



ЕЛЕКТРОННОТО ЛИДЕРСТВО (Е-ЛИДЕРСТВО) - НОВИЯТ ВИД ВИСОКОТЕХНОЛОГИЧНО ЛИДЕРСТВО

*„За да може Европа да се конкурира, да расте и да създава работни места, трябва да гарантираме че имаме хора, които могат да водят цифровите иновации и трансформацията на нашите индустрии. ...
Е-лидерството е ключов компонент от стремежа на Стратегията за цифров единен пазар за насърчаване на цифровите умения, необходими за съвременната европейска индустрия.“*

Лоури Евънс

Генерален директор на Главна дирекция

*"Вътрешен пазар, индустрия, предприемачество и МСП"
в Европейската комисия*

При търсене в „Гугъл Наука“ (<https://scholar.google.com>) по ключовата дума **e-leadership** само за 2018 и 2019 г. могат да бъдат открити над 100 резултата в научни статии, посветени на темата, сред които:

- @ E-Leadership in small and medium-sized enterprises in the developing world. M Belitski, BLiversage - Technology Innovation Management ..., 2019 - centaur.reading.ac.uk
- @ Strategic Analysis of Leadership and E-Leadership Approaches in Berlinbased E-Commerce Start-ups. A Heine - 2019 - opus4.kobv.de
- @ Developing A Framework Of E-Leadership Literacies For Technology-Enhanced Learning In Higher Education: A Delphi Study. D Arnold, A Sangrà - Towards Personalized Guidance and Support ..., 2018 - eden-online.org
- @ The E-Revolution in Higher Education: E-Learning and E-Leaders. L Cordie, X Lin - Journal of Leadership Studies, 2018 - Wiley Online Library
- @ E-Leadership-A New and Modern Style of Leadership. A Aggarwal - IJAME, 2018 - managementjournal.info
- @ E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. C Liu, D Ready, A Roman, M Van Wart... - Leadership & ..., 2018 - emeraldinsight.com
- @ и мн. др.

Още през 2013 г. Европейската комисия стартира инициативата за е-лидерство, която се съсредоточи върху нуждата от лидерски умения на висшето ръководство и професионалните лидери в по-големите предприятия. Тези лидери управляват както добре дефинирани, така и нововъзникващи възможности за иновации. Успешното планиране и изпълнение изисква разработване и ангажиране на висококвалифициран персонал за постигане на поставените цели. С по-нататъшната инициатива за е-лидерски умения за МСП, която беше стартирана през 2014 г., Комисията сега е насочена към МСП и стартиращи предприятия.

Business School на Университета в Рединг е идентифицирал редица тенденции в ИКТ, които се очаква да повлияят на търсенето на е-умения и по-специално на уменията за е-лидерство през следващото десетилетие. Развитието на комбинацията от умения, изисквани от нововъзникващите иновации, включително МСП, е проучено от екип на Henley Business School.

Основният фокус е върху високотехнологичните и бързо развиващи се МСП (газелите), които особено се нуждаят от ИКТ и е-лидерски умения, за да повишат конкурентоспособността и да станат или да продължат да бъдат успешни.

Новата ИКТ среда стимулира търсенето на нови специализирани умения за дизайн, разработване и внедряване на най-новите цифрови услуги.

Търсенето на оперативни и практически умения в областта на ИКТ намалява, особено в потребителските индустрии, а се стимулира повишаващото се търсене на е-лидерски умения, за да се използват новите технологии за растеж на бизнеса.

Инициативата на Европейската комисия за е-лидерство се базира на изследване през 2012 г. за Главна дирекция „Предприятия и промишленост“ към ЕК, разработено от empirica, IDC и INSEAD. Целта на изследването, озаглавено **„Електронно лидерство¹: Електронни умения за конкурентоспособност и иновации: визия, пътна карта и прогнозни сценарии“**, със задача да се разработи визия за европейските електронни умения за конкурентоспособност и иновации и да се проучат начини за справяне с текущи и бъдещи предизвикателства. Изследването е съсредоточено специално върху уменията за електронно лидерство.

