

Заруцкая Е.А.
ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

Многообразие подходов к определению сущности организационной культуры, выделению ее ключевых элементов, а также методов диагностики затрудняют проведение комплексной оценки организационной культуры компании. В статье рассмотрены основные направления исследований в этой области и соответствующие им инструменты диагностики организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, элементы и уровни организационной культуры, диагностика организационной культуры, инструменты прямой и косвенной диагностики.

Zarutskaya E.A.
APPROACHES TO THE RESEARCH ON CORPORATE
CULTURE OF A COMPANY

The diversity of approaches to define the gist of corporate culture and single out its key elements, as well as methods of diagnostics, makes it difficult to carry out a comprehensive assessment of a company's corporate culture. The article deals with the main research trends in this field, as well as respective methods of corporate culture diagnostics.

Keywords: corporate culture, elements and levels of corporate culture, diagnostics of corporate culture, methods of direct and indirect diagnostics.

Вопросы изучения организационной культуры актуальны для современных организаций. Руководители заинтересованы в поиске инструментов повышения эффективности деятельности персонала, одним из которых является организационная культура компании. Проведенные исследования подтверждают, что большинство финансово успешных компаний (General Electric, IBM, Procter & Gamble др.) имеют ярко выраженную организационную культуру [5]. В связи с этим встает вопрос о необходимости ее целенаправленного формирования и развития. Для этого необходимо четкое понимание элементов организационной культуры, ее уровней, а главное – методов ее изучения.

В данной статье автор ставит своей целью рассмотреть основные подходы к выделению элементов организационной культуры, а также соответствующие им методы и методики ее диагностики.

В настоящее время среди исследователей нет единого мнения по поводу того, какие компоненты образуют организационную культуру. Американский психолог, теоретик и практик менеджмента, основатель научного направления «Организационная психология» Эдгар Шейн выделяет три уровня корпоративной культуры (рисунок 1) [15].

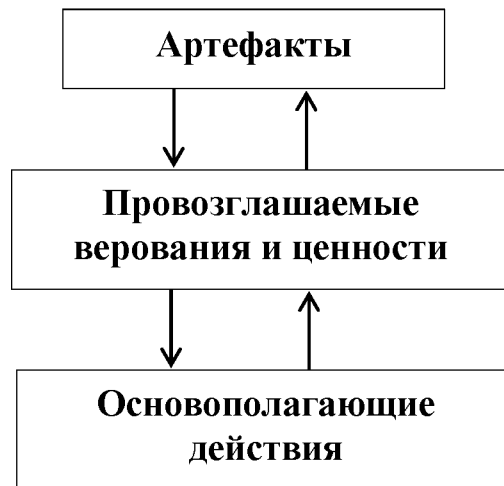


Рисунок 1. Уровни корпоративной культуры по Э. Шейну.

Первый уровень «поверхностный» или «символический» включает такие видимые внешние факты (артефакты), как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, табу, ритуалы, традиции и т.п. Но несмотря на то, что артефакты легко обнаружить, дешифровка и их интерпретация в терминах организационной культуры затруднительна.

Второй уровень – декларируемые верования и ценности (стратегии, цели, философия) разделяемые членами организации. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Третий, «глубинный» уровень включает основополагающие представления, которые трудно осознать даже самим членам организации. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

В свою очередь Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использованию;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование [2].

Еще один подход к структуризации и выделению уровней организационной культуры предложили эксперты Бостонской консульта-

ционной группы Теренс Дил и Алан Кеннеди. В своей книге «Корпоративные культуры» (1982 г.) они представили результаты анкетирования восьмидесяти американских фирм различного уровня успешности, которое было основано на вопросах наличия корпоративных ценностей, т.е. разделяемых всеми членами организации представлений о компании и ее миссии, о степени осведомленности персонала в этих ценностях и о том, какое влияние они оказывают на жизнь работников фирмы [9]. Авторы пришли к заключению, что в финансово преуспевающих компаниях есть яркие личности, лидеры, которые влияют на персонал и со временем становятся легендами, есть специфические обряды и ритуалы, которые представляют собой церемонии, проводимые для того, чтобы отметить важные для компании события и пр. Удачливые корпорации «пускают в обращение ценности и убеждения, а не только свою продукцию» [4]. В результате Т. Дил и А. Кеннеди выделили четыре уровня корпоративной культуры (таблица 1).

