

Интернет-журнал «Мир науки» ISSN 2309-4265 <http://mir-nauki.com/>

Выпуск 1 (7) 2015 январь – март <http://mir-nauki.com/issue-1-7-2015.html>

URL статьи: <http://mir-nauki.com/PDF/04EMN115.pdf>

**УДК 33**

**Чуланова Оксана Леонидовна**

ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет  
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»  
Россия, Сургут  
Доцент кафедры управления персоналом  
Кандидат педагогических наук  
E-mail: chol9207@mail.ru

**Борисенко Наталья Сергеевна**

ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет  
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»  
Россия, Сургут  
Студент  
E-mail: borisenkonatasha1993@rambler.ru

## **Методика реализации компетентностного подхода при отборе и оценке персонала организации**

**Аннотация.** В настоящее время большинство исследований по оценке персонала посвящено отдельным и в большинстве своем частным, процедурным ее вопросам - кто и как, с помощью каких инструментов, методов, показателей должен осуществлять на предприятии оценку сотрудников. Противоречивость и вариативность ответов на эти вопросы свидетельствует об отсутствии единых, общепризнанных методологических подходов к оценке персонала в организации. В этих условиях назрела необходимость развития и дальнейшего формирования методологической базы оценки персонала. Кадровые службы давно ощущали необходимость в более обоснованных, надежных и эффективных методах. Повышение эффективности отбора и оценки подразумевает последовательное проведение проверки деловых и личностных качеств кандидата, которая основана на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Благодаря чему в кадровых службах формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора и оценки человеческих ресурсов. Таким методом является компетентностный подход.

В статье представлены особенности понятий оценки и отбора персонала. Автором была рассмотрена компетентностный подход, его особенности использования в управлении персоналом, а так же методика его реализации в качестве инструмента оценки при отборе персонала. Материалом для написания данной статьи является многолетний опыт работы отечественных и зарубежных ученых, подробно изучающих эффективность применения данного метода.

**Ключевые слова:** метод; компетентностный подход; отбор персонала; оценка персонала; текучесть; компетенции.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Чуланова О.Л., Борисенко Н.С. Методика реализации компетентностного подхода при отборе и оценке персонала организации // Интернет-журнал «Мир науки» 2015 №1 <http://mir-nauki.com/PDF/04EMN115.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

В условиях рыночной экономики качество персонала стало одним из главных факторов, определяющих выживание и экономическое положение российских организаций. Отбор сотрудников неизменно старались проводить внимательно, поскольку качество человеческих ресурсов определяет возможности и эффективность использования, но раньше он был представлен лишь оценкой качества кандидатов по заявленным резюме. В настоящее время организации осуществили переход к активным методам поиска и вербовки персонала. Сейчас стремятся привлечь как можно больше кандидатов, соответствующих требованиям, совершенствуется процедура самого найма и отбора. Раньше руководитель не прибегал к помощи кадровых служб при выборе работника. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Что приводило к увольнению работника и его замене новым. В современных условиях такой подход не только неэффективен с точки зрения обеспечения квалифицированной кадровой потребности, но и попросту дорогостоящий.

В современной научной литературе и деятельности по управлению персоналом предлагается множество различных технологий, методов, инструментов оценки персонала. Однако их качество и обоснованность не удовлетворяют требованиям науки и практики.

В настоящее время большинство исследований по оценке персонала посвящено отдельным и в большинстве своем частным, процедурным ее вопросам - кто и как, с помощью каких инструментов, методов, показателей должен осуществлять на предприятии оценку сотрудников. Противоречивость и вариативность ответов на эти вопросы свидетельствует об отсутствии единых, общепризнанных методологических подходов к оценке персонала в организации. В этих условиях назрела необходимость развития и дальнейшего формирования методологической базы оценки персонала.

Кадровые службы давно ощущали необходимость в более обоснованных, надежных и эффективных методах. Повышение эффективности отбора и оценки подразумевает последовательное проведение проверки деловых и личностных качеств кандидата, которая основана на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Таким образом, в кадровых службах формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора и оценки человеческих ресурсов.

