

<https://doi.org/10.28925/2664-2069.2022.22>

УДК: 796.035:005.5

ВПЛИВ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА МОТИВАЦІЮ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ФІТНЕС КЛУБІВ

Бірючинська Світлана ^(ABCD), Білецька Вікторія ^(CDEF)

*Київський університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна*

Внесок автора:

A — концепція та дизайн дослідження; B — збір даних;
C — аналіз та інтерпретація даних; D — написання статті;
E — редагування статті; F — остаточне затвердження статті

Анотація

Актуальність. В статті розглянуто особливості стилів керівництва у фітнес-клубах України та Європи. Визначено рівень задоволеності мотиваційними факторами у фітнес-клубах України та Європи. Проведено анкетування, у якому взяли участь представники топ-менеджменту, менеджменту середньої та нижчої ланки.

Метою роботи є визначення стилів керівництва у фітнес-клубах України та Європи, а також особливостей впливу стилів керівництва на мотивацію і задоволеність персоналу фітнес-клубів.

Результати. В ході дослідження визначено мотивацію працівників за рівнем задоволеності такими факторами: матеріальний; близькість місця роботи до місця проживання; можливість професійного зростання; можливість підвищення кваліфікації; гнучкий графік роботи; можливість самореалізації; комфортні умови праці; сприятливі відносини із безпосереднім керівником; визнання заслуг колегами та керівництвом, відчуття значущості у колективі; робота зі спеціальності, відповідно до освіти; робота відповідно до своїх інтересів / здібностей; сприятливий психологічний клімат у колективі.

Також було визначено рівень компетентностей керівників фітнес-клубів за критеріями: здатність до ефективного вирішення професійно-педагогічних проблем; здатність до володіння сучасними освітніми технологіями; наявність творчих, проєктувальних, дослідницьких умінь та навичок; здатність до ефективного конструювання прямого та зворотного зв'язку з іншою людиною; здатність до встановлення контакту з колегами по роботі; вміння виробляти стратегію, тактику та техніку взаємодій з людьми; вміння переконувати, аргументувати свою позицію; володіння ораторським мистецтвом; здатність до ефективного пошуку, структурування інформації; здатність до використання комп'ютерних та мультимедійних технологій; здатність до ефективного використання законодавчих та інших нормативних правових документів.

Ключові слова: фітнес і рекреація, фітнес-клуби, стиль керівництва, мотивація персоналу.

THE INFLUENCE OF MANAGEMENT STYLES ON THE MOTIVATION AND SATISFACTION OF THE FITNESS CLUBS' PERSONAL

Biriuchynska Svitlana, Biletska Victoriia

Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv, Ukraine

Abstract

Introduction. The article examines the peculiarities of leadership styles in fitness clubs in Ukraine and Europe. The level of staff satisfaction with motivational factors in fitness clubs in Ukraine and Europe was determined. A questionnaire was conducted, in which representatives of top management, and middle and lower management of fitness clubs took part.

The purpose of the work is to determine leadership styles in fitness clubs in Ukraine and Europe and the specifics of the impact of leadership styles on the motivation and satisfaction of fitness club staff.

The results. In the course of the study, the motivation of employees was determined according to the level of satisfaction with the following factors: material; the proximity of the place of work to the place of residence; the possibility of professional growth; the possibility of professional development; flexible work schedule; the possibility of self-realization; comfortable working conditions; favorable relations with the direct supervisor; recognition of merits by colleagues and management, feeling of significance in the team; work in a specialty, according to education; work according to one's interests/abilities; the favorable psychological climate in the team.

The level of competencies of fitness club managers was also determined according to the following criteria: the ability to effectively solve professional and pedagogical problems; the ability to master modern educational technologies; availability of creative, design, and research abilities and skills; the ability to effectively construct direct and feedback communication with another person; the ability to establish contact with work colleagues; the ability to develop strategy, tactics, and techniques of interaction with people; ability to convince, argue one's position; mastery of oratory; the ability to effectively search, structure information; ability to use computer and multimedia technologies; ability to effectively use legislative and other normative legal documents.

Key words: fitness and recreation, fitness clubs, leadership style, staff motivation.

Вступ

Активність співробітників та успіх діяльності будь-якого фітнес-клубу насамперед залежать від роботи керівника на різних рівнях, його лідерських здібностей та стилю

керівництва. Саме від обраного стилю керівництва залежить мотивація підлеглих, їхнє ставлення до праці, рівень та якість надання послуг, продуктивність, дисципліна, взаємини в колективі [3, 10].