Таблица 1. Уровни корпоративной культуры по Т. Дилу и А. Кеннеди

Уровни корпоративной культуры	Определения
Ценности	Разделяемые всеми членами организации представления о компании и ее благе
Герои	Люди, которые преднамеренно или интуитивно доносят основные ценности фирмы до остальных работников и соблюдают ее корпоративную культуру
Ритуалы	Церемонии, проводимые с целью отметить важные для компании события
Структура общения	Каналы неформальных коммуникаций, по которым сотрудники получают сведения о предыдущих уровнях организации

Существуют и другие подходы, которые позволяют идентифицировать ту или иную культуру. Например, Стеклова рассматривает организационную культуру как сложную систему, имеющую следующие структуры:

- ценностно-нормативную (ценности, корпоративные традиции, ритуалы, корпоративные нормы и правила и др.),
- организационную структуру (формальная и неформальная структура, структура власти и лидерства, традиции и правила «внутреннего распорядка»),
- структуру коммуникаций (структура формальных и неформальных информационных потоков, качество коммуникаций, направленные действия по «внутреннему PR» и др.),

- структуру социально-психологических отношений (структуру взаимных симпатий, выборов, предпочтений, система ролей в организации, конфликтность, отношение к руководителям и др.),
- игровая (мифологическая) структура (корпоративные предания, мифы и легенды о «героях» и «антигероях», «игры, в которые играют сотрудники и боссы» и др.),
- структура внешней идентификации (фирменного стиля) (имидж организации, реально воспринимаемый имидж, рекламные атрибуты и др.) [12].

При этом автор отмечает, что «каждая структура представляет собой срез организационной культуры в какой-то важной для анализа плоскости, отражает один аспект деятельности организации. Эти срезы могут пересекаться, т.е. содержать одинаковые элементы, но рассмотренные с разных точек зрения» [12].

Неоднозначность подходов к выделению компонентов организационной культуры приводит к разрозненности предлагаемых методов, которые зачастую не позволяют провести комплексную диагностику организационной культуры. В первую очередь это относится к зарубежным методикам, которые, как правило, сосредотачиваются на отдельных элементах организационной культуры. Среди них – Методика ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна, Методика Ч. Ханди, «Шкалы организационных парадигм» OPS Л. Константина и др. (таблица 1).

По Э. Шейну методы изучения организационной культуры различаются уровнем вовлеченности исследователя в организацию и уровнем вовлеченности членов организации в процесс сбора данных. Подход Шейна также называют этническим исследованием, которое включает в себя следующие основные методы:

1. Демографическая статистика (методы: фотографирование внешнего облика, изучение доступной информации, наблюдение за организацией, появление инкогнито, присутствие на совещаниях).
2. Наблюдение.
3. Изучение устного фольклора.
4. Анализ документов.
5. Изучение сложившихся в организации правил и традиций.
6. Изучение сложившейся практики управления.
7. Интервью.
8. Анкетный опрос.

В тоже время отечественные исследователи предлагают свои подходы к выделению и группировке методов исследования организационной культуры. Так, Соломанидина Т.О. выделяет три основных подхода к изучению организационной культуры, каждый из которых предполагает свои методы исследования и анализ: холистический,

метафорический (или языковой) и количественный подход [11]. Первый подход предполагает глубокое погружение исследователя в культуру как сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива. При этом основной целью исследователя – стать «своим человеком» для дальнейшего получения информации путем таких инструментов как: хронометраж, ведение дневника, наблюдения [16]. Метафорический (языковой) подход заключается в изучении образцов действующих нормативно-методических документов, отчетов, особенности языка этих документов, баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании [16]. В качестве инструмента получения подобной информации является контент-анализ. Количественный подход предполагает использование анкетирования, интервью, фокус-групп и других подобных методов, заимствованных из социологии.

