



Munich Personal RePEc Archive

## **Development of human capital in conditions of uncertainty**

Znamenskaya, Alexandra and Larin, Sergey and Noakk,  
Natalia

Central Economics and Mathematics Institute of the RAS, Central  
Economics and Mathematics Institute of the RAS, Central  
Economics and Mathematics Institute of the RAS

24 July 2023

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/119337/>  
MPRA Paper No. 119337, posted 11 Dec 2023 20:03 UTC

# РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

**Знаменская Александра Николаевна,**  
Ведущий тренер-менеджер по персоналу  
Центральный экономико-математический институт РАН, Москва  
znam17@mail.ru

**Znamenskaya Alexandra Nikolaevna,**  
Leading trainer-HR manager  
Central Economics and Mathematics Institute RAS, Moscow  
znam17@mail.ru

**Ларин Сергей Николаевич,**  
Кандидат технических наук, ведущий научный сотрудник  
Центральный экономико-математический институт РАН, г. Москва, Россия  
sergey77707@rambler.ru

**Larin Sergey Nikolaevich,**  
PhD of Technic, Leading Researcher  
Central Economics and Mathematics Institute of the RAS  
sergey77707@rambler.ru

**Ноакк Наталия Вадимовна,**  
кандидат психологических наук, ведущий научный сотрудник,  
Центральный экономико-математический институт РАН, г. Москва, Россия  
n.noack@mail.ru

**Noakk Natalia Vadimovna,**  
Candidate of Psychological Sciences, Leading Researcher,  
Central Economics and Mathematics Institute of the RAS  
n.noack@mail.ru

**Аннотация.** Высокий уровень неопределенности развития российской экономики на современном этапе предопределяется негативным влиянием пандемии Covid-19 и ростом санкционных ограничений. Социально-экономические последствия этих факторов продолжают сдерживать развитие всех отраслей экономики и их человеческого капитала. Профессиональная деятельность практически всех специалистов претерпела многочисленные изменения. Указанные выше обстоятельства свидетельствуют об актуальности тематики данной статьи в современных условиях.

Цель статьи заключается в обосновании ключевой роли компетенции *Коммуникативная эффективность* при формировании человеческого капитала в ситуации неопределенности на примере одной из организаций банковской сферы по результатам проведенного исследования.

В качестве основного метода сбора данных использовался Ассесмент Центр. Кроме того, в статье использовались методы обработки информации, качественный и количественный анализ, корреляционный анализ, визуализация полученных результатов.

Исследование феномена неопределенности ситуации с использованием методологии Ассесмент центра имеет важные преимущества перед традиционными исследованиями с использованием опросников. Отличие данного исследования заключается в том, что ситуация неопределенности объективно уже существует, а процедура Ассесмент центра дает возможность проследить, какие управленческие и профессиональные компетенции используют менеджеры управления среднего звена для выработки стратегий своего поведения. В ходе исследования была выявлена ключевая роль компетенции *Коммуникативная эффективность* при формировании человеческого капитала и выборе менеджерами управления среднего звена стратегий поведения в ситуации неопределенности.

**Ключевые слова:** неопределенность, Ассесмент центр, профессиональные компетенции, коммуникативная эффективность.

**Abstract.** The high level of uncertainty in the development of the Russian economy at the current stage is predetermined by the negative impact of the Covid-19 pandemic and the growth of sanctions restrictions. The socio-economic consequences of these factors continue to constrain the development of all sectors of the economy and their human capital. The professional activity of almost all specialists has undergone numerous changes. The above circumstances testify to the relevance of the subject of this article in modern conditions.

The purpose of the article is to substantiate the key role of the competence *Communicative Effectiveness* in the formation of human capital in a situation of uncertainty on the example of one of the organizations in the banking sector based on the results of the study.

The Assessment Center was used as the main data collection method. In addition, the article used information processing methods, qualitative and quantitative analysis, correlation analysis, visualization of the results.

The study of the phenomenon of situation uncertainty using the methodology of the Assessment Center has important advantages over traditional studies using questionnaires. The difference of this study lies in the fact that the situation of uncertainty objectively already exists, and the Assessment Center procedure makes it possible to trace which managerial and professional competencies middle managers use to develop strategies for their behavior. In the course of the study, the key role of the *Communicative Efficiency* competence in the formation of human capital and the choice of behavior strategies by middle managers in a situation of uncertainty was revealed.

**Keywords:** uncertainty, assessment center, professional competencies, communicative effectiveness.

## **Введение**

В современных условиях человеческий капитал организаций и предприятий практически всех сфер экономики становится одним из определяющих факторов их эффективной деятельности и дальнейшего развития. Практика показывает, что состав, структура и качество человеческого капитала организации или предприятия постоянно претерпевают существенные изменения. Это объясняется стремительным ростом числа и разнонаправленности воздействия факторов внешней и внутренней среды на деятельность организаций и предприятий [18]. Применительно к реалиям российской экономики можно отметить, что преобладающее негативное влияние на нее оказывают факторы внешней среды. В период с 2014 года по настоящее время таким фактором стало расширение спектра санкционных ограничений, а с начала 2020 года к нему добавились последствия развития пандемии Covid-19. Именно эти факторы стали определяющими для снижения темпов экономического роста и ухудшения материального благосостояния значительной части населения нашей страны.

