

# NŐI VEZETŐK DIGITÁLIS KOMPETENCIÁKKAL

---

*1. téma*

**DIGI**  
**GEN**



**Az Európai Unió  
társfinanszírozásával**

# VEZETÉS- ELMÉLET

áttekintés és kilátások

- Hagyományos vezetéselméletek
- A vezetés új formái
- Digitális vezetői kompetenciák

"Gyakorlatilag a **vezetés** minden **definíciója** osztja azt a nézetet, hogy a vezetés **magában foglalja a befolyásolás folyamatát**. Egy dolog, ami minden vezetőben közös, az egy vagy több **követő**. Ha senki sem követ, nem lehet vezetni."

Vroom & Jago (2007)

# HAGYOMÁNYOS VEZETÉS- ELMÉLETEK

# Osztályozás (Jago)

	Univerzális vezetés	Kontingens vezetés
Vezetői tulajdonságok	<p><b>Univerzális vezetői tulajdonságok</b></p> <p><i>"Melyek a sikeres vezető tulajdonságai?"</i></p>	<p><b>Kontingens vezetői tulajdonságok</b></p> <p><i>"Hogyan változtatja meg egy vezető a helyzetet, hogy sikeres legyen?"</i></p>
Vezetői magatartás	<p><b>Univerzális vezetői magatartás</b></p> <p><i>"Milyen viselkedésformák jellemzik a sikeres vezetőt?"</i></p>	<p><b>Kontingens vezetői magatartás</b></p> <p><i>"Hogyan alkalmazkodik egy vezető a helyzethez, hogy sikeres legyen?"</i></p>

# Univerzális vezetői tulajdonságok

*A vezetők univerzális,  
veleszületett és nem tanulható  
tulajdonságokkal/vonásokkal  
rendelkeznek.*

nagyember-elmélet, Big-Five modell, intelligencia, nem, ...

# Tulajdonságelmélet

Tulajdonság	Összefüggés a vezetéssel		Ø
	Legmagasabb érték	Legalacsonyabb érték	
Intelligencia	.90	-.14	.26
Iskolai teljesítmény	.39	-.27	.16
Kor	.71	-.32	.32
Testmagasság	.71	-.13	.35
Testsúly	.52	-.04	.26
Szociabilitás	.98	.10	.50
Népszerűség	.82	.23	.60

→A korai vezetéskutatásból származó tulajdonságkutatás nem tudja megjósolni a vezetői sikert.

# Univerzális vezetői magatartás

*A vezetőknek van egy  
univerzális, megfigyelhető és  
megtanulható viselkedési  
repertoárjuk.*

