

Rozdział 7

Zróznicowanie zasobów ludzkich organizacji pod względem aktywności fizycznej

Filip Maszewski, Anna Michałkiewicz

Jednym z wymiarów różnorodności zasobów ludzkich w organizacji jest aktywność fizyczna. W rozdziale przedstawione zostały badania dotyczące różnorodności pod względem aktywności fizycznej, jej związków z cechami osobowości, radzeniem sobie ze stresem oraz jej pośrednim wpływem na zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktywność fizyczna przejawiana przez pracowników może być dodatkowym źródłem wiedzy o ich predyspozycjach osobowościowych, preferowanym sposobie pracy czy radzeniu sobie z trudnymi sytuacjami. Aktywność fizyczną można uznać za element tożsamości wtórnej, jest ona bowiem cechą zmienną i zależną. Może podlegać znacznym zmianom w trakcie życia i mogą mieć na to wpływ różnego typu czynniki – stan zdrowia, sytuacja rodzinna, sytuacja zawodowa itd. Jednocześnie przejawiana aktywność fizyczna może wskazywać na różnice w zakresie cech osobowości, umiejętności radzenia sobie ze stresem, preferowanego stylu pracy, a nawet produktywności.

Różnice w aktywności fizycznej pracowników można rozpatrywać z kilku perspektyw. Po pierwsze – uprawianie vs. nieuprawianie sportu. Sam fakt podejmowania aktywności fizycznej może różnicować zachowania pracowników w miejscu pracy i ich wyniki. Po drugie – rodzaj preferowanej aktywności. Analizie mogą podlegać zarówno różne rodzaje sportów, aktywności indywidualne i zespołowe, ale również różnice pod względem preferowanych obciążeń energetycznych. Trzecim aspektem różnorodności może być czas poświęcany na aktywność fizyczną.

Badania literaturowe przeprowadzone przez autorów wskazują, że związki aktywności fizycznej z osobowością, radzeniem sobie ze stresem, stylem pracy i innymi zmiennymi istotnymi z perspektywy pracodawcy są obiektem zainteresowania wielu badaczy. Przeprowadzona analiza pokazała, że wszystkie trzy wskazane aspekty różnorodności aktywności fizycznej są przedmiotem badań naukowych. W dalszej części rozdziału dokonano przeglądu badań zagranicznych w tym obszarze.

Osobowość a aktywność fizyczna

Dokonany przegląd publikacji zagranicznych pozwolił stwierdzić, że wielu badaczy interesuje się współzależnościami cech osobowości i stosunku do aktywności fizycznej. W większości badań cechy osobowości są definiowane zgodnie z Modelem Pięciu Wielkich Czynników Osobowości w ujęciu P. Costy i R. McCrae (tzw. Wielka Piątka). Według tego modelu na osobowość składa się pięć podstawowych wymiarów: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność (Zawadzki i wsp., 2010: 12–17). Neurotyczność to podatność na doświadczanie negatywnych emocji. Przeżywanie negatywnych emocji może wpływać na adaptację jednostki do środowiska. Wysoka neurotyczność może więc wiązać się ze skłonnością do irracjonalnych pomysłów, stosunkowo małą zdolnością do kontrolowania popędów i zmagania się ze stresem. Niska neurotyczność wiąże się z kolei ze stabilnością emocjonalną czy lepszym radzeniem sobie ze stresem. Ekstrawersja odnosi się do jakości i liczby interakcji społecznych, poziomu aktywności czy zdolności do odczuwania pozytywnych emocji. Osoby ekstrawertywne są przyjacielskie w stosunku do innych ludzi, rozmowne, chętnie poszukują stymulacji, są optymistyczne. Introwertycy charakteryzują się brakiem czy małym nasileniem cech typowych dla ekstrawertyków. Otwartość na doświadczenie jest cechą związaną z tendencją do poszukiwania i pozytywnego oceniania doświadczeń, tolerancją nowości, ciekawością poznawczą. Niska otwartość na doświadczenie oznacza bardziej konwencjonalne zachowanie i konserwatywność poglądów. Otwartość na doświadczenie jest wymiarem, który w największym stopniu spośród cech składających się na Wielką Piątkę wiąże się z cechami intelektu (w zakresie myślenia dywergencyjnego i kreatywności). Ugodowość opisuje pozytywne lub negatywne nastawienie do innych ludzi. Sumienność to z kolei wymiar odnoszący się do stopnia zorganizowania, wytrwałości oraz motywacji w działaniach zorientowanych na cel (Zawadzki i wsp., 2010: 12–17).

