

Artykuł nadesłany: 2 listopada 2022; poprawiony: 1 lutego 2023; zaakceptowany: 19 lutego 2023

DOI: 10.33119/EEIM.2022.66.4

Lemieszkiewicz, K. (2022). Przywództwo kobiet w czasie pandemii COVID-19 – analiza na przykładzie branży FMCG. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 66(4), 49–64.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/3276>

Przywództwo kobiet w czasie pandemii COVID-19 – analiza na przykładzie branży FMCG

KAROLINA LEMIESZKIEWICZ

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Od momentu wybuchu pandemii COVID-19 w obszarze przywództwa zaszło wiele zmian. Praca wykonywana zdalnie lub hybrydowo na dobre zastąpiła już tradycyjną pracę biurową, co w ogromnym stopniu zmieniło zachowania przywódcze. W artykule zaprezentowano wpływ skutków pandemii na przywództwo kobiet oraz zidentyfikowano kluczowe wyzwania. W tym celu przeprowadzono badanie ankietowe skupiające się na grupie menedżerek z firm branży FMCG. Zaprezentowane wnioski z badania stanowią swoisty punkt wyjścia do dalszych rozważań skupionych na przywództwie kobiet z branży FMCG oraz jego transformacji w czasach pandemicznych.

Słowa kluczowe: pandemia COVID-19, przywództwo, kobiety, wyzwania przywódcze, FMCG

Kody klasyfikacji JEL: M10, M50, M54

Wprowadzenie

Funkcjonowanie organizacji w dzisiejszym świecie jest związane z ciągłym dostosowywaniem się do zmian w ich otoczeniu. Obecnie firmom zagrażają niezależne od nich czynniki, takie jak kryzysy polityczne, humanitarne, ekonomiczne, wojny, katastrofy czy konflikty o podłożu religijnym. Jednymi z najważniejszych czynników otoczenia mających obecnie wpływ na działanie organizacji są skutki pandemii COVID-19. Od momentu odnotowania pierwszego w Polsce przypadku zachorowania w marcu 2020 r., którą to datę przyjmuje się za początek pandemii, sytuacja w kraju zmieniła się diametralnie. Strata zasobów ekonomicznych, spadek poziomu życia czy ograniczenie praktyk społecznych to niektóre z najistotniejszych społecznych problemów spowodowanych pandemią. Zarówno czynniki ekonomiczne, jak i społeczne przyczyniają się do tego, że w organizacjach zachodzą zmiany, które z kolei powodują zmiany w przywództwie. Dlatego też kluczowe jest ich zidentyfikowanie oraz zdefiniowanie poziomu ich wpływu.

Organizacje dynamicznie się zmieniają z powodu działania różnych czynników, które wywierają na nie wpływ w mniejszym lub większym stopniu. Różne zdarzenia, w zależności od siły swojego oddziaływania, doprowadzają do wymuszonej zmiany lub zaistnienia nowych zachowań, procesów, reguł czy też zdarzeń. Opisuje to teoria *Event System Theory* (Morgeson, Mitchell, Liu, 2015), skupiająca się na współzależności między siłą zdarzenia a czynnikami przestrzennymi i czasowymi, które determinują powstanie zmiany. Kluczowym krokiem jest identyfikacja i dokładne zdefiniowanie wydarzenia oraz próba zbadania jego skutków.

Niewątpliwie wybuch pandemii COVID-19 to zdarzenie, które wpłynęło na organizacje na całym świecie i doprowadziło do nieodwracalnych zmian. Mimo że obecnie przypadków zakażeń jest coraz mniej, niemal każda organizacja wciąż boryka się z negatywnymi skutkami pandemii, które będą odczuwane jeszcze przez lata. Szybko zmieniający się charakter kryzysu popandemicznego wymaga od przywódczyń i przywódców stojących na czele organizacji elastyczności w działaniu i myśleniu (Ramachandran, 2020).

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja zmian, które zaszły w przywództwie kobiet piastujących stanowiska menedżerskie w firmach z branży produktów szybko zbywalnych (ang. *fast-moving consumer goods*, FMCG). Kluczowym aspektem będzie zdefiniowanie wyzwań, jakie stanęły przed badaną grupą w dobie pracy wirtualnej. Analizie zostaną także poddane osobiste odczucia przywódczyń i zmiany w zachowaniu, które zaszły pod wpływem wybuchu pandemii i jej długofalowych skutków.

Przywództwo w czasie pandemii COVID-19

Funkcjonowanie współczesnych organizacji jest związane z ciągłym dostosowywaniem się do chaosu oraz zmian występujących w otoczeniu. W dzisiejszym świecie na działanie firm mogą wpływać niezależne od nich czynniki, np.:

- wojny;
- kataklizmy;
- epidemie;
- kryzysy polityczne;
- kryzysy humanitarne;
- kryzysy ekonomiczne.

Naturalnie czynników tych może być znacznie więcej i mogą one występować w mniejszej skali niż wymienione wyżej. Należy jednak mieć na uwadze fakt, że chaos występujący w otoczeniu organizacji jest nieunikniony, owo otoczenie ma bowiem następujące cechy:

- nie można, wyłączając daleko idące uproszczenia, opisać go w sposób liniowy ze względu na wielkość czynników zarówno mikroekonomicznych, jak i makroekonomicznych;
- nie można go ograniczyć, ponieważ zawsze pojawi się nieprzewidziany czynnik zewnętrzny, który wywrze na nie ogromny wpływ;
- nawet jedna nieznacząca zmiana z pozoru mało istotnego czynnika otoczenia może powodować znaczące zmiany dla całej organizacji (Mularczyk, 2005).

