

ПОДГОТОВКА СТУДЕНТОВ НАПРАВЛЕНИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» К РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ: МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

TRAINING OF STUDENTS IN THE FIELD OF «HUMAN RESOURCES MANAGEMENT» TO THE DEVELOPMENT OF COMPETENCY MODELS: METHODOLOGICAL TOOLS

ПОЛУЧЕНО 07.05.2024 ОДОБРЕНО 24.05.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2024

УДК 378.147 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-4-28-32



АЛЕКСАНДРОВА Н.А.

*Канд. филос. наук, доцент,
заведующий кафедрой «Управление
персоналом и социология»,
ФГБОУ ВО «Уральский
государственный университет
путей сообщения», г. Екатеринбург*

ALEKSANDROVA N.A.

*Candidate of Philosophical Sciences,
Associate Professor, Head of the
HR Management and Sociology
Department, Ural State University
of Railway Transport, Russia*

e-mail: ana1856@mail.ru



БРЮХОВА О.Ю.

*Старший преподаватель
кафедры «Управление
персоналом и социология»,
ФГБОУ ВО «Уральский
государственный университет
путей сообщения», г. Екатеринбург*

BRYUKHOVA O.YU.

*Senior Lecturer,
HR Management and Sociology
Department, Ural State University
of Railway Transport, Ekaterinburg*

e-mail: Brukhova-olga@yandex.ru

Аннотация

В статье обоснована важность и описаны трудности освоения студентами направления подготовки «Управление персоналом» компетентностного подхода как фундаментальной основы для организации и реализации ключевых функциональных областей кадрового менеджмента. Изучение данного вопроса в процессе подготовки будущих специалистов к решению реальных профессиональных задач в сфере управления персоналом предполагает не только освоение понятийного аппарата, но и формирование навыков разработки моделей компетенций. Обобщение многолетнего педагогического опыта позволило разработать, применить и представить педагогическому сообществу для ознакомления уникальную методику проведения практического занятия, в ходе которого обучающимся предлагается выполнить практико-ориентированное задание, основанное на материалах сказочного нарратива. В статье представлен алгоритм проведения занятия, указаны цели и временные рамки каждого этапа, необходимые ресурсы и результаты. Статья будет полезна преподавателям социально-экономических и управленческих дисциплин, стремящимся пополнить свой педагогический арсенал новыми формами, методами и приемами работы.

Ключевые слова: компетенция, компетентностный подход, модель компетенций, подготовка кадров, практическое занятие, практико-ориентированное обучение, сказочный нарратив, специалист по управлению персоналом.

Abstract

The article substantiates the importance and describes the difficulties of students mastering the training direction 38.03.03 «Personnel Management» of the competency-based approach as a fundamental basis for the organization and implementation of key functional areas of personnel management. Studying this issue in the process of preparing future specialists to solve real professional problems in the field of personnel management involves not only mastering the conceptual apparatus, but also developing skills in developing competency models. A generalization of many years of teaching experience allowed the authors to develop, apply and present to the teaching community for familiarization a unique methodology for conducting a practical lesson, during which students are asked to complete a practice-oriented task based on materials from a fairy tale narrative. The article presents an algorithm for conducting a lesson, indicates the goals and time frames of each stage, the necessary resources and results. The article will be useful, first of all, to teachers of socio-economic and management disciplines seeking to replenish their pedagogical arsenal with new forms, methods and techniques of work.

Keywords: competence, competency-based approach, competency model, personnel training, practical training, practice-oriented training, fairy tale narrative, personnel management specialist.

АКТУАЛЬНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ И ОБРАЗОВАНИИ

Компетентностный подход является доминирующим в современной философии и практике управления персоналом [5, с. 6–7; 13, р. 27–46; 14, р. 5]. Он стал таковым в первое десятилетие XXI века и в настоящее время представлен двумя основными подходами:

- американским (прецедентным), суть которого состоит в том, что компетенция рассматривается как основ-

ная характеристика человека, при обладании которой он демонстрирует правильное поведение, обуславливающее превосходное выполнение работы и ее высокую результативность, а также проявляющаяся в течение длительного времени. Другими словами, компетенция описывается через характеристику поведения выдающихся представителей той или профессии;

- европейским (аналитическим), в рамках которого компетенция характеризуется как способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации. Таким образом, в рамках данного подхода компетенции анализируются через описание ра-

бочих задач или ожидаемых результатов работы. Для российской философии и практики управления персоналом аутентичен именно европейский подход.

Компетенции — это характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение.

Сегодня компетентностный подход реализован в большинстве крупных и средних компаний РФ. По данным исследования, проведенного в 2022 г., модель компетенций присутствует в 64% организаций, еще в 25% организаций она находится в процессе внедрения. Чем крупнее организация — тем выше шанс, что в ней есть модель компетенций. Так, в 100% организаций численностью больше 50 000 человек модель компетенций есть или находится в процессе внедрения [3].

Компетентностный подход является эффективным инструментом управления персоналом. В настоящее время ему уделяется пристальное внимание как позволяющему целенаправленно выстроить все этапы и процедуры кадровой работы [6, с. 45]. Модели компетенций, интегрированные во все HR-процессы, обеспечивают быстрое принятие стандартизированных решений в различных функциональных областях управления персоналом (см. рисунок).



Рис. Использование моделей компетенций в практике управления персоналом

Компетентностный подход является господствующим в практике обучения — как при построении программ общего, так и при разработке программ профессионального обучения [12, с. 106–107]. Порядок разработки образовательных программ предполагает в качестве исходного элемента наличие некоего набора (модели) компетенций, которые формулируются либо самой образовательной организацией, либо определяются вышестоящими инстанциями. Затем формируется учебный план как набор дисциплин и практик с определенной трудоемкостью, в рамках которых этот набор должен быть сформирован. Промежуточные и итоговая аттестации проводятся с целью подтверждения сформированности компетенций на достаточном уровне.

Компетентностный подход реализован при разработке профессиональных стандартов, которые (с интересующей нас точки зрения) представляют собой описание обобщенных трудовых функций, трудовых функций и действий, требующих определенного уровня образования и профес-

сиональной подготовки, а также наличие необходимых умений и знаний, т.е. компетенций.

СЛОЖНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ У СТУДЕНТОВ НАВЫКА РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Однако освоение данной темы студентами бакалавриата сопряжено с определенными сложностями.

Во-первых, имеют место трудности теоретического и методологического свойства, связанные с многозначностью терминов «компетенция», «компетентность», «модель компетенций» и пр., а также наличием как минимум двух методологических подходов, о чем речь шла выше. Кроме того, задачей преподавателя является формирование у обучающихся не только знаний предмета изучения, но и формирование практического навыка разработки моделей компетенций.

Во-вторых, следует подчеркнуть ряд методических сложностей:

- изучение темы ввиду ее базовой роли в процессе подготовки бакалавра приходится на ранние этапы ознакомления обучающихся с профессией специалиста по управлению персоналом. В Уральском государственном университете путей сообщения тема «Компетентностный подход в управлении персоналом» изучается в рамках дисциплины «Основы управления персоналом» в третьем семестре еще до изучения HR-технологий и инструментов, поэтому материал ложится на неподготовленную почву и от преподавателя требуется много усилий для мотивации обучающихся к его практическому освоению;
- практическое задание по разработке модели компетенций по любой реальной позиции (должности) в целях овладения соответствующим навыком завершается, как правило, представлением студентами готовой модели компетенций из сети Интернет, что решает ситуативную задачу студента, но не приближает его к освоению соответствующего практического навыка. Конкретизация задания применительно к определенным должности и организации вызывает непонимание и отторжение ввиду его сложности на фоне пока еще слабой теоретической подготовки обучающихся и отсутствия либо небольшого опыта работы.

