

MOTERYS LYDERĖS IR SKAITMENINĖS KOMPETENCIJOS

1 tema

DIGI
GEN



Co-funded by
the European Union

VADOVAVIMO TEORIJA

teorijos apžvalga ir perspektyvos

- Tradicinės vadovavimo teorijos
- Nauji vadovavimo būdai
- Skaitmeninio vadovavimo kompetencijos

„Beveik visuose vadovavimo apibrėžimuose laikomasi nuomonės, kad vadovavimas yra susijęs su įtakos darymo procesu. Visiems vadovams būdingas vienas bendras bruožas – jie turi vieną ar daugiau pasekėjų. Jei niekas neseka, negalite būti vadovu“
Vroom & Jago (2007)

TRADICINĖS VADOVAVIMO TEORIJS

Klasifikacija (Jago)

	Visuotinis vadovavimas	Sąlyginis vadovavimas
Vadovo bruožai	Visuotiniai vadovo bruožai <i>„Kokie yra sėkmingo vadovo bruožai?“</i>	Sąlyginiai vadovo bruožai <i>„Kaip vadovas keičia situaciją, kad būtų sėkmingas?“</i>
Vadovo elgesys	Visuotinis vadovo elgesys <i>„Kaip elgiasi sėkmingas vadovas?“</i>	Sąlyginis vadovo elgesys <i>„Kaip vadovas prisitaiko prie situacijos, kad būtų sėkmingas?“</i>

Visuotiniai vadovo bruožai

*Vadovams būdingos
visuotinės, įgimtos ir
neišmokstamos savybės /
bruožai*

→ Didžiojo žmogaus teorija, Didžiojo Penketo asmenybės bruožų teorija, intelektas, lytis...

Bruožų teorija

Bruožas	Ryšys su vadovavimu		Ø
	Didžiausia vertė	Mažiausia vertė	
Intelektas	.90	-.14	.26
Mokyklos veiklos rezultatai	.39	-.27	.16
Amžius	.71	-.32	.32
Ūgis	.71	-.13	.35
Svoris	.52	-.04	.26
Socialumas	.98	.10	.50
Populiarumas	.82	.23	.60

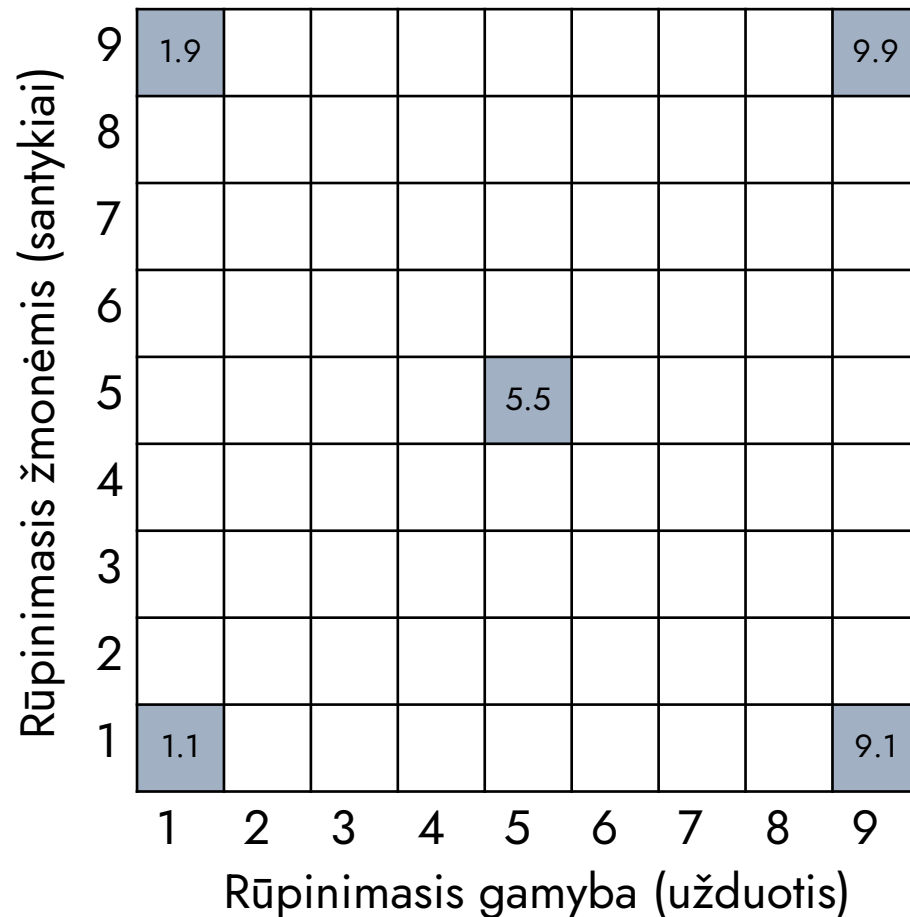
→ Ankstyvuosiuose vadovavimo tyrimuose nustatyti bruožai negali numatyti vadovavimo sėkmės