Wśród badań dotyczących relacji osobowości i aktywności fizycznej, odnoszących się do Wielkiej Piątki, należy wspomnieć o badaniu przeprowadzonym na grupie 213 kobiet i 247 mężczyzn (studentów) studiujących w Ankarze (Asci i wsp., 2015). Aktywność fizyczna mierzona była przy użyciu skróconej wersji Międzynarodowego Kwestionariusza Aktywności Fizycznej. Badani proszeni są w nim o określenie częstotliwości i trwania różnych aktywności fizycznych – chodzenia, aktywności o średniej i dużej intensywności (Asci i wsp., 2015: e26). Na podstawie wyników stwierdzono istotne statystycznie różnice wzorców relacji aktywności fizycznej i cech osobowości u kobiet

i mężczyzn (Asci i wsp., 2015: e28). Badacze stwierdzili, że otwartość na doświadczenie jest słabo i negatywnie powiązana z aktywnościami o średniej intensywności u kobiet, podczas gdy u mężczyzn nie zauważono żadnych związków między tego rodzaju aktywnościami a cechami osobowości. Kobiety o niskich wynikach w wymiarze otwartości na doświadczenie poświęcają więcej czasu na aktywności o średniej intensywności niż kobiety bardziej otwarte na doświadczenie. U mężczyzn niższe wyniki w ugodowości oraz neurotyczności i wyższe w sumienności wiążą się z bardziej intensywnymi formami aktywności. Podobnej zależności nie zaobserwowano u kobiet. Wyniki uzyskane przez autorów są częściowo zgodne z wcześniej prowadzonymi badaniami. W badaniach M. Lochbauma i wsp. (Asci i wsp., 2015: e28) wskazano, że intensywne ćwiczenia u mężczyzn są pozytywnie skorelowane z sumiennością i negatywnie z emocjonalną stabilnością. W przypadku kobiet stwierdzono negatywne korelacje aktywności umiarkowanie intensywnych i otwartości na doświadczenie. Według E. Kjelsasa i L.B. Augestada (Asci i wsp., 2015: e28) ekstrawersja i emocjonalna stabilność są predykatorem poziomu intensywności aktywności fizycznych wyłącznie u kobiet. Większość wcześniejszych badań wskazuje na istotne statystycznie korelacje między ekstrawersją a aktywnością fizyczną zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Autorzy omawianych badań wskazują, że różnice w wynikach badań dotyczących wpływu płci na korelacje aktywności fizycznej i osobowości mogą wiązać się zarówno z doborem próby, miar i analiz statystycznych, jak również z różnicami kulturowymi (Asci i wsp., 2015: e28).

Asci i wsp. (2015) skupili się w swoich badaniach na aspekcie energetycznym preferowanych aktywności fizycznych (mała, średnia, duża intensywność). Inaczej do badania aktywności podeszli R. Mottus, S. Epskamp i A. Francis (2016). Interesowały ich związki neurotyzmu, ekstrawersji i sumienności z liczbą wykonywanych ćwiczeń czy chodzenia/jeżdżenia na rowerze. Badania objęły dwie grupy (łącznie 88 osób, w większości studentów). Mimo pewnych odmienności w procedurach stosowanych w obydwu grupach wspólne dla nich było okresowe raportowanie o podjętej aktywności fizycznej (Mottus, Epskamp, Francis, 2016: 2). W obydwu grupach wykazano, że osoby bardziej ekstrawertyczne i sumienne zgłaszały większą aktywność fizyczną (Mottus, Epskamp, Francis, 2016: 8).

