



Концепция воспитания лидера в цифровую эпоху по Т. Чаморро-Премузичу

УДК 378.1

<http://doi.org/10.24412/1997-0803-2023-5115-161-170>

М. С. Новашина

Московский государственный институт культуры,
Химки, Московская область, Российская Федерация,
e-mail: masante@mail.ru

Аннотация: В статье анализируются «талант и лидерство», а также аспекты эффективной деятельности студентов в эпоху цифровизации с позиции современного бизнес-психолога Томаса Чаморро-Премузича. Талант является важнейшим активом для организаций. Разрыв в производительности между высокоеффективными и средними преподавателями колеблется от 50% на работах низкой сложности до 800% на работах очень высокой сложности. Вот почему в любой команде, подразделении или организации точное измерение коллективной производительности покажет, что небольшая доля людей в группе (20% или менее) несет непропорционально большую ответственность для получения наибольшей доли доходов, результатов, прибыли и т. д. (80% или более). Выявление, мотивация и удержание этих «немногих жизненно важных» сотрудников значительно повышает успех в вузе.

Ключевые слова: педагогика, психология, лидерство, талант, студенты, цифровая эпоха.

Для цитирования: Новашина М. С. Концепция воспитания лидера в цифровую эпоху по Т. Чаморро-Премузичу // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2023. №5 (115). С. 161–170. <http://doi.org/10.24412/1997-0803-2023-5115-161-170>

THE CONCEPT OF EDUCATING A LEADER IN THE DIGITAL AGE BY T. CHAMORRO-PREMUZIC

Marina S. Novashina

Moscow State Institute of Culture,
Khimki, Moscow Region, Russian Federation,
e-mail: masante@mail.ru

Abstract: The article analyzes "talent and leadership", as well as aspects of effective student activity in the era of digitalization from the perspective of modern business psychologist Thomas Chamorro-Premuzich. Talent is an essential asset for organizations. The gap in productivity between high-performing and average teachers ranges from 50% in low-complexity jobs to 800% in very high-complexity jobs. That's why in any team, department or organization, an accurate measurement of collective productivity will show that

НОВАШИНА МАРИНА СЕРГЕЕВНА – кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики и психологии, Московский государственный институт культуры

NOVASHINA MARINA SERGEEVNA – CSc in Pedagogy, Associate Professor at the Department of Pedagogy and Psychology, Moscow State Institute of Culture

© Новашина М. С., 2023



a small proportion of people in the group (20% or less) have a disproportionately large responsibility to obtain the largest share of income, results, profits, etc. (80% or more). Identifying, motivating and retaining these “few vital” employees significantly increases success at the university.

Keywords: pedagogy, psychology, leadership, talent, students, digital age.

For citation: Novashina M. S. The concept of educating a leader in the digital age by T. Chamorro-Premuzic. *The Bulletin of Moscow State University of Culture and Arts (Vestnik MGUKI)*. 2023, no. 5 (115), pp. 161–170. (In Russ.). <http://doi.org/10.24412/1997-0803-2023-5115-161-170>

*Компетентность – это способность;
уверенность – это вера в эту способность
Т. Чаморро-Премузич*

Прошло двадцать лет с тех пор, как McKinsey (международная консалтинговая компания, специализирующаяся на решении задач, связанных со стратегическим управлением) объявила о начале «войны за таланты», постулируя, что люди, в частности высокоэффективные сотрудники, станут ключевым активом организаций, точно так же, как их продукты, услуги, интеллектуальная собственность или бренды. В соответствии с этим представлением организации погружены в то, что можно было бы назвать войной за привлечение и удержание лучших талантов, и этот императив людей является важнейшим фактором организационной эффективности во всех типах отраслей и секторов. Рост подразделений по управлению талантами в отделе кадров департаментов ресурсов (HR) за последние два десятилетия иллюстрирует заметное влияние, «Предпосылка McKinsey» оказала заметное влияние на организации. Фактически большинство элементов управления, традиционных и основанных на процессах персоналом, были автоматизированы с помощью технологий, что сделало управление талантами ключевой стратегической инициативой отдела кадров, а также – официальной попыткой многих организаций выиграть войну за таланты [16, р. 169].