Определение понятия «деловая оценка» часто встречается в зарубежной и отечественной литературе и различается всего лишь в деталях. Оценка персонала – это «целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места» [1, с.183]. Кроме того, в литературе часто встречается термин «оценка труда». Т.Ю. Базаров определяет содержание этого понятия следующим образом: «Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства» [2, с. 258]. Присутствующее в вышеприведенных определениях различие в понимании объекта исследования, не противоречит самой технологии и методам оценки, так как они во многом совпадают и описывают две взаимосвязанные между собой стороны единого процесса: оценку результатов деятельности руководителя и оценку качеств личности.

Отбор персонала — часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность (общепринятая трактовка термина). Отбор персонала, как уже отмечалось, осуществляется не только при найме работников, и поэтому в общем случае его следует рассматривать как процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определенных методов оценки из общего числа работников, отвечающих этим критериям. [1, с.185].

Оценка работников является одним из важнейших направлений управления персоналом, так как именно ее результаты являются основой для принятия решений о продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников. Поэтому руководство компаний заинтересованно в оценке персонала не только как в получении высокоэффективного специалиста, а так же как в демонстрации результатов своих вложений.

Компетентностный подход предоставляет широкие возможности для описания профессиональных и личностных аспектов, которые нужны для достижения высокого уровня эффективности организации в целом. Появляется возможность сконцентрировать внимание на ключевых аспектах личностных и деловых качеств, влияющих на результат, при этом сохраняется возможность использовать понятие компетентности для описания тех знаний и умений, которые ожидаются от работников для эффективного выполнения ими своих обязанностей. Также понятие компетенции дает возможность интегрировать элементы управления человеческими ресурсами в единое целое [8,9,10].

Компетентностный подход является ответом на сложившуюся экономическую ситуацию на рынке труда.[11,12] Проблемы многих кадровых служб связаны с разницей методологических подходов, используемых различными направлениями, фрагментарностью и дублированием функций. Отбор, оценка, развитие и вознаграждение персонала — процессы взаимосвязанные. Благодаря компетентностному подходу эта связь нашла технологическое воплощение [13,14, 16] Единая система в виде базы данных, созданная на основе компетенций, которая может использоваться всеми службами человеческих ресурсов, даст возможность интегрировать все эти процессы в единое целое. Модель компетенций — это ось, вокруг которой строится система управления персоналом организации [15]. Современные модели компетенций построены следующим образом, они задают систему координат, которая позволяет выявить наиболее профессионально компетентных работников, а так же работников, которые смогут быть максимально эффективны в рамках конкретной организационной культуры.

