

Спортивна наука та здоров'я людини:

наукове електронне періодичне видання. – К., 2023. – № 1(9). – 212 с.

В науковому електронному періодичному виданні «Спортивна наука та здоров'я людини» публікуються результати наукових досліджень актуальних напрямків спорту, фізичного виховання, фізичної культури, спортивної медицини, фізичної терапії, ерготерапії, сучасних рекреаційно-оздоровчих технологій, а також досліджень, що стосуються здоров'я людини та є важливими для забезпечення інноваційного розвитку України.

Наукове видання призначено для науковців, тренерів, спортсменів, науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів, студентів закладів вищої освіти галузі фізичного виховання та спорту, а також фахівців з охорони здоров'я, фізичної терапії, ерготерапії.

Головний редактор:

Сушко Р.О., д.фіз.вих., професор (Україна).

Випускові редактори:

Латишев М.В., к.фіз.вих., доцент (Україна);

Ярмолюк О.В., к.фіз.вих., доцент (Україна).

Члени редакційної колегії:

Антала Б., професор (Словацька республіка);

Навратіл Л., д.мед.н., професор (Чеська Республіка);

Баришок Т.В., к.фіз.вих., доцент (Україна);

Нестерчук Н.Є., д.фіз.вих., професор (Україна);

Білецька В.В., к.фіз.вих., доцент (Україна);

Одинець Т.Є., д.фіз.вих., професор (Україна);

Виноградов В.Є., д.фіз.вих., професор (Україна);

Пітин М.П., д.фіз.вих., професор (Україна);

Воробйова А.В., к.фіз.вих., доцент (Україна);

Полева-Секеряну А.Г., к.пед.н., доцент (Молдова);

Девесіглу С., професор (Туреччина);

Приходько В.В., д.пед.н., професор (Україна);

Коваленко С.О., д.б.н., професор (Україна);

Савченко В.М., д.мед.н., професор (Україна);

Кормільцев В.В., к.фіз.вих., доцент (Україна);

Талагір Л.-Г., професор (Румунія);

Лаца З., професор (Угорщина);

Тимрук-Скоропад К.А., д.фіз.вих., доцент (Україна);

Лисенко О.М., д.б.н., професор (Україна);

Хорошуха М.Ф., д.пед.н., доцент (Україна);

Лопатенко Г.О., к.фіз.вих., доцент (Україна);

Чингієне В., професор (Литовська Республіка);

Ляхова І.М., д.пед.н., професор (Україна);

Шинкарук О.А., д.фіз.вих., професор (Україна);

Ясько Л.В., к.фіз.вих., доцент (Україна).

Наказом МОН України № 886 від 02.07.2020 р. видання додано до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б», в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук зі спеціальності 017 – фізичне виховання та спорт.

Наукове електронне періодичне видання «Спортивна наука та здоров'я людини / Sport Science and Human Health» включено до наукометричних баз даних і бібліотек: IndexCopernicus, CrossRef, BASE, Google Scholar, WorldCat – OCLC, ResearchBib, ResearchGate, Бібліометрика української науки, Наукова періодика України.

Видання відкрито для вільного доступу на умовах ліцензії Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0), котра дозволяє іншим особам вільно розповсюджувати опубліковану роботу з обов'язковим посиланням на автор(ів) оригінальної роботи та публікацію роботи в цьому виданні.

За точність викладених фактів та коректність цитування відповідальність несе автор.

Рекомендовано до друку Вченою радою Київського університету імені Бориса Грінченка (протокол № 2 від 30 березня 2023 року).

Адреса редакції: вул. Левка Лук'яненка, 13-Б, м. Київ, 04212, Україна.

Телефон: +38 (063) 289-9-289, E-mail: journal.sshh@gmail.com.

Електронна версія видання розміщена на сайті: <http://sporthealth.kubg.edu.ua/>





ЗМІСТ

1.	<i>Georgakis Steve, Morozov Boris, Nauright John.</i> Economic crises and sports mega-events	4
2.	<i>Krynicky Bartłomiej, Pawlikowska-Piechotka Anna.</i> Sport facilities and the Covid-19 pandemic time – sanitary restrictions	18
3.	<i>Yu Cecilia W, Dahlmann Fred.</i> Why should you care about the link between sports, as an intangible cultural heritage and global sustainable health development (UN SDG3)?	34
4.	<i>Бірючинська Світлана, Білецька Вікторія.</i> Сучасні методи оцінки ефективності роботи персоналу фітнес клубів	53
5.	<i>Волощенко Юрій.</i> Інтероцептивне усвідомлення: перевірка адаптації української версії анкети багатовимірної оцінки інтероцептивного усвідомлення серед студентів першого курсу Київського університету імені Бориса Грінченка	68
6.	<i>Дорошенко Ігор, Сватъєв Андрій, Соболев Едуард, Данильченко Святослав, Дорошенко Едуард.</i> Сучасні тенденції розвитку аматорського футболу в Україні ..	91
7.	<i>Іваненко Галина, Ярмолюк Олена, Мусяченко Ольга.</i> Реалізація основних засад академічної доброчесності при підготовці фахівців спеціальності 017 Фізична культура і спорт у Київському університеті імені Бориса Грінченка	104
8.	<i>Нестеренко Наталія, Порохнявий Андрій.</i> Розвиток гнучкості у студентів 18-20 років, що займаються у секції футболу, за допомогою розробленого спеціального комплексу вправ	115
9.	<i>Станкевич Людмила, Земцова Ірина, Хмельницька Юлія, Вдовенко Наталія, Краснова Світлана, Тронь Руслан.</i> Участь антиоксидантної системи в процесі адаптації організму спортсменів при напруженій м'язовій діяльності	126
10.	<i>Старченко Анастасія.</i> Фізична активність, як важливий пріоритет розвитку успішної країни: європейський досвід	139
11.	<i>Хіменес Христина, Бріскін Юрій, Пітин Мар'ян, Маланюк Любомир.</i> Формування компонентів системи змагань у професійному тенісі до початку «ери відкритого тенісу»	147
12.	<i>Хоміцька Валентина, Підлубний Віталій, Лаикул Дмитро, Зубко Валентина.</i> Визначення прояву психологічного захисту та копінг поведінки у студентів 1-4 курсів	163
13.	<i>Хорошуха Михайло, Лопатенко Георгій, Масенко Лариса, Омері Ірина, Буряк Ольга.</i> До питання щодо доцільності використання експрес-методу кількісної оцінки рівня соматичного здоров'я юних спортсменів 10-12 років за резервами біоенергетики	174
14.	<i>Шаповалов Микола, Сушко Руслана.</i> Дистанційне навчання як причина професійного вигорання вчителів фізичної культури	189
15.	<i>Довгодоцько Наталія, Сушко Руслана.</i> Сучасна концепція передзмагальної підготовки спортсменів в веслуванні академічному	202