Несмотря на беспрецедентные инвестиции в таланты и почти единодушное принятие идеи McKinsey в течение последних двух десятилетий, нет никаких признаков того, что организации овладели искусством привлече-

ния и удержания талантливых людей или что они хотя бы становятся лучше в этом.

Конечно, некоторые организации могут испытывать оправданное удовлетворение от своей способности привлекать востребованных сотрудников, например, лучших студентов, вундеркиндов в области количественных показателей и лидеров с высоким потенциалом. Но на каждый Google, Goldman Sachs и Amazon приходятся тысячи организаций, борющихся за то, чтобы занять ключевые должности сильными кандидатами, что наблюдается даже среди ведущих. В фирмах, вузах России спрос на талантливых специалистов превышает предложение, по крайней мере, в глазах их отделов управления талантами [14].

В настоящее время в связи с пандемией COVID-19 и его мутациями, а также с военными действиями многие работодатели перевели своих сотрудников на дистанционную работу. Новая реальность сейчас выглядит так: вынужденная работа из дома, а это, в свою очередь, может влиять на производительность, баланс между работой и личной жизнью, эмоциональное благополучие и карьерный рост.

Происходит парадокс гибкости работы на дому: мы посещаем больше собраний, отправляем больше электронных писем и работаем дольше. Получается увеличение на 12,9 процента количества встреч на человека и увеличение продолжительности среднего рабочего дня на 48,5 минут. Это почти час! Более того, согласно отчету «Чего хотят ра-



ботники» за 2021–2023 годы, более 30% работников теперь вынуждены быть педагогами, учителями, служащими и опекунами, работая более продолжительный рабочий день. Таким образом, наш способ работы изменился, и возможность отделять работу от дома влияет на психическое здоровье, производительность и мотивацию сотрудников [14].

Остановимся подробнее. **Томас Чаморро-Премузич (или Томаш Чаморро-Премузик)** – организационный психолог, работающий в основном в области профориентации личности, анализа способностей людей, выявления талантов, взаимодействия между человеческим и искусственным интеллектом и развития лидерских качеств. Этот ученый – главный специалист по талантам в ManpowerGroup, известный международный эксперт в области бизнес-психологии, анализа персонала и управления талантами. Профессор психологии бизнеса Томас Чаморро-Премузич отвечает за руководство Центром передового опыта в области оценки, аналитики и разработки решений, основанных на данных с целью создания новой ценности для клиентов и кандидатов за счет обеспечения предсказуемой производительности. Соучредитель Deeper Signals и Metaprofiling Т. Чаморро-Премузич написал более 200 научных статей по психологии талантов, лидерства, инноваций и искусственного интеллекта и 10 книг, в том числе свою известную книгу «Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (And How to Fix It)» [2; 6]. Именно ему принадлежит оригинальная концепция под названием «Аналитика талантов» о том, как воспитать настоящего лидера в цифровую эпоху.

Он пишет: «Интересный парадокс здесь заключается в том, что, с одной стороны, это глубоко неестественное явление и требование, данное нашей биологии и нашей потребности в личной связи с другими, с другой стороны, одно из фундаментальных, если не самое важное качество, которым обладают люди: невероятная приспособляемость. Есть причина, по которой мы всегда полагались

на технологии, чтобы выполнять работу более эффективно и результативно, и хотя, когда люди создавали Zoom, Microsoft Teams и Slack, программное обеспечение для совместной работы и электронную почту, они не планировали пандемию, все эти технологии позволили нам оставаться социально и эмоционально связанными, даже когда мы работали в режиме реального времени в физической изоляции. Мы должны оставаться устойчивыми, оставаться адаптируемыми и понимать, что это, вероятно, наше самое важное и сильное человеческое качество: адаптивность...» [14].

