

Artykuł nadesłany: 23 września 2023; Poprawiony: 24 października 2023;

Zaakceptowany: 24 listopada 2023

DOI: 10.33119/EEIM.2023.68.2

Wyszyński, T. (2023). Wpływ złożoności pracy i przeciążeń informacyjnych na pełnione przez menedżerów role – na przykładzie centrum dystrybucyjnego e-commerce. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 68(2), 21–39.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/4213>

---

# Wpływ złożoności pracy i przeciążeń informacyjnych na pełnione przez menedżerów role – na przykładzie centrum dystrybucyjnego e-commerce

TOMASZ WYSZYŃSKI

*absolwent studiów podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie*

Celem artykułu jest analiza zagadnienia złożoności pracy i przeciążenia informacyjnego menedżerów w dużym centrum dystrybucyjnym branży e-commerce jako źródła stresu i ryzyka wypalenia zawodowego. W analizie uwzględniono wpływ pandemii. Na podstawie badań ilościowych przeprowadzono diagnozę klimatu przeciążenia, stresorów oraz wypalenia zawodowego. Grupę badawczą stanowiło grono kierowników zespołów, gdyż to oni bezpośrednio w okresie pandemii, ale również obecnie w okresie post-pandemicznym pracują na pierwszej linii, na której złożoność i dynamika zmian są bardzo wysokie. Jest to poziom menedżerski najniższy, ale zarazem największy ilościowo i kluczowy, ze względu na bezpośredni kontakt z pracownikiem magazynowym. Wyniki badań wskazały na znaczne obciążenie informacyjne i przeciążenie pracą, które są stresorami prowadzącymi potencjalnie do wypalenia, jednak takowego nie stwierdzono. Jako wnioski z pracy przedstawiono propozycję rozwiązań wdrożeniowych, które pomogą zapobiec trwałemu wypaleniu zawodowemu. Dodatkowo omówiono kluczowe role menedżerów wyższego szczebla w podejmowaniu tychże interwencji antystresowych i antywypaleniowych.

**Słowa kluczowe:** złożoność pracy, pandemia, przeciążenia informacyjne, stres, interwencje anty-stresowe, wypalenie zawodowe

**Kod klasyfikacji JEL:** M54, M12

## Wprowadzenie

Praca menedżerów w ostatnich latach stała się bardziej złożona niż jeszcze 10 czy 20 lat temu. Jednym z czynników tej złożoności jest wszechobecna cyfryzacja, która z jednej strony pomaga w sprawnym komunikowaniu się czy dostarczaniu danych, z drugiej zaś strony dostarcza menedżerom dodatkowych ilości danych do przyswojenia, które przy dynamicznie zmieniających się wymaganiach i normach wpływają na przeciążenia wśród kadry zarządzającej. Tempo digitalizacji jest szybkie. Klienci stają się coraz bardziej świadomymi odbiorcami towarów i usług, a więc wymagają szybciej i więcej. Narzędzia pracy, jakie otrzymują menedżerowie, są coraz lepszej klasy. Oczekiwania pracowników również rosną, są oni coraz bardziej świadomi swoich praw i przywilejów, które wymagają od przełożonych dodatkowego czasu i zaangażowania. Na rynek wchodzi pokolenie Z, które oczekuje, że przełożony zadba o jego odpowiedni rozwój, szybką ścieżkę kariery przy zachowaniu *work-life balance*. Przywództwo transakcyjne jest już przeszłością, a transformacyjny styl zarządzania stał się powszechny, jednak wymaga zaangażowania pracowników, motywowania, wsłuchiwania się w ich głos, partycypowania w decyzjach oraz analizy propozycji usprawnień i zmian. Wszystkie te aktywności są jak najbardziej konieczne i naturalne. Rynek pracownika, z jakim mamy do czynienia obecnie w Polsce przy kilkuprocentowym bezrobociu, nie pozostawia innego wyjścia kierownictwu, jak budować zaangażowanie wśród pracowników, którzy będą chcieli zostać w firmie, a nawet staną się jej ambasadorami. Dodatkowym obciążeniem, które wpłynęło w ostatnim czasie na zwiększenie złożoności pracy menedżerów był okres pandemii COVID-19 na przestrzeni lat 2020–2021. Nagle kadra zarządzająca została postawiona przed zadaniem, do którego nie przygotowywały żadne szkoły i kursy. Przy tak dużej ilości wyzwań i zmienności zauważalne jest wśród kadry menedżerskiej przeciążenie pracą, które prowadzi do jej upodmiotowienia. Praca przekracza granice wyznaczone przez inne role społeczne, jakie są udziałem menedżerów. Rolą menedżerów wyższego szczebla jest minimalizacja stresorów, które mogą doprowadzać do przeładowań, generować stres i w ostateczności prowadzić do wypalenia. Dodatkowym ważnym zadaniem jest również obserwacja swojego zespołu, tak aby w odpowiednim momencie zidentyfikować pierwsze objawy i podjąć odpowiednią interwencję. Odpowiednie interwencje pozwolą organizacji na uniknięcie kosztów związanych z: absencją, złą jakością pracy, atmosferą frustracji i braku zaangażowania wśród

pracowników, które w wyraźny sposób oddziałują na klientów firmy. Taka firma jako miejsce pracy będzie pożądanym miejscem pracy dla nowych pokoleń pracowników, które są coraz bardziej świadome zdrowego podejścia do pracy zawodowej.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie, jak analiza przeciążeń i wiedza na temat jej skali wśród kluczowej grupy w organizacjach, jaką są menedżerowie, pozwala na odpowiednie (predykcyjne) zarządzanie potencjalnym problemem, jakim może być wypalenie zawodowe, a co za tym idzie, możliwa utrata kluczowych pracowników w firmie i straty na wielu płaszczyznach.

## Przeciążenie informacyjne i złożoność pracy jako źródło stresu menedżerów

Do wszechobecnej zmienności (*volatility*), niepewności (*uncertainty*), złożoności (*complexity*) i niejednoznaczności (*ambiguity*) przybliżyła nas jeszcze bardziej pandemia COVID-19, która w znaczny sposób wpłynęła na wszechobecną zmienność w organizacji pracy, spowodowaną ciągłą zmianą restrykcji, wytycznych oraz oczekiwanego szybkiego tempa dostosowania się do nich, dodatkowo niepewność kolejnych decyzji podejmowanych przez organy państwowe, którymi menedżerowie i pracownicy byli zaskakiwani każdego dnia. Niepewność była silnie związana również z codziennym ryzykiem utraty zasobów ludzkich, spowodowanym nagłymi informacjami o pozytywnych wynikach testów, natychmiastowych decyzjach o izolacjach i kwarantannach. Złożoność całej sytuacji była komplikowana przez niejednoznaczne informacje, jakie w sposób ciągły były dystrybuowane w mediach nt. nowych wzrostów zakażeń i ryzyka kolejnych lockdownów i obostrzeń.