<https://doi.org/10.28925/2664-2069.2023.14>

УДК: 796.06.4:005.7

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ 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 сучасні методи оцінки ефективності роботи співробітників фітнес-клубів та проаналізовано підходи до оцінки роботи персоналу у провідних міжнародних компаніях. Визначено переваги та недоліки використання окремих методів для оцінки персоналу фітнес-клубів.

Метою роботи є визначення підходів до оцінки роботи персоналу у провідних міжнародних компаніях та аналіз сучасних методів оцінки ефективності роботи співробітників фітнес-клубів.

Результати. В ході дослідження показано особливості використання у фітнес-індустрії для оцінки роботи персоналу кількісних методів: методу повернення інвестицій (Return of Investment – ROI), методу визначення ключових показників ефективності (KPI), бенчмаркінгу. Встановлено, що метод ROI підходить для оцінки роботи співробітників, пов'язаних із наданням послуг, роботою з клієнтами (фітнес-тренерів). Більшість показників KPI мають стратегічне значення саме для фітнес-сектору, тому що за допомогою KPI можна створити систему оцінювання ефективності роботи як окремих співробітників, підрозділів так і фітнес-клубу в цілому. Метод бенчмаркінгу у сфері фітнесу застосовують для переймання досвіду світових фітнес-клубів та впровадження нових тренувальних програм або нових форматів тренувань. Визначено вектори застосування якісних методів: метод «360 градусів» - для попереднього формування кадрового резерву фітнес-персоналу, виявлення потреби у навчанні, оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку кожного співробітника фітнес-клубу; психологічні методи - доповнюють картину лідерських якостей та навичок співробітника. Використання комбінованих методів (методика DISC INSURANCE, методика HOGAN) дозволяє досягти оптимізації роботи у команді фітнес-клубу, підібрати співробітнику оптимальну посаду для максимальної реалізації професійних якостей та потенціалу, покращити психологічний клімат в колективі.

Ключові слова: фітнес і рекреація, фітнес-клуби, ефективність роботи, методи оцінки роботи персоналу.



MODERN METHODS OF EVALUATING WORK EFFICIENCY OF FITNESS CLUBS STAFF

Biriuchynska Svitlana, Biletska Victoriia

Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv, Ukraine

Introduction. The article examines modern methods of evaluating the performance of fitness club employees and analyzes approaches to evaluating the work of staff in leading international companies. The advantages and disadvantages of using separate methods for evaluating the fitness clubs' staff are determined.

The purpose of the work is to determine approaches to evaluating the work of staff in leading international companies and to analyze modern methods of evaluating the performance of employees of fitness clubs.

Results. The study shows the peculiarities of using quantitative methods in the fitness industry to evaluate the work of staff: the method of return of investment (ROI), the method of determining key performance indicators (KPI), benchmarking. It has been established that the ROI method is suitable for evaluating the work of employees related to the provision of services, working with clients (fitness coaches). Most of the KPI indicators are of strategic importance specifically for the fitness sector, because with the help of KPI it is possible to create a system for evaluating the performance of individual employees, departments, and the fitness club in general.

The benchmarking method in the field of fitness is used to adopt the experience of world fitness clubs and introduce new training programs or new training formats. The vectors of the application of qualitative methods have been determined: the "360 degrees" method - for preliminary formation of the personnel reserve of fitness personnel, identification of the need for training, assessment of its results, creation of individual development plans for each employee of the fitness club; psychological methods - complement the picture of leadership qualities and skills of an employee. The use of combined methods (the DISC INSURANCE method, the HOGAN method) allows you to optimize work in the fitness club team, choose the optimal position for the employee to maximize the realization of professional qualities and potential, and improve the psychological climate in the team.

Key words: fitness and recreation, fitness clubs, work efficiency, methods of evaluating staff work.

Вступ

Розглядаючи незмінний успіх світових компаній, в основі філософії бізнесу яких лежить розуміння людей та їх мотивації, з упевненістю можна припустити, що ця філософія застосовується і у сфері фітнес-індустрії [2, 6, 15].

Більшість компаній у фітнес-індустрії намагається хоча б час від часу проводити моніторинг продуктивності роботи кожного співробітника та команди загалом [5, 15].