Стеклова О.Е. выделяет два подхода к диагностике организационной культуре, которые выделяет:

1. Идеографический («понимающий», «интерпретативный»), в основе которого лежит использование качественных методов, в том числе традиционный анализ документов организации, включенное монографическое наблюдение (исследование), глубинные интервью.

2. Формализованный (количественный), характеризующийся использованием различных стандартизированных опросников. Среди формализованных методов можно выделить:

- социологические исследования (анкетирование, интервью);
- концепцию Г. Ховштеде;
- измерения Э. Шейна;
- модель С. Ханди;
- модель Денисона [12].

В рамках данной статьи автор предлагает объединить методы диагностики организационной культуры в две группы, а именно – группу инструментов прямой и косвенной диагностики (таблица 2). В свою очередь первая группа включает в себя количественные и качественные методы исследования. Группа количественных методов характеризуется использованием различных стандартизированных опросников, и проводится в форме анкетирования, интервьюирования [5]. К ней в основном относят уже разработанные методики, которые, как правило, направлены на выявление преобладающего типа организационной культуры, а также организационных ценностей (как приоритетов или предпочтений) и поведенческих норм (ожиданий) в отношении поведения и взаимодействия членов организации. Качественные методы исследования включают фокус-группы, полуструктурированное и

глубинное интервьюирование, тестирование.

К инструментам прямой диагностики также относят группу качественных методов исследования, которые включают фокус-группы, полуструктурированное и глубинное интервьюирование, тестирование (Соломанидина Т.О. определяет эти методы как метафорические) (таблица 2).

Таблица 2. Инструменты диагностики организационной культуры компании

№	Направление исследований	Инструменты диагностики
1. Инструменты прямой диагностики		
1.1.	Количественные методы исследования (анкетирование, интервьюирование, анализ статистических данных)	
1.1.1	Тип организационной культуры	Методика OCAI К. Камерона и Р. Куинна «Опросник организационной культуры» Д.Р. Дэнисона Методика Ч. Ханди «Определение типов национальных культур» Г. Хофштеде «Шкалы организационных парадигм» OPS Л. Константина «Профиль организационных характеристик» Р. Лайкерта «Организационные идеологии» Р. Харрисона «Методика оценки национально-культурных различий» (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер) и др.
1.1.2	Организационные ценности	«Вопросник организационных убеждений» М. Сашкина «Анкета корпоративной культуры» Гласера «Методика ценностных ориентаций» М. Рокича и др.
1.1.3	Нормы и ожидания*	«Вопросник организационной культуры» Р. Кука и Дж. Лафферти «Анкета культурного разрыва» Р. Килманна и М. Сакстона
1.2.	Качественные методы исследования (фокус-группы, полуструктурированное и глубинное интервьюирование, тестирование)	
2. Инструменты косвенной диагностики		
2.1.	История развития организации Стратегические документы компании Организационная структура Управление персоналом Система планирования и контроля Внутренние и внешние системы контроля	Анализ документов, внутриорганизационной документации, отчетности, а также особенности языка этих документов

Продолжение таблицы 2

2.2.	«Внешность» фирмы (здание, окружение) «Проходная» (помещение для посетителей, ритуал их приема) «Экскурсия по фирме»	Обход фирмы
2.3.	Наблюдение заседаний	Включенное наблюдение Клиническое интервью (по Э. Шейну)
2.4.	Изучение баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании и др.	Изучение устного фольклора
2.5.	График работы Виды деятельности Поведение руководителя Взаимодействие с сотрудниками и др.	Фотография рабочего дня руководителя
2.6	Формы взаимодействия участников Перечень обсуждаемых вопросов и др.	Участие в собрании трудового коллектива

