



Фізична освіта і спорт

УДК 796:005.95:316.77

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17363383>

Комунікаційний клімат: чинник оцінки організаційних умов корпоративних комунікацій у фітнес-організаціях

Іванов Олексій Сергійович

аспірант кафедри історії та теорії олімпійського спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України, вул. Фізкультури, 1, м. Київ, Україна, 03150, <https://orcid.org/0009-0004-4678-9171>

Прийнято: 01.10.2025 | Опубліковано: 15.10.2025

***Анотація:** Мета дослідження полягає у діагностиці поточного стану комунікаційного клімату у фітнес-організаціях та оцінці його впливу на організаційні умови забезпечення ефективності внутрішньої комунікації.*

***Методи.** Було застосовано методи системного та порівняльного аналізу наукової літератури, а також кількісний метод збору даних – анкетування. В емпіричному дослідженні взяли участь 106 респондентів – співробітників фітнес-організацій. Отримані дані були оброблені за допомогою методів математичної статистики з розрахунком частотного розподілу відповідей.*

***Результати.** Встановлено, що загальний комунікаційний клімат оцінюється більшістю респондентів як «Добрий» (36,8%), проте виявлено низку критичних зон. Зокрема, найбільші проблеми зафіксовані у сфері нейтрального впливу внутрішніх комунікацій на мотивацію (34,9%) та закритості керівників (38,7% обрали «Іноді закритий»). Більшість співробітників (71,7%) отримують своєчасну і зрозумілу*



інформацію, що підтверджує функціональність комунікаційних каналів. Однак, лише 33,0% відчувують, що можуть здебільшого висловити свою думку, а 32,1% відчувують труднощі у комунікації з іншими відділами. Результати вказують на розрив між формальною ефективністю передачі інформації та психологічною складовою комунікаційного клімату, особливо у контексті двостороннього зв'язку та довіри.

Висновки. Комунікаційний клімат у досліджуваних фітнес-організаціях є радше задовільним з позитивною динамікою у функціональних аспектах (своєчасність, повнота інформації), але потребує суттєвого покращення у соціально-психологічних параметрах (відкритість керівництва, культура зворотного зв'язку, мотиваційний вплив). Для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій необхідно впроваджувати стратегії, спрямовані на культивування довіри та заохочення двосторонньої, відкритої комунікації, що безпосередньо вплине на залученість (як підтвердили 73,6% респондентів) та лояльність персоналу. Подальші дослідження повинні зосередитися на вивченні конкретних лідерських практик, що сприяють формуванню сприятливого клімату.

Ключові слова: внутрішня комунікація, комунікаційний клімат, організаційні умови, ефективність, індустрія фітнесу, залученість персоналу, зворотний зв'язок.



Communication climate: a factor in assessing organizational conditions for corporate communications in fitness-organizations

Ivanov Oleksii Serhiyovych

PhD Student of the Department of History and Theory of Olympic Sports, National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Fizkultury str., 1, Kyiv, 03150, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0004-4678-9171>

***Abstract: Purpose.** The purpose of the study is to diagnose the current state of the communication climate in fitness organizations and to assess its impact on the organizational conditions for ensuring the effectiveness of internal communication.*

***Methods.** The methods of systemic and comparative analysis of scientific literature, as well as a quantitative data collection method — a questionnaire survey — were used. 106 respondents—employees of fitness organizations—participated in the empirical study. The obtained data were processed using methods of mathematical statistics, with the calculation of the frequency distribution of responses.*

***Results.** It was found that the overall communication climate is assessed by the majority of respondents as "Good" (36.8%), but a number of critical areas have been identified. In particular, the biggest problems were recorded in the area of the neutral impact of internal communication on motivation (34.9%) and the closed nature of managers (38.7% chose "Sometimes closed"). The majority of employees (71.7%) receive timely and clear information, confirming the functionality of communication channels. However, only 33.0% feel that they can mostly express their opinion, and 32.1% experience difficulty communicating with other departments. The results indicate a gap between the formal effectiveness of information transfer and the psychological component of the communication climate, especially in the context of two-way communication and*



trust.

Conclusions. The communication climate in the studied organizations is rather satisfactory with a positive dynamic in functional aspects (timeliness, completeness of information), but requires significant improvement in socio-psychological parameters (managerial openness, feedback culture, motivational impact). To increase the effectiveness of internal communication, it is necessary to implement strategies aimed at cultivating trust and encouraging two-way, open communication, which will directly affect employee engagement (as confirmed by 73.6% of respondents) and loyalty. Further research should focus on studying specific leadership practices that contribute to creating a favourable climate.

Keywords: internal communication, communication climate, organizational conditions, effectiveness, fitness industry, employee engagement, feedback.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес, зокрема сфера послуг і фітнес-індустрія, функціонує в умовах високої конкуренції та постійних змін, що вимагає від фітнес-організацій максимальної гнучкості та ефективності. Ключовим фактором, що забезпечує як внутрішню згуртованість, так і зовнішню конкурентоспроможність, є система внутрішньої комунікації. Внутрішня комунікація не просто є інструментом передачі інформації; вона формує певний комунікаційний клімат – сукупність стійких психологічних установок і сприйняття співробітниками комунікаційних процесів усередині організації. Від якості цього клімату безпосередньо залежать організаційні умови, що впливають на продуктивність, залученість, лояльність персоналу та, зрештою, на загальну ефективність діяльності підприємства.