На сьогоднішній день в провідних міжнародних компаніях використовується значна кількість різноманітних підходів для оцінки



ефективності роботи співробітників [1, 8, 13, 16].

Цей досвід також активно застосовують при оцінці роботи персоналу фітнес-клубів. Однак, оцінка представляє певну складність, тому що ефективність роботи персоналу визначається багатьма факторами, серед яких є такі, що оцінюються кількісними та якісними методами: особливості функціональних обов'язків фахівця фітнес-індустрії залежно від посади, обсяг виконаної роботи у кількісному вираженні, терміни виконання (проміжні та підсумкові результати), рівень кваліфікації співробітника фітнес-клубу, складність поставлених завдань та багато інших [4, 7, 9].

Проблемам пошуку найбільш адекватних методів оцінки ефективності роботи персоналу у сучасних умовах присвячені дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків: вивчено питання особистісної мобільності в контексті професійного розвитку [3], впливу стилів керівництва на мотивацію та задоволеність персоналу фітнес клубів [2], розглянуто інноваційні підходи до управління персоналом та окремі методи їх оцінки [11, 14], особливості управління спортивними командами та спортивно-оздоровчою компанією [15, 18].

Відмінною рисою оцінки ефективності роботи сьогодні стає застосування цілого комплексу різних методів, спрямованих на оцінку відповідності безлічі показників і критеріїв [1, 8, 11]. Але більшість керівників-практиків для вирішення конкретних кадрових

задач ще й досі інтуїтивно підбирає той або інший метод.

Питання адекватної оцінки ефективності працівників фітнес-індустрії є надзвичайно актуальним для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Незважаючи на численні розробки, науковці та практики сьогодні не демонструють єдності у методичних підходах до здійснення оцінки персоналу [10, 12, 17]. Тому актуальним є вивчення підходів до оцінки роботи персоналу у провідних міжнародних компаніях та інструментів оцінки ефективності роботи співробітників сучасних 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 підходів до оцінки роботи персоналу у провідних міжнародних компаніях та аналіз сучасних методів оцінки ефективності роботи співробітників фітнес-клубів.



Матеріал і методи дослідження

Для оцінки ефективності роботи персоналу фітнес-центрів використовується значна кількість різноманітних методів, а також найрізноманітніші критерії (оцінка особистісних, професійних, поведінкових та інших характеристик).

При розробці критеріїв та їх використанні слід враховувати специфіку діяльності організації, сегмент ринку, цілі та завдання оцінки роботи персоналу.

До кількісних методів розрахунку ефективності роботи персоналу відносять: метод повернення інвестицій Return of Investment - ROI, метод визначення ключових показників ефективності, ранговий метод, метод бальної оцінки, метод вільної бальної оцінки, бенчмаркінг.

До якісних методів оцінки ефективності відносять: метод 360, матричний метод, оцінку виконання завдань / досягнення поставленої мети, психологічне тестування (психологічні методи). Також існують комбіновані підходи, наприклад: метод стимулюючих оцінок, методика DISC INSURANCE, методика HOGAN та ін.

Кращою є кількісна оцінка, тому що вона більш точна і об'єктивна. Але на практиці у кожній компанії є низка позицій, для яких кількісний аналіз є недостатнім чи незастосовним. Це ж можна сказати і про можливість застосування оцінки

персоналу у клубах фітнесу. Проте, як свідчить досвід провідних компаній, оцінка ефективності персоналу неспроможна уникнути точних вимірів. Оцінка ефективності працівників починається саме з них.

Результати дослідження та їх обговорення

Одним із ефективних кількісних методів оцінки ефективності роботи персоналу є *метод повернення інвестицій (Return of Investment - ROI)*. Один із базових показників для оцінки ефективності співробітників – це ROI, коефіцієнт повернення інвестицій у персонал.

Метод ROI нерідко називають «метрикою успіху». Багатоступінчасту методологію ROI у 70-х роках 20 століття запропонував американський експерт з вимірювань та оцінки, голова Інституту ROI доктор Джек Дж. Філліпс.

У його підході передбачаються такі базові шаблі розрахунку: переведення результатів роботи у матеріальні цінності – продукт на виході, якість, час (вимірюється часом вимушеного простою, кількістю переробок співробітниками, вчасно закінченими проектами тощо); розрахунок загальної суми витрат; порівняння грошового еквівалента отриманих вигод із витратами; оцінка нематеріальних вигод як додаткових або підтвердження успішності стратегії компанії (рис.1).