Biorąc to pod uwagę, należy zauważyć niepewność współczesnych organizacji. Przy planowaniu wizji, strategii i rozwoju zarządzający w organizacjach nie są w stanie przewidzieć wszystkich czynników, które mogą mieć wpływ na daną firmę i realizację jej planów oraz celów. Przedsiębiorstwa, które rozwijają się i osiągają sukcesy niezależnie od zewnętrznych okoliczności, to takie, które mają prawdziwe liderki i liderów (Wachowiak, 2021). Jednym z najważniejszych obecnie czynników otoczenia mających wpływ na funkcjonowanie organizacji jest pandemia COVID-19. Jej skutki do dziś dotyczą społeczeństwo nie tylko bezpośrednio w obszarze zdrowotnym, lecz także pośrednio. Do kluczowych społecznych kosztów COVID-19 zalicza się:

- spadek poziomu życia;
- stratę zasobów ekonomicznych;
- ograniczenie praktyk społecznych;
- przeniesienie życia społecznego do cyfrowej rzeczywistości;
- wzrost poczucia zagrożenia, stresu;
- negatywny wpływ na zdrowie psychiczne (Długosz, 2021).

Wyżej wymienione czynniki dotyczą ogółu społeczeństwa, szczególną uwagę należy jednak zwrócić na kobiety, które zostały znacząco dotknięte skutkami pandemii COVID-19, zwłaszcza jeżeli chodzi o ich życie zawodowe. Jak pokazują badania przeprowadzone przez Deloitte (2021), najbardziej odczuły je menedżerki średniego szczebla, szczególnie te w wieku 30–40 lat. Wynika to z faktu, że zazwyczaj mają one już rodziny oraz są na ważnym etapie swojej kariery, często obejmując stanowiska kierownicze. W efekcie są one obciążone obowiązkami zarówno domowymi, jak i zawodowymi.

W raporcie Deloitte (2021) przedstawiono dodatkowe dane, które obrazują negatywny wpływ pandemii na życie kobiet:

- ponad 70% respondentek uważa, że ma mniej czasu na to, aby zadbać o swoje zdrowie, samopoczucie lub zająć się hobby;
- niemal 70% respondentek przyznaje, że w pandemii ma więcej obowiązków domowych, takich jak gotowanie czy sprząatanie;
- prawie 90% respondentek uważa, że pandemia wpłynęła negatywnie na ich czas wolny i rozkład dnia.

Przedstawione dane pokazują, że kobietom łączącym życie prywatne z zawodowym żyje się w trakcie pandemii znacznie trudniej. W porównaniu z mężczyznami kobiety odczuwały większy strach, który towarzyszył kolejnym falom pandemii (Ilyas, Ahmad, Khursheed, 2022). Na dłuższą metę stres, przeciążenie i pogorszenie samopoczucia przekładają się na efektywność kobiet, a nawet na sam przebieg ich kariery. Wiele z nich to liderki stojące na czele różnych firm, tym bardziej dane te niepokoją, jeżeli chodzi o późniejsze skutki zarówno społeczne, jak i ekonomiczne.

W kontekście funkcjonowania przywództwa w czasie pandemii COVID-19 należy skupić się na następujących czynnikach:

- **nagłe zmiany w trybie pracy** – rutyna pracy została zaburzona, co spowodowało, że praca zdalna niejednokrotnie była narzuconym obowiązkiem, a nie przywilejem dla pracowników (Kniffin i in., 2020);
- **praca zdalna** – badanie Gartnera (2020), które objęło 229 działów zasobów ludzkich, wykazało, że połowa firm zatrudniała ponad 80% osób pracujących w domu we wczesnych etapach pandemii; ten trend zaczął być bardzo pożądanym przez pracowników i utrzymał się do dziś; mimo że wydaje się to pozytywnym zjawiskiem, należy mieć na uwadze fakt, że praca zdalna niesie wiele wyzwań; pracownicy często mają problem z wyznaczaniem granic między pracą a życiem prywatnym; może mieć to bezpośredni wpływ na ich efektywność oraz motywację do pracy, a co za tym idzie – stanowić znaczne wyzwanie dla przywódczyń i przywódców zarządzających zespołem w sposób zdalny;
- **wirtualna praca zespołowa** – jest kluczowym elementem rzeczywistości i wynika bezpośrednio z rozpowszechnienia pracy zdalnej; adaptacja do nowej, wirtual-

nej współpracy może być dla wielu ogromnym wyzwaniem, znacznie większym niż zdalne wykonywanie swoich obowiązków; pojawiają się tu problemy przede wszystkim komunikacyjne; na przeszkody w komunikacji zwracają uwagę PM i John (2020) w swoich badaniach przeprowadzanych na grupie zarządzających zasobami ludzkimi i podkreślają znaczne pogorszenie jakości komunikacji w ramach pracy w domu; współpraca zdalna odbiera pracownikom całe bogactwo komunikacji społecznej, z jaką mają do czynienia, pracując z całym zespołem w biurze; wszelkiego rodzaju sygnały społeczne i emocjonalne są wówczas dość ograniczone, co może utrudniać liderkom i liderom ocenę sytuacji i dobranie odpowiednich narzędzi przywódczych;