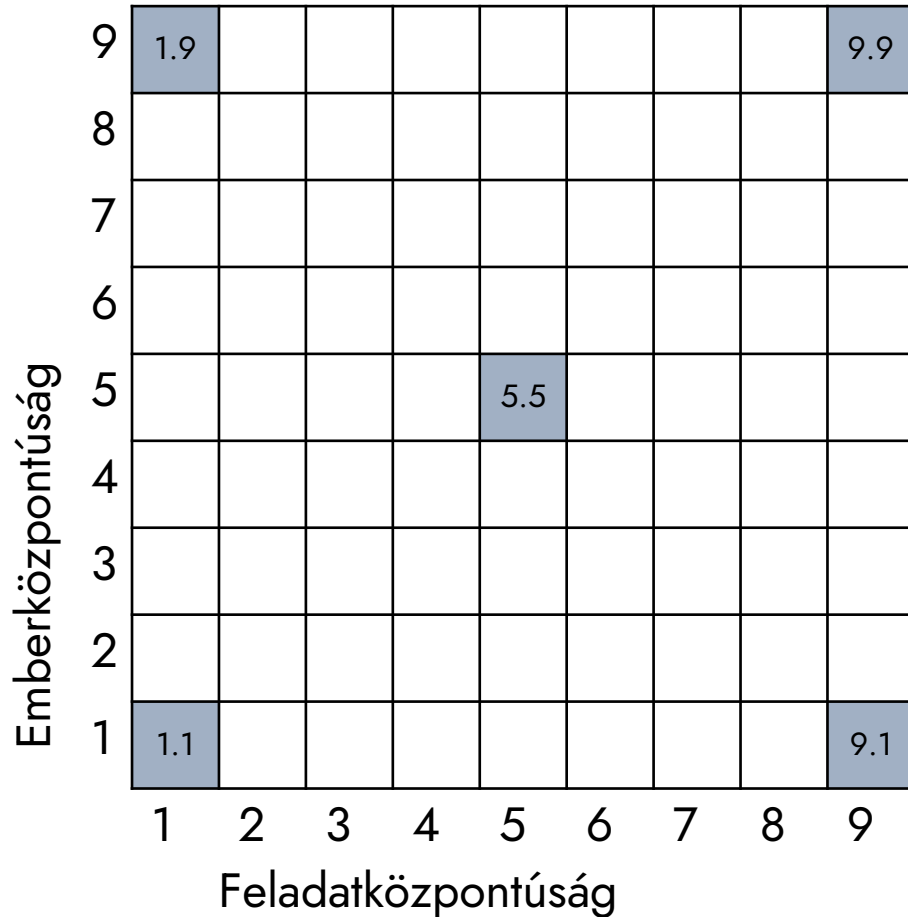
Ohio-State-Study/Iowa-Study, tranzakcionális/transzformációs vezetés, karizmatikus vezetés



# A vezetői rács (Blake/Mouton)



Blake & Mouton (1964)



A hatékonyság csökkenése

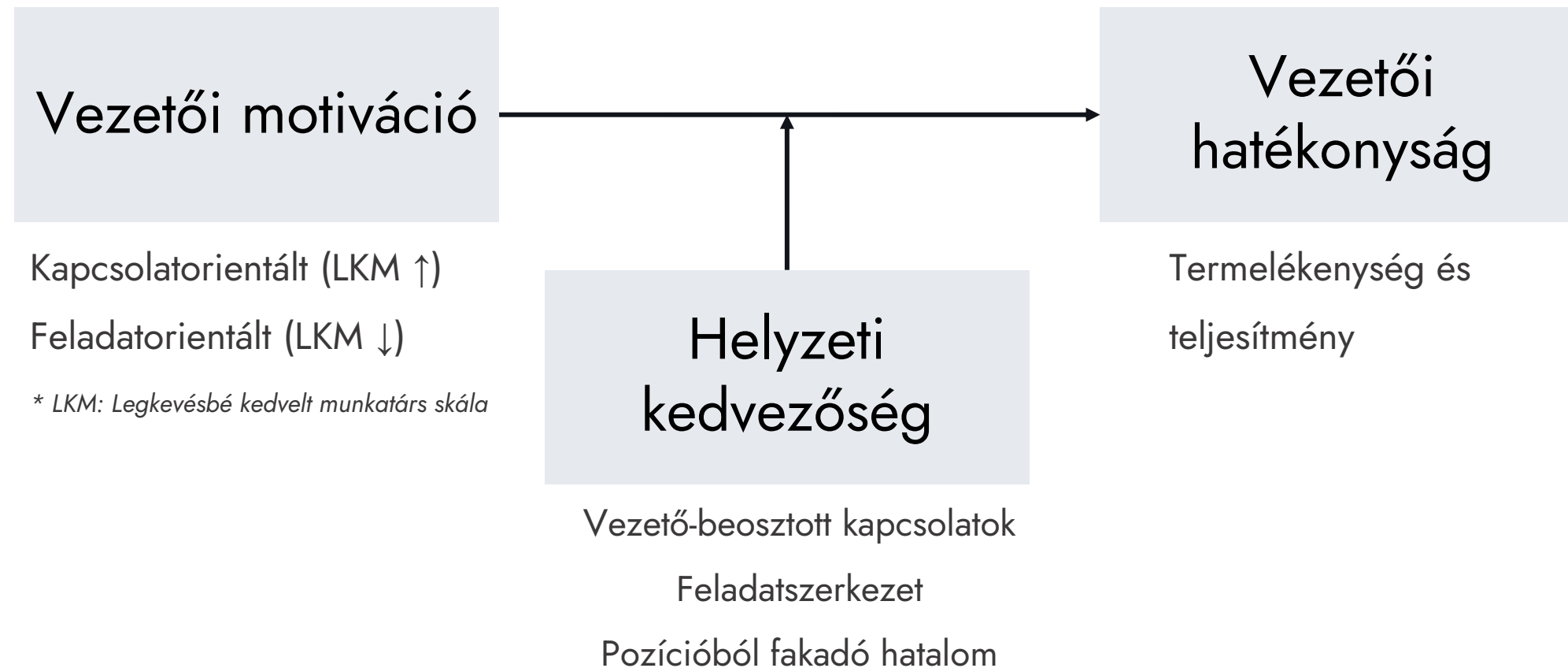
- 9.9 Csoportközpontú ("team") vezetés
- 5.5 Kiegyensúlyozott vezetés ("szervezeti ember")
- 1.9 Emberközpontú ("klub típusú") vezetés
- 9.1 Tekintélyelvű ("hajtós") vezetés
- 1.1 Beavatkozást elkerülő vezetés