Учитывая все нюансы освоения данной темы, нами был выбран методический прием, основанный на использовании сказочного нарратива. Об этом речь пойдет далее.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТОВ К РЕШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАДАЧ

Одной из проблем в подготовке специалистов по управлению персоналом в системе высшего образования является недостаточная адаптация учебных программ к потребностям современного рынка труда. Экспертами отмечаются проблемы в овладении выпускниками ультрасовременными инструментами работы с персоналом [7, с. 5]. По нашему мнению, компетентностный подход является таковым.

Уменьшению разрыва между теоретической абстракцией учебных дисциплин и реальными запросами бизнес-среды способствует практико-ориентированное обучение [11, с. 43]. Сегодня широкое распространение получили такие методы практико-ориентированного обучения, как деловые и ролевые игры, анализ проблемных практических ситуаций («кейс-стади»), мини-проекты, мозговой штурм

и т.д. Данные методы обучения позволяют актуализировать и углублять знания, полученные на лекционных занятиях, формировать аналитические способности, активизировать творческий подход к решению управленческих проблем и повышать уровень коммуникативной компетентности студентов как будущих профессионалов [2, с. 1].

Однако преподаватели-новаторы находятся в постоянном поиске новых методов обучения и педагогических приемов, способствующих не только интеграции теории и практики, но и повышению уровня вовлеченности студентов в учебный процесс. Особую актуальность данный вопрос приобретает в отношении современных студентов — представителей поколения Z, которых невозможно заинтересовать выполнением стандартных практических заданий, решением расчетных задач и подготовкой докладов. С этой целью все шире начинает использоваться методический инструментарий, не характерный для классической вузовской образовательной среды: видеотрекеры из кинофильмов, занимательные истории, притчи, басни, сказки.

Мы убеждены, что сказка — это многогранный материал, ее можно применять не только в психологической работе для достижения психодиагностических и психокоррекционных целей (сказкотерапия), но и в практике обучения. Сказки обладают большим педагогическим потенциалом, их можно использовать как в отношении детей дошкольного и младшего школьного возраста, так и в процессе профессиональной подготовки старших образовательно-возрастных групп, в частности студентов.

Сказки любят не только дети, но и взрослые. И это неудивительно. Они привлекают нас приключениями главных героев, разнообразием сюжетов и заложенной в себе мудростью. В сказках отражены элементы повседневного бытия человека, его внутреннего мира, представлена общечеловеческая основа жизни [8, с. 8]. Сказочный нарратив как образовательный ресурс обладает существенными преимуществами. Во-первых, в основе сказки зачастую лежит проблемная ситуация, требующая разрешения. Во-вторых, в процессе знакомства с содержанием сказки образуются связи между сказочными событиями и поведением в реальной жизни. Таким образом осуществляется процесс переноса сказочных смыслов в реальность [4, с. 8].

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ ПО ТЕМЕ «КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ»

В данной статье мы предлагаем к рассмотрению успешно апробированный алгоритм проведения практического занятия по теме «Компетентностный подход в управлении персоналом» в рамках учебного курса «Основы управления персоналом». Занятие базируется на выполнении практико-ориентированного задания, основанного на материалах сказочного нарратива. Мы использовали сказку «Помощник» Екатерины Азасель, размещенную на сайте «Любимая профессия» (<https://ljubimaja-professija.ru>), в разделе «Сказки о профессиях» [1]. Выбор сказки основан на соответствии ее содержания изучаемой теме. Фабула сказки такова: сельские жители, старуха и старик, ищут себе помощника по хозяйству на условиях его постоянного проживания в семье. В целях отбора достойного кандидата они устраивают для трех соискателей серию испытаний и импровизированные собеседования. Первые два претендента на вакантную позицию не соответствуют ожиданиям и высоким требованиям к выполнению профессиональных задач (профессиональные компетенции), не обладают обя-

зательными качествами, необходимыми для домашнего персонала, такими как честность, надежность, тактичность (лично-деловые компетенции), и не разделяют ценности и уклад конкретной семьи (корпоративные компетенции). Третий кандидат успешно справляется со всеми испытаниями и в полной мере соответствует портрету идеального помощника по хозяйству, составленному нанимателями. Он-то и получает предложение о работе.