Występowanie korelacji między ekstrawersją i otwartością na doświadczenie a angażowaniem się w różnego typu aktywne formy spędzania wolnego czasu (sport, ćwiczenia, podróże) stwierdzili R. Naude i wsp. (2016: 8). Badania przeprowadzone zostały wśród pracowników 3032 kasyn, a analizom podlegały związki cech osobowości z preferowanymi formami spędza-

nia wolnego czasu, w tym formami aktywnymi i ilością czasu, poświęcanego na te aktywności (Naude i wsp., 2016: 7).

Omawiane wcześniej badania wskazują, że wśród cech korelujących pozytywnie z aktywnością fizyczną jest ekstrawersja i otwartość na doświadczenie. Podobne wyniki otrzymali Y. Stephan i współpracownicy (2014). Badanie przeprowadzone w grupie 3396 Amerykanów i 2917 Francuzów pozwoliło na stwierdzenie, że osoby o większej ekstrawersji i otwartości na doświadczenie w swoim wolnym czasie chętniej angażują się w różne typy aktywności fizycznej, ale również społecznej i poznawczej (Stephan i wsp., 2014: 572).

Problematyka związków cech osobowości z aktywnością fizyczną była wielokrotnie podejmowana przez badaczy. K.E. Wilson i R.K. Disham (2015) przeprowadzili metaanalizę 64 publikacji z lat 2013–2014 dotyczących tego aspektu (Wilson, Disham, 2015: 231). Badacze wskazali na istotne statystycznie korelacje między aktywnością fizyczną a ekstrawersją, neurotyzmem, sumiennością i otwartością na doświadczenie, a także na zależności między ugodowością i aktywnością fizyczną z wiekiem jako zmienną pośredniczącą (Wilson, Disham, 2015: 240). Wyniki badań są jednak niejednorodne i przeważnie powiązane z cechami próby lub badania. Badacze zwracają uwagę, że na relacje aktywności fizycznej i cech osobowości (wskazanych w modelu Wielkiej Piątki) mogą mieć wpływ również inne konstrukty psychologiczne, wiek, płeć, środowisko (np. kultura, popularność aktywności fizycznej). Występowanie i wielkość tego wpływu należy zidentyfikować i opisać (Wilson, Disham, 2015: 240).

Innym kierunkiem prowadzonych badań jest ocena związków cech osobowości z niepodjęciem aktywności fizycznej. Metaanalizę danych pochodzących z 16 prób (ponad 125 000 osób) przeprowadziła A. Sutin i współpracownicy (2016). Uzyskane wyniki wskazują na występowanie korelacji między niższym poziomem neurotyzmu i wyższym sumienności a większą aktywnością fizyczną i mniejszą bezczynnością oraz siedzącym trybem życia. W przypadku ekstrawersji i otwartości na doświadczenie występują korelacje z aktywnością i jej brakiem, nie stwierdzono ich z czynnościami wymagającymi siedzenia (np. oglądaniem telewizji). Badacze stwierdzają, że pewne cechy osobowości mogą wiązać się z większym ryzykiem stylu życia charakteryzującego się brakiem czy małą aktywnością fizyczną. Wyjaśniają, że na przykład wysoka sumiennność wiąże się z potrzebą bycia zorganizowanym i zdyscyplinowanym, co zwiększa zaangażowanie w aktywność fizyczną. Motywacja do uprawiania aktywności fizycznej wynika więc z wewnętrznych zasobów jednostki. Osoby charakteryzujące się niską sumiennością zauważają więcej przeszkód utrudniających podjęcie ćwiczeń. W przypadku wyższej neurotyczności nieuprawianie sportu wiąże się z przeżywanymi negatywny-

mi emocjami. Osoby neurotyczne mogą nie znajdować w aktywności fizycznej przyjemności. Podobnie jak osoby o niskiej sumienności dostrzegają więcej barier na drodze do aktywności niż osoby o niskiej neurotyczności. Osoby o wysokiej neurotyczności spędzają więcej czasu, siedząc, oglądając telewizję i angażując się w inne działania niewymagające dużo ruchu. W przypadku osób o niskiej ekstrawersji możliwe jest, że aktywność fizyczna nie jest dla nich nagradzająca. Z tego powodu mogą mieć mniejszą motywację do angażowania się w nią (Sutin i wsp., 2016: 24–26).

