



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VERSLO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLININKYSTĖS KATEDRA

Viktorija Radeckytė

**MOTERŲ LYDERYSTĖS ELEKTRONINIAME
VERSLE SĖKMĖS VEIKSNIAI REMIANTIS
BALTIJOS ŠALIŲ PAVYZDŽIU**

**SUCCESS FACTORS OF WOMEN LEADERSHIP IN
ELECTRONIC COMMERCE
BASED ON BALTIC COUNTRIES EXAMPLE**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N10008

Elektroninių medijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2018

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Verslo vadybos fakultetas

Verslo technologijų ir verslininkystės katedra

ISBN

ISSN

Egz. sk. 2

621N10008 studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas „**Moterų lyderystės elektroniniame versle sėkmės veiksniai remiantis
Baltijos šalių pavyzdžiu**“

Autorius **Viktorija Radeckytė** Vadovas **doc. dr. Jurgita Raudeliūnienė**

Kalba

☒ X

lietuvių

☐

užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama lyderystės samprata, moterų ir vyrų lyderystės panašumai ir skirtumai, remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize išskirti sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksniai. Tyrimo metu atliekant anketinę apklausą ir daugiakriterį ekspertinį vertinimą buvo išnagrinėti sėkmingos moterų lyderystės Baltijos šalių e. versle veiksniai ir sukurtas sėkmės veiksnų vertinimo modelis, pateikiami modelio vertinimo ir tobulinimo etapai, jo pritaikomumo perspektyvos. Naudojant sukurtą modelį atliktas 3 e. verslo įmonių, įkurtų moterų ir vystančių veiklą Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje, vertinimas. Išnagrinėjus teorinius ir praktinius sėkmingos moterų lyderystės e. versle aspektus, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir rekomendacijos dėl gerinimo perspektyvų.

Darbą sudaro 3 dalys: įvadas, moterų lyderystės teoriniai vertinimo aspektai, moterų lyderystės Baltijos šalių e. versle sėkmės veiksnų tyrimas, moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksnų vertinimo modelio pritaikymas, išvados ir siūlymai, literatūros ir kitų šaltinių sąrašas.

Darbo apimtis – 71 p. teksto be priedų, 19 iliustr., 17 lent., 100 bibliografinių šaltiniai.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: moterų lyderystė, e. verslas, sėkmės veiksniai, Baltijos šalys.

621N10008 study programme master thesis.

Title: **Success Factors of Women Leadership in Electronic Business Based on Baltic Countries Example**

Author **Viktorija Radeckytė** Academic supervisor **PhD Jurgita Raudeliūnienė**

Thesis language

☒ X

Lithuanian

☐

Foreign (English)

Annotation

The meaning of a leadership, differences between women and men leadership were analyzed in this Master's thesis, in addition to, success factors of women leadership in e-commerce were identified based on the analysis of scientific researches. The research methods such as questionnaire and multicriteria evaluation were used in order to analyze success factors of women leadership in e-commerce in Baltic countries and the model for success factors evaluation was created. The evaluation stages of the model and perspectives for future adaptability are also presented in this thesis. The model was applied for evaluation of 3 e-commerce businesses established in Lithuania, Latvia and Estonia. Results and recommendations are provided based on theoretical and practical aspects of women leadership in e-commerce.

Structure: introduction, theoretical aspects of women leadership, the research of success factors of women leadership in e-commerce in Baltic countries, the evaluation model of success factors of women leadership in e-commerce adaptability, results and recommendations, references.

Thesis consist of: 71 p. text without appendixes, 19 pictures, 17 tables, 100 bibliographical entries.

Keywords: Women leadership, e-commerce, success factors, Baltic countries, multicriteria evaluation.

TURINYS

TURINYS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	9
ĮVADAS.....	10
1. MOTERŲ LYDERYSTĖS TEORINIAI VERTINIMO ASPEKTAI.....	12
1.1. Lyderystės samprata.....	12
1.2. Vyrų ir moterų lyderystės vertinimo ypatumai	14
1.3. Sėkmingos moterų lyderystės vertinimo metodai ir veiksniai	16
2. MOTERŲ LYDERYSTĖS BALTIJOS ŠALIŲ E. VERSLE SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMAS	26
2.1 Moterų lyderystės Baltijos šalių e. versle sėkmės veiksnių tyrimo metodai.....	26
2.2 Moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksnių tyrimo eiga	28
2.3 Sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksnių vertinimo rezultatų analizė	29
3. MOTERŲ LYDERYSTĖS E. VERSLE SĖKMĖS VEIKSNIŲ VERTINIMO MODELIO PRITAIKYMAS	49
IŠVADOS	62
LITERATŪROS IR KITŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	64
PRIEDAI.....	72
A PRIEDAS	73
B PRIEDAS	77
C PRIEDAS	81
D PRIEDAS	85
E PRIEDAS.....	89

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Lyderystės samprata mokslinėje literatūroje (sudaryta autorės).....	14
<i>2 lentelė.</i> Pirminiai asmeninių kompetencijų veiksniai (sudaryta autorės)	19
<i>3 lentelė.</i> Pirminiai profesinių kompetencijų veiksniai (sudaryta autorės)	20
<i>4 lentelė.</i> Vadovavimo ir socialinių kompetencijų pirminiai veiksniai (sudaryta autorės)	22
<i>5 lentelė.</i> Bendras pirminis veiksnių sąrašas (sudaryta autorės)	24
<i>6 lentelė.</i> Asmeninių kompetencijų veiksnių vertinimo palyginimas (sudaryta autorės).....	32
<i>7 lentelė.</i> Profesinių kompetencijų veiksnių vertinimo palyginimas (sudaryta autorės).....	33
<i>8 lentelė.</i> Socialinių kompetencijų veiksnių vertinimo palyginimas (sudaryta autorės)	34
<i>9 lentelė.</i> Vadovavimo kompetencijų veiksnių vertinimo palyginimas (sudaryta autorės).....	36
<i>10 lentelė.</i> Išorinių veiksnių vertinimo palyginimas (sudaryta autorės).....	37
<i>11 lentelė.</i> Patikslintas sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksnių sąrašas (sudaryta autorės)	38
<i>12 lentelė.</i> Ekspertų, dalyvavusių tyrime, sąrašas ir charakteristikos (sudaryta autorės).....	40
<i>13 lentelė.</i> Veiksnių vertinimo kriterijai ir reikšmių nustatymas (sudarytas autorės)	41
<i>14 lentelė.</i> Veiksnių ir jų kategorijų reikšmingumai (sudaryta autorės)	51
<i>15 lentelė.</i> Siūlymai ir rekomendacijos įmonei A remiantis daugiakriterio vertinimo rezultatais (sudaryta autorės)	54
<i>16 lentelė.</i> Siūlymai ir rekomendacijos įmonei B remiantis daugiakriterio vertinimo rezultatais (sudaryta autorės)	56
<i>17 lentelė.</i> Siūlymai ir rekomendacijos įmonei C remiantis daugiakriterio vertinimo rezultatais (sudaryta autorės)	58

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Tyrimo, skirto moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksnių identifikavimui, atlikimo loginė seka (sudaryta autorės)	29
2 pav. Respondentų etninis pasiskirstymas (sudaryta autorės)	30
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą (sudaryta autorės)	30
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (sudaryta autorės).....	31
5 pav. Asmeninių kompetencijų veiksnių įvertinimo vidurkių pasiskirstymas (sudaryta autorės)...	31
6 pav. Profesinių kompetencijų veiksnių įvertinimo vidurkių pasiskirstymas (sudaryta autorės)....	33
7 pav. Socialinių kompetencijų veiksnių įvertinimo vidurkių pasiskirstymas (sudaryta autorės)	34
8 pav. Vadovavimo kompetencijų veiksnių įvertinimo vidurkių pasiskirstymas (sudaryta autorės)	35
9 pav. Išorinių veiksnių įvertinimo vidurkių pasiskirstymas (sudaryta autorės).....	37
10 pav. Asmeninių kompetencijų veiksnių reikšmingumai (sudaryta autorės).....	45
11 pav. Profesinių kompetencijų veiksnių reikšmingumai (sudaryta autorės).....	45
12 pav. Socialinės kompetencijos veiksnių reikšmingumai (sudaryta autorės)	46
13 pav. Vadovavimo kompetencijų veiksnių reikšmingumo lygmenys (sudaryta autorės).....	46
14 pav. Išorės veiksnių reikšmingumo lygmenys (sudaryta autorės).....	47
15 pav. Veiksnių kategorijų reikšmingumo lygmenys (sudaryta autorės)	47
16 pav. Moterų lyderystės e. versle Baltijos šalyse sėkmės veiksnių vertinimo modelis	49
17 pav. Moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksnių grupės (sudaryta autorės)	51
18 pav. Įmonių daugiakriterio vertinimo apibendrinti rezultatai (sudaryta autorės).....	52
19 pav. Įmonių daugiakriterio vertinimo atskirose veiksnių kategorijose rezultatai (sudaryta autorės)	53

IVADAS

Temos aktualumas. Moterys sudaro beveik 50 % visos darbo jėgos Europos Sąjungos (toliau – ES) šalyse, tačiau jų vidutinis valandinis darbo ES apmokėjimas yra 16,3 % mažesnis negu vyrų, Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje, atitinkamai 14,2 %, 17 %, 26,9 % (Eurostat 2017a). Remiantis „Fortune 500“ kiekvienais metais sudaromais reitingais 2016 m. tik 21 kompanijoje iš 500, t. y. 4,2 % (Fortune 2016), moterys užėmė aukščiausių vadovų pareigas. Panaši situacija ir Lietuvoje veikiančioje įmonėse. Kasmetiniuose leidinio „Verslo žinios“ organizuojamuose „Metų CEO“ rinkimuose 2015 metais iš 724 įmonių moterys vadovavo 58 įmonėms, t. y. sudarė 8 % visų vadovų. Net 44 % moterų turi trečio laipsnio išsilavinimą, lyginant su vyrais t. y. 10 proc. p. daugiau (2016 m. ES šalių vidutiniais duomenimis) (Eurostat 2017b), tačiau tarp vidurinės grandies vadovų moterų yra tik apie 30 %, funkcinį vadovų – apie 14 % (Verslo Žinios, 2016), nors moterų ir vyrų yra įdarbinamas panašus skaičius. Verslumo statistika pagal įkūrėjo lytį taip pat yra nepalanki moterims, moterys sudaro tik 34,4 % savarankiškai dirbančių darbuotojų ir 30 % verslų įkūrėjų (European Commission 2014). Paradoksalu, tačiau daugiau moterų negu vyrų turi aukštesnį išsilavinimą ir dažniausiai jos įgyja aukštesnius įvertinimus, tačiau tik pakankamai maža dalis moterų užima vadovaujančias pareigas ar įkuria savarankišką verslą, įgytos žinios ir sukurtas potencialas lieka neišnaudotas (Hurley ir Choudhary 2016). Tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių mokslinėje literatūroje yra plačiai nagrinėjami moterų lyderystės sėkmės veiksniai didelių tarptautinių įmonių valdymo, politikos, medicinos, karo pramonės, švietimo kontekste, tačiau itin mažai analizuojami sėkmingos moterų lyderystės veiksniai smulkiajame ir vidutiniame versle kuriant ir vystant e. verslus. Ši verslo sritis yra pakankamai nauja, tačiau sparčiai auganti ir besiplečianti industrinės 4.0 revoliucijos kontekste. Remiantis Eurostat duomenimis 2015 m. e. komercijos pardavimai Europos Sąjungos šalyse sudarė 16 % visų pardavimų įmonėse, turinčiose daugiau nei 10 darbuotojų, ir t. y. 4 % daugiau nei 2008 m. (Eurostat 2016a). Pagal 2016 m. gruodžio mėn. atliktą tyrimą per pastaruosius 12 mėn. internetu bent kartą įsigijo prekių ar paslaugų 33 % Lietuvos vartotojų, Latvijos – 44 %, Estijos – 56 %, o ES šalių vidurkis yra 66 % visų interneto vartotojų, t. y. 16 % daugiau negu 2007 m. (Eurostat 2016b).

Remiantis statistiniais duomenimis galima teigti, jog vis daugiau vartotojų įsigyja prekes ir paslaugas internetu, tačiau dar ne visas potencialas yra išnaudotas. Informacinių technologijų verslas ir internetas tampa nauja XXI a. gerovės kūrimo ir verslo forma pasaulinėje rinkoje (Sharif 2015). Skaitmeninis verslumas, e. komercija, socialiniai tinklai yra tik kelios e. verslo formos, naudojamos produktų ar paslaugų realizacijai, produktų tobulinimui ar komunikacijos strategijų kūrimui. E. verslo koncepcija siejama su prekių ar paslaugų pardavimu naudojant

internetines platformas, tinklaraščius ar socialinius tinklus. Ši verslo sritis dėl savo veiklos specifikos yra puiki terpė moterų lyderystei vystyti ir darbo užmokesčio skirtumams tarp lyčių mažinti.

Tyrimo **problema** – mokslinėje literatūroje nėra pakankamai nagrinėjama sėkmingos moterų lyderystės tema e. verslo kontekste, todėl šiame darbe siekiama plačiau išanalizuoti ir įvertinti moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksniai. Baltijos šalių e. verslo pavydžiai buvo pasirinkti dėl šių šalių panašios ekonominės situacijos, e. komercijos paplitimo, panašios kultūrinės aplinkos ir žmonių mentaliteto. Analizuojant trijų šalių sėkmingos moterų lyderystės e. versle pavyzdžius siekiama įvertinti moterų lyderystės e. versle gerinimo perspektyvas.

Darbo **objektas** – sėkmingos moterų lyderystės elektroniniame versle veiksniai.

Baigiamojo darbo **tikslas** – parengti moterų lyderystės e. versle vertinimo modelį Baltijos šalyse, sudarantį prielaidas kompleksiskai įvertinti lyderystės e. versle sėkmės veiksniai ir pateikti siūlymus, kaip pagerinti moterų lyderystę e. versle.

Tiksliui pasiekti suformuoti **uždaviniai**:

- 1) pateikti lyderystės sampratą, vyrų ir moterų lyderystės panašumus ir skirtumus, identifikuoti moterų lyderystės sėkmės veiksniai;
- 2) išnagrinėti moterų, kuriančių ir vystančių e. verslus Baltijos šalyse, sėkmingos lyderystės veiksniai;
- 3) įvertinti moterų lyderystės Baltijos šalių e. versle gerinimo perspektyvas.

Darbe numatytiems uždaviniams pasiekti naudojami šie **metodai**: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, pusiau struktūrizuotas tiriamasis interviu, daugiakriteris vertinimas ir lyginamoji tyrimo rezultatų analizė.

Darbas susideda iš trijų dalių: pirmoje dalyje atliekama mokslinės literatūros šaltinių analizė, nagrinėjama skirtingų autorių darbuose tiriamą lyderystės sampratą, vyrų ir moterų lyderystės skirtumai ir mokslininkų išskiriami sėkmingos moterų lyderystės išoriniai ir vidiniai veiksniai. Nagrinėjama mokslininkų naudojami vertinimo metodai ir modeliai bei atliktų tyrimų rezultatai. Antroje dalyje atlikus anketinę apklausą ir ekspertų pusiau struktūrizuotą interviu identifikuojami ir analizuojami moterų, kuriančių e. verslus Baltijos šalyse, sėkmingos lyderystės veiksniai, nustatomi jų vertinimo kriterijai ir reikšmingumai. Trečioje dalyje remiantis tyrimo metu gautais rezultatais ir sukurtu moterų lyderystės sėkmės veiksnų e. versle vertinimo modeliu įvertinamos moterų lyderystės Lietuvos, Latvijos bei Estijos e. versle gerinimo perspektyvos, pateikiami siūlymai ir modelio pritaikomumo galimybės.

1. MOTERŲ LYDERYSTĖS TEORINIAI VERTINIMO ASPEKTAI

Per pastaruosius 20 metų globalioje visuomenėje išplito terminai „stiklinės lubos“, „stiklinė uola“ ar „stiklinė siena“, vartojamos kalbant apie kliūtis, su kuriomis susiduria moterys, siekiančios karjeros darbo rinkoje. Stiklinių lubų (angl. *glass ceiling*) metafora, pradėta vartoti žurnalistų 1980–1990 m., simbolizuoja darbo rinkoje susidariusį nematomą barjerą, kuris trukdo moterims lyderėms užimti vadovaujančias pareigas organizacijose (Zeng 2011). Tokios kliūtys kaip: mentorystės nebuvimas, darbo ir šeimos balanso išlaikymo iššūkiai, diskriminacija, sukuria barjerus, trukdančius moterims pakilti iki vadovaujančių pareigų organizacijose (Acar 2015). Stiklinės uolos (angl. *glass cliff*) metafora naudojama kalbant apie sudėtingas, dažniausiai beviltiškas, situacijas organizacijose, kuriose vyrams lyderiams nepasiseka sėkmingai jų suvaldyti, juos pakeičia moterys lyderės ir ima vadovauti organizacijoms, veikiančioms itin sunkiomis sąlygomis (Glass & Cook 2016; Ryan et al. 2016; Bruckmüller et al. 2014). Tokiose situacijose moterims yra dar sunkiau parodyti sėkmingos lyderystės pavyzdį, ypač kai jos yra vertinamos vadovaujantis skirtingais standartais, lyginant su vyrais lyderiais (Evans 2014).

1.1. Lyderystės samprata

„Sekėjai neturi būti verčiami sekti lyderiu. Jie patys jį pasirenka.“ *Albert Einstein*

Kas yra lyderis ir kas lemia, jog vieni žmonės jais tampa, o kiti ne? Mokslinėje literatūroje lyderystės samprata yra apibrėžiama gana skirtingai. V. Showunmi atlikto tyrimo metu, apklausė moteris ir prašė įvardinti, kaip jos apibrėžtų lyderystę. Moterų įvardintiems apibūdinimams būdingi bendri bruožai tokie kaip: stipri orientacija į kitus individus, supratingumas ir jautrumas, ryšių kūrimas, vizijos turėjimas ir atstovavimas savo vertybėms (Showunmi et al. 2016a). Panaši lyderystės sampratos koncepcija vyrauja ir kitų mokslininkų darbuose. Kibortas (2002) pabrėžė, jog išskirtiniai lyderiai privalo skatinti psichologinę ištvermę iššūkių kupinoje aplinkoje, jie taip pat turi kurti įkvėpiančią ir malonią darbo aplinką tuo pačiu metu skatinant darbo efektyvumą. Baldoni (2000) apibrėžė lyderį (angl. *leader*) kaip: L (angl. *listening*) – besiklausantį ir besimokantį iš kitų, E (angl. *energising*) – įkvėpiantį, suteikiantį organizacijai energijos, A (angl. *acting*) – siekiantį naudoti kiekvienam organizacijos nariui, D (angl. *development*) – tobulėjantį ir skatinantį tobulėti kitus, E (angl. *empowerment*) – įgalinantį organizacijos narius vadovauti, R (angl. *recognition*) – pripažįstantį pasiekimus. Iš lyderio reikalaujama ne tik tinkamo charakterio, žinių ir veiksmų, bet ir rezultatų. M. Orey (2011) pažymi, jog rezultatai gali būti pasiekti tik tinkamoje aplinkoje, t. y. kai lyderis įkvėpia teigiamą požiūrį ir dvasią kiekvienam komandos nariui.

Ankstyvojoje lyderystės teorijoje analizuojant lyderių bruožus buvo remiamasi išskirtinai vyrų lyderių praktiniais pavyzdžiais, moteris lyderes eliminuojant iš tiriamos imties tam,

kad neiškraipytų tiriamų duomenų tikslumo (Powell 2011). Nors dabartiniai moksliniai tyrimai atliekami neignoruoiant moterų lyderių, tačiau dauguma lyderystės teorijų yra paremtos analizuojant vyrų lyderystės bruožus. Mokslinėje literatūroje išskiriama į užduoties atlikimą arba į santykių kūrimą orientuota lyderystė, pirmuoju atveju lyderio pagrindinis tikslas yra užtikrinti, jog reikalingas darbas būtų atliktas, o į santykių kūrimą orientuotas lyderis siekia, jog individai įsitrauktų ir jaustųsi motyvuoti atlikdami reikalingas užduotis (Powell 2011). Taip pat yra išskiriami skirtingi sprendimo priėmimo lyderystės bruožai: demokratinės lyderystės principus taikantys vadovai į sprendimo priėmimo procesą įtraukia ir savo pavaldinius, priešingai negu autokratiniai lyderiai.

Kitos lyderystės teorijos analizuoja skirtingų lyderystės stilių taikymą skirtingose situacijose. Situacinės lyderystės teorija, sukurta Paulo Hersey ir Keno Blanchardo (Thompson ir Vecchio 2009), rekomenduoja taikyti: aukštą užduočių atlikimo – žemą tarpasmeninių santykių, aukštą užduočių atlikimo – aukštą tarpasmeninių santykių, žemą užduočių atlikimo – aukštą tarpasmeninių santykių, žemą užduočių atlikimo – žemą tarpasmeninių santykių lyderystės metodus atsižvelgiant į darbuotojų brandos ir savarankiškumo lygmenį. Kuo brandesnis ir savarankiškesnis yra pavaldinys, tuo daugiau atsakomybės jam galima patikėti (Powell 2011).

Populiariausios šiuo metu yra transakcinės ir transformuojančios lyderystės teorijos. Transformuojančios lyderystės atstovai skatina savo pavaldinius siekti bendro grupės ar organizacijos tikslo, jį iškeldami aukščiau už savo individualius tikslus. Transformuojantys lyderiai pasižymi tokiomis savybėmis: charizma, sugebėjimu įkvėpti ir motyvuoti, skatinimu pavaldinius mąstyti ir būti savarankiškais, taip pat tokie lyderiai pasižymi mentorystės sugebėjimais (Powell 2011). Šio tipo lyderystė yra palankesnė moterų lyderių iškilimui (Eagly ir Carli 2003a). Transakcinės lyderystės esmė yra abipusiškai naudingi mainai tiek lyderiui, tiek jo pavaldiniui (Humphreys 2001). Jie abu yra vienas nuo kito priklausomi, kiekvieno individo indėlis yra aiškiai apibrėžtas ir yra aiškiai nustatytas apdovanojimo mastas. Transakciniai lyderiai yra labiau linkę koncentruotis į kiekvieno pavaldinio atsakomybes ir jų atlikimo kokybę. Jiems būdingas dvejopas elgesys: pagrįsto apdovanojimo – kai pavaldinys įvertinamas pagal pasiektus rezultatus, bei išimčių valdymo – įsikišimas į pavaldinio atliekamas užduotis iškilus problemai. Visiškai skirtinga lyderystės teorija nuo prieš tai paminėtų dviejų yra *laissez-faire* lyderystė, kurios pagrindinis bruožas yra lyderio vengimas prisiimti atsakomybę, šie lyderiai susilaiko nuo sprendimo priėmimo ir savo pavaldinių lavinimo (Humphreys 2001; Powell 2011).

1 lentelė. Lyderystės samprata mokslinėje literatūroje (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Apibrėžimas (autorius, metai)
1.	Lyderiui būdinga stipri orientacija į kitus individus, supratingumas ir jautrumas, ryšių kūrimas, vizijos turėjimas ir atstovavimas savo vertybėms (Showunmi et al. 2016a).
2.	Išskirtiniai lyderiai privalo skatinti psichologinę ištvermę iššūkių kupinoje aplinkoje, jie taip pat turi kurti įkvepiančią ir malonią darbo aplinką tuo pačiu metu skatinant darbo efektyvumą (Kibort 2002).
3.	Lyderis (angl. <i>leader</i>) – L (angl. <i>listening</i>) – besiklausantis ir besimokantis iš kitų, E (angl. <i>energising</i>) – įkvepiantis, suteikiantis organizacijai energijos, A (angl. <i>acting</i>) – siekiantis naudoti kiekvienam organizacijos nariui, D (angl. <i>development</i>) – tobulėjantis ir skatinantis tobulėti kitus, E (angl. <i>empowerment</i>) – įgalinantis organizacijos narius vadovauti, R (angl. <i>recognition</i>) – pripažįstantis pasiekimus (Baldoni 2000).
4.	Lyderis siekia, jog individai įsitrauktų ir jaustųsi motyvuoti atlikdami reikalingas užduotis (Powell 2011)
5.	Lyderiai pasižymi charizma, sugebėjimu įkvėpti ir motyvuoti, skatinimu pavaldinius mąstyti ir būti savarankiškais bei mentorystės sugebėjimais (Powell 2011).
6.	Lyderis pasižymi tinkamomis charakterio savybėmis, žiniomis, tinkamais veiksmais ir sugeba pasiekti rezultatus (Orey 2011).

Lyderystė tai yra lyderio kaip asmens sugebėjimas sutelkti ir motyvuoti kitus organizacijos narius siekti bendrų tikslų, sukurti bei iškomunikuoti bendrą viziją ir vertybes, skatinti tobulėti ir kurti tarpusavio ryšius. Mokslininkai yra sukūrę ir analizuoja įvairias lyderystės teorijas pradedant demokratinėmis vertybėmis besiremiančia lyderyste ar lyderystės neigiamu (*laissez-faire* lyderystė) ir baigiant autokratine lyderyste, tačiau keičiantis verslo formoms, organizacijų vidinei bei išorinei aplinkoms, vis labiau vystantis informacinėms technologijoms, tampa aišku, jog nėra vienos efektyvios lyderystės teorijos absoliučiai pritaikomos visose situacijose ir visose organizacijose. Išlikti ir veikti efektyviai gali tik tie lyderiai, kurie geba identifikuoti skirtingas situacijas ir jas suvaldyti pritaikydami skirtingas lyderystės teorijas.

1.2. Vyrų ir moterų lyderystės vertinimo ypatumai

Ar iš tiesų moterų ir vyrų lyderystės bruožai skiriasi? Mokslininkų nuomonės šiuo klausimu yra kontroversiškos. Nemažai tyrimų buvo atlikta siekiant išsiaiškinti, ar moterys neužima vadovaujamų pareigų versle dėl to, jog taiko mažiau efektyvius lyderystės stilius (Eagly ir Carli 2003a, 2003b; Vecchio 2003). Vecchio (2003) apskritai neigia vienos lyties pranašumo prieš kitą idėją, pasak mokslininko reikia analizuoti ir identifikuoti lyderių elgesio, o ne lyties, skirtumus ir panašumus (Vecchio 2003). R. Dick atlikto tyrimo metu buvo iškeltos ir patvirtintos hipotezės, jog moterys yra labiau linkusios taikyti transformuojančios lyderystės principus, kai tuo tarpu vyrų lyderystė paremta galios motyvacija (Dick et al 2016). Šie rezultatai atspindi dvi priešingas lyderystės formas: kadangi vyrai dažniausiai turi stipriau išreikštą poreikį būti autoritetu ir norą daryti įtaką kitiems individams, todėl naudodami galios motyvaciją jie užima lyderio pozicijas, tuo tarpu moterys dėl savo prigimtinių savybių yra dažniau linkusios taikyti transformuojančios lyderystės principus.

Visgi mažiau moterų negu vyrų užima vadovaujančias pozicijas, todėl galima daryti išvadą, jog transformuojančios lyderystės įtaka nėra visiškai lygiavertiška galios motyvacijos lyderystei bei negali eliminuoti lyčių diskriminacijos apraiškų.

Skirtingas moterų ir vyrų lyderystės stilių taikymas yra priklausomas nuo skirtingų vaidmenų ir elgesio bruožų, visuomenėje skirstomų į moteriškus arba vyriškus. Netgi ir šiandieniniame pasaulyje, kuriame yra daug kalbama apie lyčių lygybę ir vienodų sąlygų suteikimą, dažnai tam tikras elgesys, apibūdinamas kaip tinkamas vyrui arba moteriai, skiriasi (Bosak ir Sczesny 2011). Toks vaidmenų priskyrimas ne tik sukuria „dvigubus standartus“, bet ir lemia išankstinį nusistatymą prieš moteris lyderes, nes tipiškam moters vaidmeniui visuomenėje priskiriamos savybės neatitinka įsivaizduojamų lyderio savybių (Eagly ir Karau 2002). Moterys lyderės turi labiau stengtis ir daugiau dirbti negu vyrai, esantys tame pačiame hierarchiniame lygmenyje, tam, kad būtų pripažįstama jų kompetencija ir būtų atitinkamai įvertintos (Acker 2009).

Visgi R. Dick ir kolegų atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog ateities lyderystėje vis daugiau pasireikš transformuojančios lyderystės bruožų tam, kad ši lyderystės forma būtų veiksminga ir efektyvi, lyderiai turės būti labiau androgeniniai, t. y. įgyti abiem lytims būdingų savybių (Powell 2011; Dick et al. 2016). Dėl šių pokyčių lyderystės samprata, kuri anksčiau buvo labiau siejama su vyrišku pradū (Koenig et al. 2011), taip pat keičiasi, ji apima daugiau moterų lyčiai būdingų savybių. Lyderystės samprata tampa sietina ne tik su vyrais kaip lyderiais, bet taip pat ir su moterimis, mažinant moters ir lyderio vaidmenų nesuderinamumą (Hoyt ir Murphy 2016). Lyderystės sąvokos platesnis supratimas gali įkvėpti moteris taip pat taikyti galios motyvacijos lyderystės principus (Eagly 2007; Hernandez Bark et al. 2016).

Dažnai visuomenėje vyrauja nuomonė, jog moterys lyderės yra labiau linkusios taikyti demokratinės lyderystės principus, o vyrai – autokratinės. Tačiau mokslininkų nuomonės šiuo klausimu skiriasi. I. Cuadrado ir jos kolegų atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog moterys lyderės, pasak jų pavaldinių, yra labiau linkusios taikyti autokratinės lyderystės principus, o vyrai – demokratinės (Cuadrado et al. 2012a). Tai visiškai priešinga tradiciniams lyčių stereotipams ir išankstiniam nusistatymui, jog moterys yra supratingesnės ir mažiau kategoriškos negu vyrai (Powell 2011). Moterys, tradicinėse verslo įmonėse tapusios lyderėmis, dažniau turi įrodyti savo galią ir įtaką negu jų kolegos vyrai, todėl moterys taiko autokratinės lyderystės principus siekdamos prisitaikyti ir įsitvirtinti (Cuadrado et al. 2012a). Gauti rezultatai yra visiškai priešingi kitiems mokslinėje literatūroje atliktiems tyrimams, kuriuose teigiama, jog moterys yra dažniau linkusios vadovautis demokratinės lyderystės vertybėmis negu autokratinėmis, priešingai negu vyrai lyderiai (Eagly ir Johnson 1990; Powell 2011; Van Engen ir Willemsen 2004). Taip pat mokslinėje literatūroje, analizuojančioje išankstinio nusistatymo vaidmenų sutapimo teoriją, yra teigiama (Eagly ir Karau 2002), jog moterys vengia taikyti tradicinės lyderystės stilių, kurį taiko vyrai lyderiai.

Nevienareikšmiški rezultatai gaunami ir tiriant moterų bei vyrų lyderių transakcinės ir transformacinės lyderystės principų taikymo dažnumą. Moterų lyderės yra dažniau laikomos transformuojančios lyderystės šalininkėmis lyginant su vyrais, kurių vadovavimo stiliui dažniau priskiriami transakcinės lyderystės bruožai (Eagly ir Carli 2003b; Van Engen ir Willemsen 2004). Tačiau taip pat yra teigiama, jog tiek transakcinės, tiek transformuojančios lyderystės principų taikymo dažnumas nepriklauso nuo lyderio lyties (Cuadrado et al. 2012a).

Mokslinėje literatūroje atlikti tyrimų, analizuojančių moterų ir vyrų lyderystės skirtumus, rezultatai yra kontroversiški, neretai prieštaraujantys vieni kitiems, paremti visuomenėje gajais stereotipais. Apibendrinus atliktų tyrimų rezultatus, galima teigti, jog sėkmingą lyderystę lemia kompleksinis elgesys, pritaikytas atitinkamoms situacijoms, turintis tiek moterų, tiek vyrų tipiškoms elgesio modeliams priskiriamų savybių.

1.3. Sėkmingos moterų lyderystės vertinimo metodai ir veiksniai

Mokslinėje literatūroje yra gana plačiai nagrinėjama moterų lyderystės tema (White ir Smith 2010). Ypač daug dėmesio skiriama moterų ir vyrų lyderystei būdingų bruožų, jų skirtumų ir panašumų analizei (Artz 2017; Cuadrado et al. 2012b; Eagly ir Johnson 1990; Evans 2014). Taip pat gana plačiai nagrinėjamas „stiklinių lubų“, „stiklinės uolos“ ir „stiklinės sienos“ fenomenai (Acker 2009; Akpınar-Sposito 2013; Sharif 2015). Dažniausiai atliekamos didelių įmonių ir korporacijų, patenkančių į „Forbes“ ar „Fortune“ reitingus tarp 500 ar 1000 geriausių pasaulio įmonių, atvejų analizės, kai aukščiausius vadovaujamus postus užima moterys, analizuojama korporacijų valdybos sudėtis pagal lytį ir jos įtaka įmonės finansiniams rodikliams (Stainback ir Kleiner 2016). Taip pat tiriama moterų lyderystė atskiruose sektoriuose: medicinoje, informacinių technologijų, apskaitos, audito ar karinės tarnybos ar moterų lyderystės ypatumai skirtingų kultūrų kontekste (Abelson et al. 2016; Broadbent ir Kirkham 2008; Dambrin ir Lamber 2008; Showunmi et al. 2016b), tačiau moterų lyderystės tema e. verslo kontekste yra mažai paliesta, pavieniai tyrimai buvo atlikti skirtingose šalyse.

Zhou W. ir Chango K. (2015) atlikto kokybinio tyrimo metu analizavo „stiklinių lubų“ fenomeną e. verslo įmonėse Kinijoje. Gauti rezultatai patvirtino, jog moterys lyderės susiduria su kliūtimis siekiant aukštesnių pareigų, taip pat buvo identifikuotos moterų, užimančių vadovaujamąsias pareigas, pagrindinės charakteristikos – išsilavinusios, vidutiškai 40 metų amžiaus asmenybės (Zhou ir Chang 2015). Chango K. et al. (2015) analizavo sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksnius Malaizijoje, giluminio interviu metu moterys išskyrė inovatyvumą, kūrybiškumą, užsispyrimą bei socialinius įgūdžius – kaip svarbiausius veiksnius, darančius įtaką sėkmingai moterų lyderystei. Shahtalebi S. ir kolegų atlikto giluminio interviu metu buvo apklaustos 8 moterys lyderės, o gauta informacija buvo apdorota naudojant 7 etapų Collizzi metodą (Shahtalebi et al. 2011). Šio metodo

etapai: 1) dalyvių aprašymų skaitymas ir jų jausmų supratimas; 2) susijusių žodžių ir sakinių identifikavimas; 3) prasmės suteikimas išplėstiniams sakiniams; 4) suformuluotų koncepcijų grupavimas į subjektyvias kategorijas; 5) apibendrintų idėjų sujungimas į išsamų aprašymą įtraukiant fenomenalias tyrimo detales; 6) apibendrinami išsamūs aprašymai į realius aprašymus; 7) tyrėjai naudodami tyrimo dalyvių išsakytas idėjas jas modifikuoja patikimų rezultatų gavimui. Šis kūrybiškas informacijos analizavimo metodas naudojamas idėjų identifikavimui naudojant pirminę respondentų pateiktą informaciją. Remiantis tyrimu metu gautais rezultatais sėkmingos moterų lyderystės veiksniais nustatyta: pozityvus supančios aplinkos (kolegų) įvertinimas, šeimos palaikymas, visuomenės požiūris, vadovavimo ir lyderystės įgūdžiai, individualus asmeninis požiūris, asmeninės charakteristikos.

Hurley D. ir Choudhary A. savo darbe siekdami nustatyti veiksnius, lemiančius moterų galimybes pasiekti aukščiausią įmonės vadovo poziciją (ang. *CEO – Chief Executive Officer*), naudojo T – testo statistikos, koreliacinės analizės metodus ir „logit“ modelį (Hurley ir Choudhary 2016). Tyrimo metu buvo analizuojamos įmonės įtrauktos į „S&P 500“ reitinguojamą sąrašą. Sudarytame modelį įtraukti nepriklausomi kintamieji, tokie darbo patirtis, amžius, studijų metų skaičius, vaikų skaičius, yra individualios charakteristikos, o kintamasis „darbuotojų skaičius įmonėje“ yra vienintelis įmonės lygio veiksnys įtrauktas į modelį. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog didesnis vaikų skaičius šeimoje ir ilgesni studijų metai mažina tikimybę, jog moteris užims generalinės direktorės pareigas.

Bokharai N. M. ir Parvaneh G. sukurta sėkmingos lyderystės vertinimo modelyje sėkmės veiksniai suskirstyti į 3 kategorijas: e. įgūdžiai, charakteristikos ir demografiniai duomenys (Bokharai ir Parvaneh 2016). E. įgūdžių kategoriją sudaro 2 tipų sėkmės veiksniai – elgesio įgūdžiai ir techniniai įgūdžiai. Autorių siūlomame modelyje sėkmės veiksniai yra identifikuojami remiantis mokslinės literatūros analize, atlikus verslininkų, kurių įkurti e. verslai veikia ilgiau negu 1 metus, struktūrizuotą anketinę apklausą ir gautų rezultatų matematinę regresinę analizę nustatoma, ar iškeltos hipotezės yra teisingos. Mokslininkai nustatė, jog orientacija į rezultatą, technologijų išmanymas, sugebėjimas suburti komandą, komunikacijos kanalų išmanymas ir e. kūrybiškumas yra reikšmingi veiksniai sėkmingai lyderystei e. versle.