Złożoność pracy odnosi się do prac, które są trudne umysłowo i dlatego wymagają wykorzystania zasobów osobistych pracownika, aby poradzić sobie z ilością stresu (Bai JY, Tian Q, Liu X, 2021). W okresie pandemii menedżerowie zostali postawieni przed zadaniem przededefiniowania obowiązków ze względu na tymczasową i nieprzewidywalną utratę zasobów (kwarantanny, izolacje) lub nawet wykonywania dodatkowych zadań związanych z wprowadzanymi odgórnie restrykcjami, nowymi wytycznymi i regularnymi testami w miejscu pracy. Dodatkowo wymagany dystans społeczny czy separacja zmian były kolejnym wymaganiem, a jednocześnie nowym utrudnieniem w wykonywaniu codziennych obowiązków dla menedżerów. Wszystko to wpłynęło na zwiększenie ilości stresu w miejscu pracy i wpłynęły na jej złożoność. Przy omawianiu złożoności pracy w okresie pandemicznym należy wspomnieć również o zjawisku „pracy bez granic”, które było dodatkowym wyzwaniem dla menedżerów i jeszcze bardziej wpłynęło na ich obciążenie oraz utratę dobrostanu (Tedone, 2022). Pandemia COVID-19 wymusiła transfer świadczenia pracy do domu. Dość

powszechna praca zdalna w znaczny sposób zatarła granice między pracą a odpoczynkiem (*work-life balance*), menedżer stał się praktycznie dostępny „cały czas”, dodatkowo poczta, jaką dysponuje w swoim telefonie, który jest dla niego podstawowym narzędziem pracy i kontaktu sprawiła, że stał się „online” non stop. Mówimy tutaj o telepresji, czyli stanie psychicznym charakteryzującym się zaabsorbowaniem i chęcią reagowania na wiadomości związane z pracą poza jej godzinami. Nadążanie za e-mailami związanymi z pracą poza godzinami pracy może utrudnić mentalne oderwanie się od miejsca pracy, co może wiązać się ze zwiększonym konfliktem między domeną pracy a rodziną/domem (tj. konflikt praca-rodzina). Ponadto czynność sprawdzania lub wysyłania poczty służbowej poza godzinami pracy nie tylko zabiera czas z obowiązków rodzinnych, ale może również wpływać na czyjąś psychologiczną obecność w czasie wolnym, zwłaszcza gdy treść e-maila prowadzi do przedłużających się ruminacji (nieprzyjemny stan, kiedy nie można przestać myśleć o czymś i skoncentrować się na innych czynnościach, a nastrój pogarsza się) na temat pracy. Ważnym wskaźnikiem, który należy wziąć pod uwagę w ramach oderwania od stresora, jest wyczerpanie emocjonalne, czyli główny składnik wypalenia zawodowego. Wyczerpanie emocjonalne definiowane jest jako chroniczny stan wyczerpania psychicznego wynikający z długotrwałego narażenia na stresory i/lub inne nadmierne wymagania. Osoby, które czują się wyczerpane emocjonalnie, mają poczucie zmęczenia, są wyczerpane i przytłoczone i często czują, że nie są w stanie wyzdrowieć z tego stanu (Maslach i in., 2001). Badania sugerują, że konflikt praca-dom/rodzina jest krytycznym czynnikiem poprzedzającym wypalenie (Tedone, 2022). Wyczerpanie emocjonalne może wynikać z długotrwałego, niewystarczającego odzyskiwania zasobów wydatkowanych w pracy. Ciągły napływ informacji z otoczenia przekracza możliwości mózgu człowieka do ich pełnego i poprawnego odbioru. Trudności występują zarówno na etapie selekcji, jak i dalszych etapach tj. magazynowania treści oraz ich właściwego zastosowania do określonych celów. Zdolności sprzętu elektronicznego, który menedżer używa w pracy, rosną, jednak nasz mózg nadal pozostaje na poziomie niewiele zmienionym od bardzo długiego czasu. Przeciążenie informacyjne jest terminem odnoszącym się do zjawiska lawinowego wzrostu treści i informacji. Może ono powodować stres informacyjny, którego skutki mogą być negatywne zarówno dla pracownika, jak i jego organizacji. Danych do przyswojenia jest za dużo w krótkim okresie czasu, ciągle narastają, zawierają sprzeczności, które należy przeanalizować oraz są pełne szumów informacyjnych. Przeładowanie informacjami, nadmierna stymulacja, używanie zbyt wielu aplikacji i komunikatorów, a także ciągle rozpraszanie uwagi, czyli nadmiar bodźców podczas bycia online, powoduje stres informacyjny. Ten stan powoduje zachwianie dobrostanu cyfrowego u menedżerów, którym jest indywidualne poczucie równowagi pomiędzy korzyściami i wadami z korzystania komunikacji elektronicznej (Jelonek, 2011). Przeciążenie informacyjne prowadzi

może również, zdaniem Babika (2010), do depresji informacyjnej, która powoduje „zalew systemu odpornościowego” oraz zaburzenia w systemie oceny informacji. Głównym źródłem stresu cyfrowego w pracy są wiadomości e-mail. Są one sprawdzane średnio 77 razy dziennie. Im częściej menedżer sprawdza pocztę elektroniczną, tym mniejsza jest jego efektywność, a na koniec dnia jego samopoczucie jest złe, ponieważ jest świadomy, jak wiele zadań nie udało mu się dokończyć. Cyfrowy stres dopada w pierwszej kolejności właśnie menedżerów. Stres zawodowy rozumiany jest jako reakcja organizmu pracownika, która może wystąpić wówczas, gdy osoba eksponowana jest na związane z pracą wymagania i presję, które nie są dostosowane do jej wiedzy i umiejętności i stanowią wyzwanie z punktu widzenia jej zdolności do poradzenia sobie. Pojawia się on wtedy, gdy wymagania przełożonego i naciski wywierane na pracownika są większe niż posiadane przez niego umiejętności i wiedza. Czynniki, które zwiększają ryzyko stresu zawodowego, rozpatrujemy w kategoriach: charakter pracy, obciążenie pracą, czas pracy, rozwój kariery, rola w organizacji, relacje interpersonalne, kultura organizacyjna i równowaga praca – życie prywatne. Stres zawodowy może przejawiać się w postaci reakcji fizjologicznych, emocjonalnych, poznawczych czy behawioralnych. Jeśli powyższe reakcje będą przejawiały się w dłuższym okresie (trwałe narażenie pracownika na stres), a posiadane zasoby i kapitał psychologiczny nie będą w stanie zrównoważyć tego obciążenia, pracownik oraz organizacja muszą liczyć się z obopólnymi negatywnymi skutkami takiej sytuacji. Konsekwencje stresu dla pracownika związane są z jego problemami psychosomatycznymi i ogólnie pojętym zdrowiem. Dla przedsiębiorstwa skutki są również wielowymiarowe. Począwszy od spadku zaangażowania, produktywności przez wzrost absencji, rotacji, niebezpiecznych praktyk, reklamacji od klientów, aż po niszczenie wizerunku firmy wśród pracowników i klientów.

