадрової політики, яка базується на державних пріоритетах з урахуванням галузевих особливостей та потреб і відповідних ресурсів [6]. Розвиток державної кадрової політики обумовлює розвиток

політики на місцях, яку можна визначити як складову управління персоналом у певному закладі, галузі, регіоні.

Важливим моментом при цьому є виявлення структури кадрового потенціалу, зокрема *демографічного* потенціалу закладу та *індивідуального* потенціалу працівників. *Демографічний* потенціал визначається залежно від відповідної чисельності працівників (інтенсивний фактор) та їх статєвовікової (екстенсивний фактор) структури й може слугувати одним із критеріїв у превентивній кадровій політиці. *Індивідуальний* потенціал одного працівника складається із психофізіологічного, освітнього, інтелектуального та культурно-особистісного потенціалів. В умовах ринкової економіки *пріоритетним є освітній потенціал (виділено нами – Д.Т.)* [2, 52], який визначається загальноосвітньою та професійно-кваліфікаційною підготовкою працівників.

При класифікації кадрової політики автори [7, 128-132; 5, 154-155] визнають одним із її критеріїв "рівень усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів і пов'язаним з цим рівнем безпосереднього *впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації*". За цим критерієм пропонується виділяти такі типи кадрової політики: пасивну, реактивну, превентивну, активну.

Розглянемо реалізацію кадрової політики у закладах, що здійснюють допомогу дітям з психофізичними порушеннями, аналізуючи ситуацію що склалася в Україні за визначеними вище типами кадрової політики.

**Мета статті:** провести аналітичний огляд кадрової політики у системі корекційно-реабілітаційної допомоги та зробити спробу визначити можливості підвищення її якості на інституціональному рівні.

**Виклад основного матеріалу.** *Пасивна кадрова політика* має місце в ситуації, коли керівництво організації не має вираженої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна *відсутність прогнозу кадрових потреб*, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки [7].

Сучасний стан забезпечення кадрами навіть системи спеціальних закладів викликає занепокоєння в наслідок невідповідного забезпечення кадрами з дефектологічною підготовкою. Розширення загального корекційно-реабілітаційного простору призвело до загострення цієї проблеми. Й вирішення проблем на місцях

здійснюється за сценарієм визначеним у наступному типі кадрової політики.

*Реактивна кадрова політика.* У руслі цієї політики керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, *відсутність достатньо кваліфікованих працівників* для вирішення поточних завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці [7].

Так, наприклад, введення інклюзивної освіти та відкриття спеціальних класів в загальноосвітніх школах без забезпечення цього процесу кадрами з відповідною освітньою підготовкою, обумовлює низьку якість надання освітніх послуг та зводить нанівець корекційно-розвиткову роботу. Відсутність у закладів фахівців може призводити й до проблем з надання реабілітаційних послуг, що в подальшому може призвести до збільшення відсотку інвалідизації населення. У педагогів загальноосвітніх шкіл без відповідної підготовки як правило відсутня мотивація до здійснення цих специфічних послуг, які пов'язані зі збільшенням як навчального навантаження у зв'язку з розробкою індивідуальних планів навчання та змінами вимог до ведення поточної документації. У зв'язку зі специфічністю педагогічних підходів до навчання та виховання дітей з певною нозологією спостерігаються також проблеми педагогічного персоналу психологічного характеру.

Отже, при зарахуванні у заклад дитини з особливими освітніми потребами виникає тимчасова кризова ситуація, й керівництво закладу має вживати заходи з її локалізації. Ці заходи орієнтовані на екстрене вирішення кадрових проблем у ситуації, що склалася. Хоча в програмах розвитку закладу кадрові проблеми виділяються і розглядаються спеціально, але не прогнозоване зарахування дітей особливими потребами яке ми спостерігаємо у сучасній практиці, обумовлює основні труднощі середньострокового прогнозування кадрових потреб.

*Превентивна кадрова політика.* У справжньому значенні слова ця політика має місце лише тоді, коли керівництво закладу має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. У закладах застосовуються не тільки засоби діагностики персоналу, але й здійснюється прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації даються короткостроковий і середньостроковий прогнози потреб у кадрах (як якісних, так і кількісних), сформульовані завдання розвитку персоналу. Основна проблема таких закладів – розробка цільових кадрових програм [7].

Застосування превентивної кадрової політики під час організації допомоги дітям з психофізичними порушеннями та/або з інвалідністю ускладнюється, з *одного боку*, відсутністю єдиної інформаційної бази стосовно цієї категорії дітей, що не дозволяє, в свою чергу, розробити

прогнози потреб у кадрах відповідно до їх майбутнього місця виховання та навчання. А отже заклади не можуть включити цей вид роботи в середньострокові прогнози. З *іншого боку*, недостатністю обсягу інформації про якісний склад кадрового потенціалу закладу. Збір даних щодо забезпечення спеціальної освіти фахівцями з відповідною освітою не ведеться ні на державному, ні на галузевому рівнях. Це обумовлено, зокрема, змістом статистичних даних щодо вікового, освітнього цензу працівників закладів. Так, існуюча форма збору статистичних даних про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (форма № 6-ПВ), містить у собі лише узагальнені дані про кадровий склад закладів. Відсутність таких звітів не дозволяє мати реальну картину про стан забезпечення спеціальної освіти кадрами з дефектологічною підготовкою. Ситуація у кадровій політиці ускладнюється з введенням інклюзивної освіти та інтегрованого навчання. Зазначені вище факти ускладнюють проведення превентивної кадрової політики.