- **wirtualne przywództwo** – przestrzeń, w której realizowane jest przywództwo, znacząco wpływa na sposób jego kształtowania (Schmidt, Dellen, 2022); coraz częściej tą przestrzenią jest środowisko wirtualne; chociaż przywództwo na odległość może być równie skuteczne co tradycyjne, to jednak nie bez odpowiedniego dostosowania zachowań liderki i liderów oraz wykorzystywanych przez nich narzędzi;
 - **dystans społeczny i samotność** – jednymi z najgorszych skutków pandemii COVID-19 są problemy społeczne, przede wszystkim dystans społeczny i samotność; badania przeprowadzone w Słowenii wskazały znaczny wpływ interakcji rodzinnych i społecznych na kształtowanie się zdrowia psychicznego (Vinko, Mikolič, Roškar, Jeriček Klanšček, 2022); problemy na tle psychologicznym mogą bezpośrednio wpływać na zachowanie pracownika w danej organizacji – poziom jego motywacji i zaangażowania; zdrowie psychiczne jest jedną z najistotniejszych kwestii, którym liderzy organizacji powinni się bacznie przyglądać;
 - **samopoczucie** – organizacje, szczególnie w dobie pandemii, powinny skupiać się na potrzebach pracowników, zwłaszcza tych związanych z samopoczuciem; badania wykazały, że osoby dotknięte huraganem Katrina miały rok po tym zdarzeniu objawy stresu oraz depresji, co wykazuje, że skutki kryzysu mogą być odczuwalne długi czas po jego ustąpieniu (Obradovich, Miglironi, Paulus, Rahman, 2018); tak może stać się również z wieloma osobami już po zakończeniu pandemii COVID-19; długotrwały stres i ciągła niepewność mogą doprowadzić do wielu zmian na tle psychicznym, powodować złe samopoczucie czy nawet depresję, które to problemy już w początkowych okresach pandemii dotyczyły co dziesiątego pracownika w Polsce (Chirkowska-Smolak, Chumak, 2021); misję organizacji i liderów stanowią wsparcie oraz odgórna lub oddolna interwencja w razie pojawienia się widocznych problemów w samopoczuciu podwładnych.
- Wybuch pandemii COVID-19 i jej skutki okazały się szczególnym wyzwaniem w obszarze przywództwa. Wszelkie aspekty tego zjawiska mogą bezpośrednio lub

pośrednio z różną mocą oddziaływać na ludzi i całe organizacje, a co za tym idzie na samych przywódców.

W wyniku pandemii organizacje i zespoły je tworzące przeszły szereg transformacji. Pojawiło się wiele trendów i wyzwań związanych z pracą zdalną oraz ograniczeniem społecznych interakcji. Od liderów oczekuje się wyznaczenia drogi oraz wskazówek dotyczących tego, czego się spodziewać i jak powinno się postępować. W niepewnych czasach kryzysu potrzeba przywództwa jest ważniejsza niż kiedykolwiek wcześniej. Dlatego obecne liderki i obecni liderzy powinni mieć kompetencje, które pozwolą im maksymalizować poziom zaufania i minimalizować poziom stresu wśród swoich podwładnych. Zgodnie z badaniami American Psychological Association (2020) powinni oni:

- radzić sobie ze stresem;
- komunikować się z empatią i optymizmem;
- być wiarygodni;
- być szczerzy, a ich działania transparentne;
- zapewniać regularną komunikację;
- zapewniać przestrzeń do dzielenia się opinią i informacją zwrotną;
- być wzorem do naśladowania.

Wymienione kompetencje (związane przede wszystkim z utrzymaniem zaufania i zaangażowania) pozwalają przywódczyniom i przywódcom wpływać na przekonania jednostek, co w obliczu kryzysu pandemicznego jest niezwykle istotne. Liderki i liderzy dzięki swoim umiejętnościom mogą w dobie COVID-19 nie tylko kształtować wartości społeczne, wpływać na preferencje i opinie grup, lecz także modelować pożądane działania (Antonis, 2021). Mogą przeprowadzać zespoły przez trudne czasy oraz skutecznie zwalczać wszelkie negatywne skutki niepożądanych zjawisk. Przywództwo powinno być zatem badane z równym zaangażowaniem jak skutki ekonomiczne i społeczne pandemii, może być ono bowiem bardzo skuteczną bronią przeciwko kryzysowi.

Metodyka badań własnych

Aby zidentyfikować zmiany, które zaszły w ramach przywództwa kobiet, przeprowadzono badanie ankietowe. W celu zapewnienia najwyższej jakości wyników analizy docelowa grupa badawcza została zawężona do konkretnej branży. W badaniu wzięło udział 50 kobiet, które zajmują stanowiska kierownicze i menedżerskie oraz zarządzają zespołami w firmach z branży FMCG w Polsce. Badanie zostało przeprowadzone w formie ankietowej w okresie od listopada 2021 r. do marca 2022 r. Respondentki zostały poproszone o udzielenie odpowiedzi na 29 pytań.