Ważnym aspektem poruszonym przez badaczy jest również związek osobowości typu D z wypaleniem zawodowym i moderującej tę relację aktywności fizycznej (Armon, 2014). Osobowość typu D, zwaną inaczej stresową, charakteryzuje współwystępowanie tendencji do przeżywania negatywnych emocji z zahamowaniem ich ekspresji, które wynika z unikania relacji społecznych (Moryś i wsp., 2006: 63). Na podstawie badań w grupie 455 osób G. Armon (2014: 114–115) stwierdzili istotny wpływ aktywności fizycznej na relację osobowości typu D i wypalenia zawodowego. Respondenci, którzy osiągnęli wysokie wyniki w którymś z czynników osobowości typu D (negatywna emocjonalność lub hamowanie społeczne) i którzy jednocześnie byli bardziej zaangażowani w aktywność fizyczną, rzadziej doświadczali wypalenia zawodowego w porównaniu do osób mniej aktywnych fizycznie (Armon, 2014: 114–115). Wyniki badań mogą świadczyć o tym, że aktywność fizyczna może stanowić mechanizm ochronny i pomagać przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu w przypadku pracowników o osobowości typu D.

Podsumowując, aktywność fizyczna pracowników może stanowić istotną wskazówkę dotyczącą ich cech osobowości. Zarówno sama forma preferowanej aktywności, jak i korelujące z nią cechy osobowości mogą wspierać podejmowanie decyzji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (np. w zakresie motywowania czy organizowania pracy).

Radzenie sobie ze stresem w miejscu pracy i samopoczucie a aktywność fizyczna

Stres jest nieodłącznym elementem życia zawodowego wielu ludzi, niezależnie od stanowiska czy branży. Fizjologiczna reakcja na stres, zwłaszcza ten długotrwały, może prowadzić do wypalenia zawodowego, absencji oraz innych zaburzeń zdrowotnych, takich jak stały niepokój czy depresja. Poza pracownikami, którzy nierzadko w sposób bezpośredni odczuwają skutki długotrwałego stresu, jego negatywne efekty są kosztowne również dla pra-

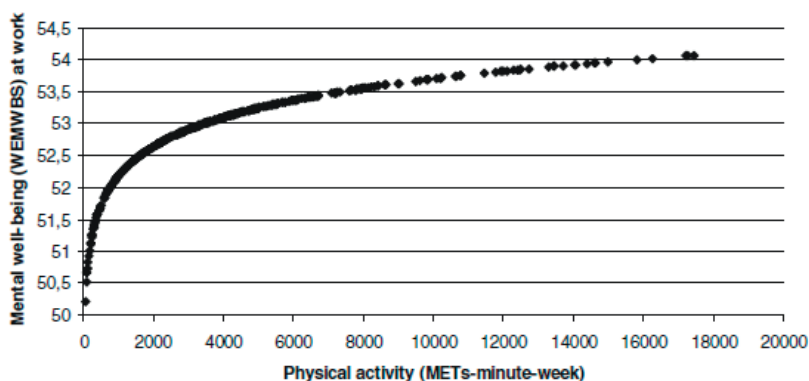
codawcy (Gillan i wsp., 2013: 55). Bardzo często skutki długotrwałego stresu w sposób pośredni mają wpływ na zwiększenie rotacji i absencji w danym miejscu pracy, a także na mniejsze zaangażowanie pracowników w sprawy organizacyjne oraz niższą wydajność pracy (Gerber, Jonsdottir, Ahlberg, 2014: 652).