Практическое занятие рассчитано на две (сдвоенные) пары, что соответствует 4 академическим часам работы.

Алгоритм проведения практического занятия предполагает реализацию трех этапов (подготовка, проведение, завершение). Рассмотрим каждый из этих этапов более подробно.

1. Этап подготовки. Цель этапа — проверка теоретических знаний и постановка задач для выполнения практико-ориентированного задания. Продолжительность этапа — 30 минут.

1.1. Повторение теоретического материала, освоенного в ходе лекционного занятия (10 мин.). В формате блиц-опроса проверяется понимание студентами сущности таких понятий, как «компетенция», «компетентность», «модель компетенций», «шкала», «поведенческие индикаторы» и т.д.

1.2. Постановка проблемы, целей практического занятия (5 мин). Цель — формирование у обучающихся навыков разработки модели компетенций. Под моделью компетенций мы понимаем инструмент компетентностного подхода, включающий совокупность основных компетенций, имеющих конкретные индикаторы их проявления, реализуемых работником для успешного достижения профессиональных задач в соответствии со стратегическими целями организации [9, с. 34].

1.3. Проведение инструктажа по выполнению задания и определение регламента работы (5 мин). Задание заключается в разработке на основе материалов сказочного нарратива модели компетенций помощника по хозяйству, предполагающей определение 10–12 компетенций. Компетенции должны быть сгруппированы в 3 блока (профессиональные, корпоративные и лично-деловые) и представлены описанием поведенческих индикаторов по 3 уровням (начальный, базовый, продвинутый).

1.4. Формирование групп (5 мин). Группы формируются в составе 4–5 чел. по желанию студентов или по усмотрению преподавателя.

1.5. Консультирование по выполнению задания (5 мин). Преподаватель отвечает на вопросы студентов по содержанию задания и регламенту работы.

2. Этап проведения. Цель этапа — выполнение практического задания в группах. Продолжительность этапа — 100 минут.

2.1. Изучение содержания сказки (15 мин). Предполагает внимательное изучение сюжетной линии сказки; анализ работ и выявление паттернов поведения, которые получают одобрение со стороны нанимателей и приводят к наиболее продуктивным результатам; составление портрета идеального кандидата и характеристики реальных соискателей на позицию «помощник по хозяйству».

2.2. Определение списка компетенций и их группировка (25 мин). В целях определения набора компетенций студентам рекомендуется вдумчиво изучить текст сказки и обратить внимание на слова-маркеры, которые явно указывают на конкретную компетенцию. В табл. 1 представлен пример идентификации компетенции на основе анализа контекста.

Групповое обсуждение набора компетенций может быть организовано в формате мозгового штурма с обязательной фиксацией всех предложений, поступающих от участников.

Таблица 1

Идентификация компетенции на основе анализа контекста

Контекст	Компетенция
<p>... Нам с моей старухой <i>помощь по хозяйству нужна</i>, а мы за то накормим, оденем, и крыша над головой будет!</p> <p>... Мы, бабка, вот что с тобой сделаем: <i>приколочу</i> я повыше порог... Мы наших гостей испытывать будем. – Годы уже не те, милоч, <i>не могу по хозяйству ничего сам</i>, вот и ищу помощника, — лопочет дед</p> <p>... Первым делом гость за порог принят. Еще даже с дороги не умывшись, выпросил у деда <i>инструменты</i> и в мгновение ока все сделал [1]</p>	<p>Ремонт частного дома (или эксплуатация и техническое обслуживание частного дома)</p>

Результатом данного этапа работы должен стать перечень из 10–12 компетенций, объединенных в 3 блока: профессиональные, корпоративные и личностно-деловые. Набор компетенций должен быть приближен к списку, который представлен в табл. 2.