Niemal 50% ankietowanych to kobiety w wieku między 18 a 40 rokiem życia. 32% to osoby z grupy 18–30, a 18% – w wieku od 41 do 50 lat. Jeżeli chodzi o wykształcenie, w badanej grupie 63% ankietowanych ma tytuł magistra, 27% ukończyło studia magisterskie oraz podyplomowe, natomiast 10% to absolwentki wyłącznie studiów licencjackich. W przypadku 65% ankietowanych zespoły, którymi zarządzają, to grupy od 1 do 5 osób, w przypadku 20% – od 6 do 10 osób, 8% – od 11 do 20 osób, 7% – powyżej 20 osób. 43% badanych to osoby, które są na stanowisku menedżerskim krócej niż 2 lata, w przypadku 41% ankietowanych doświadczenie to wynosi 2–5 lat, 12% – 5–10 lat, 4% – powyżej 10 lat. Co więcej, 94% ankietowanych pracuje w korporacjach zatrudniających powyżej 1000 osób, a 6% – w średnich firmach zatrudniających od 50 do 250 osób. Dominującym trybem pracy wśród respondentek był tryb zdalny (70%), na drugim miejscu znalazł się hybrydowy model pracy (26%). Jedynie 2 osoby ankietowane (4%) zadeklarowały, że praca stacjonarna była głównym modelem, i nie brały one udziału w dalszych częściach badania.

Istotą przeprowadzonego badania była identyfikacja kluczowych wyzwań, jakie stały przed badaną grupą przywódczyń po wybuchu pandemii COVID-19. Ważna będzie również odpowiedź na pytanie, jak zmieniły się przywództwo oraz zachowania przywódcze menedżerek z branży FMCG pod wpływem zmian w trybie pracy.

Wyniki

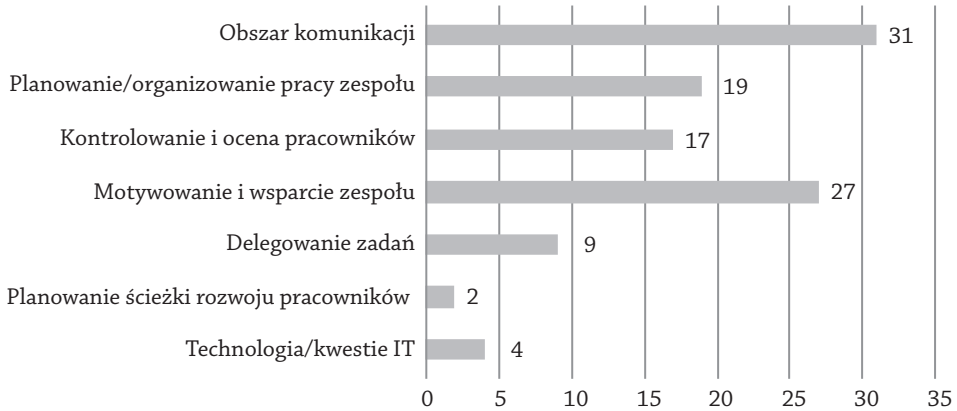
W tej części artykułu zaprezentowano najważniejsze wyniki przeprowadzonego badania. W pierwszej kolejności zostały omówione wybrane odpowiedzi udzielane przez respondentki w kwestii wyzwań pojawiających się w pracy zdalnej i hybrydowej. Następnie przeanalizowano poszczególne wyniki badania dotyczące zmian zachowań przywódczych i osobistych odczuć liderek.

Na początku badania respondentki zostały poproszone o wskazanie tych obszarów, z którymi wiąże się najwięcej wyzwań, jeżeli chodzi o zarządzanie zespołami wirtualnymi w czasach pandemicznych (wykres 1). Zgodnie z danymi zaprezentowanymi na wykresie 1 znakomita większość ankietowanych wskazuje obszar komunikacji jako ten, który stanowi największe wyzwanie podczas współpracy z zespołami wirtualnymi. Na drugim miejscu znalazły się motywowanie i wspieranie zespołu. Może to świadczyć o tym, że przy zmianie trybu pracy na niestacjonarny brakuje odpowiednich narzędzi w tym zakresie. Znaczny odsetek ankietowanych wskazał również, że planowanie pracy podległego zespołu oraz późniejsza kontrola i ocena pracowników są w trybie zdalnym czy hybrydowym znacznie utrudnione. Najmniej głosów uzyskało planowanie ścieżki rozwoju pracowników oraz kwestie dotyczące technologii

IT, co może wskazywać, że problem w tych obszarach raczej nie występuje bądź też występuje, ale w znacznie mniejszym stopniu niż w przypadku pozostałych wyzwań.

Następnie respondentki zostały zapytane o konkretne problemy, które napotkały podczas przewodzenia zespołom w trakcie pandemii (wykres 2).