Введение жесткого локдауна на этапе первой волны пандемии нанесло российской экономике чувствительный урон. Вместе с тем, стало ясно, что использовать этот подход в дальнейшем нецелесообразно, поскольку экономические потери в разы превысят потери от распространения инфекционного заражения. Эта ситуация своевременно была спрогнозирована и просчитана специалистами. Поэтому вторая и последующие за ней волны пандемии уже не повлекли за собой значительного спада экономики, хотя и привели к значительному росту заболеваемости. Большая часть промышленных предприятий и организаций всех сфер экономики продолжила свою деятельность. Однако ее условия существенно изменились: к трудностям с противостоянием санкционным ограничениям добавилась необходимость соблюдения мер защиты от инфекции в быту и на производстве.

Указанные выше обстоятельства позволяют охарактеризовать сложившуюся ситуацию как принципиально новую, включающую в себя значительные сложности, обладающую существенной противоречивостью, имеющую наличие множества неопределенных ситуаций, которые, в свою очередь, порождают множество вариантов выбора возможных решений. В этой ситуации руководство организаций и предприятий все большее внимание уделяет поиску новых подходов к развитию человеческого капитала [15]. При этом возникает необходимость фактического отслеживания динамики его структуры и качества с учетом влияния негативных факторов внешней и внутренней среды. В данной статье будет показана возможность использования компетентностного подхода и метода Ассесмент центра (далее – АЦ) для оценки управленческих или профессиональных компетенций сотрудников организаций и предприятий, а также в качестве инструментария для формирования их человеческого капитала с учетом объективных реалий.

## **Цель исследования**

Цель статьи заключается в обосновании ключевой роли компетенции *Коммуникативная эффективность* при формировании человеческого капитала в ситуации неопределенности на примере одной из организаций банковской сферы по результатам проведенного исследования.

## **Обзор литературы**

Многие исследователи занимались решением проблемы выбора вариантов возможных решений при наличии множественной неопределенности, непредсказуемости, невозможности формирования точного прогноза развития той или иной ситуации, неизвестной вероятности наступления того или иного события, субъективной невозможности эффективного управления, оперативного противодействия неожиданным негативным факторам [2, 4]. В разряд повышенной неопределенности такого рода ситуации переводят такие характеристики, как интенсивность воздействия негативных факторов, продолжительность их воздействия, наличие неподконтрольных событий и невозможности управленческого влияния, высокие требования к ресурсу адаптации [21]. На практике эту проблему принято называть проблемой неопределённой ситуации. Пандемия COVID-19 еще больше повысила степень неопределенности в части принятия ключевых противоэпидемических ограничений, а также кратко- и среднесрочных решений относительно деятельности организаций и предприятий [14, 16]. С целью снижения негативных последствий неопределенной ситуации в экономике большее внимания стало уделяться анализу психологических характеристик сотрудников, их управленческих и профессиональных компетенций [12].

Проблему неопределенной ситуации в экономике впервые исследовал в начале 1920-х годов Ф. Найт. Он отождествлял неопределенность с понятием риска, разделяя его на «известный» риск и «не просчитываемый» риск. К первой группе им относились ситуации, вероятность наступления которых представлялось возможным оценить. Ко второй группе Ф. Найт относил непредсказуемые или крайне сложно предсказуемые ситуации [20].

Сегодня неопределенность рассматривается отечественными экономистами и психологами в комплексе как одна из значимых проблем социально-экономического развития в современных условиях. В работах многих исследователей показано, что суть профессиональной деятельности сотрудника заключается в постоянном преодолении неопределенности, отсутствия любых форм и обоснований принятия решений [1, 2, 4, 10].

Несколько сложившихся направлений исследования неопределенности раскрыты в работах Т.В. Корниловой [9] и ряда других авторов. Так, в них отмечено: различие объективной и субъективной неопределенности [9]; неопределенности, связанной с ситуационной и личностной регуляцией принятия решений [7]; толерантности-

интолерантности к неопределенности как важнейшей психологической характеристики восприятия сотрудником объективной реальности [3]. Кроме того, работы отечественных и зарубежных исследователей показывают, что неопределенность изучается в контекстах трудной производственной ситуации [1, 2, 17], совладающего поведения [21]. При этом рассматривается влияние определенных внутренних условий: локус контроля влияет на степень принятия ответственности для преодоления производственных трудностей; высокий уровень рефлексивных (аналитических) способностей позволяет сотрудникам больше фокусироваться на проблеме, а не на оценке совладания с трудными ситуациями. Как значимые личностные ресурсы отмечаются социальная смелость, настойчивость, высокая нормативность поведения, высокая мотивация достижения результата. На практике все они, как правило, находят свое выражение в том уровне управленческих и профессиональных компетенций, которыми владеет конкретный сотрудник.

Из работ последнего периода, подчеркивающих роль саморегуляции в профессиональных ситуациях, связанных с внешним давлением, следует выделить работу [23]. Ее авторы указывают на возможность так называемого истощения саморегуляции под влиянием неконструктивных стратегий внешнего давления на сотрудников.