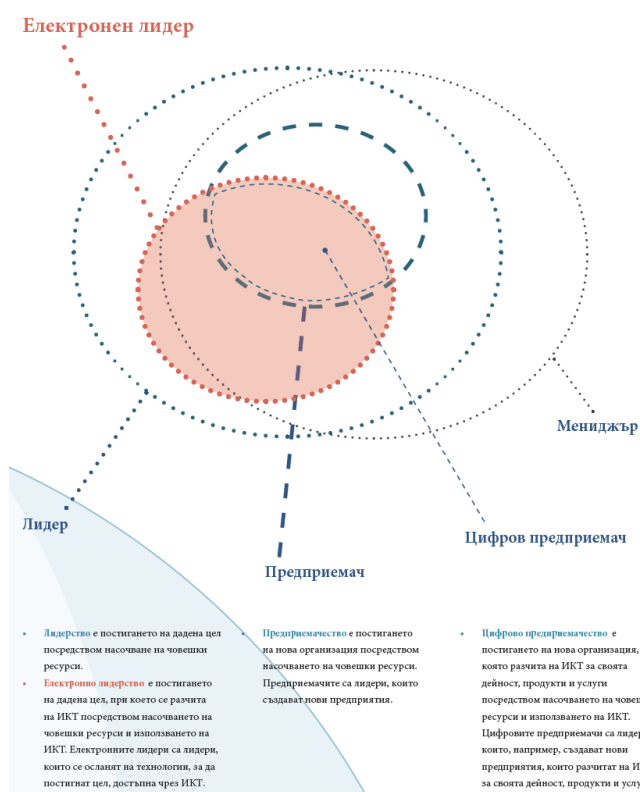
Изготвените като резултат анализ, пътна карта и сценарии са съсредоточени върху начините, по които Европа може да се възползва от възможностите в областта на иновациите, новите технологии и възникващите форми на организация и производство, като в същото време запази приоритетното.

Авторите изразяват благодарност за подкрепата за изследването и приноса на Управителния комитет, състоящ се от Мартин Кърли, вицепрезидент и директор на INTEL Labs за Европа; Анабел Гауър, доцент по стратегия и иновации в икономическия факултет към Империял колидж; Peter Hagedoorn, генерален секретар на EuroCIO; и Elmar Husmann, старши управляващ консултант в IBM. В рамките на Европейската комисия (ЕК) лице за контакт беше Andre Richier, Главна дирекция „Предприятия и промишленост“, и мн. др.

В извършеното по поръчка на Европейската комисия изследване се говори за нов вид лидерство - електронно лидерство, което според авторите придобива все по-основно значение за иновативността и конкурентоспособността на организациите. За да повишат своята продуктивност и конкурентоспособност, организациите все по-често разчитат на ИКТ за извършването на своите бизнес процеси, за създаването на иновации и предоставянето на продукти и услуги. С увеличаването на инвестициите на организациите в бизнес операции и технологии, от ИКТ лидерите се очаква да имат повече икономически познания, докато от бизнес лидерите се очаква да натрупат повече познания в областта на ИКТ. Изследователите на INSEAD установяват, че стратегическите роли на директорите по информационни технологии и техните ИКТ групи са разширили значително своя обхват. От 2009 г. насам изследователите на INSEAD си сътрудничат със CIOnet, европейска федерация на директорите по

¹ Терминът „електронно лидерство“ е употребен в официалния превод на български език на изследването „e-Leadership: e-Skills for Competitiveness and Innovation. За контакт: European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Unit D4 „Key Enabling Technologies and ICT“ 1040 Brussels, Belgium e-mail: vision@empirica.com

информационни технологии, по годишно изследване сред директорите по информационни технологии. Резултатите последователно сочат следното: Директорите по информационни технологии отделят значителна част от времето си за дейности извън управлението на ИКТ услуги; Директорите по информационни технологии отделят около една трета от времето си за работа с колеги, които не са специалисти по ИКТ, докато ИКТ групите отделят около една четвърт от своето време за работа с колеги, които не са ИКТ специалисти. И в двата случая те очакват процентът на времето, което отделят за работа с колеги от фирмата, да се увеличи с най-малко 20%; и директорите по информационни технологии и ИКТ групите очакват да отделят все по-малък процент от своето време за управление на ИКТ услуги и все по-голям процент от времето си за работа с колеги от фирмата, управление на бизнес процеси в цялото предприятие и работа с външни клиенти и партньори.