Visuotinis vadovo elgesys

*Vadovai turi visuotinį,
pastebimą ir išmokstamą
elgesio repertuarą.*

→ Ohajos valstijos tyrimas/ Ajosvos valstijos tyrimas, transakcinis / transformacinis vadovavimas, charizmatinis vadovavimas

Valdymo tinklelio modelis (Blake/Mouton)



Efektyvumo sumažėjimas

9.9 „Dalyvaujamasis vadovavimas ir valdymas“

5.5 „Kompromisinis stilius“

1.9 „Šalies-įstaigos valdymas“

9.1 „Autoriteto ir paklusnumo stilius“

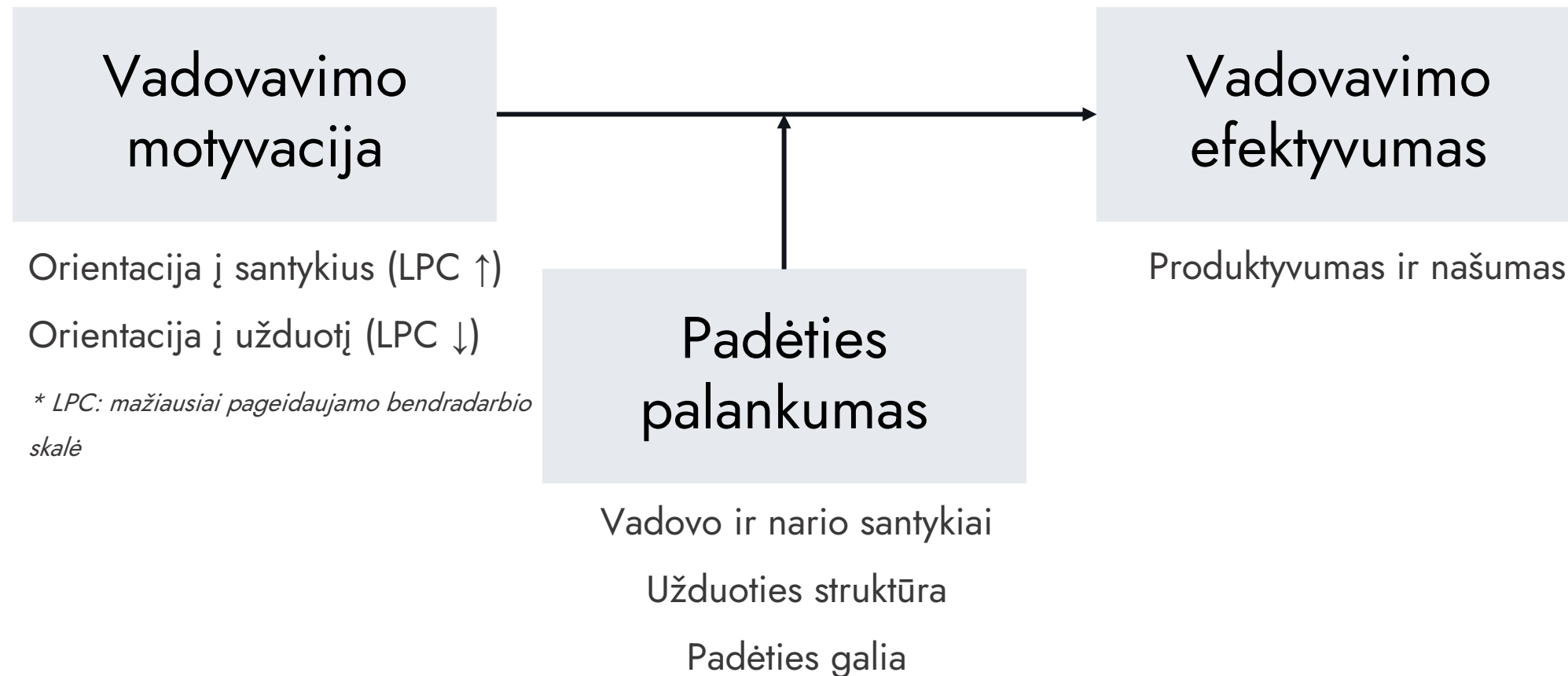
1.1 „Skurdus stilius“

Sąlyginiai vadovo bruožai

*Vadovai turi įgimtų bruožų,
veiksmingų tam tikromis
sąlygomis ir situacijomis*

→ Sąlyginis vadovavimo efektyvumo modelis (Fiedler)