Возвращаясь к тематике исследования личностных ресурсов, имеющих значение для поведения сотрудников в ситуациях неопределенности, следует указать также на наличие внешнего локуса контроля в сочетании с внешней же атрибуцией причин происходящего, что существенно тормозит активность профессиональной деятельности сотрудников в этих условиях [2]. Чем более самостоятельным и ответственным за свои решения становится сотрудник (общая интернальность), тем чаще при преодолении трудной производственной ситуации он будет прибегать к последовательному планированию решения.

В качестве еще одного направления исследования проблемы неопределенности стали рассматриваться вопросы копинг-поведения и копинг-стратегий, главным образом, в связи с проявлением управленческих и профессиональных компетенций сотрудников в стрессовых ситуациях, вызванных неопределенностью [13]. При этом выделяется копинг в широком понимании, включающий наряду с осознанными, преобразующими ситуацию стратегиями, еще и механизмы психологической защиты [21]. Еще один подход к исследованию неопределенных ситуаций, близкий к разработке проблемы копинг-стратегий, связан с понятием копинг-стиля, который может пониматься как группа стратегий [19, 21].

Во многих работах исследовалось коммуникативное поведение личности, в том числе в качестве одной из ключевых стратегий поведения сотрудника в неопределенной ситуации. Сам подход, отчасти, возможно, имеет свои корни в теории информации [4]. Ее авторы С.Е. Shannon и W. Weaver предположили, что ситуацию неопределенности характеризует большое

число альтернатив, осуществление которых относительно равно. Они показали, что необходимость снижения неопределенности мотивирует сотрудников к коммуникативному поведению. При этом подходе определяющим является тот факт, что информация выступает как ряд сообщений, необходимых для снижения неопределенности. Важным фактором эффективности использования человеческого капитала в цифровой экономике является развитие навыков использования цифровых знаний, которые позволяют сотрудникам адаптироваться к изменившимся условиям их работы и требованиям работодателей. Правильная интерпретация детерминант, влияющих на эффективность использования человеческого капитала, позволит выбирать правильные инструменты воздействия в управлении им как фактором экономического роста в условиях цифровой трансформации [5, 6, 8, 11].

В узком смысле в вопросах копинг-поведения отечественные исследователи выделяли личностные характеристики (управленческие и профессиональные компетенции), помогающие *справляться* с неопределёнными (трудными) ситуациями. В частности, Л.И. Анцыферова в качестве «центральных личностных образований» при выборе тех или иных стратегий совладания с трудными производственными ситуациями – определила высокий и низкий уровень саморегуляции и уровень локуса контроля (экстернальность-интернальность личности) [1, с.12]. Интерналы отличаются высоким уровнем саморегуляции, позволяющим им контролировать негативные эмоции, импульсивные действия и блокировать дезинтегрирующее влияние на сознание психотравматических событий» [1]. Это чрезвычайно ценное замечание позволяет соотнести в рамках наших исследований использование коммуникативной стратегии поведения в неопределенной ситуации с уровнем эмоциональной регуляции личности. Автором этой работы было отмечено, что конструктивная стратегия производственной деятельности сотрудника необязательно предполагает использование так называемых практических действий. В качестве примера был приведен ряд ситуаций, когда сотрудники разных сфер профессиональной деятельности, решая проблему «трудного начальства», пытались методом убеждения, аргументации, разъяснения изменить мнение руководства и, тем самым, ликвидировать трудную ситуацию.

Примерно в то же время Б. Лонг провел исследования ряда копинг-стилей в отношении профессиональных стрессовых ситуаций [22]. На выборке из 132 менеджеров мужского и женского пола им рассматривались три копинг-стиля: 1) избегание; 2) переоценка проблемы; 3) активное решение проблемы.

### **Методы и результаты исследования**

В качестве основного метода сбора данных использовался Ассесмент Центр. Кроме того, в статье использовались методы обработки информации, качественный и количественный анализ, корреляционный анализ, визуализация полученных результатов.

В предложенную Заказчиком модель для оценки управленческих или профессиональных компетенций менеджеров среднего звена одной из банковских организаций были включены 4 уровня - уровень некомпетентности (1), уровень опыта (2), уровень развития (3), уровень мастерства (4). При этом каждый из уровней отражал ту или иную степень владения сотрудником конкретной управленческой или профессиональной компетенцией. Уровень модели оказывал непосредственное влияние на выбор сотрудниками стратегий реализации личностных компетенций, а также использовался для формирования человеческого капитала организации.

Участниками АЦ стали менеджеры среднего звена управления одной из организаций банковского сектора. Предполагаем, что результаты нашего исследования в рамках АЦ можно использовать для выявления ключевых управленческих и профессиональных компетенций при формировании человеческого капитала, выборе стратегий реализации личностных компетенций, а также понимания некоторых психологических феноменов и характеристик поведения людей в текущей ситуации. Методологически условия проведенного нами исследования были максимально приближены к реальной ситуации, что позволило получить обоснованные результаты.

Выборка включала 29 человек, из них 16 женщин и 13 мужчин, разного возраста. АЦ осуществлялся по предложенной Заказчиком модели, в которой кроме указанных выше уровней, были представлены 7 компетенций: *ориентация на результат; нацеленность на развитие; лидерство; управление исполнением; принятие управленческих решений, коммуникативная эффективность; командность.*

На первом этапе статистической обработки данных было посчитано *среднее арифметическое значение* каждой из 7-ми компетенций по всей выборке. Самое высокое значение показала компетенция *Коммуникативная эффективность* – 1,19 балла. *Нацеленность на развитие* и *Принятие управленческих решений* – на 2-ом (1,12 балла) и 3-ем (1,09 балла) местах, соответственно (см. рис.1).