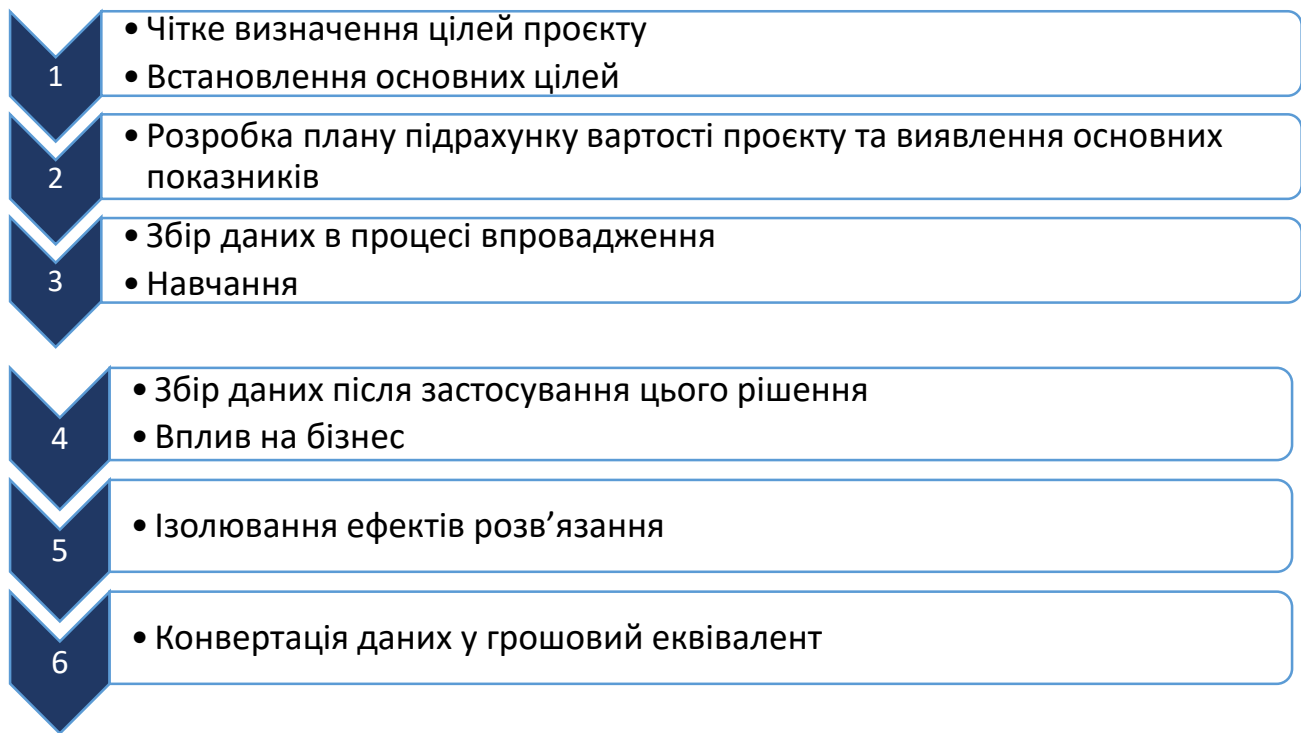


Рисунок 1. Методика багатоступеневого ROI за Джеком Філіпсом

Загалом по компанії ROI відображає загальне співвідношення доходів та витрат, а по співробітникам ROI показує відношення винагороди та інших виплат працівникам до доходу, що у фінансовому вираженні принесла їхня діяльність у компанії (розраховується за формулою розрахунку повернення інвестицій у персонал) (формула 1).

$$ROI = \frac{\text{доходи} - \text{витрати}}{\text{витрати}} \times 100\% \quad (1)$$

Подібним чином можна визначити: скільки продукції виробляється на одного співробітника, скільки компанія заробляє на 1 гривню фонду оплати праці, скільки прибутку принесли витрати на навчання співробітників.

Наприклад, навчання менеджера з продажу коштує 50 000 грн. Після навчання середньомісячний обсяг продажів

менеджера зріс з 350 000 до 500 000 грн., тобто збільшення прибутку становило 150 000 грн.

Таким же чином можна зробити розрахунки відносно роботи фітнес-тренерів. Наприклад, навчання фітнес тренера коштує 30 000 грн. Після навчання середньомісячний обсяг продажів тренувань фітнес тренера зріс з 50 000 до 150 000 грн., тобто збільшення прибутку становило 100 000 грн.

Обчислюємо ROI навчання фітнес-тренера за формулою 2:

$$ROI = \frac{100\,000 - 30\,000}{30\,000} \times 100\% = 233 \quad (2)$$

Перевагами методу є простота обчислень та зрозумілі кількісні параметри, які дозволяють порівнювати ефективність компанії у різні періоди. Однак є й обмеження: метод ROI трудомісткий і вкрай чутливий до якості даних, а для більш точних оцінок потребує



коригування історичних даних (наприклад, обліку операцій, закритих у попередньому кварталі, а оплачених лише у поточному). Тому системно цією методикою користується переважно великий бізнес. Проте, сучасні технології автоматизації дозволяють застосовувати цей метод у практиці роботи фінес-клубів, фінес-центрів, фітнес-студій будь-якого розміру та обсягів продажів.

Якщо ROI у персонал дає загальне уявлення про результати компанії, то для оцінки ефективності кожного працівника можливий розрахунок індивідуального ROI.

Такий метод підходить для співробітників, пов'язаних із наданням послуг, роботою з клієнтами. Для фахівців рівня виконавці у фітнес-клубах це легко застосувати. Труднощі можуть виникнути в розрахунках ROI для керівників і співробітників внутрішніх функцій фітнес-клубу, тому що їх KPI складніше пов'язати з доходами компанії.

Кількісні методи – це ціле сімейство способів оцінки ефективності праці, яке поєднує коефіцієнтний, бальний, ранговий та деякі інші методи.

Поруч із ROI, кількісний підхід один із базових, оскільки ґрунтується на фактичному підрахунку реальних показників.

У найпростішому варіанті проводиться підрахунок реалізованих працівником товарів чи послуг, які працівник надає за розрахунковий період – наприклад, день, місяць чи квартал.

Розрахунок простий: встановлюємо нормальний рівень

продуктивності – середня кількість робочого часу, необхідного для виробництва/надання послуги, потім оцінюємо ключові показники ефективності працівника – в абсолютному чи відсотковому вираженні.

Також до кількісних методів належить *метод оцінки ключових показників ефективності (KPI)*, які визначаються залежно від бізнес-цілей та конкретного функціоналу співробітників.