Большинство лидеров, нынешних студентов вузов, могут стать настоящими тренерами, поэтому виртуальная онлайн-платформа для коучинга действительно важна. Сейчас менеджер (или лидер) должен быть не просто эмоциональным и интеллигентным, обладать харизмой и навыками общения с людьми. Сейчас нужно реализовывать эти качества с помощью масштабирования или команд и использовать «интернет-инструменты». Существуют инновационные технологии, например, платформа для коучинга: RightCoach™. Она демократизирует коучинг и создает виртуальный коучинг по запросу, персонализируя и адаптируя реальные карьерные или личные потребности людей к определенному тренеру с нужным уровнем знаний и опыта. Коучинг имеет совершенно новое измерение, потому что люди должны просить о помощи, когда в прошлом они этого не делали, и им следует повысить свою устойчивость, управлять балансом между работой (или учебой) и личной жизнью. Обязательства сочетаются с другими видами деятельности. «Я всегда говорю своему студенту-психологу, что, хотя рынок труда в ближайшие несколько месяцев может стать более жестким, чем в прошлом году, но они могут быть уверены, что миру понадобится больше тренеров, больше психологов, а организациям потребуется больше профессиональной помощи, потому что мы находимся в уязвимом положении, когда дело доходит до управления собой и управления другими...» [14].



Основные показатели для реализации психологического климата в развитии талантов и будущих лидеров относятся к результатам исследования, касающегося компонентов организационного психологического климата, которые влияют на способность членов организации вести себя определенным образом. Существует шесть параметров, позволяющих это измерить:

1. *Структура*, которая должным образом отражает индивидуальные чувства относительно их положения в организации и имеет четкие роли и обязанности в организационной среде.
2. *Стандарты*, измеряющие давление для улучшения производительности и степень гордости членов за хорошую работу. Высокие стандарты означают, что члены организации всегда пытаются найти способы улучшить производительность. И наоборот, низкие стандарты отражают более низкие ожидания в отношении производительности.
3. *Ответственность* отражает ощущение студентами того, что они «сами себе хозяева» и не нуждаются в том, чтобы их решения были узаконены другими членами вуза.
4. *Признательность*, указывающая на то, что члены вуза чувствуют, что их ценият, если они могут должным образом выполнять поставленные задачи.
5. *Поддержка*, отражающая чувство доверия и взаимной поддержки, сохраняющееся между группами.
6. *Приверженность*, отражающая чувство гордости членов за свой вуз и степень лояльности к достижению организационных целей [18, р. 2360].

Создание позитивного психологического климата в студенческих организациях, в частности и среди студентов высших учебных заведений в целом, может осуществляться, начиная с выявления талантов и типов лидерства, которыми обладают студенты, и заканчивая базовым обучением лидерству. Каждое

сообщество должно быть готово и руководить, и быть руководимым. Независимо от капитала лидеры различаются по своей природе и врожденному характеру, но характер лидера воспитывается и формируется посредством серьезного и дисциплинированного образования; по сути, человеку требуется индивидуальный диалектический процесс взаимодействия с окружающей действительностью. Люди – это существа с дополнительными рефлексиями, воображением, созерцанием, рассуждениями и мышлением, которых нет у других существ. Этот факт должен пробуждать в человеке осознание необходимости укрепления и дальнейшего развития всех его сильных сторон. Найти подходящего лидера в нынешнюю эпоху цифровизации непросто [18, р. 2364–2365].

Каждая организация в мире имеет доступ к одним и тем же технологиям. «Если вы очень старый и высокопоставленный лидер, вас по определению труднее тренировать, и вы будете придерживаться своих собственных взглядов, и будет гораздо труднее убедить вас стать кем-то другим. Итак, чем вы моложе, тем более вы обучаемы» [14].