Ważne jest, aby menedżerowie i pracownicy utrzymywali równowagę technologiczną, która pomoże organizacji mieć dobrze prosperujących i zdrowych pracowników, a jednocześnie sama będzie miała przewagę konkurencyjną nad innymi. Brak higieny technologicznej (przebodźcowanie) powoduje cyfrowy stres, czyli napięcie, które pojawia się w trakcie interakcji z technologiami cyfrowymi. Stresorem w tym przypadku staje się przeciążenie informacyjne, wielozadaniowość czy poczucie niedoczasu (Mikołajczyk, 2021). U pracowników, którzy żyją w cyfrowym stresie, można zaobserwować brak umiejętności skupienia się na jednej czynności w pełni (połowiczna uwaga) i strach przed byciem niedostępnym. Przerwy w pracy takich pracowników nie są wykorzystywane na regenerację umysłu i całego organizmu. Pracodawca może zmniejszyć cyfrowy stres u swoich pracowników poprzez poszanowanie ich czasu prywatnego przez przełożonych, treściwsze i rzadsze komunikaty, unikanie kontaktu poza godzinami pracy oraz przyzwolenie pracownikom na bycie offline.

## Przedłużający się stres przeciążeniowy jako droga do wypalenia zawodowego

Wypalenie zawodowe (*occupational burnout*), czyli „psychologiczny syndrom wyczerpania, cynizmu i nieskuteczności, którego doświadcza się w odpowiedzi na przewlekłe stresory w pracy” (Leiter, Maslach, 2011) może prowadzić do: podejmowania błędnych decyzji, obniżonej wydajności pracy, zwiększonej absencji i rotacji, zmniejszonego zaangażowania organizacyjnego i zachowań obywatelskich, zwiększonej ilości konfliktów czy przedwczesnego odchodzenia na emeryturę. Takie skutki dotyczą nie tylko osób dotkniętych tym syndromem, ale mogą również rozprzestrzeniać się na współpracowników poprzez emocjonalne procesy zarażania. Wypalenie zawodowe wiąże się z nadmiernym poziomem zaangażowania. Warunkiem koniecznym dla jego rozwoju jest występowanie przewlekłego stresu. W czerwcu 2019 r. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) wpisała wypalenie zawodowe do Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób (ICD-11) z mocą obowiązującą od 1 stycznia 2022 roku. Zgodnie z powyższą klasyfikacją wypalenie zawodowe to syndrom zawodowy, którego efektem jest przewlekły stres w miejscu pracy, z którym nie udało się skutecznie poradzić (Symbol QD85).

Należy zwrócić uwagę na uwarunkowania, jakie mogą generować wypalenie zawodowe, np. indywidualne (bierność, defensywność, niska samoocena, neurotyczność z cechami: lęku, wrogości, depresji, impulsywności, nadwrażliwości czy nieśmiałości), organizacyjne (nadmierny zakres obowiązków, „ciężar decyzji”, naciski biurokratyczne, sprzeczne wymagania, brak autonomii, niska różnorodność zadań, brak wpływu na politykę firmy, złe stosunki w pracy, brak informacji zwrotnej, brak wsparcia społecznego) czy zewnętrzne (czynniki makrospołeczne lub polityczno-ekonomiczne) (Korman i in., 2022). Objawy, po których możemy zaobserwować wypalenie zawodowe, mogą być podstawowe (brak energii, męczliwość, awersja do pracy, brak entuzjazmu, częste popełnianie błędów, brak kontroli emocji, odczuwanie smutku) lub wtórne (kłopoty z zasypianiem, nadwrażliwość na hałasy, ból głowy, problemy z sercem czy żołądkiem). Wypalenie związane z pracą zawodową występuje w trzech wymiarach, którymi są: wyczerpanie (uszczerplenie zasobów), depersonalizacja (przedmiotowe postrzeganie innych i dystansu w kontaktach) oraz obniżone poczucie dokonań osobistych. Wypalenie zawodowe wpływa negatywnie na zasoby osobiste pracowników np. wiedzę (ucieczka od problemów, zmniejszona aktywność umysłowa – popełnianie poważnych błędów w pracy), zdolności i umiejętności (utrata umiejętności podmiotowego traktowania klientów, utrata umiejętności komunikowania się), zdrowie (problemy zdrowotne związane m.in. z większym odczuwaniem stresu, depresją, symptomy somatyczne np. osłabienie, zaburzenia snu, bóle głowy,



zmniejszenie odporności organizmu, dolegliwości ze strony układu pokarmowego, symptomy behawioralne np. częste nieobecności w pracy, zaniedbywanie obowiązków, popełnianie poważnych błędów w pracy, zwiększona konsumpcja alkoholu, leków, kofeiny, nikotyny). Osoby wypalone tracą motywację, unikają trudności (poczucie kontroli zewnętrznej), stają się cyniczne, nieufne i podejrzliwe. Swoje działania ukierunkowują na ochronę siebie, jednocześnie odczuwają obniżone poczucie wartości swoich możliwości i kompetencji (Winnicka-Wejs, 2014). Istnieje jednak wyraźny związek między poziomem hierarchii w organizacji a wypaleniem. Kluczowe znaczenie mają tutaj dwa aspekty tj. poczucie własnej skuteczności (składnik kapitału psychologicznego) oraz poczucie władzy (kontrola nad innymi). Zarówno wysokie poczucie siły (*sense of power*), jak i wysokie poczucie własnej skuteczności (*self-efficacy*) są niezbędnymi warunkami niskiego poziomu wypalenia. Okazuje się, że menedżerowie na szczycie hierarchii są mniej narażeni na wypalenie, w przeciwieństwie do tego, co sugerują niektóre doniesienia medialne (Korman i in., 2022). Wraz ze wzrostem poziomu hierarchii pracownicy są zdrowsi psychicznie. Formalnie im wyższe stanowisko kierownicze danej osoby, tym większą odpowiedzialność otrzymuje ta osoba. Tej odpowiedzialności z kolei towarzyszy również większa władza i kontrola. Takie formalne przyrosty władzy i kontroli są często związane z odpowiednimi doświadczeniami psychologicznymi. Wyższe szczeble hierarchii wiążą się z większym poczuciem władzy definiowanym jako „postrzeganie własnej zdolności do wpływania na inne osoby”, które z kolei ma łagodzący wpływ na poziom lęku i kortyzol, hormon stresu (Korman i in., 2022). Przekonanie o własnej skuteczności wynika z czterech różnych rodzajów doświadczeń: mistrzostwa, zastępczych, perswazji werbalnej oraz stanu fizjologicznego, z którego menedżerowie dedukują, jak samoskuteczni się czują. Dlaczego poczucie siły ma negatywny związek z wypaleniem? Zgodnie z teorią (Keltner i in., 2003) jednostki, które otrzymują formalnie przydzieloną władzę, postrzegają siebie jako silniejsze w związku z otrzymanym przywilejem władzy, mogą działać swobodniej, nie napotykać na zbyt wiele ograniczeń nakładanych przez innych, mają dostęp do większych zasobów, odczuwają zwiększone bezpieczeństwo wynikające z tych zwiększonych zasobów, otrzymują władzę do nakładania kar i mogą przydzielać nagrody. Na skutek powyższych sytuacji i postaw organizm menedżera skupia się głównie na pozytywnych wydarzeniach i uwalnia wyższe stężenia dopaminy. Osoby o podwyższonym poczuciu władzy zyskują większą odporność na zaburzenia takie jak depresja, lęk i wypalenie kliniczne.