*Активна кадрова політика.* Якщо керівництво має не тільки прогноз, а й засоби впливу на ситуацію, та здатне розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації, то ми можемо говорити про справді активну політику [7].

Але механізми, якими користується керівництво при аналізі ситуації недосконалі. Це призводить до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації й опису). Відповідно до цього автори виділяють два підвиди активної кадрової політики – раціональну й авантюристичну.

При *раціональній кадровій політиці* керівництво закладу одержує якісний діагноз і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба закладу має не тільки засоби діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку організації подаються короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

При *авантюристичній кадровій політиці* керівництво закладу не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба, як правило, не має у своєму розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку закладу, але не проаналізованих з погляду зміни

ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить мало аргументованому, але, можливо, правильному уявленні про цілі роботи з персоналом [7, 128-132; 5, 154-155].

Для здійснення *активної раціональної* та впровадження *превентивної* кадрової політики керівник кожного закладу повинен мати уявлення про зміст корекційно-реабілітаційної допомоги та модель її реалізації. Незалежно від місця перебування дитини (у лікувальному, освітньому закладі чи закладі реабілітації, соціального забезпечення) робота з надання корекційно-реабілітаційної допомоги у її повному обсязі не повинна перериватися (*можна висунути ідею – "корекційно-реабілітаційна допомога ходить за дитиною"*). Тільки при такому підході буде максимально досягнуто її ефективність.

Ця вимога посилює увагу до забезпечення процесу корекційно-реабілітаційної допомоги фахівцями, а отже до кадрової політики. Оскільки в державних нормативних документах визначено, що діти з психофізичними порушеннями *мають право* на отримання *дефектологічної допомоги* [4] та в [3] визначено, що навчання та виховання (освітні послуги) повинні надавати вчителі-дефектологи з *відповідною підготовкою*. То, у практичній діяльності під час надання допомоги дітям з психофізичними порушеннями, до цього питання слід відноситись виважено та змінити важелі управління процесом, зокрема через зміну кадрової політики.

**Висновки.** Підсумовуючі слід зазначити, що зміна підходів до надання послуг особам з психофізичними порушеннями впливає на мету діяльності певного закладу, що її здійснює, й обумовлює зміну стратегії його діяльності. В свою чергу, зміна стратегії діяльності закладу впливає на кадрову стратегію та кадрову політику: на теоретичні погляди, ідеї вимоги, принципи, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, їх форми і методи. Це, в свою чергу, обумовлює зміни стратегії роботи з кадрами не тільки у певному закладі, а й у галузі, регіоні, державі. Можна прослідкувати ланцюг: кадрова політика (кадровий потенціал) закладу ↔ кадрова політика (кадровий потенціал) галузі ↔ *ринок праці* ↔ кадрова політика (трудова потенціал) регіону ↔ *соціально-економічний потенціал регіону* і т.д. (рис. 1).

Автором кадрова політика розглядається у якості умови забезпечення якості корекційно-реабілітаційної допомоги особам з психофізичними порушеннями. В процесі вивчення проблеми визначено, що політика рівних можливостей отримання допомоги особами з психофізичними порушеннями та/або з інвалідністю, існуюча у світовому співтоваристві та визнана на державному рівні, зобов'язує керівників посилити кадрову політику у плані набору персоналу та обумовлює посилення уваги до рівня їх фахової підготовки. Це вимагає посилення уваги до формування *кадрового*

(трудового) потенціалу кожного регіону(країни), в межах території якого(ої) здійснюється ця допомога.