Большинство изменений обеспечивается (или не обеспечивается) руководством. Важно, чтобы компании продолжали инвестировать в развитие лидерства и в обучение лидерству, особенно молодых менеджеров вуза. Даже если вы раньше были хорошим менеджером, вам, вероятно, все равно нужно чему-то научиться, и это может быть похоже на ускоренный курс по использованию цифровых инструментов для реального управления людьми. Есть замечательные возможности: дать шанс всем участвовать в виртуальной встрече и создать некоторую структуру, чтобы не только один человек объяснял все, а был распределенный баланс мнений и отзывов. Например, если вы стесняетесь и не хотите говорить, вы можете составлять сообщения или использовать опросы обратной связи и т. д. Возможности велики, и молодые люди, студенты, если ими будет руководить высококвалифицированный преподаватель,



взаимодействуя друг с другом, на самом деле начнут лучше разбираться в современных инновационных технологиях.

Электронная почта сама по себе – как технология – не заставляет вас принимать правильные решения. Вместо этого важно, что вы думаете, что и когда вы говорите, кто это говорит, и то же самое относится ко всем интернет-инструментам, которые позволяют нам работать виртуально и удаленно. Это своеобразный интересный конфликт между двумя отдельными и, возможно, противоречивыми силами, которые, как мы видим, сталкиваются.

С одной стороны, нет сомнений в том, что при таком подходе – более высокая гибкость, меньше презентабельности и политика, темной или токсичной стороны политики. Намного сложнее притворяться, что ты работаешь, когда все находятся на расстоянии, когда все виртуальное. С другой стороны, полагаем, что «должна присутствовать какая-нибудь сила, которая поможет обеспечить более сбалансированные условия игры, где людей больше оценивают за то, что они производят, и меньше за управление впечатлениями и выступлениями» [14].

Разница между наличием инструментов и фактическим их использованием заключается в лидерских и управленческих навыках и готовности. Никогда не было лучшего времени для студентов, чтобы применить свое любопытство, присущее менеджерам и лидерам, расширить и усовершенствовать свои лидерские и управленческие навыки, а это включает в себя использование технологий, потому что, если вы хорошо используете технологии, они могут раскрыть гуманный, очень творческий и сильный аспект вашей рабочей силы.

Лидерство как область изучения в высшем образовании в некоторой степени уникально тем, что оно охватывает как традиционные академические дисциплины, такие как педагогика, психология и социология, так и практические контексты, такие как работа и социальные условия. Однако простое

окончание определенного курса обучения, направленного на развитие лидерских навыков, не гарантирует, что студент станет эффективным лидером. Невозможно заранее изучить, как справляться с каждой ситуацией, которая может возникнуть, но можно разработать процесс обучения на собственном опыте, который обеспечивает прогрессивное развитие компетенций с течением времени. Фактически процесс лидерства неразрывно связан с обучением [16]. Практика и применение ключевых концепций имеют решающее значение для сохранения концепций лидерства, а также – для развития лидерских навыков [12].

По мере того, как лидеры сталкиваются со средой, которая становится все более сложной, многокультурной и неоднозначной, все больше ценится способность к рефлексии как средству решения сложных задач. Лидерство – это обучение, как на индивидуальном, так и на групповом уровнях. У преподавателей есть уникальная возможность помочь студентам, нашим лидерам будущего, развить их способность размышлять о своем опыте – как индивидуально, так и коллективно, подвергать сомнению предположения и соответствующим образом корректировать поведение и установки. Это действительно будет иметь решающее значение для их успеха.

На лидеров приходится 30–40% различий в производительности команды. Если вы назначаете правильных людей, вы можете рассчитывать на эффективную работу команды, и наоборот. Успешный лидер – это тот, кто может понимать мотивы людей и привлекать сотрудников к участию таким образом, чтобы сочетать индивидуальные потребности и интересы с целью группы. Уникальное достижение великого лидера – это человеческое и социальное достижение, которое проистекает из его понимания своих коллег по работе. Лидерство действительно требует большой тонкости и восприимчивости в общении.