За авторите на изследването електронно лидерство е постигането на дадена цел, при което се разчита на ИКТ посредством насочването на човешки ресурси и използването на ИКТ. По същество електронните лидери са лидери, които се осланят на технологии, за да постигнат цел, достъпна чрез ИКТ.

Електронните лидери са лидери, фокусирани върху използването на технологии и множество различни ресурси за постигане на цели, достъпни чрез ИКТ.

С последните изследвания за ролята на електронните лидери, като главни информационни директори (CIO) и ИТ професионалисти както в

сектора на ИКТ, така и в организации извън сектора на ИКТ, се установи, че техните роли и отговорности се разширяват отвъд традиционното разработване на приложения и експлоатацията и поддръжката на ИКТ услуги (Fonstad 2011 и 2012; Weill and Woerner, 2009 и 2010).

Тъй като ИКТ стават по-неразделна част от тяхната дейност, организациите откриват нови стратегически приложения и роли за ИКТ специалисти, като например управление на проекти и осъществяване на синергии между традиционно независими бизнес единици (например стандартизиране на технологии и интегриране на данни за изграждане на „едно лице“ пред клиентите), иновации в сътрудничество и включване на потребители, партньори и дори конкуренти в нови начини за създаване на стойност.

Изследователите са идентифицирали три вида Главни информационни директори (CIO) и ИТ групи, въз основа на това как те разпределят времето си в четири широки групи дейности.

Данните показват, че Главни информационни директори (CIO) все повече работят с колеги, които не са ИТ, за да управляват ИТ услугите, да проектират и управляват бизнес процеси и да работят с външни клиенти. Средно, и трите вида ИТ директори прекарват най-малко една четвърт от времето си в работата с колеги, които не са в ИТ. Интересното е, че данните на INSEAD последователно показват, че тази област на дейност не е значително отличителен фактор за трите вида ИТ-директори, тъй като средно всичките три вида прекарват значително време с колеги, които не са в ИТ.

Технологичните CIO са ИТ-директори, които са насочени основно към управление на ИТ организацията, за да осигурят предоставянето на ИТ инфраструктура, приложения и свързани услуги. Лидерите, ръководени от технологии, гарантират, че организацията харчи повече за иновации и по-малко за операции и поддръжка.

CIO, ръководени от бизнес процеси - Лидери, които изразходват по-голям процент от времето за управление на бизнес процесите в предприятието, като споделени услуги, глобална верига за доставки, операции и клиентски опит. Ръководителите, ръководени от бизнес процеси, помагат на колегите, които не са в ИТ, да картографират, реорганизируют и подобряват как да стават нещата в организацията.

CIO, ориентирани към клиентите - са лидери, които прекарват по-голям процент от срещата с външни клиенти и партньори като част от продажбите, доставката на услуги или иновационния процес. Лидерите, ориентирани към клиентите, помагат за разширяване на капацитета на организацията за иновации с клиенти.

Организациите се нуждаят от електронни лидери, които могат да координират и съгласуват следните осем общи дейности:

1. **Бизнес развитие, продажби и маркетинг:** Услуги, свързани с консултантския бизнес мениджъри за развиване на бизнес пазари, марки и ценности, както и за комуникацията им на пазара – например: предоставяне на консултантски услуги; стратегическо бизнес развитие; разработване на марки и стойностни предложения; секторен маркетинг и пазарни сегменти; пазарни проучвания и изследвания; пазарни комуникации; управление на продажбите; и т.н.
2. **Управление на бизнес процеси:** услуги, свързани с извършване на бизнес анализи, проектиране / бизнес процеси на препроектиране; управление на бизнес промени; проектиране / преустройство на организации; и осигуряване на реализация на ползите.
3. **Управление на програми и проекти:** Услуги, свързани с осигуряване на успешно завършване на проекти и програми - управление на началото и обхвата на проекта; планиране на проекти; изпълнение на проекти, мониторинг и контрол; приключване на проекти, приемане и преглед.