Wykres 1. Obszary, z którymi wiąże się najwięcej wyzwań w ramach zarządzania zespołem w pracy zdalnej/hybrydowej w czasie pandemii



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Kluczowe problemy, które napotkały liderki podczas zarządzania zespołami w pracy zdalnej/hybrydowej w trakcie pandemii

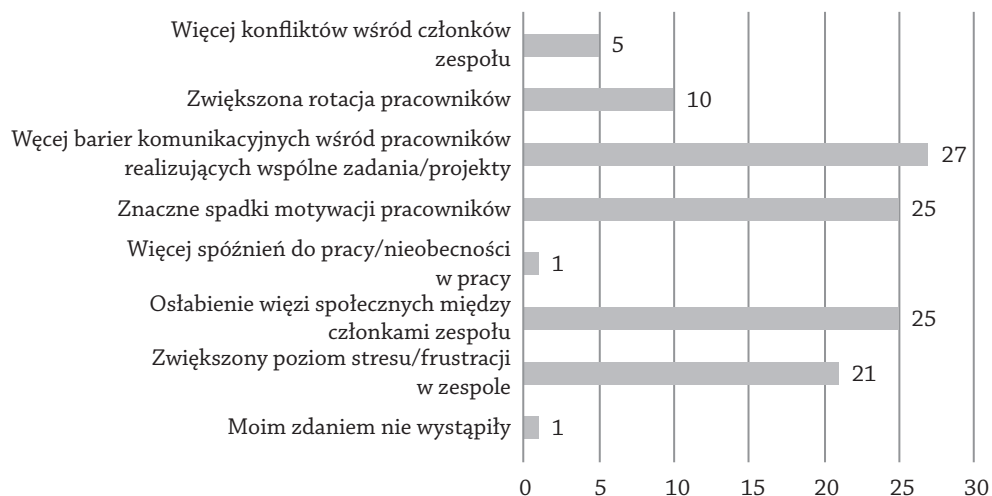


Źródło: opracowanie własne.

Z danych umieszczonych na wykresie 2 wynika, że 54% ankietowanych zmierzyło się z problemem dotyczącym motywowania pracowników i doboru odpowiednich narzędzi. Dodatkowo bardzo dużym wyzwaniem okazał się przepływ informacji między przełożonymi a podległymi zespołami. Stosunkowo wiele respondentek spotkało się z niedotrzymywaniem przez podwładnych wyznaczonych terminów. Ponadto ankietowane wskazały na kłopoty z kontaktowaniem się z członkami zespołu, nieodbieranie przez nich telefonu czy też niedogodności związane z długim oczekiwaniem na odpowiedź. Brak problemów w związku ze zdalnym zarządzaniem zespołem zgłosiły jedynie dwie badane liderki.

W kolejnym kroku respondentki zostały zapytane o problemy dotyczące zespołu, które nasiliły się po zmianie trybu pracy (wykres 3).

Wykres 3. Problemy dotyczące zespołu, które pojawiły się podczas pracy zdalnej/hybrydowej w trakcie pandemii



Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi zaprezentowane na wykresie 3 wyraźnie wskazują na to, że niektóre problemy w czasie pandemii znacznie się nasiliły. Należy wyróżnić cztery kluczowe aspekty:

- bariery komunikacyjne wśród pracowników realizujących wspólne zadania;
- znaczne spadki motywacji pracowników;
- osłabienie więzi społecznych między członkami zespołu;
- zwiększony poziom stresu oraz frustracji w zespole.

Znacznie rzadziej wskazywano takie problemy, jak zwiększona rotacja pracowników czy konflikty wśród członków zespołu.

Na kolejnym etapie badania respondentki zostały poproszone o ocenę poczucia stresu, satysfakcji oraz zaangażowania w ramach pracy wykonywanej zdalnie czy hybrydowo. Najpierw oceniono, czy poziom któregoś z odczuć wzrósł lub spadł podczas pracy niestacjonarnej. Następnie dokonano próby indywidualnej oceny poczucia stresu, satysfakcji i zaangażowania.

Respondentki określiły także, w jakim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem, że poziom stresu wzrósł po zmianie trybu pracy na zdalną czy hybrydową. Większość z nich przyznała, że pracując niestacjonarnie, zauważyła zwiększanie się odczuwanego stresu. Odpowiadały też na pytanie o to, czy poziom ich satysfakcji spadł podczas zmiany trybu pracy ze stacjonarnej na zdalną lub hybrydową. Zgodnie z danymi zaprezentowanymi w tabeli 1 można stwierdzić, że problem spadku satysfakcji płynącej z pracy nie jest znaczący. Większa część ankietowanych nie zauważyła, że ich satysfakcja z pracy obniżyła się na skutek zmiany jej trybu, bądź nie zgadza się z tym stwierdzeniem. Respondentki najczęściej odpowiadały, że nie są w stanie wprost odpowiedzieć, czy zgadzają się, czy też nie ze stwierdzeniem, że satysfakcja spada podczas pracy niestacjonarnej.

Trzecim badanym elementem było zaangażowanie. Ankietowane zostały zapytane o odczuwanie niższego poziomu zaangażowania w pracę wykonywaną niestacjonarnie. Wyniki kształtowały się lepiej niż w przypadku pytania o satysfakcję: 75% respondentek stwierdziło, że nie jest w stanie odpowiedzieć na to pytanie lub nie zgadza się z tym stwierdzeniem. Zaledwie 12 ankietowanych zgodziło się z nim.