Таблица 2

Виды и состав компетенций

№ п/п	Виды компетенций	Характеристика	Состав компетенций
1	Профессиональные (функциональные, технические)	Специальные знания, умения и навыки, которые необходимы для эффективного выполнения определенных профессиональных задач	<ul style="list-style-type: none"> – Ремонт частного дома (или эксплуатация и техническое обслуживание частного дома) – Мытье посуды – Приготовление пищи – Уход за домашними животными
2	Корпоративные	Компетенции, определяемые на основе системы ценностей компании, которые зафиксированы в нормативно-регламентирующей документации	<ul style="list-style-type: none"> – Честность; – Доброжелательность – Забота о клиенте – Щедрость – Щедрость
3	Личностно-деловые	Характеристики личности работника, необходимые для выполнения определенных задач вне зависимости от профессионального направления деятельности, к которому относится позиция (должность)	<ul style="list-style-type: none"> – Отзывчивость – Стрессоустойчивость – Покладистость – Тактичность

После определения перечня компетенций в группе из 4–5 человек данный список подлежит обязательному обсуждению на уровне всей академической группы. Модерирует межгрупповую дискуссию преподаватель. Результатом совместной работы выступает список компетенций, составленный общими усилиями. Он является основой для дальнейшей групповой работы.

2.3. *Описание компетенций (60 мин)*. Разработка модели компетенций предполагает применение уровневого подхода к ее построению [10, с. 121]. При выполнении данного этапа задания студентам предлагается использовать самую простую шкалу, которая подразумевает выделение трех уровней развития компетенций (начальный, базовый и продвинутый). Важно, чтобы поведение, описываемое в уровнях компетенций, реально демонстрировалось сотрудником на практике, а уровни не сливались в описании и имели действительную разницу между собой [5, с. 36]. В табл. 3 приведен пример описания компетенции с выделением уровней развития и поведенческих индикаторов, он может быть продемонстрирован студентам в качестве примера.

3. *Этап завершения*. Цель этапа — оценка результатов работы, подведение итогов, рефлексия. Продолжительность этапа — 50 минут.

Таблица 3

Пример описания компетенции

Компетенция	Уровень	Поведенческие индикаторы
1. Ремонт частного дома (или эксплуатация и обслуживание частного дома) 2. 3.	Начальный	Осуществляет мелкий и несложный ремонт, не требующий специальных технических знаний, с применением элементарного ручного инструмента (топор, пила, молоток, отвертка, плоскогубцы и т.д.)
	Базовый	Осуществляет отдельные виды ремонтных работ (электрика, сантехника, столярные, плотницкие работы и т.д.) средней сложности, требующие базовых технических знаний, с применением широкого спектра ручных (топор, пила, молоток, отвертка, плоскогубцы и т.д.) и электроинструментов (бензопила, дрель, шуруповерт и т.д.)
	Продвинутый	Осуществляет все виды ремонтных работ разного уровня сложности (электрика, сантехника, столярные, плотницкие, отделочные работы и т.д.) с использованием широкого спектра ручных (топор, пила, молоток, отвертка, плоскогубцы и т.д.), электроинструментов (бензопила, дрель, шуруповерт и т.д.) и инструментов нового поколения (мультиинструмент)

3.4. *Презентация результатов (25 мин)*. Каждой группе предоставляется возможность устной презентации результатов своей работы. Возможна сдача на проверку преподавателю работ в письменной форме.