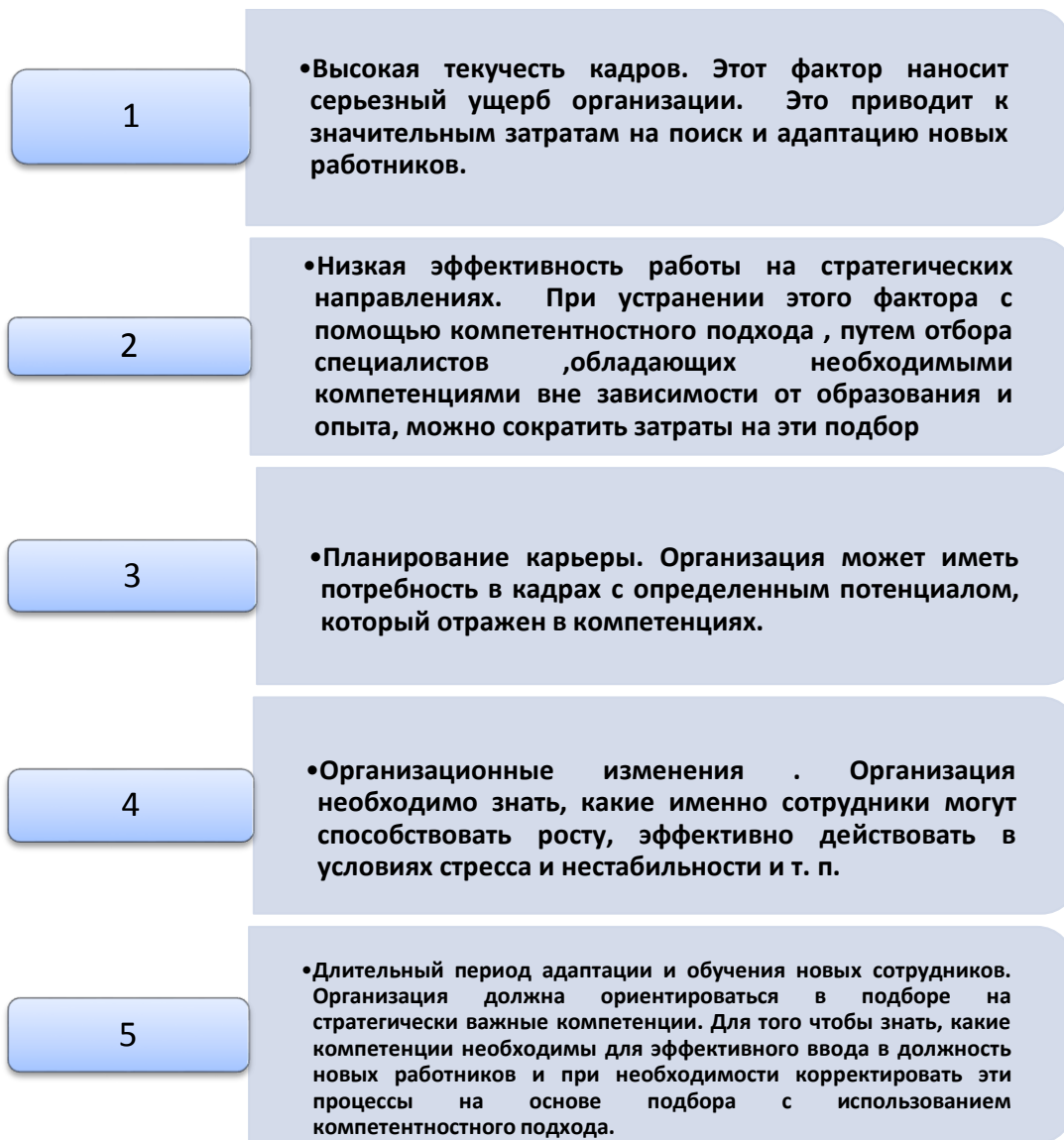
Модель компетенций как элемент системы управления персоналом наглядно продемонстрирована на рис. 1.

Применение компетентностного подхода позволяет привести в соответствие значимые процессы управления персоналом со стратегические целями организации.



**Рис. 1.** Применение модели компетенций в сфере управления персоналом

Применением компетентного подхода в отборе и найме персонала требует тщательной подготовки и специального обучения. Данные аспекты определяют важность эффективности использования именно данного подхода. Целесообразно использовать компетентный подход при оценке и подборе в следующих случаях, представленных на рис 2.



*Рис. 2. Факторы использования компетентного подхода*

Особенность построения системы отбора и оценки при компетентном подходе заключается в алгоритме действий при подборе, так как он остается неизменным, а главное, на что необходимо обратить внимание, — тщательность разработки модели компетенций и подбор эффективных методов оценки. Важные аспекты, на которые необходимо обращать внимание это:

- подготовка интервью, которая строится строго по необходимым компетенциям. Всем участникам задаются одни и те же вопросы, и дается одинаковое время для ответа;
- для проведения и координирования интервью желательно иметь специальную подготовку, так как оценщики, прошедшие обучение намного эффективнее.

Для определения эффективности соответствия кандидатов выбранной модели компетенций, могут подойти и другие методы оценки, данный фактор зависит от профессиональной подготовленности рекрутера.