Компетенция *Коммуникативная эффективность* сразу привлекла наше внимание, поскольку она показала наиболее высокие средние значения по исследуемой выборке. В Модели Заказчика компетенция *Коммуникативная эффективность* определена следующим образом: «*Коммуникативная эффективность* – это умение выражать и отстаивать свое мнение, вести переговоры и добиваться на них нужного результата».





Рис.1. Сравнение компетенций по показателю *среднее арифметическое значение*.

Список индикаторов этой компетенции включал следующие: (1) установление контакта; (2) ориентация на цель переговоров; (3) изложение и отстаивание своего мнения; (4) выяснение потребностей собеседника; (5) работа с возражениями; (6) эмоциональное равновесие.

Как мы видим, структура компетенции неоднозначна. Первые пять индикаторов связаны с коммуникацией, в частности, вербальной, и только один индикатор указывает на эмоционально-регулятивные характеристики. Такое неравновесное соединение достаточно разных по проявлению и механизмам индикаторов, безусловно, создавало определенные сложности в процессе интерпретации данных.

Ниже приведено описание из Модели проявления каждого из индикаторов на уровне 2 (уровне опыта) (см. табл.).

На следующем этапе было осуществлено сравнение всех использованных компетенций Модели по соотношению количества участников с высокими и низкими значениями по ним.

На рисунке 2 представлены результаты этого сравнения.

Самое большое число участников с высокими значениями - по компетенции *КЭ* - 41% (12 чел.). На втором месте – *Лидерство* и *Принятие управленческих решений* (34% и 34%, соответственно). Вывод: полученные результаты подтвердило наше первоначальное предположение о ключевой роли данной компетенции в формировании человеческого капитала в ситуации неопределённости на примере одной из организаций банковской сферы и выработке менеджерами среднего звена стратегий своего поведения.

На следующем этапе анализа была поставлена задача проанализировать уровень выраженности разных компетенций в группе менеджеров среднего звена с высокими и

низкими значениями по КЭ (по медиане). Результаты анализа представлены на графиках (см. рис. 3 и 4).

Таблица

Проявления каждого из индикаторов Модели Заказчика для уровня 2 (уровень опыта)

№ п/п	Индикаторы	Описание
1	Установление контакта	Легко устанавливает контакт с собеседником (здоровается, смотрит в глаза, инициирует и поддерживает общение). Располагает его к себе. Выстраивает с ним доверительные отношения. Занимает партнерскую позицию по отношению к нему: общается на равных, не давит и не выступает в роли просителя.
2	Ориентация на цель переговоров	Ориентируется на цель переговоров, не отвлекается от неё в процессе общения. Возвращает собеседника к теме переговоров, если тот уходит от неё.
3	Изложение и отстаивание своего мнения	Ясно излагает свою точку зрения. Уверенно отвечает на уточняющие вопросы. Находит верные и точные аргументы в поддержку своей позиции. Находит новые аргументы, если прежние не действуют.
4	Выяснение потребностей собеседника	Внимателен к мнению собеседника. Без искажений воспринимает информацию от него. Старается понять его позицию и аргументы, задает уточняющие вопросы. Целенаправленно выясняет потребности собеседника. Демонстрирует ему выгоды от своих предложений и то, как они удовлетворяют потребности собеседника. Предлагает продукты и услуги и решения только после предварительного выяснения потребностей.
5	Работа с возражениями	Сталкиваясь с возражениями, не теряется. Выясняет их истинную причину и находит взаимоприемлемое решение. Противостоит манипуляциям и давлению со стороны собеседника.
6	Эмоциональное равновесие	Сохраняет эмоциональное равновесие в ситуациях повышенного напряжения.