Jak wskazują liczne badania, aktywność fizyczna pomaga człowiekowi w redukcji poziomu stresu. Buduje ona odporność na stres i zapewnia długoterminowe efekty w zapobieganiu przyszłym stanom wyczerpania emocjonalnego (Lahti, Lahelma, Rahkonen, 2012). Na podstawie badań przeprowadzonych w grupie 134 pracowników szkół w Luizjanie (Gillan i wsp., 2013: 56) stwierdzono, iż osoby, które regularnie uprawiają sport (niezależnie od tego, czy jest to sport indywidualny czy zespołowy), wykazują się mniejszym poziomem stresu niż ich koledzy, którzy praktykują bierny tryb życia. Dodatkowo, poza zmniejszonym ciśnieniem krwi, mniejszym cholesterolem, rzadkim odczuwaniem lęków czy stanów depresyjnych, stwierdzono, że osoby uprawiające sport są bardziej pewne siebie i bardziej wierzą w swoją skuteczność podczas wykonywanych obowiązków zawodowych niż osoby nieuprawiające sportu. Aktywność fizyczna ułatwia pracownikom radzenie sobie ze stresem, zmniejsza wewnętrzny niepokój, niweluje zmęczenie oraz przeciwdziała wypaleniu zawodowemu (Anderson i wsp., 1999). Regularnie uprawiany sport pozwala pracownikom poprawiać ich samopoczucie i zaangażowanie w pracę. Zauważono również, że pracownicy spędzający wolny czas aktywnie, pracują wydajniej i rzadziej korzystają z urlopów zdrowotnych niż osoby, które w sposób bierny spędzają swój czas wolny (Gillan i wsp., 2013: 59).

Problematyka wpływu aktywności fizycznej na ogólne samopoczucie pracowników poruszana jest również w wielu innych badaniach. Hiszpańscy naukowcy zauważyli silny związek między aktywnością fizyczną a ogólnym samopoczuciem w grupie 550 pracowników biurowych (Ribera i wsp., 2015: 5). Wyniki powyższych badań były jednoznaczne – pracownicy, którzy na ćwiczenia fizyczne poświęcali najmniej czasu w tygodniu, charakteryzowali się najniższym wskaźnikiem dobrego samopoczucia, mierzonym Skalą Dobrego Samopoczucia Warwick-Edinburgh (*Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale* – WEMWBS). Z kolei u pracowników, którzy częściej praktykowali różnorodne aktywności fizyczne, wskaźnik WEMWBS był istotnie statystycznie wyższy niż u osób mniej zaangażowanych w tego typu aktywność (rysunek 1).

Powyższe badania uwzględniały dodatkowo czas pracy, gdy pracownicy wykonywali swoje obowiązki, siedząc. Pracownicy, którzy pracowali stacjonarnie i wykonywali minimalne ruchy w trakcie dnia pracy charakteryzowali

się obniżoną wydajnością i gorszym zdrowiem psychicznym niż osoby, które wstawały od biurek i przemieszczały się (Ribera i wsp., 2015: 8). Dodatkowo zauważono, iż codzienny ruch w trakcie pracy obniża ryzyko chorób sercowo-naczyniowych oraz ma związek z ogólnym poziomem życia (QOL) (Lindsay i wsp., 2016).



Rysunek 1. Znacząca dodatnia korelacja nieliniowa między aktywnością fizyczną (odpowiedniki metaboliczne – minut/tydzień) i psychicznym samopoczuciem (WEMWBS)

Źródło: Ribera i wsp., 2015: 8.

Przeprowadzone badania wskazują, że aktywność fizyczna pomaga pracownikom radzić sobie ze stresem zawodowym, a także poprawiać ich ogólny stan zdrowia. Jest to szczególnie istotne w przypadku zawodów, gdzie poziom stresu jest wysoki.