Nepaisant to, jog moterys lyderės vis dar susiduria su mokslinėje literatūroje vadinamais „stiklinių lubų“, „stiklinės uolos“ ar „stiklinės sienos“ barjeriais, tačiau situacija nors ir lėtais tempais, bet gerėja. Moterų verslininkės sudaro 30 % (2012 m.) visų verslininkų ES ir t. y. 3% daugiau negu 2008 m. (European Commission 2014). Mokslininkai plačiai nagrinėja ryšį tarp finansinių įmonės rodiklių ir moterų, užimančių vadovaujamas pareigas, skaičiaus. Pelno nesiekiančios organizacijos „Catalyst“ atlikto tyrimo metu buvo analizuojama didžiausių Amerikos kompanijų, patenkančių į „Fortune 500“ reitingą, pajamų statistika nuo 1996 m. iki 2000 m. Tyrimo metu gauti rezultatai

parodė, jog įmonių, kurios patenka į viršutinę kvartilę pagal moterų, užimančių vadovaujamąs pareigas skaičių, finansiniai rodikliai yra geresni nei įmonių, patenkančių apatinę kvartilę (Eagly 2007). Pagrindžiantys šią hipotezę rezultatai buvo gauti ir atliekant išsamesnius tyrimus vertinant įmonių, patenkančių į „Fortune 1 000“ reitingą, veiklos rezultatus, šių tyrimų metu buvo įtraukti ir kiti kintamieji, tokie kaip įmonės dydis ir sektoriaus rezultatai. Tyrimo rezultatai rodo, jog įmonių, kuriose procentiškai daugiau moterų užima svarbiausias vadovaujamąs pareigas, finansiniai rodikliai yra geresni (Krishnan ir Park 2005). Dažniausiai mokslinėje literatūroje nagrinėjami didelių tradicinių korporacijų duomenys, tačiau vis plačiau naudojamos šiuolaikinės technologijos negrįžtamai pakeitė vadovavimą organizacijoms ir egzistuojantys lyderystės modeliai nebeatitinka dabartinių organizacijų poreikių, todėl sėkminga lyderystė samprata tampa ypač priklausoma nuo supančios aplinkos (Humphreys 2001). Remiantis atlikta mokslinės literatūros šaltinių analize ir mokslininkų naudojamomis klasifikacijomis (Martinkus, B., Neverauskas, B. 2002; Raudeliūnienė et al. 2012; Reetz 1990), veiksniai, kurie identifikuojami darantys teigiamą įtaką sėkmingai moterų lyderystei, atsižvelgiant į jų pobūdį, šiame darbe buvo suskirstyti į kelias kategorijas, t. y. asmeninių, profesinių, vadovavimo ir socialinių įgūdžių kompetencijas bei nepriklausomus išorinius veiksnius.

Mokslinėje literatūroje asmeninės kompetencijos yra išskiriamos kaip vienos iš svarbiausių ir darančių didžiausią įtaką sėkmingai moterų lyderystei. Ambicingumas padeda siekti ilgalaikių tikslų, nenukrypti nuo jų ir nepasiduoti susidūrus su kliūtimis, kurios yra neišvengiamos kiekviename versle (S. D. Baker ir Ezzedeen 2015). Ambicijų turėjimo ir sugebėjimo apginti savo nuomonę svarbą pabrėžia ir Cimirotić bei kolegų atlikto tyrimo dalyvės (Cimirotić et al. 2017). Ambicingos moterys lyderės rizikingose situacijose sugeba įžvelgti galimybes ir jomis pasinaudoti įrodydamos savo sugebėjimus (Hurley ir Choudhary 2016), nors tradiciniu požiūriu rizikos įvertinimo ir prisiėmimo savybė priskiriama vyrų lyderystei būdingiems bruožams (Acar 2015; Dambrin ir Lamber 2008; Evans 2014).

Skirtingai negu išugdomos asmeninės savybės ar įgyjami profesiniai įgūdžiai, asmenybės tipas yra laikomas įgimta kompetencija, galinčia turėti tiek tiesioginės, tiek netiesioginės įtakos sėkmingam moters lyderės iškilimui (D. F. Baker et al. 2016; Bocken 2015). Charizma įvardijama kaip elgesio normų ir charakterio bruožų, kurie kitus žmones skatina lyderį vertinti kaip sektiną pavyzdį, turėjimas (Powell 2011). DeGrootas su kolegomis (2000) atlikę tyrimą nustatytė, jog charizmatiški lyderiai dažniau yra siejami su sėkminga lyderyste, t. y. su efektyviu pavaldinių darbu, jų įdedamomis pastangomis ir pasitenkinimu darbu (DeGroot et al. 2000). Sugebėjimas priklausyti komandai, į ją suburti talentingiausius narius nustatytiems tikslams pasiekti, efektyviai valdyti komandą ir mokėti bendradarbiauti (Bullough et al. 2017) yra ypač svarbu e. versle, kai ne retai komandos yra virtualios ir tarpkultūrinės, neapsiribojančios vienos kultūros, religijos ar vienos šalies geografinė teritorija.

Atlikus mokslinės literatūros šaltinių analizę buvo išskirti 24 veiksniai asmeninių kompetencijų kategorijoje, kurie pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Pirminiai asmeninių kompetencijų veiksniai (sudaryta autorės)

	Asmeninės kompetencijos	Autorius, metai
1.	Aistra darbui	Chan et al. 2015, Cimirotić et al. 2017
2.	Ambicingumas	Cimirotić et al. 2017
3.	Amžius	Subramaniam et al. 2013
	Asmeninės kompetencijos	Autorius, metai
4.	Asmenybė	D. F. Baker et al. 2016, Cimirotić et al. 2017
5.	Asmeninė atsakomybė	Stefanco 2017
6.	Charizma	Cimirotić et al. 2017
7.	Disciplina	Cimirotić et al. 2017
8.	Inovatyvumas	Leitch et al. 2013
9.	Nuoširdumas	Cimirotić et al. 2017
10.	Optimizmas	Rogers et al. 1997
11.	Organizaciniai įgūdžiai	McGowan et al. 2015
12.	Pasirengimas priimti riziką	Dambrin et al. 2008
13.	Patikimumas	Cimirotić et al. 2017
14.	Proaktyvumas	Leitch et al. 2013, McGowan et al. 2015, Hoyt ir Murphy 2016
15.	Produktyvumas	Subramaniam et al. 2013, Krishnan ir Park 2005
16.	Psichologiniai įgūdžiai	Henry, H. M. 2011
17.	Savarankiškumas	Cimirotić et al. 2017
18.	Savęs nukreipimas tikslo link	Eagly, A. H. 2007
19.	Savireklama	Cimirotić et al. 2017
20.	Savivertė	Asgari et al. 2012
21.	Stiprios etinės vertybės	Leitch et al. 2013
22.	Savęs tobulinimas	Evans 2014
23.	Susikonsultavimas į galimybes	Leitch et al. 2013
24.	Užsispyrimas	Cimirotić et al. 2017

Profesinės kompetencijos yra įgyjamos su laiku ir laikomos vienu iš svarbiausių. Išsilavinimas padeda moterims pasiekti aukštesnes pareigas versle (Zhou ir Chang 2015). Elektroninio verslo kūrimas ir vystymas yra išskirtinis tuo, jog be visų tradiciniam verslui vystyti reikalingų žinių, yra būtina puikiai išmanyti interneto tinklalapių, tinklaraščių kūrimo ir administravimo, socialinių tinklų naudojimo ypatumus (Chan et al. 2015). Įgytas išsilavinimas ir sukaupta darbinė patirtis marketingo, informacinių technologijų, apskaitos ir finansų srityse yra ypač naudinga vystant e. verslą.

Dažnai mokslinėje literatūroje kaip itin svarbus socialinio kapitalo elementas yra minimas mentoriaus turėjimas – neformalus bendravimas tarp jaunesnio specialisto, ieškančio paramos bei patarimų asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui, ir tam tikros srities eksperto, turinčio daugiau žinių ir patirties (Bierema 2016; McGowan et al. 2015a). Mentorius dėl savo sukauptos patirties vystant verslą gali pasidalinti sėkmingais verslo praktikos pavyzdžiais ir turimu kontaktų

tinklu bei paskatinti jaunąjį kolegą siekti užsibrėžtų tikslų (Abelson et al. 2016; Stainback ir Kleiner 2016). Minniti, Arenius ir Langowitzas (2005) teigia, jog mentorystės nauda yra tokia pat svarbi kaip ir išsilavinimo ar darbo patirties. Kadangi verslas tampa vis globalesnis, ypač e. verslas, kuris neturi geografinės vietos apribojimų, bendravimas su mentoriumi iš kitos kultūrinės aplinkos suteikia dar daugiau pranašumų – galimybę pasisemti ne tik lyderystės ir verslo valdymo patirties, tačiau ir įvertinti kultūrinius skirtumus, galimybes, pranašumus ir trūkumus (Stefanco 2017). Pirminiai profesinių kompetencijos veiksniai pateikiami 3 – oje lentelėje.

3 lentelė. Pirminiai profesinių kompetencijų veiksniai (sudaryta autorės)

	Profesinės kompetencijos	Autorius, metai
1.	Dalyvavimas darbinuose susitikimuose	Kelly E. L. 2010
2.	Darbinė patirtis užsienio šalyje	Stefanco C. 2017, Javidan M. 2016, Evans D. 2010
3.	Darbo patirtis	Cimirotić et al. 2017, Eagly, A. H. 2007
4.	Galios turėjimas (pasirinkimo laisvė)	Kinsaul et al. 2013
5.	Gyvenimo kitoje šalyje patirtis	Stefanco C. 2017
6.	Įgūžiai	Evans 2014
7.	Ilgos darbo valandos	Coffman J. et al. 2014
8.	Išsilavinimas	Subramaniam et al. 2013, Setyaningsih et al. 2012
9.	Kompetecija	Evans D. P. 2014
10.	Mentoriaus turėjimas	Harvey S. 2015, McGowan et al. 2015; Bierema 2016
11.	Mokymai	Fabinska 2016
12.	Nuotalinis tobulėjimas	Linzi J. Kemp et al. 2016
13.	Orientacija į rezultatą	Bullough et al. 2017
14.	Pasiekiamumas 24/7	Coffman J. et al. 2014
15.	Profesinių pasiekimų pripažinimas	Setyaningsih et al. 2012
16.	Profesinės žinios	Cimirotić et al. 2017, Javidan 2016
17.	Specifinių žinių turėjimas	Cimirotić et al. 2017
18.	Sprendimų priėmimo laisvė	Thompson ir Vecchio 2009
19.	Sunkus darbas	Cimirotić et al. 2017, Eagly, A. H. 2007
20.	Tarptautinės praktikos patirtis	Stefanco C. 2017
21.	Tarptautinio verslo studijos	Stefanco C. 2017
22.	Technologijų išmanymas	Stefanco C. 2017
23.	Užsienio kalbų žinojimas	Stefanco C. 2017
24.	Verslo procesų išmanymas	Javidan M. 2016

Buvimas lydere ir vadovavimo komandai kompetencijų ugdymas yra neatsiejamas nuo socialinių įgūdžių. Mokslinėje literatūroje sėkmingai moterų lyderystei būdingomis vadovavimo kompetencijomis įvardijama: sugebėjimas įkvėpti ir motyvuoti savo darbuotojus siekti organizacijos tikslų, būti vizijų kūrėjomis, savo charizma keičiančiomis organizacijas (Bullough et al. 2017; Evans 2014). Mokslininkai pabrėžia, jog moterys yra labiau linkusios bendradarbiauti, dalyvauti, dirbti komandose, turi labiau išugdytus socialinius įgūdžius (Anderson & Sleap 2004; Eagly & Johnson 1990; Lamsa et al. 2008), taip pat sugeba suburti komandas bendriems tikslams įgyvendinti, skatina demokratinį sprendimų priėmimą (Bullough et al. 2017). Dėl šių priežasčių moterys yra laikomos

diplomatiškesnėmis, labiau linkusiomis pradėti pokalbį su nepažįstamu asmeniu, išklausti ir yra pasiruošusios bendradarbiauti (Mansour Javidan ir Bowen 2013), įgimti derybiniai sugebėjimai taip pat turi daug įtakos moterų lyderių iškilimui (Evans 2014). Moterys yra labiau linkusios dirbti su žmonėmis, kai tuo tarpu vyrai su daiktais ir prietaisais.

Mokslininkai teigia, jog moterų prigimčiai yra artimesni transformuojančios lyderystės bruožai. E. K. Kelloway et al. savo darbe (2003) pabrėžė, jog moterys lyderės pasižymi šiais transformuojančios lyderystės bruožais: idealizuota įtaka, įkvepiančiu motyvavimu, individualiu įsitraukimu ir intelektiniu skatinimu. J. Humphreys savo tyrimo metu patvirtino hipotezę, jog transformacinės lyderystės bruožai daro didesnę įtaką sėkmingai e. komercijos plėtrai organizacijose (Humphreys 2001). L. Girdauskienės ir F. Eyvazzade atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai pagrindžia, jog sėkmingos moterys lyderės pasižymi ne tik aukštu įsitraukimo lygmeniu, profesionalumu, rūpestingumu, bet ir orientacija į rezultatus ir mokėjimu užimti gynybinę poziciją (Girdauskiene ir Eyvazzade 2015). Vykstant globalizacijos procesams, kai vis daugiau organizacijų veikia tarptautinėje verslo aplinkoje, verslas keičia savo formą ir persikelia į virtualų pasaulį, transformuojančios lyderystės modelis, paremtais palaikymo ir dėmesingumo principais, didžiąja dalimi yra palankesnis moterų lyderių elgesio bruožams (Evans 2014).

Remiantis moksliniais tyrimais moterys turi aukštesnį emocinio intelekto įvertinimą negu vyrai (Mandell ir Pherwani 2003). Autoriai pabrėžia, jog moterys visada norėjo vadovauti, tačiau jos neturėjo tam galimybių dėl politinių, ekonominių ir socialinių priežasčių. Moterys lyderės taip pat turi stiprius komunikacijos, aktyvaus klausymo, kitų individų motyvavimo, bei pasiekimų pripažinimo įgūdžius, yra empatiškesnės ir jautresnės kolegų atžvilgu negu vyrai (Evans 2014; Sidani et al. 2015). Mokslinėje literatūroje išskiriamas moterų pranašumas priimant kultūrinius skirtumus ir juos panaudojant organizacijos tikslams įgyvendinti (Evans 2014; M Javidan 2016). Tarpkultūrinė empatija pasireiškia sugebėjimu efektyviai komunikuoti ir suvienyti individus, priklausančius skirtingoms kultūrinėms aplinkoms, sugebėjimu suprasti neverbalines ekspresijas, sukurti emocinį ryšį ir įtraukti žmones iš skirtingos kultūrinės aplinkos dirbti kartu (Bullough et al. 2017; Mansour Javidan ir Bowen 2013). Kai kurių mokslininkų įvardijama tolerancija skirtumams (angl. *passion for diversity*) apibūdinama kaip individo noras keliauti ir gyventi kitoje kultūrinėje aplinkoje, domėjimasis kitais žmonėmis ir skirtingais darbų atlikimo būdais, taip pat pažinimo džiaugsmas atrandant kitų kultūrų atstovus (Mansour Javidan ir Bowen 2013). Socialinės – kultūrinės aplinkos svarbą pagrindžia ir kiti mokslininkai savo tyrimuose. Carrasco et al. (2015) 32 šalyse atlikto tyrimo, paremto Hofstede (1980) moksliniame darbe apibrėžtomis kultūrinėmis dimensijomis, rezultatais visuomenėse, kurioms yra labiau būdinga vyriškumo dimensija (angl. „*masculine societies*“), moterų, užimančių valdybos narių pozicijas įmonėse, proporcija yra žemesnė (Carrasco et al. 2015; Hofstede 1980). Evans (2010) savo moksliniame tyrime analizuodamas moterų efektyvios lyderystės veiksnius,

taip pat patvirtino, jog vystantis socialinei – kultūrinei aplinkai sukuriamos palankios galimybės moterims siekti užsibrėžtų karjeros tikslų (Evans 2010).

Mokslinėje literatūroje neretai išskiriama neformalių socialinių bendruomenų – mokyklos, studijų draugų, buvusių kolegų, klientų, tiekėjų, socialinių tinklų sekėjų (Bullough et al. 2017; Chan et al. 2015; Henry 2011; Sidani et al. 2015) įtaka socialinių kompetencijų formavimuisi, tačiau kai kurie mokslininkai taip pat išskiria kaip vieną iš sėkmės veiksnių - priklausymą formalioms verslo ryšių organizacijoms - asociacijoms, prekybos rūmams, federacijoms. Narystės šiose organizacijose suteikia galimybę ne tik susipažinti su labiau patyrusiais verslininkais, iš kurių galima pasisemti patirties, bet ir praplėsti galimų partnerių ir klientų tinklą (McGowan et al. 2015a; Showunmi et al. 2016a). Apibendrintas vadovavimo ir socialinių kompetencijų pirminių veiksnių sąrašas pateikiamas 4 – oje lentelėje.

4 lentelė. Vadovavimo ir socialinių kompetencijų pirminiai veiksniai (sudaryta autorės)

Vadovavimo kompetencijos		Autorius, metai
1.	Kolegų įtraukimas į sprendimo priėmimą	Bullough et al. 2017
2.	Komandos formavimas pagal sutartus tikslus	Bullough et al. 2017
3.	Lyderystė bendruomenėje	Newberry 2012
4.	Lyderystės stilius	Setyaningsih et al. 2012
5.	Sprendimų priėmimo delegavimas	Evans 2014, Mansour Javidan ir Bowen 2013
6.	Sugebėjimas įkvėpti kitus	Hernandez Bark et al. 2016
7.	Sugebėjimas išklausti ir įkvėpti kolegas	Evans 2014, Nzioka 2013
8.	Sugebėjimas motyvuoti	Ilsever ir Ilsever 2016
9.	Sugebėjimas pripažinti kitų žmonių pasiekimus	Evans 2014
10.	Vizijos kūrimas ir kolegų įkvėpimas jos siekti	Evans 2014, KELLY et al. 2010, Powell 2011
Socialinės kompetencijos		Autorius, metai
1.	Aktyvumas bendruomenėje	Rogers at al. 1997
2.	Bendradarbiavimas	Bullough et al. 2017
3.	Bendravimas	Eagly ir Carli 2003b
4.	Bendruomenės įtaka	Henry 2011
5.	Efektyvi komunikacija	Leitch et al. 2013
6.	Efektyvus ryšių kūrimas	Leitch et al. 2013
7.	Formalus elgesys	Zimmerman et al. 1988
8.	Neformalus elgesys	Zimmerman et al. 1988
9.	Pripažinimas	Bullough et al. 2017
10.	Sektinos pavyzdžio turėjimas	Setyaningsih et al. 2012
11.	Socialinė - kultūrinė aplinka	Carrasco et al. 2015, Evans 2010
12.	Sugebėjimas įvertinti kultūrinių skirtumų pranašumus (Passion for diversity)	Javidan 2016
13.	Sugebėjimas palaikyti	Bullough et al. 2017
14.	Sugebėjimas užjausti	Bullough et al. 2017
15.	Tarpasmeninė įtaka	Javidan 2016
16.	Tarpasmeninių santykių kūrimas	Zimmerman et al. 1988
17.	Tarpkultūrinis supratimas	Javidan 2016
18.	Verslo ryšių turėjimas	McGowan et al. 2013

Lyderystė negali egzistuoti kaip atskiras nepriklausomas reiškiny, neveikiamas išorinės aplinkos veiksnių (Bierema 2016). Hurley (2016) atlikto empirinio tyrimo metu buvo analizuojama, kokie išoriniai veiksniai didina tikimybę, jog įmonėje aukščiausio vadovo pareigas užims moteris. Gauti rezultatai rodo, jog didesnė vadovaujančio darbo patirtis bei didesnis darbuotojų skaičius kompanijoje, didina tikimybę, jog jai vadovaus moteris. Organizacijose, kuriose vadovaujančias pozicijas užima moterys, pastebima mažesnė lyčių nelygybė, mažesni darbo apmokėjimo skirtumai ir kituose organizacijos hierarchijos lygmenyse (Acker 2009). Taigi moterims yra lengviau kopti karjeros laiptais organizacijose, kurioms vadovauja moterys. Tuo tarpu ilgesni studijų metai bei vaikų skaičius šeimoje – mažina tikimybę, jog vadovė bus moteris (Hurley ir Choudhary 2016). Atliktame tyrime vaikų skaičius šeimoje daro statistiškai didžiausią įtaką – didžiausią tikimybę užimti aukščiausias vadovaujančias pozicijas įmonėje turi moterys, neturinčios vaikų, o moterims, auginančioms daugiau negu 4 vaikus, tokia tikimybė yra beveik lygi 0. Panašūs rezultatai gaunami ir kitų mokslininkų atliktuose tyrimuose. Pasak Hoobler ir kolegų (2011) bei Elejalde-Ruiz (2015) moterys daugiau darbų atlieka namuose ir daugiau laiko skiria vaikų priežiūrai lyginant su vyrais (Elejalde-Ruiz 2015; Hoobler et al. 2011). 41 % moterų, turinčių darbe tokius pat įsipareigojimus kaip ir vyrai, pripažįsta, jog atlieka daugiau darbų namuose, susijusių su vaikų priežiūra negu vyrai (Bernstein 2015). Smith bei kolegų (2013) atliktame tyrime šiaurės Europos šalyse nustatyta, jog laikas, praleistas ne darbo rinkoje - auginant vaikus, turi tiesioginę įtaką darbo apmokėjimo skirtumams bei mažina moterų galimybes užimti vadovaujančias pozicijas įmonėse. Todėl darbo vietos mobilumas (Raudeliuniene et al. 2014; Subramaniam et al. 2013) ir lankstaus darbo grafiko pasirinkimas (Cimirotić et al. 2017; Hurley ir Choudhary 2016) suteikia galimybę moterims lyderėms sėkmingai derinti karjerą ir asmeninį gyvenimą. Kadangi moterys neretai susiduria su daugiau kliūčių nei vyrai lyderio pozicijose, mokslininkų tyrimuose išorinės aplinkos palaikymas dažnai minimas kaip ypač svarbus veiksnys sėkmingai moterų lyderystei. Šeimos narių ir draugų palaikymo formos gali būti labai įvairios ir visapusiškos, pradedant namų ruošos darbų ir laiko, skirto vaikų priežiūrai, pasidalijimu ir baigiant moraliniu bei idėjiniu palaikymu dalijantis patirtimi bei patarimais (Chan et al. 2015; Cimirotić et al. 2017; Kemp ir Zhao 2016; McGowan et al. 2015a). Vis gi ne mažiau svarbus nei asmeninės aplinkos yra darbinės aplinkos - kolegų palaikymas (Barnes 2017; Cimirotić et al. 2017; Hurley ir Choudhary 2016), nes verslo kūrimas ir vystymas yra neišvengiamas nuo priklausymo formalioms ir neformalioms bendruomenėms.

Cimirotić *et al.* (2017) atlikto tyrimo metu „sėkmės“ veiksnys, arba kitaip tariant - buvimas tinkamu laiku tinkamoje vietoje, buvo nurodytas kaip vienas iš sėkmingos moterų lyderystės veiksnių. Nors kitų mokslininkų nuomonės skiriasi, pagal Nzioka (2014) ir Zhongo (2006) atliktų tyrimų rezultatus sėkmė veiksnys nevidina reikšmingo vaidmens siekiant karjeros aukštumų. Sėkmės aspektas taip pat gali būti interpretuojamas skirtingai atsižvelgiant į respondento lytį, moterys

lyginant su vyrais dažnai yra kuklesnės vertindamos savo pasiekimus karjeroje, todėl „sėkmės“ veiksnio įvardijimas gali būti kuklumo išraiška, kai tuo tarpu vyrai, tai įvardintų kaip pasinaudojimą galimybėmis, t. y. priskirtų šį veiksnį asmeninėms savybėms (Cimirotić et al. 2017). Pirminis išorinių veiksmių sąrašas pateikiamas penktojoje lentelėje.

5 lentelė. Bendras pirminis veiksmių sąrašas (sudaryta autorės)

Asmeninės kompetencijos			
1.	Aistra darbui (Chan et al. 2015; Cimirotić et al. 2017)	13.	Patikimumas (Cimirotić et al. 2017)
2.	Ambicingumas (Cimirotić et al. 2017)	14.	Proaktyvumas (Hoyt ir Murphy 2016; Leitch et al. 2013; McGowan et al. 2015b)
3.	Amžius (Subramaniam et al. 2013)	15.	Produktyvumas (Krishnan ir Park 2005; Subramaniam et al. 2013)
4.	Asmenybė (S. D. Baker ir Ezzedeen 2015; Cimirotić et al. 2017)	16.	Psichologiniai įgūdžiai (Henry 2011)
5.	Asmeninė atsakomybė (Stefanco 2017)	17.	Savarankiškumas (Cimirotić et al. 2017)
6.	Charizma (Cimirotić et al. 2017)	18.	Savęs nukreipimas tikslo link (Eagly 2007)
7.	Disciplina (Cimirotić et al. 2017)	19.	Savireklama (Cimirotić et al. 2017)
8.	Inovatyvumas (Leitch et al. 2013)	20.	Savivertė (Asgari et al. 2012)
9.	Nuoširdumas (Cimirotić et al. 2017)	21.	Stiprios etinės vertybės (Leitch et al. 2013)
10.	Optimizmas (Rogers et al. 1997)	22.	Savęs tobulinimas (Evans 2014)
11.	Organizaciniai įgūdžiai (McGowan et al. 2015b)	23.	Susikoncentravimas į galimybes (Leitch et al. 2013)
12.	Pasirengimas priimti riziką (Dambrin ir Lamber 2008)	24.	Užsispyrimas (Cimirotić et al. 2017)
Profesinės kompetencijos			
1.	Dalyvavimas darbinuose susitikimuose (Kelly et al. 2010)	13.	Orientacija į rezultatą (Bullough et al. 2017)
2.	Darbinė patirtis užsienio šalyje (Evans 2010; M Javidan 2016; Stefanco 2017)	14.	Pasiekiamumas 24/7 (Coffman ir Neuenfeldt 2014)
3.	Darbo patirtis (Cimirotić et al. 2017; Eagly 2007)	15.	Profesinių pasiekimų pripažinimas (Setyaningsih et al. 2012)
4.	Galios turėjimas (pasirinkimo laisvė) (Kinsaul et al. 2014)	16.	Profesinės žinios (Cimirotić et al. 2017; M Javidan 2016)
5.	Gyvenimo kitoje šalyje patirtis (Stefanco 2017)	17.	Specifinių žinių turėjimas (Cimirotić et al. 2017)
6.	Įgūdžiai (Evans 2014)	18.	Sprendimų priėmimo laisvė (Thompson ir Vecchio 2009)
7.	Ilgos darbo valandos (Coffman ir Neuenfeldt 2014)	19.	Sunkus darbas (Cimirotić et al. 2017; Eagly 2007)
8.	Išsilavinimas (Setyaningsih et al. 2012; Subramaniam et al. 2013)	20.	Tarptautinės praktikos patirtis (Stefanco 2017)
9.	Kompetencija (Evans 2014)	21.	Tarptautinio verslo studijos (Stefanco 2017)
Profesinės kompetencijos			
10.	Mentoriaus turėjimas (Bierema 2016; McGowan et al. 2015b)	22.	Technologijų išmanymas (Stefanco 2017)
11.	Mokymai (Fabinska 2016)	23.	Užsienio kalbų žinojimas (Stefanco 2017)
12.	Nuotolinis tobulėjimas (Kemp ir Zhao 2016)	24.	Verslo procesų išmanymas (M Javidan 2016)
Vadovavimo kompetencijos			
1.	Kolegų įtraukimas į sprendimo priėmimą (Bullough et al. 2017)	6.	Sugebėjimas įkvėpti kitus (Hernandez Bark et al. 2016)
2.	Komandos formavimas pagal sutartus tikslus (Bullough et al. 2017)	7.	Sugebėjimas išklausti ir įkvėpti kolegas (Evans 2014, Nzioka 2013)
3.	Lyderystė bendruomenėje (Newberry 2012)	8.	Sugebėjimas motyvuoti (Ilsever ir Ilsever 2016)

Vadovavimo kompetencijos			
4.	Lyderystės stilius (Setyaningsih et al. 2012)	9.	Sugebėjimas pripažinti kitų žmonių pasiekimus (Evans 2014)
5.	Sprendimų priėmimo delegavimas (Evans 2014, Mansour Javidan ir Bowen 2013)	10.	Vizijos kūrimas ir kolegų įkvėpimas jos siekti (Evans 2014, KELLY et al. 2010, Powell 2011)
Socialinės kompetencijos			
1.	Aktyvumas bendruomenėje (Rogers et al. 1997)	10.	Sektinos pavyzdžio turėjimas (Setyaningsih et al. 2012)
2.	Bendradarbiavimas (Bullough et al. 2017)	11.	Socialinė - kultūrinė aplinka (Carrasco et al. 2015; Evans 2010)
3.	Bendravimas (Eagly ir Carli 2003b)	12.	Sugebėjimas įvertinti kultūrinių skirtumų pranašumus (Passion for diversity) (M Javidan 2016)
4.	Bendruomenės įtaka (Henry 2011)	13.	Sugebėjimas palaikyti (Bullough et al. 2017)
5.	Efektyvi komunikacija (Leitch et al. 2013)	14.	Sugebėjimas užjausti (Bullough et al. 2017)
6.	Efektyvus ryšių kūrimas (Leitch et al. 2013)	15.	Tarpasmeninė įtaka (M Javidan 2016)
7.	Formalus elgesys (Zimmerman ir Rappaport 1988)	16.	Tarpasmeninių santykių kūrimas (Zimmerman ir Rappaport 1988)
8.	Neformalus elgesys (Zimmerman ir Rappaport 1988)	17.	Tarpkultūrinis supratimas (M Javidan 2016)
9.	Pripažinimas (Bullough et al. 2017)	18.	Verslo ryšių turėjimas (McGowan et al. 2015b)
Išoriniai veiksniai			
1.	Darbo vietos mobilumas (Subramaniam et al. 2013, 2016)	5.	Sėkmė (Cimirotić et al. 2017)
2.	Kolegų parama (Cimirotić et al. 2017; Hurley ir Choudhary 2016; Subramaniam et al. 2016)	6.	Šeimos narių ir draugų palaikymas (Cimirotić et al. 2017; Kemp ir Zhao 2016; McGowan et al. 2015b)
3.	Lankstus darbo laikas (Cimirotić et al. 2017; Hurley ir Choudhary 2016)	7.	Vaikų skaičius šeimoje (Hurley ir Choudhary 2016)
4.	Lyčių nelygybė (Fedi ir Rollero 2016, KELLY et al. 2010)		

Mokslinėje literatūroje yra tiriami įvairūs sėkmingos moterų lyderystės veiksniai, atlikus išsamią mokslinių šaltinių analizę buvo sudarytas sėkmingos moterų lyderystės e. versle pirminių veiksnių sąrašas (žr. 5 lentelę), kuris apibendrintai remiantis veiksnių pobūdžiu buvo suskirstytas į asmeninių (24), profesinių (24), socialinių (18) bei vadovavimo kompetencijų (11) ir nepriklausomų išorinių veiksnių kategorijas (7). Šis veiksnių sąrašas naudojamas tolimesniame darbe atliekant tyrimą.

Sėkmingos moterų lyderystės veiksniai e. verslo kontekste yra pakankamai nauja ir gana mažai išnagrinėta tema mokslinėje literatūroje, pavieniai tyrimai buvo atlikti skirtingose šalyse siekiant identifikuoti sėkmės veiksnius, tačiau neanalizuojama, kaip juos įvertinti, todėl šio darbo tikslas yra sukurti modelį sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksniams įvertinti. Mokslinėje literatūroje dažniausiai naudojami kokybiniai tyrimų metodai sėkmės veiksnių identifikavimui. Šiame tiriamajame darbe atliekama literatūros šaltinių analizė, anketinės apklausos būdu patikslinamas pirminių sėkmės veiksnių sąrašas, identifikavus svarbiausius sėkmingos lyderystės veiksnius atliekamas pusiau struktūrizuotas tiriamasis interviu, apklausiant ekspertės iš Lietuvos, Latvijos ir Estijos, įkūrusias e. verslus arba turinčias reikšmingos darbo patirties šioje srityje, bei atliekamas daugiakriteris sėkmės veiksnių vertinimas.

2. MOTERŲ LYDERYSTĖS BALTIJOS ŠALIŲ E. VERSLE SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMAS

2.1 Moterų lyderystės Baltijos šalių e. versle sėkmės veiksnų tyrimo metodai

Šioje darbo dalyje aptariami pasirinkti tyrimo metodai, argumentuojamas jų pasirinkimas. Siekiant išsamiai išnagrinėti sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksnus buvo pasirinktas kompleksinis tyrimo būdas, susidedantis iš anketinės apklausos, pusiau struktūrizuoto giluminio interviu ir ekspertinio daugiakriterio vertinimo.

Atlikus mokslinės literatūros analizę identifikuoti 83 veiksniai, darantys įtaką sėkmingai moterų lyderystei, kurie buvo suskirstyti į 5 kategorijas: asmeninių, profesinių, socialinių, vadovavimo kompetencijų ir išorinių veiksnų. Siekiant įvertinti šį kompleksinį reiškinių, kurį sudaro pakankamai didelis veiksnų ir kriterijų skaičius buvo pasirinktas daugiakriteris ekspertinis vertinimo metodas. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog daugiakriteris vertinimo metodas yra vienas tinkamiausių metodų vertinant sudėtingus, kompleksinius reiškinius, kuriuos sudaro didelis vertinimo veiksnų ir kriterijų skaičius (Chivickas ir Raudeliūnienė 2007; Ginevičius ir Podvezko 2008). Literatūroje nurodoma, jog daugiakriterio vertinimo būdai gali būti tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai. Kokybinis daugiakriteris vertinimas yra pagrįstas ekspertų nuomone ir nustato vieną geriausią alternatyvą. Ekspertų vertinimo metodas – vienas iš pagrindinių kompleksinio daugiakriterio vertinimo metodo etapų, jo metu individai, turintys sukaupę tam tikrą patirtį, vertina tyriamąjį reiškinių. R. Tidikio teigimu – tai yra specialiai parinktos grupės žmonių, kurie išmano tam tikrą sritį, specifinės rūšies apklausa. Pasak mokslininko, šio metodo esmę sudaro – tai, kad ekspertai geba logiškai analizuoti problemą, kiekybiškai įvertinti ir formaliai apdoroti duomenis. Ekspertinio vertinimo metu vertintojams pateikiamos specialiai parengtos anketos, kuriose raštu pateikiama respondento nuomonė. O kiekybiniai daugiakriterio vertinimo būdai įvertina kiekvieną iš alternatyvų ir nustato gautų dydžių skirtumus tarp jų. Dažniausiai naudojami kiekybiniai daugiakriterio vertinimo metodai yra COPRAS (daugiakriteris kompleksinio proporcingumo įvertinimas), AHP (analitinės hierarchijos procesas), TOPSIS (idealaus taško paieška) ir SAW (kriterijų reikšmių ir reikšmingumų sandaugų suma) metodas (Ginevičius ir Podvezko 2008).

Kokybinių tyrimo metodų naudojimas yra tinkamas atvejams, kai tiriamas socialinio objekto savitumas, objektyvių ir subjektyvių jo veiksnų sąveika, kai reikalingas detalus ir išsamus tiriamo objekto vaizdas, pasak R. Tidikio (2003), kokybiniai tyrimai taip pat leidžia nagrinėti socialinius pokyčius bei naujus reiškinius arba procesus, kurie nėra masiškai paplitę. Atsižvelgiant į tiriamojo objekto specifiką pusiau standartizuoto giluminio interviu metodas buvo pasirinktas kaip vienas iš efektyviausių kokybinių tyrimų metodų.

Pusiau standartizuotas interviu - iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai. Pusiau standartizuoto interviu procedūra ir klausimai standartizuojami tik iš dalies. Ši rūšis patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp apklausėjo su respondentu būna laisvesnė atmosfera (Tidikis 2003). R. Tidikio teigimu, individualus pokalbis garantuoja didesnę informacijos patikimumą negu anketinis metodas, apklausa elektroniniu ar įprastu paštu (R. Tidikis, 2003). Tyrime naudojamo pusiau struktūrizuoto interviu metu klausimai ir eiga struktūrizuota tik iš dalies, griežtai neformalizuoto pokalbiu metu galima gauti išsamius atsakymus, taip pat pateikti papildomus klausimus esant neaiškumams bei išvengti neatsakymo į klausimą ar atsakymų keitimo. Tyrimo metu apklausiami ekspertai, dėl kurių sukauptos profesinės ir gyvenimo patirties gaunama patikima ir išsami informacija apie tiriamą problemą, todėl ypač svarbu parinkti dalyvavimui tyrime tinkamus ekspertus.

Ekspertų atranka ir imtis. Šiame tiriamajame darbe ekspertų geralinė visuma buvo sudaryta vykdant netikimybinę tikslinę atranką. Siekiant nustatyti sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksnius ekspertais tyrime buvo laikomos moterys verslininkės, įkūrusios e. verslą arba sukaupusios reikšmingą darbinę patirtį e. versle Lietuvoje, Latvijoje arba Estijoje. Ekspertės buvo apklausiamos siekiant patikslinti pirminių veiksmių, identifikuotų atlikus mokslinės literatūros analizę, sąrašą. Įvertinus Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Eurostat prieinamus statistinius duomenis bei internete pateikiamą informaciją apklausos anketa buvo pateikta 353 ekspertams, siunčiant el. nuorodą į anketos puslapį el. paštu arba pateikiant per socialinių tinklų siūlomas komunikavimo programas. Iš viso tarptautinėje apklausoje dalyvavo 103 ekspertai.

Tyrimo etika. Atliekant ekspertinį vertinimą ir giluminį interviu buvo laikomasi šių socialinės etikos principų (Kardelis 2002):

- privatumas;
- anonimiškumas;
- konfidencialumas;
- sąžiningumas.