Перевагою методу є прозорість та простота, що робить його застосовним у маленьких фітнес-клубах і студіях, які не можуть дозволити собі серйозних витрат на аналітику та системний Performance Management.

З недоліків методу слід відмітити неможливість оцінки таких складових роботи як: якість виконуваної роботи фітнес-тренера, менеджера з продажу, менеджера-керівника клубу; стан робочого місця (рецепція, фітнес-зал, басейн, бек-офіс), справність інструментів (спортивне обладнання та інвентар), наявність необхідного обладнання, рівень кваліфікації співробітника та багато інших.

Більшість показників KPI можна застосовувати майже до будь-якої сфери, але деякі з них мають стратегічне значення саме для фітнес-сектору.

За допомогою KPI можна створити систему оцінювання ефективності роботи як окремих співробітників, підрозділів так і фітнес-клубу в цілому (наприклад за показником середньої відвідуваності занять).

Оскільки у багатьох фітнес-



клубах проведення групових занять є важливою складовою його роботи, цей показник має вирішальне значення з двох причин.

По-перше, показник середньої відвідуваності дозволяє визначати беззбитковість та прибутковість кожного класу. Таким чином, при необхідності керівник можете відповідним чином реагувати: наприклад, перенести заняття на інший час для того, щоб підвищити відвідуваність або поміняти більш популярне заняття. Також дає можливість проаналізувати популярність тренера у тих, хто займається. Це дозволить зрозуміти, чи достатньо компетенцій у тренера, які підвищують відвідуваність його занять.

По-друге, прибуток/збиток від кожного проведеного заняття є важливим компонентом для формування прибутку/збитковості всього фітнес-клубу.

Недолік показника у тому, що з його допомогою не можна виміряти прибутковість. Якщо клуб, наприклад, надає послугу онлайн фітнес-класів, або впроваджує дисконтну програму, то показник відвідуваності зростатиме. При цьому рентабельність бізнесу може знижуватися. І як показує аналіз, на сьогодні 36 % фітнес-клубів застосовують його у своїй роботі.

Бенчмаркінгом, або методом еталонного порівняння, називають порівняльний аналіз процесів та показників компанії з аналогічними процесами та показниками конкурентів. При використанні цього підходу в компаніях-учасниках запитують дані про якісні та кількісні показники.

Першопрохідником бенчмаркінгу вважається американська компанія Херох, яка в кризовий 1979 для аналізу витрат вдалася до порівняння якості продукції з японським конкурентом Фуї.

Деякі топ-менеджери Херох навіть на якийсь час переїхали до Японії, щоб вивчити не лише досягнення, а й самі підходи до управління ефективністю компанії. Цей досвід допоміг Херох знизити витрати, підвищити продуктивність праці та покращити бізнес-результати (рис. 2).

Специфіка методу бенчмаркінгу полягає в тому, що компанії-учасниці дослідження повинні поділитися фактичними даними про бізнес-процеси та результати по суті з конкурентами. І хоча опитування проводять незалежні аналітики, а дані є анонімними, в Україні – на відміну від Заходу – рівень довіри до подібних проектів поки невисокий.

У США та Європі цей метод досить затребуваний. Приміром, його успішно застосовує міжнародний гігант PricewaterhouseCoopers (PwC).

Аналіз відбувається у наступні етапи: виявлення аспектів діяльності компанії, за якими споживачі називають постачальників, які досягли ділової досконалості; встановлення еталонної компанії, з якою порівнюватимуться показники роботи; визначення способів досягнення еталонною компанією високого рівня ефективності; встановлення стандартів ефективності для ключових аспектів діяльності компанії, які

перевершують рівень ефективності еталонної компанії; перелік того, що має бути зроблено для доведення показників роботи компанії до оптимального рівня; розробка плану

реалізації отриманих ідей з метою приведення бізнесу у відповідність до стандартів та отримання переваги над ними; виконання намічених планів.



Рисунок 2. Принципи у бенчмаркеті

Перевагами методу бенчмаркінгу є: можливість впровадити у свій бізнес практику інших організацій, системи управління якістю на законодавчому рівні, вдосконалення бізнес-процесів, отримання даних як про успіхи, так і про невдалий досвід інших компаній.

До недоліку методу належать: витрати на впровадження нових рішень, складність впровадження чужого досвіду у своїй компанії, складнощі зі збором даних конкурентів, тривала реалізація.

У сфері фінесу метод бенчмаркінгу застосовують, наприклад, для переймання досвіду світових фітнес-клубів та впровадження нових тренувальних програм або нових форматів

тренувань.

Хоча кількісні методи є кращими з погляду об'єктивності оцінки ефективності діяльності працівників, існують категорії персоналу, які не можуть математично точно регламентувати роботу і описати результати.

Для таких співробітників основними метриками продуктивності праці є: досягнення заздалегідь поставленої мети на певний період, сукупна оцінка результативності роботи колегами та керівництвом.

Тут на допомогу приходить «метод 360 градусів» – кругова оцінка співробітника, в якій анонімно беруть участь його керівник, колеги, клієнти (можливо залучати на розсуд), а також він сам (рис.3).