# Kontingens vezetői tulajdonságok

*A vezetők veleszületett tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek bizonyos körülmények között hatékonyak.*

A vezetői hatékonyság kontingenciamodellje (Fiedler)

# Fiedler-féle kontingenciamodell (I)



# Fiedler-féle kontingenciamodell (II)

Fiedler (1965) & Jago (1982)

Csökkenő helyzeti kedvezőség

		Kedvező				Kedvezőtlen			
		Jó				Rossz			
Helyzet	Vezető-beosztott kapcsolatok								
	Feladatszerkezet	Magas		Alacsony		Magas		Alacsony	
	Pozícióból fakadó hatalom	Erős	Gyenge	Erős	Gyenge	Erős	Gyenge	Erős	Gyenge
Személy	Kapcsolatorientált	X	X	X	Match	Match	?	?	X
	Feladatorientált	Match	Match	Match	X	X	?	?	Match

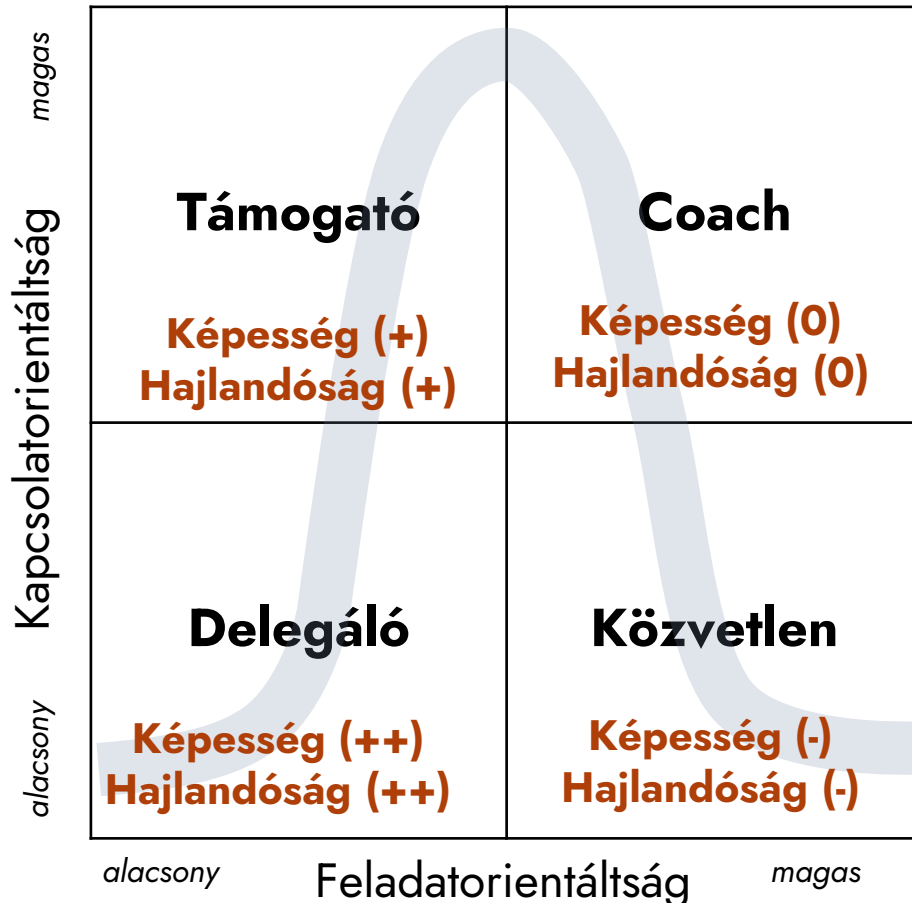
A vezetők akkor teljesítenek a legjobban, ha a vezető és a helyzet illeszkedik egymáshoz.