Visiems tyrimo dalyviams buvo užtikrinta, jog surinkta informacija bus naudojama tik šio darbo tyrimui atlikti ir nebus platinama kitais tikslais (privatumo principas). Ekspertinius vertimus tyrimo dalyviai atliko anonimiškai, nenurodydami asmeninių duomenų, interviu dalyvių tapatybės taip pat neatskleidžiamos tyrimo rezultatuose (anonimiškumo principas). Anketinės apklausos ir interviu metu gauta neapdorota informacija yra konfidenciali ir neatskleidžiama su tyrimu nesusijusiems asmenims. Tyrimo dalyviams buvo pristatytas tyrimo tikslas ir jo eiga, jie sutiko dalyvauti tyrime laisva valia ir niekeno neverčiami (sąžiningumo principas).

2.2 Moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksnių tyrimo eiga

Taikant daugiakriterį vertinimo metodą tyrimas atliekamas tam tikrais etapais (Ginevičius *et al.* 2005):

Pirmas etapas – šiame etape identifikuojamas tyrimo objektas, suformuluojami tyrimo tikslai. Šio baigiamojo darbo atveju tyrimo objektas yra sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksniai, o darbo tikslas – remiantis sėkmingais e. verslo pavyzdžiais Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje parengti modelį, sudarantį prielaidas įvertinti moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksnius.

Antras etapas – identifikuojami veiksniai, darantys įtaką nagrinėjamam objektui. Pirminis sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksnių sąrašas buvo sudarytas remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize ir vėliau tikslinamas apklausos būdu pasitelkiant ekspertus iš Baltijos šalių.

Trečias etapas – suformuojami sistemos veiksnius apibūdinantys rodikliai (modelio kriterijai), formalizuojami veiksniai.

Ketvirtas etapas – šiame etape tuo pat metu atliekami du veiksmi: tiriamojo reiškinių veiksnių reikšmių nustatymas ir tiriamojo reiškinių veiksnių grupių reikšmingumo nustatymas. Tiriamojo reiškinių rodiklių reikšmės gali būti nustatomos naudojantis ataskaitomis arba kitais patikimais statistiniais šaltiniais arba įvertinamos balais pasirinktoje vertinimo skalėje. Pastaruoju atveju vertinimo veiksnių reikšmės dažniausiai nustato ekspertinės grupės.

Penktas etapas – šiame etape atliekamas tiriamojo reiškinių rodiklių normalizavimas – visų kriterijų reikšmių pavertimas bedimensiais dydžiais (tarpusavyje palyginamais) atitinkamai juos transformuojant. Kadangi sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksnių reikšmingumą nustato ekspertai, todėl šiame etape taip pat nustatomas ekspertų nuomonių suderinamumas.

Šeštas etapas – tiriamojo reiškinių rodiklių sujungimo į apibendrinamąjį dydį būdo parinkimas. Daugiakriterį vertinimą gali parinkti pats tyrėjas, tačiau kol kas nėra vienareikšmiško atsakymo – kuo vienas daugiakriterio vertinimo būdas pranašesnis už kitą ir kuris iš lyginamųjų yra tikslesnis ir kada yra tikslinga taikyti būtent vieną bet ne kitą daugiakriterį vertinimo būdą. Todėl siekiant atliktamo tyrimo objektyvumo tyrimas atliekamas keliais daugiakriterio vertinimo būdais ir vėliau imamas vertinimų vidurkis.

Septintas etapas – tiriamo reiškinių rodikliai sujungiami į apibendrinamąjį dydį, atliekami matematiniai daugiakriterio vertinimo skaičiavimai.

Aštuntas etapas – paskutinis daugiakriterio vertinimo etapas, kurio metu analizuojami gauti rezultatai ir priimami sprendimai, kurių pagrindu kuriamas modelis, sudarantis prielaidas įvertinti moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksnius.

Atliekant išsamią mokslinės literatūros analizę buvo sudarytas bendras sąrašas veiksnių, darančių įtaką sėkmingai moterų lyderystei, pasikartojantys, panašios reikšmės veiksniai buvo eliminuoti, paliekant tik unikalius. Bendras veiksnių sąrašas, pateiktas ekspertų vertinimui, susideda

iš 83 reikšmių. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra bei atsižvelgiant į darbo tikslą, veiksniai buvo suskirstyti į 5 kategorijas: asmeninių (24), profesinių (24), socialinių (18), vadovavimo kompetencijų (10) ir išorės veiksnių (7) (žr. 5 lentelė).

Pirminio veiksnių sąrašo pagrindu buvo sukurta anketinė apklausa, kuria siekiama identifikuoti didžiausią įtaką sėkmingai moterų lyderystei e. versle darančius veiksniai. Pirminių veiksnių svarbumas buvo vertintas naudojant 4 balų Likerto skalę – labai svarbu, svarbu, daugiau svarbu negu nesvarbu, nesvarbu. Tyrimo dalyvių taip pat buvo prašoma išskirti 5 svarbiausius veiksniai kiekvienoje veiksnių kategorijoje. Anketos pabaigoje respondentų atviruoju klausimu buvo prašoma identifikuoti veiksniai, kurie yra svarbūs sėkmingai moterų lyderystei e. versle, tačiau nebuvo paminėti apklausoje. Antroje apklausos dalyje buvo prašoma nurodyti duomenis apie respondentą: amžius, išsilavinimas, tautybė. Anketinė ekspertinė apklausa buvo paruošta anglų, estų, latvių ir lietuvių kalbomis, patalpinta internetinė apklausoms kurti skirtoje platformoje ir jos nuoroda išsiųsta respondentams el. paštu arba naudojantis socialinių tinklų teikiamomis komunikavimo programomis. Po pirmojo etapo identifikavus svarbiausius sėkmingos lyderystės veiksniai kiekvienoje kategorijoje buvo paruoštas patikslintas sąrašas veiksnių, kuris buvo pateiktas 10 ekspertų iš 3 Baltijos šalių. Ekspertų pagalba buvo nustatyti veiksniai apibūdinantys rodikliai, atliktas veiksnių formalizavimas, nustatytos rodiklių reikšmės, bei įvertintas veiksnių reikšmingumas atskirose kategorijose.

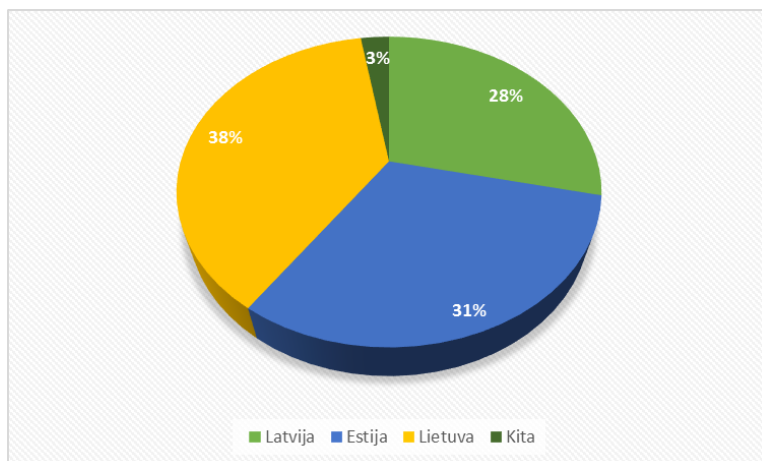


1 pav. Tyrimo, skirto moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksnių identifikavimui, atlikimo loginė seka (sudaryta autorės)

2.3 Sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksnių vertinimo rezultatų analizė

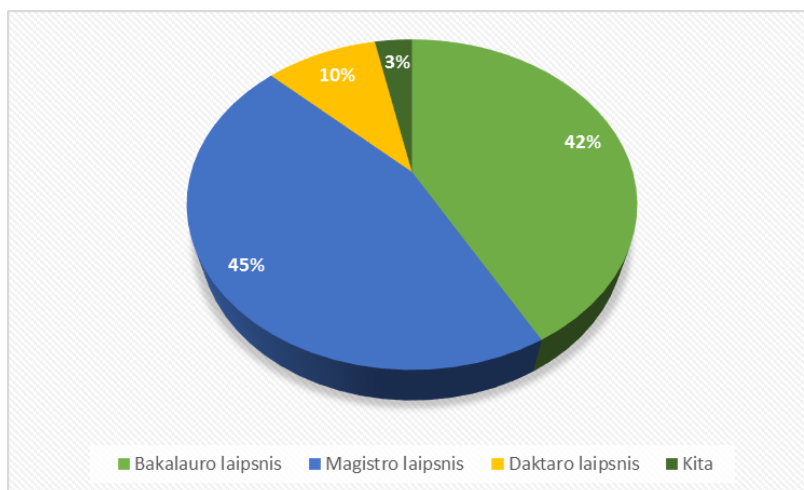
Šioje darbo dalyje aptariami anketinės apklausos būdu gauti moterų lyderystės e. versle veiksnių vertinimo rezultatai atsižvelgiant į tyrimo etapus. Pirmajame tyrimo etape buvo identifikuotas tyrimo objektas bei tyrimo tikslas. Antrajame etape remiantis naujausiais mokslinės literatūros šaltiniais buvo suformuotas pirminių sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksnių sąrašas, kurį sudarė 83 veiksniai eliminavus pasikartojančius veiksniai. Remiantis pirminių sėkmės veiksnių sąrašu buvo suformuota ekspertinė anketinė apklausa, kurios tikslas buvo naudojantis ekspertų sukaupia patirtimi ir žiniomis identifikuoti didžiausią įtaką sėkmingai moterų lyderystei e. versle darančius veiksniai. Tyrimo dalyvavo 103 ekspertai. Tyrimo rezultatai buvo apdorojami naudojant MS Excel programą.

Ekspertinė anketinė apklausa buvo pateikta moterims, įkūrusioms e. verslus Lietuvoje, Latvijoje arba Estijoje. Didžioji dalis, t. y. 38 %, apklausoje dalyvavusių respondenčių yra iš Lietuvos, 31 % - iš Estijos, 28 % - iš Latvijos ir 3 % kitų tautybių (Danijos, Meksikos, Olandijos, Italijos). Kadangi anketinė apklausa buvo siunčiama remiantis įkurto verslo geografine padėtimi, tikėtina, jog dalis verslų, įkurtų Baltijos šalyse, yra nebūtinai įsteigti atitinkamų šalių tautybių moterų. Etninis respondentų pasiskirstymas pateikiamas 2 pav.



2 pav. Respondentų etnis pasiskirstymas (sudaryta autorės)

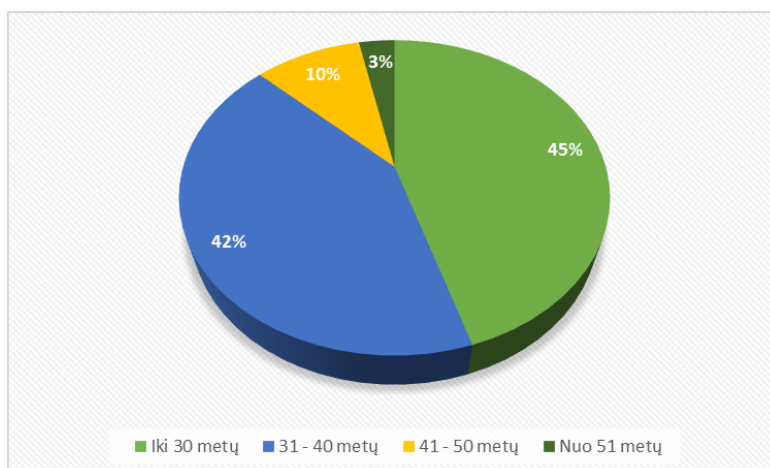
Beveik pusė apklaustųjų (45 %) nurodė įgiję II laipsnio išsilavinimą (magistro laipsnį), 42 % - I laipsnio išsilavinimą (bakalauro laipsnį), III laipsnio išsilavinimą (daktaro laipsnį) - 10 % ir 3 % savo išsilavinimą priskyrė kategorijai – kita, žr. 3 pav.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą (sudaryta autorės)

Beveik pusę (45 %) visų apklaustųjų sudarė ekspertės nuo 31 iki 40 metų, 42 % - iki 30 metų, nuo 41 iki 50 metų – 10 % ir vyresnės nei 50 metų 3 %. Kadangi e. verslas yra pakankamai nauja ir inovatyvi verslo šaka, reikalaujanti gero informacinių technologijų išmanymo, ši verslo sritis

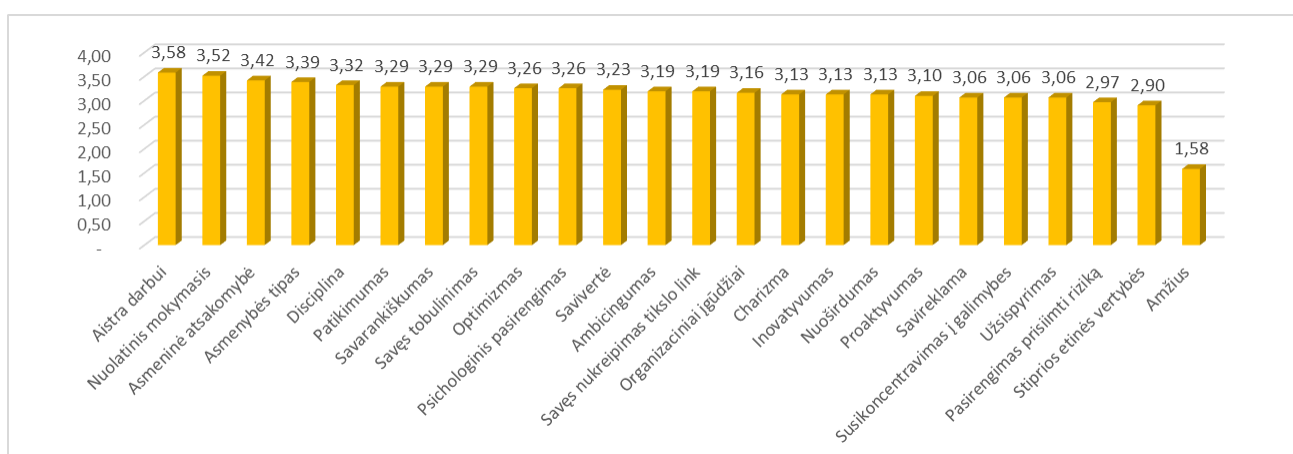
yra populiareesnė tarp jaunesnio amžiaus žmonių, pagal anketinės apklausos rezultatus iki 40 metų, žr. 4 pav.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (sudaryta autorės)

Tyrime dalyvavusių ekspertų buvo prašoma įvertinti į asmeninių, profesinių, socialinių, vadovavimo kompetencijų ir išorinių veiksnių kategorijas suskirstytų veiksnių svarbumą. Respondentai kiekvieną veiksni turėjo įvertinti Likerto skalėje (labai svarbu; svarbu; daugiau svarbu, nei nesvarbu; nesvarbu), kurioje 4 reiškia aukščiausią įvertinimą, o 1 – žemiausią.

Asmeninių kompetencijų kategorija. Asmeninių kompetencijų svarbumas sėkmingai moterų lyderystei e. versle buvo vertinamas uždaruju klausimu – lentele, kurioje nurodytiems veiksniams, reikėjo nurodyti svarbumo lygmenį. Apskaičiavus visų tyrime pateiktų asmeninių, profesinių, socialinių, vadovavimo kompetencijų ir išorinių veiksnių įvertinimus, pateiktus ekspertų, buvo apskaičiuoti kiekvienos veiksnių kategorijos reikšmingumo lygiai.



5 pav. Asmeninių kompetencijų veiksnių įvertinimo vidurkių pasiskirstymas (sudaryta autorės)

Pirminiame asmeninių kompetencijų vertinimo sąraše, sudarytame remiantis mokslinės literatūros analize, buvo nurodyti 24 veiksniai: aistra darbui, charizma, proaktyvumas, ambicingumas ir kt. (5 pav.). Išanalizavus sėkmės veiksnių įvertinimo vidurkius, buvo nustatyta, jog respondentų

nuomone aistra darbui (3,58), nuolatinis mokymasis (3,52), asmeninė atsakomybė (3,42), asmenybės tipas (3,39) ir disciplina (3,32) yra vienos svarbiausių asmeninių kompetencijų sėkmingai moterų lyderystei e. versle. Mažiausiai reikšmingais veiksniais buvo nurodomas amžius (1,58), stiprios etinės vertybės (2,90) ir pasirengimas priimti riziką (2,97).

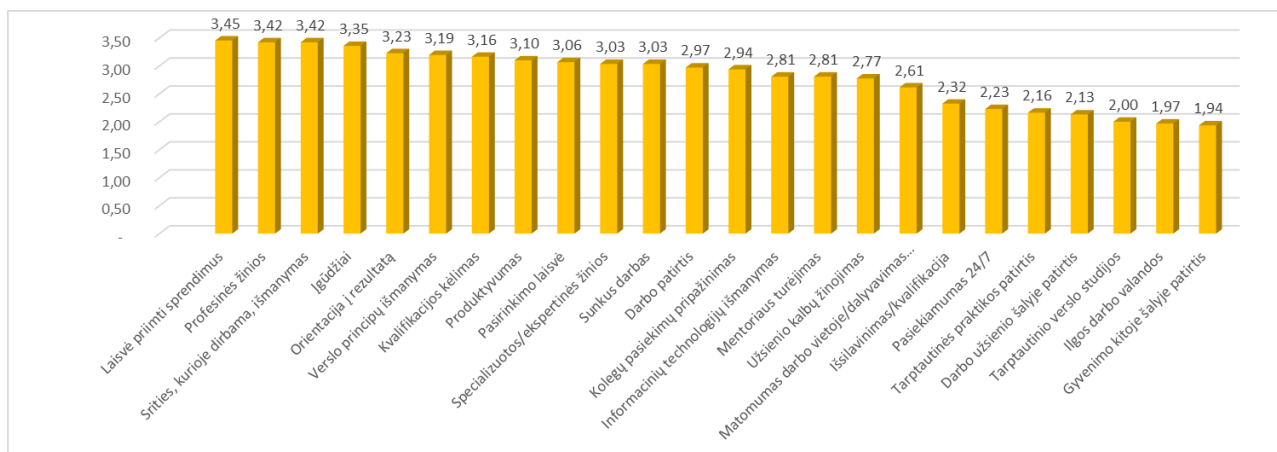
6 lentelė. Asmeninių kompetencijų veiksmų vertinimo palyginimas (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Asmeninė kompetencija	Matematinis vidurkis	Eil. Nr.	Asmeninė kompetencija	Reitingavimas
1	Aistra darbui	3,58	1	Aistra darbui	I vieta (35 %)
2	Nuolatinis mokymasis	3,52	2	Aistra darbui, nuolatinis mokymasis	II vieta (13 %)
3	Asmeninė atsakomybė	3,42	3	Proaktyvumas	III vieta (13 %)
4	Asmenybės tipas	3,39	4	Nuolatinis mokymasis	IV vieta (10 %)
5	Disciplina	3,32	5	Susikonzentravimas į galimybes	V vieta (10 %)

Siekiant patvirtinti sėkmingos moterų lyderystės asmeninių kompetencijų veiksmų sąrašą, buvo paprašyta respondentų įvardinti penkis, jų nuomone, svarbiausius sėkmingos moterų lyderystės veiksmus. Aistrą darbui kaip pačią svarbiausią (I ir II vietos) nurodė atitinkamai 33 % ir 13 % apklaustųjų. Taip pat buvo paminėtas proaktyvumas (13 %), nuolatinis mokymasis (10 %) bei orientacija į galimybes (14 %) (žr. 6 lentelė).

Palyginus asmeninių kompetencijų veiksmų reitingavimą ir vertinimo pasiskirstymą pagal matematinius vidurkius buvo nustatyta, jog ekspertai didžiausią reikšmingumą teikia aistrai darbui, nuolatiniam mokymuisi, asmeninei atsakomybei, asmenybės tipui, disciplinai, orientacijai į galimybes bei proaktyvumui.

Profesinių kompetencijų kategorija. Profesinių kompetencijų svarbumas sėkmingai moterų lyderystei e. versle buvo vertinamas uždaruju klausimu – lentelė, kurioje paminėtiems veiksmams, reikėjo nurodyti svarbumo lygmenį (labai svarbu, svarbu, daugiau svarbu nei nesvarbu, nesvarbu). Pirminiame profesinių kompetencijų veiksmų sąrašė buvo pateikti 24 veiksniai: profesinės žinios, verslo procesų išmanymas, užsienio kalbos mokėjimas ir kt. (žr. 6 pav.) Išanalizavus gautus rezultatus ir apskaičiavus profesinių kompetencijų veiksmų įvertinimo matematinius vidurkius buvo nustatyta, jog, respondentų nuomone, yra svarbiausia turėti laisvę priimti sprendimus (3,45), turėti profesinių žinių (3,42) ir įgūdžių (3,35), išmanyti sritį, kurioje dirbama (3,42) bei orientuotis į galimybes (3,23). Mažiausiai reikšmingi veiksniai buvo nurodyti: tarptautinio verslo studijos (2,00), gyvenimo kitoje šalyje patirtis (1,94) bei ilgos darbo valandos (1,97).



6 pav. Profesinių kompetencijų veiksnių įvertinimo vidurkių pasiskirstymas (sudaryta autorės)

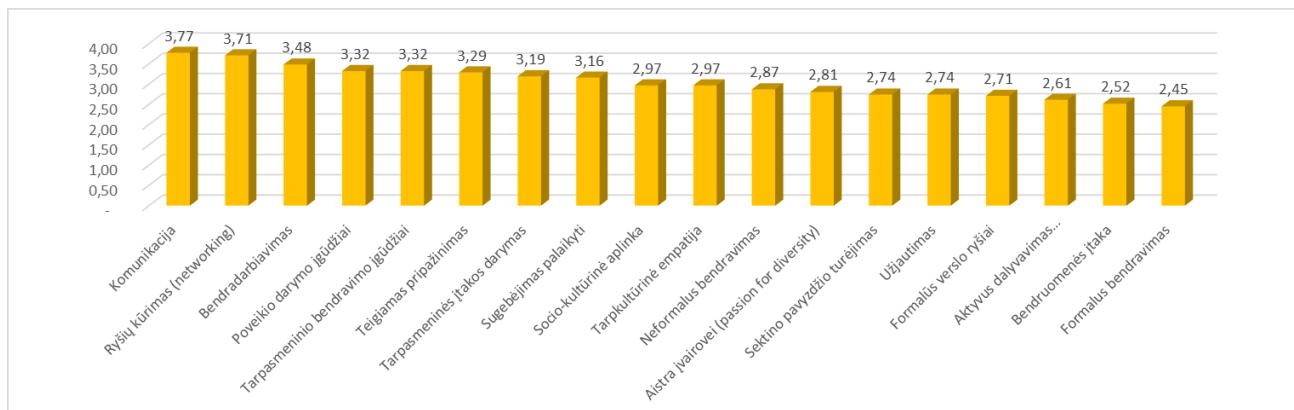
Ekspertų paprašius sureitinguoti penkias svarbiausias profesines kompetencijas, rezultatai šiek tiek skyrėsi nuo rezultatų, gautų apskaičiavus matematinius įverčius. Pagal nurodytus reitingus respondentų nuomone svarbiausia yra profesinės žinios, įgūdžiai ir savo darbo srities išmanymas (I vieta), kvalifikacijos kėlimas (II vieta), įgūdžiai, technologijų išmanymas (III vieta), įgūdžiai, orientacija į rezultatą, produktyvumas (IV vieta), profesinės žinios (V vieta). Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, jog profesinės žinios, savo darbo srities išmanymas, įgūdžiai bei kvalifikacijos kėlimas yra svarbiausi veiksniai profesinių kompetencijų kategorijoje (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Profesinių kompetencijų veiksnių vertinimo palyginimas (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Profesinė kompetencija	Matematinis vidurkis	Eil. Nr.	Profesinė kompetencija	Reitingavimas
1	Laisvė priimti sprendimus	3,45	1	Profesinės žinios, įgūdžiai, savo darbo srities išmanymas	I vieta (14 %)
2	Profesinės žinios	3,42	2	Kvalifikacijos kėlimas	II vieta (18 %)
3	Srities, kurioje dirbama, išmanymas	3,42	3	Įgūdžiai, technologijų išmanymas, darbo srities išmanymas	III vieta (11 %)
4	Įgūdžiai	3,35	4	Įgūdžiai, orientacija į rezultatą, produktyvumas	IV vieta (11 %)
5	Orientacija į rezultatą	3,23	5	Profesinės žinios	V vieta (11 %)

Socialinių kompetencijų kategorija. Socialinių kompetencijų svarbumas sėkmingai moterų lyderystei e. versle buvo vertinamas uždaruju klausimu – lentelė, kurioje paminėtiems veiksniams, reikėjo nurodyti svarbumo lygmenį (labai svarbu, svarbu, daugiau svarbu nei nesvarbu, nesvarbu). Ekspertų vertinimui buvo pateiktas 18 veiksnių pirminis sąrašas: efektyvi komunikacija, bendradarbiavimas, tarpkultūrinė empatija, tarpasmeninis bendravimas, verslo ryšių turėjimas ir kt. (7 pav.). Įvertinus gautus apklausos rezultatus ir apskaičiavus veiksnių vertinimo matematinius

įverčius, buvo nustatyta, jog respondentų nuomone reikšmingiausia yra komunikacija (3,77) bei ryšių kūrimas (3,71), bendradarbiavimas (3,48), poveikio darymo (3,32) ir tarpasmeninių santykių kūrimo įgūdžiai (3,32). Mažiausiai svarbus yra formalus elgesys (2,45), bendruomenės įtaka (2,52) ir aktyvumas bendruomenėje (2,61) (žr. 7 pav.).



7 pav. Socialinių kompetencijų veiksnių įvertinimo vidurkių pasiskirstymas (sudaryta autorės)

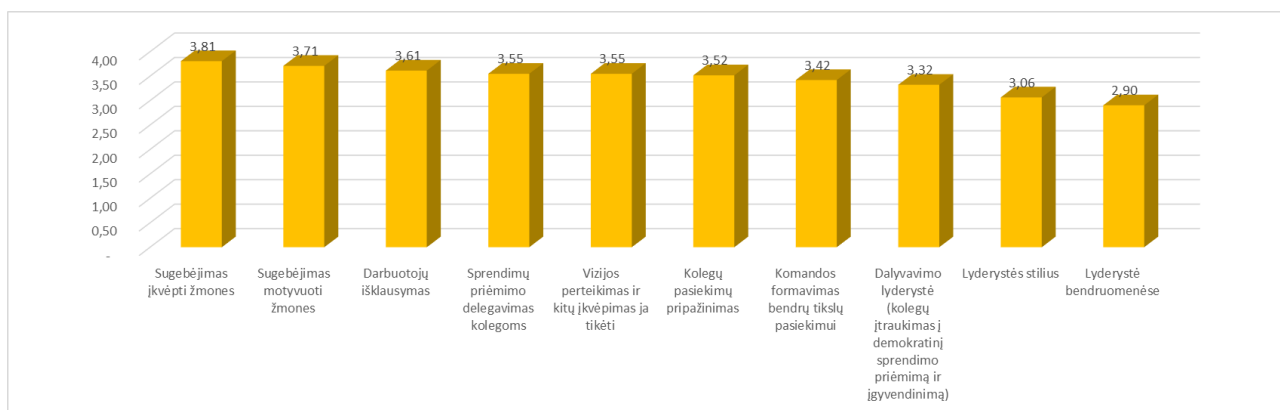
Siekiant patvirtinti socialinių kompetencijų veiksnių, turinčių reikšmingą įtaką sėkmingai moterų lyderystei e. versle, sąrašą, ekspertų buvo prašoma išskirti penkis svarbiausius veiksnus. 22 % apklaustųjų skyrė I –ją, o 30 % apklaustųjų - II -ją vietą skyrė komunikacijos kompetencijai, trečioji pagal reikšmingumą buvo nurodyta bendradarbiavimo kompetencija (26 % apklaustųjų nuomone), IV - oje vietoje buvo nurodyti poveikio darymo įgūdžiai (15 %), penkta reitingo vieta buvo skirta ryšių kūrimui, paminėta 22 % apklaustųjų (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Socialinių kompetencijų veiksnių vertinimo palyginimas (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Socialinių įgūdžių kompetencija	Matematinis vidurkis	Eil. Nr.	Socialinių įgūdžių kompetencija	Reitingavimas
1	Komunikacija	3,77	1	Komunikacija	I vieta (22 %)
2	Ryšių kūrimas (angl. <i>networking</i>)	3,71	2	Komunikacija	II vieta (30 %)
3	Bendradarbiavimas	3,48	3	Bendradarbiavimas	III vieta (26 %)
4	Poveikio darymo įgūdžiai	3,32	4	Poveikio darymo įgūdžiai	IV vieta (15 %)
5	Tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai	3,32	5	Ryšių kūrimas (angl. <i>networking</i>)	V vieta (22 %)

Apibendrinus tiek veiksnių matematinių vidurkių, tiek ekspertų pateikto veiksnių reitingavimo rezultatus, galima teigti, jog respondentų nuomone reikšmingiausi socialinių įgūdžių kompetencijų veiksniai sėkmingai moterų lyderystei e. versle yra komunikacija, efektyvus ryšių kūrimas, bendradarbiavimas, tarpasmeninio bendravimo ir poveikio darymo įgūdžiai.

Vadovavimo kompetencijų kategorija. Vadovavimo kompetencijų svarbumas sėkmingai moterų lyderystei e. versle buvo vertinamas uždaruju klausimu – lentele, kurioje paminėtiems veiksniams, reikėjo nurodyti svarbumo lygmenį (labai svarbu, svarbu, daugiau svarbu nei nesvarbu, nesvarbu). Pirminiame vadovavimo kompetencijų veiksmų sąrašė buvo pateikta 10 veiksmų: sugebėjimas įkvėpti, motyvuoti ir išklausti kolegas, vizijos kūrimas ir kolegų įkvėpimas jos siekti ir kt. (žr. 8 pav.). Atlikus gautų rezultatų analizę ir apskaičiavus vadovavimo kompetencijų matematinius vidurkius, respondentų nuomone reikšmingiausi sėkmingos lyderystės e. versle veiksniai yra sugebėjimas įkvėpti (3,81), motyvuoti (3,71) ir išklausti kolegas (3,61), taip pat sprendimų priėmimo delegavimas (3,55) bei sugebėjimas kurti vizijas ir įkvėpti kitus žmones jos siekti (3,55). Atliktos apklausos duomenimis mažiausiai svarbus yra lyderystės stilius (3,06) ir jo adaptavimas atitinkamoms situacijoms bei lyderystė bendruomenėse (2,90).



8 pav. Vadovavimo kompetencijų veiksmų įvertinimo vidurkių pasiskirstymas (sudaryta autorės)

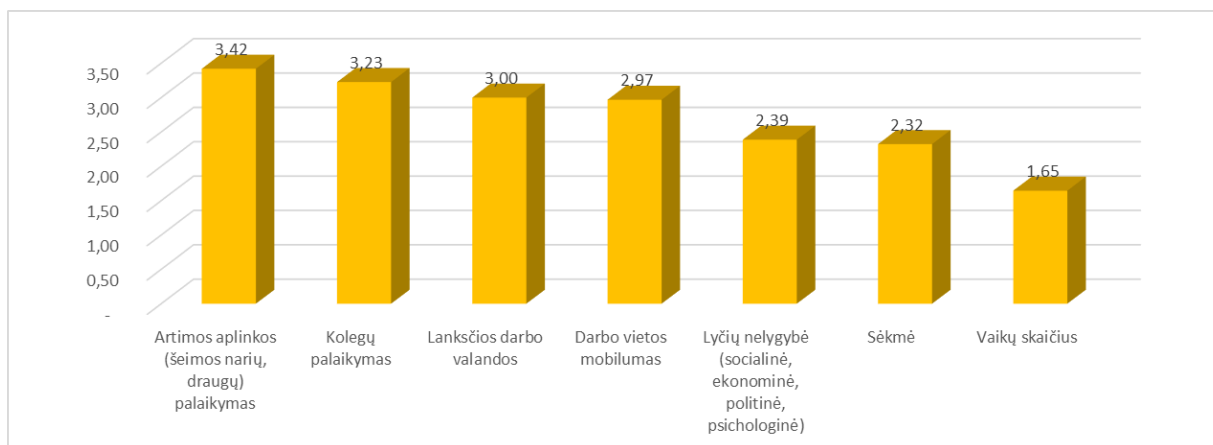
Respondentų taip pat buvo prašoma sureitinguoti penkias svarbiausias vadovavimo kompetencijas. 27 % apklaustųjų „Vizijos kūrimo ir kolegų įkvėpimo jos siekti“ veiksmui skyrė pirmąją vietą, antroji ir trečioji vietos buvo skirtos sugebėjimo motyvuoti kompetencijai – atitinkamai 23 % ir 17 % respondentų nuomone, ketvirtoji pagal reikšmingumą kompetencija buvo paminėtas sugebėjimas įkvėpti kitus (17 %), penktoji – sugebėjimas pripažinti kitų žmonių pasiekimus (20 %) (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Vadovavimo kompetencijų veiksmų vertinimo palyginimas (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Vadovavimo kompetencija	Matematinis vidurkis	Eil. Nr.	Vadovavimo kompetencija	Reitingavimas
1	Sugebėjimas įkvėpti žmones	3,81	1	Vizijos kūrimas ir kolegų įkvėpimas jos siekti	I vieta (27 %)
2	Sugebėjimas motyvuoti žmones	3,71	2	Sugebėjimas motyvuoti	II vieta (23 %)
3	Darbuotojų išklausymas	3,61	3	Sugebėjimas motyvuoti	III vieta (17 %)
4	Sprendimų priėmimo delegavimas kolegoms	3,55	4	Darbuotojų išklausymas	IV vieta (17 %)
5	Vizijos perteikimas ir kitų įkvėpimas ja tikėti	3,55	5	Sugebėjimas pripažinti kitų žmonių pasiekimus	V vieta (20 %)

Atlikus vadovavimo kompetencijų matematinių vidurkių ir reitingavimo rezultatų palyginimą, gaunami labai panašūs rezultatai, todėl galima teigti, jog ekspertų nuomone sėkmingos moterys lyderės turi sugebėti įkvėpti, motyvuoti kolegas, įvertinti jų pasiekimus ir deleguoti sprendimų priėmimą, taip pat jos turi sugebėti kurti vizijas ir įkvėpti kitus jomis tikėti bei jų siekti.

Išorinių veiksmų kategorija. Išorinių veiksmų kategorijos reikšmingumas sėkmingai moterų lyderystei e. versle taip pat kaip ir kitų veiksmų kategorijų buvo vertinamas uždaruju klausimu – lentelė, kurioje paminėtiems veiksmams, reikėjo nurodyti svarbumo lygmenį (labai svarbu, svarbu, daugiau svarbu nei nesvarbu, nesvarbu). Pirminių išorinių veiksmų sąrašą sudarė 7 veiksniai: šeimos narių ir draugų palaikymas, kolegų parama, sėkmė, vaikų skaičius šeimoje, lyčių nelygybė, darbo vietos mobilumas, lankstus darbo laikas (žr. 9 pav.). Atlikus respondentų pateiktų atsakymų analizę ir apskaičiavus veiksmų matematinius įverčius buvo nustatyta, jog ekspertų nuomone svarbiausi sėkmės veiksniai moterų lyderystei e. versle yra šeimos narių, draugų (3,42) bei kolegų palaikymas (3,23) taip pat lankstus darbo grafikas (3,00), darbo vietos mobilumas (2,97), bei lyčių nelygybė (2,39), kuri skatina moteris dėti daugiau pastangų numatytiems rezultatams pasiekti. Mažiausiai reikšmingais veiksniais laikoma – sėkmė (2,32) bei vaikų skaičius šeimoje (1,65).



9 pav. Išorinių veiksnių įvertinimo vidurkių pasiskirstymas (sudaryta autorės)

Norint patvirtinti išorės veiksnių, darančių reikšmingą įtaką, sėkmingai moterų lyderystei, sąrašą respondentų buvo prašoma išskirti penkis svarbiausius išorinius veiksnys. Gauti rezultatai beveik identiški įvertinimams, gautiems atlikus matematinių vidurkių skaičiavimus. 27 % apklaustųjų reikšmingiausiu veiksnium nurodė darbo vietos mobilumą bei šeimos narių ir draugų palaikymą. Kolegų parama – buvo paminėta 30 % apklaustųjų kaip antras svarbiausias veiksnys, darbo vietos mobilumas bei lankstus darbo grafikas buvo priskirti trečiajai ir ketvirtajai vietoms (žr. 10 lentelę). Vienintelis skirtumas tarp reitingavimo ir veiksnių įverčių matematinių vidurkių skaičiavimo rezultatų yra toks, jog reitinguodami veiksnys ekspertai nurodo „sėkmės“ veiksnį kaip reikšmingą, kai tuo tarpu matematinių įverčių būdu apskaičiuoti rezultatai šį veiksnį nurodo kaip mažiau reikšmingą.

10 lentelė. Išorinių veiksnių vertinimo palyginimas (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Išoriniai veiksniai	Matematinis vidurkis	Eil. Nr.	Išoriniai veiksniai	Reitingavimas
1	Artimos aplinkos (šėimos narių, draugų) palaikymas	3,42	1	Darbo vietos mobilumas, šėimos narių ir draugų palaikymas	I vieta (27%)
2	Kolegų palaikymas	3,23	2	Kolegų parama	II vieta (30%)
3	Lanksčios darbo valandos	3,00	3	Darbo vietos mobilumas	III vieta (33%)
4	Darbo vietos mobilumas	2,97	4	Lankstus darbo laikas	IV vieta (24%)
5	Lyčių nelygybė (socialinė, ekonominė, politinė, psichologinė)	2,39	5	Sėkmė	V vieta (30%)

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, jog atlikto tyrimo metu respondentų identifikuoti reikšmingiausi veiksniai sėkmingai moterų lyderystei e. versle yra šie: šeimos narių, draugų ir kolegų palaikymas, darbo vietos mobilumas, lankstus darbo grafikas, sėkmė bei lyčių nelygybė.