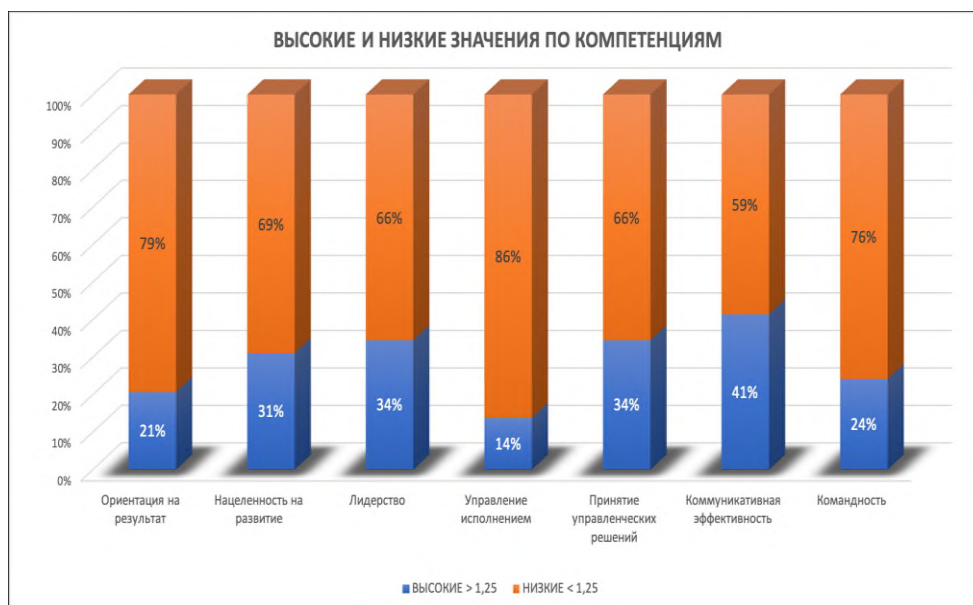


Рис.2. Сравнение компетенций по показателю: соотношение количества участников с высокими и низкими значениями (в %).

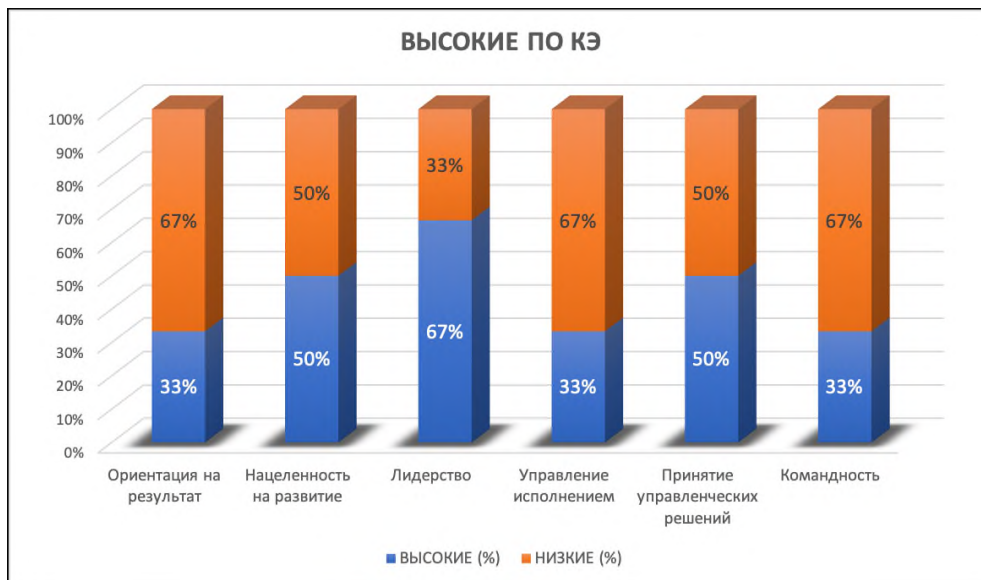


Рис.3. Представленность уровня компетенций в группе менеджеров среднего звена с высокими значениями по *Коммуникативной эффективности*

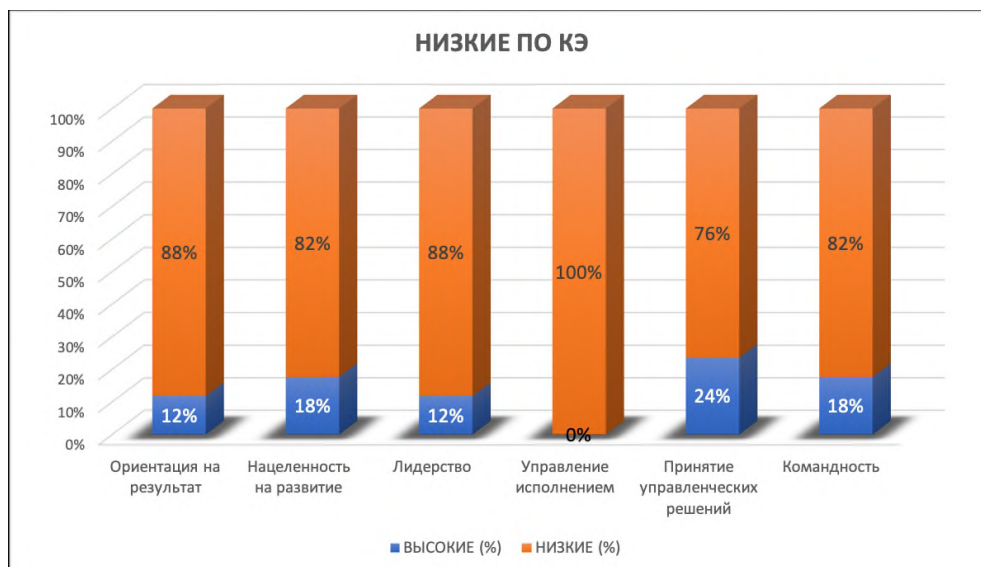


Рис.4. Представленность уровня компетенций в группе менеджеров среднего звена с низкими значениями по *Коммуникативной эффективности*

Из рисунка 3 видно, что 67% менеджеров среднего звена с высокими значениями по КЭ, показывают такие же высокие значения по *Лидерству*, а половина выборки (50%) – по *Нацеленности на развитие* и *Принятию управленческих решений*. На рисунке 4 обращает на себя внимание то, что 24% менеджеров среднего звена с низкими значениями по КЭ показывают относительно высокие (в сравнении с другими компетенциями) значения по компетенции *Принятие управленческих решений*. Таким образом, компетенция *Принятие управленческих решений* демонстрирует относительную независимость от компетенции КЭ. Возможно, что данная компетенция является другой ключевой (опорной) компетенцией в выбранной группе менеджеров среднего звена. Однако проверка данной гипотезы не входит в задачу нашего исследования.