*A vezetők viselkedési repertoárja bizonyos körülményekhez/helyzetekhez igazítható.*

Út-cél elmélet, LMX elmélet, szituatív modell (Hersey/Blanchard),

# Szituációs vezetés (Hersey/Blanchard)

Hersey & Blanchard (1977) & Holtbrügge (2012)



## A beosztottak teljesítménykésztsége (helyzet)

Pszichológiai felkészültség (hajlandóság)

Ténybeli felkészültség (képesség)

## Vezetői stílus (viselkedés)

Feladatorientált

Kapcsolatorientált

→ A vezetők akkor teljesítenek a legjobban, ha vezetői stílusukat az egyes beosztottak teljesítménykésztségéhez igazítják.

ÚJ  
VEZETÉSI  
FORMÁK

# Csoportmunka

- **1. csoport:** Pozitív vezetés - PERMA-Lead koncepció
- **2. csoport:** Digitális vezetés - VOPA+ modell
- **3. csoport:** LMX (Leader-Member-Exchange) elmélet
- **4. csoport:** Szimbolikus vezetés
- **5. csoport:** Szolgáló vezetés



# FELADAT

*Kutasson a témában és mutassa be a vezetői stílust*

Mi jellemzi a vezetői stílust?

Hol kapcsolódik a vezetői stílus a hagyományos leadership elméletekhez?

Miben különbözik a vezetői stílus a hagyományos leadership elméletektől?

Hogyan illeszkedik ez a vezetői stílus a digitális környezetbe (lehetőségek/kihívások)?

Hogyan sorolható be ez a vezetői stílus a női vezetés kontextusában (lehetőségek/kihívások)?

**DIGITÁLIS  
VEZETŐI  
KOMPETENCIÁK**

## DIGITÁLIS VEZETÉS

- A digitális technológia megértése
- Értékteremtés és üzleti célok elérése

## DIGITÁLIS VEZETŐ

- A vállalat digitális eszközeinek és technológiájának stratégiai felhasználása
- A legújabb technológiai fejlesztések felhasználása a digitális átalakulás elősegítésére