W dalszej części badania ankietowane zostały poproszone o indywidualną ocenę swojego poczucia stresu, satysfakcji oraz zaangażowania. Wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 1. Najwyżej zostało ocenione zaangażowanie, którego średni poziom wyniósł 7,27 przy odchyleniu standardowym na poziomie 1,67. Jest to wyższy wynik w porównaniu z poziomem satysfakcji, która jest oceniana nieco gorzej – średnio 6,23 w skali dziesięciostopniowej. Poziom stresu z kolei ukształtował się na średnim poziomie 5,96 przy najniższym wśród innych zmiennych poziomie odchylenia standardowego (1,45). Niemniej jednak, uwzględniając skalę dziesięciostopniową, wynik ten można uznać za stosunkowo niekorzystny dla organizacji (tj. wysoki poziom odczuwalnego stresu).

Na kolejnym etapie badań została również zweryfikowana korelacja zachodząca między poszczególnymi zmiennymi. Zgodnie z zestawieniem z tabeli 2 można zauważyć, że korelacje między odczuwalnym poziomem stresu, satysfakcji i zaangażowania są w większej części nieznaczące. Najwyższy odnotowany wynik zachodzi w przypadku dwóch zmiennych – satysfakcji i zaangażowania. Występuje tutaj dużo wyższa w porównaniu z innymi wynikami korelacja między zmiennymi, co oznacza, że znaczna część ankietowanych, oceniając lepiej swój poziom satysfakcji z pracy, lepiej oceniała również swój poziom zaangażowania. Natomiast w przypadku gorszej

oceny swojej satysfakcji odnotowywano także niższe oceny swojego poczucia zaangażowania. Ponadto wysoka, statystycznie istotna korelacja (0,77) zachodzi również w przypadku odpowiedzi udzielanych przez respondentki w poprzedniej części badania, kiedy to deklarowały one, czy nastąpiło w ich przypadku osłabienie zaangażowania i satysfakcji podczas pracy zdalnej i hybrydowej. Wynika z tego, że zazwyczaj, kiedy ankietowane zgadzały się lub nie ze stwierdzeniem dotyczącym spadku satysfakcji w pracy niestacjonarnej, takiej samej odpowiedzi udzielały w przypadku zaangażowania.

Tabela 1. Odczuwalny poziom stresu, satysfakcji i zaangażowania

	Odczuwanie wyższego poziomu stresu (średnia)	Odczuwanie niższego poziomu satysfakcji (średnia)	Odczuwanie niższego poziomu zaangażowania (średnia)
Zdecydowanie się nie zgadzam (1)	3,2 (1,07)	2,89 (0,95)	2,58 (1,07)
Raczej się nie zgadzam (2)			
Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam (3)			
Raczej się zgadzam (4)			
Zdecydowanie się zgadzam (5)			
	stres	satysfakcja	zaangażowanie
Średni odczuwalny poziom poszczególnych czynników	5,96 (1,45)	6,23 (1,63)	7,27 (1,67)

N = 48

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Korelacje zachodzące między badanymi zmiennymi

	Odczuwalny poziom stresu (oceny w skali 1–10)	Odczuwalny poziom satysfakcji (oceny w skali 1–10)	Odczuwalny poziom zaangażowania (oceny w skali 1–10)
Odczuwalny poziom stresu (oceny w skali 1–10)	1	0,10	-0,07
Odczuwalny poziom satysfakcji (oceny w skali 1–10)	0,10	1	0,55*
Odczuwalny poziom zaangażowania (oceny w skali 1–10)	-0,07	0,55*	1

N = 48, *p < 0,05

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników

Wyniki badania przedstawiają istotne zależności zachodzące w procesie zarządzania zespołami po zmianie trybu pracy na niestacjonarną spowodowanej wybuchem pandemii. Na podstawie zebranych danych można sformułować wnioski dotyczące kluczowych wyzwań i zmian w wirtualnym przywództwie kobiet zarządzających firmami FMCG:

- **Komunikacja i motywowanie to kluczowe obszary, z którymi związanych jest najwięcej wyzwań.** Zgodnie z tym, co stwierdziły respondentki, przy zmianie trybu pracy komunikacja sprawia najwięcej problemów. Jest to stosunkowo oczywiste, komunikacja werbalna i niewerbalna muszą bowiem zostać przeniesione do rzeczywistości wirtualnej. Wiele firm jeszcze przed wybuchem pandemii korzystało z różnych rozwiązań technologicznych typu Skype i Microsoft Teams. Niemniej jednak wykorzystywanie narzędzi jedynie częściowo, jako wsparcia, znacznie różni się od niemalże całkowitego przeniesienia komunikacji do sfery wirtualnej i – jak pokazało badanie – stanowi to znaczne wyzwanie dla przywódczyń. Inne prowadzone badania również dowodzą, że problemy komunikacyjne są najbardziej uciążliwe przy pracy zdalnej (Crisan, Balaci, 2023). Drugim kluczowym obszarem jest wsparcie i motywowanie zespołu, co też jest implikowane przez utrudnioną komunikację w pracy całkowicie czy częściowo niestacjonarnej. Budowanie motywacji zespołu również wymagało całkowitego przemodelowania, naturalnie przy uwzględnieniu istotnego czynnika utrudniającego to zadanie – wirtualnej komunikacji z podwładnym i dotarcia do niego przy zmienionym trybie pracy.
- **W okresie pandemii COVID-19 pojawiły się znaczne problemy z motywowaniem pracowników oraz doбором narzędzi motywacyjnych.** Stosowane dotychczas w pracy stacjonarnej w celu zmotywowania pracowników i zapewnienia miłej atmosfery formy motywacji, takie jak pochwały słowne, zwykły uśmiech czy budowanie więzi zespołowych, musiały zostać zastąpione innymi narzędziami, co według większości respondentek było problematyczne. Należy również pamiętać o wspomnianych w pierwszej części artykułu negatywnych skutkach pandemii, takich jak spadek poziomu życia czy wzrost poczucia zagrożenia i stresu (Długosz, 2021), które znacznie wpływają na codzienne funkcjonowanie. Trudniej bowiem budować motywację pracowników w kontekście stresu i poczucia zagrożenia, które wielu osobom towarzyszą w trakcie kryzysów. Co więcej, dobór odpowiednich narzędzi, często wyłącznie wirtualnych, stanowi również duże wyzwanie.