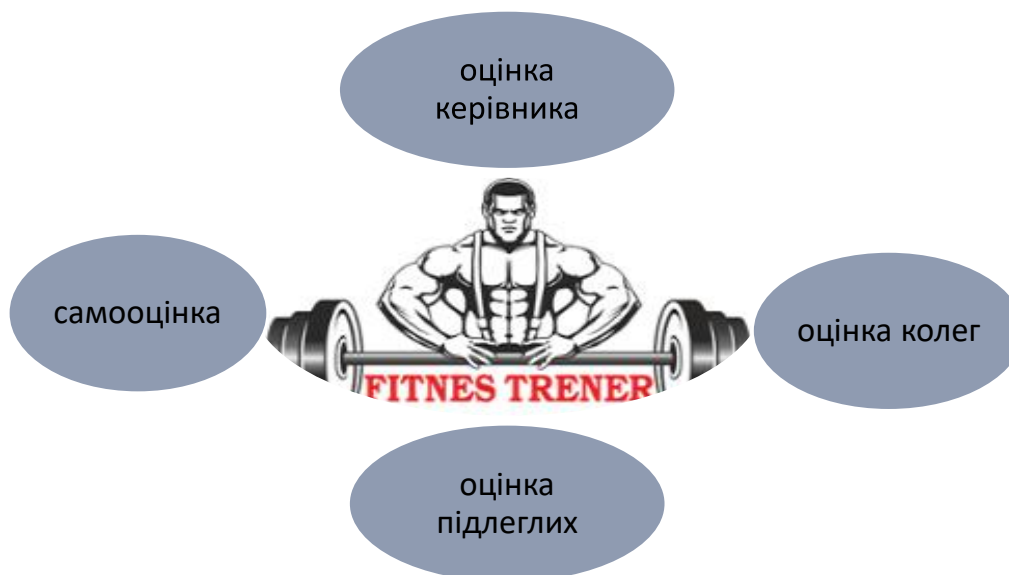


Рисунок 3. «Метод 360 градусів»

Із зрозумілих причин «метод 360 градусів» підходить лише для організацій, де працівники багато взаємодіють один з одним і можуть дати оцінку ефективності роботи співробітників, які входять до їхнього кола співробітництва.

Метод «360 градусів» зручно застосувати і у сфері фітнесу. Наприклад, для фітнес-тренера кругова оцінка скрадатиметься з оцінки його керівника, колег, клієнтів, а також його самого. Це дозволить керівнику отримати дані про дії співробітника в реальних робочих ситуаціях та про виявлені ним ділові якості. Інформацію про цьому отримують від людей, які спілкуються з цією людиною на різних рівнях.

Цей метод може бути використаний для вирішення найширшого кола завдань, пов'язаних в першу чергу з професійним розвитком співробітників. Він застосовується задля попереднього формування кадрового резерву фітнес-персоналу, виявлення потреби у навчанні,

оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку кожного співробітника фітнес-клубу.

Очевидними перевагами «методу 360 градусів» є: всебічна оцінка ділових якостей співробітника, порівняльна простота реалізації (можна використовувати готові опитувальники), зміцнення корпоративної культури, опорне розуміння, наскільки ефективними є співробітники, чия діяльність не пов'язана безпосередньо ні з виробництвом, ні з реалізацією продукції/послуг.

Істотні мінуси «методу 360 градусів» з погляду оцінки ефективності персоналу: облік лише суб'єктивних думок співробітників без опори на бізнес-показники, чутливість результатів опитувань до порушення конфіденційності, трудомісткість і дорожнеча, які виключають регулярне проведення опитувань та зрізи даних в режимі реального часу.

В оцінці ефективності персоналу *психологічне тестування* має швидше допоміжний характер.



Однак відмовлятися від нього не варто, оскільки на ефективність працівників серйозно впливає синдром професійного вигорання.

Якщо співробітник тривалий час перевантажений або зазнає хронічного стресу з інших причин, пов'язаних з роботою, це може призвести до зниження його ефективності і позначитися на кількісних показниках.

Як правило, психологічне тестування визначає вже виражене вигорання на пізній стадії – коли співробітник вже сам усвідомлює проблему і, можливо, активно шукає іншу роботу. Також психологічне тестування доповнює картину лідерських якостей та навичок співробітника, що може дати керівнику фітнес-клубу підказку, на яку позицію цей фахівець більше підійде, де його компетенції зараз принесуть найбільшу користь компанії.

У фітнес-сфері активно використовують психологічні тести, анкети, рольові ігри. Оскільки тренери та інший персонал фітнес-клубу контактує з великою кількістю людей, які займаються, важливо розуміти рівень їх стресостійкості.

Своєчасна діагностика емоційного стану персоналу фітнес-клубу, дозволить запобігти вигоранню і, як наслідок, зниженню якості та ефективності в роботі. Такий психологічний метод можна застосовувати при прийомі на роботу, у стресовій ситуації, та як періодичну «профілактику» для оцінки емоційного стану співробітників.

Плюсами методу психологічного тестування з погляду

оцінки ефективності є: безумовний облік реального стану працівника, виключення механічного підходу до оцінки ефективності праці колег, облік контексту (наприклад, загальне зниження ефективності компанії, ринкові зміни).

Обмежень у психологічного тестування багато, і переважно вони пов'язані з суб'єктивністю людського чинника: небажанням чи страхом співробітника давати відверті відповіді, помилки у тестуванні, поспішні і необдумані відповіді, відповіді під впливом ситуації (роздратування чи втоми) та багато інших.

Варто пам'ятати, що суб'єктивна оцінка завантаження/результативності співробітника і реальна ситуація можуть серйозно відрізнятись один від одного. Є співробітники, які навіть за критичного обсягу роботи вважають, що щось не доробили і недовиконали, і це призводить їх до вигорання набагато швидше, ніж будь-кого іншого. А є співробітники, які вважають надмірним цілком адекватне і навіть помірне робоче навантаження. Поправки на ці фактори допоможуть зробити кількісні методи оцінки та аналітичний висновок фахівця.