# Digitális vezetés II

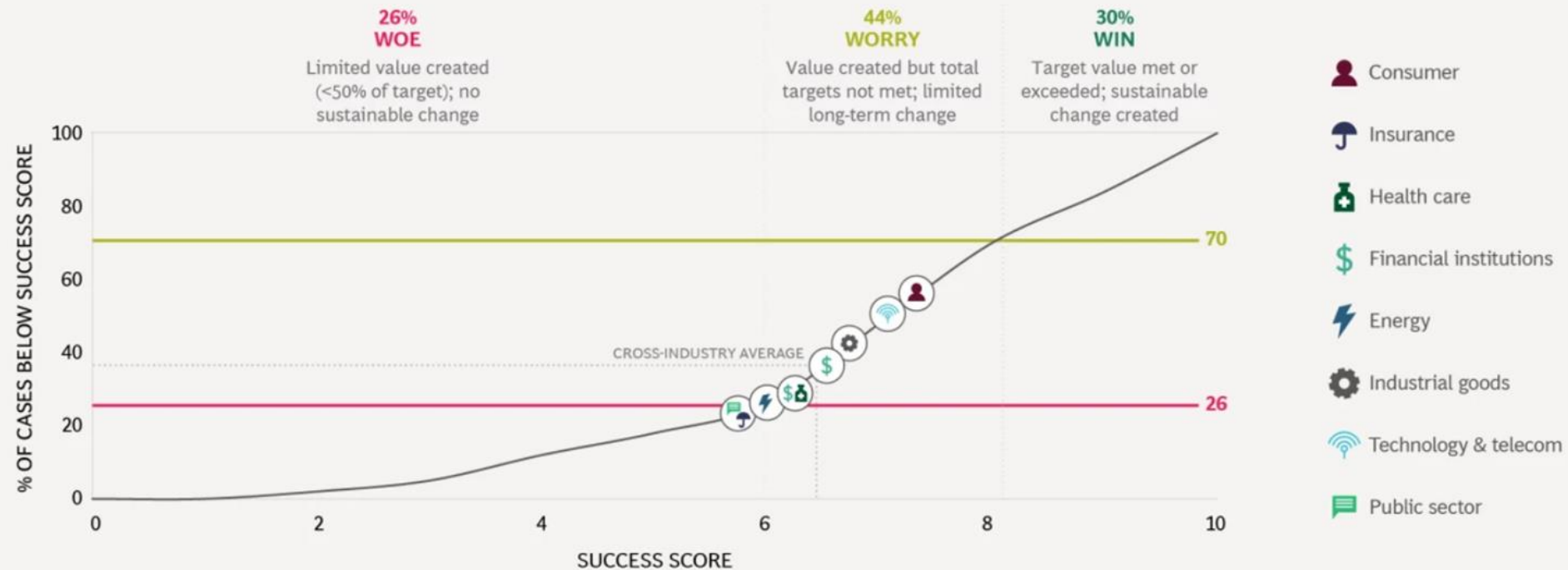


"a digitális vezetők **1,8-szor nagyobb** nyereségnövekedést érnek el, mint a digitális lemaradók - és több mint **kétszer akkora növekedést** a teljes vállalati értékben."

[bcg.com](http://bcg.com) (2021)

# Digitális vezetés III

## Sectors vary in their odds for digital transformation success



Sources: Global DSR 2020 study; BCG analysis.

Note: Total data points n = 980. Discrepancy from original publication (n = 895) due to some double counting (e.g., health insurance payers are included in both the health care and insurance sectors) and balancing sector representation. Success score is calculated based on the % of targets and value met, whether targets were met on time, success compared with aspirations, and success relative to other transformations.

A digitális vezetői kompetenciák a szervezetek sikeres és hatékony vezetéséhez szükséges ismeretek, készségek, személyes jellemzők, önfelfogás, tulajdonságok és indítékok.