Адаптация – это всегда относительное явление, поэтому она не может быть идеальной, но мы должны адаптироваться, причем каждый должен адаптироваться лучше, чем его



конкуренты. Таким образом, адаптивность становится самым большим конкурентным преимуществом, которое есть у организаций и будущих лидеров.

Сейчас у нас есть люди, действительно жаждущие хорошего руководства. «Есть замечательная цитата: «Способность учиться быстрее, чем ваши конкуренты, может быть вашим единственным устойчивым конкурентным преимуществом», поэтому все, что вам нужно делать, это учиться быстрее, чем ваши конкуренты» [14].

Если говорить об обучаемости студентов, психолог Чаморро-Премузич наставляет: если у вас нет смирения, самокритики и интеллекта, чтобы структурировать свои проблемы, которые позволят вам получить некоторые данные и понять, правильно вы поступаете или неправильно, вы будете совершать ошибки чаще, чем ваши конкуренты, но главное – учиться на этих ошибках. Вот что мы на самом деле подразумеваем под управлением данными: узнайте, как проверять свои гипотезы и предположения, никогда не прекращайте экспериментировать и имейте смирение признать, когда вы ошибаетесь, и тогда вы, вероятно, будете в лучшем положении, чем ваши конкуренты. Это то, о чем мы просим сейчас студентов, будущих сотрудников, но, по сути, нам нужно попросить лидеров и менеджеров сделать это, потому что они подают пример, а настоящие лидеры хорошо разрешают кризисы и управляют ими, в то время как плохие лидеры, как правило, создают кризис. В мире бизнеса и во всем мире никогда не было такой сильной потребности в хорошем сильном руководстве как в XXI веке.

Технология может стать прекрасным средством повышения производительности, вовлеченности, но она должна основываться на доверии. Лидерам сложно завоевать доверие на пустом месте, если у них его не было раньше. Никогда еще не было такой сильной потребности в создании и поддержании этой человеческой и гуманной связи между менеджерами и сотрудниками. Лидерство – это все, что нужно для этого.

Вопреки распространенному мнению цифровая трансформация связана не столько с технологиями, сколько с людьми. Мы можем купить практически любую технологию, но наша способность адаптироваться к еще более цифровому будущему зависит от развития навыков следующего поколения, сокращение разрыва между спросом и предложением талантов и перспективного использования нашего собственного потенциала и потенциала других.

Цель преподавателя в вузе – вырастить способных к трудуоустройству выпускников. И выпускники, способные к трудуоустройству, не просто выживают в гибридном мире, они в нем «процветают». Современное лидерство основано на взаимности. Лидеры оказывают поддержку и направляют, в то время как сотрудники уверенно делятся идеями, предложениями. Этот метод создает продуктивную среду, в которой преподаватели чувствуют себя наделенными полномочиями, повышая мотивацию и вызывая интерес у студентов.

Существуют следующие оригинальные способы сосуществования в цифровом мире, которые предлагает своим студентам Чаморро-Премузич [7]:

1. Ставьте людей на первое место: технология – это всегда делать больше с меньшими затратами, но такая комбинация эффективна только в том случае, если вы сочетаете технологию с правильными человеческими навыками. Если мы сможем использовать человеческую адаптивность для переподготовки и повышения квалификации нашей рабочей силы, тогда мы сможем одновременно улучшить людей и технологии.

2. Сосредоточьтесь на умениях: точно так же, как цифровая трансформация в большей степени касается людей, а не технологий, ключевыми технологическими навыками являются мягкие, а не жесткие навыки. Лучший способ сделать вашу организацию более ориентированной на цифровые данные – это выборочно инвестировать в тех, кто в первую очередь наиболее адаптируем, любознателен и гибок. Техническая компе-



тентность временна, но интеллектуальное любопытство должно быть постоянным.