Серед комбінованих методів оцінки ефективності роботи персоналу фітнес-клубів найбільш популярними є метод DISC Insunrise та метод HOGAN.

Асесмент на основі методики *DISC Insunrise* – один із передових інструментів оцінки ефективності співробітників, які застосовуються у сфері кадрових рішень. Цей метод виходить з типології особистостей,

запропонованої американським психологом, професором Вільямом Марстоном ще 1928 року у книзі «Емоції звичайної людини»: Dominance – домінування, Influence – переконання, вплив, Steadiness – стабільність, стійкість, Compliance – відповідність встановленим правилам та нормам.

За цим методом надається характеристика типів: D – провідний стиль: керівник та лідер,

орієнтований на результат, що контролює та прямолінійний, I – експресивний стиль: комунікабельна особистість, життєрадісний ентузіаст, S – м'який стиль: командний гравець, терплячий, надійний, співпереживаючий, C – аналітичний стиль: скептик та критик, зосереджений на деталях. Примітно, що ці типи особистості досить точно корелюють з методологією 5 стилів лідерства (рис. 4).



Рисунок 4. Типології особистостей DISC Insunrise

Отримані дані можуть допомогти керівнику фітнес-клубу більш точно підібрати для фахівця відповідну позицію, збалансувати команду з погляду об'єднання людей з різними типами навичок, а також релевантніше підібрати критерії оцінки ефективності співробітника з урахуванням його психологічного типу.

Для оцінки результативності працівників використовуються розроблені варіанти тестів. Тест особистості виявляє, наскільки ефективно кандидат здатний справлятися з конкретними завданнями, чи він лідер, чи комфортно йому працюватиме в наданих умовах. Також його можна застосовувати для оптимізації роботи



у команді фітнес-клубу, покращення психологічного клімату в колективі.

Перевагою методу DISC є можливість зрозуміти перспективи співробітника у його кар'єрному розвитку та визначити відповідні інструменти для керування його ефективністю.

Недоліками методу є: витрати на впровадження, реалізацію та експертну інтерпретацію результатів, необхідність поєднувати цей метод із кількісними методами оцінки ефективності.

Міжнародна методика HOGAN - ця методика відноситься до комбінованих методів і є одним із затребуваних інструментів для оцінювання персоналу. Її використовують такі глобальні гравці ринку, як McDonald's, Nike, Intel, Coca-Cola.

Спосіб оцінки полягає у застосуванні тестів для визначення потенціалу та соціального капіталу співробітника у контурі компанії та її партнерів.

Тести HOGAN відповідають за такими напрямками: НРІ – особистісний опитувальник (репутація та потенціал, поведінка особистості у нормальних ситуаціях, 200 питань); НДС – аналіз зон розвитку (кар'єрні руйнівники, ризику, поведінка індивіда у стресових ситуаціях, 200 питань); МВРІ – мотиваційний опитувальник (цінності, мотиви, переваги кандидата, схильність до лідерства, 200 питань).

Фахівець отримує аналіз своїх сильних та слабких сторін. Залежно від особистісного потенціалу кожного члена колективу можна виявити методи для ефективної

організації робочого процесу.

Перевагами системи є її міжнародне підтвердження та адаптація під менталітет та культурні відмінності народів.

Діагностика особи за опитуваннями HOGAN також дозволяє підібрати співробітнику оптимальну посаду для максимальної реалізації професійних якостей та потенціалу.

Основними недоліками методу, як і у випадку із DISC INSURANCE, є витрати на впровадження, реалізацію та експертну інтерпретацію результатів. А також необхідність поєднувати цей метод із кількісними методами оцінки ефективності результатів діяльності.

Висновки

Таким чином, у фітнес-індустрії для оцінки роботи персоналу фітнес-клубів використовуються різноманітні кількісні методи: метод повернення інвестицій (Return of Investment – ROI), метод визначення ключових показників ефективності (KPI), бенчмаркінгу.

Метод ROI підходить для оцінки роботи співробітників, пов'язаних із наданням послуг, роботою з клієнтами (фітнес-тренерів); за допомогою KPI можна створити систему оцінювання ефективності роботи як окремих співробітників, підрозділів так і фітнес-клубу в цілому; метод бенчмаркінгу у сфері фітнесу застосовують для переймання досвіду світових фітнес-клубів та впровадження нових тренувальних програм або нових форматів

тренувань.

Серед якісних методів частіше застосовують: метод «360 градусів» для попереднього формування кадрового резерву фітнес-персоналу, виявлення потреби у навчанні, оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку кожного співробітника фітнес-клубу; та психологічні методи, які доповнюють картину лідерських якостей та навичок співробітника.

Використання комбінованих методів (методика DISC

INSURANCE, методика HOGAN) дозволяє досягти оптимізації роботи у команді фітнес-клубу, підібрати співробітнику оптимальну посаду для максимальної реалізації професійних якостей та потенціалу, покращити психологічний клімат в колективі.

Результати подальших досліджень. В подальшому планується вивчення ключових показників ефективності бізнесу та шляхів їх застосування у фітнес-галузі в Україні.