Zarządzanie zasobami ludzkimi a aktywność fizyczna pracowników

Jak wskazują przytoczone powyżej wyniki badań, uprawianie sportu i podejmowanie innych aktywności fizycznych (np. spacer czy taniec) niesie ze sobą wiele korzyści. Poza redukcją stresu i poprawą samopoczucia pracowników, aktywność fizyczna w sposób pośredni może wpływać również na działania podejmowane w ramach procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

Dla pracodawcy aktywność fizyczna pracowników to między innymi korzyści związane z obniżeniem kosztów absencji chorobowej. Dzięki temu, że pracownicy mniej chorują, można uniknąć kosztów zastępstw i wdrażania nowego pracownika (Loitz, Centre, MacKinnon, 2014: 4). Wśród badań, których celem było określenie związków wydajności pracy i aktywności fizycznej pracowników,

należy wspomnieć o pilotażowym badaniu przeprowadzonym w grupie 40 pracowników Uniwersytetu Technologicznego w Malezji (Hashim i wsp., 2011: 49). W badaniach tych wykazano, że intensywne ćwiczenia zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn były pozytywnie skorelowane z produktywnością i wydajnością w pracy. Osoby, które zadeklarowały uprawianie sportu regularnie (3 razy w tygodniu) osiągnęły wyższe oceny okresowe niż osoby, które biernie spędzają czas wolny. Badania pokazują również, że pracownicy aktywnie spędzający czas wolny są bardziej wydajni i wykonują swoją pracę szybciej niż ci, którzy nie podejmują żadnych aktywności (Hashim i wsp., 2011: 52). Co więcej, pracodawcy mający w swoich zespołach pracowników regularnie uprawiających sport mogą liczyć na ograniczenie kosztów związanych między innymi z absencją chorobową, wypadkami w czasie pracy czy ubezpieczeniami pracowników (Barton, 2013).

Zdając sobie sprawę z licznych korzyści płynących z ruchu wśród pracowników, przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają po programy, które mają promować zdrowy tryb życia. Według badań przeprowadzonych w kilkuset firmach, blisko 60% specjalistów z działów HR stwierdziło, że najskuteczniejszym sposobem zwiększenia satysfakcji z pracy oraz wzrostu motywacji wśród pracowników jest inwestycja w zajęcia sportowe. Zdaniem respondentów, poza poprawą stanu zdrowia i wzrostem ogólnego zadowolenia, wspólne zajęcia sportowe dają pracownikom możliwość interakcji ze współpracownikami oraz poczucie wsparcia przez organizację, co z kolei w sposób pośredni wpływa na zmniejszenie absencji.

W ramach tych inicjatyw pracodawcy wspierają również rozwój osobisty pracowników przez wzrost poczucia własnej wartości, otwarcie na nowe wyzwania, poprawę kompetencji i zaangażowania. Korzyści płynące z inwestycji w rozwój aktywności fizycznej wśród pracowników to również promowanie pozytywnego środowiska pracy, zwiększona produktywność i morale zespołów pracowniczych (Loitz i wsp., 2014: 4).

Podsumowanie

Choć aktywność fizyczna rzadziej rozpatrywana jest jako wymiar różnorodności zasobów ludzkich w organizacji, ma jednak istotne znaczenie dla jakości tych zasobów. Można na nią spojrzeć z dwóch perspektyw. Pierwsza odnosi się do jej roli informacyjnej – podejmowana przez pracowników aktywność fizyczna, jej intensywność czy forma może być dodatkową wskazówką dotyczącą ich cech osobowości. Druga zaś związana jest z korzyściami z aktywności fizycznej pracowników dla nich samych i dla organizacji.