### Анализ гипотезы наличия гендерных различий.

На следующем этапе анализа была выдвинута гипотеза, что результаты менеджеров среднего звена женщин и мужчин будут различаться между собой, в частности, по уровню выраженности компетенции КЭ. Для проверки гипотезы была взята группа менеджеров среднего звена с высоким уровнем выраженности компетенции и использован показатель медианы. Поскольку в этой группе соотношение женщин и мужчин оказалось одинаковым, то можно сделать вывод, что выдвинутая ранее гипотеза не подтвердилась.

### Корреляционный анализ полученных результатов.

Полученные в ходе исследования данные были подвергнуты корреляционному анализу с использованием коэффициента корреляции Спирмена. Компетенция *Коммуникативная эффективность* обнаруживает наибольшее число статистически значимых связей, по сравнению со всеми компетенциями использованной модели. На этом основании можно утверждать, что эта компетенция является опорной, ключевой. Обнаружены следующие связи *Коммуникативной эффективности* с компетенциями: *Ориентация на результат* ( $r=0,576$ ;  $p \leq 0,01$ ); *Нацеленность на развитие* ( $r=0,558$ ;  $p \leq 0,01$ ); *Лидерство* ( $r=0,690$ ;  $p \leq 0,01$ ); *Управление исполнением* ( $r=0,608$ ;  $p \leq 0,01$ ); *Командность* ( $r=0,484$ ;  $p \leq 0,01$ ); *Принятие управленческих решений* ( $r=0,422$ ;  $p \leq 0,05$ ).

Результаты корреляционного анализа показывают, что компетенция *Коммуникативная эффективность* значимо связана практически со всеми остальными компетенциями модели.

### **Обсуждение результатов**

Результаты нашего исследования показывают, что поведенческие стратегии менеджеров среднего звена преимущественно соответствуют третьему стилю из числа описанных в работе [19]. Ниже приведена детализация основных показателей Стиля (Фактор) 3 - Активное решение проблемы:

*пытался заставить человека изменить свое мнение;*

*поговорил с кем-то, чтобы узнать больше о ситуации;*

*обсудил проблему с коллегами;*

*поговорил с кем-то, кто мог сделать что-то конкретное по проблеме;*

*обсудил с кем-то свои чувства;*

*стоял на своём и боролся за то, что хотел.*

Как мы видим, стиль (Фактор) 3 практически представляет собой коммуникативное (вербальное) поведение личности, а его составляющие очень близки тем показателям, которые входят в компетенцию *Коммуникативная эффективность* нашего исследования (за исключением показателя *эмоционального равновесия*). Это дает нам еще одно основание для предположения, что компетенция *Коммуникативная эффективность* в исследованной

ситуации профессиональной неопределенности в том ее понимании, которая предложена разработчиками Модели компетенций (Заказчиком), является ключевой стратегией поведения респондентов, относящейся к области *активных* стратегий, позволяющих решать проблему, с которой столкнулись менеджеры среднего звена.

Что касается гендерных различий, то в исследовании было выявлено отсутствие значимых различий между мужчинами и женщинами в проявлении данной стратегии [22]. В соответствии с результатами исследования группа менеджеров среднего звена с высокими значениями по КЭ разделилась поровну между мужчинами и женщинами. Женщины, по сравнению с мужчинами, чаще использовали стратегии избегания и переоценки проблемы. Относительно стратегии активного решения проблемы гендерных различий не обнаружено.

### **Заключение**

На основе полученных результатов можно сформулировать следующие выводы

1. Проведенный анализ публикаций отечественных и зарубежных авторов показал, что коммуникативная стратегия и ее роль в преодолении неопределенных ситуаций неоднократно была предметом внимания отдельных исследователей. Однако до настоящего времени она не получила достаточно широкого освещения. Вместе с тем, социально-экономические последствия пандемии коронавируса COVID-19 свидетельствуют о повышении важности управленческих и профессиональных компетенций в развитии человеческого капитала, а также характеристик, связанных с регуляцией личностных качеств специалистов, в том числе эмоциональной составляющей, при выборе ими стратегий поведения в ситуации нарастания неопределенности.

2. В ходе исследования компетенций менеджеров среднего звена управления банковского сектора в условиях профессиональной неопределенности с использованием методологии Ассесмент центра была выявлена ключевая роль компетенции *Коммуникативная эффективность*. Она показывает: наиболее высокое *среднее* значение; высокие значения по наибольшему числу участников; значимые статистические связи со всеми компетенциями, задействованными в АЦ. Наиболее значимыми проявлениями этой компетенции в поведении респондентов были: *Установление контакта; Ориентация на цель переговоров. Изложение и отстаивание своего мнения; Выяснение потребностей собеседника; Работа с возражениями; Эмоциональное равновесие*. На этом основании можно сделать вывод о том, что данная компетенция входит в число ключевых факторов развития человеческого капитала на примере одной из организаций банковской сферы.