Несмотря на то, что в настоящее время существует множество источников «готовых» компетенций и их использование и применение облегчает работу кадровых служб,

эффективней, если каждая организация разработает собственную модель компетенций, так как каждая компания уникальна и работает по «своим» правилам.

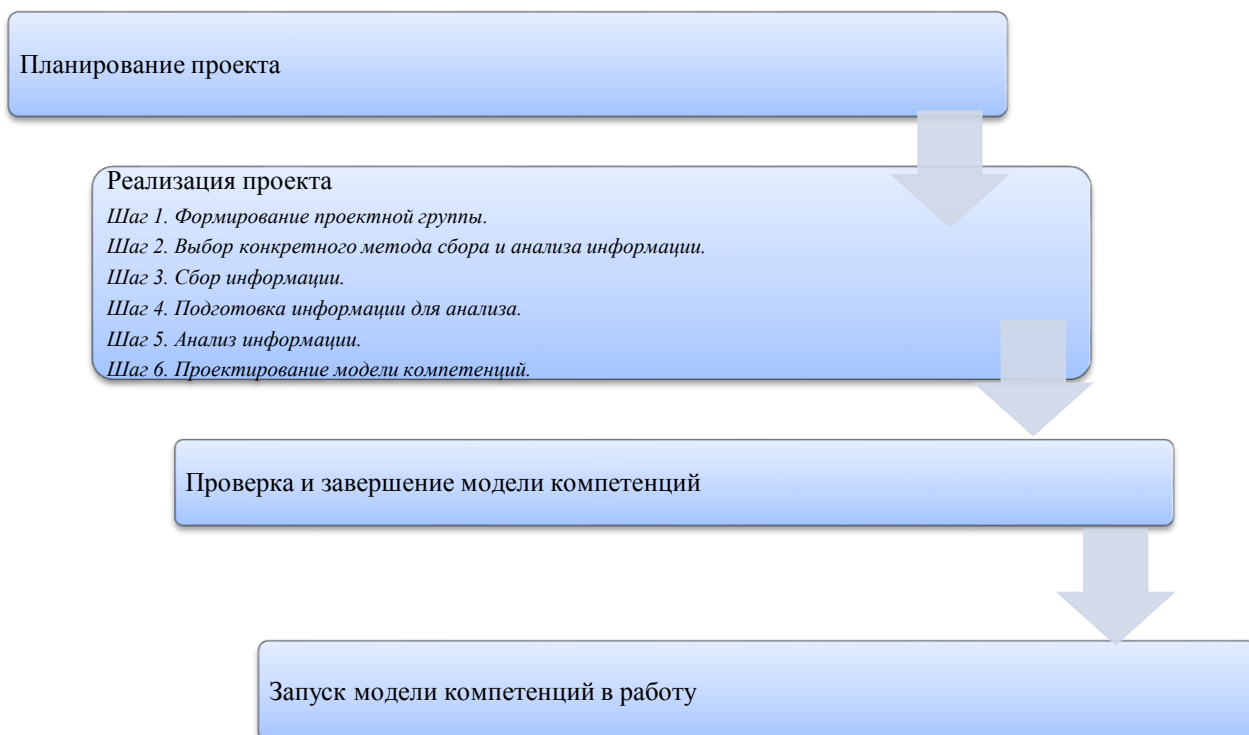
Чтобы модель компетенций функционировала эффективно, она должна соответствовать целям и задачам и использоваться по своему предназначению. Модель компетенций, по меньшей мере, должна согласовываться со следующими стандартами качества:

- Ясность и легкость для понимания;
- Релевантность (соответствие);
- Учет ожидаемых изменений;
- Включение элементов, отличных один от другого (например: индикаторы поведения, не пересекающиеся один с другим);
- Справедливость по отношению ко всем, кто вовлечен в использование модели.