## Profilaktyka wypalenia zawodowego

To, w jaki sposób doświadczamy i jak sobie radzimy ze stresem, zależy m.in. od czynników zwanych zasobami osobistymi. Jako zasoby należy rozumieć posiadane przez człowieka własności materialne, społeczne lub osobiste, które mogą być wykorzystane podczas realizowania osobistych celów (Sęk, 2004). Ich suma decyduje o poczuciu satysfakcji życiowej i subiektywnym dobrostanie. Zasoby definiuje się również jako względnie stałe, podmiotowe oraz środowiskowe cechy i możliwości, istniejące potencjalnie w środowisku człowieka, w nim samym oraz w jego relacjach z otoczeniem. Innymi słowy, zasobem jest wszystko to, czego używamy, aby radzić sobie ze stresem (Jelonkiewicz, Kosińska-Dec, 2004). Rozróżniamy zasoby: osobowościowe (cechy pracownika), kompetencyjne (jego umiejętności i wiedza), fizyczne/materialne (dobra, które pracownik posiada), relacje społeczne, emocjonalno-motywacyjne, poznawcze, stanu (status społeczny) i odpornościowe (posiadana odporność i umiejętność regeneracji). Stres jest reakcją wobec otoczenia, w którym istnieje zagrożenie utraty tychże zasobów, dochodzi do ich rzeczywistej utraty lub gdy następuje brak oczekiwanego zysku po ich zainwestowaniu (Hobfoll, 2006). W odporności pracownika na stres ważną rolę oprócz zasobów pełni kapitał psychologiczny. W nurcie pozytywnej psychologii uwaga badaczy i psychologów jest skupiona na silnych stronach, które mogą być „tarczą obronną” wobec naporu stresorów i obciążeń w nowoczesnym miejscu pracy. Silne strony, które obejmuje ta koncepcja, to optymizm (dokonywanie pozytywnych ocen o możliwości odniesienia sukcesu), nadzieja (wytrwałość w dążeniu do celu, a w razie potrzeby zmiana strategii), poczucie własnej skuteczności (wiara w możliwość wpływania na przebieg działania) oraz odnawialność zasobów (odporność). Na kapitał psychologiczny (PsyCap) znaczący wpływ mają predyktory obecne w miejscu pracy, czyli: klimat organizacyjny, zakres wsparcia przełożonych oraz współpracowników, styl przywództwa prezentowany w organizacji oraz kapitał psychologiczny przełożonych. Ponadto w organizacjach jako profilaktykę wypalenia zawodowego stosuje się interwencje antystresowe. Stanowią działania związane z redukcją stresu i poprawą zdrowia zawodowego. Są nimi również programy służące wprowadzeniu równowagi między pracą a życiem prywatnym pracownika. Celem tych działań interwencyjnych jest niwelowanie negatywnych skutków stresu, poprawa zdrowia i dobrostanu pracownika, co może zmniejszać ryzyko wypalenia zawodowego (Molek-Winiarska, 2020). Ze względu na cel działania interwencje związane ze stresem podzielić można na trzy poziomy tj. diagnozowanie/redukowanie/eliminowanie źródeł stresu, wspieranie pracownika/wzmacnianie zasobów oraz trzeci poziom, czyli przywracanie zdrowia psychosomatycznego. Interwencje mogą być wdrażane na poziomie organizacji i jednostki.



## Analiza badawcza na przykładzie wybranego centrum dystrybucyjnego

Ograniczenia pandemiczne oraz wprowadzanie lockdownów spowodowało wzmożony ruch w sprzedaży internetowej. Dlatego w obszarze e-commerce notowane były bardzo duże wzrosty liczby i wartości transakcji. Branża przeżyła swój *boom*. Centrum dystrybucyjne, w którym pracują badani menedżerowie, obsługuje zamówienia klientów giganta sprzedaży internetowej w Europie. W okresie pandemicznym liczby wysyłanych towarów były rekordy. Kierownicy zespołów do dużej puli swoich standardowych zadań otrzymali nowe, związane z regularnym badaniem swoich pracowników co kilka dni na obecność wirusa SARS-Cov2, co wiązało się z zachęcaniem pracowników do poddania się nieobowiązkowym badaniom, ryzykiem wyników pozytywnych oraz poszukiwaniem łańcucha kontaktów wśród zespołu oraz osób bliskiego kontaktu w transporcie pracowniczym, szatni czy stołówce pracowniczej. Menedżerowie spontanicznie otrzymywali informacje o zakażeniach wśród swojego zespołu lub złym samopoczuciu (pracodawca zachęcał takie osoby do pozostania w domu), co wiązało się z koniecznością natychmiastowego przeplanowania swojej pracy i dostosowania możliwości do wyznaczonych celów danego dnia. Trudnością dla kierowników były również separacje zmian, gdzie nie mogli widzieć się ze swoimi odpowiednikami z innych zmian, od których otrzymywali informacje tylko drogą mailową lub telefonicznie. Niektórzy blisko współpracujący menedżerowie nie widzieli się ponad rok z powodu godzinnej przerwy separacyjnej między zmianami. Dodatkowo w okresie post-pandemicznym kierownikom przychodzi zmierzyć się z nowym wyzwaniem, jakim jest konflikt wojenny na Ukrainie. Około 10% zespołu centrum stanowią pracownicy z Ukrainy, ale również pracują w nim Białorusini i Rosjanie. Sytuacja jest nie mniej złożona niż podczas pandemii. Szeroko zastosowana przez pracodawcę pomoc materialna, psychologiczna i organizacyjna jest dużym wsparciem dla pracowników zza wschodniej granicy, jednak ich dylematy („wyjechać i walczyć czy zostać”), jak i osobiste tragedie związane z tragicznymi wydarzeniami, jakich doświadczają ich bliscy, z którymi są w kontakcie w czasie pracy, są dla menedżerów nowym, nieznanym i dodatkowym wyzwaniem, z jakim przyszło im radzić sobie w pracy. Kadra leaderska potrzebuje zasobów, które pomogą jej radzić sobie ze stresorami w pracy. Klimat organizacyjny powinien służyć dobremu radzeniu sobie z przeładowaniem informacyjnym, jakiego na co dzień doświadczają. Każdy menedżer ma również swojego przełożonego wyższego szczebla, który powinien go wspierać i w odpowiednim momencie podjąć stosowną interwencję. W celu zweryfikowania powyższych aspektów w omawianym miejscu pracy przeprowadzone zostały badania oraz zarekomendowana strategia długofalowego działania.