*Вышеперечисленные механизмы диагностики относятся к закрытым методикам. Они используются в западных консалтинговых компаниях, и сами анкеты практически невозможно найти в открытых источниках

К. Камерон и Р. Куинн в работе «Диагностика и изменение организационной культуры» предложили свой инструмент оценки текущего и желательного состояния организационной культуры. Разработанная авторами типология построена на концепции «конкурирующих ценностей» (Competing Values Framework). В основе классификации организационных культур находятся два главных критерия:

- «стабильность и контроль – «гибкость и дискретность»,
- «внутренняя ориентация и интеграция – внешняя ориентация и дифференциация».

Первый критерий определяет, насколько исследуемая организация склонна к переменам (обладает высокой степенью адаптивности) или стабильности, а второй – ориентацию на внутреннее или внешнее окружение. В результате образуются четыре типа корпоративной культуры, а именно: клановая, адхократическая, рыночная и бюрократическая. Анализ корпоративной культуры организации включает шесть ключевых направлений:

1. Важнейшие характеристики организации.
2. Стиль лидерства.
3. Управление работниками.
4. Связующая сущность организации.
5. Стратегические цели.

6. Критерии успеха.

Инструментарием методики ОСАІ являются анкета, инструкция к анкете, технология обработки результатов анкетирования и графическое изображение, анализ результатов и их интерпретация. Полученные оценки трансформируются в график, на котором видны склонности к тому или иному типу организационной культуры (рисунок 2,3) [3].



Рисунок 2. Типы корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

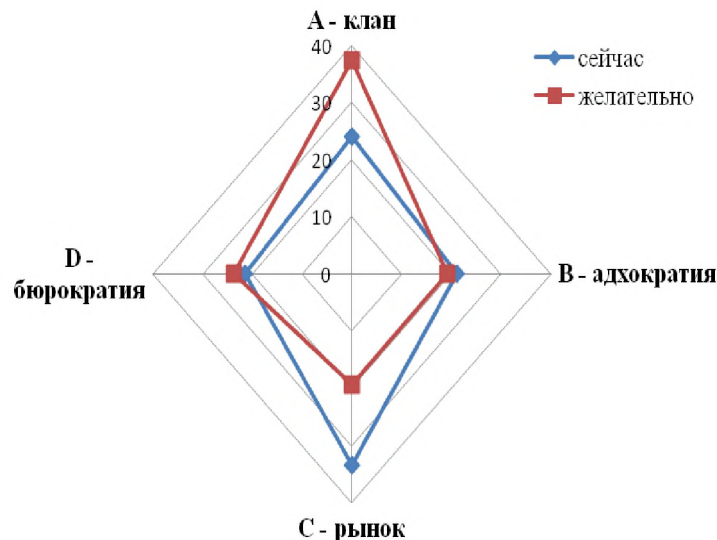


Рисунок 3. Пример рамочной конструкции «Важнейшие характеристики организации»

Модель Денисона – это результат исследовательской работы доктора Дениэла Денисона профессора организационного развития Международного института развития менеджмента в Лозанне, Швей-

цария [13]. Основной сферой научных исследований Д. Денисона является взаимосвязь организационной культуры и ключевых бизнес-показателей, таких как возврат инвестиций, рост продаж, качество, инновации и степень удовлетворённости сотрудников.

В основе модели лежит две оси: «гибкость» (гибкость – устойчивость) и «фокус» (внешний – внутренний). Д. Дэнисон использует те же шкалы, что и К. Камерон и Р. Куинн, но выделяет четыре основных составляющих корпоративной культуры (по количеству секторов – миссия, способность к адаптации, вовлеченность и согласованность) и каждый из них подразделяет на три показателя (рисунок 4). Итого в предложенной модели двенадцать показателей, по каждому из которых оценивается степень развития корпоративной культуры данной компании.