4. **Архитектура на решенията:** Услуги, свързани с това, осигуряването на данни, приложения и системи да са достатъчно интегрирани и стандартизирани за поддържане на бизнес операции - например Системна Архитектура; Анализ на данни; Анализ на човешките нужди; Системен анализ; Дизайн на данни; Дизайн на взаимодействието човек-компютър/интерфейс (HCI); Проектиране на системи; Проектиране на ИТ инфраструктурата и планиране.
5. **Разработване и изпълнение на решения:** Услуги, свързани със създаването, тестването, интегриране и изпълнение на софтуерни решения - Развитие на системи; Тестване на ИТ/технологични решения; Системна интеграция; инсталиране на ИТ/технологични системи, изпълнение и предаване.
6. **Управление на информацията и сигурност:** услуги, свързани с управлението на информацията и дейности за сигурност в рамките на дадена организация - напр. управление на информацията; ИТ сигурност управление; ИТ възстановяване след бедствие.
7. **Управление и доставка на ИТ услуги:** Услуги, свързани с управлението на доставките услуги и доставки на ИТ услуги, системи и придобивки към дадена организация за подпомагане на бизнес функции. ИТ услуги и управление на събития; Управление на бюро помощ при услуги и инциденти; Управление на проблеми; Управление на приложения; Управление на ИТ и поддръжка; Управление на наличността; Управление на капацитета; Управление на нивото на обслужване; Измерване и отчитане.
8. **Глобално управление на източниците:** Услуги, свързани с определянето и експлоатацията на стратегия за източниците - например, управление на доставчиците и ефективността на доставчиците; Доставка на външни ИТ ресурси, като хора, софтуер, хардуер и лицензи.

Според авторите на изследването за Европейската комисия, общият брой за търсенето на електронни лидери в Европа към датата на изследването е изчислен на 680 000 души.

Type of Firm & Sector	Size of firm	Estimated demand of e-leaders per enterprise	Number of enterprises	Estimated TOTAL demand for e-leaders by firm type
ICT sector	high growth SMEs	1	15,000	15,000
	medium	4	6,500	26,000
	large & very large	8	1,400	11,000
High ICT intensity sectors	high growth SMEs	1	30,000	30,000
	medium	2	60,000	120,000
	large & very large	5	29,000	145,000
Low ICT intensity sectors	high growth SMEs	1	25,000	25,000
	medium	1	227,000	227,000
	large & very large	2	42,000	84,000
TOTAL ESTIMATED DEMAND OF e-LEADERS			436,000	680,000

Триъгълник на е-Лидерството

Е-Лидерските умения са уменията, които се изискват от индивида в съвременната икономика за инициране и постигане на цифрови иновации:

Стратегическо лидерство: Да ръководи интердисциплинарен персонал и да оказва влияние върху заинтересованите страни през границите (функционални, географски).

Бизнес знание: Иновации в бизнес и оперативните модели, доставящи стойност за организациите.

Дигитални знания: Да предвижда и управлява промени за постигане на бизнес резултати, използвайки тенденциите в цифровите технологии като възможности за иновации.



М. Белицки и Б. Ливърсидж (2019) в статията си за Рединг Университет „Е-лидерството в малките и средни предприятия в развиващия се свят“ констатира, че въпреки че електронното лидерство е нововъзникващо явление в развиващия се свят, в развиващите се страни не му се отделя особено внимание. В много случаи електронното лидерство се разглежда като въвеждане на ИКТ в МСП, което е ограничително разглеждане. Концепцията за електронно лидерство е по-широка от просто фокусиране върху това как лидерите използват съвременните информационни технологии. Електронното лидерство е **фундаментален изграждащ блок** в бизнеса на организациите. Електронното лидерство е по-широко понятие от просто фокусиране върху това как лидерите използват технологиите, става въпрос за вземане на решения, ангажиране с интердисциплинарен персонал, доставчици и клиенти и взаимодействие в цифровото пространство.