Nawiązując do pierwszej z wymienionych perspektyw, należy zwrócić uwagę, że zarówno sama forma preferowanej aktywności, jak i korelujące z nią cechy osobowości mogą wspierać podejmowanie decyzji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jak wynika z przedstawionych badań, pozwala ona bowiem na wyciąganie pewnych wniosków o cechach osobowości pracownika. Dostosowanie zadań do możliwości i preferencji zatrudnionego, również tych wynikających z jego cech osobowości, wiąże się z jego satysfakcją z wykonywanej pracy i gotowością do większego angażowania się w nią. Wiedza o aktywności fizycznej osób już zatrudnionych nie jest jednak kluczowa dla poznania ich osobowości. O cechach osobowości wnioskować można bowiem z wielu innych źródeł, chociażby z codziennego zachowania pracownika. Wiedza o aktywności fizycznej może mieć większe znaczenie podczas procesu selekcji – informacje na ten temat mogą pozwalać trafniej wnioskować o cechach kandydata. Warto więc podczas rozmowy kwalifikacyjnej poruszyć kwestie dotyczące aktywności fizycznej, jej preferowanych form, regularności, ilości poświęcanego na nią czasu.

Dругa z perspektyw nawiązuje do korzyści z aktywności fizycznej i do różnego typu trudności związanych z jej brakiem, który prowadzi do problemów ze zdrowiem nie tylko fizycznym, ale również psychicznym, wynikających z długotrwałego stresu, prowadzących często do wypalenia zawodowego i depresji. Coraz częściej tego typu zaburzenia spotykane są wśród pracowników, którzy zapominają o własnym zdrowiu i utrzymywaniu optymalnej kondycji psychicznej oraz fizycznej. Tego typu zaniedbania prowadzą z kolei do zwiększenia rotacji i absencji w przedsiębiorstwach, zmniejszania zaangażowania pracowników oraz niższej wydajności (Gerber, Jonsdottir, Ahlborg, 2014: 652). Podsumowując przytoczone wyniki badań, można stwierdzić, że środowisko pracy może, a nawet powinno być miejscem promowania aktywności fizycznej dla wszystkich zatrudnionych pracowników. Pracodawcy i pracownicy coraz częściej rozpoznają i doceniają korzyści, jakie przynosi regularna aktywność fizyczna. W coraz większej liczbie przedsiębiorstw i instytucji oferowane są programy mające na celu zwiększanie aktywności fizycznej wśród pracowników (Loitz i wsp., 2014: 6). Jak podkreśla jednak wielu badaczy, w celu poprawy stanu zdrowia psychicznego, niwelowania poziomu stresu czy zwiększenia wydajności pracy nie jest konieczne podejmowanie stałego wysiłku fizycznego. Bardzo często, w zależności od specyfiki wykonywanego zawodu, wystarczy ograniczyć „siedzący” czas pracy na rzecz choćby najmniejszych aktywności w ciągu dnia (Ribera i wsp., 2015: 8).

Podsumowując, można stwierdzić, że zachęcanie przez organizację pracowników do aktywności fizycznej – oczywiście dostosowanej do ich możliwości i preferencji – przynosi wiele korzyści nie tylko zatrudnionym, ale rów-

niez jej samej. Należy podkreślić, że aktywność fizyczna odnosi się nie tylko do uprawiania sportu, a rola organizacji nie powinna ograniczać się tylko do wspierania tego typu aktywności przez zatrudnionych. W gestii organizacji jest również uświadamianie pracownikom wagi prawidłowego wykorzystania przerw w pracy, chociażby przez wstanie od biurka, przespacerowanie się, udanie się na śniadanie do przeznaczonego do tego miejsca – tego typu ruch również jest bardzo ważny. Warto zastanowić się także nad drobnymi zmianami w organizacji pracy, dzięki którym pracownik będzie miał możliwość pewnej aktywności fizycznej, na przykład realizując wybrane zadania przez bezpośredni kontakt z innymi zatrudnionymi w miejsce korespondencji mailowej czy rozmów telefonicznych. Być może zajmie mu to trochę więcej czasu, ale w dłuższej perspektywie ta dodatkowa aktywność fizyczna będzie miała pozytywny wpływ na jego zdrowie, dobre samopoczucie, a także wydajność.