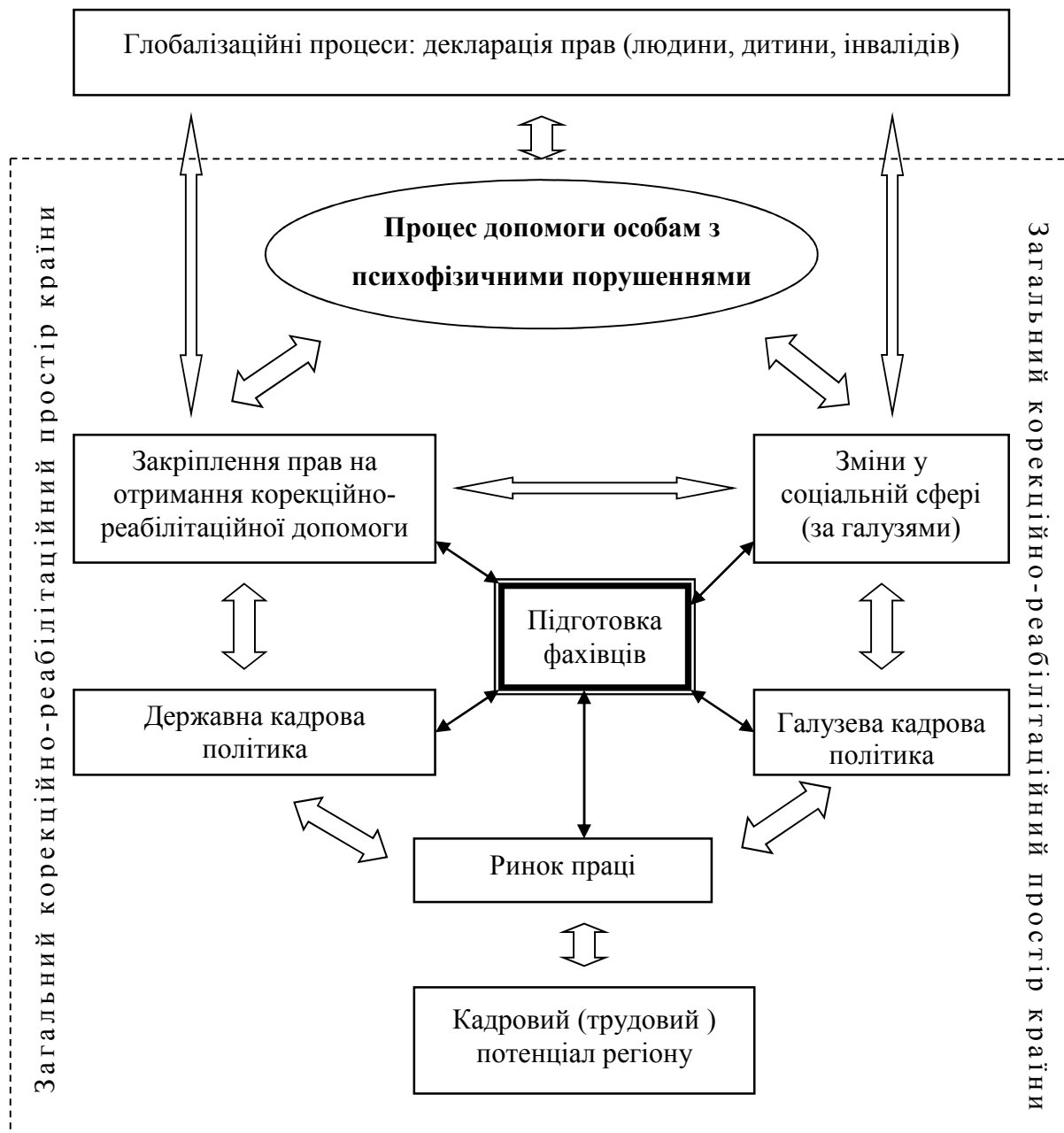


Рис. 1. Формування кадрового (трудового) потенціалу для забезпечення процесу корекційно-реабілітаційної допомоги

### Список використаних джерел

1. Дегтяренко Т.М. Підготовка фахівців до управління процесом корекційно-реабілітаційної допомоги дітям з психофізичними порушеннями: постановка проблеми // Дидактичні та соціально-психологічні аспекти корекційної роботи у спеціальній школі : наук. -метод. Зб. : вип. 11 / За ред. В.В. Засенка. – К.: Науковий світ, 2009. – С. 82-88.
2. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: Монография / Ирина

- Олеговна Джаин. – Суми: ИТД "Университетская книга", 2002. – 250 с.
3. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 80 "**Соціальні послуги**" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/vipusk-80/>.
  4. Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про охорону дитинства" (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2005, N 11, ст.202) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
  5. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. – 592 с.
  6. Стратегія державної кадрової політики на 2011- 2020 роки (проект) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.guds.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=326345](http://www.guds.gov.ua/control/publish/article?art_id=326345).
  7. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 423 с.

In the article the author continues an analytical review of personnel policy in the system of correctional-rehabilitation help which began in previous publications; an attempt to identify opportunities to improve quality at the institutional level was done.

**Keywords:** efficiency, personnel policies, the system of correctional-rehabilitation help, persons with mental and physical impairments and/or with disabilities.

*Отримано 3.10.2011*

УДК 376.1 – 056.262 – 056.263

*Т.В. Золотарьова*

## **ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДИКИ СТИМУЛЮВАННЯ КОРЕКЦІЇ ПОРУШЕНЬ**

У статті обґрунтовано основні особливості методики стимулювання корекції порушень, проаналізовано взаємозв'язки між її елементами. Охарактеризовано зміни, які відбуваються в системах "особистість" і "дефект" учасників корекційного процесу під час застосування даної методики.

**Ключові слова:** методика, синергетичні методи корекції, психофізичні порушення.