Atviruoju klausimu tyrime dalyvavusių ekspertų buvo klausiama, kokie kiti svarbūs sėkmingos lyderystės veiksniai nebuvo paminėti apklausoje ir buvo prašoma papildyti jų sąrašą. Į šį klausimą savo atsakymus pateikė 74 % apklaustųjų. Eliminavus panašius pagal savo esmę ir besikartojančius veiksnius, pirminis sąrašas buvo papildytas 2 veiksniais. Remiantis gautais tyrimo duomenimis, buvo patikslintas pirminis sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksnių sąrašas eliminuojant nereikšmingus veiksnius ir įtraukiant papildomus ekspertų nurodytus veiksnius. Patikslintą veiksnių sąrašą sudaro 33 veiksniai suskirstyti į: asmeninių kompetencijų (8), profesinių kompetencijų (8), socialinių įgūdžių (5), vadovavimo (6) kompetencijas bei išorinius veiksnius (5) (žr. 11 lentelė).

11 lentelė. Patikslintas sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksnių sąrašas (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Veiksny	Apibrėžimas (autorius, metai)
	Asmeninė kompetencija	
1	Aistra darbui	savo atliekamos veiklos mėgimas (Chan et al., 2015; Cimirotić et al., 2017)
2	Asmeninė atsakomybė	atsakomybės prisiėmimas dėl priimamų sprendimų (Stefanco, 2017)
3	Asmenybės tipas	tai egzogeninis kintamasis per asmens savarankiškumą ir interesus darantis tiesioginę ir netiesioginę įtaką individo ketinimams (Baker, Larson ir Surapaneni, 2016)
4	Disciplina	privalomas nustatytos tvarkos laikymasis („Tarptautinių žodžių žodynas“, Vilnius, 2013, p. 183)
5	Patikimumas	tinkamas elgesys, padedantis užsitarnauti pasitikėjimą (Cimirotić et al. 2017)
6	Proaktyvumas	tendencingas ėmimasis veiksmų siekiant pakeisti aplinkybes/pasekmes (Hoyt ir Murphy, 2016)
7	Nuolatinis mokymasis	Sisteminis žinių gilinimas (Linzi J. Kemp et al. 2016)
8	Susikoncentravimas į galimybes	susitelkimas į konkurencinio pranašumo vystymą siekiant aukštesnių veiklos rezultatų (Leitch et al. 2013)
Profesinė kompetencija		
9	Produktyvumas	efektyvus veikimas, padedantis pagerinti įmonės veiklos rezultatus ir pelningumą (Krishnan ir Park, 2005)
10	Laisvė priimti sprendimus	Teisė priimti galutinį sprendimą, nuspręsti kaip atlikti darbus (Thompson ir Vecchio, 2009)
11	Profesinės žinios	Žinių, įgytų keliant profesinę kvalifikaciją arba atliekant tam tikras profesines pareigas, visuma (Aiškinamasis kvalifikacijų sistemos terminų žodynas / rengėjai R. Gatautis, R. Gudauskas, O. Gurskienė ... [et al.]. – Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, 2008)
12	Srities, kurioje dirbama, išmanymas	specializavimasis darbinėje srityje kaupiant patirtį ir žinias (Cimirotić et al., 2017)
13	Įgūdžiai	sugebėjimas atlikti tam tikrus veiksmus dėka įgytos patirties (Evans, 2014)

Eil. Nr.	Veiksny	Apibrėžimas (autorius, metai)
	Profesinė kompetencija	
14	Kvalifikacijos kėlimas	lankymasis tiksliniuose renginiuose profesinėms ar žmogiškosioms kompetencijoms kelti (Fabinska, 2016)
15	Orientacija į rezultatą	apdovanojimas už veiklos rezultatų įgyvendinimą ir asmeninius pasiekimus (Bullough et al. 2017)
16	Technologijų išmanymas	informacinių technologijų įvairovės žinojimas, jų privalumų ir trūkumų išmanymas bei sugebėjimas įvertinti pasirenkamų alternatyvų tinkamumą
Išoriniai veiksniai		
17	Artimos aplinkos (šeimos narių, draugų) palaikymas	šeimos narių pagalba atliekant namų ruošos ar vaikų priežiūros darbus (Cimirotić et al., 2017); pagalba siekiant subalansuoti šeimos ir darbo pareigų atlikimą, emocinis ir moralinis palaikymas (McGowan et al., 2015); dalijimasis patarimais (Kemp ir Zhao, 2016)
18	Kolegų palaikymas	parama sprendžiant darbo - asmeninio gyvenimo balanso išlaikymo iššūkius (Hurley ir Choudhary, 2016); parama įgyvendinant pokyčius bei kitų lyderių palaikymas (Barnes, 2017); idėjų palaikymas ir tikėjimas, kad jos gali būti sėkmingai įgyvendintos (Cimirotić et al., 2017)
19	Lanksčios darbo valandos	galimybė laisvai pasirinkti laiką darbo funkcijoms atlikti, galimybė derinti šeimyninių ir darbo pareigų atlikimą (Hurley ir Choudhary, 2016; Cimirotić et al., 2017)
20	Darbo vietos mobilumas	galimas darbo atlikimas iš namų, prisijungiant nuotoliniu būdu prie darbo funkcijoms atlikti reikalingų sistemų (Subramaniam et al. 2013)
21	Lyčių nelygybė (socialinė, ekonominė, psichologinė)	visuomenėje priskiriamų skirtingų "motinos" ir "tėvo" vaidmenų supratimas (KELLY et al., 2010); stereotipinių vaidmenų priskyrimas moterims, darbo apmokėjimo skirtumai (Fedi ir Rollero, 2016)
22	Išorinių galimybių išnaudojimas	buvimas tinkamu laiku tinkamoje vietoje (Cimirotić et al., 2017)
Socialinių įgūdžių kompetencija		
23	Komunikacija	veiksminga informacijos apsikeitimo interakcija tarpasmeniniame ir socialiniame lygmenyje (Leitch et al. 2013)
24	Ryšių kūrimas (angl. <i>networking</i>)	naujų ryšių sukūrimas, plataus ryšių tinklo turėjimas ir jo palaikymas pastoviai bendraujant (Javidan, 2016); apibrėžto tinklo ir ryšių sukūrimas, paremto aukštu pasitikėjimu lygiu, leidžiančiu dalintis informacija, idėjomis ir įgūdžiais (Leitch et al. 2013).
25	Bendradarbiavimas	sugebėjimas įgalinti, palaikyti ir įtraukti darbuotojus (Eagly ir Carli, 2003)
26	Tarpasmeninė įtaka	sugebėjimas derėtis ir sukurti įtakingus asmeninius bei profesinius ryšius (Javidan, 2016)
27	Tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai	sugebėjimas užmegzti naujas pažintis esant poreikiui (Javidan, 2016)
Vadovavimo kompetencija		
28	Sugebėjimas įkvėpti žmones	kiekvieno darbuotojo vertinimas ir jo individualus tobulėjimo skatinimas (Hernandez Bark et al., 2016); įkvėpimas siekti organizacijos tikslų (Evans, 2014)

Eil. Nr.	Veiksny	Apibrėžimas (autorius, metai)
	Socialinių įgūdžių kompetencija	
29	Sugebėjimas motyvuoti žmones	sugebėjimas įkvėpiančiai perteikti ateities planus, parodyti darbuotojams kelią kaip pasiekti numatytų tikslų ir išreikšti tikėjimą, kad jie gali tą pasiekti (Ilsever ir Ilsever, 2016)
30	Darbuotojų išklausymas	bendrasis įgūdis išklausyti darbuotojų nuomonę (Nzioka, 2013)
31	Sprendimų priėmimo delegavimas kolegoms	darbuotojų įgalinimas savarankiškai priimti sprendimus ir prisiimti atsakomybę dėl jų įgyvendinimo (Javidan ir Bowen, 2013; Evans, 2014)
32	Vizijos perteikimas ir kitų įkvėpimas ja tikėti	sugebėjimas matyti globalų vaizdą (angl. <i>Big picture</i>) (Evans, 2014); trokšamos ateities būsenos perteikimas (KELLY et al., 2010; Evans, 2014); sutelkti darbuotojus unifikuotos vizijos siekimui, kūrybiškumo stimuliavimas siekiant vizijos (Powell, 2011)
33	Sugebėjimas pripažinti kitų žmonių pasiekimus	darbuotojų įvertinimas pasiekus numatytus tikslus (Evans, 2014)

Patikslintas moterų lyderystės e. versle sąrašas kartu su veiksmų apibrėžimais buvo pateiktas 10 netikimybinės atrankos būdu pasirinktiems ekspertams, t. y. moterims įkūrusioms e. verslus Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje arba turinčioms didelę darbo patirtį konsultuojant ar kitaip proaktyviai prisidedant prie naujų verslų kūrimo (žr. 12 lentelė). Tyrime dalyvavo 10 eksperčių iš 3 Baltijos šalių: 4 – iš Lietuvos, 4 – iš Latvijos, 2 – iš Estijos.

12 lentelė. Ekspertų, dalyvavusių tyrime, sąrašas ir charakteristikos (sudaryta autorės)

Nr.	Ekspertas	Šalis	Darbinė patirtis
1.	A	Lietuva	E. platformos „Vinted.lt“, pritraukusios 50 mln. Eur investicijų, įkūrėja, 9 metų darbo patirtis socialinių medijų ir verslo plėtros srityse.
2.	B	Lietuva	E. platformos „BZN Start“, skatinančios startuolių verslumą, įkūrėja ir vystytoja, dėstytoja, mentorė, įvairių organizacijų, skatinančių verslumą, valdybos narė daugiau nei 10 metų.
3.	C	Lietuva	E. platformos, skirtos laisvai samdomų specialistų paieškai ir samdymui, įkūrėja, daugiau nei 5 metų patirtis pardavimuose.
4.	D	Lietuva	E. paslaugų startuolio, skirto sporto trenerių paslaugų užsakymui, įkūrėja, virtualios platformos, skirtos suburti moteris, dirbančias technologijų srityje, įkūrėja, patarėja įvairiose startuolių kūrimą ir plėtrą skatinančiose organizacijose.
5.	E	Estija	Pelno nesiekiančios organizacijos „Tech Sisters“, skatinančios moterų lyderystę technologijų ir IT srityje, valdybos narė, turinti daugiau kaip 3 metų darbo patirtį IT srityje, projektų, skirtų darbuotojų įtraukimui, įdarbinimui ir įmonės kultūrai gerinti, kūrimas ir valdymas.
6.	F	Estija	Pelno nesiekiančios organizacijos „Tech Sisters“, skatinančios moterų lyderystę technologijų ir IT srityje, valdybos narė, daugiau

			kaip 11 metų darbo patirtis komunikacijos, skaitmeninio marketingo ir e. komercijos srityse.
Nr.	Ekspertas	Šalis	Darbinė patirtis
7.	G	Latvija	2 startuolių „Truesix“ ir „Content Labs“ (internetinio turinio agentūrų) bendraįkūrėja, daugiau kaip 6 metų darbo patirtis skaitmeninio marketingo ir internetinio turinio kūrimo srityje.
8.	H	Latvija	Medijų agentūros įkūrėja, NGO platformos, skirtos informacijos apie reputaciją dalijimuisi, tarptautinės technologijų konferencijos, organizuojamos Latvijoje įkūrėja, daugiau kaip 13 metų darbo patirtis komunikacijos, startuolių kūrimo srityse.
9.	I	Latvija	15 metų darbo patirtis verslo plėtros srityje, kuriant inovatyvias paslaugas pasitelkiant e. komerciją nekilnojamo turto srityje, 4 metų patirtis užimant valdybos narės poziciją bei šalies vadovo poziciją.
10.	J	Latvija	Aukštųjų technologijų (angl. <i>high-tech</i>) e-verslo startuolio „Poker Art“ įkūrėja, projektų valdymo agentūros valdybos narė, aktyviai dalyvaujanti naujų projektų kūrimo ir vystyme, daugiau kaip 4 metų darbo patirtis marketingo ir prekės ženklų kūrimo srityje.

Kartu su ekspertėmis buvo suformuoti veiksniai apibūdinantys rodikliai, atliktas veiksmų formalizavimas, nustatytos rodiklių reikšmės. Gauti rezultatai pateikiami 13 lentelėje. Veiksmų apibrėžimai pateikiami darbo 11 lentelėje. Pusiaus struktūrizuoto interviu metu eksperčių taip pat buvo prašoma nustatyti veiksmų reikšmingumą atskirose kompetencijų kategorijose, bei nustatyti atskirų kategorijų reikšmingumus. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog veiksniai „asmenybės tipas“ ir „lyčių nelygybė“ nėra reikšmingi sėkmingai moterų lyderystei e. versle, todėl šie 2 veiksniai buvo eliminuoti iš tolimesnių tyrimo etapų bei sudarant vertinimo modelį.

13 lentelė. Veiksmų vertinimo kriterijai ir reikšmių nustatymas (sudarytas autorės)

Eil. Nr.	Veiksny	Vertinimo kriterijus	Reikšmių nustatymas		
	Asmeninė kompetencija		1	2	3
1.	Aistra darbui	Darbo valandų skaičius per savaitę	< 40 val.	41:01 – 49:59 val.	> 50 val.
2.	Asmeninė atsakomybė	Pasiteisinusių priimtų sprendimų dalis (%) per metus	< 25 %	25,01 % - 49,99 %	> 50 %
3.	Disciplina	Numatyto laiku atliktų projektų skaičius per metus	< 50 %	50,01 % - 74,99 %	> 75 %
4.	Patikimumas	Prisiimtų įsipareigojimų/ užduočių/pažadų atliktų laiku dalis	< 50 %	51 % - 89 %	> 90 %
5.	Proaktyvumas	Naujų per metus įgyvendintų projektų skaičius (dalis (%) nuo visų vykdomų projektų)	< 30%	30,01 % - 49,99 %	> 50 %

Eil. Nr.	Veiksny Asmeninė kompetencija	Vertinimo kriterijus	Reikšmių nustatymas		
			1	2	3
6.	Nuolatinis mokymasis	Savarankiškam žinių gilinimui skiriamas laikas per savaitę ne darbo metu	< 7 val.	7:01 val. - 13:59 val.	> 14 val.
7.	Susikoncentravimas į galimybes	Metinių veiklos rodiklių (pelningumas/ pritrauktos investicijos/ROE/EB IDA kt.) įgyvendinimas	< 75 %	75,01 % - 99,99 %	> 100 %
Profesinė kompetencija					
8.	Produktyvumas	Pasiekti metiniai veiklos rodikliai (pelningumas/ pritrauktos investicijos/ROE/EB IDA kt.)	< 50 %	50,01 % - 79,99 %	> 80 %
9.	Laisvė priimti sprendimus	Laisvai priimamų sprendimų dalis	< 50 %	50,01 % - 89,99 %	> 90 %
10.	Profesinės žinios	Įgytas išsilavinimo laipsnis/darbinė patirtis	Pirmo laipsnio arba neuniversitetinis išsilavinimas/ darbinė patirtis iki 5 metų	Antro laipsnio išsilavinimas arba darbinė patirtis nuo 5 iki 10 metų	Trečio laipsnio išsilavinimas arba daugiau nei 10 metų darbinės patirties
11.	Srities, kurioje dirbama, išmanymas	Darbo stažas (metais) srityje, kurioje dirbama	< 1 m.	1 - 5 m.	> 5 m.
12.	Įgūdžiai	Turimų įgūdžių dalis (%) nuo visų reikalingų, asmeniniu vertinimu	< 49,99 %	50,00 % - 89,99 %	> 90 %
13.	Kvalifikacijos kėlimas	Seminarų/mokymų/konferencijų skaičius per metus	< 6	7 - 11	> 12
14.	Orientacija į rezultatą	Darbuotojų skatinimo sistema atsižvelgiant į pasiektus įmonės/asmeninius rezultatus	Neegzistuoja	Sukurta, tačiau veikia tik formaliai	Egzistuoja ir veikia praktiškai
15.	Technologijų išmanymas	Darbo rezultatams aktualių technologijų išmanymas (%)	< 50 %	50,01 % - 89,99 %	> 90 %

Eil. Nr.	Veiksny	Vertinimo kriterijus	Reikšmių nustatymas		
	Išoriniai veiksniai		1	2	3
16.	Artimos aplinkos (šeimos narių, draugų) palaikymas	Asmeninis vertinimas	< 25 %	25,01 % - 74,99 %	> 75 %
17.	Kolegų palaikymas	Asmeninis vertinimas	< 25 %	25,01 % - 74,99 %	> 75 %
18.	Lanksčios darbo valandos	Atvejų dalis (%), kai yra galimybė lanksčiai pasirinkti darbo laiką	< 50 %	50,01 % - 89,99 %	> 90 %
19.	Darbo vietos mobilumas	Darbo laikas galimas dirbti nuotoliniu būdu, % nuo viso darbo laiko	< 25 %	25,01 % – 49,99 %	> 50 %
20.	Išorinių galimybių išnaudojimas	Išorinių galimybių išnaudojimo dažnis	Retai (4 k. ir mažiau iš 10)	Kartais nuo (5 - 8 k. iš 10)	Dažnai (9 k. iš 10)
Socialinių įgūdžių kompetencija					
21.	Komunikacija	Susirinkimų skaičius organizacijoje per mėn.	0 - 1	2 - 3 / > 4	4
22.	Ryšių kūrimas (angl. <i>networking</i>)	Verslo susitikimų konversijos santykis (kiek susitikimų sukuria siekiamą rezultatą: pardavimas, tiekėjo suradimas, kt.)	< 4,99 %	5 - 9,99 %	> 10 %
23.	Bendradarbiavimas	Bendradarbiavimo sandorių konversijos santykis (viešinimo kampanijos, pardavimo kampanijos, kt.)	< 4,99 %	5 - 9,99 %	> 10 %
24.	Tarpasmeninė įtaka	Sudarytų verslo sandorių skaičius per metus	< 11	12 - 23	> 24
25.	Tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai	Naujų kontaktų/sekėjų sukūrimas (skaičius per metus Linked In, FB)	< 59	60 - 119	> 120
Vadovavimo kompetencija					
26.	Sugebėjimas įkvėpti žmones	Metinė darbuotojų kaita (%)	> 10,01 %	5,01 % - 10,00 %	< 5 %
27.	Sugebėjimas motyvuoti žmones	Darbuotojų, kurie jaučiasi motyvuoti savo darbe, dalis	< 50 %	50,01 % - 79,99 %	> 80 %

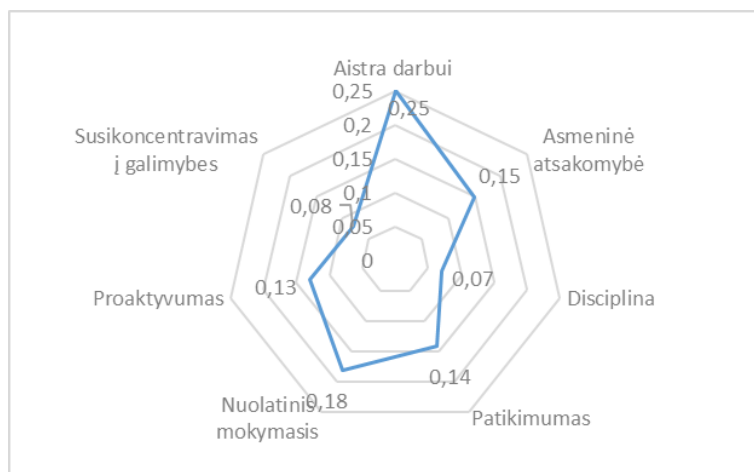
Eil. Nr.	Veiksny Vadovavimo kompetencija	Vertinimo kriterijus	Reikšmių nustatymas		
			1	2	3
28.	Darbuotojų išklausymas	Darbuotojų, kurie jaučiasi, kad jų nuomonė yra išklausoma ir į ją atsižvelgiama, dalis	< 50 %	50,01 % - 79,99 %	> 80 %
29.	Sprendimų priėmimo delegavimas kolegoms	Darbuotojų, kurie jaučiasi, kad jie turi galią savarankiškai priimti sprendimus ir prisiimti atsakomybę už juos, dalis	< 50 %	50,01 % - 79,99 %	> 80 %
30.	Vizijos perteikimas ir kitų įkvėpimas ja tikėti	Darbuotojų, žinančių įmonės viziją, santykis (%)	< 50 %	50,01 % - 79,99 %	> 80 %
31.	Sugebėjimas pripažinti kitų žmonių pasiekimus	Darbuotojų, kurie jaučiasi, kad jie yra tinkamai įvertinti pagal pasiektus tikslus, dalis	< 50 %	50,01 % - 79,99 %	> 80 %

Ekspertėms įvertinus veiksmų reikšmingumą, siekiant išsiaiškinti, ar ekspertų nuomonės yra suderintos buvo apskaičiuotas Kendall konkordacijos koeficientas. Veiksmų kategorijoms, kuriose yra mažiau nei 7 veiksniai, skaičiuojamas W kondordacijos koeficientas (1), o veiksmų kategorijoms, kuriose yra daugiau nei 7 veiksniai, taikomas χ^2 kriterijus (Kendall 1948).

$$W = \frac{S_f}{S_{max}} \quad (1) \quad , \quad \text{kur} \quad S_f = \sum_{i=1}^m (\bar{e}_j - e_{ij})^2, \quad S_{max} = \frac{r^2 m(m^2-1)}{12}$$

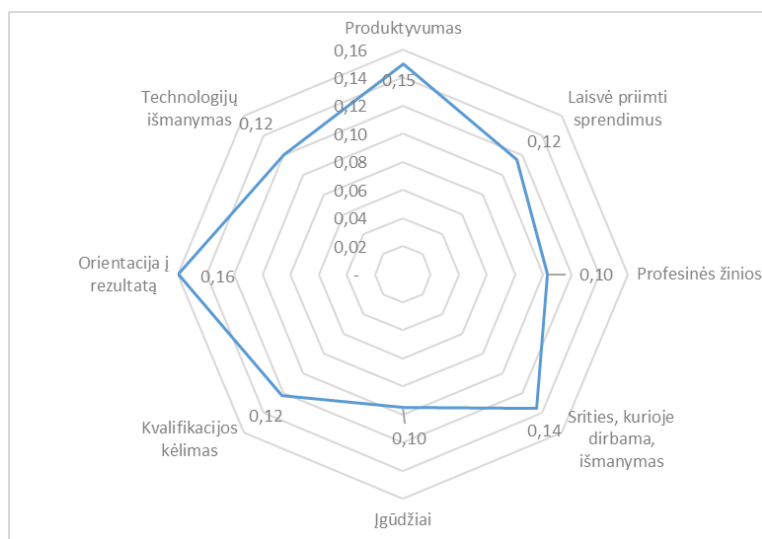
Apskaičiavus Kendall konkordacijos koeficientus nustatyta, jog ekspertų nuomonės tiek atskirose veiksmų kategorijose, tiek vertinant veiksmų kategorijų reikšmingumus yra suderintos.

Įvertinus vidutines asmeninių kompetencijų kategorijos veiksmų reikšmingumo reikšmes nustatyta, jog, ekspertų nuomone, svarbiausia yra aistra darbui (0,25), nuolatinis mokymasis (0,18), asmeninė atsakomybė (0,15), patikimumas (0,14), proaktyvumas (0,13), susikontcentravimas į galimybes (0,08), disciplina (0,07) (žr. 10 pav.). Ekspertų nuomone, mėgstamos veiklos srities pasirinkimas ir nuolatinis tobulėjimas yra vieni iš svarbiausių veiksmų, garantuojančių sėkmingą lyderystę.



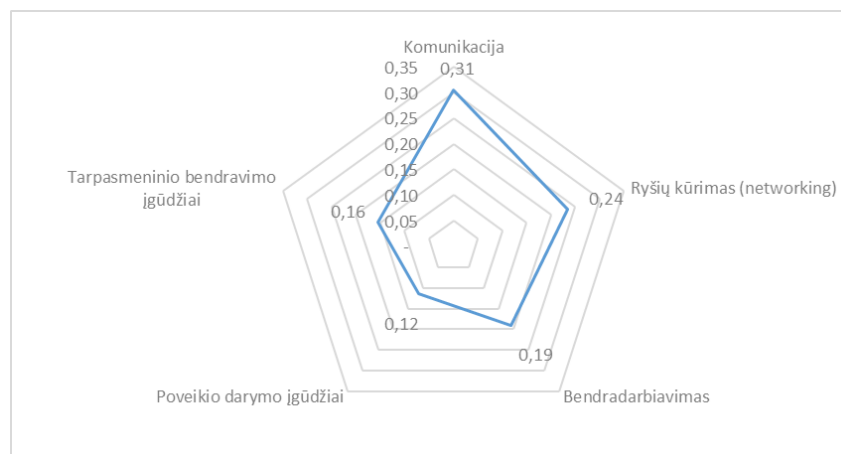
10 pav. Asmeninių kompetencijų veiksmų reikšmingumai (sudaryta autorės)

Profesinių kompetencijų kategorijoje veiksmų reikšmingumai svyruoja nežymiai ir, ekspertų nuomone, turi panašią svarbą vertinant jų įtaką sėkmingai moterų lyderystei e. versle: orientacija į rezultatą (0,16), produktyvumas (0,15), darbo srities išmanymas (0,14), kvalifikacijos kėlimas, technologijų išmanymas, laisvė priimti sprendimus (0,12), profesinės žinios ir įgūdžiai (0,10). Apibendrinant ekspertų nuomos galima teigti, jog profesinių žinių ar įgūdžių stoka nėra didžiausios kliūtys sėkmingam e. verslo įkūrimui, svarbu yra produktyviai dirbti ir kryptingai siekti užsibrėžto rezultato (žr. 11 pav.).



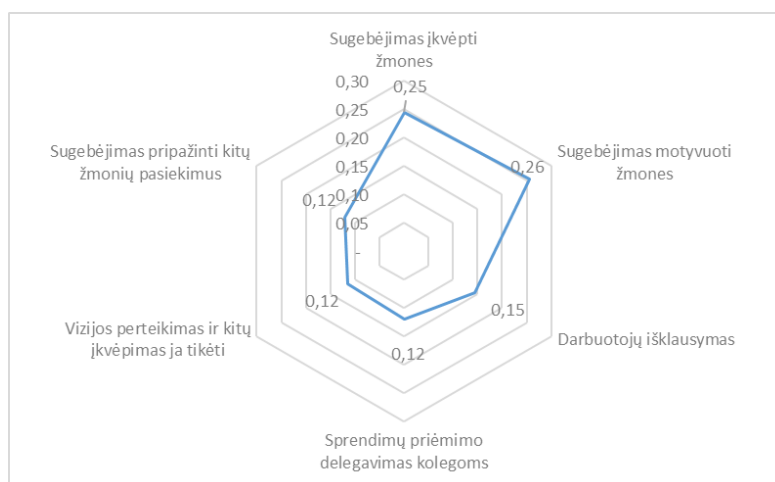
11 pav. Profesinių kompetencijų veiksmų reikšmingumai (sudaryta autorės)

Vertindami socialines kompetencijos veiksmus, ekspertai išskyrė komunikaciją (0,31) bei ryšių kūrimą (0,24) kaip didžiausią įtaką darančius veiksmus. Bendradarbiavimo, tarpasmeninio bendravimo bei poveikio darymo įgūdžiams atitinkamai buvo priskirti 0,19, 0,16 ir 0,12 reikšmingumo lygmenys (žr. 12 pav.).



12 pav. Socialinės kompetencijos veiksnių reikšmingumai (sudaryta autorės)

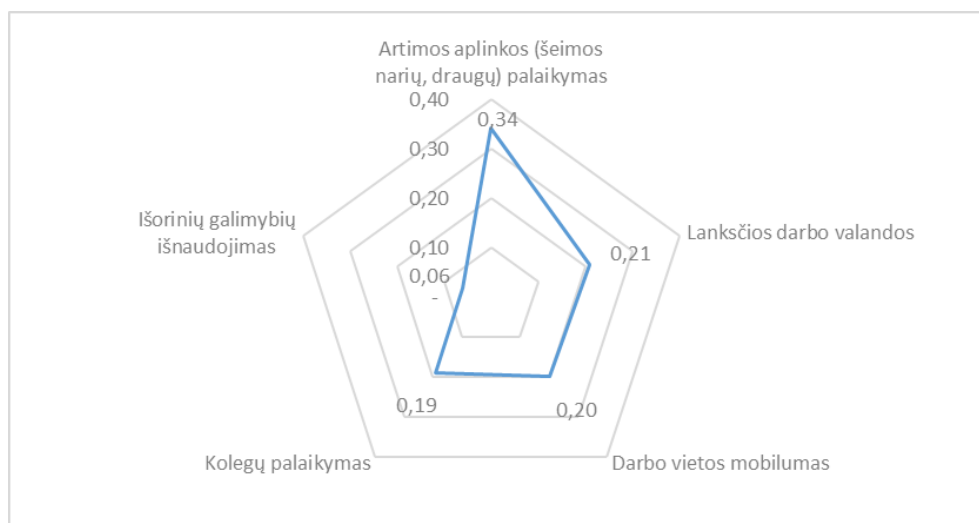
Vadovavimo kompetencijų kategorijoje sugebėjimo motyvuoti ir įkvėpti žmones veiksniams buvo priskirtos aukščiausias reikšmingumo lygmuo, atitinkamai – 0,26 ir 0,25. Mažiau svarbiais veiksniais buvo įvardinta: darbuotojų išklausymas (0,15), sprendimo priėmimo delegavimas (0,12), vizijos perteikimas ir kitų įkvėpimas ja tikėti (0,12) ir sugebėjimas pripažinti kitų žmonių pasiekimus (0,12) (žr. 13 pav.). Sėkmingo lyderio egzistavimas yra neįmanomas be jo sekėjų, žmonių tikinčių lyderiu ir judančių kartu ta pačiame kryptimi. Apibendrinant galima teigti, jog vadovas, sugebantis įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus, yra teisingame kelyje sėkmingos lyderystės link.



13 pav. Vadovavimo kompetencijų veiksnių reikšmingumo lygmenys (sudaryta autorės)

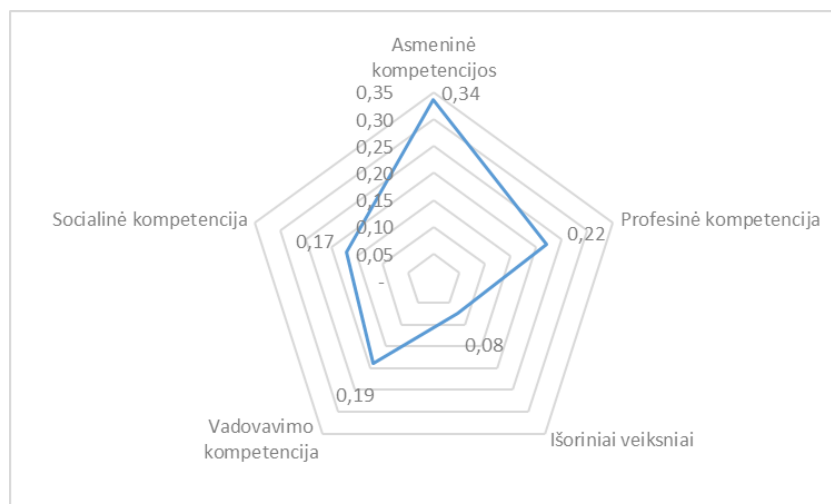
Išorės veiksnių kategorija sukėlė daugiausiai ekspertų komentarų ir diskusijų. Pasak ekspertų, ši veiksnių kategorija nėra labai reikšminga, ką vėliau parodė ir veiksnių kategorijų reikšmingumo vertinimo rezultatai (žr. 15 pav.). Taip pat ekspertų siūlymu „sėkmės“ veiksnys buvo pakeistas į „išorinių galimybių išnaudojimą“, teigiant, jog toks apibūdinimas tiksliau apibrėžia situacijas, kai tinkamai pasiruošęs lyderis sugeba identifikuoti ir pasinaudoti atsiradusiomis išorinėmis galimybėmis. Vertinant išorės veiksnių reikšmingumą, buvo nutarta, jog didžiausią įtaką daro artimųjų ir draugų palaikymas (0,34), mažiau reikšmingais veiksniais buvo laikoma darbo vietos

mobilumas (0,20), lanksčios darbo valandos (0,21), kolegų palaikymas (0,19), o išorinių galimybių išnaudojimo veiksniai buvo priskirti 0,06 reikšmingumo lygmuo (žr. 14 pav.).



14 pav. Išorės veiksnių reikšmingumo lygmenys (sudaryta autorės)

Vertindami skirtingų veiksnių kategorijų reikšmingumą sėkmingai moterų lyderystei e. versle ekspertai didžiausią svarbą priskyrė asmeninėms (0,34) ir profesinėms kompetencijoms (0,22), mažiau reikšmingomis nurodyta – vadovavimo (0,19) ir socialinės kompetencijos (0,17), o išorės veiksniai, ekspertų nuomone, daro minimalią įtaką – 0,08 (žr. 15 pav.).



15 pav. Veiksnių kategorijų reikšmingumo lygmenys (sudaryta autorės)

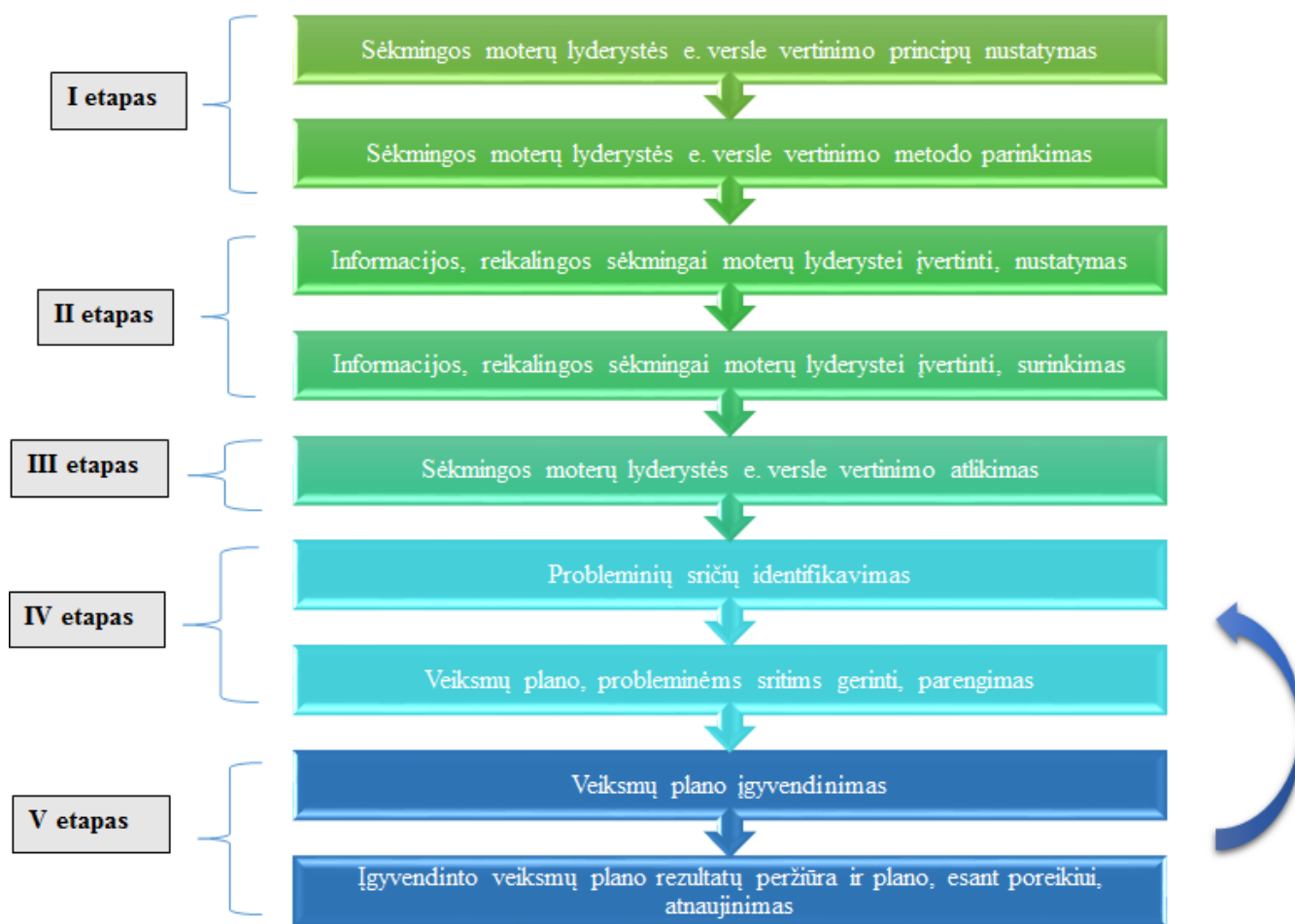
Pirminis 83 veiksnių, darančių įtaką sėkmingai moterų lyderystei e. versle, sąrašas, sudarytas atlikus mokslinių šaltinių analizę, anketinės apklausos būdu buvo pateiktas ekspertams, įkūrusiems e. verslus Lietuvoje, Latvijoje arba Estijoje. Pirmo tyrimo etapo metu buvo gauti 103 respondenčių atsakymai ir sudarytas patikslintas 33 veiksnių sąrašas eliminuojant nereikšmingus veiksniai. Antrojo etapo metu patikslintas sąrašas, suskirstytas pagal veiksnių kategorijas, buvo pateiktas 10 eksperčių iš 3 Baltijos šalių siekiant suformuoti veiksniai apibūdinančius rodiklius,

atlikti veiksmų formalizavimą, nustatyti rodiklių reikšmes bei nustatyti veiksmų reikšmingumą atskirose kompetencijų kategorijose ir atskirų kategorijų reikšmingumus. Apibendrinant gautus rezultatus nustatyta, jog sėkmingai moterų lyderystei e. versle didžiausią įtaką turi asmeninės (0,34) ir profesinės (0,22) kompetencijos, mažiau reikšmingomis nurodomos vadovavimo (0,19) ir socialinių (0,17) kompetencijų ir išorės veiksmų kategorijos (0,08). Remiantis gautais reikšmingumo įvertinimais galima teigti, jog svarbiausia yra mėgstamos veiklos srities pasirinkimas, nuolatinis asmeninis tobulėjimas, produktyvus ir kryptingas darbas siekiant užsibrėžto rezultato, taip pat svarbu yra sugebėti įkvėpti ir motyvuoti savo komandos narius, efektyviai komunikuoti informaciją ir kurti išorės ryšius. Išoriniai veiksniai šiuo atveju nėra labai reikšmingi, tačiau artimųjų ir draugų palaikymas turi teigiamą įtaką sėkmingai moterų lyderystei.