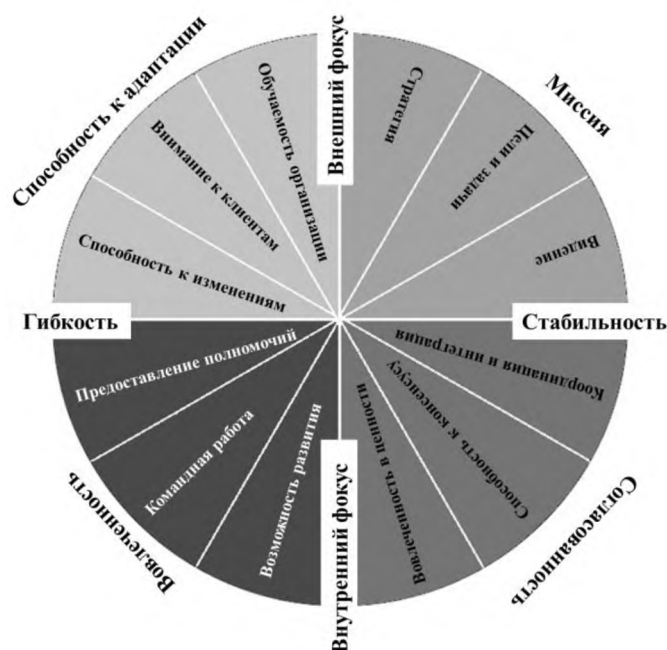


Рисунок 4. Модель корпоративной культуры Д. Дэнисона.

Для оценки организационной культуры Денисоном разработана анкета, которая включает в себя шестьдесят утверждений, описывающих различные аспекты культуры. Каждому индикатору организационной культуры соответствует пять утверждений. После анкетирования проводится подсчет баллов по каждому индикатору в среднем по всем респондентам.

Диагностика организационной культуры по методике Денисона показала, что она имеет как сильные стороны, так и некоторые недостатки [10]. Так, сущность некоторых утверждений неоднозначно воспринимается российскими респондентами. Сложно также респондентам оценить в баллах эти утверждения применительно к своей организации. Поэтому анкета Денисона была существенно переработана российскими авторами (А.П. Балашов, А.В. Непомнящий) [1].

Еще одной методикой, позволяющей диагностировать организационную культуру компании – методика ирландского эксперта по организационной психологии Чарльза Ханди. По его мнению, существуют несколько видов сил, действующих в организациях, – это сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности. В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура. На основе своих исследований Ч. Ханди выделил 4 типа организационной культуры, отличающихся способом распределения власти, ценностными ориентациями работника, характером отношений между личностью и организацией, а также структурой организации и характером ее деятельности. Каждому из этих типов Ч. Ханди дал названия-метафоры, соответствующие именам четырех богов древнегреческой мифологии: Зевса, Аполлона, Афины и Диониса. Соответственно типы культур были определены как: культура власти, культура роли, культура задач и культура личности [14].

По мнению Ч. Ханди, в одной организации в процессе её эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырёх типов культур.

Для определения типа культуры Ч. Ханди разработал анкету, которая включает 15 утверждений, каждое из которых имеет четыре варианта ответа. По полученным результатам можно понять не только то, какой видят сотрудники организационную культуру, но и как она соотносится с их ожиданиями, а также увидеть. Результаты оформляются в виде рамочной конструкции, пример которой представлен на рисунке 5.

Л. Константин в рамках своей концепции вводит понятие «организационная парадигма», под которой «понимает образ (модель), включающей совокупность основополагающих и часто неявных представлений сотрудников о том, что такое организация, какой она может и должна быть, а также способ восприятия и осмысления организационной жизнедеятельности». Соответственно, им были описаны типы организаций и соответствующие им типы организационных культур, на основании которых были выделены четыре парадигмы: закрытая, случайная, открытая и синхронная. Каждая модель отличается специфическим набором характеристик и отражает определенную организационную культуру (таблица 3) [8].