Fiedler nenumatytų atvejų modelis (I)



Fiedler nenumatytų atvejų modelis (II)

Fiedler (1965) & Jago (1982)

Padėties palankumo mažinimas



		Palanki				Nepalanki			
Padėtis	Vadovo ir darbuotojų santykiai	Gera				Prasta			
	Užduoties struktūra	Aukšta		Žema		Aukšta		Žema	
Asmuo	Padėties galia	Stipri	Silpna	Stipri	Silpna	Stipri	Silpna	Stipri	Silpna
	Orientuota į santykius	X	X	X	Sutampa	Sutampa	?	?	X
	Orientuota į užduotį	Sutampa	Sutampa	Sutampa	X	X	?	?	Sutampa

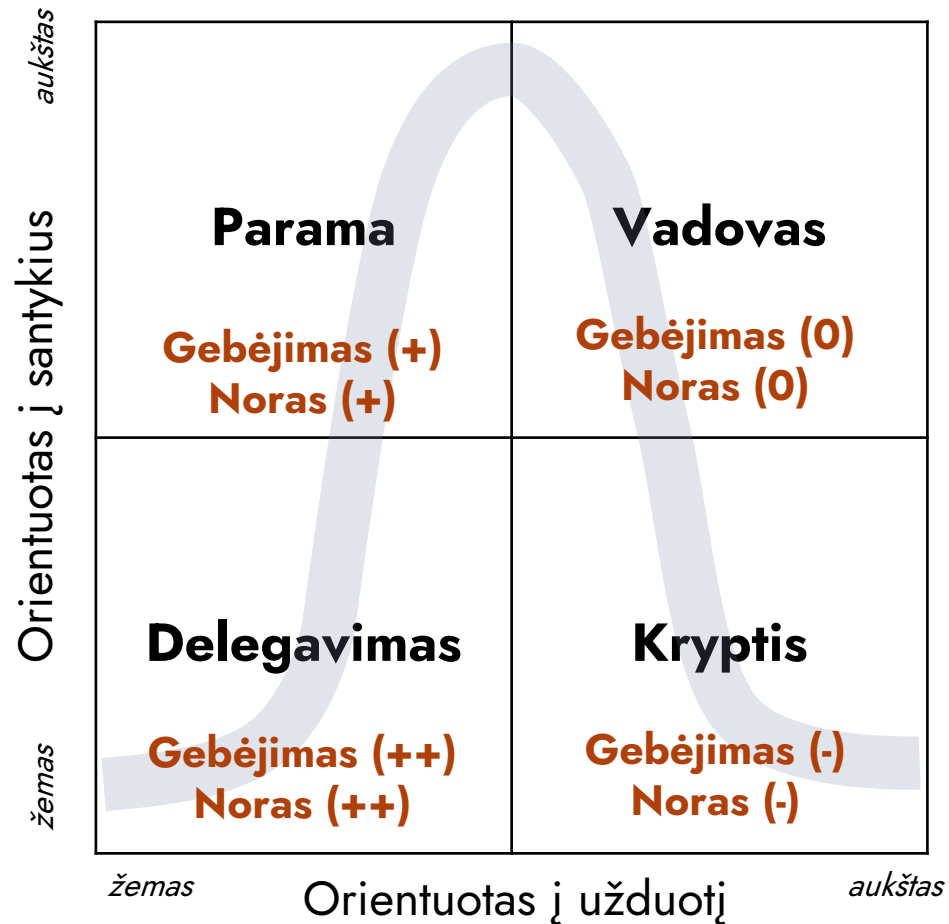
→ Vadovai geriausiai dirba, kai asmuo ir padėtis sutampa

Sąlyginis vadovo elgesys

Vadovai turi elgesio repertuarą, kurį galima pritaikyti prie tam tikrų sąlygų ir situacijų.