3. MOTERŲ LYDERYSTĖS E. VERSLE SĖKMĖS VEIKSNIŲ VERTINIMO MODELIO PRITAIKYMAS

Šiame skyriuje pateikiamas moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksnių vertinimo modelis, modelio vertinimo ir tobulinimo etapai, jo pritaikomumo perspektyvos.

Modelio aprašymas. Atliktas tyrimas sudarė prielaidas sudaryti sėkmingos moterų lyderystės e. versle Baltijos šalyse veiksnių vertimo modelį.

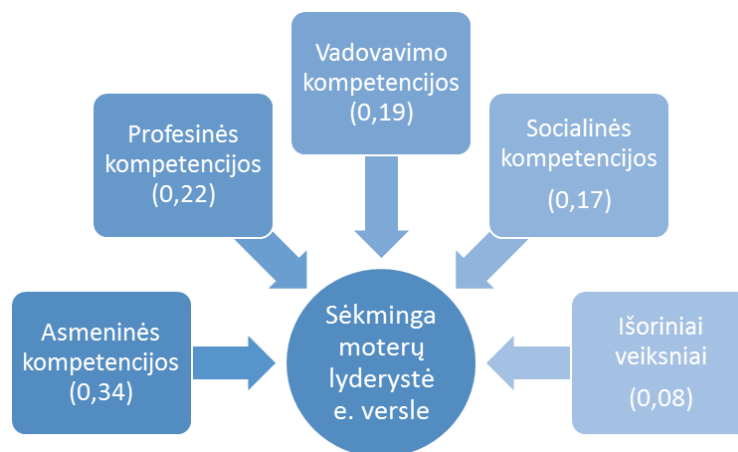


16 pav. Moterų lyderystės e. versle Baltijos šalyse sėkmės veiksnių vertinimo modelis

I etape nustatomi sėkmingos moterų lyderystės e. versle vertinimo principai, galimi vertinimo metodai ir pasirenkamas tinkamiausias atsižvelgiant į įmonės veiklos specifiką, siekiamus įgyvendinti tikslus ir uždavinius. Šiame darbe atsižvelgiant į moterų lyderystės e. versle problematiką, atliktą mokslinių šaltinių analizę ir remiantis mokslininkų atliktais tyrimais buvo nustatyti sėkmingos moterų lyderystės e. versle vertinimo principai, išanalizuoti naudojami vertinimo metodai ir pasirinktas ekspertinis daugiakriterio vertinimo metodas atliekamo tyrimo tikslui ir uždaviniams įgyvendinti. II etape yra nustatoma ir surenkama informacija, reikalinga sėkmingai moterų lyderystei e. versle įvertinti. Šiame etape remiantis atlikta mokslinės literatūros šaltinių analize buvo sudarytas

pirminis moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksnių sąrašas, kuris anketinės apklausos būdu buvo pateiktas tikslinimui ekspertams iš Lietuvos, Latvijos ir Estijos. Patikslintas moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksnių sąrašas buvo pateiktas 10 – čiai eksperčių iš 3 Baltijos šalių, įkūrusių ir sėkmingai vystančių e. verslus arba turinčių reikšmingos darbo patirties e. versle, veiksnių formalizavimui, vertinimo veiksnių kriterijų bei reikšmingumų nustatymui, patikrinamas ekspertų nuomonių suderinamumas. III etapo metu yra atliekamas sėkmingos moterų lyderystės vertinimas naudojant II etape pasirinktą vertinimo metodą. Šiame darbe siekiant atlikti sėkmingos moterų lyderystės veiksnių e. versle vertinimą, buvo įvertinti 3 e. verslai, įsteigti moterų ir veikiantys ne trumpiau negu 3 metus Lietuvoje, Latvijoje arba Estijoje. IV etape remiantis atlikto vertinimo rezultatais yra identifikuojamos probleminės sritys ir parengiamas planas šių sričių tobulinimui. Šiame darbe atlikus matematinius daugiakriterio vertinimo skaičiavimus nustatytos vertinimo veiksnių integruotas reikšmės ir identifikuojamos probleminės sritys vertinamose įmonėse, taip pat pateikiami individualūs veiksmų planai probleminėms sritims kiekvienoje įmonėje gerinti. Paskutiniojo V etapo metu įgyvendinamas parengtas veiksmų planas. Vėliau yra atliekama įgyvendinto veiksmų plano kontrolė – peržiūrimi veiklos rezultatai ir, esant nepatenkinamiems rezultatams, yra grįžtama į IV etapą – t. y. peržiūrimos probleminės sritys, kuriose pasiekti rezultatai nėra patenkinami, ir atnaujinamas veiksmų planas. Procesas tarp IV ir V etapų kartojamos tol, kol pasiekiami užsibrėžti rezultatai. Šiame darbe atlikto tyrimo metu V etapas, pateikiamas modelyje, nebuvo taikomas praktikoje.

Vertinimas. Moterų lyderystės sėkmės veiksnių e. versle vertinimo modelį sudaro 5 veiksnių kategorijos: asmeninės, profesinės, vadovavimo, socialinės kompetencijos ir išoriniai veiksniai, į šias kategorijas veiksniai buvo suskirstyti remiantis mokslinės literatūros analize bei atsižvelgiant į jų pobūdį ir esmę. Veiksnių kategorijų reikšmingumai bei atskirų veiksnių reikšmingumai kategorijose buvo nustatyti remiantis 10 – ies išorės ekspertų iš Baltijos šalių nuomone. Ekspertų nuomone, sėkmingai moterų lyderystei e. versle svarbiausios yra asmeninės (0,34) ir profesinės kompetencijos (0,22), mažiau svarbios yra vadovavimo (0,19) ir socialinės kompetencijos (0,17), o išoriniai veiksniai (0,08) yra mažiausiai reikšmingi. Sėkmės veiksnių vertinimo modelio schema pateikiama 17 pav.



17 pav. Moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksnių grupės (sudaryta autorės)

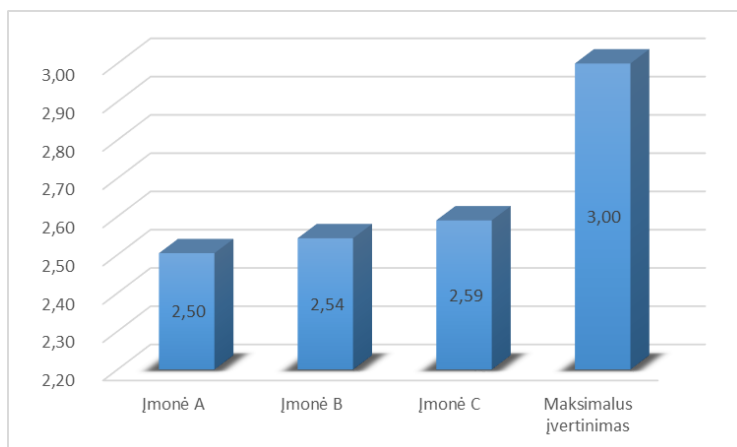
Kiekvieną vertinimo veiksnių kategoriją sudaro nuo 5 iki 8 veiksnių, kuriems priskirtas reikšmingumas svyruoja nuo 0,06 iki 0,34 atsižvelgiant į daromą įtaką sėkmingai moterų lyderystei. Galutinis vertinimo modelį sudarančių veiksnių ir jų reikšmingumų sąrašas pateikiamas 14 lentelėje.

14 lentelė. Veiksnių ir jų kategorijų reikšmingumai (sudaryta autorės)

Veiksnių kategorija ir jos reikšmingumas	Veiksny	Veiksni reikšmingumas
Asmeninės kompetencijos (0,34)	Aistra darbui	0,25
	Asmeninė atsakomybė	0,15
	Disciplina	0,07
	Patikimumas	0,14
	Nuolatinis mokymasis	0,18
	Proaktyvumas	0,13
	Susikoncentravimas į galimybes	0,08
Profesinės kompetencijos (0,22)	Orientacija į rezultatą	0,16
	Produktyvumas	0,15
	Srities, kurioje dirbama, išmanymas	0,14
	Laisvė priimti sprendimus	0,12
	Kvalifikacijos kėlimas	0,12
	Technologijų išmanymas	0,12
	Profesinės žinios	0,10
	Įgūdžiai	0,09
Vadovavimo kompetencijos (0,19)	Sugebėjimas įkvėpti žmones	0,25
	Sugebėjimas motyvuoti žmones	0,25
	Darbuotojų išklausymas	0,14
	Sprendimų priėmimo delegavimas kolegoms	0,12
	Vizijos perteikimas ir kitų įkvėpimas ja tikėti	0,12
	Sugebėjimas pripažinti kitų žmonių pasiekimus	0,12
	Komunikacija	0,31
Socialinės kompetencijos (0,17)	Ryšių kūrimas (angl. <i>networking</i>)	0,24
	Bendradarbiavimas	0,19
	Tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai	0,15
	Poveikio darymo įgūdžiai	0,11

Veiksnių kategorija ir jos reikšmingumas	Veiksny	Veiksnių reikšmingumas
Išoriniai veiksniai (0,08)	Artimos aplinkos (šeimos narių, draugų) palaikymas	0,34
	Lanksčios darbo valandos	0,21
	Darbo vietos mobilumas	0,20
	Kolegų palaikymas	0,19
	Išorinių galimybių išnaudojimas	0,06

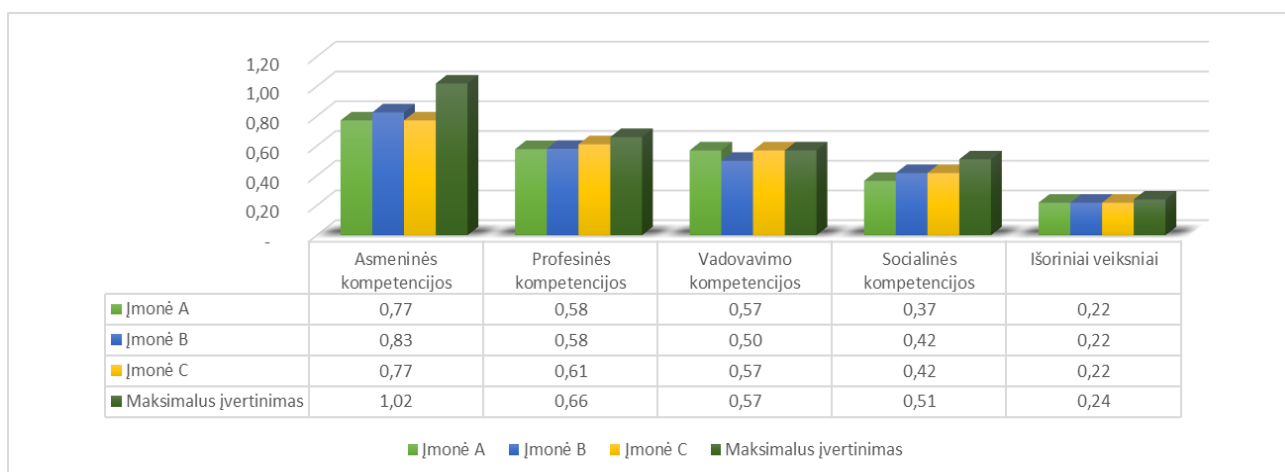
Sudarytas modelis remiantis numatytais vertinimo kriterijais buvo naudojamas įvertinti 3 e. verslus, įsteigtus moterų ir veikiančius ne trumpiau negu 3 metus Lietuvoje, Latvijoje ar Estijoje, sėkmingos moterų lyderystės e. verslo kontekste. Sėkmės veiksniai atskirose įmonėse buvo vertinami pagal 13 lentelėje nurodytus vertinimo kriterijus. Maksimalus galimas galutinis įvertinimas yra 3 balai, visų 3 įmonių įvertinimo balai skiriasi nežymiai, t. y. svyruoja nuo 2,50 iki 2,59, aukščiausią įvertinimo balą surinko įmonė C (2,59), žemiausią – įmonė A (2,50) (žr. 18 pav.)



18 pav. Įmonių daugiakriterio vertinimo apibendrinti rezultatai (sudaryta autorės)

Analizuojant įmonių vertinimus atskirose veiksnių kategorijose galima nustatyti problemines sritis, t. y. veiksnius, kurių įvertinimas mažiausias, ir pateikti rekomendacijas dėl gerinimo perspektyvų. Asmeninių kompetencijų kategorijoje įmonė B surinko aukščiausią balų skaičių (0,83), o įmonių A ir C įvertinimas buvo vienodas ir siekė 0,77 balo, kai maksimalus galimas įvertinimas yra 1,02 balo (žr. 19 pav.). Įmonėje C probleminės sritys yra nepakankamas laiko nuolatiniam tobulėjimui skyrimas, bei asmeninės atsakomybės ir patikimumo trūkumas. Įmonėje A trūksta proaktyvumo ir patikimumo, taip pat neskiriama pakankamai laiko nuolatiniam mokymuisi. Įmonėje B išskiriamas asmeninės atsakomybės, proaktyvumo ir patikimumo trūkumas. Analizuojant profesinės kompetencijos veiksnių įvertinimą aukščiausią balą surinko įmonė C, t. y. 0,61 iš 0,66 galimų, o įmonės A ir B profesinės kompetencijos kategorijoje buvo įvertintos 0,58 balo. Visos 3 įmonės nesurinko maksimalaus galimo balo vertinant profesines žinias, kurioms nustatytas kriterijus remiasi arba turimu išsilavinimo laipsniu arba darbine patirtimi tam tikroje srityje. Taip pat įmonėje

C trūksta sprendimo priėmimo laisvės. Įmonėje A yra nepakankamas produktyvumo lygmuo ir, respondentės nuomone, trūksta informacijų technologijų išmanymo žinių. Įmonės B įkvėpėja, taip pat vertina savo technologijų išmanymo žinias kaip nepakankamas, bei darbo patirties trūkumą, srityje kurioje dirbama. Dauguma vadovavimo kompetencijos veiksnių buvo vertinama pateikiant apklausos anketas darbuotojams siekiant užtikrinti vertinimo objektyvumą ir pagrįstumą. Įmonės A ir C pasiekė maksimalų galimą įvertinimą, t. y. 0,57 balo, o įmonė B – 0,50. Šioje įmonėje trūksta aiškios numatytos vizijos ir darbuotojai nesijaučia įkvėpti siekti įmonės tikslų. Socialinių kompetencijų kategorijoje aukščiausią balą surinko įmonės B (0,42) ir C (0,42), o įmonė A - 0,37 iš 0,51 galimo balo. Įmonėje A identifikuojamos kelios probleminės sritys, t. y. komunikacijos, ryšių kūrimo, bendradarbiavimo ir poveikio darymo įgūdžių stoka. Įmonėse B ir C taip pat susiduriama poveikio darymo įgūdžių stoka, bendradarbiavimo trūkumu ir nepakankamu naujų ryšių kūrimu, tačiau šios įmonės surinko maksimalų galimą balą vertinant komunikacijos ir tarpasmeninio bendravimo veiksnius. Išorinių veiksnių kategorijoje visos 3 įmonės surinko vienodą balų skaičių ir buvo nustatyta, jog įmonių atstovės maksimaliai neišnaudoja išorinių galimybių ir lanksčių darbo valandų teikiamų privalumų.



19 pav. Įmonių daugiakriterio vertinimo atskirose veiksnių kategorijose rezultatai (sudaryta autorės)

Atlikus įmonių daugiakriterį vertinimą ir nustačius problemines sritis atskirose veiksnių kategorijose yra pateikiami siūlymai kiekvienai įmonei dėl veiklos gerinimo perspektyvų. Analizuojant įmonės A daugiakriterio vertinimo rezultatus nustatyta 14 veiksnių, kuriems nebuvo skirtas maksimalius balas. Identifikuota, jog asmeninių kompetencijų kategorijoje esama daugiausiai probleminių sričių, kurios daro tiesioginę įtaką numatytų įmonėje įgyvendinti projektų rezultatams ir įmonės veiklos metiniams rodikliams. Autorės sudarytos rekomendacijos įmonei A detalai yra pateikiamos 15 lentelėje.

15 lentelė. Siūlymai ir rekomendacijos įmonei A remiantis daugiakriterio vertinimo rezultatais (sudaryta autorės)

Įmonė A		
Probleminė sritis	Vertinimo kriterijus	Siūlymai ir rekomendacijos
Asmeninių kompetencijų kategorija		
Disciplina	Numatyto laiku atliktų projektų dalis per metus	Tikslas: laiku atlikti ne mažiau kaip 75 % projektų; prisiimtų įsipareigojimų/ užduočių/ pažadų atliktų laiku dalis siektų ne mažiau kaip 90%. Siūlymai: ➤ Sudaryti detalų įgyvendinamų projektų/užduočių sąrašą. ➤ Suskirstyti projektus į smulkesnius etapus. ➤ Nustatyti konkrečius projektų įgyvendinimo etapų terminus. ➤ Stebėti projektų įgyvendinimo eigą ir atnaujinti įgyvendinimo planą pagal poreikį atsižvelgiant į pasikeitusias išorines ir / ar vidines sąlygas. ➤ Esant rizikai, jog prisiimti įsipareigojimai nebus atlikti laiku, įspėti susijusias šalis iš anksto.
Patikimumas	Prisiimtų įsipareigojimų/ užduočių/ pažadų atliktų laiku dalis	
Proaktyvumas	Naujų per metus įgyvendintų projektų skaičius (dalis nuo visų % vykdomų projektų)	Tikslas: naujų projektų dalis siektų 30,01 – 49,99 %. ➤ Sudaryti įmonės veiklos metinį, 3 / 5 metų planą numatant naujus projektus ir aktyviai siekti juos įgyvendinti.
Nuolatinis mokymasis	Savarankiškam žinių gilinimui skiriamas laikas per savaitę ne darbo metu	Tikslas: savarankiškam mokymuisi skirti nemažiau nei 14 val. per savaitę. ➤ Identifikuoti trūkstamus įgūdžius ir norimas turėti kompetencijas. ➤ Sudaryti mokymų / seminarų / literatūros ar kt. mokymosi priemonių sąrašą. ➤ Sudaryti mokymosi planą nustatant konkretų valandų skaičių per savaitę skirtą mokymuisi.
Susikoncentravimas į galimybes	Metinių veiklos rodiklių (pelningumas/ pritrauktos investicijos/ROE/EBIDA kt.) įgyvendinimas	Tikslas: metinių veiklos rodiklių įgyvendinimas siektų ne mažiau negu 100 %. Siūlymai: ➤ Metų eigoje stebėti veiklos rodiklių įgyvendinimą. ➤ Esant veiklos rodiklių nuokrypiui nuo sudarytos prognozės imtis proaktyvių veiksmų rodiklių pasiekiamumo įgyvendinimui.
Profesinių kompetencijų kategorija		
Produktyvumas	Pasiekti metiniai veiklos rodikliai (pelningumas/ pritrauktos investicijos/ROE/EBIDA kt.)	Tikslas: nemažiau nei 80 % nustatytų metinių veiklos rodiklių būtų įgyvendinti. ➤ Metų eigoje stebėti veiklos rodiklių įgyvendinimą. ➤ Esant veiklos rodiklių nukrypimui nuo sudarytos prognozės imtis aktyvių veiksmų rodiklių pasiekiamumo įgyvendinimui.

Probleminė sritis	Vertinimo kriterijus	Siūlymai ir rekomendacijos
Profesinių kompetencijų kategorija		
Technologijų išmanymas	Darbo rezultatams aktualių informacinių technologijų išmanymas (%)	Tikslas: darbo rezultatams aktualių informacinių technologijų išmanymas siektų nemažiau nei 90 %. ➤ Nustatyti informacinių technologijų įrankius, teikiančius naudą įmonės veiklai, ir mokytis juos pritaikyti kasdienėje darbo aplinkoje.
Profesinės žinios	Įgytas išsilavinimo laipsnis/darbinė patirtis	Tikslas: įgyti 3 laipsnio išsilavinimą arba sukaupti 10 metų darbinę patirtį. ➤ Gilinti profesines žinias, susijusias su sritimi, kurioje dirbama. ➤ Pasirinkti susijusias studijas.
Socialinių kompetencijų kategorija		
Komunikacija	Susirinkimų skaičius organizacijoje per mėn.	Tikslas: organizuoti 4 darbuotojų susirinkimus per mėn. ➤ Organizuoti reguliarius susirinkimus įmonėje dalinantis informacija, aktualia įmonės veiklai.
Ryšių kūrimas (angl. <i>networking</i>)	Verslo susitikimų konversijos santykis (kiek susitikimų sukuria siekiamą rezultatą: pardavimas, tiekėjo suradimas, kt.)	Tikslas: verslo susitikimų konversijos santykis ne mažiau negu 10 %; bendradarbiavimo konversijos santykis ne mažiau negu 10 %. ➤ Išanalizuoti verslo įmonių, svarbių organizacijos veiklai rinką. ➤ Sudaryti potencialių partnerių/ tiekėjų/pirkėjų sąrašą. ➤ Išsiaiškinti galimų partnerių/ tiekėjų/pirkėjų poreikius, tikslus ir pateikti pasiūlymus. ➤ Nustatyti siekiamą rezultatą ir sudaryti planą jam pasiekti (pvz. bendradarbiavimo sandorių konversijos santykis yra 10%, įmonė siekia sudaryti bent 1 bendradarbiavimo sutartį per 1 mėn., tokiu atveju turi būti suorganizuojama bent 10 susitikimų per mėn., t. y. po 2 - 3 susitikimus per savaitę).
Bendradarbiavimas	Bendradarbiavimo sandorių konversijos santykis (viešinimo kampanijos, pardavimo kampanijos, kt.)	
Išoriniai veiksniai		
Lanksčios darbo valandos	Galimybė lanksčiai pasirinkti darbo laiką	Tikslas: sudaryti galimybes 90 % atvejų laisvai pasirinkti darbo laiką. ➤ Sudaryti sąlygas lanksčiai pasirinkti darbo laiką atsižvelgiant į įmonės veiklos specifiką.
Išorinių galimybių išnaudojimas	Išorinių galimybių išnaudojimo dažnis	Tikslas: pasinaudoti ne mažiau kaip 9 iš 10 pasitaikiusių išorinių galimybių. ➤ Reguliariai lankytis su verslo, e. verslo, informacinėmis technologijomis susijusiuose renginiuose, konferencijose, parodose ir aktyviai plėsti verslo kontaktų tinklą. ➤ Aktyviai domėtis rinkos naujovėmis ir tendencijomis.

Analizuojant įmonės B daugiakriterio vertinimo rezultatus nustatyta 15 veiksmų, kurie nebuvo įvertinti maksimaliu vertinimu. Nustatyta, jog asmeninių ir socialinių kompetencijų kategorijoje esama daugiausiai probleminių sričių, kurios daro tiesioginę įtaką numatytų įmonėje įgyvendinti projektų rezultatams, įmonės veiklos metiniams rodikliams, darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui. Detalus siūlymų ir rekomendacijų sąrašas yra pateikiamas 16 lentelėje.

16 lentelė. Siūlymai ir rekomendacijos įmonei B remiantis daugiakriterio vertinimo rezultatais (sudaryta autorės)

Įmonė B		
Probleminė sritis	Vertinimo kriterijus	Siūlymai ir rekomendacijos
Asmeninių kompetencijų kategorija		
Asmeninė atsakomybė	Pasiteisinusių priimtų sprendimų dalis (%) per metus	Tikslas: pasiteisinusių priimtų sprendimų dalis (%) per metus siektų ne mažiau kaip 50 %. ➤ Identifikuoti sritis, kuriose priimti sprendimai nepasiteisino. ➤ Išsiaiškinti nepasiteisinusių sprendimų priežastis. ➤ Įvertinus padarytas klaidas, sudaryti naujų sprendimų planą.
Disciplina	Numatytu laiku atliktų projektų dalis per metus	Tikslas: laiku atlikti ne mažiau kaip 75 % projektų; prisiimtų įsipareigojimų/ užduočių/ pažadų atliktų laiku dalis siektų ne mažiau kaip 90%. Siūlymai: ➤ Sudaryti detalų įgyvendinamų projektų/ užduočių sąrašą. ➤ Suskirstyti projektus į smulkesnius etapus. ➤ Nustatyti konkrečius projektų įgyvendinimo etapų terminus. ➤ Stebėti projektų įgyvendinimo eigą ir atnaujinti įgyvendinimo planą pagal poreikį atsižvelgiant į pasikeitusias išorines ir / ar vidines sąlygas. ➤ Esant rizikai, jog prisiimti įsipareigojimai nebus atlikti laiku, įspėti susijusias šalis iš anksto.
Patikimumas	Prisiimtų įsipareigojimų/užduočių/ pažadų atliktų laiku dalis	
Proaktyvumas	Naujų per metus įgyvendintų projektų skaičius (dalis nuo visų % vykdomų projektų)	Tikslas: naujų projektų dalis siektų ne mažiau negu 50 %. ➤ Sudaryti įmonės veiklos metinį, 3 / 5 metų planą numatant naujus projektus ir aktyviai juos įgyvendinant.
Susikoncentravimas į galimybes	Metinių veiklos rodiklių (pelningumas/pritrauktos investicijos/ROE/EBIDA kt.) įgyvendinimas	Tikslas: metinių veiklos rodiklių įgyvendinimas siektų ne mažiau nei 100 %. ➤ Metų eigoje stebėti veiklos rodiklių įgyvendinimą. ➤ Esant veiklos rodiklių nuokrypiui nuo sudarytos prognozės imtis proaktyvių veiksmų rodiklių pasiekiamumo įgyvendinimui.

Probleminė sritis	Vertinimo kriterijus	Siūlymai ir rekomendacijos
Profesinių kompetencijų kategorija		
Srities, kurioje dirbama, išmanymas	Darbo stažas (metais) srityje, kurioje dirbama	Tikslas: sukaupti daugiau nei 5 metų patirtį srityje, kurioje dirbama. ➤ Gilinti žinias ir įgūdžius, susijusius su sritimi, kurioje dirbama. ➤ Nuosekliai dirbti pasirinktoje srityje.
Profesinės žinios	Igytas išsilavinimo laipsnis/darbinė patirtis	Tikslas: įgyti 3 laipsnio išsilavinimą arba sukaupti 10 metų darbinę patirtį. ➤ Pasirinkti susijusias universitetines studijas. ➤ Nuosekliai dirbti pasirinktoje srityje ir kaupti žinias.
Technologijų išmanymas	Darbo rezultatams aktualių technologijų išmanymas (%)	Tikslas: darbo rezultatams aktualių informacinių technologijų išmanymas siektų nemažiau nei 90 %. ➤ Nustatyti informacinių technologijų įrankius, teikiančius naudą įmonės veiklai ir mokytis juos pritaikyti kasdienėje darbinėje aplinkoje.
Socialinių kompetencijų kategorija		
Vizijos perteikimas ir kitų įkvėpimas ja tikėti	Darbuotojų, žinančių įmonės viziją, santykis (%)	Tikslas: darbuotojų, žinančių įmonės viziją, santykis ne mažiau kaip 80 %. ➤ Aiškiai iškomunikuoti įmonės viziją ir tikslus įmonės darbuotojams pabrėžiant kaip kiekvienas iš jų asmeniškai gali prisidėti prie jų įgyvendinimo.
Sugebėjimas įkvėpti žmones	Metinė darbuotojų kaita (%)	Tikslas: metinė darbuotojų kaita mažiau nei 5 %. ➤ Nustatyti darbuotojų išėjimo priežastis. ➤ Sudaryti aiškią darbuotojų vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą. ➤ Sustatyti reguliarias darbuotojų vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo programų peržiūras.
Ryšių kūrimas (angl. <i>networking</i>)	Verslo susitikimų konversijos santykis (kiek susitikimų sukuria siekiamą rezultatą: pardavimas, tiekėjo suradimas, kt.)	Tikslas: verslo susitikimų konversijos santykis ne mažiau negu 10 %; bendradarbiavimo konversijos santykis ne mažiau negu 10 %. ➤ Išanalizuoti verslo įmonių, svarbių organizacijos veiklai, rinką. ➤ Sudaryti potencialių partnerių/ tiekėjų/pirkėjų sąrašą. ➤ Išsiaiškinti galimų partnerių/ tiekėjų/pirkėjų poreikius, tikslus ir pateikti pasiūlymus. ➤ Nustatyti siekiamą rezultatą ir sudaryti planą jam pasiekti (pvz. bendradarbiavimo sandorių konversijos santykis yra 10%, įmonė siekia sudaryti bent 1 bendradarbiavimo sutartį per 1 mėn., tokiu atveju turi būti suorganizuojama bent 10 susitikimų per mėn., t. y. po 2 - 3 susitikimus per savaitę).
Bendradarbiavimas	Bendradarbiavimo sandorių konversijos santykis (viešinimo kampanijos, pardavimo kampanijos, kt.)	

Probleminė sritis	Vertinimo kriterijus	Siūlymai ir rekomendacijos
Išoriniai veiksniai		
Lanksčios darbo valandos	Galimybė lanksčiai pasirinkti darbo laiką	Tikslas: sudaryti galimybes 90 % atvejų laisvai pasirinkti darbo laiką. ➤ Sudaryti sąlygas lanksčiai pasirinkti darbo laiką atsižvelgiant į darbinės veiklos specifiką.
Išorinių galimybių išnaudojimas	Išorinių galimybių išnaudojimo dažnis	Tikslas: pasinaudoti ne mažiau kaip 9 iš 10 pasitaikiusių galimybių. ➤ Reguliariai lankytis su verslo, e. verslo, informacinėmis technologijomis susijusiuose renginiuose, konferencijose, parodose ir aktyviai plėsti verslo kontaktų ratą. ➤ Aktyviai domėtis rinkos naujovėmis ir tendencijomis.

Įmonės C daugiakriterio vertinimo rezultatai, gauti naudojant autorės sudarytą lyderystės e. versle sėkmės veiksnių vertinimo modelį, lyginant su įmonėmis A ir B buvo geriausi – nustatyta 11 gerintinų veiksnių. Asmeninių kompetencijų kategorijoje esama daugiausiai probleminių sričių, kurios daro tiesioginę įtaką numatytų įmonėje įgyvendinti projektų rezultatams ir įmonės veiklos metiniams rodikliams. Detalus siūlymų ir rekomendacijų sąrašas įmonei C yra pateikiamas 17 lentelėje.

17 lentelė. Siūlymai ir rekomendacijos įmonei C remiantis daugiakriterio vertinimo rezultatais (sudaryta autorės)

Įmonė C		
Probleminė sritis	Vertinimo kriterijus	Siūlymai ir rekomendacijos
Asmeninių kompetencijų kategorija		
Asmeninė atsakomybė	Pasiteisinusių priimtų sprendimų dalis (%) per metus	Tikslas: pasiteisinusių priimtų sprendimų dalis per metus siektų ne mažiau kaip 50 %. ➤ Identifikuoti sritis, kuriose priimti sprendimai nepasiteisino. ➤ Išsiaiškinti nepasiteisinusių sprendimų priežastis. ➤ Įvertinus padarytas klaidas, sudaryti naujų sprendimų planą.
Patikimumas	Prisiimtų įsipareigojimų/ užduočių/pažadų atliktų laiku dalis	Tikslas: prisiimtų įsipareigojimų/ užduočių/ pažadų atliktų laiku dalis siektų ne mažiau kaip 90%. ➤ Sudaryti detalų įgyvendinamų projektų/ užduočių sąrašą. ➤ Suskirstyti projektus į smulkesnius etapus. ➤ Nustatyti konkrečius projektų įgyvendinimo etapų terminus. ➤ Stebėti projektų įgyvendinimo eigą ir atnaujinti įgyvendinimo planą pagal poreikį atsižvelgiant į pasikeitusias išorines ir / ar vidines sąlygas. ➤ Esant rizikai, jog prisiimti įsipareigojimai nebus atlikti laiku, įspėti susijusias šalis iš anksto.

Probleminė sritis	Vertinimo kriterijus	Siūlymai ir rekomendacijos
Asmeninių kompetencijų kategorija		
Nuolatinis mokymasis	Savarankiškam žinių gilinimui skiriamas laikas per savaitę ne darbo metu	Tikslas: savarankiškam mokymuisi skirti nemažiau nei 7 val. per savaitę. ➤ Identifikuoti trūkstamus įgūdžius ir norimas turėti kompetencijas. ➤ Sudaryti mokymų / seminarų / literatūros ar kt. mokymosi priemonių sąrašą. ➤ Sudaryti mokymosi planą nustatant konkrečių valandų skaičių per savaitę skirtą mokymuisi.
Susikoncentravimas į galimybes	Metinių veiklos rodiklių (pelningumas/ pritrauktos investicijos/ROE/ EBIDA kt.) įgyvendinimas	Tikslas: metinių veiklos rodiklių įgyvendinimas siektų ne mažiau nei 100 %. ➤ Metų eigoje stebėti veiklos rodiklių įgyvendinimą. ➤ Esant veiklos rodiklių nuokrypiui nuo sudarytos prognozės imtis proaktyvių veiksmų rodiklių pasiekiamumo įgyvendinimui.
Profesinių kompetencijų kategorija		
Laisvė priimti sprendimus	Laisvai priimamų sprendimų dalis	Tikslas: laisvai priimamų sprendimų skaičius ne mažiau negu 90 %. ➤ Išskirti kliūtis, trukdančias laisvai priimti sprendimus. ➤ Išanalizuoti jų pašalinimo galimybes.
Profesinės žinios	Įgytas išsilavinimo laipsnis/darbinė patirtis	Tikslas: įgyti 3 laipsnio išsilavinimą arba sukaupti 10 metų darbinę patirtį. ➤ Gilinti profesines žinias, susijusias su sritimi, kurioje dirbama. ➤ Pasirinkti susijusias universitetines studijas.
Socialinių kompetencijų kategorija		
Ryšių kūrimas (angl. <i>networking</i>)	Verslo susitikimų konversijos santykis (kiek susitikimų sukuria siekiamą rezultatą: pardavimas, tiekėjo suradimas, kt.)	Tikslas: verslo susitikimų konversijos santykis ne mažiau negu 10 %; bendradarbiavimo konversijos santykis ne mažiau negu 10 %. ➤ Išanalizuoti verslo įmonių, svarbių organizacijos veiklai rinką. ➤ Sudaryti potencialių partnerių/ tiekėjų/pirkėjų sąrašą. ➤ Išsiaiškinti galimų partnerių/ tiekėjų/pirkėjų poreikius, tikslus ir pateikti pasiūlymu ➤ Nustatyti siekiamą rezultatą ir sudaryti planą jam pasiekti (pvz. bendradarbiavimo sandorių konversijos santykis yra 10%, įmonė siekia sudaryti bent 1 bendradarbiavimo sutartį per 1 mėn., tokiu atveju turi būti suorganizuojama bent 10 susitikimų per mėn., t. y. po 2 - 3 susitikimus per savaitę).
Bendradarbiavimas	Bendradarbiavimo sandorių konversijos santykis (viešinimo kampanijos, pardavimo kampanijos, kt.)	
Išoriniai veiksniai		
Lanksčios darbo valandos	Galimybė lanksčiai pasirinkti darbo laiką	Tikslas: sudaryti galimybes 90 % atvejų laisvai pasirinkti darbo laiką. ➤ Sudaryti sąlygas lanksčiai pasirinkti darbo laiką atsižvelgiant į darbinės veiklos specifiką.

Probleminė sritis	Vertinimo kriterijus	Siūlymai ir rekomendacijos
Išoriniai veiksniai		
Išorinių galimybių išnaudojimas	Išorinių galimybių išnaudojimo dažnis	Tikslas: pasinaudoti ne mažiau kaip 9 iš 10 pasitaikiusių galimybių. ➤ Reguliariai lankytis su verslo, e. verslo, informacinėmis technologijomis susijusiuose renginiuose, konferencijose, parodose ir aktyviai plėsti verslo kontaktų ratą. ➤ Aktyviai domėtis rinkos naujovėmis ir tendencijomis.

Apibendrinus visų 3 įmonių rezultatus, gautus taikant daugiakriterio vertinimo metodą, nustatyta, jog asmeninių, socialinių ir profesinių kompetencijų kategorijos kelia daugiausiai iššūkių sėkmingai moterų lyderystei e. versle. Asmeninės atsakomybės, disciplinos, patikimumo, proaktyvumo ir susikoncentravimo į galimybes trūkumas yra pagrindiniai asmeninių kompetencijų veiksniai trukdantys sėkmingai lyderystei. Išanalizavus socialinių kompetencijų veiksmų vertinimo rezultatus nustatytas, jog e. verslo įmonėse nepakankamai dėmesio skiriama ryšių kūrimui, komunikacijai ir bendradarbiavimui. Profesinių kompetencijų kategorijoje išskiriama profesinių žinių ir technologijų išmanymo trūkumo probleminės sritys. Vertinant vadovavimo kompetencijas ir išorinius veiksmus reikšmingų tobulintinų sričių nepastebėta.

Modelio pritaikomumo perspektyvos. Tyrimo metu sukurtas moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksmų vertinimo modelis gali būti pritaikomas privačiame versle naudojant atskirose organizacijose taip pat konsultacijas teikiančiose įmonėse siekiant išsiaiškinti įmonių silpnąsias sritis ir įvertinti jų gerinimo perspektyvas. Taip pat šį modelį galima susieti su finansiniais įmonės veiklos rezultatais ir analizuoti vertinimo modelio pritaikymo metu gautų rezultatų įtaką finansinių įmonės veiklos rodiklių pokyčiui. Modelio pritaikomumo kaštai yra minimalūs, t. y. skiriamas darbo laikas, o visi reikalingi skaičiavimai gali būti atliekami naudojant MS Excel programą. Siekiant įvertinti vadovavimo kompetencijų kategorijos veiksmus, tokius kaip sugebėjimas įkvėpti, motyvuoti darbuotojus, kolegų išklausa ar vizijos perteikimas, reikalinga atlikti darbuotojų anoniminę apklausą, šiam tikslui pasiekti gali būti naudojamos nemokamos apklausų atlikimo internetinės platformos. Kiti veiksniai yra įvertinami remiantis asmenine nuomone arba empiriniais įmonės duomenimis.