3.5. *Оценка результатов (15 мин)*. Модели компетенций, разработанные в группах, оцениваются с точки зрения их соответствия следующим стандартам качества:

- ясность и легкость для понимания (модель компетенций должна быть недвусмысленной; описываться простым языком; иметь простую структуру; обладать стройной структурной логикой);
- релевантность (модель компетенций должна соответствовать всем видам выполняемых работ и функций);
- включение элементов, отличных один от другого (например индикаторы поведения, не пересекающиеся один с другим) [5, с. 27].

3.6. *Формулирование выводов и рекомендаций (10 мин)*. В завершение занятия внимание студентов акцентируется на результатах работы (что получилось хорошо, а что не очень) и рекомендациях по дальнейшему развитию формируемого навыка. Подчеркивается особая важность и значение проектирования моделей компетенций, очерчиваются области их применения в практике управления персоналом. Разработанные студентами модели компетенций могут послужить основой для выполнения последующих практических заданий, связанных с разработкой профиля должности, объявления о вакансии, программы обучения и т.д.

Проведение практического занятия рекомендуется сопровождать мультимедийной презентацией, в которой найдут отражение ключевые теоретические аспекты изучаемой темы, задание и тайм-план занятия. Преподавателю заранее необходимо подготовить комплекты раздаточных материалов (по количеству участвующих в выполнении задания групп), включающих тексты сказки и пустые бланки со структурой модели компетенций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение особо подчеркнем: данный формат проведения занятия по предложенному нами алгоритму обладает высокой степенью эффективности за счет формирования

положительного эмоционального настроения участников, большей вовлеченности студентов в учебный процесс, организации командной работы, проявления исключительно творческого подхода (возможность найти готовое решение в сети Интернет отсутствует) и эмпирической глубины погружения в изучаемый материал, — все это позволяет максимально успешно формировать требуемые компетенции у студентов направления подготовки «Управление персоналом».

Помимо обозначенных выше преимуществ, использование сказочного нарратива позволяет объяснить студентам теоретически сложный для понимания материал простым языком, а также способствует реализации воспитательной функции образования, так как работа со сказками благотворно влияет на усвоение общечеловеческих ценностей (добро, любовь, забота, семья, труд, справедливость, честность и т.д.).

ЛИТЕРАТУРА

1. Азазель Е. Сказка «Помощник». — URL: <https://ljubimaja-professija.ru/skazki-o-professiyakh/2225-pomoshchnik-skazki-pro-professiyu.html> (дата обращения: 12.04.2024).
2. Александрова Н.А., Брюхова О.Ю. Опыт использования проблемно-дискуссионных методов обучения при подготовке менеджеров по управлению персоналом // *Аграрное образование и наука*. — 2016. — № 5. — С. 1.
3. Будущее оценки персонала. Исследование 166 российских организаций. ЭКОПСИ, 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ecopsy.ru/files/ekopsi-issledovanie-budushchee-ocenki-personala.pdf> (дата обращения: 12.04.2024).
4. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Практикум по сказкотерапии. — СПб.: Речь, 2000. — 310 с.
5. Кибанов А.Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом: монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 156 с. — (Научная мысль).
6. Лаас Н.И. Разработка и внедрение модели компетенций современного менеджера по управлению персоналом // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2023. — Т. 12. — № 3. — С. 45–48. DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-3-45-48
7. Романова И.А., Лаас Н.И., Гурова Е.В. Проблема профессиональной подготовки специалистов по управлению персоналом в контексте их трудоустройства // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2020. — Т. 9. — № 2. — С. 40–46. DOI: 10.12737/2305-7807-2020-40-46
8. Стишенок И.В. Из гусеницы в бабочку. Психологические сказки, притчи, метафоры в индивидуальной и групповой работе / И. В. Стишенок. М.: Теревинф, 2011. — 290 с. — (Сказкотерапия: теория и практика).
9. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: НИРО, 2008. — 228 с.
10. Чуланова О.Л. Компетентный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография / О.Л. Чуланова. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 292 с. — (Научная мысль).
11. Шегулина О.В. Проектирование и внедрение игровых технологий в программу бакалавриата «Управление персоналом» с применением модели ADDIE // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2021. — Т. 10. — № 3. — С. 43–48. DOI: 10.12737/2305-7807-2021-10-3-43-48
12. Kameneva N.A. Competence-based approach as a basis for teaching University students // *Pedagogical Journal*. — 2020. — Т. 10. — № 1-1. — С. 105–112. DOI: 10.34670/AR.2020.1.46.113
13. Le Deist F. and Winterson J. What is competence? // *Human Resource Development International*, 2005. — Vol. 8. — P. 27–46.
14. Raven J., Stephenson J. *Competence in the Learning Society*. New York: Peter Lang, 2001. 535 p.