## Cel i metodologia badania

Celem badania była diagnoza i autodiagnoza w docelowej grupie menedżerów: zasobów osobistych i organizacyjnych, kapitału psychologicznego, skali przeciążenia pracą, stresorów występujących w miejscu pracy oraz wypalenia zawodowego. Dwa dodatkowe, otwarte pytania dawały możliwość swobodnego wypowiedzenia się menedżerom nt. czynników obciążających i wyrażenia propozycji usprawnień. Pytania dotyczące przeciążenia pracą pochodziły z kwestionariusza „Quantitative Workload Inventory” autorstwa Spectora i Jexa (1988). Wypalenie zawodowe zostało zbadane za pomocą pytań z kwestionariusza MBI, powstałego na podstawie oryginalnego kwestionariusza Maslach i in. (1996). Kwestionariusz MBI mierzy wyczerpanie emocjonalne i wyczerpanie ogółem, pozwala na oszacowanie cynicznych, zdystansowanych postaw wobec pracy i depersonalizację. Pytania oceniane były w 5-stopniowej skali Likerta.

Docelową grupą ankietowaną byli menedżerowie na poziomie kierowników zespołów, bezpośrednio zarządzający pracownikami magazynowymi. To ta grupa menedżerów była (i nadal jest) bezpośrednio narażona na wszelkie konsekwencje związane ze zmianami, jakie przynosiła pandemia COVID-19. Praca tych właśnie menedżerów cechuje się wysoką dynamiką zmian, złożonością, dużą liczbą stresorów, przeciążeń i co za tym idzie, ryzykiem wypalenia zawodowego. Stanowią największą grupę menedżerów w organizacji. Łącznie suma respondentów wynosiła 106 menedżerów.

## Charakterystyka badanych kierowników

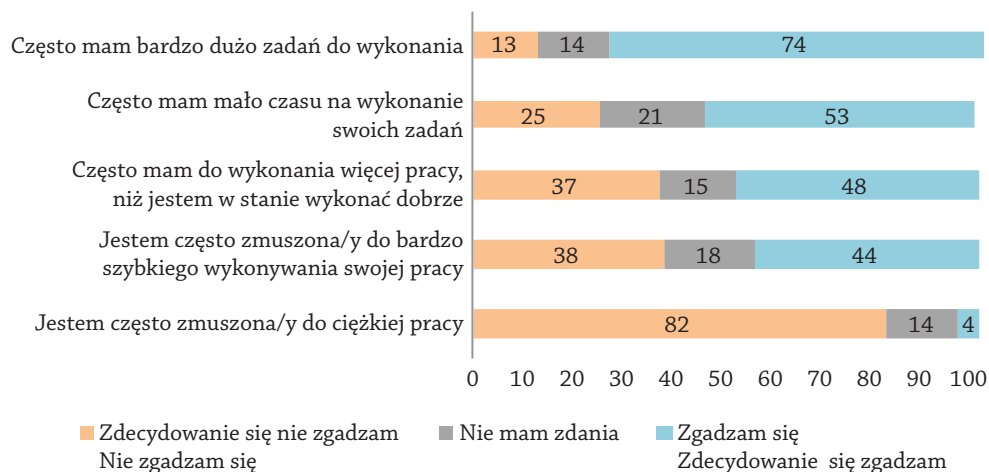
Respondenci tworzą ciekawy i różnorodny rozkład pod względem wieku. Głównie to młodzi menedżerowie, 65% z nich ma mniej niż 40 lat. Silnie reprezentowane jest więc pokolenie Y. Menedżerowie bliscy pokoleniu Z stanowią 22%, a 36% to menedżerowie powyżej 40. roku życia, którzy bliscy są swoimi zachowaniami pokoleniu X. Pod względem płci 59% respondentów to kobiety, a 41% to mężczyźni. Wśród respondentów mamy zarówno tych ze stażem w badanym miejscu pracy powyżej 3 lat (9%), jak i tych ze stażem pomiędzy 2 a 3 lata (32%), 1–2 lata (29%) i najmłodszych stażem tj. poniżej 1 roku (30%).

## Analiza wyników badań

Menedżerowie wysoko ocenili własne zasoby osobiste związane z pracą zespołową i elastyczność. W przypadku zasobów, które pomagają menedżerom w budowaniu odporności na przeładowanie informacyjne oraz chronią ich przed wypaleniem zawodowym, wysoko zostały ocenione: optymizm, poczucie własnej skuteczności i pozytywne przekonanie, że kontrolują sytuację. Nieco niżej, jednak nadal wysoko, menedżerowie ocenili: zdrowie i energię, poczucie wpływu i panowania nad wydarzeniami, dystansowanie się od problemów, poczucie własnej wartości i asertywność. W sytuacjach trudnych bądź konfliktowych menedżerowie według ich własnej oceny dysponują wysokimi zasobami, które pozwalają im odpowiednio podejść do sytuacji, ocenić ją bez zbędnych emocji, które mogłyby eskalować konflikt, skupiają się na poszukiwaniu rozwiązań. Dowodzą o tym wysokie noty trzech zasobów, którymi są: zdolność rozwiązywania problemów (umiejętność poszukiwania informacji, analizowania, dokonywania odpowiednich planów działań i ich wdrażania), umiejętność rozwiązywania konfliktów i stabilność emocjonalna. Najniżej ocenionym zasobem osobistym jest wsparcie społeczne. Wsparcie społeczne to zasób, który odgrywa ważną rolę w radzeniu sobie ze stresem. Niska ocena tego zasobu, w porównaniu do pozostałych, wskazuje celowość głębszej analizy (m. in. badanie kręgu wsparcia), aby zidentyfikować przyczyny i zaproponować odpowiednie rozwiązanie w celu wzmocnienia tego zasobu. Z analizy respondentów wyłania się obraz młodego kierownika zespołu (mężczyzny), który budując swoją pozycję społeczną, jako lider odpowiedzialny za kilkudziesięcioosobowy zespół, nie otrzymuje odpowiedniego dopingiu i wsparcia społecznego, jakie według niego jest mu potrzebne. Jest to ciekawe zjawisko, ponieważ jednocześnie takie wsparcie od społeczeństwa otrzymują według niniejszego badania kobiety. Druga część pierwszej ankiety dotyczyła autodiagnozy zasobów organizacyjnych. Najwyżej menedżerowie oceniają wsparcie organizacyjne wśród współpracowników, autonomię i warunki pracy. Wsparcie organizacyjne przełożonego i kierownictwa oddziału zostało ocenionej niżej. Profil respondentów, którzy określają większe potrzeby w zakresie wsparcia, to w większości mężczyźni poniżej 40 lat niezależnie od stażu na stanowisku liderym. Należałoby zdiagnozować za pomocą szczegółowych ankiet, jaki rodzaj wsparcia jest potrzebny, czy chodzi o towarzyszenie, przekazywanie pochwał i podziękowań za wykonaną pracę, udzielanie regularnych informacji zwrotnych, a może chodzi o jeszcze inny rodzaj oczekiwanego wsparcia. W drugiej ankiecie badany był kapitał psychologiczny, skala przeciążenia pracą oraz wypalenie zawodowe. Wśród badanej kadry menedżerskiej bardzo dobrze zostały ocenione przez respondentów nadzieja, optymizm, samodzielność i skuteczność w rozwiązywaniu problemów. Niżej wśród składowych kapitału psychologicznego zostały ocenione:

świadomość odnoszenia sukcesów oraz pewność w rozmowach na temat strategii i przyszłości firmy. Może oznaczać to, że należy rozpocząć dyskusję z menedżerami odnośnie do tego, co oznacza dla nich sukces i jak się go mierzy. Jest tutaj obszar niepewności w ocenie, któremu warto się przyjrzeć. Najniżej oceniona została pewność, jaką czują menedżerowie w dyskusjach dotyczących strategii firmy. Oznaczać to może, że respondenci nie mają wystarczającej pewności na temat bezpiecznej przyszłości. Ogólnie kapitał psychologiczny jest na dość wysokim poziomie, ponieważ 10 na 12 pytań zostało ocenionych powyżej 80%, można więc stwierdzić, że w danej organizacji poziom dobrostanu psychologicznego wśród kadry menedżerskiej jest na zadowalającym poziomie. Kolejnym obszarem sprawdzanym wśród pracowników kadry menedżerskiej była Skala Przeciążenia Pracą.

**Wykres 1. Skala Przeciążenia Pracą według menedżerów (w %)**



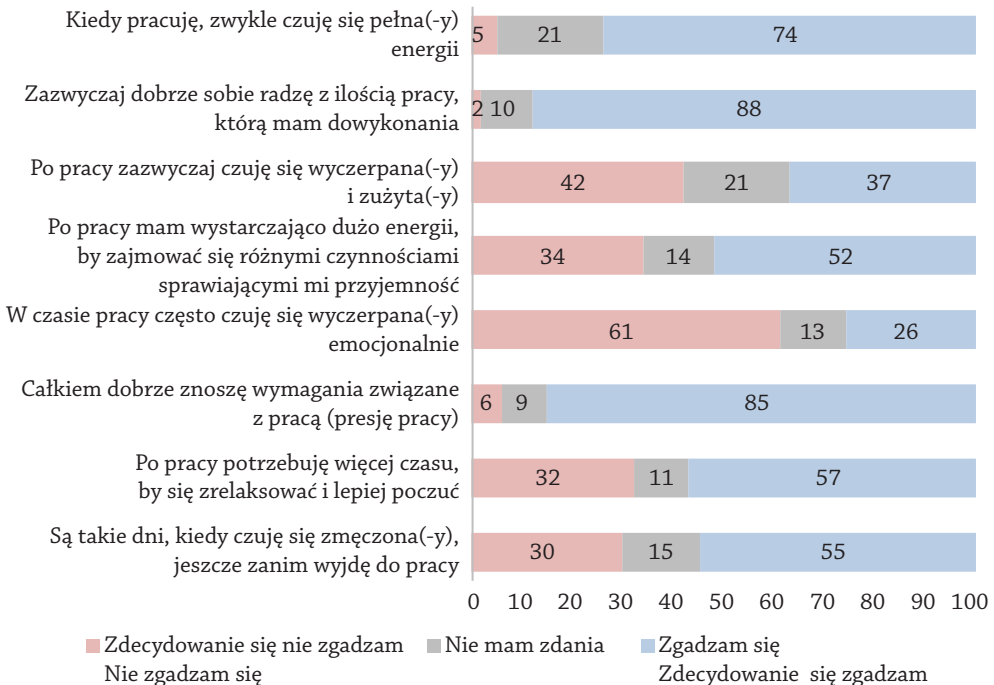
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety badawczej.

Wśród respondentów można dostrzec spore obciążenie obowiązkami i jest to stresor. W wynikach widzimy, że mamy znaczną większość osób, które wskazują, że zakres obowiązków nie jest adekwatny do czasu, jaki menedżerowie mają na ich realizację. Należałoby więc zweryfikować zakres obowiązków oraz czas na ich wykonanie. 70% z nich jest pomiędzy 30. a 40. rokiem życia, w każdej grupie stażowej, przy czym 65% z nich to kobiety. Mamy więc obraz respondentki 30-kilkuletniej, która jako młody kierownik zespołu dobrze radzi sobie z dużą skalą obowiązków w ograniczonym czasie. Nie zmienia to jednak faktu, że należy dogłębnie przyjrzeć się w firmie zakresowi obowiązków menedżerów i czasu, jaki otrzymują na ich realizację. Odpowiedzi respondentów na dwa kolejne pytania, o jakość i tempo wykonywanych obowiązków, kształtują się na podobnym poziomie odpowiedzi. W obydwu

przypadkach ponad 60% respondentów stwierdza fakt, że „Często ma do wykonania więcej pracy, niż jest w stanie wykonać dobrze” oraz że swoją pracę musi wykonywać bardzo szybko. Duża ilość i tempo pracy mogą generować wysokie ryzyko popełniania błędów lub pomijania istotnych zagadnień, dlatego jest to kolejny argument do weryfikacji zakresu i oczekiwań organizacji wobec czasu realizacji powierzonych obowiązków. Podobnie i w tych odpowiedziach znajdujemy grupę, która nie zgadza się z nadmiarem i zbyt wysokim tempem pracy. Około 37–38% respondentów to widoczna ponownie grupa 30-kilkuletnich kobiet na stanowisku liderskim, która świetnie radzi sobie z powyższymi stresorami.

Z analizy odpowiedzi dotyczących wypalenia zawodowego wynika, że kierownicy podczas pracy w większości nie są wyczerpani emocjonalnie, ale czują się pełni energii. Twierdzą, że dobrze radzą sobie z ilością pracy, którą mają do wykonania oraz dobrze znoszą presję pracy. Świadczy to o dobrym poziomie zasobów osobistych, jakie posiadają.