Bibliografia

- Anderson V. L., Levinson E. M., Barker W., Kiewra K. R. (1999), *The effects of meditation on teacher perceived occupational stress, state and trait anxiety, and burnout*, „School Psychology Quarterly”, vol. 14(1).
- Armon G. (2014), *Type D personality and job burnout: The moderating role of physical activity*, „Personality and Individual Differences”, no. 58.
- Asci F. H., Lindwall M., Altintas A., Edepli Gursel N. (2015), *Gender differences in the relation of personality traits and self-presentation with physical activity*, „Science & Sports”, no. 30.
- Barton T. (2013), *The motivational impact of sports and social clubs*, *Employee benefits*, <https://www.employeebenefits.co.uk/issues/motivation-and-recognition-supplement-2013/the-motivational-impact-of-sports-and-social-clubs/> [dostęp: 26.01.2017].
- Gerber M., Jonsdottir I., Ahlborg G. (2014), *Physical activity in employees with differing occupational stress and mental health profiles: A latent profile analysis*, „Journal of Psychology of Sport and Exercise”, vol. 15(6).
- Gillan W., Naquin M., Zannis M., Bowers A., Brewer J., Russell S. (2013), *Correlations among Stress, Physical Activity and Nutrition: School Employee Health Behavior*, „ICHPER-SD Journal of Research”, vol. 8(1).
- Hashim R., Ahmad M., Baharud Z., Mazuki M. (2011), *Correlation between Sports Participation and Work Performance of Universiti Teknological MARA (UiTM) Staff: A Preliminary Study*, „International Journal of Health & Wellness”, no. 201.
- Lahti J., Lahelma E., Rahkonen O. (2012), *Changes in leisure-time physical activity and subsequent sickness absence: a prospective cohort study among middle-aged employees*, „Preventive Medicine”, vol. 55(6).
- Lindsay D., Devine S., Sealey R., Leicht A. (2016), *Time kinetics of physical activity, sitting and quality of life measures within a regional workplace: a cross-sectional analysis*, „BMC Public Health”, vol. 16, no. 786.

- Loitz Ch., Centre A., MacKinnon A. (2014), *Workplace Physical Activity Programs for All: Focus on People with Mobility Issues*, „WellSpring”, vol. 25(1).
- Moryś J., Majkowicz M., Ogińska-Bulik N., Rynkiewicz A. (2006), *Właściwości psychometryczne kwestionariusza do diagnozy osobowości typu D (DS14) szacowane na podstawie badań pacjentów z przeżytym zawałem serca*, „Psychiatria”, nr 3(2).
- Mottus R., Epskamp S., Francis A. (2016), *Within- and between individual variability of personality characteristics and physical exercise*, „Journal of Research in Personality”, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2016.06.017>.
- Naude R., Kruger S., Beer L.T. de, Saayman M., Jonker C. (2016), *The relationship between personality types and leisure time activities amongst Casino employees' workplace expectations*, „SA Journal of Human Resource Management”, vol. 14(1), <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.761>.
- Ribera A., Martínez-Lemos I., Giné-Garriga M., Manuel A. (2015), *Self-reported sitting time and physical activity: interactive associations with mental well-being and productivity in office employees*, „BMC Public Health”, vol. 15, no. 72.
- Stephan Y., Boiche J., Canada B., Terracciano A. (2014), *Association of personality with physical, social, and mental activities across the lifespan: Findings from US and French samples*, „British Journal of Psychology”, vol. 105.
- Sutin A.R., Stephan Y., Luchetti M., Artese A., Oshio A., Terracciano A. (2016), *The five-factor model of personality and physical inactivity: A meta-analysis of 16 samples*, „Journal of Research in Personality”, no. 63.
- Wilson K.E., Dishman R.K. (2015), *Personality and physical activity: A systematic review and meta-analysis*, „Personality and Individual Differences”, no. 72.
- Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M. (2010), *Inwentarz Osobowości NEO-FFI Paula T. Costy Jr i Roberta R. McCrae. Adaptacja polska. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.