Одним з найважливіших механізмів пристосування людини до будь-якого виду діяльності, в тому числі і до професійної діяльності менеджера фітнес-центру є індивідуальний стиль.

Будь-який менеджер здійснює свою діяльність з допомогою певних прийомів і способів, які в сукупності визначають той чи інший стиль його діяльності.

У діяльності менеджерів фітнес-центрів з активним позитивним ставленням до праці і високим рівнем педагогічної майстерності, але різними властивостями нервової системи виявляються різні індивідуальні стилі діяльності [1, 2, 9].

Організаційно-комунікативний стиль діяльності характеризується швидкістю і чіткістю організації роботи, дисциплінованістю персоналу, активними вимогами виконання всіх розпоряджень і команд; схильністю до імпровізації, творчим і різноманітним характером роботи; оперативністю вирішення завдань; використанням різноманітних прийомів впливу; великою інтенсивністю спілкування, використанням різноманітних форм і засобів спілкування (гумор, жарт, міміка, пантоміма і тощо); виразністю, емоційністю мови, нерівномірністю тону звернення.

Конструктивно – організаторський стиль передбачає завчасну і ретельну підготовку до роботи; відповідність роботи раніше наміченим планам, попереднє обдумування майбутніх дій; стереотипність; повноту і точність пояснення; яскраво виражений контроль за якістю виконання, використання стійких дисциплінарних впливів; відносно бідність і

стандартність засобів спілкування, переважно спокійний тон звернення.

Для конструктивно-комунікативного стилю характерним є підвищена відповідальність, ретельність і деталізація; посилений контроль за правильністю виконання команд, збереження дисципліни; система індивідуальних завдань і доручень; інтенсивне спілкування, переважно обумовлене потребою у встановленні ділових, попередньо обміркованих взаємин; уникнення конфліктів в спілкуванні [6, 9].

Феномен лідерства досліджувався в роботах багатьох авторів [4, 5, 8]. Невірно обраний стиль керівництва демотивує підлеглих, знижує ефективність їхньої праці та не дає можливості досягти поставленої мети. Тому актуальним є вивчення впливу стилів керівництва на мотивацію і задоволеність персоналу фітнес-клубів.

Зв'язок з науковими планами, програмами, темами. Дослідження виконано відповідно з планом науково-дослідної роботи кафедри спорту та фітнесу і кафедри фізичного виховання і педагогіки спорту факультету здоров'я, фізичного виховання і спорту Київського університету імені Бориса Грінченка «Теоретико-практичні засади використання фітнес-технологій у фізичному вихованні та спорті» (№ державної реєстрації 0118U001229).

Мета дослідження

Мета дослідження – визначення стилів керівництва у фітнес-клубах України та Європи та особливостей впливу стилів керівництва на мотивацію і задоволеність персоналу фітнес-клубів.

Матеріал і методи дослідження

Соціологічне опитування здійснювалося шляхом заочного анкетування через всесвітню мережу Інтернет за допомогою Гугл форм.

До переваг анкетного опитування належать: економічність; можливість охоплення великих груп людей, які знаходяться у широкому географічному діапазоні щодо місця проживання в Україні і Європі; можливість застосування до різних сторін життя людей; гарна формалізованість результатів; мінімум впливу дослідника на опитувальних; оперативність; економія коштів та часу.

Ці переваги зумовили використання цього методу дослідження. Географія дослідження представлена фітнес-клубами України, Польщі, Італії, Болгарії, Туреччини, Швеції.

У процесі анкетування респондентам було запропоновано дати відповіді на питання щодо рівня задоволеності мотиваційними факторами, рівня набутих компетентностей, стадії розвитку фітнес-клубу та фактичного стилю керівництва.

Результати дослідження та їх обговорення

З метою виявлення особливостей стилів керівництва у фітнес-клубах України та Європи проведено анкетування, у якому взяли участь представники топ-менеджменту, менеджменту середньої та нижчої ланки.

Сукупність дослідженої вибірки становила 97 осіб, які є працівниками підприємств сфери фітнесу.

У структурному співвідношенні на топ-менеджерів припадає 5,2% (5 осіб); менеджерів середньої ланки – 45,3% (44 особи); менеджерів нижчої ланки – 49,5% (48 осіб).