Ngayo Fotso (2021)

# Vezetői kompetenciák

## Az idő perspektívája - Vezetői kompetenciák a hagyományos vezetéshez

Alkalmazkodóképesség/Flexibilitás

Transzformációs képesség

Szociális készségek

Emberi orientáció

Szervezési készségek

Értékek *keményen dolgozó/eredményorientált/megbízható*

Kognitív készségek *konceptióképesség/intelligencia*

Önismeret *stressztűrő/magabiztos/célorientált*

Kommunikációs készségek *szóbeli interakció*

# Vezetői kompetenciák

## Az idő perspektívája - Vezetői kompetenciák a kialakult vezetéshez

- + A vezetés megosztása
- + Kezelje a komplexitást
  - + Tudás
  - + Globális vezetés

Értékek + kíváncsi/autentikus/optimista/erkölcsös

Kognitív készségek + *kreatív/kritikus/analitikus/szintetizáló/stratégiai/vállalkozói*  
készségek

Önismeret + *ön szabályozás/önreflexió*

Transzformációs képesség + *végrehajtási képesség*

Kommunikációs készségek + *közvetett interakció*



# Vezetői kompetenciák



Ngayo Fotso (2021)

## Az idő perspektívája - Vezetői kompetenciák a 21. századi vezetéshez<sup>st</sup>

- + Együttműködés
- + Ügyfélközpontú készségek
- + **Digitális kompetencia**
- + Pénzügyi kompetencia
- + Fenntarthatósági kompetencia
- + Válságkezelési kompetencia
- Tudás + *keresztfunkcionális kompetencia*

# Csoportmunka

## Digitális kompetenciák

- **1. csoport:** "[DigiComp 2.2](#)", Európai Bizottság (2022)
- **2. csoport:** "[A digitális képességek kiépítésének keretrendszere](#)", JISC (2022)
- **3. csoport:** "[21<sup>st</sup> -century digital skills](#)" van Laar et al. (2017)

## Digitális vezetői kompetenciák

- **4. csoport:** "[Vezetői kompetenciák a digitális átalakuláshoz](#)", Philip et al. (2023)
- **5. csoport:** "[Vezetői kompetenciák a digitális átalakuláshoz](#)", Gilli et al. (2022)

# FELADAT

*Olvassa el a szöveget és mutassa be a kompetencia  
keretrendszerét*

Melyik csoportra (ágazat, munkakör, pozíció, ...) vonatkozik a kompetenciakeret?

Honnan származik ez a kompetencia-keretrendszer/kinek a szemléletét tükrözi?

Mik a digitális (vezetői) kompetenciák a szerzők szemszögéből?

Hogyan épül fel a kompetenciakeret?

Hogyan kapcsolódik a kompetenciakeret a női digitális vezetéshez?

# Digitális kompetenciák

	<b>Kategória</b>	<b>Differenciálás</b>
A L A P V E T Ő	Információkezelés	Hozzáférés/adatszerzés; adatok felhasználása/értékelése; adatkezelés
	Kommunikáció	Megfelelőség/kifejezőképesség; tartalom létrehozása/megosztása; kapcsolatépítés; hálózatépítés.
	Együttműködés	Együttműködés megszervezése; tudásmegosztás
	Future Thinking	Kritikai reflexió/igazolás; jövőorientáltság; kreativitás; problémamegoldás.
	Műszaki jártasság	Hardverek üzemeltetése; szoftverek üzemeltetése; programozás és karbantartás; algoritmusok.
K O N T E X T U Á L I S	Etikai tudatosság	Jogi és etikai normák alkalmazása; a digitális hatások megértése
	Kulturális tudatosság	A kulturális különbségek megértése; kultúrák közötti együttműködés
	Rugalmasság	Alkalmazkodóképesség; agilitás
	Önirányítás	A digitális hiányosságok azonosítása; tanulási célok kitűzése; a tanulási folyamat nyomon követése; proaktív/kezdeményező jelleg.
	Élethosszig tartó tanulás	Új lehetőségek felfedezése; digitális tudás létrehozása
	Digitális biztonság	önképvisélet; digitális jólét támogatása; eszközök védelme; adatok/magánélet védelme

# Digitális vezetői kompetencia



Imbery et al. (2022)