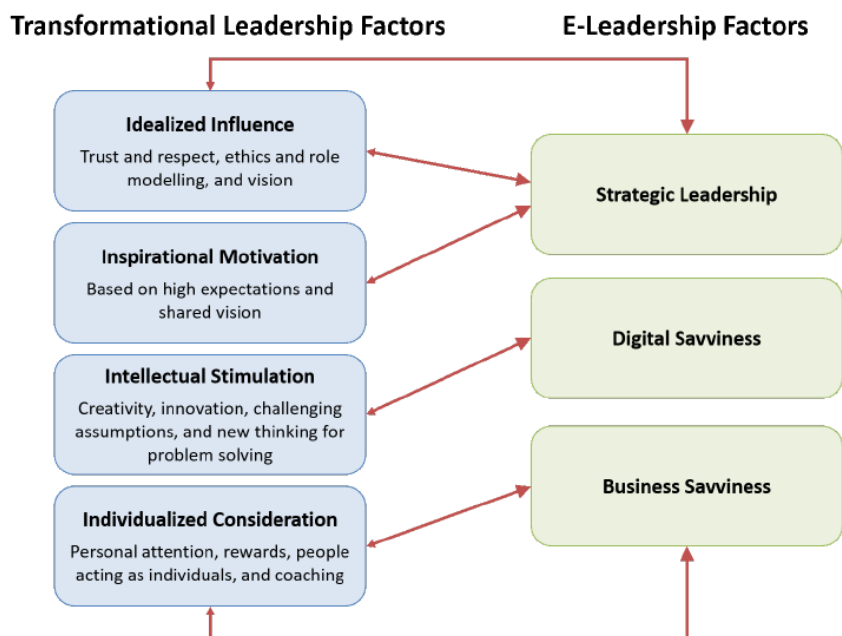


Figure 1. Adopting e-leadership in SMEs

В заключение, според авторите това проучване показва, че електронното лидерство е инструмент за нови знания и комерсиализация на нови продукти. Чрез комбиниране на технологии, бизнес и управление умения, е-лидерите на МСП в развиващите се страни, успяват да се свържат по-добре с техните клиенти (продажбите), да наемат служители с подходящи умения (управлението на хора), да получават обратна връзка от клиенти и да се включат в разработването на нови продукти (управление на клиентите) и да обменят информация с техните доставчици и клиенти в процеса на създаване и доставка на продукти (обмен на информацията).

Въпреки че процесът на трансформация може да отнеме време, стана ясно, че приложението на електронно лидерство като умение в МСП в развиващите се страни е от решаващо значение за спечелването на клиенти на днешния пазар. Затова, правителствените агенции и политиките трябва да обмислят програми, които кореспондират и насърчават изучаването на електронното лидерство като умение. Те трябва да улеснят развитието на практики, които улесняват достъпа до МСП до технологично обучение.

Отново, в проучване на empirika „Е-Лидерски Умения за за малки и средни предприятия“ (2015) - Доклад за България относно е-лидерските умения в политиката, висшето образование и пазара на труда, авторите К. Герайс, Е. Дашия, Ф. Маркус и Т. Стабеноу представят сравнителна таблица за България, която предлага подход за наблюдение и оценка на въпроси, свързани с развитието на уменията за електронно лидерство, като например: предложения за образование, потенциал за работната сила, възможности за приложение и подкрепящи политики или други механизми за управление. В нея се сравняват европейските държави-членки и се дава сравнителна оценка на ефективността на електронното лидерство в държавите-членки. Тя показва относителните силни и слаби страни на националните екосистеми за електронно лидерство, като по този начин информира и дава възможност за дискусии.