→ Kelio-tikslo teorija, vadovo ir nario mainų teorija, situacinis vadovavimas

Situacinis vadovavimas (Hersey/Blanchard)



Sekėjų pasirengimas veiklai (padėtis)

Psichologinis pasirengimas (noras)

Faktinis pasirengimas (gebėjimas)

Vadovavimo stilius (elgesys)

Orientuotas į užduotį

Orientuotas į santykius

→ Vadovai pasiekia geriausių rezultatų, kai savo vadovavimo stilių pritaiko prie kiekvieno sekėjo pasirengimo veikti

**NAUJI
VADOVAVIMO
BŪDAI**

Grupinis darbas

- **1 grupė:** Pozityvioji lyderystė – „PERMA-Lead“ koncepcija
- **2 grupė:** Skaitmeninis vadovavimas – „VOPA+“ modelis
- **3 grupė:** Vadovo ir nario mainų teorija
- **4 grupė:** Simbolinis vadovavimas
- **5 grupė:** Tarnaujantis vadovavimas

Jūsų užduotis

Išnagrinėkite temą ir pristatykite vadovavimo stilių

Kas sudaro vadovavimo stilių?

Kaip šis vadovavimo stilius siejasi su tradicinėmis vadovavimo teorijomis?

Kuo šis vadovavimo stilius skiriasi nuo tradicinių vadovavimo teorijų?

Kaip šis vadovavimo stilius tinka skaitmeniniame kontekste (galimybės / iššūkiai)?

Kaip šį vadovavimo stilių galima klasifikuoti moterų vadovavimo kontekste (galimybės / iššūkiai)?

**SKAITMENINIO
VADOVAVIMO
KOMPETENCIJOS**

Skaitmeninis vadovavimas I

SKAITMENINIS VADOVAVIMAS

- Skaitmeninių technologijų išmanymas
- Vertės kūrimas ir verslo tikslų siekimas

SKAITMENINIS VADOVAS

- Strateginis bendrovės skaitmeninio turto ir technologijų naudojimas
- Naujausių technologinių pasiekimų naudojimas skaitmeninei transformacijai puoselėti

Skaitmeninis vadovavimas II



„skaitmeniniai vadovai pasiekia **1,8 karto didesnį** pelno augimą nei skaitmeniniai atsilikėliai – ir daugiau nei **dvigubai didesnį** bendros įmonės vertės augimą.“

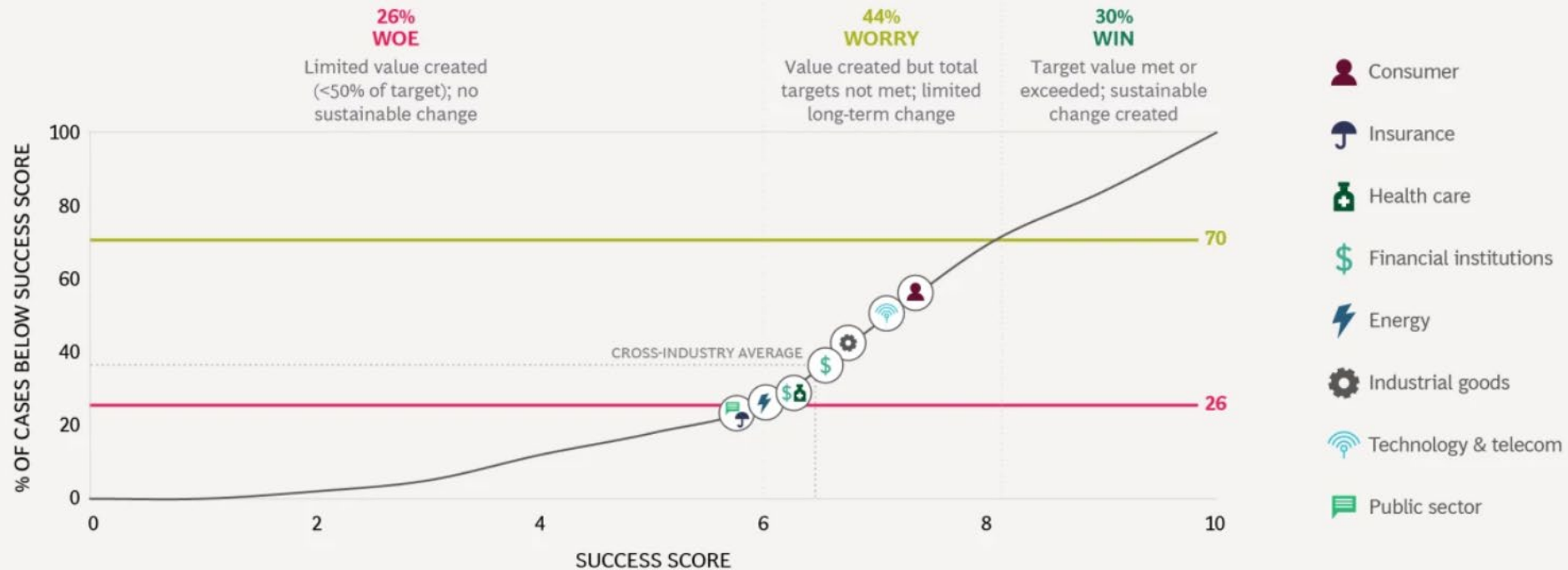
[bcg.com](https://www.bcg.com) (2021)