REFERENCES

1. Azazel E. The fairy tale «The Helper». Available at: <https://ljubimaja-professija.ru/skazki-o-professiyakh/2225-pomoshchnik-skazki-pro-professiyu.html> (accessed 12 April 2024).
2. Aleksandrova N.A., Bryukhova O.Yu. Experience in using problem-based discussion methods of training in the training of HR managers. *Agrarnoe obrazovanie i nauka* [Agrarian education and science], 2016, no 5, p. 1. (in Russian)
3. The future of personnel assessment. A study of 166 Russian organizations. EHKOPSI, 2022. Available at: <https://www.ecopsy.ru/files/ekopsi-issledovanie-budushchee-ocenki-personala.pdf> (accessed 12 April 2024).
4. Zinkevich-Evstigneeva T. D. *Praktikum po skazkoterapii* [Fairy Tale Therapy Workshop]. Saint Petersburg, Rech' Publ., 2000. 310 p.
5. Kibanov A.Ya. *Kontseptsiya kompetentnogo podkhoda v upravlenii personalom* [The concept of a competence-based approach in personnel management]. Moscow, INFRA-M, 2024. 156 p.
6. Laas N.I. Development and implementation of the competence model of a modern HR manager. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2023, V. 12, I. 3, p. 45–48. (in Russian) DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-3-45-48
7. Romanova I.A., Laas N.I., Gurova E.V. The problem of professional training of personnel management specialists in the context of their employment. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2020, V. 9, I. 2, p. 40–46. (in Russian) DOI: 10.12737/2305-7807-2020-40-46
8. Stishenok I.V. *Iz gusenitsy v babochku. Psikhologicheskie skazki, pritchi, metafory v individual'noj i gruppovoj rabote* [From caterpillar to butterfly. Psychological fairy tales, parables, metaphors in individual and group work]. Moscow, Terevinf Publ., 2011. 290 p.
9. Whiddett S., Hollyforde S. *The competencies handbook*. London: The Chartered Institute of Personnel and Development, 1999. 224 p. (Russ. ed.: Whiddett, S., Hollyforde, S. *Rukovodstvo po kompetentsiyam*. Moscow: Hippo Publ., 2008. 218 p.).
10. Chulanova O.L. *Kompetentnostnyj podkhod v rabote s personalom: teoriya, metodologiya, praktika* [Competence-based approach in working with personnel: theory, methodology, practice]. Moscow, INFRA-M, 2021. 292 p.
11. Shhegulina O.V. Designing and implementing gaming technologies in the Bachelor's degree program «Personnel Management» using the ADDIE model. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2021, V. 10, I. 3, p. 43–48. (in Russian) DOI: 10.12737/2305-7807-2021-10-3-43-48
12. Kameneva N.A. Competence-based approach as a basis for teaching University students // *Pedagogical Journal*. — 2020. — Т. 10. — № 1-1. — С. 105–112. DOI: 10.34670/AR.2020.1.46.113
13. Le Deist F. and Winterson J. What is competence? // *Human Resource Development International*, 2005. — Vol. 8. — P. 27–46.
14. Raven J., Stephenson J. *Competence in the Learning Society*. New York: Peter Lang, 2001. 535 p.