3. Стимулируйте изменения сверху: идея изменений снизу вверх или на низовом уровне интуитивно понятна. В контексте цифровых преобразований основное значение заключается в том, что вы не можете ожидать больших изменений или обновлений в своей организации, если вы не начнете с выбора и развития своих топ-лидеров в этом ключе. Излишне говорить, что в бизнесе можно копировать все, кроме талантов, поэтому, если вы ищете отдачу, инвестируйте в лучших специалистов, которые принесут вам наибольшую пользу. Отличительной чертой в войне за таланты всегда является лидерство: мы говорим о востребованных навыках, таких как разработка программного обеспечения, но главное – найти людей, которые могут управлять инженерами-программистами и заставить их работать в команде, чтобы пре-взойти других инженеров-программистов.

4. Убедитесь, что вы действуете на основе анализа данных: большая часть текущих дискуссий о данных сосредоточена на ИИ (искусственном интеллекте) или конкретных типах компьютерного интеллекта. Значительно большим конкурентным преимуществом является использование ценных данных, наличие необходимых навыков для преобразования этих данных в значимые идеи и, прежде всего, способность действовать на основе этих идей. Данные без понимания тривиальны, а понимание без действий бессмысленно. Большая разница между Google, Amazon, VK и остальными заключается не в умственных способностях их специалистов по обработке данных или фактической функциональности их технологий (мы считаем их первоклассными), а в их радикальной обработке данных, управляемых культурой страны.

5. Если вы не можете быстро потерпеть неудачу, убедитесь, что добиваетесь успеха медленно: утверждения о том, что скорость важнее всего, что главное – действовать, что совершенство – враг хорошего, и это важный аспект в управлении мышлении. Но един-

ственный способ адаптироваться к постоянно меняющемуся и быстро разрушающемуся настоящему – это ускоряться и действовать в темпе. Другими словами, можно добиваться успеха медленно. В конце концов, неудача – это всего лишь стратегия достижения успеха в долгосрочной перспективе, поэтому, если вы выберете другую стратегию, это нормально; просто следует убедиться, что данная стратегия верна, чтобы достичь желаемого [6; 7].

Люди являются общим знаменателем концепции будущей защиты, будь то в качестве дополнения к технологиям, которые внедряются для удаленной работы, или потому, что мы обладаем навыками и лидерством, необходимыми для преодоления исторического кризиса, или потому, что у нас есть понимание, необходимое для достижения медленного успеха. Все начинается с каждого из нас и с тех, за развитие кого мы несем ответственность. Главное – развивать любопытство, и у каждого из нас есть варианты для преодоления того или иного кризиса или проблемы.

Более конкретно: война за талантливого лидера напоминает войну с талантами, когда организации отталкивают, отчуждают и неправильно управляют большинством своих сотрудников, включая самых талантливых. «Зигмунд Фрейд утверждал, что лидер появляется, когда группа людей – последователи – заменяет свой собственный нарциссизм нарциссизмом лидера, так что их любовь к лидеру является подсознательной формой любви к себе» [6]. Соглашаясь с Чаморро-Премузичем и его коллегами, мы полагаем, что талант всегда будет пониматься с точки зрения четырех основных эвристик, а именно [4]:

I. Правило жизненно важного меньшинства: как иллюстрирует принцип Парето, в любой группе или коллективе индивидов на относительно небольшую долю членов приходится непропорционально большая часть результатов деятельности группы. Этих «немногих жизненно важных людей» можно считать «лучшими талантами» организации.



II. Правило максимальной производительности: в психологии ввода-вывода существует хорошо известная предпосылка, которая гласит, что лучший способ проверить способности человека – это оценить лучшее, что он может сделать [4]. Независимо от области талантов, это так называемое правило максимальной производительности; всегда будет полезно выявить систематические индивидуальные различия в таланте или компетентности. Важно: люди должны хотеть сделать все возможное, чтобы проявить свои таланты, поэтому нет никаких оснований ожидать, что люди будут работать на пределе своих возможностей в любой момент времени, если им это неинтересно [13].