Skaitmeninis vadovavimas



Sectors vary in their odds for digital transformation success

[bcg.com](https://www.bcg.com) (2021)



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.

Skaitmeninio vadovavimo kompetencijos
– žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės,
savęs suvokimas, bruožai ir motyvai,
būtinai norint **sėkmingai** ir veiksmingai
vadovauti organizacijomis.

Ngayo Fotso (2021)

Vadovavimo kompetencijos



Ngayo Fotso (2021)

Laiko perspektyva – tradicinio vadovavimo kompetencijos

Prisitaikymas / lankstumas

Gebėjimas keistis

Transformaciniai gebėjimas

Orientacija į žmogų

Organizaciniai įgūdžiai

Vertybės darbštus / orientuotas į rezultatus / vertas pasitikėjimo

Kognityviniai gebėjimai konceptualūs gebėjimai / intelektas

Savęs pažinimas atsparumas stresui / pasitikėjimas savimi / tikslo siekimas

Bendravimo įgūdžiai bendravimas žodžiu

Vadovavimo kompetencijos



Ngayo Fotso (2021)

Laiko perspektyva – vadovavimo kompetencijos lyderiui

- + Dalijimasis vadovavimu
- + Dorojimasis su sudėtingumu
 - + Žinios
- + Visuotinis vadovavimas

Vertybės + *smalsus / autentiškas / optimistiškas / moralus*

Kognityviniai gebėjimai + *kūrybinis / kritinis / analitinis / sintezė / strateginis / verslus*

Savęs pažinimas + *savireguliacija / savirefleksija*

Transformaciniai gebėjimai + gebėjimas įgyvendinti

Bendravimo įgūdžiai + *netiesioginė sąveika*

Vadovavimo kompetencijos



Ngayo Fotso (2021)

Laiko perspektyva – XXI a. vadovavimo kompetencijos

- + Bendradarbiavimas
- + Į klientus orientuoti įgūdžiai
- + **Skaitmeninė kompetencija**
- + Finansavimo kompetencija
- + Tvarumo kompetencija
- + Krizių valdymo kompetencija
- Žinios + *įvairiapusė kompetencija*

Grupinis darbas

Skaitmeninės kompetencijos

- **1 grupė:** „[DigiComp 2.2](#)“ pagal Europos Komisija (2022)
- **2 grupė:** „[Skaitmeninių gebėjimų sistemos kūrimas](#)“ pagal JISC (2022)
- **3 grupė:** „[XXI a. skaitmeniniai įgūdžiai](#)“ pagal van Laar et al. (2017)

Skaitmeninės vadovavimo kompetencijos

- **4 grupė:** „[Pagrindinės vadovavimo kompetencijos skaitmeninei transformacijai](#)“ pagal Philip et al. (2023)
- **5 grupė:** „[Vadovavimo kompetencijos skaitmeninei transformacijai](#)“ pagal Gilli et al. (2022)

Jūsų užduotis

Perskaitykite sąvoką / tekstą ir pristatykite savo kompetencijų sistemą

Kokiai grupei (šakai, darbui, pareigoms...) skirta kompetencijų sistema?