3. Полученные нами результаты позволяют сделать вывод о том, что на уровне организации или предприятия любой сферы экономики понятие человеческого капитала следует рассматривать не как неизменное состояние их персонала, а с учетом его постоянных

динамических преобразований под воздействием как внешних факторов (как в описанной в статье ситуации), так и внутренних особенностей развития организации или предприятия. Поэтому структура и качество человеческого капитала организации или предприятия практически постоянно претерпевают существенные изменения. В этой связи было доказано, что компетентностный подход и метод Ассесмент центра можно использовать в качестве инструментария для оценки управленческих или профессиональных компетенций и формирования человеческого капитала организаций и предприятий.

### **Список литературы**

1. Анцыферова Л.И. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысливание, преобразование ситуаций и психологическая защита // Психологический журнал. 1994. Т.15. №1. С.3-18.
2. Белинская Е.П. Неопределенность как категория современной социальной психологии личности // Психологические исследования. 2014. №7(36). С.3 [Электронный ресурс]. URL - <http://psystudy.ru/index.php/num/2014v7n36/1014-belinskaya36.html>.
3. Битюцкая Е.В. Современные подходы к изучению совладания с трудными жизненными ситуациями // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2011. №1. С. 100-111.
4. Бутенко Т.П. Субъективная неопределённость жизненных ситуаций: когнитивно-эмоциональные оценки и стратегии поведения. – М., 2009. – 278 с.
5. Гунина И.А., Логунова И.В., Пестов В.Ю. Повышение эффективности использования человеческого капитала в условиях цифровой трансформации // РЕГИОН: системы, экономика, управление. 2019. № 1 (44). С.18-25.
6. Ершова Н.А., Павлов С.Н. Макромодели целевого развития человеческого капитала // Экономика и предпринимательство. 2018. № 1(90).
7. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Пер. с англ. - Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. – 632 с.
8. Кельчевская Н.Р., Ширинкина Е.В. Региональные детерминанты эффективного использования человеческого капитала в цифровой экономике // Экономика региона. 2019. Т.15, Вып.2. С.465-482. DOI: 10.17059/2019-2-12.
9. Корнилова Т.В. Принцип неопределенности в психологии выбора и риска. // Психологические исследования. 2015. № 8(40). С.3 [Электронный ресурс]. URL - <http://psystudy.ru/index.php/num/2015v8n40/1111-kornilova40.html>.

10. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности по инновационному развитию человеческого капитала // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. №2. С.61-67. DOI: 10.22394/2079-1690-2019-1-2-61-67.
11. Пришляк Е.А., Радько С.Г. Исследование факторов, влияющих на формирование человеческого капитала в Российской Федерации // Управленческие науки. 2018. Т.8. №2. С.94-105. DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-2-94-105.
12. Радько С.Г., Дембицкий С.Г., Пришляк Е.А. Компетентностный подход к управлению человеческим капиталом. // Дизайн и технологии. 2017. №59(101). С.95-104.
13. Рогачев В.А., Коноплева И.Н. Аналитический обзор исследований по проблеме неопределенности и изучения копинг-стратегий у сотрудников правоохранительных органов. // Психология и право. 2018. № 1(8). С.26-43. DOI: 10.17759/psylaw.2018080103.
14. Сафонов А.Ю. Управление персоналом в период пандемии // Московский экономический журнал. 2020. №5. С.554-559. DOI 10.24411/2413-046X-2020-10318.
15. Ткаченко А. Концепция человеческого капитала и национальная стратегия развития // Проблемы теории и практики управления. 2017. №5. С.94-105.
16. Флегонтова Т.А., Пономарева О.В., Алиев Т.М., Прока К.А. Неопределенность в условиях пандемии COVID-19 // МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В РОССИИ. Тенденции и вызовы социально-экономического развития. 2020. № 12(114). Май. С.53-64.
17. Фоминова А.Н. Проблема активизации ресурсов личности человека в трудных возрастно-психологических жизненных ситуациях // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2006. №1. С.95-105.
18. Формирование и использование человеческого капитала в современной экономике (монография) / Под ред. Г.П. Литвинцевой. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет. 2018. – 316 с.
19. Ebata A.T., Moos R.H. Coping and adjustment in distressed and healthy adolescents // J. of Appl. Develop. Psychol. 1991. Vol.12. No.1. P.33-54.
20. Fluctuations in Uncertainty [Электронный ресурс]. URL - <https://www.nber.org/papers/w19714>.
21. Lazarus R.S., Folkman S. Stress, appraisal and coping. N.Y., 1984. Springer. 456 p. [Electronic resource]. URL - <https://books.google.ru/books?id=i-ySQQuUpr8C&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>.
22. Long B.C. Relation between coping strategies, sex-typed traits, and environmental characteristics: A comparison of male and female managers. // Journal of Counseling Psychology,

1990 ([www://psycnet.apa.org](http://psycnet.apa.org)). [Electronic resource]. URL - <https://doi.org/10.1037/0022-0167.37.2.185>.

23. Mitchell M.S., Greenbaum R.L., Vogel R.M., Mawritz M.B., Keating D.J. 2019. Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, selfregulation, and behavior. *Academy of Management Journal*. No. 62(2). P.531-552.