При создании модели компетенций необходимо ориентироваться на три основных принципа, для соответствия вышеперечисленным стандартам:

- Привлечение к разработке модели людей, которые будут использовать эту модель.
- Предоставление сотрудникам полной информации о компании, необходимой для разработки модели компетенций.
- Стандарты поведения, включенные в компетенции, должны подходить всем кадрам, так же как и формы применения должны соответствовать корпоративным интересам.

Несмотря на изобилие технологий, общая схема разработки модели компетенций состоит из следующих этапов (рис. 3).



*Рис. 3. Технология разработки модели компетенций[8, с.28]*

Методика реализации компетентного подхода как метода отбора и оценки персонала. Чтобы избежать ошибки при отборе кандидатов, необходимо учитывать различные факторы и методы отбора кадров. Необходимо определить инструментарий еще до начала собеседования с кандидатом, который будет использован при отборе. При этом специалист отдела кадров должен быть достаточно внимателен и корректировать методы отбора в соответствии с меняющимися условиями.

Для этого разрабатывается модель компетенций как метод отбора и оценки кандидатов. Опорой для разработки данной модели будет служить пример, предложенный А.Я. Кибановым [3, с. 51-57].

Оценку кандидатов можно проводить в любое подходящее время.

Методы, с помощью которых может быть проведена оценка кандидатов:

- интервью по компетенциям;
- метод 360 градусов;
- оценка компетенции "Знание профессиограммы (профстандарта)";
- ролевое моделирование.

Оценка кандидатов должна проходить поэтапно.

#### 1. Подготовительный этап

1.1. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом подготавливает список кандидатов, подлежащих оценке. В список попадают кандидаты, заполнившие анкету кандидата. Его необходимо согласовать у начальника управления по работе с персоналом.

1.2. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом направляет в отдел кадров списки кандидатов, подлежащих оценке, с запросом на предоставление информации по жалобам либо благодарностям, поступившим на данного сотрудника. Если это внутренний кандидат, то данную информацию можно найти в личном деле сотрудника, если сторонний претендент, то подать запрос в организацию предыдущего места работы.

1.3. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом подготавливает бланки, которые будут использованы во время проведения оценки.

#### 2. Проведение оценки

2.1. Начальник отдела, заместитель, специалист, заполняют индивидуальные анкеты для метода 360 градусов. Ключевые компетенции, которые будут использованы в работе.

2.2. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом проводит индивидуальное интервью по компетенции лояльность с использованием Гайда (Бланк 1). Бланк построен таким образом, что вопросы и ответы на них в различных вариациях уже даны, эксперту необходимо только отмечать задаваемый вопрос и ответ на него. В ходе интервью также можно выявлять мотивирующие и демотивирующие факторы в работе сотрудника, а также пожелания в отношении организации работы.

2.3. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом демонстрирует кандидату материал, в котором он должен отметить нарушения профстандарта. Материал на тему «Соответствие/несоответствие должности» уже готов. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом формирует мини-группы либо индивидуально каждого претендента приглашает для проведения оценки знания профстандарта. Результаты заносятся в бланк оценки Знания профстандарта (Бланк 2).



Оцениваемому сотруднику необходимо рассказать содержание деятельности, условия и характер труда, критерии эффективности, знания, перечислить умения и навыки, интересы и наклонности, профессионально важные качества, медицинские противопоказания.

2.4. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом моделирует рабочую ситуацию, оценивая при этом, насколько кандидат проявляет компетенции, связанные с профстандартом. Результаты заносятся в тот же бланк.

### 3. Заключительный этап

3.1. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом подсчитывает результаты и составляет индивидуальные отчеты по оцененным претендентам. Расчет происходит аналогично расчету для внутренних кандидатов.

3.2. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом предоставляет индивидуальные отчеты по оцененным кандидатам начальнику управления по работе с персоналом, который пишет рекомендации и совместно с ответственным представителем Управления по работе с персоналом делает выводы о выдвижении сотрудника в кадровый резерв. В конце месяца необходимо составлять сводный отчет и график.