Iš kur kilo ši kompetencijos sistema ir kokių žmonių požiūrį ji atspindi?

Kokios yra skaitmeninės (vadovavimo) kompetencijos autoriaus požiūriu?

Kaip sudaryta kompetencijų sistema?

Kaip kompetencijų sistema susijusi su moterų skaitmeniniu vadovavimu?

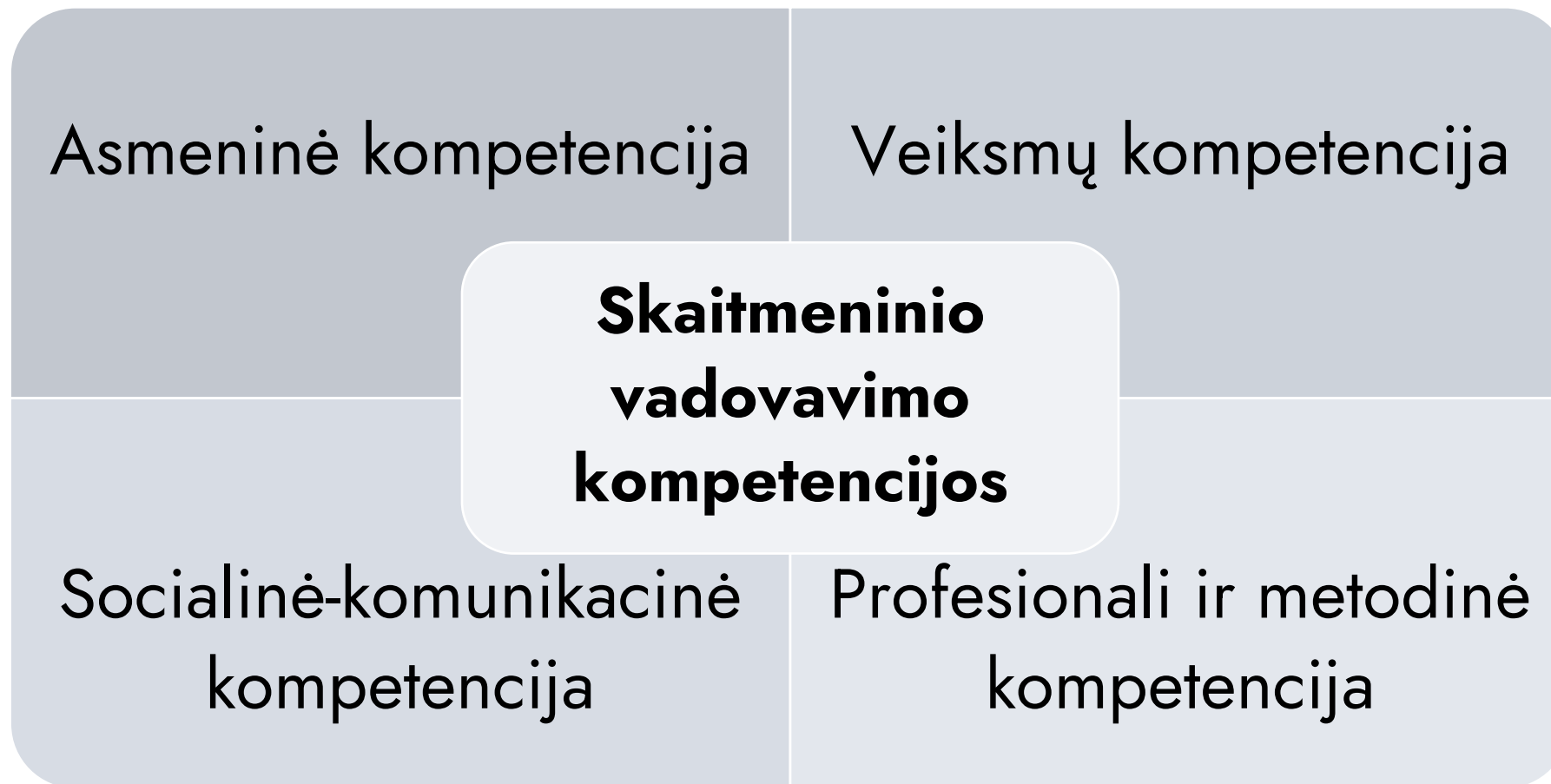
Skaitmeninė kompetencija



van Laar et al. (2017, 2018) & CGC DigiTrans (2023)