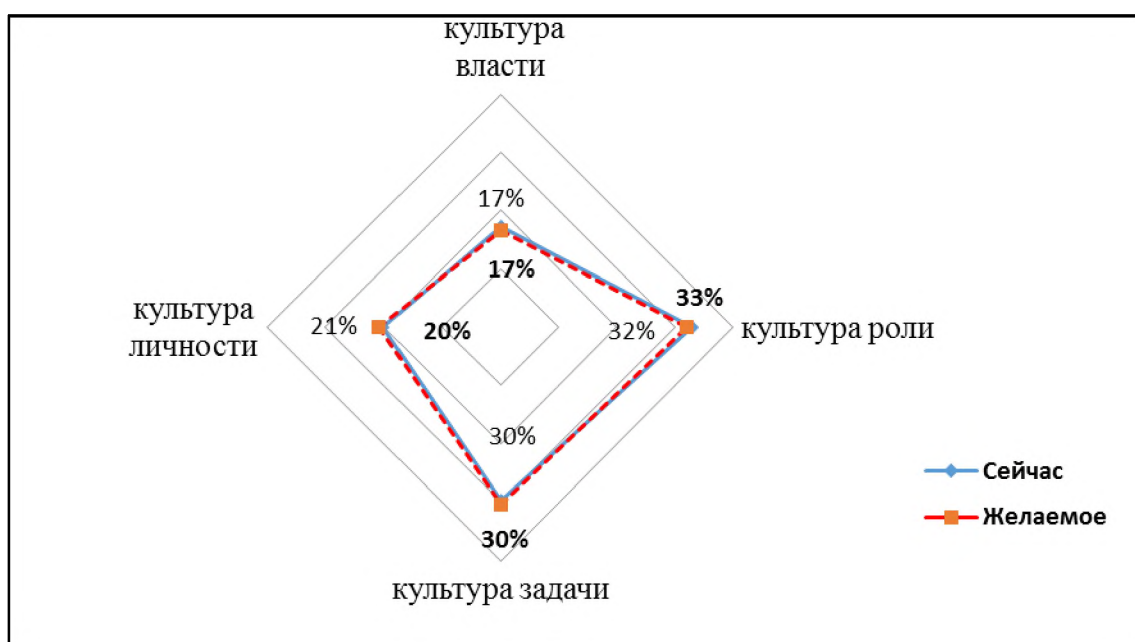


Рисунок 5. Пример профиля желаемой и реальной Культуры компании по методике Ч. Ханди

Таблица 3. Характеристики основных организационных парадигм

Парадигма	Базовые предположения	Ценностные приоритеты	Принятие решений	Коммуникации
<i>Закрытая</i>	Традиции, иерархия, коллективизм	Стабильность, группа, безопасность	Формальное, основанное на власти, сверху-вниз	Контролируемые, по каналам
<i>Случайная</i>	Инновационность, индивидуализм, разнообразие	Изменение, индивиды, творчество	Неформальное, индивидуальное, снизу-вверх	Неконтролируемые, бессистемные
<i>Открытая</i>	Гибкость, сотрудничество, коллективизм, результативность	Способность к адаптации, процесс, ответственность	Путем переговоров, консенсус, коллективное	Выраженные, чрезмерные
<i>Синхронная</i>	Гармония, согласованность, общность	Гармония, малые усилия, идентификация	Без переговоров, автоматическое, независимое	Неявные (внутренние), ограниченные

«Шкала организационных парадигм» позволяет выявить не только реальные, но и желаемые образы организации. Опросник методики включает 25 блоков, каждый из которых представляет собой утверждение, за которым следует четыре варианта продолжения (соответствующие каждой из парадигм). Опросник сгруппирован в семь субшкал, а именно: стиль руководства и управления, стиль коммуникаций, ориентация на изменения, индивидуальные-групповые ориен-

тации, стиль координации системы, характеристика рабочей среды, стиль решения проблем и принятия решений [6]. Результаты оформляются в виде рамочных конструкций, представленных на рисунке 6.