Для удобства и простоты вариаций выводов всего четыре:

- не соответствует должности (если какая-либо компетенция менее 50%);
- соответствует должности (если какая-либо компетенция от 50 до 60%);
- полностью соответствует должности (если какая-либо компетенция от 60 до 70%);
- рекомендован в кадровый резерв (если какая-либо компетенция от 70%, а также по результатам интервью).

## Интервью по компетенции с использованием Гайда [4, с. 47-54]

Вопросы	Индикаторы
<p>Какова миссия вашей компании?                      Сколько сотрудников вашей компании знают миссию и стратегические цели компании?                      Какая работа в этом направлении велась? Кто являлся инициатором этой работы?                      Каковы стратегические цели компании? Какие из этих целей вам кажутся достижимыми, а какие нет?                      Насколько задачи вашего подразделения соответствовали стратегическим целям компании? Что вы для этого делали?                      Насколько повседневная работа вашего подразделения соответствовала стратегическим целям компании? Насколько формализована корпоративная культура вашей компании? В каких документах она отражена? Какие позитивные стороны корпоративной культуры вы видите и какие негативные?                      Что лично вы делали для создания и поддержания корпоративной культуры компании?                      Насколько персонал вашей компании лоялен? Приведите пример.                      Если в компании задержат заработную плату — какой процент персонала останется работать?                      Почему?                      На чем вы делали акценты в мотивации персонала вашей компании?                      Насколько, по вашей оценке, ваши сотрудники гордятся тем, что они работают в компании?                      Предпринимали ли вы какие-либо действия по формированию корпоративной идентичности у своих сотрудников? Какие? Пример</p>	<p><i>Позитивные индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– знает миссию компании и говорит о мотивирующей роли миссии компании;</li> <li>– увязывает стратегические цели компании и повседневную работу своего подразделения;</li> <li>– описывает собственные действия, направленные на повышение эффективности работы команды (формулирование общей цели, распределение ролей, введение правил и процедур взаимодействия...);</li> <li>– выделяет ключевые факторы эффективности команды: ориентация на общий результат, способность слушать друг друга и учитывать различные мнения, положительный настрой по отношению к другим членам команды, открытый обмен информацией...;</li> <li>– говорит в терминах общего результата компании в противовес терминологии конкуренции. Приводит аргументы в поддержку совместной работы с другими подразделениями/представителями заказчика;</li> <li>– приводит примеры предпринятых им специальных усилий, направленных на повышение командного духа и формирующих отношения взаимоподдержки в компании/подразделении;</li> <li>– приводит примеры своих действий по формированию у сотрудников чувства гордости, сопричастности (...) компании.</li> </ul> <p><i>Негативные индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• миссия компании для кандидата пустой звук и ненужное изобретение;</li> <li>• скептически относится к наличию стратегических целей компании;</li> <li>• не связывает повседневную работу с целями компании;</li> <li>• корпоративная культура не принимается как элемент мотивации персонала;</li> <li>• из рассказа кандидата следует, что он не прикладывает специальных усилий для повышения эффективности работы команды;</li> <li>• вся система мотивации в компании строилась только на материальной основе;</li> <li>• считает, что персонал работает только за деньги;</li> <li>• лояльность персонала подвергается сомнению.</li> </ul> <p>На протяжении всего интервью кандидат в большей степени использует терминологию «его личных достижений» в противовес терминологии общего результата («мы», «команда»...)</p>

**Оценка компетенции "Знание профессиограммы (профстандарта)"**

Ф.И.О. эксперта \_\_\_\_\_

Ф.И.О. оцениваемого \_\_\_\_\_

*Правила работы с бланком.* Заполните таблицу, описав критерии должности, на которую вы претендуете.

Критерий	Описание	Соответствие/Несоответствие (заполняется экспертом)
Содержание деятельности		
Условия и характер труда		
Критерии эффективности		
Знания		
Умения и навыки		
Интересы и наклонности		
Профессионально важные качества		
Медицинские противопоказания		

Анализ внедрения данной модели указывает на снижение текучести кадров (одного из рекомендуемых фактора использования компетентностного подхода). Сокращается число вышедших работников, т.к. специалисты соответствуют всем компетенциям занимаемой должности, нет причин для увольнения.