### References

1. Antsyferova, L.I. (1994) Personality in difficult life conditions: rethinking, transformation of situations and psychological protection // *Psychological Journal*. T.15. No. 1. P.3-18. (In Russ.).

2. Belinskaya, E.P. (2014) Uncertainty as a category of modern social psychology of personality // *Psychological research*. No. 7(36). P.3 [Electronic resource]. URL - <http://psystudy.ru/index.php/num/2014v7n36/1014-belinskaya36.html>. (In Russ.).

3. Bityutskaya, E.V. (2011) Modern approaches to the study of coping with difficult life situations // *Bulletin of Moscow University. Episode 14: Psychology*. No. 1. pp. 100-111. (In Russ.).

4. Butenko, T.P. (2009) Subjective uncertainty of life situations: cognitive-emotional assessments and behavioral strategies. – M., 2009. – 278 p. (In Russ.).

5. Gunina, I.A., Logunova, I.V., Pestov, V.Yu. (2019) Increasing the efficiency of using human capital in the context of digital transformation // *REGION: systems, economics, management*. No. 1 (44). P.18-25. (In Russ.).

6. Ershova, N.A., Pavlov, S.N. (2018) Macromodels of targeted development of human capital // *Economics and Entrepreneurship*. No. 1(90). (In Russ.).

7. Kahneman, D., Slovik, P., Tversky, A. (2005) Decision making in uncertainty: Rules and prejudices / Transl. from English - X.: Publishing house Institute of Applied Psychology “Humanitarian Center”. – 632 p. (In Russ.).

8. Kelchevskaya, N.R., Shirinkina, E.V. (2019) Regional determinants of the effective use of human capital in the digital economy // *Regional Economics*. T.15, Issue 2. P.465-482. DOI: 10.17059/2019-2-12. (In Russ.).

9. Kornilova, T.V. (2015) The principle of uncertainty in the psychology of choice and risk. // *Psychological research*. No. 8(40). P.3 [Electronic resource]. URL - <http://psystudy.ru/index.php/num/2015v8n40/1111-kornilova40.html>. (In Russ.).

10. Making management decisions in conditions of uncertainty regarding the innovative development of human capital (2019) // *State and municipal management. Scientific notes*. No. 2. P.61-67. DOI: 10.22394/2079-1690-2019-1-2-61-67. (In Russ.).

11. Prishlyak, E.A., Radko, S.G. (2018) Study of factors influencing the formation of human capital in the Russian Federation // *Management Sciences*. T.8. No. 2. P.94-105. DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-2-94-105. (In Russ.).



12. Radko, S.G., Dembitsky, S.G., Prishlyak, E.A. (2017) Competence-based approach to human capital management. // Design and technology. No. 59(101). P.95-104. (In Russ.).
13. Rogachev, V.A., Konopleva, I.N. (2018) Analytical review of studies on the problem of uncertainty and the study of coping strategies among law enforcement officers. // Psychology and law. No. 1(8). P.26-43. DOI: 10.17759/psylaw.2018080103. (In Russ.).
14. Safonov, A.Yu. (2020) Personnel management during a pandemic // Moscow Economic Journal. No. 5. P.554-559. DOI 10.24411/2413-046X-2020-10318. (In Russ.).
15. Tkachenko, A. (2017) The concept of human capital and national development strategy // Problems of theory and practice of management. No. 5. P.94-105. (In Russ.).
16. Flegontova, T.A., Ponomareva, O.V., Aliev, T.M., Proka, K.A. (2020) Uncertainty in the context of the COVID-19 pandemic // MONITORING OF THE ECONOMIC SITUATION IN RUSSIA. Trends and challenges of socio-economic development. No. 12(114). May. P.53-64. (In Russ.).
17. Fominova, A.N. (2006) The problem of activating human personality resources in difficult age-psychological life situations // Bulletin of the Nizhny Novgorod University. N.I. Lobachevsky. Series: Social Sciences. No. 1. P.95-105. (In Russ.).
18. Formation and use of human capital in the modern economy (monograph) (2018) / Ed. G.P. Litvintseva. – Novosibirsk: Novosibirsk State Technical University. – 316 p. (In Russ.).
19. Ebata, A.T., Moos, R.H. (1991) Coping and adjustment in distressed and healthy adolescents // J. of Appl. Develop. Psychol. Vol.12. No.1. P.33-54.
20. Fluctuations in Uncertainty [Electronic resource]. URL - <https://www.nber.org/papers/w19714>.
21. Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984) Stress, appraisal and coping. N.Y. Springer. 456 p. [Electronic resource]. URL - <https://books.google.ru/books?id=i-ySQQuUpr8C&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>.
22. Long, B.C. (2022) Relation between coping strategies, sex-typed traits, and environmental characteristics: A comparison of male and female managers. // Journal of Counseling Psychology, 1990 ([www://psycnet.apa.org](http://www://psycnet.apa.org)). [Electronic resource]. URL - <https://doi.org/10.1037/0022-0167.37.2.185>.
23. Mitchell, M.S., Greenbaum, R.L., Vogel, R.M., Mawritz, M.B., Keating, D.J. (2019) Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, selfregulation, and behavior. Academy of Management Journal. No. 62(2). R.531-552.