Tyrimo metu išanalizavus mokslinius šaltinius ir apklausus ekspertus buvo išskirti sėkmės veiksniai, kurių nustatymas ir integravimas į moterų lyderystės sėkmės veiksmų e. versle vertinimo modelį taip pat gali būti pritaikomas ir akademinėje veikloje kuriant naujas arba tobulinant esamas universitetines studijų programas, skirtas e. verslo ar lyderystės profesionalų ugdymui. Remiantis nustatytais sėkmės veiksniais galima identifikuoti ugdytinus įgūdžius, reikalingus šių veiksmų vertinimo maksimalaus rezultato pasiekimui. Taip pat šio tyrimo rezultatai gali būti naudojami tolimesniuose moksliniuose tyrimuose išplečiant geografinę atlikto tyrimo ribas ir

atliekant tyrimus Europos ar visos globalios rinkos mastu, tačiau tokiu atveju reiktų įtraukti kultūrinių ir mentaliteto skirtumų įvertinimo kriterijus.

Atlikto tyrimu metu sudarytas sėkmingos moterų lyderystės e. versle Baltijos šalyse veiksnų vertinimo modelis, kuris susideda iš penkių etapų: sėkmingos moterų lyderystės e. versle vertinimo principų nustatymo, vertinimo metodo parinkimo, informacijos, reikalingos sėkmingai moterų lyderystei e. versle įvertinti, nustatymas ir jos surinkimas, moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksnų vertinimo atlikimas, probleminių sričių nustatymas, veiksmų plano, probleminėms sritims gerinti, parengimas, veiksmų plano įgyvendinimas, įgyvendinto veiksmų plano rezultatų peržiūra ir, esant poreikiui, plano atnaujinimas. Naudojant šį vertinimo modelį buvo įvertintos 3 e. verslo įmonės, įkurtos moterų ir vykdančios veiklą Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Apibendrinus gautus rezultatus nustatyta, jog asmeninių, socialinių ir profesinių kompetencijų kategorijos kelia daugiausiai iššūkių sėkmingai moterų lyderystei e. versle. Asmeninės atsakomybės, disciplinos, patikimumo, proaktyvumo ir susikoncentravimo į galimybes trūkumas yra pagrindiniai asmeninių kompetencijų veiksniai trukdantys sėkmingai lyderystei. Išanalizavus socialinių kompetencijų veiksnų vertinimo rezultatus nustatyta, jog e. verslo įmonėse nepakankamai dėmesio skiriama ryšių kūrimui, komunikacijai ir bendradarbiavimui. Profesinių kompetencijų kategorijoje išskiriamos profesinių žinių ir technologijų išmanymo trūkumo probleminės sritys. Vertinant vadovavimo kompetencijas ir išorinius veiksnius reikšmingų tobulintinių sričių nepastebėta. Siekiant sėkmingos lyderystės e. versle didžiausias dėmesys turėtų būti sutelkiamas asmeninių, socialinių ir profesinių kompetencijų ugdymui ir tobulinimui.

IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje moterų lyderystės tematiką, dažnai vartojamos „stiklinių lubų“, „stiklinės uolos“ ar „stiklinės sienos“ sąvokos, apibūdinančios nematomas, tačiau egzistuojančias kliūtis, su kuriomis susiduria moterys, siekiančios karjeros. Nors dabar vis dažniau kalbama apie lyčių nelygybę, tačiau nevienodo darbo apmokėjimo ar moterų lyderių, užimančių vadovaujamas pareigas, trūkumas yra vis dar aktualios problemos XXI a. visuomenėje. Lyderystė tai asmens sugebėjimas suvienyti ir motyvuoti kitus žmones dirbti dėl bendro tikslo, kurti tarpusavio ryšius, kurti viziją ir vesti jos link kitus individus. Mokslininkai yra sukūrę įvairias lyderystės teorijas akcentuodami skirtingus lyderystės bruožus: demokratinę, autokratinę, transformuojamoji, transakcinę, *laissez-faire*, situacinę lyderystę. Kiekvienas lyderystės stilius turi tiek privalumų, tiek trūkumų, nėra vieno universalaus ir tinkamo visoms situacijoms ir visoms organizacijoms. Išlikti ir veikti efektyviai gali tik tie šiuolaikiniai lyderiai, kurie geba identifikuoti skirtingas situacijas ir jas suvaldyti pritaikydami skirtingas lyderystės teorijas. Mokslininkai gana plačiai nagrinėja moterų ir vyrų lyderystės bruožus, tačiau jų nuomonės ir išvados skiriasi. Neretai moterų lyderystė yra siejama su transformuojančios lyderystės taikymu, moterys yra supratingesnės ir mažiau kategoriškos negu vyrai, tačiau kai kurie mokslininkai teigia, jog moterys iš tiesų yra linkusios taikyti autokratinę lyderystės bruožus tam, kad būtų pripažintos vyrų valdomame pasaulyje. Taip pat mokslinėje literatūroje, analizuojančioje išankstinio nusistatymo vaidmenų sutapimo teoriją, yra teigiama, jog moterys vengia taikyti tradicinės lyderystės stilių, kurį taiko vyrai lyderiai. Dėl nevienodų gaunamų mokslininkų tyrimų išvadų, galima teigti, jog sėkmingą lyderystę lemia kompleksinis elgesys, pritaikytas atitinkamose situacijose, turintis tiek moterų, tiek vyrų tipiškomis elgesio normoms priskiriamų savybių, nepriklausomai nuo lyderio lyties.

2. Analizuojant sėkmingos moterų lyderystės veiksnius mokslinėje literatūroje identifikuojama gana didelė jų įvairovė. Pirminis 83 veiksmių, darančių įtaką sėkmingai moterų lyderystei e. versle, sąrašas, sudarytas atlikus mokslinių šaltinių analizę, anketinės apklausos būdu buvo pateiktas ekspertėms, įkūrusioms e. verslus Lietuvoje, Latvijoje arba Estijoje. Po pirmojo tyrimo etapo buvo sudarytas patikslintas 33 veiksmių sąrašas eliminuojant nereikšmingus veiksnius. Pagal jų pobūdį veiksniai buvo priskirti asmeninių, profesinių, socialinių ir vadovavimo kompetencijų bei nepriklausomų išorinių veiksmių kategorijoms. Antrojo etapo metu patikslintas sąrašas, suskirstytas pagal veiksmių kategorijas, buvo pateiktas 10 eksperčių iš 3 Baltijos šalių siekiant suformuoti veiksnius apibūdinančius rodiklius, atlikti veiksmių formalizavimą, nustatyti rodiklių reikšmes bei nustatyti veiksmių reikšmingumą atskirose kompetencijų kategorijose ir atskirų kategorijų reikšmingumus. Atlikto tyrimo metu nustatyta, jog sėkmingai moterų lyderystei e. versle didžiausią įtaką turi asmeninės (0,34) ir profesinės (0,22) kompetencijos, mažiau reikšmingomis nurodomos vadovavimo (0,20) ir socialinių (0,18) kompetencijų ir išorės veiksmių kategorijos (0,08). Remiantis

gautais reikšmingumo įvertinimais galima teigti, jog svarbiausia yra mėgstamos veiklos srities pasirinkimas, nuolatinis asmeninis tobulėjimas, produktyvus ir kryptingas darbas siekiant užsibrėžto rezultato, taip pat svarbu yra sugebėti įkvėpti ir motyvuoti savo komandos narius, efektyviai komunikuoti ir kurti verslo bei asmeninius ryšius. Išoriniai veiksniai šiuo atveju nėra labai reikšmingi, tačiau artimųjų ir draugų palaikymas turi teigiamą įtaką sėkmingai moterų lyderystei.

3. Atlikto tyrimo metu sudarytas sėkmingos moterų lyderystės e. versle Baltijos šalyse veiksmų vertinimo modelis, kuris susideda iš kelių etapų: sėkmingos moterų lyderystės e. versle vertinimo principų nustatymo, vertinimo metodo parinkimo, informacijos, reikalingos sėkmingai moterų lyderystei e. versle įvertinti, nustatymas ir jos surinkimas, moterų lyderystės e. versle sėkmės veiksmų vertinimo atlikimas, probleminių sričių nustatymas, veiksmų plano, probleminėms sritims gerinti, parengimas, veiksmų plano įgyvendinimas, įgyvendinto veiksmų plano rezultatų peržiūra ir, esant poreikiui, plano atnaujinimas. Naudojant tyrimo metu sukurtą vertinimo modelį buvo įvertintos 3 e. verslo įmonės, įkurtos moterų ir vykdančios veiklą Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Apibendrinus gautus rezultatus nustatyta, jog asmeninių, socialinių ir profesinių kompetencijų kategorijos kelia daugiausiai iššūkių sėkmingai moterų lyderystei e. versle. Asmeninės atsakomybės, disciplinos, patikimumo, proaktyvumo ir susikoncentravimo į galimybes trūkumas yra pagrindiniai asmeninių kompetencijų veiksniai, trukdantys sėkmingai moterų lyderystei. Išanalizavus socialinių kompetencijų veiksmų vertinimo rezultatus nustatyta, jog e. verslo įmonėse nepakankamai dėmesio skiriama ryšių kūrimui, komunikacijai ir bendradarbiavimui. Profesinių kompetencijų kategorijoje išskiriamos profesinių žinių ir technologijų išmanymo trūkumo probleminės sritys. Vertinant vadovavimo kompetencijas ir išorinius veiksmus reikšmingų tobulintinų sričių nepastebėta. Siekiant sėkmingos lyderystės e. versle didžiausias dėmesys turėtų būti sutelkiamas asmeninių, socialinių ir profesinių kompetencijų ugdymui ir tobulinimui.

LITERATŪROS IR KITŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Abelson, J. S., Chartrand, G., Moo, T. A., Moore, M., & Yeo, H. (2016). The climb to break the glass ceiling in surgery: trends in women progressing from medical school to surgical training and academic leadership from 1994 to 2015. *American Journal of Surgery*, 212(4), 566–572.e1. doi:10.1016/j.amjsurg.2016.06.012
2. Acar, F. P. (2015). Gender Differences in Promotions to Top Level Management Positions : An Examination of Glass Cliff in the IT Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 223–230. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.362
3. Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2), 199–217. doi:10.1016/j.soctra.2009.03.004
4. Akpınar-Sposito, C. (2013). Career barriers for women executives and the glass ceiling syndrome: The case study comparison between French and Turkish women executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 488–497. doi:10.1016/j.sbspro.2013.04.053
5. Allen, E. I., Langowitz, N., & Minniti, M. (2006). Global Entrepreneurship Monitor. 2006 Report on Women and Entrepreneurship, 40. <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/gem-2006-women-entrepreneurship-report.pdf>
6. Artz, B. (2017). Gender and entrepreneurial success: evidence from survey data. *Applied Economics Letters*, 24(3), 163–166. doi:10.1080/13504851.2016.1173173
7. Asgari, S., Dasgupta, N., & Stout, J. G. (2012). When do counterstereotypic ingroup members inspire versus deflate? The effect of successful professional women on young women's leadership self-concept. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(3), 370–383. doi:10.1177/0146167211431968
8. Baker, D. F., Larson, L. M., & Surapaneni, S. (2016). Leadership intentions of young women. The direct and indirect effects of social potency. *Journal of Career Assessment*, 24(4), 718–731. doi:10.1177/1069072715616124
9. Baker, S. D., & Ezzedeen, S. R. (2015). The Glass Ceiling and Executive Careers : Still an Issue for Pre-Career Women, 42(5), 355–369. doi:10.1177/0894845314566943
10. Barnes, J. (2017). Climbing the Stairs to Leadership: Reflections on Moving Beyond the Stained-Glass Ceiling. *Journal of Leadership Studies*, 10(4), 47–53. doi:10.1002/jls.21503
11. Bernstein, E. (2015). In Two-Career Marriages, Women Still Do More of the Work at Home. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/in-two-career-marriages-women-still-do-more-of-the-work-at-home-1443600654>
12. Bierema, L. L. (2016). Women's Leadership: Troubling Notion of "Ideal" (Male) Leader. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 119–136. doi:10.1177/1523422316641398

13. Bocken, N. M. P. (2015). Sustainable venture capital - Catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647–658. doi:10.1016/j.jclepro.2015.05.079
14. Bokharæ, N. M., & Parvaneh, G. (2016). E-Entrepreneur Critical Success Factors for e-Entrepreneurship in the Virtual World. In S. Grant, KA; Wise (Ed.), *PROCEEDINGS OF THE 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP (ICIE 2016)* (pp. 297–306). Toronto, CANADA.
15. Bosak, J., & Sczesny, S. (2011). Exploring the dynamics of incongruent beliefs about women and leaders. *British Journal of Management*, 22(2), 254–269. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00731.x
16. Broadbent, J., & Kirkham, L. (2008). Glass ceilings, glass cliffs or new worlds?: Revisiting gender and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 465–473. doi:10.1108/09513570810872888
17. Bullough, A., Moore, F., & Kalafatoglu, T. (2017). Research on women in international business and management: then, now, and next. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 211–230. doi:10.1108/CCSM-02-2017-0011
18. Carrasco, A., Francoeur, C., Labelle, R., Laffarga, J., & Ruiz-Barbadillo, E. (2015). Appointing Women to Boards: Is There a Cultural Bias? *Journal of Business Ethics*, 129(2), 429–444. doi:10.1007/s10551-014-2166-z
19. Chan, K. L. G., Selvadurai, S., Bahiyah, A. H., & Nurdin, G. (2015). Women online entrepreneurship and social environment in Malaysia: Some preliminary findings. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(2), 10–21.
20. Chivickas, E., & Raudeliūnienė, J. (2007). Žmogiškųjų išteklių potencialo vertinimo sistema viešajame sektoriuje, 44–53. <http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/view/46>
21. Cimirotić, R., Duller, V., Feldbauer-Durstmüller, B., Gärtner, B., & Hiebl, M. R. W. (2017). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations. *Management Research Review*, 40(2), 165–194. doi:10.1108/MRR-10-2014-0233
22. Coffman, J., & Neuenfeldt, B. (2014). Everyday Moments of Truth: Frontline managers are key to women's career aspirations, 1–16.
23. Commission, E. (2014). *Statistical Data on Women Entrepreneurs in Europe*.
24. Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. F. (2012a). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083–3113.
25. Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. F. (2012b). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization.

- Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083–3113. doi:10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x
26. Dambrin, C., & Lamber, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474. doi:10.1108/09513570810872897
 27. DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 356–372. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234.x
 28. Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12. doi:10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x
 29. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003a). Finding gender advantage and disadvantage : Systematic research integration is the solution, 14, 851–859. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.003
 30. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003b). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004
 31. Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. doi:10.1037/0033-2909.108.2.233
 32. Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. doi:10.1037/0033-295X.109.3.573
 33. Elejalde-Ruiz, A. (2015). C-suite barrier: Fewer women than men actually reach for it.
 34. Eurostat. (2014). Gender statistics. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics#Gender_overall_earnings_gap
 35. Eurostat. (2016a). E-commerce enterprises. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics
 36. Eurostat. (2016b). E-commerce statistics for individuals. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals
 37. Eurostat. (2017a). Gender pay gap statistics. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics
 38. Eurostat. (2017b). Gender statistics. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics. Accessed 25 October 2017
 39. Evans, D. (2010). Aspiring to leadership . *Cross Cultural Management: An International Journal*, 138(4), 431–367. doi:10.1108/13527601011086577
 40. Evans, D. (2014). Aspiring to Leadership... A Woman's World? *Procedia - Social and*

- Behavioral Sciences*, 148, 543–550. doi:10.1016/j.sbspro.2014.07.077
41. Fabinska, M. (2016). Women –€™s road to business success in the era of equal opportunities policy. *Entrepreneurship: Antecedents and Effects* (“Przedsiębiorczość Międzynarodowa”, vol. 2, no. 2), 2(2), 11–25.
 42. Fedi, A., & Rollero, C. (2016). If Stigmatized , Self-Esteem Is not Enough : Effects of Sexism , Self-Esteem and Social Identity on Leadership Aspiration. *Europe’s Jornal of Psychology*. doi:10.5964/ejop.v12i4.984
 43. Fortune. (2016). The Percentage of Female CEOs in the Fortune 500 Drops to 4%. <http://fortune.com/2016/06/06/women-ceos-fortune-500-2016/>
 44. Ginevičius, R., & Podvezko, V. (2008). Daugiakriterinio vertinimo taikymo galimybės kiekybiniam socialinių reiškinių vertinimui. *Verslas: teorija ir praktika*, 9(2), 81–87. doi:10.3846/1648-0627.2008.9.81
 45. Girdauskiene, L., & Eyvazzade, F. (2015). The Profile of an Effective Female Leadership in Multicultural Context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 11–20. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.323
 46. Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top : Understanding women –€™s challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63. doi:10.1016/j.leaqua.2015.09.003
 47. Henry, H. M. (2011). Egyptian women and empowerment: A cultural perspective. *Women’s Studies International Forum*, 34(3), 251–259. doi:10.1016/j.wsif.2011.03.001
 48. Hernandez Bark, A. S., Escartín, J., Schuh, S. C., & van Dick, R. (2016). Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 473–483. doi:10.1007/s10551-015-2642-0
 49. Hofstede, G. H. . J. W. B. W. J. L. (1980). Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values.
 50. Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, Women, And leadership. *Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399. doi:10.1016/j.leaqua.2015.11.002
 51. Hoobler, J., Lemmon, G., & Wayne, S. (2011). *Women’s underrepresentation in upper management: New insights on a persistent problem. Organizational Dynamics* (Vol. 40). doi:10.1016/j.orgdyn.2011.04.001
 52. Humphreys, J. H. (2001). Transformational and Transactional Leader Behavior. *Journal of Management Research*, 1(2001 May-August), 149–159.
 53. Hurley, D., & Choudhary, A. (2016). Factors influencing attainment of CEO position for women. *Gender in Management: An International Journal*, 31(4), 250–265. doi:10.1108/GM-01-2016-0004

54. Ilsever, J., & Ilsever, O. (2016). DOES TRANSFORMATION LEADERSHIP PROMOTE INNOVATION PRACTICES IN E-COMMERCE. *Business Studies Journal*, 8(2), 30–35.
55. Javidan, M. (2016). Mind the Gap: Gender Differences in Global Leadership Self Efficacies. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 59–73. doi:10.5465/amp.2015.0035.
56. Javidan, M., & Bowen, D. (2013). The “Global Mindset” of managers: What it is, why it matters, and how to develop it. *Organizational Dynamics*, 42(2), 145–155. doi:10.1016/j.orgdyn.2013.03.008
57. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
58. Kelly, E. L., Ammons, S. K., Chermack, K., & Moen, P. (2010). Gendered Challenge, Gendered Response. *Gender & Society*. doi:10.1177/0891243210372073
59. KELLY, E. L., AMMONS, S. K., CHERMACK, K., & MOEN, P. (2010). GENDERED CHALLENGE, GENDERED RESPONSE: Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization. *Gender & society : official publication of Sociologists for Women in Society*, 24(3), 281–303. doi:10.1177/0891243210372073
60. Kemp, L. J., & Zhao, F. (2016). Personnel Review Influences of cultural orientations on Emirati women’s careers Influences of cultural orientations on Emirati women’s careers. *Personnel Review Personnel Review Personnel Review*, 45(5), 1010–1028. doi:10.1108/PR-08-2014-0187
61. Kendall, M. G. (1948). *Rank correlation methods*. London: Oxford, England: Griffin.
62. Kibort, P. (2002). The written word : Literature and leadership. *The Physician executive*, 76, 10–35.
63. Kinsaul, J. A. E., Curtin, L., Bazzini, D., & Martz, D. (2014). Empowerment, feminism, and self-efficacy: Relationships to body image and disordered eating. *Body Image*, 11(1), 63–67. doi:10.1016/j.bodyim.2013.08.001
64. Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. doi:10.1037/a0023557
65. Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women - On top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712–1720. doi:10.1016/j.jbusres.2004.09.003
66. Leitch, C. M., McMullan, C., & Harrison, R. T. (2013). The Development of Entrepreneurial Leadership: The Role of Human, Social and Institutional Capital. *British Journal of Management*, 24(3), 347–366. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00808.x
67. Mahmud, S., Shah, N. M., & Becker, S. (2012). Measurement of Women’s Empowerment in Rural Bangladesh. *World Development*, 40(3), 610–619. doi:10.1016/j.worlddev.2011.08.003
68. Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and

- transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387–404. doi:10.1023/A:1022816409059
69. Martinkus, B., Neverauskas, B., S. A. (2002). Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas.
 70. McGowan, P., Cooper, S., Durkin, M., & O’Kane, C. (2015a). The Influence of Social and Human Capital in Developing Young Women as Entrepreneurial Business Leaders. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 645–661. doi:10.1111/jsbm.12176
 71. McGowan, P., Cooper, S., Durkin, M., & O’Kane, C. (2015b). The Influence of Social and Human Capital in Developing Young Women as Entrepreneurial Business Leaders. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 645–661. doi:10.1111/jsbm.12176
 72. Newberry, J. (2012). Empowering Children, Disempowering Women. *Ethics and Social Welfare*, 6(3), 247–259. doi:10.1080/17496535.2012.704057
 73. Nzioka, A. M. (2013). Hotel General Managers Perception of Factors Related To Women Career Progression in the Hospitality Industry At the Coast Region of Kenya . Department of Hospitality Management a Research Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Award O, (September).
 74. Orey, M. (2011). Results based leadership, 149.
 75. Powell, G. N. (2011). The gender and leadership wars. *Organizational Dynamics*, 40(1), 1–9. doi:10.1016/j.orgdyn.2010.10.009
 76. Raudeliuniene, J., Dzemyda, I., & Kimpah, J. (2014). Factors for assessment of women empowerment: theoretical approach. In *International Scientific Conference Business and Management 2014*.
 77. Raudeliūnienė, J., Meidutė, I., & Martinaitis, G. (2012). Evaluation system for factors affecting creativity in the lithuanian armed forces. *Journal of Business Economics and Management*, 13(1), 148–166. doi:10.3846/16111699.2011.639797
 78. Reetz, L. (1990). The importance of key-qualifications for vocational education and training.
 79. Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence , explanations , and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446–455. doi:10.1016/j.leaqua.2015.10.008
 80. Rogers, E. S., Chamberlin, J., Ellison, M. L., & Crean, T. (1997). A consumer-constructed scale to measure empowerment among users of mental health services. *Psychiatric Services*, 48(8), 1042–1047. doi:10.1176/ps.48.8.1042
 81. Setyaningsih, S., Rucita, C. ., Hani, U., & Rachmania, I. N. (2012). Women Empowerment through Creative Industry: A Case Study. *Procedia Economics and Finance*, 4(Icsmed), 213–222. doi:10.1016/S2212-5671(12)00336-X

82. Shahtalebi, S., Yarmohammadian, M. H., & Sima, A. (2011). Women's success factors from leadership in higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 3644–3647. doi:10.1016/j.sbspro.2011.04.349
83. Sharif, M. Y. (2015). Glass Ceiling , the Prime Driver of Women Entrepreneurship in Malaysia : A Phenomenological Study of Women Lawyers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169(August 2014), 329–336. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.317
84. Showunmi, V., Atewologun, D., & Bebbington, D. (2016a). Ethnic, gender and class intersections in British women's leadership experiences. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(6), 917–935. doi:10.1177/1741143215587308
85. Showunmi, V., Atewologun, D., & Bebbington, D. (2016b). Ethnic , gender and class intersections in British women ' s leadership experiences, 44(6), 917–935. doi:10.1177/1741143215587308
86. Sidani, Y. M., Konrad, A., & Karam, C. M. (2015). From female leadership advantage to female leadership deficit. *Career Development International*, 20(3), 273–292. doi:10.1108/CDI-01-2014-0009
87. Stainback, K., & Kleiner, S. (2016). Women in Power: Undoing or redoing the Gendered organization? *Gender & Society*, 30(1), 109–135. doi:10.1177/0891243215602906
88. Stefanco, C. J. (2017). Beyond Boundaries: Millennial Women and the Opportunities for Global Leadership. In *Journal of Leadership Studies* (Vol. 10, pp. 57–62). Wiley Subscription Services, Inc. doi:10.1002/jls.21505
89. Subramaniam, G., Tan, P.-L., Maniam, B., & Ali, E. (2013). Workplace Flexibility, Empowerment and Quality of Life. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 105, 885–893. doi:10.1016/j.sbspro.2013.11.090
90. Subramaniam, G., Tan, P.-L., Maniam, B., Ali, E., Setyaningsih, S., Rucita, C. ., et al. (2016). Everyday Moments of Truth: Frontline managers are key to women's career aspirations. *British Journal of Management*, 40(2), 885–893. doi:10.1177/1523422316641398
91. Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *Leadership Quarterly*, 20(5), 837–848. doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.014
92. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*.
93. Van Engen, M. L., & Willemssen, T. M. (2004). Sex and Leadership Styles: A Meta-Analysis of Research Published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3–18. doi:10.2466/pr0.94.1.3-18
94. Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *Leadership Quarterly*, 14(6), 835–850. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.005
95. White, G. L., & Smith, K. H. (2010). Leadership Characteristics and Team Outcomes in the

- Development of a Marketing Web Page. *Journal of International Technology and Information Management*, 19(3), 99–117.
96. Zeng, Z. (2011). The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research*. doi:10.1016/j.ssresearch.2010.06.012
97. Zhong, Y., Couch, S., & Blum, S. C. (2011). Factors affecting women's career advancement in the hospitality industry: Perceptions of students, educators and industry recruiters. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 23(4), 5–13. doi:10.1080/10963758.2011.10697015
98. Zhou, W., & Chang, K. (2015). Patterns of Female Senior Business Leadership in E-Commerce Companies China, (Emeeit), 452–455.
99. Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16(5), 725–750. doi:10.1007/BF00930023
100. Zinios, V. (2016). Metų CEO rinkimai: antrame etape liko 8 kandidatai. *Verslo žinios*. <http://www.vz.lt/vadyba/verslo-valdymas/2016/06/07/metu-ceo-rinkimaiantrame-etapeliko8-kandidatai>

PRIEDAI

A PRIEDAS

Tyrimo anketa lietuvių kalba.

ANKETA

Sėkmingos moterų lyderystės Baltijos šalių e. versle veiksmų tyrimas

Mano vardas Viktorija Radeckytė, šiuo metu studijuojau Verslo vadybos ir administravimo magistro laipsnio studijose. Aš rašau magistro darbą ir atlieku tyrimą tema "Sėkmingos moterų lyderystės Baltijos šalių e. versle veiksniai". E. verslas yra viena iš greičiausiai augančių verslo rūšių globalioje rinkoje. Šio tyrimo tikslas yra identifikuoti sėkmingos moterų lyderystės e. versle veiksmus ir sukurti modelį jiems įvertinti. Būčiau labai dėkinga, jeigu galėtume prisidėti prie atliekamo tyrimo ir atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Tyrimo metu surinkti atsakymai yra anonimiški ir bus naudojami tik šio tyrimo tikslams.

Anketą sudaro 15 kl., užtruksite iki 20 min. ją pildydami.

Ačiū labai už bendradarbiavimą!

Viktorija

1. Įvertinkite asmenines savybes pagal jų svarbą sėkmingai moterų lyderystei e. versle: *

	Labai svarbu	Svarbu	Labiau svarbu negu nesvarbu	Nesvarbu
Aistra darbui				
Ambicingumas				
Amžius				
Asmeninės atsakomybė				
Asmenybė				
Charizma				
Disciplina				
Inovatyvumas				
Nuoširdumas				
Optimizmas				
Organizaciniai įgūdžiai				
Pasirengimas prisiimti riziką				
Patikimumas				
Proaktyvumas				
Produktyvumas				
Psichologinis pasirengimas				
Savarankiškumas				
Savireklama				
Savivertė				
Savęs nukreipimas tikslo link				
Savęs tobulinimas				
Stiprios etinės savybės				
Susikoncentravimas į galimybes				
Užsispyrimas				

2. Įvardinkite 5, Jūsų nuomone, svarbiausias asmenines savybes, pateiktas 1 kl., sėkmingai moterų lyderystei e. versle (1 - svarbiausia, 5 - mažiausiai svarbi): *
3. Įvertinkite profesines kompetencijas pagal svarbumą sėkmingai moterų lyderystei e. versle:

	Labai svarbu	Svarbu	Labiau svarbu negu nesvarbu	Nesvarbu
Darbo patirtis				
Darbo užsienio šalyje patirtis				
Ilgos darbo valandos				
Informacinių technologijų išmanymas				
Išsilavinimas/kvalifikacija				
Kolegų pasiekimų pripažinimas				
Laisvė priimti sprendimus				
Matomumas darbo vietoje/dalyvavimas susirinkimuose				
Mentoriaus turėjimas				
Mokymai ir seminarai				
Nuolatinis mokymasis				
Pasiekiamumas 24/7				
Pasirinkimo laisvė				
Profesinės žinios				
Specializuotos/ekspertinės žinios				
Srities, kurioje dirbama, išmanymas				
Sunkus darbas				
Tarptautinio verslo studijos				
Tarptautinės praktikos patirtis				
Tarptautinė studijų patirtis				
Užsienio kalbų žinojimas				
Verslo principų išmanymas				
Įgūdžiai				
Į rezultatą orientuota lyderystė				

4. Įvardinkite 5 profesines kompetencijas, Jūsų nuomone, svarbiausias (iš 3 kl.) sėkmingai moterų lyderystei e. versle nuo svarbiausios iki mažiausiai svarbios (1 - svarbiausia, 5 - mažiausiai svarbi):

5. Įvertinkite socialines kompetencijas pagal svarbumą sėkmingai moterų lyderystei e. versle:

	Labai svarbu	Svarbu	Labiau svarbu negu nesvarbu	Nesvarbu
Aistra įvairovei (passion for diversity)				
Aktyvus dalyvavimas bendruomeninėje veikloje				
Bendradarbiavimas				
Bendruomenės įtaka				
Efektyvi komunikacija				
Formalus bendravimas				
Formalus verslo ryšiai				
Neformalus bendravimas				
Poveikio darymo įgūdžiai				
Ryšų kūrimas (networking)				
Sektino pavyzdžio turėjimas				
Socio-kultūrinė aplinka				

Sugebėjimas palaikyti				
Tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai				
Tarpasmeninės įtakos darymas				
Tarpkultūrinė empatija				
Teigiamas pripažinimas				
Užjautimas				

6. Sureitinguokite 5, Jūsų nuomone, svarbiausias socialines kompetencijas (nurodytas 5 kl.) sėkmingai moterų lyderystei e. versle (1 - svarbiausia, 5 - mažiausiai svarbi):

7. Įvertinkite vadovavimo kompetencijų svarbumą sėkmingai moterų lyderystei e. versle:

	Labai svarbu	Svarbu	Labiau svarbu negu nesvarbu	Nesvarbu
Dalyvavimo lyderystė (kolegų įtraukimas į demokratinį sprendimo priėmimą ir įgyvendinimą)				
Darbuotojų išklausa				
Kolegų pasiekimų pripažinimas				
Komandos formavimas bendrų tikslų pasiekimui				
Lyderystė bendruomenėje				
Lyderystės stilius				
Sprendimų priėmimo delegavimas kolegoms				
Sugebėjimas motyvuoti žmones				
Sugebėjimas įkvėpti žmones				
Vizijos perteikimas ir kitų įkvėpimas ja tikėti				

8. Nurodykite 5, Jūsų nuomone, svarbiausias vadovavimo kompetencijas (nurodytas 7 kl.) sėkmingai moterų lyderystei e. versle nuo svarbiausios iki mažiausiai svarbios (1 - svarbiausia, 5 - mažiausiai svarbu):

9. Įvertinkite išorinės veiksnų svarbumą sėkmingai moterų lyderystei e. versle:

	Labai svarbu	Svarbu	Labiau svarbu negu nesvarbu	Nesvarbu
Artimos aplinkos (šeimos narių, draugų) palaikymas				
Darbo vietos mobilumas				
Kolegų palaikymas				
Lanksčios darbo valandos				
Lyčių nelygybė (socialinė,				

ekonominė, politinė, psichologinė)				
Sėkmė				
Vaikų skaičius				

10. Sureitinguokite 5, Jūsų nuomone, svarbiausius išorės veiksnius (iš sąrašo pateikto 9 kl.) nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus (1 - svarbiausias, 5 - mažiausiai svarbus):
11. Nurodykite kitus veiksnius, darančius įtaką sėkmingai moterų lyderystei e. versle, kurie nebuvo paminėti apklausoje:
12. Lytis:
13. Amžius: *
 - < 30
 - 31 - 40
 - 41 – 50
 - > 50
14. Išsilavinimas: *
 - Vidurinis išsilavinimas
 - Koleginis išsilavinimas
 - Bakalauro laipsnis
 - Magistro laipsnis
 - Daktaro laipsnis
 - Kita:
15. Tautybė: *
 - Lietuvių
 - Latvių
 - Estų
 - Kita

Galbūt turite kitų komentarų?

B PRIEDAS

Tyrimo anketa anglų kalba.

QUESTIONNAIRE

Success Factors of Women Leadership in E-commerce in Baltic Countries

My name is Viktorija Radeckyte, I am studying Master's degree in Business Management and Administration in Lithuania. I am writing Master's thesis and doing the research on the topic: "Success Factors of Women leadership in E-commerce in Baltic Countries". Nowadays e-commerce is one of the fast growing business type. The purpose of this research is to identify success factors of managers' women leadership in e-commerce and to create the valuation model. Therefore, I would be very grateful if you could answer to the questions provided below. The data collected is strictly anonymous and will be used just for the research's purposes.

The questionnaire includes 15 questions, it will take up to 15 minutes to answer it.

The survey will be available until the 30th of November.

Many thanks in advance,

Viktorija

1. Please evaluate personal skills based on the importance for the successful women leadership in e-commerce:*

	Very important	Important	More important than unimportant	Unimportant
Age				
Ambitious				
Charisma				
Determination				
Developing yourself and others				
Discipline				
Honesty				
Individual responsibility				
Innovativeness				
Opportunity focus				
Optimism				
Organization skills				
Passion for the job				
Personality				
Proactivity				
Productivity				
Psychological sense				
Readiness to assume risk				
Reliability				
Self-direction				
Self-efficacy				
Self-marketing				
Self-worth				
Strong ethical values				

2. Please rank 5 personal skills (from the 1 st question) according to their importance (1 - the most important, 5 - the least important): *
3. Evaluate professional skills based on the importance for the successful women leadership in e-commerce::

	Very important	Important	More important than unimportant	Unimportant
Availability 24/7				
Business savvy				
Competence				
Continual learning				
Education (qualification)				
Freedom of decision-making				
Hard work				
International internship				
Long hours				
Performance-oriented women leadership				
Power (personal choice)				
Professional knowledge				
Recognition of achievements				
Skills				
Specialized knowledge or expertise				
Studies in an international business program				
Study a foreign language				
Studying abroad				
Technology savvy				
To have a mentor				
Training and learning				
Visible and presence at meetings				
Work experience				
Work experience abroad				

4. Rank 5 professional skills (from the 3rd question) according to their importance (1 - the most important, 5 - the least important):

5. Evaluate the social skills based on the importance for the successful women leadership in e-commerce: :

	Very important	Important	More important than unimportant	Unimportant
Active participation in community activities				
Building effective relationships				
Collaboration				
Compassionate				
Effective communication				
Formal behavioral				
Formal business networks				
Influence of community				
Informal behavioral				
Interactional skills				
Intercultural empathy				
Interpersonal impact				
Interpersonal skills				
Passion for diversity				
Positive recognition				
Social-cultural environment				
Supportive				
To have a role model				

6. Rank 5 social skills (from the 5th question) according to their importance for successful women leadership in e-commerce (1 - the most important, 5 - the least important):
7. Evaluate management and women leadership skills based on their importance for the successful women leadership in e-commerce:

	Very important	Important	More important than unimportant	Unimportant
Ability to inspire people				
Ability to motivate people				
Articulating vision and inspiring others to follow it				
Empowering others to make decisions and lead				
Women leadership in communities				
Women leadership style				
Listening to and energizing employees				
Participative women leadership (including others in democratic decision making and implementation)				
Recognizing others				
Team building for mutually agreed upon goals				

8. Please rank 5 management and women leadership skills (from the 7th question) according to their importance (1 - the most important, 5 - the least important):
9. Evaluate external factors based on the importance for the successful women leadership in e-commerce:

	Very important	Important	More important than unimportant	Unimportant
Flexible working time arrangements				
Gender inequality (social, economy, political and psychological)				
Luck				
Support from colleagues				
Support in private life (family members and friends)				
The number of children				
Workplace flexibility				

10. Rank 5 external factors (from the 9th question) according to their importance (1 - the most important, 5 - the least important):
11. Please add other missing skills or factors which are important for the successful women leadership in e-commerce business but haven't been mentioned in the survey:
12. Gender:
13. Age: *
 - < 30
 - 31 - 40
 - 41 – 50
 - > 50
14. Education: *
 - Secondary school
 - College
 - Bachelor's degree
 - Master's degree
 - PhD
15. Nationality: *
 - Lithuanian
 - Estonian
 - Latvian
 - Other

Do you have any other comments?

C PRIEDAS

Tyrimo anketa estų kalba.

KŪSIMUSTIK

Baltikumi e-kaubanduse naiste juhtimise edukusfaktorid

Minu nimi on Viktorija Radeckyte, ma õpin magistrikraadi ärinaiste juhtimises ja halduses Leedus. Ma kirjutan magistritööd ja teostan teemat "Balti riikide e-kaubanduse naiste juhtimise edukust mõjutavad tegurid". Tänapäeval on e-kaubandus üks kiiresti kasvavaid äritüüpe. Selle uuringu eesmärgiks on juhtide e-kaubanduse naiste juhtimise edutegurite kindlakstegemine ja ettepanekute tegemine, kuidas tuleks haridussüsteemis välja töötada oskusi ettevõtluse suurendamiseks e-kaubanduses. Seetõttu oleksin väga tänulik, kui saaksite vastata allpool esitatud küsimustele. Kogutud andmed on rangelt anonüümsed ja neid kasutatakse ainult teadustöö eesmärgil.