Оценка персонала в организациях в той или иной форме существовала всегда. Однако далеко не всегда она выполняется осознанно, планомерно, эффективно.

Практическая значимость данного подхода заключается в том, что к оценке персонала с использованием модели компетенций, руководители компаний могут конструировать собственные модели оценки персонала, разрабатывать отдельные ее элементы, устанавливать соответствие компетенций работников требованиям организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2005. - 334с.
2. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. – М.: Прогресс-Универс, 1992. – 234 с.
3. Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. - 65с.
4. Котельникова О. Деловая оценка водителей в ООО «Команшр такси» // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 6. 47—54 с.
5. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. — 752 с.
6. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НРРО, 2005.- 384 с.
7. Белова О. Квалификационная характеристика и модель компетенций: можно ли ставить знак равенства? ("Кадровик. Кадровое делопроизводство", 2010, № 1
8. Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / О.Л. Чуланова, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с. + (Доп. мат. znanium.com) - (Научная мысль).
9. Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2013. - №5. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf>, свободный. – Заглавие с экрана.
10. Чуланова, О.Л. Социально-экономическое содержание понятий «компетенция» и «компетентность» / О.Л. Чуланова // Вестник университета (ГУУ). – 2013. - № 18. - С.174-179.
11. Чуланова, О.Л. Подбор управленческого персонала на основе компетентностного подхода: из опыта электроэнергетических компаний / О.Л. Чуланова // Кадровик. – 2011. - №12. - С.192-198.
12. Chulanova, O.L. Competence approach as an innovative tool of personnel management small and medium business of Khanty-Mansy autonomous region-UGRA / O.L. Chulanova, O.V. Doroshenko // Science, Technology and Higher Education [Text]: materials of the V International research and practice conference, Westwood, Canada, June 20, 2014 / Westwood, Canada: Accent Graphics communications, 2014 – С.106-113.
13. Chulanova, O.L. Modeling systems management personnel on the basis of competence approach // European Science and Technology: 8th International scientific conference. – Munich, Germany: Vela Verlad Waldkraiburg, 2014. - С.23-26.
14. Чуланова, О.Л. Терминологические проблемы в теории и практике применения компетентностного подхода в управлении персоналом // Теория и практика современной науки: материалы XV Международной научно-практической конференции, г. Москва, , 8–9 октября 2014 г.– Науч.-инф. издат. центр «Институт стратегических исследований». – М.: Изд-во «Спецкнига», 2014. – С.184-192

15. Чуланова, О.Л. Основные риски при внедрении модели компетенций в управление персоналом организации // Современные проблемы и перспективы экономического развития и управления: сб. научн. тр. - Сургут. гос. ун-т ХМАО-Югры. - Сургут: ИЦ СурГУ, 2014. С.174-181.
16. Чуланова, О.Л. Развитие компетентностного подхода в управлении персоналом: основные подходы // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2013, №2(5). - С.23-29

**Chulanova Oksana Leonidovna**

Surgut State University, HMAO-Yugra  
Russia, Surgut

E-mail: chol9207@mail.ru

**Borisenko Natalia Sergeevna**

Surgut State University, HMAO-Yugra  
Russia, Surgut

E-mail: borisenkonatasha1993@rambler.ru

## **Technique of realization of the competence approach in the selection and evaluation of the organization's personnel**

**Abstract.** Currently, most studies evaluating the personnel dedicated to individual and mostly private, its procedural questions - who and how, with the help of some tools, methods, indicators should carry out an assessment of employees in the company. Inconsistency and variability of the responses to these questions indicates a lack of uniform, universally accepted methodological approaches to the assessment of personnel in the organization. Under these conditions, there is a need for further development and formation of the methodological framework for the assessment of staff. Staffing Services has long felt the need for a strong, reliable and effective method. Improving the efficiency of selection and evaluation involves the consistent implementation of diligence on the business and personal qualities of the candidate, which is based on the complementary methods for their detection and sources of information. Whereby Human Resources formed a complex multi-level system of selection and evaluation of human resources. This method is a competence-based approach.