AMBÍCIÓK  
FORMÁLÁSA

AGILITÁS

ENERGIA

**CSELEKVÉSI KOMPETENCIA**

CSAPAT-  
VEZETÉS

TRANSZFORMÁCIÓS  
KOMPETENCIA

ÜGYFÉLKÖZPONTÚSÁG

DIGITÁLIS ESZKÖZÖK  
FEJLESZTÉSE

SZERVEZÉSI  
KÉSZSÉGEK

FOLYAMAT-  
INNOVÁCIÓ

PROJEKT-  
MENEDZSMENT

**SZAKMAI &  
MÓDSZERTANI  
KOMPETENCIA**

ADAT-  
ELEMZÉS

DIGITÁLIS  
ESZKÖZÖK  
HASZNÁLATA

PROBLÉMAMEGOLDÁS

DIGITÁLIS  
TREND ÉRTÉKELÉS

ÖNISMERET

ÉLETHOSSZIG  
TARTÓ TANULÁS

STRATÉGIAI GONDOLKODÁS

AUTONÓMIA

INTERDISZCIPLINÁRIS  
GONDOLKODÁS

**SZEMÉLYES  
KOMPETENCIA**

ELLENÁLLÓKÉPESSÉG

A  
KÉTÉRTELMŰSÉG  
TŰRÉSE

HITELESSÉG

VÁLTOZÁS-  
ORIENTÁLTSAÉG



KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉGEK

KAPCSOLATI  
KÉSZSÉGEK

**SZOCIÁLIS-KOMMUNIKATÍV  
KOMPETENCIA**

CSAPAT-  
ORIENTÁCIÓ

EGYÜTTMŰKÖDÉSI  
KÉSZSÉGEK



Az Európai Unió  
társfinanszírozásával

## DISCLAIMER:

Az Európai Unió finanszírozásával. Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.



ANDRÁSSY  
UNIVERSITÄT  
BUDAPEST



## PROJECT INFORMATION

[hochschule.digigen@arbeitsagentur.de](mailto:hochschule.digigen@arbeitsagentur.de)

<https://digi-gen.eu/>

## LICENCE

DIGIGEN © 2024 is licensed under  
CC BY-NC-SA 4.0.

To view this license, visit

[https://creativecommons.org/  
licenses/by-nc-sa/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

# Hivatkozások

- Blake, R.R.; Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, Gulf Publishing.
- Boston Consulting Group (2021). Which Sectors Perform Best in Digital Transformation? Online available under: <https://www.bcg.com/publications/2021/learning-from-successful-digital-leaders>, last accessed on the 21.09.2023.
- CGC DigiTrans (Ed.) (2023). *CGC-DigiTrans Report*. Mannheim.
- Fiedler, F. E. (1965). Engineer the Job to Fit the Manager. *Harvard Business Rev.* 43 (5),115-122.
- Gilli, K.; Nippa, M.; Knappstein, M. (2023). Leadership competencies for digital transformation: An exploratory content analysis of job advertisements. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 37 (1), 50–75.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 3rd edition. New Jersey/Prentice Hall.
- Holtbrügge, D. (2012). *Personalmanagement*. 5th edition. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Imbery, S.; Rowbotham, M.; Lindemann, M.; Gruninger-Hermann, C.; Schirmer, U. (2022). Digital-Leadership-Kompetenzkatalog. Mit den richtigen Kompetenzen die digitale Transformation gestalten. *zfo* (2), 98–104.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives In Theory And Research. *Management Science* 28 (3), 315-336.

# Hivatkozások

- Ngayo Fotso, G.M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development* 45 (6/7), 566–587.
- Philip, J.; Gilli, K.; Knappstein, M. (2023). Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers. *Leadership & Organization Development Journal* 44 (3), 392–406.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25, 35-71.
- van Laar, E.; van Deursen, A. J.A.M.; van Dijk, J. A.G.M.; de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior* 72, 577–588.
- van Laar et al (2018). 21st-century digital skills instrument aimed at working professionals: Conceptual development and empirical validation. *Telematics and Informatics* 35; pp. 2184 -2200.