- **Więcej barier komunikacyjnych, spadek motywacji, osłabienie więzi społecznych oraz wzrost frustracji to najistotniejsze problemy zespołowe, z którymi borykają się przywódczynie z branży FMCG.** Ograniczenie praktyk społecznych, stres, pogorszenie zdrowia psychicznego, czyli najczęściej wymieniane skutki COVID-19 (Długosz, 2021), również przyczyniły się do pojawienia się problemów w pracy zespołów, co dodatkowo zostało spotęgowane wyzwaniem związanym ze zmianą trybu pracy na niestacjonarny.
- **Pomimo zwiększonego poziomu stresu stopień zaangażowania przywódczyni firm z rynku FMCG jest wysoki.** Jak pokazało badanie, znaczna część respondentek wskazała, że po zmianie trybu pracy na niestacjonarny średni poziom stresu zawodowego wzrósł. Co trzecia ankietowana stwierdziła, że w trakcie pandemii COVID-19 spadł u niej poziom satysfakcji zawodowej. Niemniej jednak u wielu przywódczyni poziom ten nie zmalał. Co jednak najistotniejsze, zaangażowanie w pracę utrzymuje się na wysokim poziomie, a problem spadku dotyczy znacznie mniejszego odsetka badanych. Można zatem zauważyć, że mimo negatywnego wpływu pandemii na środowisko zawodowe liderki wykazują wysoki poziom zaangażowania w wykonywaną pracę, co jest też bardzo dobrym sygnałem dla organizacji. Co więcej, trend ten jest także potwierdzany przez inne, szerzej prowadzone badania. Opublikowane przez Gallup wyniki wskazują, że pomimo oddziaływania negatywnych skutków pandemii zauważa się znaczny wzrost zaangażowania badanej grupy pracowników (Wigert, Sangeeta, Kristin, Maese, 2020).

Podsumowując przedstawione wyżej wnioski, należy stwierdzić, że wybuch pandemii i jej skutki powodują pojawienie się znacznych zmian w przywództwie kobiet w badanej grupie. Liderki muszą wykazywać się ciągłą elastycznością i dostosowywać się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Przeprowadzone badanie pozwoliło ukazać, z jak wieloma wyzwaniami na co dzień mierzyły się i wciąż mierzą liderki, zwalczając skutki kryzysu popandemicznego.

Podsumowanie

Dwa główne cele badania to udzielenie odpowiedzi na pytania, jakie największe wyzwania stały przed przywódczyniami z branży FMCG w trakcie pandemii i jaki wpływ miały na nie zmiany trybu pracy. Na pierwsze pytanie należy odpowiedzieć, że kluczowymi obszarami są komunikacja i motywacja w zespołach wirtualnych. Badanie ukazało również wiele dominujących problemów zespołowych, takich jak demotywacja czy osłabienie więzi.

Skutki pandemii są wciąż odczuwalne na wielu płaszczyznach. Jednak mimo wszelkich wyzwań i przeciwności zaangażowanie reprezentantek kadry kierowniczej z branży FMCG zdaje się nie spadać. Świadczy o tym fakt, że pomimo wszelkich negatywnych konsekwencji społeczno-ekonomicznych pandemii COVID-19 liderki stawiają czoła przeciwnościom i robią wszystko, aby dalej prowadzić organizacje.

Przeprowadzonego badania naturalnie dotyczyły pewne ograniczenia związane z tym, że przebadano osoby jednej płci pracujące w tej samej branży. Zakres skutków pandemicznych i natężenie ich wpływu mogą różnić się w zależności od specyfiki działalności czy sektora. Stąd też z ostrożnością należy formułować wnioski odnoszące się do ogółu przywództwa. Niemniej jednak, biorąc pod uwagę skalę skutków pandemii COVID-19, można stwierdzić, że niezależnie od branży przywództwo najprawdopodobniej już nigdy nie wróci do stanu sprzed pandemii. Nieodwracalne zmiany organizacyjne i zespołowe, jakie zaszły w obszarach motywacji czy komunikacji, spowodowały, że liderki i liderzy musieli bardzo szybko nie tylko dostosować swoje działania do zapewnienia ciągłości biznesowej organizacji, lecz także przewodzić zespołom.

Sukces organizacji w trakcie pandemii COVID-19 oraz po jej zakończeniu leżał w rękach przywódczyń i przywódców. Te organizacje, które przetrwały kryzys, są i będą nieocenionym źródłem wiedzy z zakresu najlepszych praktyk przywódczych, to właśnie dzięki swoim liderkom i liderom zdołały one bowiem przetrwać ten trudny czas oraz będą w stanie pokonać jego długofalowe skutki.