The article presents the features of the concepts of evaluation and selection of staff. The author has considered the competence approach, especially its use in personnel management, as well as the methods of its implementation as an evaluation tool for the selection of personnel. The material for this article is the long-term experience of domestic and foreign scholars to study in detail the effectiveness of this method.

**Keywords:** method; competence-based approach; selection of personnel; evaluation; fluidity; competence.

## REFERENCES

1. Kibanov AY, IB Durakova Personnel management: selection and evaluation in the recruitment, certification, 2nd ed., Rev. and add. - M.: 2005. - 334s.
2. Huchek M. Management Strategy labor potential of the enterprise. - M.: Progress-Univers, 1992. - 234 p.
3. Mitrofanova EA, VG Konovalova, Belova OL Human Resource Management: Theory and Practice. Competence approach in personnel management: teaching practical manual / edited. AY Kibanva. - Moscow: Prospect, 2012. - 65c.
4. O. Nyquist Business Armillaria drivers LLC "Komanshr taxi" // Personnel. Human Resource Management. 2009. № 6. 47-54 seconds.
5. Odegov YG, Abdurakhmanov K.X., Kotova LR Evaluating the effectiveness of HR: methodological approach: Training and practical guide - M.: Publisher "Alfa-Press", 2011. - 752 c.
6. Lyle M. Spencer ml. and Sain M. Spencer. Competence at work. Trans. from English. M: HIPPO, 2005.- 384 p.
7. A. Belova Qualification characteristics and competency model: is it possible to equate? ("Personnel. HR outsourcing", 2010, № 1
8. Chulanova, OL The concept of competence-based approach in personnel management: monograph / OL Chulanova, AJ Kibanov, EA Mitrofanov VG Konovalov. - M.: SIC INFRA-M, 2014. - 156 p. + (Aux. Mat. Znanium.com) - (Scientific Thought).
9. Chulanova, OL The concept of competence-based approach to human resource management [email resource] / OL Chulanova // Internet magazine "Science of science." - 2013. - №5. - Mode of access: <http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf>, free. - Title from the screen.
10. Chulanova, OL Socio-economic content of the concepts of "competence" and "competence" / OL Chulanova // Bulletin of the University (SUM). - 2013. - № 18. - S.174-179.
11. Chulanova, OL Selection of managerial staff on the basis of competence approach: the experience of power companies / OL Chulanova // Personnel. - 2011. - №12. - S.192-198.
12. Chulanova, O.L. Sompetence approach as an innovative tool of personnel management small and medium business of Khanty-Mansy autonomous region-UGRA / OL Chulanova, O.V. Doroshenko // Science, Technology and Higher Education [Text]: materials of the V International research and practice conference, Westwood, Canada, June 20, 2014 / Westwood, Canada: Accent Graphics communications, 2014 - S.106-113.
13. Chulanova, O.L. Modeling systems management personnel on the basis of competence approach // European Science and Technology: 8th International scientific conference. - Munich, Germany: Vela Verlad Waldkraiburg, 2014. - S.23-26.
14. Chulanova, OL Terminological problems in the theory and the practice of competence approach in personnel management // Theory and practice of modern science: Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference, Moscow, 8-9 October 2014 g.- scientific-inf. izdat. Center "Institute for Strategic Studies." - M.: Publishing house "Spetskniga" 2014 - S.184-192

15. Chulanova, OL The main risks in the implementation of a competency model in personnel management // Current problems and prospects for economic development and governance: Sat. Scien. tr. - Surgut.gos.un-t Khanty-Ugra. - Surgut Surgut State University Information Centre, 2014. S.174-181.
16. Chulanova, OL The development of competence-based approach in personnel management: the main approaches // Personnel management and intellectual resources in Russia, 2013, №2 (5). - S.23-29