Рівень мотивації працівників визначався за рівнем задоволеності такими факторами: матеріальний (Ф1); близькість місця роботи до місця проживання (Ф2); можливість професійного зростання (Ф3); можливість підвищення кваліфікації (Ф4); гнучкий (зручний) графік роботи (Ф5); можливість самореалізації (Ф6); комфортні умови праці (Ф7); сприятливі відносини із безпосереднім керівником (Ф8); визнання заслуг колегами та керівництвом, відчуття значущості у колективі (Ф9); робота зі спеціальності, відповідно до освіти (Ф10); робота відповідно до своїх інтересів/здібностей (Ф11); сприятливий психологічний клімат у колективі (Ф12).

Результати визначення рівня задоволеності мотиваційними факторами у фітнес-клубах України та Європи наведено на рис. 1.

За результатами опитування, вищий рівень задоволеності за всіма мотиваційними факторами спостерігається у компаніях фітнес-галузі Європи.

Найнижчий рівень задоволеності спостерігається за фактором Ф2 «близькість місця роботи до місця проживання» як в Україні (21%) так і в Європі (36%).

Також в Україні у працівників фітнес-клубів низький рівень задоволеності за фактором Ф1 «заробітна плата» - 31%, в той час як у країнах Європи цей показник складає 83%.

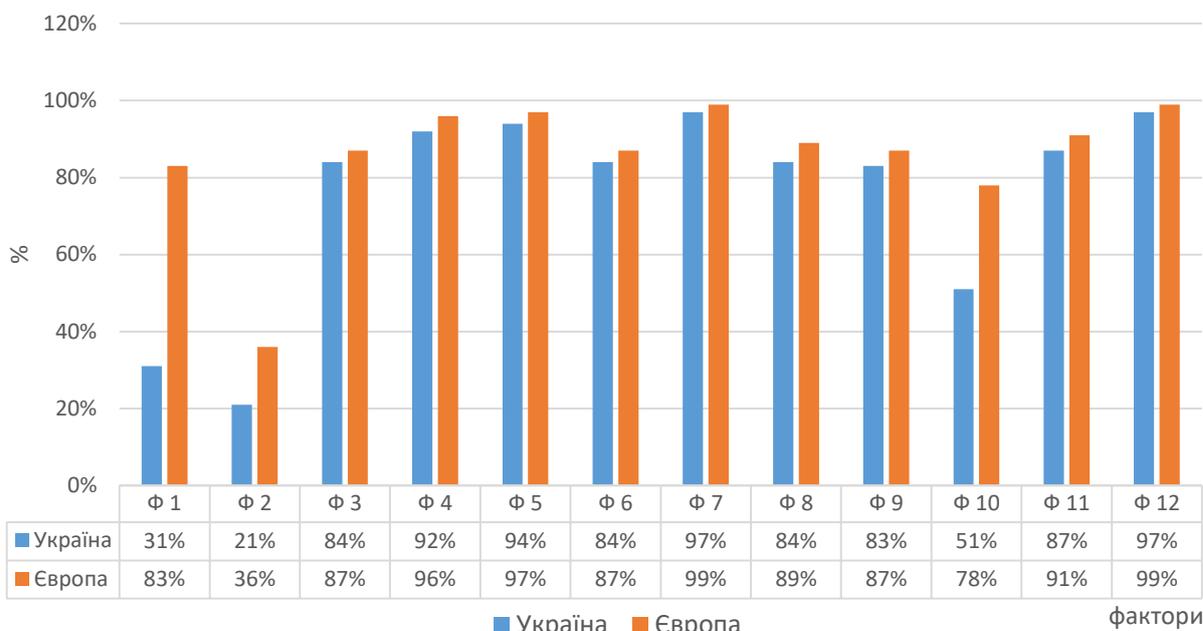


Рисунок 1. Рівень задоволеності мотиваційними факторами у фітнес клубах України та Європи:

Мотиваційні фактори: Ф1-матеріальний; Ф2-близькість місця роботи до місця проживання; Ф3-можливість професійного зростання; Ф4-можливість підвищення кваліфікації; Ф5-гнучкий графік роботи; Ф6-можливість самореалізації; Ф7-комфортні умови праці; Ф8-сприятливі відносини із безпосереднім керівником; Ф9-визнання заслуг колегами та керівництвом, відчуття значущості у колективі; Ф10-робота зі спеціальності; Ф11-робота відповідно до своїх інтересів; Ф12-сприятливий психологічний клімат у колективі

Лише 51% працівників фітнес-клубів України задоволені фактором Ф10 «робота зі спеціальності, відповідно до освіти», в той час як у європейських колег цей показник становить 78%.

Ця проблема, викликана негнучкістю та не мобільністю удосконалення системи управління у фітнес-клубах України та відсутністю контролю впровадження стандартів якості надання послуг у фітнес клубі, внаслідок чого значна кількість менеджерів і тренерів у фітнес-клубах працює не за фахом.