**Wykres 2. Objawy wyczerpania psychicznego menedżerów (w %)**

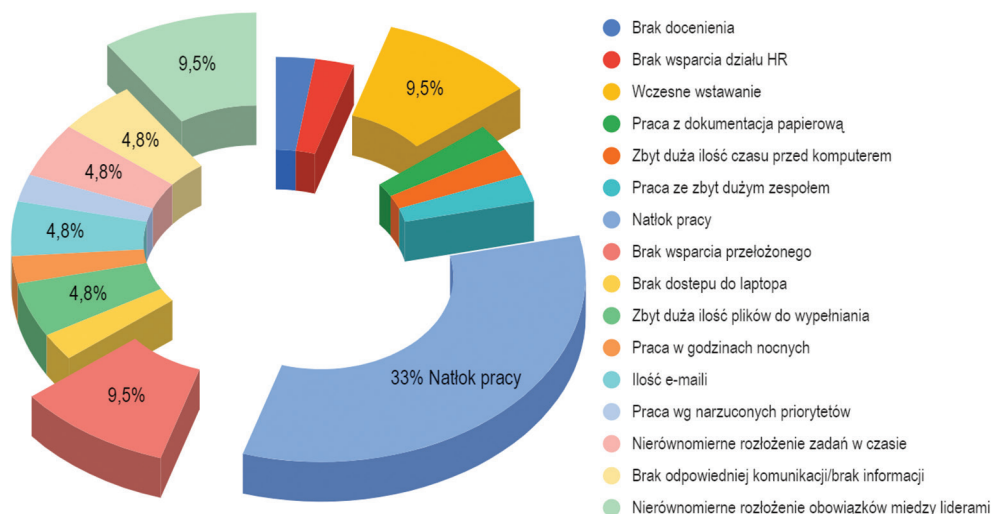


Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety badawczej.

Uszczuplenie zasobów (męczliwość) następuje po wykonanej pracy. Jest również widoczne zmęczenie już przed pracą, gdzie może to mieć związek ze wstawaniem

na poranną zmianę, którą menedżerowie wskazali jako stresor w pytaniach otwartych. 52% kierowników nie ma energii na przyjemności i hobby po pracy, przy czym 14% nie potrafi ocenić, czy tę energię jeszcze ma czy nie. Ponad połowa z badanych osób potrzebuje po pracy więcej czasu, aby się zrelaksować. Powyższe wyniki świadczą o tym, że praca na badanych stanowiskach jest dość męcząca i generuje u części pracowników objawy wyczerpania psychicznego, które są jednymi z podstawowych oznak wypalenia zawodowego. W zdecydowanej większości menedżerowie nie wykazują cech zdystansowania psychicznego do wykonywanej pracy, wręcz przeciwnie są zaangażowani i pozytywnie nastawieni do swoich ról w organizacji. Menedżerowie są zdystansowani do tego, co robią. Znaczna większość respondentów nie wykonuje swojej pracy automatycznie. Jako kolejne aspekty związane z przeciążeniem pracą, dodatkowym generowaniem stresu i przez to ryzykiem wypalenia zawodowego zostały zbadane również przenikanie się obowiązków zawodowych w relacji praca – życie prywatne oraz ilość otrzymywanej komunikacji mailowej. Kierownicy zespołów pracują w systemie zmianowym w sztywno ustalonych godzinach pracy swoich zmian grafikowych. Odpowiedzi respondentów pokazują, że połowa z nich pracuje z domu, przy czym nie jest to wymagane przez pracodawcę. Powody, dla którego takie zjawisko ma miejsce, to przygotowanie się do pracy i nadążenie za dużą ilością komunikacji mailowej. Ostatnie dwa pytania w drugiej ankiecie miały formę otwartą i dotyczyły powodów obciążeń oraz rekomendowanych rozwiązań. Jako największe stresory w pracy wskazane zostały: natłok pracy, zbyt duża liczba plików do wypełnienia i wczesne wstawanie.

**Wykres 3. Stresory obciążenia pracą według menedżerów (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety badawczej.



Najwięcej propozycji dotyczyło usprawnień w obszarze: natłoku pracy, sprawiedliwego podziału obowiązków między wszystkimi menedżerami, wsparcia przełożonego, ograniczenia ilości e-maili przychodzących oraz ilości plików do wypełnienia w trakcie pracy. Jako wnioski z badań zostały zaprezentowane rekomendacje działań dla kadry wyższego szczebla, które pomogą poprawić dobrostan i stan zdrowia badanej grupy menedżerów. Wyniki badań nie wskazują na wypalenie zawodowe jako czynnik obecny wśród badanej kadry, gdyż stan jej zasobów osobistych i organizacyjnych oraz kapitału psychologicznego pozwala na stosunkowo dobrą odporność przeciwwypaleniową. Istnieją jednak stresory i przeciążenia, które należy zniwelować, aby ryzyko wypalenia zawodowego zmniejszyć w przyszłości.

## Wnioski i rekomendacje działań

W odpowiedzi na typologię interwencji antystresowych został zaprezentowany szereg interwencji antystresowych w organizacji zarówno na poziomie organizacji, jak i jednostki, na każdym z trzech poziomów (prewencja – interwencja – rehabilitacja). Większość działań należy poprzeć szczegółowymi ankietami anonimowymi oraz spotkaniami z omawianym w niniejszej pracy gronem menedżerskim. Do współpracy należy zaprosić działy HR i BHP, który odpowiada również za higienę pracy. Rolę organu nadzorującego wdrażanie zmian pełnić powinna kadra wyższego szczebla.

**Tabela 1. Proponowane interwencje antystresowe w badanej organizacji**

Proponowane interwencje	Na poziomie organizacji	Na poziomie jednostki
<b>I stopnia – działania prewencyjne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza liczby maili, jakie otrzymują Liderzy, weryfikacja zasadności</li> <li>• analiza członków grup mailowych</li> <li>• kontrola ilości i zasadności plików wypełnianych przez Liderów</li> <li>• weryfikacja możliwości dostosowania grafiku pracy do potrzeb Liderów</li> <li>• weryfikacja obowiązków Liderów i sprawiedliwe ich rozdzielanie</li> <li>• jasne zdefiniowanie, opisanie i zakomunikowanie ról (unikanie przeciążenia i konfliktów)</li> <li>• partycypacja w rozmowach dotyczących strategii i przyszłości organizacji</li> <li>• zwiększanie autonomii w wychodzeniu na przerwę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania medyczne pod kątem stanu zdrowia i kondycji fizycznej Liderów</li> <li>• bezpłatne konsultacje medyczne w celu omówienia wyników i propozycja</li> <li>• szkolenie dla Liderów na temat objawów stresu dla zdrowia i sposobów przeciwdziałania</li> <li>• warsztaty z Liderami dotyczące kształtowania indywidualnego miejsca pracy (<i>Job crafting</i>), burza mózgów, zebranie pomysłów, przedstawienie kadrze zarządzającej do decyzji</li> <li>• analiza możliwości rozdysponowania obowiązków na działy wspierające</li> </ul>