III. Правило производительности без усилий: еще один классический принцип ввода-вывода, по сути, определяет производительность как талант + усилия. Простая алгебра, которая предполагает, что талант = производительность – (минус) усилие. Другими словами, талантливым людям, как правило, требуется меньше усилий для достижения определенного уровня производительности, чем их менее талантливым коллегам. Точно так же ранние проявления таланта, такие как не по годам развитые способности, выделяются своей легкостью исполнения: например, Месси в футболе, Моцарт в музыке и Мария Кюри в науке. При ограниченном обучении и практике они способны превзойти более опытных, но менее талантливых коллег [17, р. 171].

IV. Личность в нужном месте: последняя эвристика, которая заключается в том, что талант возникает из-за того, что личность находится в нужном месте. То есть когда существует полное соответствие между предрасположенностью людей по умолчанию и характеристиками их соответствующих рабочих мест или ролей; в результате проявляется их талант, который способствует будущему карьерному росту. В соответствии с этой идеей все мероприятия по управлению талантами, в конечном счете, можно рассматривать как попытку улучшить соответствие человека работе и, в свою очередь, повысить производительность труда [17, р. 171].

Также важно признать, что, несмотря на быстро меняющиеся условия работы, основные составляющие таланта вряд ли изменятся в ближайшее время, по крайней мере, когда речь идет о человеческом таланте. Таким образом, в любой области компетенции или опыта вероятность того, что человека назовут «талантливым», возрастет, если он/она будет более способным, профессионально квалифицированным, социально адаптированным и целеустремленным [8]. Способности включают в себя как общий интеллект, так и знания в конкретной предметной области, охватывающие то, чему человек может научиться и чему научился. Социальные навыки включают эмпатию, личностную и межличностную компетентность и симпатичность. Драйв касается амбиций и добросовестность, которая может ускорить или замедлить любую степень развития таланта [17, р. 180].

Современные успешные лидеры – чуткие, понимающие люди, которые одинаково относятся к сотрудникам и ценят их уникальный вклад. Недавнее исследование в этой области показало, что навыки лучше стимулируют:

- инновации и новые идеи;
- удержание сотрудников;
- вовлечение;
- баланс между работой и личной жизнью [11].

Лучший способ, которым преподаватели могут подготовить студентов к будущему лидерству, – это научить их практическим навыкам в реальных условиях. Благодаря значимым и актуальным проектам студенты могут использовать свои развивающиеся лидерские навыки и научиться решать проблемы в режиме реального времени. Студенты также будут развивать важнейшие профессиональные навыки для эффективного лидерства и созревания своего таланта, такие как

- уверенность и самоутверждение;
- высокая самооценка;
- ответственность за свою работу;
- способность позитивно относиться к обратной связи и критике;
- навыки межличностного общения и др. [11]



Интернет платформы и программы проектного обучения сегодня оснащены всеми цифровыми инструментами и функциями, необходимыми для обеспечения преобразующего обучения, на основе проектов и предоставления студентам конкурентных преимуществ на рабочем месте, включая всестороннюю аналитику, обратную связь и подробное отслеживание прогресса и производительности [10]. В эпоху, когда организации тратят огромное количество времени на создание своих собственных моделей компетенций, вместо того, чтобы изобретать велосипед, специалистам по управлению таланта было бы хорошо сосредоточиться на общих компонентах таланта, чтобы определить своих наиболее ценных сотрудников, а также тех, кто, вероятно, принесет больше пользы в будущем.

Ведь даже если рабочие места будущего трудно определить, можно с уверенностью ожидать, что люди, которые более способны, социально и профессионально квалифицированы и целеустремленны, преуспеют в них.