	Kategorija	Diferenciacija
Pagrindinės kompetencijos	Informacijos valdymas	Prieiga prie duomenų / duomenų gavimas; duomenų naudojimas / vertinimas; duomenų valdymas
	Bendravimas	Tinkamumas / išraiškingumas; turinio kūrimas / dalijimasis; ryšių užmezgimas; tinklų kūrimas
	Bendradarbiavimas	Organizuotas bendradarbiavimas; dalijimasis žiniomis
	Mąstymas apie ateitį	Kritinis apmąstymas / pagrindimas; orientacija į ateitį; kūrybiškumas; problemų sprendimas
	Techninis išmanymas	Techninės įrangos valdymas; programinės įrangos valdymas; programavimas ir priežiūra; algoritmai
Kontekstinės kompetencijos	Etinis sąmoningumas	Taikykite teisinius ir etinius standartus; supraskite skaitmeninį poveikį
	Kultūrinis sąmoningumas	Suprasti kultūrinius skirtumus; tarpkultūrinis bendradarbiavimas
	Lankstumas	Gebėjimas prisitaikyti
	Savęs nukreipimas	Atpažinkite skaitmenines spragas; nustatykite mokymosi tikslus; stebėkite mokymosi procesą; būkite aktyvus / iniciatyvus
	Mokymasis visą gyvenimą	Tyrinėkite naujas galimybes; kurkite skaitmenines žinias
	Skaitmeninis saugumas	Savęs atstovavimas; skaitmeninės gerovės palaikymas; prietaisų apsauga; duomenų ir privatumo apsauga

Skaitmeninio vadovavimo kompetencija



AMBICIJŲ
FORMAVIMAS

JUDRUMA
S

ENERGIJA

VEIKSMŲ KOMPETENCIJA

VADOVAVIMA
S KOMANDAI

TRANSFORMACINĖ
KOMPETENCIJA

ORIENTACIJA Į KLIENTĄ SKAITMENINIŲ ĮRANKIŲ KŪRIMAS

ORGANIZACINIAI
ĮGŪDŽIAI

PROCESO
INOVACIJOS

PROJEKTŲ
VALDYMAS

**PROFESIONALI IR
METODOLOGINĖ
KOMPETENCIJA**

DUOMEN
Ų

SKAITMENINIŲ
ĮRANKIŲ
NAUDOJIMAS

PROBLEMŲ
SPRENDIMAS

ANALIZĖ
SKAITMENINIS
TENDENCIJŲ
VERTINIMAS

SAVĖS PAŽINIMAS

MOKYMASIS VISA
GYVENIMĄ

STRATEGINIS MAŠTYMAS

AUTONOMIJA

TARPDISCIPLININIS
MAŠTYMAS

**ASMENINĖS
KOMPETENCIJOS**

PSICHOLOGINI
S ATSPARUMAS

TOLERANCIJA PATIKIMUMAS
DVIPRASMYBEI

PAŽIŪRŲ
KEITIMAS

BENDRAVIMO ĮGŪDŽIAI

SANTYKIŲ
ĮGŪDŽIAI

**SOCIALINĖ-KOMUNIKACINĖ
KOMPETENCIJA**

ORIENTACIJA
Į KOMANDĄ

BENDRADARBIAVI
MO ĮGŪDŽIAI



Co-funded by
the European Union

Finansuojama Europos Sąjungos lėšomis. Tačiau išreiškiamas požiūris ar nuomonė yra tik autoriaus (-ių) ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos ar Nacionalinės agentūros požiūrį ar nuomonę. Nei Europos Sąjunga, nei Nacionalinė agentūra negali būti laikoma už juos atsakinga.



ANDRÁSSY
UNIVERSITÄT
BUDAPEST



PROJECT INFORMATION

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/)*

Nuorodos

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.

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.

Nuorodos

- 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, 2184 -2200.