У працівників фітнес-клубів найвищий рівень задоволеності спостерігається за факторами Ф7 «комфортні умови праці» та за фактором Ф12 «сприятливий психологічний клімат у колективі» (у 97% працівників сфери фітнесу в

Україні та 99% працівників фітнес-центрів в Європі).

У цілому нині вищий рівень мотивації працівників у Європі свідчить про вищий, проти України, рівень мотивації, що позитивно відображається на продуктивності праці та ефективності діяльності підприємств фітнес-галузі, яка спрямована формувати здоровий спосіб життя для удосконалення здоров'я населення.

Наступним етапом дослідження було визначення рівня (низького, середнього, високого) компетентностей керівників фітнес-клубів за наступними критеріями: здатність до ефективного вирішення професійно-педагогічних проблем; здатність до володіння сучасними освітніми технологіями; наявність творчих, проектувальних, дослідницьких умінь та навичок;

здатність до ефективного конструювання прямого та зворотного зв'язку з іншою людиною; здатність до встановлення контакту з колегами по роботі; вміння виробляти стратегію, тактику та техніку взаємодій з людьми; вміння переконувати, аргументувати свою позицію; володіння ораторським мистецтвом; здатність до ефективного пошуку, структурування інформації; здатність до використання комп'ютерних та мультимедійних технологій; здатність до ефективного використання законодавчих та інших нормативних правових документів.

За кожним рівнем набутих компетентностей розраховувалася сума позитивних відповідей. Той рівень, який набрав домінуючу кількість позитивних відповідей, і відповідає рівню компетентності працівника.

В Україні більша частина респондентів 92% має низький (44%) і середній рівень компетентностей (48%), що потребує більшої участі керівника у формуванні компетентного та мотивованого співробітника, а також призводить до високої «плинності» кадрів.

У Європі рівень компетентності знаходиться на найвищому рівні. Високий рівень компетентностей керівників разом із високим рівнем мотивації свідчить про ефективність управління персоналом.

Кінцевим етапом дослідження було визначення та порівняння фактичного стилю керівництва (за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова [7]) та ефективного (за методикою запропонованою автором).

У компаніях Європи в більшості випадків (93%) фактичний стиль

керівництва відповідає ефективному: ліберальному (78% респондентів) і демократичному (15%).

При ліберальному стилі лідерства підлеглим надається велика самостійність у роботі, прийняття рішень; керівник пропонує лише загальні установки і іноді контролює діяльність виконавців.

Демократичний стиль характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень та користуються широкою свободою у виконанні завдань.

У компаніях України відсоток відповідності фактичного стилю керівництва ефективному нижче порівняно з Європою і становить 64%.

Невідповідність обумовлена високим ступенем втручання керівництва у діяльність підлеглих: авторитарним стилем за ефективних демократичних (31%) та ліберальних (5%).

Надмірний контроль з боку керівництва знижує рівень задоволеності роботою, продуктивності праці та підвищує плинність кадрів.

В результаті дослідження особливостей стилів керівництва в компаніях фітнес галузі України та Європи зроблено такі висновки: у компаніях Європи спостерігається переважно ліберальний стиль керівництва, що у всіх випадках є виправданим, оскільки фактичний стиль керівництва відповідає ефективному.

В Україні за середнього рівня мотивації та середнього рівня компетентності працівників фітнес галузі ефективним стилем керівництва для 52% респондентів є

демократичний, у той час як для більшості опитаних фактичним стилем виступає авторитарний, що знижує рівень продуктивності праці та ефективності діяльності у фітнес клубах.

Висновки

Вивчення стилів керівництва останнім часом стало важливим напрямком в оптимізації професійної діяльності фітнес-менеджера, причина ж криється в тому, що усвідомлення причин своєї поведінки в різних управлінських ситуаціях, розуміння факторів, що обумовлюють прийняття різних рішень, може значно підвищити якість управління персоналом фітнес-центрів.

В Україні більша частина респондентів (46%) має низький і середній рівень компетентностей, що потребує більшої участі керівника у формуванні компетентного та мотивованого співробітника, а також призводить до високої «плинності» кадрів.

Високий рівень компетентностей керівників разом із високим рівнем

мотивації свідчить про ефективність управління персоналом.

У компаніях України відсоток відповідності фактичного стилю керівництва ефективному нижче порівняно з Європою і становить 64%.

Надмірний контроль з боку керівництва знижує рівень задоволеності роботою, продуктивності праці та підвищує плинність кадрів.