Proponowane interwencje	Na poziomie organizacji	Na poziomie jednostki
<b>II stopnia – działania interwencyjne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udoskonalenie procesów komunikacji, ankiety szczegółowe + plan poprawy komunikacji w firmie</li> <li>• poprawa sposobu przekazywania zmiany (mniej pracy w domu)</li> <li>• partycypacja Liderów w podejmowaniu decyzji ważnych dla organizacji</li> <li>• oferta sesji coachingowych</li> <li>• oferta mentoringu wśród kadry wyższego szczebla</li> <li>• analiza przyczyn niskiego wsparcia społecznego wśród Liderów – ankieta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenia z zakresu umiejętności radzenia sobie ze stresem</li> <li>• szkolenia z komunikacji osiągnięć i podejścia do osiągania sukcesu osobistego</li> <li>• promocja aktywności fizycznej</li> <li>• promocja zdrowego stylu życia</li> <li>• szkolenia w zakresie relaksacji</li> </ul>
<b>III stopnia – działania rehabilitacyjne</b> (opcjonalne, gdyby w przyszłości wypalenie wystąpiło)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poprawa zdrowia – ankieta ws. aktualnych pakietów medycznych i dostosowanie wg potrzeby</li> <li>• indywidualne, elastyczne zasady czasu pracy po absencji chorobowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oferta terapii psychologicznej w zakresie radzenia sobie ze stresem</li> <li>• oferta dłuższego urlopu regeneracyjnego przy zachowaniu miejsca pracy jako nowa opcja w firmie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Propozycje interwencji zostały przedstawione kadrze zarządzającej wyższego szczebla, która zdecydowała się przypisać poszczególne interwencje do określonych osób w organizacji, dzięki czemu powstał *action plan*, którego realizacja jest omawiana podczas regularnych spotkań.

## Bibliografia

- Babik, W. (2010). *O natłoku informacji i związanym z nim przeciążeniu informacyjnym*. Sympozjum Naukowe Człowiek, Media, Edukacja, Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie.
- Bai, Jy, Tian, Q, Liu, X. (2021). Examining Job Complexity on Job Crafting Within Conservation of Resources Theory: A Dual-Path Mediation Model. *Frontiers Psychology*, 12, 737108.
- Ferreira, P., Gabriel, C., Faria, S., Rodrigues, P., Sousa Pereira, M. (2020). What if Employees Brought Their Life to Work? The Relation of Life Satisfaction and Work Engagement. *Sustainability*, 12(7), 2743. DOI: 10.3390/su12072743.

- Hobfoll, S.E. (2006). *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Jelonek, D. (2011). Problem przeładowania informacyjnego w społeczeństwie informacyjnym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 67, 45–52.
- Juczyński, Z., Ogińska-Bulik, N. (2003). *Zasoby osobiste i społeczne sprzyjające zdrowiu jednostki*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H., Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265–284.
- Korman, J.V., Van Quaquebeke, N., Tröster, C. 2022. Managers are less burned-out at the top: the roles of sense of power and self-efficacy at different hierarchy levels. *Journal of Business and Psychology*, 37, 151–171.
- Krajčík, M., Schmidt, D.A., Baráth, M. (2023). Hybrid work model: An approach to work – life flexibility in a changing environment. *Administrative Sciences*, 13(6), 150. DOI: 10.3390/admsci13060150.
- Kubicek, B., Tement, S. (2016). Work intensification and the work-home interface: The moderating effect of individual work-home segmentation strategies and organizational segmentation supplies. *Journal of Personnel Psychology*, 15(2), 76–89.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 53, 397–422.
- Maslach, Ch., Leiter, M.P. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym*. Warszawa: PWN.
- Mikołajczyk, K. (2021). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, available online – early cite. DOI: 10.1108/EJTD-12-2020-1713.
- Mikołajczyk, K. (2020). Technologie informatyczne a dobrostan pracowników – wyzwania i zagrożenia. W: D. Molek-Winiarska (red.), *Organizacje w obliczu wyzwań społecznotechnologicznych. Wybrane problemy praktyk HR*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 1–71.
- Molek-Winiarska, D., Molek-Kozakowska, K. (2020). Are organizations committed to stress management interventions? *Employee Relations*, 42(6) 2020, 1309–1325. DOI: 10.1108/ER-08-2019-0314.
- Sęk, H. (2004). *Wypalenie zawodowe: przyczyny i zapobieganie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Światowiec-Szczepeńska, J. (2018). Zjawisko przeciążenia informacyjnego w procesach decyzyjnych menedżerów. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(11), 60–78
- Tedone, A.M. (2022). Keeping Up With Work Email After Hours and Employee Wellbeing: Examining Relationships During and Prior to the COVID-19 Pandemic. *Occupational Health Science*, 6(1), 51–72.
- Winnicka-Wejs, A. (2014). Patologie w obszarze funkcjonowania ludzi w organizacji (analiza porównawcza wybranych aspektów). *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 34(4), 45–60.

- Wojtczuk-Turek, A. (2012) Innovative Work Behavior and Psychological Capital – Analysis of Relationships, 19, 71–88.
- Wojtczuk-Turek, A. (2021). W jaki sposób równoważyć wymagania i zasoby w pracy oraz ustanawiać jej granice? – o potrzebie personalizacji (w) pracy menedżerów. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 60(2), 9–24.

## Abstract

### The Impact of Work Complexity and Information Overload on the Roles Performed by Managers – On the Example of an E-Commerce Distribution Center

The aim of this article is to analyse the issue of work complexity and information overload for managers in a large e-commerce industry distribution centre, focusing on these factors as sources of stress and potential burnout risks. The impact of pandemics was included in the analysis. A diagnosis of the climate of overload, stressors, and job burnout was carried out based on a quantitative study. The research group consisted of team managers, as they are the ones who worked directly in the pandemic period, and are now facing challenges in the post-pandemic period, on the front line, where the complexity and dynamics of change are exceptionally high. It is the managerial level that is the lowest, but at the same time, it is quantitatively the largest and most crucial, due to the direct contact with the warehouse workers. The results of the study indicated a significant information load and work overload, which are stressors that potentially lead to burnout. However, no such burnout was found. Proposed implementation solutions to help prevent sustained job burnout were presented as conclusions of the study. Additionally, the key roles of senior managers in undertaking these anti-stress and anti-burnout interventions are discussed.

**Keywords:** work complexity, pandemic, information overload, stress, anti-stress interventions, occupational burnout

#### Mgr inż. Tomasz Wyszyński

Absolwent Wydziału Mechanicznego Politechniki Łódzkiej kierunku Mechanika i Budowa Maszyn oraz Podyplomowych Studiów „Psychologia Zarządzania dla Menedżerów” w Szkole Głównej Handlowej. Stypendysta Premiera RP. Posiada kilkunastoletnie doświadczenie w obszarach produkcji, jakości, badawczo-rozwojowych oraz operacjach magazynowych branż FMCG, automotive i logistyki. Współtwórca start-upu logistycznego na 3,5 tys osób. Posiada doświadczenie w zarządzaniu kilkusetosobowymi zespołami, udoskonalaniu procesów, wdrażaniu zmian, budowania

zaangażowania w zespole, prowadzeniu szkoleń oraz udzielaniu wsparcia operacyjnego oddziałów zagranicą. W pracy zawodowej skupia się na promowaniu najwyższych standardów pracy, budowania bardzo dobrych relacji z klientami i osiągnięciu doskonałych wyników operacyjnych.

e-mail: [tomaszwyszynski0@gmail.com](mailto:tomaszwyszynski0@gmail.com)

ORCID: 0009-0002-8141-4725