Перспективные новые методы анализа талантов будут реализованы только в контексте точной информационной грамотности педагогов высшей школы, тщательного устранения предвзятости данных, доверия пользователей и точного определения производительности. Поэтому мы можем рассчитывать на мир, в котором оценка талантов будет более точной, а наши коллективные таланты и лидерские качества будут лучше использоваться на благо всех нас и в цифровую эпоху [17, р. 180–181].

Список литературы

1. Христидис Т. В. Психологические аспекты профессиональной адаптации молодых специалистов // Север и молодежь: здоровье, образование, карьера: сборник материалов Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции. Ханты-Мансийск 19–20 ноября 2020.– Ханты-Мансийск: Югорский государственный университет, 2020. С. 351–354.
2. Чаморро-Премузик Т. Ловушка некомпетентности. Почему непрофессиональные мужчины становятся лидерами и как это исправить / перевод с английского Григорьева И.: книга. Москва: Эксмо, 2021. 256 с.
3. Чаморро-Премузик Т. Уверенность в себе. Как повысить самооценку, преодолеть страхи и сомнения: книга. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 266 с.
4. Chamorro-Premuzic T., Akhtar R. & act. The datafication of talent: How technology is advancing the science of human potential at work // Current Opinion in Behavioral Sciences. 2017. № 18. Pp. 13–16.
5. Chamorro-Premuzic T. The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential: Book: Piatkus. 2017. 304 p.
6. Chamorro-Premuzic T. Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (And How to Fix It): Book: Harvard Business Review Press.2019. 240 p.
7. Frankiewicz B., Chamorro-Premuzic T. Digital Transformation Is About Talent, Not Technology // Developing Employees. Harvard Business Publishing: Higher Education. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology>
8. Hogan R., Chamorro-Premuzic T., Kaiser R. B. Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality // Industrial and Organizational Psychology. 2013. № 6 (1). Pp. 3–16.
9. Mann A., Harter J. The worldwide employee engagement crisis // 2016. URL: <https://static1.squarespace.com/static/552b3ee0e4b016252ff74ac0/t/59b652928dd04187fcfd085a/1505120914868/The+Worldwide+Employee+Engagement+Crisis+Gallup.pdf>
10. Roberts C. Developing Future Leaders: The Role of Reflection in the Classroom // Journal of Leadership Education, 2008. Vol. 7. Issue 1. Pp. 116–130.
11. The future of leadership: preparing students. 2022. URL: <https://practera.com/future-of-leadership/>



12. *Townsend C., Linder J. R., Williams J.* Teaching leadership: Do students remember and utilize the concepts that we teach? // *Journal of Leadership Education*. 2005. № 4 (1). Pp. 62–74.
13. *Sackett P. R.* Revisiting the origins of the typical-maximum performance distinction // *Human Performance*. 2007. № 20 (3). Pp. 179–185.
14. Season 1, Episode 1: A Conversation About Working in the New Normal with Tomas Chamorro-Premuzic // 2020. URL: <https://workforce-resources.manpowergroup.com/the-transform-talent-podcast/a-conversation-about-working-in-the-new-normal-with-tomas-chamorro-premuzic-season-1-episode-1>
15. *Sorenson S., Garman K.* How to tackle U.S. employees' stagnating engagement // *BUSINESS JOURNAL*. 2013. URL: <https://news.gallup.com/businessjournal/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx>
16. *Vail P.* Learning as a way of being: strategies for survival in a world of permanent white water. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. 248 p.
17. *Winsborough D.* Identifying and Managing Talent in the Age of Artificial Intelligence // *Workforce Readiness and the Future of Work*. 2019. Pp. 169–185.
18. *Yogi Y., Zamzami and act.* Building Student Talents and Future Leaders through Psychological Climate // *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*. 2023. Vol.15. Pp. 2358–2366.

*

Поступила в редакцию 28.08.2023