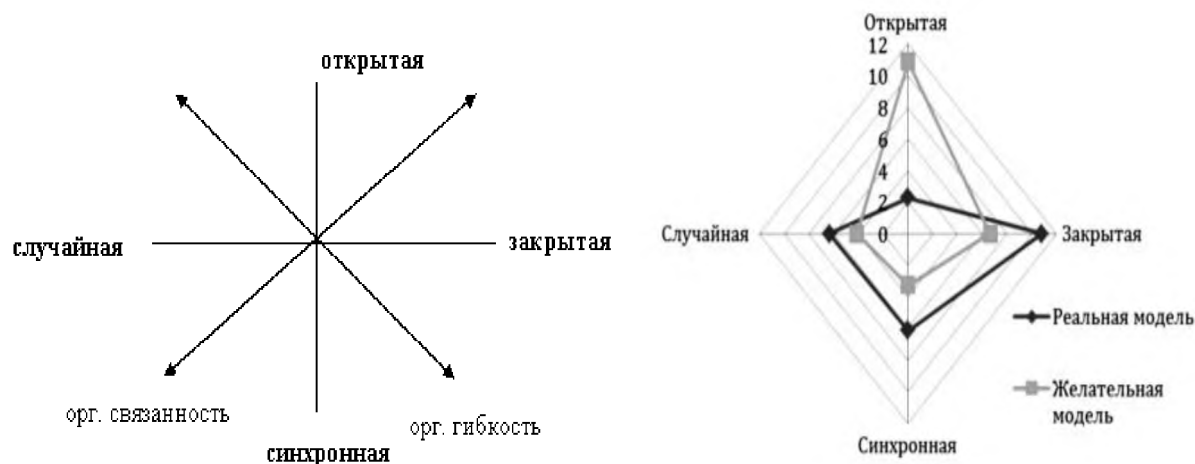


Рисунок 6. Пример модели организационной культуры по «Шкале организационных парадигм» OPS Л. Константина [6]

Вторая группа методов – это группа инструментов косвенной диагностики, которая включает анализ внутренних документов, обход фирмы, наблюдение, изучение устного фольклора и пр. (Солома-нидина Т.О. определяет эти методы как холистические) (таблица 2).

Анализ документов проводят по следующим основным направлениям:

- история развития организации (рекламные проспекты, содержащие информацию об истории фирмы);
- стратегические документы компании (протоколы заседаний, отчеты о работе, кадровая политика, стратегия);
- организационная структура (организационные диаграммы, примеры должностных инструкций);
- управление персоналом (кадровая политика, программы обучения персонала, показатели персонала (стаж, текучесть, возраст и пр.);
- системы планирования и контроля (инструменты планирования, годовые планы и бюджеты, отчеты);
- внутренние и внешние системы коммуникаций (внутренние средства информации, корпоративные издания, рекламные материалы, результаты внутрифирменных исследований, примеры выступлений работников) [7].

Значительную роль в процессе диагностики организационной культуры оказывает спонтанный обход фирмы. При этом свое внимание необходимо обратить на следующие индикаторы:

- здание (стиль и форма, внешний вид (фасад, вывески и пр.),

географическое положение (центр города, окраина);

– окружение (удаленность от основных магистралей, наличие указателей, чистота вокруг здания, парковка);

– «проходная» (помещение для посетителей (обстановка, атмосфера ожидания);

– ритуал приема посетителей в фирме (количество проведенного времени, тон, такт сотрудников, готовность помочь вам);

– экскурсия по фирме (рассказ сопровождающего о фирме, его эмоции, мимика, форма представления работников, показанные объекты, логика расположения объектов, атмосфера на предприятии, оснащенность рабочих мест и пр.).