Bibliografia

- American Psychological Association (2020). *How leaders can maximize trust and minimize stress during the Covid-19 pandemic*, <https://www.apa.org/news/apa/2020/covid-19-leadership.pdf> (dostęp: 30.09.2022).
- Antonis, J. (2021). Leadership to defeat Covid-18. *Group Process & Intergroup Relations*, 24(2), 210–215. DOI: 10.1177/1368430220981418.
- Chirkowska-Smolak, T., Chumak, M. (2021). Job insecurity and emotional disturbance of Polish employees during pandemic COVID-19. *Medycyna Pracy*, 72. DOI: 10.13075/mp.5893.01181.
- Crisan, A., Balaci, A. (2023). *Remote work between family and the covid 19 pandemic*.
- Deloitte (2021). *Wpływ pandemii na perspektywę rozwoju zawodowego kobiet w biznesie. Jak pracodawcy mogą wspierać rozwój kobiecych talentów*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport_Wplyw_pandemii_na_kobiety_w_biznesie_Deloitte.pdf (dostęp: 18.07.2022).
- Długosz, P. (2021). *Trauma pandemii Covid-19 w polskim społeczeństwie*. Warszawa: CeDeWu.

- Gartner (2020). *Gartner HR Survey reveals 41% of employees likely to work remotely at least some of the time post coronavirus pandemic*. Newsroom, <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employees-likely-to-> (dostęp: 30.09.2022).
- Ilyas, Z., Ahmad, P.A., Khursheed, S. (2022). The impact of gender, age, income, and health condition on fear of Covid-19 and panic buying behavior, *Sambodhi*, 45.
- Kniffin, K., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S., Bakker, A., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D., Choi, V., Creary, S., Demerouti, E., Flynn, F., Gelfand, M., Greer, L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P., Lee, S., Vugt, M. (2020). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *The American Psychologist*, 76. DOI: 10.1037/amp0000716.
- Morgeson, F.P., Mitchell, T.R., Liu, D. (2015). Event System Theory: An event-orientated approach to the organizational sciences. *The Academy of Management*, 40(4), 515–537. DOI: 10.5465/amr.2012.0099.
- Mularczyk, A. (2005). *Ryzyko działalności współczesnego przedsiębiorstwa w ujęciu fraktalnym*, www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Archiwalne/SE_36/08.pdf (dostęp: 1.07.2022).
- Obradovich, N., Miglironi, R., Paulus, M.P., Rahwan, I. (2018). Empirical evidence of mental health risks posed by climate change. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(43), 10953–10958. DOI: 10.1073/pnas.1801528115.
- PM, N., John, A. (2020). *Organisational engagement during Remote work – HR perspective*. SCMS Cochin School of Business.
- Ramachandran, R. (2020). *Leadership during Covid Crisis – Part 1*. DOI: 10.13140/RG.2.2.19075.22569.
- Schmidt, G., Dellen, S. van (2022). Leadership of place in virtual environments. *Leadership*, 18, 186–202. DOI: 10.1177/17427150211045153.
- Vinko, M., Mikolič, P., Roškar, S., Jeriček Klanšček, H. (2022). Positive mental health and COVID-19 pandemic in Slovenia. *European Journal of Public Health*, 32. DOI: 10.1093/eurpub/ckac131.474.
- Wachowiak, P. (2021). *Wywiad tygodnia. Piotr Wachowiak, rektor SGH: Przywództwo w czasie kryzysu*, <https://executivemagazine.pl/blog/wywiad-tygodnia-profesor-piotr-wachowiak-przywodztwo-w-dobie-pandemii> (dostęp: 18.07.2022).
- Wigert, B., Sangeeta, A., Kristin, B., Maese, E. (2020). *The Wellbeing-Engagement Paradox of 2020*, <https://www.gallup.com/workplace/336941/wellbeing-engagement-paradox-2020.aspx> (dostęp: 30.09.2022).

Abstract

Women's Leadership During the Covid-19 Pandemic – An Analysis Based on the FMCG Industry

Since the outbreak of the Covid-19 pandemic, there have been many changes in the area of leadership. Remote or hybrid work has permanently replaced traditional office work, which has significantly influenced leadership behaviours. The aim of this article is to present the impact of the pandemic's consequences on women's leadership and to identify key challenges. For this purpose, a survey was conducted focusing on a group of female managers from FMCG companies, which allowed for the verification of key challenges and changes in the behaviour of leaders after the transition to a different work mode. The presented conclusions from the study serve as a starting point for further considerations centered around women's leadership in the FMCG industry and its transformation during the pandemic.

Keywords: Covid-19 pandemic, leadership, women, leadership challenges, FMCG

JEL Classification Codes: M10, M50, M54

mgr Karolina Lemieszkiewicz

Absolwentka studiów magisterskich na kierunku menedżerskim w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Zainteresowana tematyką związaną w szczególności z przywództwem oraz obszarem zarządzania. Przedmiotem prowadzonych przez nią badań są nowe trendy w przywództwie, również wirtualnym, oraz nowe zjawiska i kierunki w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zawodowo od kilku lat rozwija się w międzynarodowych firmach z branży FMCG.

e-mail: karolinalemieszkiewicz@gmail.com

ORCID: 0000-0002-6504-5942