Bulgaria		Rank: 26				
		Index score: 2.43				
		Value	Score (0-10)	EU 28 Rank	EU 28 avg.	
e-leadership skilling	Education and training					
	Master/Exec Ed level programmes with a mix of ICT & business	10	0.46	20	40	
	- per 100,000 population aged 20-59	0.2	0.86	22	1	
	E-leadership candidate programmes	1	0.91	14	1	
	- per 100,000 of workforce with potential e-leadership skills	0.0	0.00	13	0.4	
	Enterprises that provided training to ICT/IT specialists	4%	1.33	26	9.6%	
- SMEs that provided training to ICT/IT specialists	4%	2.14	25	8.4%		
	Quality of management schools	3.6	0.00	28	4.81	
e-leadership workforce potential	e-leadership skilled professionals					
	Line managers	30,832	0.5	15	99,726	
	- as % of total workforce	1.1%	3.4	17	1.3%	
	ICT managers, architects and analysts	17,252	0.4	15	63,021	
	- as % of total workforce	0.6%	2.3	15	0.8%	
		e-leadership pipeline				
	ICT practitioners - professional level	29,062	0.3	18	115,205	
	- as % of total workforce	1.0%	1.4	21	1.48%	
	ICT graduates (per 1000 population aged 20-24)	3	3.7	21	3.5	
	Business administration graduates (per 1000 population aged 20-24)	25	4.8	8	22.14	
e-leadership skills exploitation	Business environment					
	High growth enterprises in ICT sector	105	0.6	13	235	
	- as % of total number of high growth enterprises	3.9%	2.4	15	4.7%	
	High growth enterprises in ICT intensive sectors	250	0.4	15	771	
	- as % of total number of high growth enterprises	9.2%	2.8	21	13.3%	
	Employment in ICT sector	56,038	0.7	17	154,090	
	- as % of total employment	2.9%	3.8	14	3.0%	
	Employment in ICT intensive sectors	188,551	0.3	19	789,975	
	- as % of total employment	9.9%	0.7	26	15.0%	
	Percentage of enterprises that employed ICT/IT specialists	13%	2.9	27	23.8%	
	% of SMEs that employed ICT/IT specialists	13%	3.0	24	22.4%	
		Innovation opportunities				
	State of cluster development	3.3	1.2	24	4.17	
	Capacity for innovation	3.2	0.7	24	4.22	
Firm-level technology absorption	4.2	0.5	26	5.18		
Impact of ICT on new services and products	4.1	1.8	24	4.88		
	Technology trends					
Availability of latest technologies	4.4	0.5	26	5.65		
% of enterprises using social networks	30%	4.4	14	29.8%		
% of enterprises using RFID technologies	3%	2.9	14	4.14%		
e-leadership skills promoters	National policy and stakeholder initiatives					
	ICT Practitioner Skills	2.5	2.9	13	2.87	
	e-Leadership education and training	2.5	4.3	9	2.25	
	Skills for digital entrepreneurship	3.0	6.0	5	2.45	

Сравнителната таблица за е-лидерството се състои от четири нива: 24 показателя, 7 градивни елемента, 4 измерения, които да бъдат допълнително обобщени в един общ е-лидерски индекс (eLI).

В изготвената за Европейската комисия брошура „**Високотехнологични лидерски умения за Европа**“ (2017) е представен **Сравнителен индекс** за високотехнологично лидерство. Експерименталният индекс, който съчетава всяко от различните измерения на скалата за e-Leadership, за да направи съпоставка между различните политики на държавите членки на ЕС в тази област. Индексът съчетава показатели за бизнес климата и политическия климат, инфраструктурата

и съответните последици за e-Leadership. Така той разделя представянето на държавите членки на четири групи:

- @ (Група 4) Ирландия, Нидерландия, Финландия, Обединеното кралство, Швеция, Белгия и Дания заемат челните места с представяне, което е повече от 20% над средното за ЕС;
- @ (Група 3) Люксембург, Малта, Австрия, Германия, Франция, Словения и Естония демонстрират представяне, което надхвърля средното за ЕС с по-малко от 20% или е близо до него;
- @ (Група 2) Испания, Литва, Чешка република, Латвия, Унгария, Португалия и Полша постигат представяне, което е в рамките до 20% под средното за ЕС.
- @ (Група 1) Кипър, Хърватска, Словакия, **България**, Италия, Гърция и Румъния показват резултат, който е повече от 20% под средния за ЕС.