Использование комплексного подхода к диагностике организационной культуры компании позволяет учитывать ее основные компоненты, что формирует более целостную картину и предоставляет возможность выработать более конкретные мероприятия по ее формированию и дальнейшему развитию.

Библиографический список

1. Балашов А.П. Диагностика организационной культуры: монография / А.П. Балашов, А.В. Непомнящий. – Новосибирск: Сиб. ун-т потреб. кооперации, 2011. – 192 с.

2. Бурганова Л.А. Социология управления: учебник / Л.А. Бурганова. – Казань: Изд-во КГТУ, 2007. – 246 с.

3. Грошев И.В. Организационная культура: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И.В. Грошев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.

4. Зайцева Е.В. Анализ организационной структуры HEWLETT-PACKARD И DELL с помощью подхода Дила-Кеннеди / Е.В. Зайцева // Управление корпоративной культурой. – 2011. – № 2. – С. 15–20.

5. Иванова Т.Б., Журавлева Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлева. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.

6. Колобова И.Н. К вопросу об исследовании организационной культуры по «Шкале организационных парадигм» / И.Н. Колобова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономики и право. – 2016. – № 9. – С. 8–13.

7. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт. –сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.

8. Липатов С.А. Опросник «Шкалы организационных парадигм» Л.Л. Константина / С.А. Липатов // Журнал практического психолога. – 2005. – № 2. – С. 186–198.

9. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие / Т.Н. Персикова. – М.: Логос, 2004.

10. Организационная культура – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://helpiks.org/7-53655.html>. – Дата доступа: 10.09.2017.

11. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное посо-

- бие / Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2011. – 624 с.
12. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
13. Модель Денисона [Электронный ресурс] // Теория корпоративной культуры: сайт. – 2017. – Загл. с экрана. – Режим доступа: http://trkk.ru/data/models/22-denison_model.html. – Дата доступа: 10.09.2017.
14. Чаплина А.Н. Культура организации: учебное пособие / А.Н. Чаплина. – Красноярск: Красноярский коммерческий институт, 2011. – 124 с.
15. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн: Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2003.
16. Якимова З.В., Николаева В.И. Организационная и корпоративная культура: хрестоматия / З.В. Якимова, В.И. Николаева. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. – 172 с.

Михно А.Л., Чегринцова С.В.

ЛИЧНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ У СТУДЕНТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ СПО

В данной статье затронуты вопросы применения личностно-ориентированного обучения в образовательном процессе при формировании профессиональных компетенций студентов. Отмечена необходимость использования принципов дифференцируемого обучения и активного внедрения балльно-рейтинговой системы для аттестации студентов в образовательных учреждениях СПО.

Ключевые слова: Студенты, обучение, образовательный процесс, профессиональные компетенции, личностно-ориентированное обучение, дифференцированное обучение, балльно-рейтинговая система аттестации.

Mikhno A.L., Chegrintsova S.V.

STUDENT-CENTERED LEARNING AS A TOOL TO DEVELOP COMPETENCES OF STUDENTS OF SECONDARY VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS

The article tackles the issues of application of student-centered learning approach to the educational process in the context of development of students' professional competencies. The authors highlight the necessity of using the principles of differentiated learning and implementing score-rating system to assess students of secondary vocational education institutions.

Keywords: students, education, educational process, professional competences, student-centered learning, differentiated learning, the score-rating system.

В современных условиях на рынке труда часто встречаются выпускники учреждений СПО, осуществляющих подготовку по специальностям в рамках УГС «Образование и педагогические науки», с достаточно низким уровнем сформированных компетенций. Данный факт свидетельствует о невысокой конкурентоспособности таких молодых специалистов. В связи с этим для преподавателей образовательных учреждений актуальной становится задача повышения каче-