Küsimustikus on 15 küsimust, selle vastamiseks kulub kuni 15 minutit.

Küsitlus on saadaval kuni 30. novembrini.

Suur tänu ette,

Viktorija

1. Palun hinnake isiklikke oskusi, mis põhinevad edukal naiste juhtimisel:*

	Väga tähtis	Tähtis	Tähtsam kui ebaoluline	Ebaoluline
Ausus				
Distsipliin				
Edasipüüdlik				
Enda ja teiste arendamine				
Eneseanalüüs				
Enesearvestus				
Enesehinnang				
Innovatiivsus				
Iseloom				
Iseseisvus				
Isiklik vastutus				
Karisma				
Kirg tööle				
Määramine				
Optimism				
Organisatsiooni oskused				
Proaktiivsus				
Psühholoogiline tähendus				
Tootlikkus				
Tugevad eetilised väärtused				
Usaldusväarsus				
Valmisolek võtta riski				
Vanus				
Võimaluse keskendumine				

2. Palun jagage 5 isiklikku oskust (esimesest küsimusest) vastavalt nende tähtsusele (1 - kõige olulisem, 5 - kõige vähem tähtis): *

3. Hinnake professionaalseid oskusi, mis põhinevad e-kaubanduse edukal naiste juhtimisel:

	Väga tähtis	Tähtis	Tähtsam kui ebaoluline	Ebaoluline
Ametialased teadmised				
Haridus (kvalifikatsioon)				
Koolitus ja õppimine				
Mentori järgimine				
Nähtav ja aktiivne kohtumistel osalemine				
Oskused				
Otsuste tegemise vabadus				
Pidev õpe				
Pikad tööpäevad				
Pädevus				
Rahvusvaheline internatuur				
Raske töö				
Saadavus ööpäevaringselt				
Saavutuste tunnustamine				
Spetsialiseerunud teadmised või asjatundjad				
Tehnoloogia säästlik				
Tulemuse-orienteeritud juhtimine				
Töökogemus				
Töökogemus välismaal				
Uuringud rahvusvahelises äriprogrammis				
Välismaal õppimine				
Võimsus (isiklik valik)				
Võõrkeelte õppimine				
Ärivalmidus				

4. Hinnake 5 kutseoskust (kolmandast küsimusest) vastavalt nende tähtsusele (1 - kõige olulisem, 5 - kõige vähem tähtis):

5. Hinnake sotsiaalseid oskusi, mis põhinevad e-kaubanduse edukal naiste juhtimisel:

	Väga tähtis	Tähtis	Tähtsam kui ebaoluline	Ebaoluline
Aktiivne osalus kogukonna tegevuses				
Ametlik käitumine				
Ametlikud äriühingustikud				
Eeskujulikkus				
Efektiivne suhtlus				
Inimestevaheline mõju				
Kaastundlik				
Kirg mitmekesisusele				
Kogukonna mõju				
Koostöö				
Kultuuridevaheline empaatia				
Mitteametlik käitumine				
Positiivne tunnustamine				
Sotsiaal-kultuuriline keskkond				
Suhtlemisoskus (interpersonal skills)				

Suhtlemisoskused				
Toetav				
Tõhusate suhete loomine				

6. Hinnake 5 astet sotsiaalsete oskuste kohta (5 küsimusest) vastavalt nende tähtsusele (1 - kõige olulisem, 5 - kõige vähem tähtis):

7. Hinnake juhtkonna ja juhtimisoskusi, tuginedes e-kaubanduse eduka naiste juhtimise tähtsusele:

	Väga tähtis	Tähtis	Tähtsam kui ebaoluline	Ebaoluline
Juhtimine kogukondades				
Juhtimisstiil				
Meeskonna loomine vastastikku kokkulepitud eesmärkide saavutamiseks				
Nägemuse koostamine ja teiste inspireerimine selle järgimiseks				
Osalemisvõime juhtimisel (sealhulgas teised demokraatlikus otsustusprotsessis ja rakendamisel)				
Teiste tunnustamine				
Teiste võimaldamine otsuseid langetama ja juhtima				
Töötajate kuulamine ja pingutamine				
Võime inspireerida inimesi				
Võime motiveerida inimesi				

8. Palun jagage 5 juhtimis- ja juhtimisoskust (7. küsimusest) vastavalt nende tähtsusele (1 - kõige olulisem, 5 - kõige vähem tähtis):

9. Hinnake välistegureid, mis põhinevad e-kaubanduse edukal naiste juhtimisel:

	Väga tähtis	Tähtis	Tähtsam kui ebaoluline	Ebaoluline
Eraelu toetus (pereliikmed ja sõbrad)				
Kolleegide toetus				
Laste arv				
Paindlik tööaja korraldus				
Sooline ebavõrdsus (sotsiaalne, majandus, poliitiline ja psühholoogiline)				
Töökoha paindlikkus				
Õnn				

10. Hinnake viimased välistegurid (alates 9. küsimusest) vastavalt nende tähtsusele (1 - kõige olulisem, 5 - kõige vähem tähtis):
11. Palun lisage muid puuduvaid oskusi või tegureid, mis on olulised e-kaubanduse äritegevuse edukaks naiste juhtimiseks:
12. Sugu:
13. Vanus: *
- < 30
 - 31 - 40
 - 41 – 50
 - > 50
14. Haridus: *
- Keskkool
 - Kolledž
 - Bakalauruse kraad
 - Magistrikraad
 - PhD
15. Rahvus: *
- Leedu
 - Läti
 - Eesti
 - Other:

Kas teil on täiendavaid kommentaare?

D PRIEDAS

Tyrimo anketa latvių kalba.

ANKETA

E-komercijos sieviešu liderības veiksmes faktori Baltijas valstīs

Mans vārds ir Viktorija Radeckyte, es studēju maģistra grādu biznesa vadības un administrācijas jomā Lietuvā. Es rakstu maģistra darbu un veicu pētījumu par tematu: "E-komercijas sieviešu liderības veiksmes faktori Baltijas valstīs". Mūsdienās e-komercija ir viens no strauji augošajiem uzņēmējdarbības veidiem. Šo pētījuma mērķis ir identificēt vadītāju sieviešu liderības e-komercijā veiksmes faktoros un sniegt ieteikumus, kā jāattīsta prasmes izglītības sistēmā, lai palielinātu uzņēmējdarbību e-komercijā. Tāpēc es būšu ļoti pateicīga, ja jūs varētu atbildēt uz tālāk sniegtajiem jautājumiem. Savāktie dati ir stingri anonīmi un tiks izmantoti tikai pētniecības mērķiem.

Anketā ir iekļauti 15 jautājumi. Lai atbildēt uz šos jautājumus, jums aizņems līdz 15 minūtēm laika.

Apsēkojums būs pieejams līdz 30. novembrim.

Paldies par sadarbību,

Viktorija

1. Lūdzu, novērtējiet personiskās īpašības, pamatojoties uz to, cik svarīgas tas ir sekmīgai e-komercijas sieviešu liderībai.*

	Ļoti svarīgi	Svarīgi	Svarīgāka nekā mazsvarīga	Nesvarīgi
Ambīcijas				
Attīstīt sevi un citus				
Disciplīna				
Gatavība uzņemties risku				
Godīgums				
Harizma				
Kaislība darbam				
Noteikšana				
Novatoriska attieksme				
Optimisms				
Organizācijas prasmes				
Pašefektivitāte				
Pašnovērtējums				
Pašpietiekams				
Personiskā atbildība				
Personība				
Proaktivitāte				
Produktivitāte				
Psiholoģiskā sagatavošana				
Sevis veicināšana				
Spēja koncentrēties				
Stipras ētiskās vērtības				
Uzticamība				
Vecums				

2. Lūdzu no pirmā jautājuma izvēlēties un norādiet 5 personiskās īpašības (1 - vissvarīgākais, 5 - vismazāk svarīgs): *

3. Novērtēt profesionālās prasmes, pamatojoties uz to, cik svarīgas tas ir sekmīgai e-komercijas sieviešu līderībai:

	Ļoti svarīgi	Svarīgi	Svarīgāka nekā mazsvarīga	Nesvarīgi
Apmācība un mācīšanās				
Biznesa zināšanas				
Darba pieredze				
Darba pieredze ārzemēs				
Darba pieredze ārzemēs				
Ilgas darba stundas				
Izglītība (kvalifikācija)				
Jauda (personīga izvēle)				
Kompetence				
Lēmumu pieņemšanas brīvība				
Nepārtraukta mācīšana				
Pieejamība 24 stundas diennaktī				
Prasmes				
Profesionālās zināšanas				
Redzams darba un piedalās sanāksmēs				
Runā svešvalodā				
Sasniegumu atzīšana				
Smags darbs				
Specializētas vai ekspertu zināšanas				
Starptautiskā prakse				
Studijas starptautiskajā biznesa programmā				
Studē ārzemēs				
Tehnoloģiskās zināšanas				
Uz darbību orientēta vadība				

4. No trešā jautājuma izvēlēties un novērtējiet 5 profesionālās prasmes (1 - vissvarīgākais, 5 - vismazāk svarīgs):

5. Novērtējiet sociālās prasmes, pamatojoties uz to, cik svarīgas tas ir sekmīgai e-komercijas sieviešu līderībai:

	Ļoti svarīgi	Svarīgi	Svarīgāka nekā mazsvarīga	Nesvarīgi
Aktīva piedalība sabiedrības pasākumos				
Atbalstošs				
Efektīva saziņa				
Formālā uzvedība				
Interaktīvās prasmes				
Labdarīgs				
Lai iegūtu lomu modeli				
Neformāla uzvedība				
Oficiālie uzņēmējdarbības tīkli				
Passion par daudzveidību				
Pozitīva atzīšana				
Sabiedrības ietekme				
Sadarbība				
Sociāli-kulturālā vide				
Starpkultūru empātija				
Starppersonu ietekme				
Starppersonu prasmes				

Veidot efektīvas attiecības				
-----------------------------	--	--	--	--

6. No piektā jautājuma izvēlēties un novērtējiet 5 sociālās prasmes (1 - vissvarīgākais, 5 - vismazāk svarīgs):

7. Novērtējiet vadīšanas prasmes, pamatojoties uz to, cik svarīgas tas ir sekmīgai e-komercijas sieviešu līderībai:

	Ļoti svarīgi	Svarīgi	Svarīgāka nekā mazsvarīga	Nesvarīgi
Atzīsta citus				
Darbinieku klausīšanās un aktivizēšana				
Komandas veidošana kopīgu mērķu sasniegšanai				
Līderība sabiedrības				
Sieviešu līderības stils				
Līdzdalības līderība (citu iekļaušana demokrātisku lēmumu pieņemšanā un īstenošanā)				
Pilnvarot citus pieņemt lēmumus un vadīt				
Sakot vīziju un iedvesmo citus sekot tam				
Spēja iedvesmot cilvēkus				
Spēja motivēt cilvēkus				

8. Lūdzu, no septīmo jautājuma izvēlēties un novērtējiet 5 vadīšanas prasmes (1 - vissvarīgākais, 5 - vismazāk svarīgs):

9. Novērtējiet ārējos faktorus, pamatojoties uz to, cik svarīgas tas ir sekmīgai e-komercijas sieviešu līderībai:

	Ļoti svarīgi	Svarīgi	Svarīgāka nekā mazsvarīga	Nesvarīgi
Atbalsts no kolēģiem				
Atbalsts privātajā dzīvē (ģimenes locekļi un draugi)				
Bērnu skaits				
Darba vietas mobilitāte				
Dzimumu nevienlīdzība (sociālā, ekonomiskā, politiskā un psiholoģiskā)				
Elastīgs darba laika režīms				
Veiksme				

10. No 9 jautājuma izvēlēties un novērtējiet 5 ārējos faktorus (1 - vissvarīgākais, 5 - vismazāk svarīgs):

11. Lūdzu, pievienojiet citas trūkstošas prasmes vai faktorus, kas ir svarīgi veiksmīgai e-komercijas biznesa sieviešu līderībai:

12. Dzimums:

13. Vecums: *

- < 30
- 31 - 40
- 41 – 50
- > 50

14. Izglītība: *

- Vidusskola
- Kolledž
- Bakalauruse kraad
- Magistrikraad

15. Doktora grāds

16. Pilsonība: *

- Lietuvietis/(-e)
- Igaunis/(-iete)
- Latvietis/ (-iete)
- Other:

Vai jums ir kādi papildu komentāri?

E PRIEDAS

Mokslinis straipsnis THE RESEARCH OF SUCCESS FACTORS OF WOMEN LEADERSHIP IN LITHUANIAN E-COMMERCE

THE RESEARCH OF SUCCESS FACTORS OF WOMEN LEADERSHIP IN LITHUANIAN E-COMMERCE

Viktorija RADECKYTĖ¹, Jurgita RAUDELIIŪNIENĖ²

Business Technologies and Entrepreneurship Department, Vilnius Gediminas Technical University
Email: viktorija.radeckyte@stud.vgtu.lt¹, jurgita.raudeliūnienė@vgtu.lt²

Abstract

According to the European Union statistics women are more educated than men but despite that they earn less (Eurostat, 2014). Most of the women face up to *glass ceiling*, *glass cliff* or *glass wall* phenomenon while climbing a career ladder, therefore it is important to find out what leads to women leadership and what are success factors of women leadership. In this research the analysis of scientific literature was made in order to define the meaning of leadership, differences between women and men leadership styles, success factors of women leadership, in addition to, the expert's evaluation was performed for the purpose to analyze success factors of women leadership in Lithuanian e-commerce business. Success factors of women leadership in Lithuanian e-commerce were assigned to five categories: personal, professional, management and social competences as well as external factors. According to the opinions of expert's qualities such as passion for a work, personality, self-awareness, proactivity, quick reaction to changes and stress tolerance are the most important in personal competences category. Professional competences which are significant in e-commerce were mentioned such as continual learning, professional knowledge, digital marketing, visual marketing and focus to a content. Leadership is a part successful management therefore a good leader should inspire and motivate his colleagues, he should be able to become a visionary and inspire other people to follow it, also a successful leader should be able to empower decisions making of employees. Experts estimating social competences underlined the importance of effective communication, networking, collaboration and interpersonal impact. Analyzing the influence of external factors respondents emphasized that support of family members, friends and colleagues, workplace mobility and flexible working hours are the most significant factors for successful women leadership in this category.

Key words: women leadership, factors, e-commerce.

Introduction

Almost 50% of labor market are women based on EU average statistics, however their gross hourly earnings are 16,6% lower than men (Eurostat 2014). Based on Fortune 500 annual ratings women took CEO positions just in 21 companies from 500 in 2016, 4,2% (Fortune 2016). The situation is very similar in Lithuanian companies, because women took CEO positions just in 58 companies from 724 in 2015, 8% (Verslo zinios, 2016). Although, the number of women and men who enter to a labor market is almost the same but just 30% of the women reach middle-managers and 14% – functional managers positions (Verslo Zinios, 2016). In addition to, about 44% of women have third level degree comparing to men it is 10% more (EU average statistics data, 2016) (Eurostat 2017b). The situation is paradoxical because more women than men get higher education degree and usually they demonstrate better learning results but just a small number of women reach C-suite positions and the potential of women knowledge climbing career ladders is not fully used. Scholars analyze a lot of aspects of women leadership in the context of corporations, politics, medicine, military and education meanwhile the topic of successful women leadership in small and medium enterprises operating in e-commerce is not analyzed widely. Regardless the fact this field of business is relatively new but it is expanding very rapidly in the context of 4.0 industrial revolution. Based on Eurostat data e-commerce sales in EU in 2015 comprised 16% of all sales of companies having more than 10 employees, it is 4% more comparing to the data of 2008 (Eurostat 2016b). According to the research made in December of 2016 66% of all internet users in EU bought products or services via the Internet during the 12 months' period, it is 16% more than in

2007 (Eurostat 2016b). Statistical data represents that more and more consumers buy goods and services via the Internet, although not all potential has already been reached. Information technologies and the Internet is the new way for creating business and wealth in the global market in XXI century (Sharif 2015). Digital business, e-commerce, social networks are just few examples of e-business which are used for creating communication strategies, selling goods or services and development of products. E-commerce concept is based on selling goods and services using online platforms, blogs or social networks. E-commerce because of its particularity is perfect for the development of women leadership and for decreasing pay gap between women and men. The main goal of this research is to analyze success factors of women leadership in Lithuanian e-commerce business companies.

1. Theoretical aspects of women leadership

Phrases *glass ceiling*, *glass cliff* or *glass wall* have become very popular during the last 20 years discussing about the obstacles faced up by women climbing career ladders. Definition *glass ceiling* was started to use by journalists in 1980 – 1990, it symbolizes invisible unconquerable barrier which is the obstacle for women to reach positions of managers (Zeng 2011). Hurdles such as a lack of mentorship, challenges of keeping the balance between work and family, gender discrimination create an invisible barrier preventing women from reaching the management level in companies (Acar 2015). *Glass cliff* expression is used analyzing hopeless situations in companies where women leaders manage entities operating in complicated conditions and take C-suite positions in which men leaders have already failed (Glass and Cook 2016; Ryan et al. 2016). It is more difficult to demonstrate successful leadership in this kind of tough situations also because of double standards applied to women and men leaders (Evans 2014).

Scholars discuss about the definition of leadership and factors determining leader's position. Baldoni (2000) has defined a leader like: L – listening and learning from others, E – energizing and motivating, A – acting and aiming benefits for every member of organization, D – development, E – empowerment, R – recognition, acknowledging achievements of colleagues. A leader should not only have particular character's qualities, knowledge and be active but also, he or she should demonstrate great results. Kibort (2002) emphasized that exceptional leaders should stimulate psychological determination in an environment full of challenges, as well as create an inspiring and pleasant atmosphere at a workplace meanwhile improving work efficiency (Kibort 2002). M. Orey (2011) emphasized that great results could be reached just in a particular environment when a leader arouses positive attitude and spirit in each member of a team (Orey 2011). V. Showunmi (2016) made the research and asked women to define the meaning of the leadership. All definitions made by women had common attributes such as: strong orientation to the other people, comprehension and sensitiveness, networking, visionary, following their values (Showunmi et al. 2016a).

Analysis of the leadership's traits were based only on examples of men leadership at the early stage of leadership theory, women were eliminated from researches in order to avoid data inaccuracy (Powell 2011). Despite the fact that nowadays scientific researches are performed without eliminating women but the majority of the leadership theories are based on analysis of men leadership attributes. Authors in their works distinguish two types of leadership: results or relationship orientated. In cases when a leader is orientated to results the main goal of a leader is to ensure that all tasks will be performed in time, when a leader is orientated to an establishment of relationship he or she seeks to involve all team members and to make them feel motivated to perform assigned tasks (Powell 2011). In addition to, different approaches of decision making also depends on the leadership style: democratic leaders involve their employees to a decision-making process, when the autocratic leaders don't.

Also, there are other leadership theories which analyze adjusting different leadership styles in different situations. The theory of situational leadership created by P. Hersey, K. Blanc (Thompson and Vecchio 2009) recommends to apply management methods of high tasks performance – low interpersonal relationship, high tasks performance – high interpersonal relationship, low tasks performance – high interpersonal relationship, low tasks performance – low interpersonal relationship depending on the maturity level and self - sufficiency of employees. The more mature and independent an employee is, the more responsibilities could be given (Powell 2011).

Nowadays transactional and transformational leadership theories are the most popular. Transformational leaders support and motivate their employees to reach common goals of a team or organization instead of attaining their personal goals. Transformational leaders are charismatic, inspirational and motivating, they have mentoring capabilities and influence their colleagues to think and to become more self – sufficient (Powell 2011). This type of leadership is more advantageous to women leaders (Eagly and Carli 2003a). The essence of transactional leadership is two-sided exchange which is beneficial to a leader as well as to a

subordinate (Humphreys 2001). They are dependent on each other, their contribution is clearly defined and an award is explicit too. Transactional leaders are more concentrated to subordinates' responsibilities and to a quality of tasks performed. Transactional leaders stand out with twofold behavior: contingent reward when an employee is evaluated based on results achieved and management by exception when a leader helps to solve problems in case of emergency. *Laissez-faire* leadership style is completely different comparing to transactional and transformational leadership styles. The key of *laissez-faire* leadership is that leaders avoid any responsibilities, decision making, mentoring and influencing their followers (Humphreys 2001; Powell 2011).

The concept of leadership is defined similarly in different works of scholars, emphasizing leader's qualities such as an ability to bring together people, motivate them to reach common goals, to establish and communicate a vision and values of a company, to inspire followers to improve themselves and create interpersonal relations. Scholars analyze a wide variety of leadership theories from democratic or *laissez-faire* leadership to autocratic leadership, although changing forms of business, external and internal environment in companies, developing information technologies lead to understanding that one universal theory of leadership which would be effective in all possible situations and organizations does not exist, therefore it is significant to identify factors which are the success determinants of effective leadership.

Scholars discuss a lot about the features of women and men leadership. Their opinions are controversial, a lot of researches were performed in order to find out the reasons why women do not take managers positions in business and if this situation is related to the style of leadership (Eagly and Carli 2003a; Vecchio 2003). Hernandez Bark *et al.* (2016) found out that women more often use transformational leadership while men's leadership style is based on power motivation (Hernandez Bark *et al.* 2016). These results emphasize two different forms of the leadership: usually men have stronger demand to reach a standing position and to influence other people therefore they use power motivation to become a leader, meanwhile women because of their inborn qualities more often use the principles of the transformational leadership.

Women and men usually apply different types of the leadership based on different role and behavior models traditionally assigned to the certain gender in the society. Generally particular behavior defined as suitable for a man or a woman differs depending on the gender (Bosak and Sczesny 2011). This kind of differentiation of behavior suitable for a man or a woman usually leads to preconception against women leaders because the role model and personal qualities attributed as suitable for a woman differ from features assigned as desirable for a good leader (Eagly and Karau 2002).

The results of the research of Hernandez Bark *et al.* (2016) emphasize that transformational leadership is going to be more and more popular in the future and in order to implement this type of the leadership successfully leaders will have to become more androgynous – to have qualities inherit for the both genders (Hernandez Bark *et al.* 2016; Powell 2011). Due to these changes the meaning of a leadership which was more related to man's qualities (Koenig *et al.* 2011) is transforming to the meaning related more to qualities assigned to the women gender. The aspect of a woman and a leader definitions incompatibility is changing in the meaning of leadership (Hoyt and Murphy 2016). The deeper understanding of the leadership concept can influence women apply the principles of power motivation (Eagly 2007; Hernandez Bark *et al.* 2016).

Usually in the society it is thought that women leaders are keener to use the principles of democratic leadership and man – autocratic. Nevertheless, opinions of scholars are different. The research results of Cuadrado *et al.* (2012) based on the opinion of subordinates underline that women leaders more often apply principles of autocratic leadership and men – democratic (Cuadrado *et al.* 2012b). These results differ completely from traditional understanding of gender stereotypes and the prejudice that women are less categorical than men (Powell 2011). Women who become leaders in traditional organizations more frequently have to prove their power and authority compared to men leaders, therefore women use the attributes of autocratic leadership in order to adapt and take root (Cuadrado *et al.* 2012b). These results are opposite to the results of other researches of scholars who state that women more often follow the values of democratic leadership rather than autocratic, the opposite as men do (Eagly and Johnson 1990; Powell 2011). In addition to, women avoid using the same traditional leadership style which is used by men leaders based on the results of scientific researches made in the field of role congruity theory of prejudice (Eagly and Karau 2002).

Ambiguous researches' results were received making analyzes of the frequency of applying transactional and transformational leadership principles between women and men leaders. Women leaders are considered of using transformational leadership traits more often than men who are usually considered as transactional leadership supporters (Eagly and Carli 2003a). Nevertheless, the frequency of applying the principles of transactional or transformational leadership doesn't depend on a gender of a leader (Cuadrado *et al.* 2012b). However, women are more often considered using negotiating leadership principles than men.

According to the data of European Commission there were 29% of women doing business in EU (2012 m.) and it has increased around 3% since 2008 (European Commission, 2014). Scholars analyze a lot the relation between financial results and a number of women taking manager positions in a company. Non-profit organization Catalyst analyzed revenue's statistics from 1996 to 2000 of the biggest American companies included in the ratings of Fortune 500. The research's results show that financial results of the corporations which are in the top quartile according to the number of women in management position are better than the companies which are in the bottom quartile (Eagly 2007). The justifying results were obtained making comprehensive researches taking into account the size of a company and results of a sector in the corporations included in Fortune 1 000 ratings. The outcomes indicate that financial results are higher in companies which represent women among their executives (Krishnan and Park 2005). Scholars usually analyze and make researches in huge corporations although the usage and development of information technologies have changed the way of management and existing leadership models do not meet the needs of current organizations anymore, therefore the successful leadership strongly depends on an external and an internal environment (Humphreys 2001).

The topics of e-commerce and leadership are extensively analyzed by scholars (White and Smith 2010). Exceptional attention is paid to the analysis of qualities assigned to women and men, analysis of their differences and similarities (Eagly, Johnson, 1990; Cuadrado *et al.*; 2012; Evans, 2014; Artz, 2017). Number of works were published analyzing the case of women executives in the biggest corporations included in Forbes 500 or Fortune 1000 ratings, also analyzing the issues of gender in companies' boards and its influence to corporations' financial indicators (Stainback and Kleiner 2016). In addition to, women leadership is extensively examined in various market sectors: medicine, information technologies, accounting, audit and military as well as women leadership in the context of cultural differences (Broadbent, Kirkham, 2008; Dambrin, Lamber, 2008; Abelson *et al.* 2016; Showunmi, Atewologun and Bebbington, 2016a). Scholars also talk a lot about the phenomenon of *glass ceiling* in their works (Acker 2009; Akpinar-Sposito 2013; Sharif 2015), however women leadership in the context of e-commerce is not analyzed extensively, just few researches were made in the different countries.

W. Zhou and K. Chang (2015) made the qualitative research in e-commerce companies in China and analyzed the phenomenon of *glass ceiling*. The results confirmed that women leaders faced up with difficulties climbing career ladders, also it was described the main traits of women executives – they are well educated and on average 40 years' old (Zhou and Chang 2015). K. Chan *et al.* (2015) made the research of success factors of women leadership in e-commerce in Malaysia, women during in-depth interviews identified innovativeness, creativity, determination and social competences as key factors for successful leadership in e-commerce (Chan *et al.* 2015).

Based on the analysis of scientific literature and classifications used by scholars (Reetz, 1990; Martinkus, Neverauskas, 2002; Raudeliūnienė, Meidutė and Martinaitis, 2012) factors which were identified as the most significant for successful women leadership in e-commerce were grouped to several categories based on its nature: personal, professional, management and social competencies as well as external factors.

Scholars at their works identify personal competencies as one of the most important and the most influencing the successful women leadership. Ambitious help to reach long-term goals, follow them and not to give up when some obstacles occur which are inevitable in business (S. D. Baker and Ezzedeen 2015). Cimirotić *et al.* also emphasize the importance of ambitious and the ability to defend your personal opinion (Cimirotić *et al.* 2017). Ambitious women leaders are able to identify possibilities even in risky situations and use it to prove their abilities (Hurley and Choudhary 2016), although capabilities of identifying and assuming risks are assigned as masculine traits of leadership (Acar 2015; Dambrin and Lamber 2008; Evans 2014). Opposite to the personal traits or professional competencies which can be acquired, the type of personality is inherit competence which directly and indirectly influences the success of women leadership (Bocken, 2015; Baker *et al.* 2016). Charisma is defined as a set of behavior norms and traits of character that attract other people to respect and follow a leader (Powell 2011). DeGroot *et al.* (2000) defined that charismatic leaders are more often considered as successful leaders, i.e. effective work of subordinates, their efforts and satisfaction at work (DeGroot *et al.* 2000). Capabilities to be a good team member, to attract the best talents for common goals achievement, to manage a team effectively and to be able to collaborate (Bullough *et al.* 2017) are extremely important in e-commerce where teams are virtual, from different cultures and different countries based in separate locations. 35 different personal competences were distinguished in scientific literature: a passion for a job (Cimirotić *et al.* 2017), ambitious (Cimirotić *et al.* 2017), age (Subramaniam *et al.* 2013), personality (Cimirotić *et al.* 2017), personal responsibility (Cimirotić *et al.* 2017), charisma (Cimirotić *et al.* 2017), attentiveness (Bullough *et al.* 2017), diplomacy (M Javidan 2016), discipline (Cimirotić *et al.* 2017), innovativeness (Leitch *et al.* 2013), cosmopolitan outlook (M Javidan 2016), independency (Setyaningsih *et al.*

al. 2012), willingness to take on new projects (Coffman and Neuenfeldt 2014), self - development (Evans 2014), honesty (Cimirotić et al. 2017), optimism (Rogers et al. 1997), organizational skills (McGowan et al. 2015b), opportunity focus (Leitch et al. 2013), team player (Dambrin and Lamber 2008; Leitch et al. 2013), celebrating achievements (Evans 2014), readiness to assume risk (Dambrin and Lamber 2008), self-awareness (Kinsaul et al. 2014), reliability (Cimirotić et al. 2017), proactivity (Leitch et al. 2013; McGowan et al. 2015b), productivity (Subramaniam et al. 2013), psychological sense (Henry 2011), self-direction (Eagly 2007), self-marketing (Cimirotić et al. 2017), self-efficacy (Asgari et al. 2012), decision making (Mahmud et al. 2012), strong ethical values (Leitch et al. 2013), ability to adapt not being liked by everyone (Cimirotić et al. 2017), ability to assert oneself (Cimirotić et al. 2017), straightforward (Cimirotić et al. 2017), exactitude (Cimirotić et al. 2017).

Professional competencies are got during the practice and are one of the most important seeking to become a successful leader. Education is one of the key factors helping women to climb a career ladder (Zhou and Chang 2015). Establishment and development of e-business requires not even traditional business knowledge but also deep and specific knowledge related to the internet website, blogging and social media management (Chan et al. 2015). Education and working experience in marketing, information technologies, accounting and finances fields are especially useful launching and managing e-business. The mentorship is another one success factor analyzed by scholars. Informal communication between a mentor, a professional from a particular field who has more experience and knowledge, and a mentee, a young expert seeking for a support and advices for the personal and professional growth, is another one important element of the social capital (Bierema 2016; McGowan et al. 2015b). A mentor because of acquired experience developing business is able to share successful examples and a network and influence mentee to reach established goals (Abelson et al. 2016; Stainback and Kleiner 2016). Minniti et al. (2006) explain that the benefit of the mentorship is the same importance as education or work experience (Allen et al. 2006). Business is coming more and more global therefore a mentor from different cultural environment provides even more superiorities – the possibility to get leadership and business management experience as well as evaluate cultural differences, possibilities, advantages and disadvantages (Stefanco 2017). 24 success factors of professional competences were identified: visible and presence at meetings (Kelly *et al.*; 2010), international working experience (Evans 2010; M Javidan 2016; Stefanco 2017), working experience (Cimirotić et al. 2017; Eagly 2007), power (personal choice) (Kinsaul et al. 2014), living abroad (Stefanco 2017), skills (Mahmud et al. 2012), long working hours (Coffman and Neuenfeldt 2014), education (Setyaningsih et al. 2012; Subramaniam et al. 2013), competence (Evans 2014), having a mentor (Bierema 2016; McGowan et al. 2015b), trainings (Setyaningsih et al. 2012), continual learning (Kemp and Zhao 2016), orientation to results (Bullough et al. 2017), availability 24/7 (Coffman and Neuenfeldt 2014), recognition of achievements (Setyaningsih et al. 2012), professional knowledge (Cimirotić et al. 2017; M Javidan 2016), specific knowledge (Cimirotić et al. 2017), freedom of decision-making (Subramaniam et al. 2013), hard work (Cimirotić et al. 2017), international internship (Stefanco 2017), international business studies (Stefanco 2017), technology-savvy (Stefanco 2017), foreign languages (Stefanco 2017), business savvy (M Javidan 2016).

The improvement of management skills is a part of social skills. Scholars underline that successful women leaders distinguish themselves as effective managers because of ability to influence and motivate their subordinates to reach organization's goals, to be charismatic visionaries changing their organizations (Bullough et al. 2017; Evans 2014). Women are more keen on collaboration, participation and working in teams, they also have better developed social skills (Dambrin and Lamber 2008; Eagly and Johnson 1990), in addition to women have better skills to bring employees together for a teamwork reaching commonly agreed goals and stimulate democratic decision making process (Bullough et al. 2017). Due to these reasons women are considered more diplomatic, it is easier for them to start a conversation with a stranger, to listen and they are ready for a collaboration (Mansour Javidan and Bowen 2013), inherit negotiation skills are also significant for rise of the female leaders (Evans 2014). Women are more inclinable to work with people, meanwhile men – to devices.

In scholars' opinion, the natural capabilities of women are closer to the features of transformational leadership. Yammarino and Dubinsky (1994) emphasize that female leaders have such traits of transformational leadership as: idealized power, influencing motivation, personal engagement and intellectual stimulation (cited by Girdauskiene and Eyvazzade, 2015). Humphreys (2001) confirmed the hypothesis that transformational leadership has a bigger impact on successful development of e-commerce in organizations (Humphreys 2001). Based on the results of quantitative research performed by Girdauskiene and Eyvazzade, successful women leaders have a higher level of engagement, they are professional and caring as well as they have strong orientation to results and ability to take defensive position (Girdauskiene and Eyvazzade 2015). More companies operate in an international business environment due to the process of globalization, business

has been changing its form and moving to the virtual world, therefore the model of transformational leadership which is based on principles of support and attention to people is more favorable to inherent behavior traits to female leaders (Evans 2014).

Women have a higher level of emotional intelligence than men based on surveys' results (Mandell and Pherwani 2003). Scholars underline that women always wanted to lead, however they didn't have possibilities because of political, economic and social reasons. Women leaders also score higher in the fields of communication, active listening, motivating and influencing subordinates and their achievements recognition, in addition to, they are more emphatic and sensitive to their colleagues than men leaders (Evans 2014; Sidani et al. 2015). The high cultural intelligence and the ability to use cultural differences for reaching company's goals is another one advantage of women leaders mentioned in the literature (Evans 2014; M Javidan 2016). The intercultural empathy leads to effective communication and integration of individuals from different cultural environment, ability to understand non-verbal expressions, to create an emotional bond and involve individuals with different cultural background to work together (Bullough et al. 2017; M Javidan 2016). The passion for a diversity is described as a desire to travel and live in other cultural environment, to be interested in different people, in different ways of job performance and the joy to get acquainted with representatives of other cultures (Mansour Javidan and Bowen 2013). The importance of social – cultural environment is proved also in works of other authors. Carrasco et al. (2015) made a survey in 32 countries based on cultural dimensions described by Hofstede (1980), the proportion of women in companies' boards is lower in the societies which are defined as more masculine societies than feminine (Carrasco et al. 2015; Hofstede 1980). Evans (2010) making the analysis of effective leadership factors confirmed that the development of social – cultural environment creates more positive possibilities for women to climb a career ladder (Evans 2010). Informal social communities of school friends, university friends, ex-colleagues, customers, suppliers, social media followers (Bullough et al. 2017; Henry 2011; Sidani et al. 2015; Zhou and Chang 2015) also play significant role in the development of effective social competencies, however some authors distinguish the importance of formal communities – formal business networks such as associations, chamber of commerce, federations. A membership in these formal organizations helps to make connections with more experienced entrepreneurs, to learn from their experience as well as to extend the network of potential partners, suppliers and customers (McGowan et al. 2015a; Showunmi et al. 2016b). 11 success factors in the category of management competences were identified in the studies: proactive in changing top leadership levels (from exclusive to inclusive) (Barnes 2017; Evans 2014), including others in democratic decision making and implementation (Bullough et al. 2017), team building for mutually agreed goals (Bullough et al. 2017), leadership in communities (Newberry 2012), leadership style (Setyaningsih et al. 2012), empowering others to make decisions (Evans 2014), inspiring others (Bullough et al. 2017), listening to and energizing employees (Evans 2014), ability to motivate (Bullough et al. 2017), recognizing achievements of other people (Evans 2014), articulating vision and inspiring others to follow it (Evans 2014). In addition to, there were distinguished 18 social success factors for effective leadership based on scholars' studies: active participation in community activities (Rogers et al. 1997), collaboration (Bullough et al. 2017), interactional skills (Zimmerman and Rappaport 1988), influence of community (Henry 2011), effective communication (Leitch et al. 2013), building effective relationships (Leitch et al. 2013), formal behavior (Zimmerman and Rappaport 1988), informal behavior (Zimmerman and Rappaport 1988), positive recognition (Bullough et al. 2017), role model (Setyaningsih et al. 2012), social – cultural environment (Carrasco et al. 2015; Evans 2014), passion for diversity (M Javidan 2016), supportive (Bullough et al. 2017), compassionate (Bullough et al. 2017), interpersonal impact (M Javidan 2016), interpersonal relationship (Zimmerman and Rappaport 1988), intercultural empathy (M Javidan 2016), formal business networks (McGowan et al. 2015a).