В Україні за середнього рівня мотивації та середнього рівня компетентності працівників фітнес галузі ефективним стилем керівництва для 52% респондентів є демократичний, у той час як для більшості опитаних фактичним стилем виступає авторитарний, що знижує рівень продуктивності праці та ефективності діяльності у фітнес клубах.

Перспективи подальших досліджень. В подальшому планується вивчення підходів до оцінки ефективності співробітників фітнес-клубів на основі аналізу сучасних методів, що застосовуються в успішних міжнародних компаніях.

Література:

1. Антонова З. Психологічні особливості лідерства та керівництва. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2016;4:120-127.
2. Балановська ТІ, Михайліченко МВ, Троян АВ. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Борисюк ОМ. Використання основних підходів до вивчення психології лідерства в сучасному управлінні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012;1:22-33.
4. Волківська ДА. Сучасні підходи до

References:

1. Antonova Z. Psychological features of leadership and management. *Pedagogy and psychology of professional education*. 2016;4:120-127. Ukrainian
2. Balanovska TI, Mykhailichenko MV, Troyan AV. Modern technologies of personnel management: a study guide. Kyiv: FOP Yamchynskiy O.V., 2020. 466 p. Ukrainian
3. Borisyuk OM. The use of basic approaches to the study of the psychology of leadership in modern management. *Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs*. 2012;1:22-33. Ukrainian
4. Volkivska DA. Modern approaches to

- визначення лідерства. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки.* 2014;115:45-47.
5. Погорелова ТО, Ігнат'єва ЮІ. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва.* 2013;21:127-134.
6. Прищак МД, Лесько ОЙ. Психологія управління в організації: навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.
7. Рубльов ВВ. Ситуаційне лідерство в управлінні комунальними підприємствами. *Економіка. Фінанси. Право.* 2017;6/1:22-25.
8. Сорокопуд МЄ. Модель сполучених умов у теорії політичного лідерства Ф. Фідлера. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Філософія. Соціологія. Політологія.* 2015;1:218-225.
9. Шубалий ОМ, Рудь НТ, Гордійчук АІ, Шубала ІВ, Дзямучич МІ, Потьомкіна ОВ, Серєда ОВ. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
10. Юкіш ВВ. Сучасні наукові підходи в зарубіжній теорії менеджменту до розуміння лідерства. *Сталий розвиток економіки.* 2011;6:235-239.
- defining leadership. *Bulletin of the Chernihiv National Pedagogical University. Ser.: Pedagogical Sciences.* 2014;115:45-47. Ukrainian
5. Pogorelova TO, Ignatieva YuI. The personnel management system as the main element of the enterprise management system. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Avg.: Technical progress and production efficiency.* 2013;21:127-134. Ukrainian
6. Pryshchak MD, Lesko OJ. Psychology of management in the organization: a study guide. Vinnytsia, 2016. 150 p. Ukrainian
7. Rublev VV. Situational leadership in the management of utility enterprises. *Economy. Finances. Right.* 2017;6/1:22-25. Ukrainian
8. Sorokopud ME. The model of combined conditions in F. Fiedler's theory of political leadership. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Philosophy. Sociology. Politology.* 2015;1:218-225. Ukrainian
9. Shubaly OM, Rud NT, Hordiychuk AI, Shubala IV, Dzyamulych MI, Potemkina OV, Sereda OV. Personnel management: a textbook. Lutsk: Lutsk National Technical University, 2018. 404 p. Ukrainian
10. Yukish VV. Modern scientific approaches in foreign management theory to understanding leadership. *Sustainable economic development.* 2011;6:235-239. Ukrainian

Автори засвідчують про відсутність конфлікту інтересів.

Інформація про авторів:

Білецька Вікторія Вікторівна
завідувач кафедри спорту та фітнесу
Київський університет імені Бориса
Грінченка, м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-8813-1747
E-mail: v.biletska@kubg.edu.ua

Бірючинська Світлана Віталіївна
викладач кафедри спорту та фітнесу
Київський університет імені Бориса
Грінченка, м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-6627-2418
E-mail: s.biriuchinska@kubg.edu.ua

Отримано: 05.08.2022 Прийнято: 20.08.2022 Опубліковано: 21.09.2022

Бірючинська Світлана, Білецька Вікторія. Вплив стилів керівництва на мотивацію та задоволеність персоналу фітнес клубів. *Спортивна наука та здоров'я людини.* 2022;2(8):14-21. DOI:10.28925/2664-2069.2022.22