Література:

- 1.Балановська ПІ., Михайліченко МВ., Троян АВ. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
- 2.Бірючінська С., Білецька В. Вплив стилів керівництва на мотивацію та задоволеність персоналу фітнес клубів. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2022;2(8):14-21.
- 3.Блинова ОЄ. та ін. Соціокультурні та психологічні вектори становлення особистості: монографія. Херсон: Вид-во ФОП Вишемирський, 2018. 6-29.
- 4.Гончар ВВ., Обухова НО. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015;2(3):125-131.
- 5.Дутчак МВ., Чеховська ЛЯ. Кадрові потреби сфери оздоровчого фітнесу в Україні. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. 2019; (108)2:46-52.
- 6.Євстафієва АМ. Механізм управління персоналом та розвитком кар'єри на підприємствах фітнес індустрії. ЗНУ,

References:

1. Balanovska PI., Mykhailichenko MV., Troyan AV. Modern technologies of personnel management: a study guide. Kyiv: FOP Yamchynskiy O.V., 2020, 466 p. (in Ukrainian)
2. Biryuchynska S., Biletska V. The influence of leadership styles on the motivation and satisfaction of the staff of fitness clubs. *Sports science and human health*. 2022;2(8):14-21. (in Ukrainian)
3. Blynova OE. etc. Sociocultural and psychological vectors of personality formation: monograph. Kherson: Vyshemyrsky Publishing House, 2018. 6-29. (in Ukrainian)
4. Gonchar VV., Obukhova NO. Methods of non-material motivation of personnel at industrial enterprises in the crisis period. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*. 2015;2(3):125-131. (in Ukrainian)
5. Dutchak MV., Chekhovska L.Ya. Personnel needs of the health fitness sector in Ukraine. *Scientific journal of the NPU named after M.P. Drahomanova*. 2019; (108) 2:46-52. (in Ukrainian)
6. Yevstafieva AM. The mechanism of personnel management and career development at enterprises of the fitness



2020. 80 с.
7. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019;3(14):166-173.
 8. Лелі Ю. Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2016. 20 с.
 9. Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013;21:127-134.
 10. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.
 11. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017; 11:45-53.
 12. Скриль В.В., Галайда Т.О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум*. 2015;1:294-299.
 13. Шубалий О. М. та ін. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
 14. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018;1:41-44.
 15. Athanasopoulou P., Kalogeropoulou D., Douvis J. Relationship quality in sports: a study in football teams and fitness centres. *Sport, Business and Management*. 2013;3(2):100-117.
- industry. ZNU, 2020. 80 p. (in Ukrainian)
7. Zastavnyuk L.I., Lypovetska T.R. Problems of the personnel motivation system in modern enterprise management. *Pryazovsky Economic Bulletin*. 2019;3(14):166-173. (in Ukrainian)
 8. Leli Y. G. Innovative approaches to enterprise personnel management in modern conditions: autoref. thesis Ph.D. economy Sciences: 08.00.04. Classic. private Univ. Zaporizhzhia, 2016. 20 p. (in Ukrainian)
 9. Pogorelova T.O., Ignatieva Yu. I. 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. (in Ukrainian)
 10. Pryshchak M.D., Lesko O.Y. Psychology of management in the organization: a study guide. Vinnytsia, 2016. 150 p. (in Ukrainian)
 11. Prudkiy V.V., Manaenko I.M. Innovative approaches to enterprise personnel management. *Actual problems of economy and management*. 2017; 11:45-53. (in Ukrainian)
 12. Skryl V.V., Galaida T.O. Effective use of the motivational mechanism in the personnel management system at the enterprise. *Economic Forum*. 2015;1:294-299. (in Ukrainian)
 13. Shubali O. M. and others. Personnel management: a textbook. Lutsk: Lutsk National Technical University, 2018. 404 p. (in Ukrainian)
 14. Chavychalov I.I. Methods of evaluating the efficiency of the management personnel of the enterprise. *Investments: practice and experience*. 2018;1:41-44. (in Ukrainian)
 15. Athanasopoulou P., Kalogeropoulou D., Douvis J. Relationship quality in sports: a study in football teams and fitness centres. *Sport, Business and Management*. 2013;3(2):100-117.



16. Halian I. M. Motivational and value determinants of professional development of future physical education teachers. Science and education. Scientific and practical journal of South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky. Psychology. 2018, 3, 36-42. DOI:10.24195/2414-4665-2018-3-5.
17. Petricevic Olga, Teece J. David. The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*. 2019;50:1487-1512.
18. Widawska-Stanis A. Internal customer in the management of sports and recreation company. *Journal of Physical Education and Sport*. 2021;21(3):1943 – 1949.
16. Halian I. M. Motivational and value determinants of professional development of future physical education teachers. Science and education. Scientific and practical journal of South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky. Psychology. 2018, 3, 36-42. DOI:10.24195/2414-4665-2018-3-5.
17. Petricevic Olga, Teece J. David. The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*. 2019;50:1487-1512.
18. Widawska-Stanis A. Internal customer in the management of sports and recreation company. *Journal of Physical Education and Sport*. 2021;21(3):1943 – 1949.

Автори засвідчують про відсутність конфлікту інтересів.

Інформація про авторів:

Бірючинська Світлана

старший викладач кафедри спорту та фітнесу

Київський університет імені Бориса Грінченка,

Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-6627-2418

E-mail: s.biriuchinska@kubg.edu.ua

Білецька Вікторія

к.фіз.вих., доцент

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

Отримано: 02.02.2023

Прийнято: 19.02.2023

Опубліковано: 30.03.2023

Бірючинська Світлана, Білецька Вікторія. Сучасні методи оцінки ефективності роботи персоналу фітнес клубів. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2023;1(9):53-67.

DOI:10.28925/2664-2069.2023.14