The leadership cannot exist as an independent phenomenon without external environment factors (Bierema 2016). Hurley (2016) analyses which external factors increase the probability for women to reach an executive position. The results show that longer work experience in management position and a higher number of employees in a company increase the probability that a woman will lead a company (Hurley and Choudhary 2016). It was noticed that organizations lead by women have less problems related to the gender inequality – lower pay gap in all levels of a company's hierarchy (Acker 2009). Women can easier climb a career ladder in companies lead by women. On the other hand, the longer years of studies and the number of children in the family have a significant impact on women leaders career (Hurley and Choudhary 2016). The results of the study show that the number of children has the strongest impact, women who don't have any children have the highest probability to reach an executive suit and for women who have more than 4 children such probability is almost equal to 0. Hoobler et al. (2011) and Elejalde-Ruiz (2015) claim that women perform more tasks at home and they dedicate more time for children comparing to men (Elejalde-Ruiz 2015; Hoobler et al. 2011). 41% of women, who have the same responsibilities at work as men do, agree that they accomplish more tasks

related to children at home than men (Berstein 2015). Smith et al. (2010) carried out the study in the countries of the North Europe and found out that the time spent bringing up children had the direct impact to the pay gap and decrease women's possibilities to reach executive positions in companies (White and Smith 2010). Therefore, the mobility of a workplace (Raudeliuniene et al. 2014; Subramaniam et al. 2013) and flexible working hours (Cimirotić et al. 2017; Hurley and Choudhary 2016) give possibilities women leaders to balance their work and private life. Due to the fact that women usually face up more obstacles than men in leader positions, the support of external environment is identified as the extremely significant factor of successful women leadership in authors' studies. The support of family members and friends could be comprehensive and could be provided in different ways, such as helping to do housework, to take care of children or moral support giving advices and sharing an experience (Cimirotić et al. 2017; Kemp and Zhao 2016; McGowan et al. 2015a; Zhou and Chang 2015). In addition to, the support of colleagues is also very significant (Barnes 2017; Cimirotić et al. 2017; Hurley and Choudhary 2016) because the establishment and development of business inevitable depend on formal and informal communities.

Cimirotić et al. (2017) made the empirical research and found out that "a luck" factor – being at the right place at the right moment – is one of the external factor for successful women leadership (Cimirotić et al. 2017). Nevertheless, other authors have the opposite opinions, Nzioka (2013) and Zhong et al. (2011) claim that "the luck" factor doesn't play a vital role climbing a career ladders (Nzioka 2013; Zhong et al. 2011). The success factor could be interpreted differently depending on the gender, women are usually more modest while estimating their achievements at work, therefore the aspect of the luck could be the result of women's modesty, meanwhile men call it "taking the chance" and assigned the factor as the personal competence (Cimirotić et al. 2017). There were distinguished these external success factors based on the analysis of the literature: workplace mobility (Raudeliuniene et al. 2014; Subramaniam et al. 2013), support of colleagues (Barnes 2017; Cimirotić et al. 2017; Hurley and Choudhary 2016), flexible working hours (Cimirotić et al. 2017; Hurley and Choudhary 2016), gender inequality (Subramaniam et al. 2013), luck (Cimirotić et al. 2017), family and friends support (Cimirotić et al. 2017; Kemp and Zhao 2016; McGowan et al. 2015a) a number of children (Hurley and Choudhary 2016).

A wide variety of studies have been made in order to identify success factors of women leadership in e-commerce. The primary list of success factors was made after comprehensive analysis of scholars' researches and it was divided into 5 categories based on the factor's nature: personal competences (35), professional competences (24), social competences (18), management competences (11) and external factors (7).

It was applied expert evaluation method in order to examine 95 success factors. Women who have established their e-business in Lithuania were asked to be the experts in this research. The study was conducted in September 2017, 21 experts participated. The structured survey was made and experts were asked to evaluate success factors of women leadership in Likert Scale [1,4], thereof "1" – unimportant, "2" – more important than unimportant, "3" – important, "4" – very important. Respondents were asked to identify 5 the most important factors in each category and add any others significant factors of successful women leadership which were not mentioned in the survey.

2. Practical aspects of the women's leadership

The results of survey show that almost a half of all respondents (48%) have master's degree, 38% - bachelor's degree, PhD – 9% and 5% other education. Almost a half of experts are under age of 30 years (48%), 38% – from 31 to 40 years old, from 41 to 50 – 9% and 5% older than 50 years.

Experts who participated in the survey were asked to evaluate the importance of personal, professional, social and management competences as well as external factors. Respondents have to estimate each factor in the Likert Scale (very important, important, more important than unimportant, unimportant), thereof "4" means very important, "1" – unimportant.

The analysis of the personal competences shows that the most significant factors for successful women leadership in e-commerce are: the passion for work (3.62), personality (3.52), self-confidence (3.43), personal responsibility (3.38) and high self-esteem (3.33). The least important factors were mentioned: age (1.48), straightforwardness (2.52) and independence (2.62).

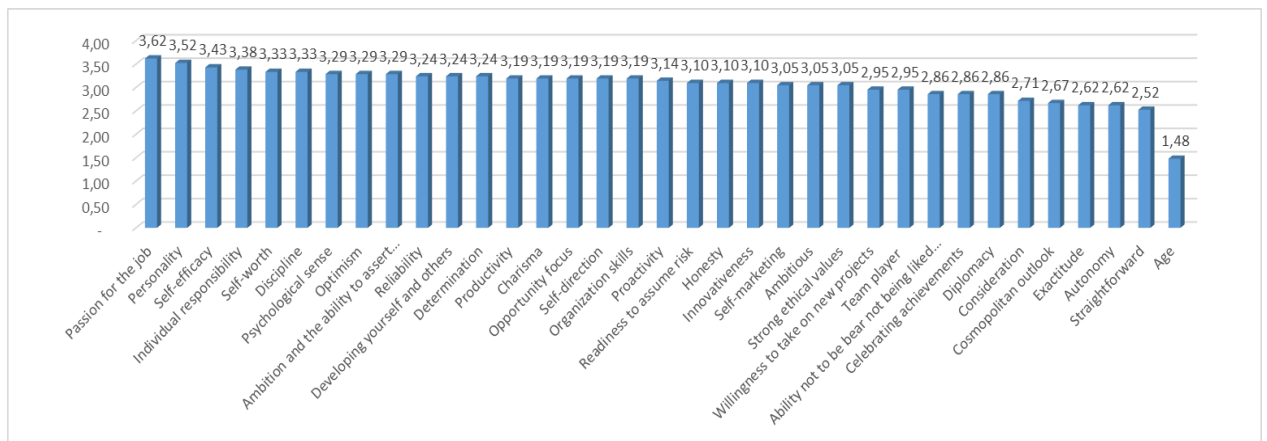


Fig. 1. The distribution of the average evaluation of factors from personal competencies category (created by the Authors)

In order to confirm the list of success factors of women leadership, respondents were asked to identify 5, in their opinion, the most significant factors. The passion for work was mentioned as the most important (I and II places) – defined by respectively 33% and 14% of respondents. In addition to, proactivity (19%), self-marketing, continual learning, cosmopolitan outlook (10%) and opportunity focus (14%) also were defined as important elements. The most significant personal competencies were identified as passion for a work, personality, self-confidence and proactivity after comparing the results of ratings and primary evaluation in the Likert Scale.

The analysis of professional competencies discloses that the most important elements for successful women leadership are continual learning (3.71), knowledge (3.48), competences (3.48), skills (3.43) and freedom to make decisions (3.43). The experts suppose that the least important are international business studies (2.00), availability 24/7 (2.00) and long working hours (1.86).

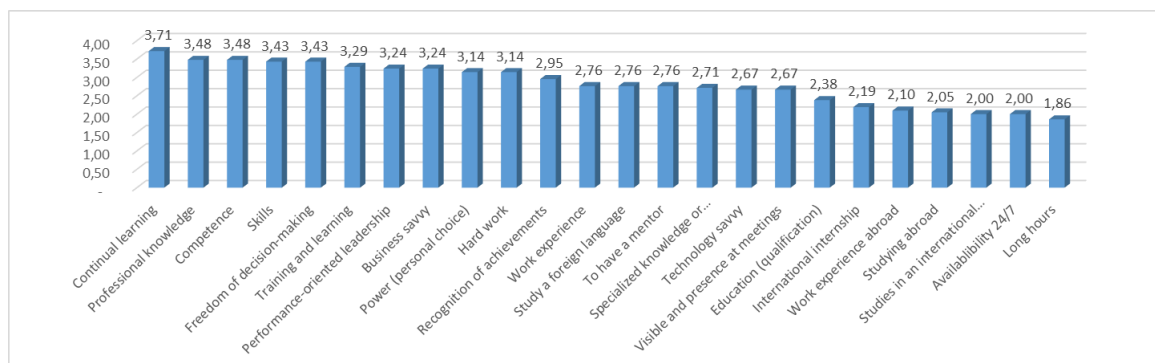


Fig. 2. The distribution of the average evaluation of factors from professional competencies category (created by the Authors)

In addition to, respondents had to distinguish 5 the most important professional competences, in their opinion professional knowledge, skills and hard work (I place), learnings and seminars (II place), continual learning (III place), foreign language, skills, focus to results and competencies (IV place), professional knowledge (V place) are the most important for successful leadership. To sum up all results, it's clear that continual learning and deepening professional knowledge and skills are the most significant elements in the professional competencies category.

Based on surveys' results effective communication (3.76), building effective relationships (3.76), interpersonal relations (3.57), collaboration (3.52) and communication (3.48) are the crucial elements for successful women leadership in social competencies category. A formal behavior (2.76), influence of community (2.71) and active participation in communities were mentioned as the least important factors.

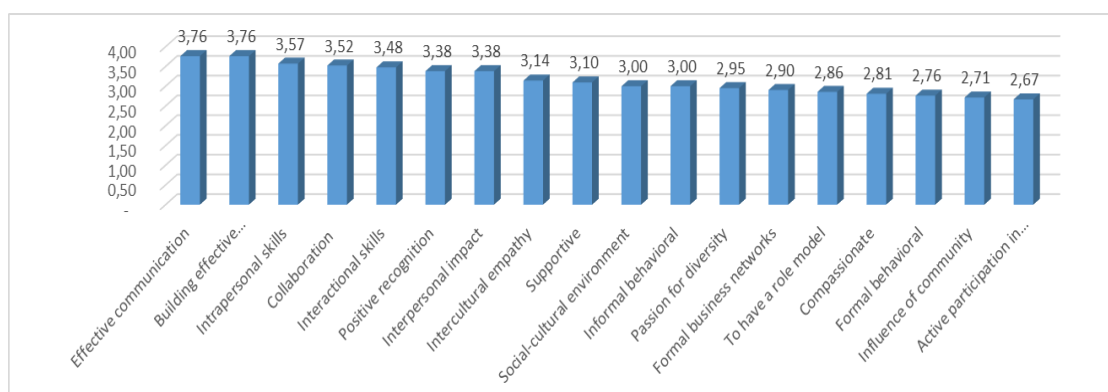


Fig. 3. The distribution of the average evaluation of factors from social competencies category (created by the Authors)

In order to confirm the list of social competencies, experts were asked to define 5 the most important elements: I place – interpersonal impact (29%), II place – effective communication (38%), III place – collaboration (24%), IV place – role model, recognition and effective networking (10%), V place – also effective networking (14%).

Effective communication, collaboration, interpersonal influence, building effective relationships were acknowledged as the most important factors from social competencies category for the successful women leadership in e-commerce after summarizing all results acquired from the experts.

Respondents named that the most significant management factors effecting the women leader's success are ability to inspire (3.76), motivate (3.67) and listen to colleagues (3.57), also to be able to create visions and to inspire people to follow it (3.52), empowering others to make decisions (3.52). The style of leadership (2.95), the adaptability of the style in different situations (3.24) and a leadership in communities (2.90) are the least important factors based on survey's results.

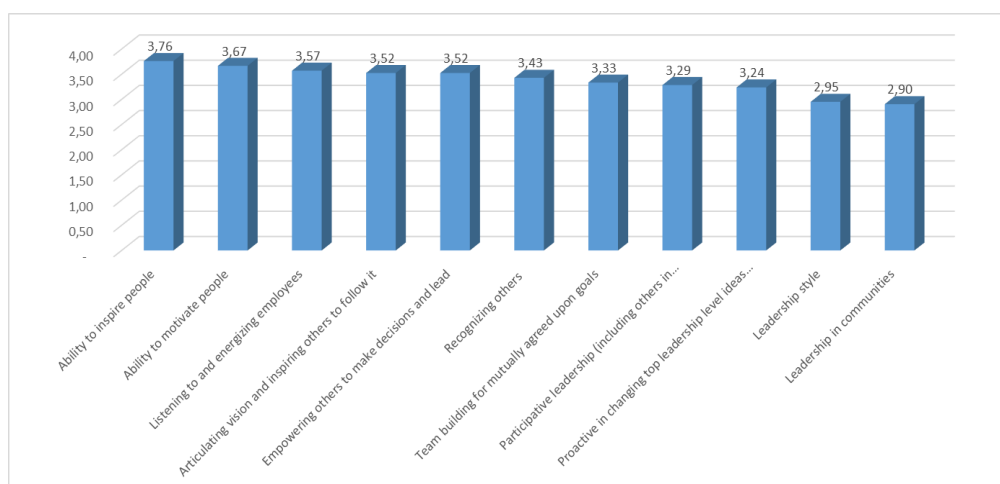


Fig. 4. The distribution of the average evaluation of factors from management competencies category (created by the Authors)

Experts were asked to distinguish 5 the most meaningful elements of management category. 33% of respondents thought that the ability to create a vision and to inspire other people to follow it is the most important factor for the successful leadership, the second and the third places were nominated to “the ability to motivate colleagues” – 24%, “the ability to inspire people” – was placed to 4th place (19%) and 5th place – acknowledgment of achievements of colleagues (24%). Experts underlined that successful women should be able to inspire, motivate colleagues, to acknowledge their achievements and empower subordinates to make decisions, also to become visionary and to inspire colleagues to believe in it and to follow it.

In respondents' opinion, the support of a family members (3.57), friends and colleagues (3.24) plays the vital role for a successful women leadership, as well as other external elements such as a mobile workplace, flexible working hours (3.00) and gender inequality (2.43), which influence women to put more efforts

reaching the established goals. The luck (2.33) and a number of children (1.62) were mentioned as the smallest influencers.

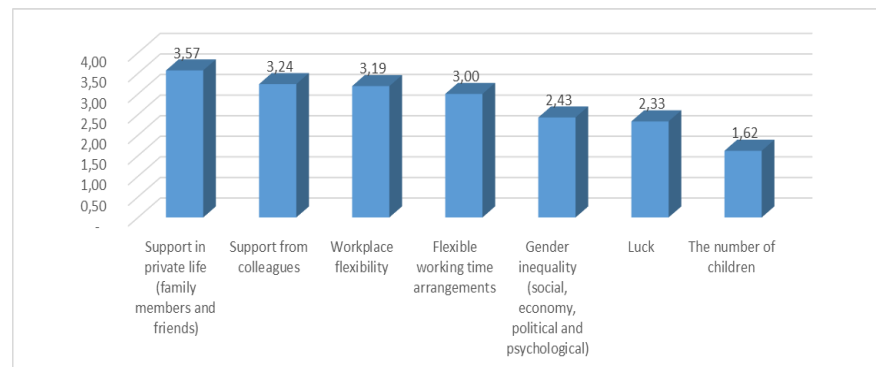


Fig. 5. The distribution of the average evaluation of external factors (created by the Authors)

29% of respondents think that the mobility of a workplace and the support of family and friends are the most important external factors. The support of colleagues was mentioned by 38% of experts as the second most significant element, the mobile workplace and flexible working hours were placed at 3rd and 4th places correspondently. It was noticed the difference between the results got from the rating method and mathematical average method, experts identified “a luck” factor as important using ratings method meanwhile results acquired using the mathematical average method show that this factor is not significant. To sum up all results got, these external factors were identified as the most important according to the opinion of the experts: the support of a family members, friends and colleagues, the mobility of the workplace, the flexible working hours and the luck.

The open question was presented to the experts and asked to indicate additional significant success factors which were not mentioned in the survey. This question was answered by 76% of the respondents. The primary list was supplemented by 5 new success factors. Based on the survey’s results the primary list of success factors of women leadership in e-commerce was edited eliminating unimportant factors and adding supplementary factors identified by the experts. The revised list comprises from 25 success factors divided into few categories: personal competences (6), professional competences (6), social competences (4), management (4) competences and external factors (5). The final list of success factors of women leadership in e-commerce in Lithuania was made based on the survey’s results.

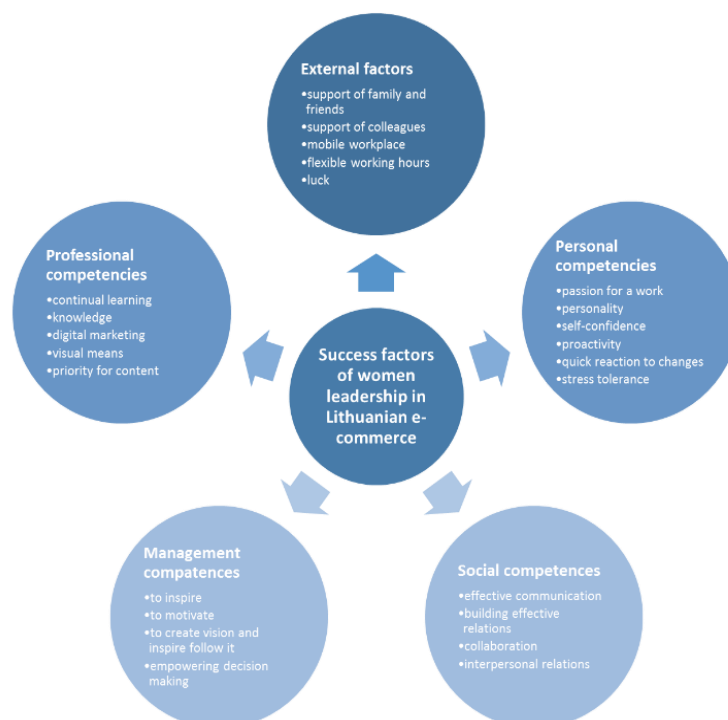


Fig. 6. Success factors of women leadership in Lithuanian e-commerce (created by the Authors)

Successful leaders stand out because of their passion for a job, personality, confidence, proactivity, quick reaction to changes and tolerance to stress taking into account personal competencies category. Experts underlined the importance of professional competences in e-commerce field such as continual learning, professional knowledge, digital marketing, understanding of visual means and the priority for a content development. The leadership takes the meaningful part of the management therefore experts stated that the ability to inspire and motivate colleagues, to become a visionary and to inspire subordinates to believe and follow it, as well as empowering people to make decisions are the most significant factors in management competencies category. Social competences also were evaluated in the survey and it was found out that effective communication, building effective relationships, collaboration and interpersonal skills are the most significant for successful women leadership in e-commerce. Experts were analyzing various external factors and distinguished the most important such as family, friends and colleagues support, the mobility of a workplace and flexible working hours.

Conclusions

The phenomenon of *glass ceiling*, *glass cliff* or *glass wall* are often used in scholars' works analyzing the topic of women leadership in business in order to describe unseen but existing obstacles faced up by women climbing career ladders. Despite the fact that nowadays the topic of gender inequality is frequently discussed, the problems of pay gap between men and women and a lack of women leaders in executive positions are still relevant problems in the Western world in XXI century. The concept of leadership is defined as the ability to unite and motivate people to work together for a common goal, to create interpersonal relations, to establish a vision and influent subordinates to follow it. Authors have created different theories of the leadership emphasizing different traits: democratic, autocratic, transformational, transactional, *laissez-faire*, situation leadership. Each style of the leadership has its own advantages and disadvantages, one universal leadership style suitable for all situations and organizations does not exist. The only way to become effective leader is to be able to identify different situations and to manage it adapting different styles of the leadership.

Scholars analyze the features of women and men leadership, however their opinions and results are controversial. Usually women leadership is assigned to the transformational leadership style (Eagly and Carli 2003a; Hernandez Bark et al. 2016), women are more empathetic and not as categorical as men are (Powell 2011), although some authors discuss that women are usually inclined to use the autocratic leadership style (Cuadrado et al. 2012b) in order to be accepted and respected in the world ruled by men. In addition to, in the studies analyzing role congruity theory of prejudice it is underlined that women avoid adapting leadership style which is used by men leaders (Eagly and Karau 2002). Different results of scholars' theories and surveys lead to the conclusion that the successful leadership is a result of complex behavior which is adapted to particular situations and has different features assigned to typical masculine and feminine behavior and does not depend on a leader's gender.

Analysis of the successful women leadership include a wide variety of different factors described in scholars' studies, based on nature and meaning of factors they can be attributed to the personal, professional, social and management competencies or external factors categories. The category of personal competencies includes success factors such as: a passion for a work, self-confidence, optimism, reliability, charisma, diplomacy, cosmopolitan outlook, opportunities orientated, ambitious, discipline and others. Success factors assigned to the professional competencies category are: professional knowledge, education, results orientated, foreign languages, technology – savvy, hard work and others. The leadership is the part of management duties for successful its fulfillment leaders should be able to inspire, motivate and listen to employees, to acknowledge their achievements, to build a team for reaching common goals, to create a vision and inspire subordinates to follow it, to empower people to make decisions and others. The leadership cannot exist as a separate independent element which is not influenced by external factors, therefore authors have identified external successful leadership factors: a support of a family or friends, a support of colleagues, workplace mobility, flexible working hours, a gender inequality, luck and a number of children. Traits which were considered as disadvantages of women creating obstacles them to become successful leaders now because on the changing organizations and generations of employees are becoming advantages helping women to climb career ladders, to reach for executive positions or to create their own businesses in the global world.

21 experts participated in the research of success factors of women leadership in Lithuanian e-commerce business. Experts are women who have established e-commerce businesses in Lithuania, they evaluated the primary list of factors and were asked to supplement the list by additional factors which are significant but were not mentioned in the primary list. The model of success factors of women leadership in Lithuanian e-commerce was made based on the results of the survey. A passion for a work, personality, self-confidence, proactivity, quick reaction to changes and tolerance to stress are the most significant factors in personal competencies category identified by the experts. Professional competencies are extremely important in e-commerce, the experts underlined the significance of continual learning, professional knowledge, digital marketing, understanding of visual means and priority to creating a content. A leadership is a part of management process therefore the ability to inspire and motivate subordinates, to create vision and to influence other people to follow it and to reach common goal, empowering employees to make decisions are the most significant success factors in the professional competencies category. Analyzing social competencies experts underlined the importance of effective communication, building effective relationships, collaboration and interpersonal impact for the successful leadership. Also, the experts emphasized significant external factors: a support of a family and friends, a support of colleagues, a mobile workplace and flexible working hours. However, more research is needed to confirm results obtained because the survey was made just in the one country. Seeking to eliminate limitations the number of experts from Lithuania should be increased or the survey should be performed expanding geography and analyze success factors of women leadership in e-commerce of markets which are culturally similar.

References

- Abelson, J. S., Chartrand, G., Moo, T. A., Moore, M., & Yeo, H. (2016). The climb to break the glass ceiling in surgery: trends in women progressing from medical school to surgical training and academic leadership from 1994 to 2015. *American Journal of Surgery*, 212(4), 566–572.e1. doi:10.1016/j.amjsurg.2016.06.012
- Acar, F. P. (2015). Gender Differences in Promotions to Top Level Management Positions : An Examination of Glass Cliff in the IT Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 223–230. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.362
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2), 199–217. doi:10.1016/j.socotra.2009.03.004
- Akpınar-Sposito, C. (2013). Career barriers for women executives and the glass ceiling syndrome: The case study comparison between French and Turkish women executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 488–497. doi:10.1016/j.sbspro.2013.04.053
- Allen, E. I., Langowitz, N., & Minniti, M. (2006). Global Entrepreneurship Monitor. 2006 Report on Women and Entrepreneurship, 40. <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/gem-2006-women-entrepreneurship-report.pdf>
- Artz, B. (2017). Gender and entrepreneurial success: evidence from survey data. *Applied Economics Letters*, 24(3), 163–166. doi:10.1080/13504851.2016.1173173
- Asgari, S., Dasgupta, N., & Stout, J. G. (2012). When do counterstereotypic ingroup members inspire versus deflate? The effect of successful professional women on young women's leadership self-concept. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(3), 370–383. doi:10.1177/0146167211431968
- Baker, D. F., Larson, L. M., & Surapaneni, S. (2016). Leadership intentions of young women. The direct and indirect effects of social potency. *Journal of Career Assessment*, 24(4), 718–731. doi:10.1177/1069072715616124
- Baker, S. D., & Ezzedeen, S. R. (2015). The Glass Ceiling and Executive Careers : Still an Issue for Pre-Career Women, 42(5), 355–369. doi:10.1177/0894845314566943
- Barnes, J. (2017). Climbing the Stairs to Leadership: Reflections on Moving Beyond the Stained-Glass Ceiling. *Journal of Leadership Studies*, 10(4), 47–53. doi:10.1002/jls.21503
- Bernstein, E. (2015). In Two-Career Marriages, Women Still Do More of the Work at Home. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/in-two-career-marriages-women-still-do-more-of-the-work-at-home-1443600654>
- Bierema, L. L. (2016). Women's Leadership: Troubling Notion of "Ideal" (Male) Leader. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 119–136. doi:10.1177/1523422316641398
- Bocken, N. M. P. (2015). Sustainable venture capital - Catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647–658. doi:10.1016/j.jclepro.2015.05.079

- Bokharæ, N. M., & Parvaneh, G. (2016). E-Entrepreneur Critical Success Factors for e-Entrepreneurship in the Virtual World. In S. Grant, KA; Wise (Ed.), *PROCEEDINGS OF THE 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP (ICIE 2016)* (pp. 297–306). Toronto, CANADA.
- Bosak, J., & Sczesny, S. (2011). Exploring the dynamics of incongruent beliefs about women and leaders. *British Journal of Management*, 22(2), 254–269. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00731.x
- Broadbent, J., & Kirkham, L. (2008). Glass ceilings, glass cliffs or new worlds?: Revisiting gender and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 465–473. doi:10.1108/09513570810872888
- Bullough, A., Moore, F., & Kalafatoglu, T. (2017). Research on women in international business and management: then, now, and next. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 211–230. doi:10.1108/CCSM-02-2017-0011
- Carrasco, A., Francoeur, C., Labelle, R., Laffarga, J., & Ruiz-Barbadillo, E. (2015). Appointing Women to Boards: Is There a Cultural Bias? *Journal of Business Ethics*, 129(2), 429–444. doi:10.1007/s10551-014-2166-z
- Chan, K. L. G., Selvadurai, S., Bahiyah, A. H., & Nurdin, G. (2015). Women online entrepreneurship and social environment in Malaysia: Some preliminary findings. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(2), 10–21.
- Chivickas, E., & Raudeliūnienė, J. (2007). Žmogiškųjų išteklių potencialo vertinimo sistema viešajame sektoriuje, 44–53. <http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/view/46>
- Cimirotić, R., Duller, V., Feldbauer-Durstmüller, B., Gärtner, B., & Hiebl, M. R. W. (2017). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations. *Management Research Review*, 40(2), 165–194. doi:10.1108/MRR-10-2014-0233
- Coffman, J., & Neuenfeldt, B. (2014). Everyday Moments of Truth: Frontline managers are key to women's career aspirations, 1–16.
- Commission, E. (2014). *Statistical Data on Women Entrepreneurs in Europe*.
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. F. (2012a). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083–3113.
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. F. (2012b). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083–3113. doi:10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x
- Dambrin, C., & Lamber, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474. doi:10.1108/09513570810872897
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 356–372. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234.x
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12. doi:10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003a). Finding gender advantage and disadvantage : Systematic research integration is the solution, 14, 851–859. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.003
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003b). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. doi:10.1037/0033-2909.108.2.233
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. doi:10.1037/0033-295X.109.3.573
- Elejalde-Ruiz, A. (2015). C-suite barrier: Fewer women than men actually reach for it.
- Eurostat. (2014). Gender statistics. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics#Gender_overall_earnings_gap
- Eurostat. (2016a). E-commerce enterprises. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics
- Eurostat. (2016b). E-commerce statistics for individuals. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals
- Eurostat. (2017a). Gender pay gap statistics. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics
- Eurostat. (2017b). Gender statistics. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics

- explained/index.php/Gender_statistics. Accessed 25 October 2017
- Evans, D. (2010). Aspiring to leadership . *Cross Cultural Management: An International Journal*, 138(4), 431–367. doi:10.1108/13527601011086577
- Evans, D. (2014). Aspiring to Leadership... A Woman's World? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 543–550. doi:10.1016/j.sbspro.2014.07.077
- Fabinska, M. (2016). Women – s road to business success in the era of equal opportunities policy. *Entrepreneurship: Antecedents and Effects* ("Przedsiębiorczość Międzynarodowa", vol. 2, no. 2), 2(2), 11–25.
- Fedi, A., & Rollero, C. (2016). If Stigmatized , Self-Esteem Is not Enough : Effects of Sexism , Self-Esteem and Social Identity on Leadership Aspiration. *Europe's Journal of Psychology*. doi:10.5964/ejop.v12i4.984
- Fortune. (2016). The Percentage of Female CEOs in the Fortune 500 Drops to 4%. <http://fortune.com/2016/06/06/women-ceos-fortune-500-2016/>
- Ginevičius, R., & Podvezko, V. (2008). Daugiakriterinio vertinimo taikymo galimybės kiekybiniam socialinių reiškinių vertinimui. *Verslas: teorija ir praktika*, 9(2), 81–87. doi:10.3846/1648-0627.2008.9.81
- Girdauskiene, L., & Eyvazzade, F. (2015). The Profile of an Effective Female Leadership in Multicultural Context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 11–20. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.323
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top : Understanding women – s challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63. doi:10.1016/j.leaqua.2015.09.003
- Henry, H. M. (2011). Egyptian women and empowerment: A cultural perspective. *Women's Studies International Forum*, 34(3), 251–259. doi:10.1016/j.wsif.2011.03.001
- Hernandez Bark, A. S., Escartín, J., Schuh, S. C., & van Dick, R. (2016). Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 473–483. doi:10.1007/s10551-015-2642-0
- Hofstede, G. H. . J. W. B. W. J. L. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, Women, And leadership. *Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399. doi:10.1016/j.leaqua.2015.11.002
- Hoobler, J., Lemmon, G., & Wayne, S. (2011). *Women's underrepresentation in upper management: New insights on a persistent problem. Organizational Dynamics* (Vol. 40). doi:10.1016/j.orgdyn.2011.04.001
- Humphreys, J. H. (2001). Transformational and Transactional Leader Behavior. *Journal of Management Research*, 1(2001 May-August), 149–159.
- Hurley, D., & Choudhary, A. (2016). Factors influencing attainment of CEO position for women. *Gender in Management: An International Journal*, 31(4), 250–265. doi:10.1108/GM-01-2016-0004
- Ilsever, J., & Ilsever, O. (2016). DOES TRANSFORMATION LEADERSHIP PROMOTE INNOVATION PRACTICES IN E-COMMERCE. *Business Studies Journal*, 8(2), 30–35.
- Javidan, M. (2016). Mind the Gap: Gender Differences in Global Leadership Self Efficacies. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 59–73. doi:10.5465/amp.2015.0035.
- Javidan, M., & Bowen, D. (2013). The "Global Mindset" of managers: What it is, why it matters, and how to develop it. *Organizational Dynamics*, 42(2), 145–155. doi:10.1016/j.orgdyn.2013.03.008
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
- Kelly, E. L., Ammons, S. K., Chermack, K., & Moen, P. (2010). Gendered Challenge, Gendered Response. *Gender & Society*. doi:10.1177/0891243210372073
- KELLY, E. L., AMMONS, S. K., CHERMACK, K., & MOEN, P. (2010). GENDERED CHALLENGE, GENDERED RESPONSE: Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization. *Gender & society : official publication of Sociologists for Women in Society*, 24(3), 281–303. doi:10.1177/0891243210372073
- Kemp, L. J., & Zhao, F. (2016). Personnel Review Influences of cultural orientations on Emirati women's careers Influences of cultural orientations on Emirati women's careers. *Personnel Review Personnel Review*, 45(5), 1010–1028. doi:10.1108/PR-08-2014-0187
- Kendall, M. G. (1948). *Rank correlation methods*. London: Oxford, England: Griffin.
- Kibort, P. (2002). The written word : Literature and leadership. *The Physician executive*, 76, 10–35.
- Kinsaul, J. A. E., Curtin, L., Bazzini, D., & Martz, D. (2014). Empowerment, feminism, and self-efficacy: Relationships to body image and disordered eating. *Body Image*, 11(1), 63–67. doi:10.1016/j.bodyim.2013.08.001

- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. doi:10.1037/a0023557
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women - On top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712–1720. doi:10.1016/j.jbusres.2004.09.003
- Leitch, C. M., McMullan, C., & Harrison, R. T. (2013). The Development of Entrepreneurial Leadership: The Role of Human, Social and Institutional Capital. *British Journal of Management*, 24(3), 347–366. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00808.x
- Mahmud, S., Shah, N. M., & Becker, S. (2012). Measurement of Women's Empowerment in Rural Bangladesh. *World Development*, 40(3), 610–619. doi:10.1016/j.worlddev.2011.08.003
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387–404. doi:10.1023/A:1022816409059
- Martinkus, B., Neverauskas, B., S. A. (2002). Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas.
- McGowan, P., Cooper, S., Durkin, M., & O'Kane, C. (2015a). The Influence of Social and Human Capital in Developing Young Women as Entrepreneurial Business Leaders. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 645–661. doi:10.1111/jsbm.12176
- McGowan, P., Cooper, S., Durkin, M., & O'Kane, C. (2015b). The Influence of Social and Human Capital in Developing Young Women as Entrepreneurial Business Leaders. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 645–661. doi:10.1111/jsbm.12176
- Newberry, J. (2012). Empowering Children, Disempowering Women. *Ethics and Social Welfare*, 6(3), 247–259. doi:10.1080/17496535.2012.704057
- Nzioka, A. M. (2013). Hotel General Managers Perception of Factors Related To Women Career Progression in the Hospitality Industry At the Coast Region of Kenya . Department of Hospitality Management a Research Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Award O, (September).
- Orey, M. (2011). Results based leadership, 149.
- Powell, G. N. (2011). The gender and leadership wars. *Organizational Dynamics*, 40(1), 1–9. doi:10.1016/j.orgdyn.2010.10.009
- Raudeliuniene, J., Dzemyda, I., & Kimpah, J. (2014). Factors for assessment of women empowerment: theoretical approach. In *International Scientific Conference Business and Management 2014*.
- Raudeliūnienė, J., Meidutė, I., & Martinaitis, G. (2012). Evaluation system for factors affecting creativity in the lithuanian armed forces. *Journal of Business Economics and Management*, 13(1), 148–166. doi:10.3846/16111699.2011.639797
- Reetz, L. (1990). The importance of key-qualifications for vocational education and training.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence , explanations , and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446–455. doi:10.1016/j.leaqua.2015.10.008
- Rogers, E. S., Chamberlin, J., Ellison, M. L., & Crean, T. (1997). A consumer-constructed scale to measure empowerment among users of mental health services. *Psychiatric Services*, 48(8), 1042–1047. doi:10.1176/ps.48.8.1042
- Setyaningsih, S., Rucita, C. ., Hani, U., & Rachmania, I. N. (2012). Women Empowerment through Creative Industry: A Case Study. *Procedia Economics and Finance*, 4(Icsmed), 213–222. doi:10.1016/S2212-5671(12)00336-X
- Shahtalebi, S., Yarmohammadian, M. H., & Sima, A. (2011). Women's success factors from leadership in higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 3644–3647. doi:10.1016/j.sbspro.2011.04.349
- Sharif, M. Y. (2015). Glass Ceiling , the Prime Driver of Women Entrepreneurship in Malaysia : A Phenomenological Study of Women Lawyers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169(August 2014), 329–336. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.317
- Showunmi, V., Atewologun, D., & Bebbington, D. (2016a). Ethnic, gender and class intersections in British women's leadership experiences. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(6), 917–935. doi:10.1177/1741143215587308
- Showunmi, V., Atewologun, D., & Bebbington, D. (2016b). Ethnic , gender and class intersections in British women ' s leadership experiences, 44(6), 917–935. doi:10.1177/1741143215587308
- Sidani, Y. M., Konrad, A., & Karam, C. M. (2015). From female leadership advantage to female leadership deficit. *Career Development International*, 20(3), 273–292. doi:10.1108/CDI-01-2014-0009
- Stainback, K., & Kleiner, S. (2016). Women in Power: Undoing or redoing the Gendered organization?

- Gender & Society*, 30(1), 109–135. doi:10.1177/0891243215602906
- Stefanco, C. J. (2017). Beyond Boundaries: Millennial Women and the Opportunities for Global Leadership. In *Journal of Leadership Studies* (Vol. 10, pp. 57–62). Wiley Subscription Services, Inc. doi:10.1002/jls.21505
- Subramaniam, G., Tan, P.-L., Maniam, B., & Ali, E. (2013). Workplace Flexibility, Empowerment and Quality of Life. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 105, 885–893. doi:10.1016/j.sbspro.2013.11.090
- Subramaniam, G., Tan, P.-L., Maniam, B., Ali, E., Setyaningsih, S., Rucita, C. ., et al. (2016). Everyday Moments of Truth: Frontline managers are key to women's career aspirations. *British Journal of Management*, 40(2), 885–893. doi:10.1177/1523422316641398
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *Leadership Quarterly*, 20(5), 837–848. doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.014
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*.
- Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and Leadership Styles: A Meta-Analysis of Research Published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3–18. doi:10.2466/pr0.94.1.3-18
- Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *Leadership Quarterly*, 14(6), 835–850. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.005
- White, G. L., & Smith, K. H. (2010). Leadership Characteristics and Team Outcomes in the Development of a Marketing Web Page. *Journal of International Technology and Information Management*, 19(3), 99–117.
- Zeng, Z. (2011). The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research*. doi:10.1016/j.ssresearch.2010.06.012
- Zhong, Y., Couch, S., & Blum, S. C. (2011). Factors affecting women's career advancement in the hospitality industry: Perceptions of students, educators and industry recruiters. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 23(4), 5–13. doi:10.1080/10963758.2011.10697015
- Zhou, W., & Chang, K. (2015). Patterns of Female Senior Business Leadership in E-Commerce Companies China, (Emeeit), 452–455.
- Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16(5), 725–750. doi:10.1007/BF00930023
- Zinios, V. (2016). Metų CEO rinkimai: antrame etape liko 8 kandidatai. *Verslo žinios*. <http://www.vz.lt/vadyba/verslo-valdymas/2016/06/07/metu-ceo-rinkimai-antrame-etapeliko8-kandidatai>