Неефективна або недостатня внутрішня комунікація, особливо у фітнес-організаціях, де якість обслуговування клієнтів залежить від високої мотивації та



злагодженої роботи персоналу [1; 2; 16], може призводити до погіршення робочого клімату, неврегульованих конфліктів, зниження продуктивності та відтоку клієнтів. Саме тому діагностика комунікаційного клімату стає необхідним етапом для оцінки організаційних умов та розробки дієвих стратегій управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема комунікаційного клімату та його впливу на ефективність діяльності організації є предметом активних наукових досліджень.

У науковій літературі підкреслюється, що сприятливий комунікаційний клімат є критично важливим для підвищення залученості персоналу. Дослідження Г. Бісвакарми (G. Biswakarma) [7] та Ж. Рамірес-Лозано (J. Ramirez-Lozano) [15] та ін. демонструють позитивний кореляційний зв'язок між сприятливим внутрішнім комунікаційним кліматом та залученістю, підкреслюючи, що відчуття підтримки та сильна організаційна ідентифікація виникають саме завдяки якісній комунікації. Подібні результати отримані й у роботах О. Назаренка та Н. Матюшенко [4], де внутрішня комунікація розглядається як інституційний фактор, що впливає на управління персоналом та ефективність діяльності підприємства.

Особливе значення в контексті формування клімату надається лідерству та стилям комунікації керівництва [6; 12]. Як зазначають М. Кан та ін. (M. U. Khan et al.) [10], та А. Офман та ін. (A. K. Othman et al.) [12], трансформаційний стиль лідерства, поєднаний з відкритим стилем комунікації, суттєво опосередковує зв'язок між лідерством та залученістю. Критичні зауваження щодо впливу лідерства містяться у праці К. Занфір та ін. (C. Zanfir et al.) [17], які досліджували недоліки лідерства як бар'єри для організаційних змін, що є особливо актуальним для динамічної фітнес-індустрії. Дослідження, проведене у фітнес-центрах Південної Кореї (К.-В. Бюн (K.-W. Byun)) [8], підкреслює структурний зв'язок між досвідом співробітників, їхньою задоволеністю роботою та лояльністю, причому комунікація



є основою цих зв'язків.

У контексті фітнес-індустрії, яка має свою специфіку, важливість внутрішньої комунікації підкреслено у працях О. Іванова та співавторів [2; 3]. Дослідники (M. A. Salazar-Altamirano et al.) [16] наголошують, що через високу емоційну та фізичну інтенсивність роботи у фітнес-організаціях, якість внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на задоволеність роботою та стратегію маркетингу (A. A. Putri, A. Wulansari) [14].

Ключовим елементом комунікаційного клімату є зворотний зв'язок та можливість висловлювати власну думку. Дослідження показують, що відчуття справедливості та довіри, які формують сприятливий клімат [9; 11], є необхідною передумовою для активної участі співробітників у процесі комунікації. Роботи щодо психологічного контракту та залученості (Permadi et al.) [13] також демонструють, що сприйняття справедливості та відкритості комунікаційних процесів впливає на ефективність працівника.

Проблеми, які не були вирішені в попередніх дослідженнях. Більшість опублікованих робіт підтверджують загальний позитивний зв'язок між комунікацією, кліматом та ефективністю. Однак, існує дефіцит емпіричних досліджень, які б проводили комплексну діагностику комунікаційного клімату на рівні сприйняття співробітниками саме у вітчизняних фітнес-організаціях. Недостатньо вивченим є розрив між технічною ефективністю (своєчасність та повнота інформації) та соціально-психологічною складовою (відкритість, довіра, вплив на мотивацію). Існуючі дослідження фокусуються на кореляціях, тоді як необхідна детальна оцінка поточного стану комунікаційного клімату як індикатора організаційних умов.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, що вивчають корпоративні комунікації,



необхідним залишається емпіричне дослідження, що сфокусоване на:

- Діагностиці реального стану комунікаційного клімату (через пряме опитування) у специфічній сфері – українських фітнес-організаціях, для яких внутрішня комунікація є критичною для якості послуг.

- Виявленні конкретних «больових точок» у структурі внутрішньої комунікації, а саме – аспектів, пов'язаних із двосторонньою комунікацією (зворотний зв'язок, можливість висловити думку), яка часто є слабкою ланкою у вітчизняних організаціях.

- Оцінці впливу комунікаційного клімату на нефункціональні показники ефективності, такі як мотивація та відчуття причетності, що дозволить кількісно обґрунтувати необхідність управлінських втручань.

Таким чином, потенційний внесок наших досліджень полягає в отриманні та аналізі емпіричних даних, які вперше нададуть комплексну оцінку організаційних умов ефективності внутрішніх комунікацій через призму комунікаційного клімату саме у фітнес-індустрії, висвітлюючи конкретні проблеми, пов'язані з культурою відкритості та зворотного зв'язку.

Мета дослідження – здійснити діагностику комунікаційного клімату у фітнес-організаціях, виявити ключові проблеми в організаційних умовах внутрішньої комунікації.

Для досягнення поставленої мети дослідження були сформульовані такі завдання дослідження:

1. Визначити загальне сприйняття співробітниками поточного стану внутрішньої комунікації в фітнес-організації.

2. Провести комплексний аналіз комунікаційних параметрів (функціональних, міждепартаментних та соціально-психологічних), включаючи відкритість керівництва та зворотний зв'язок.



3. Встановити, як внутрішня комунікація впливає на мотивацію персоналу та їхнє відчуття причетності до команди.

4. На основі результатів діагностики обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Матеріали та методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження було застосовано комплекс теоретичних та емпіричних методів.

Теоретичні методи: *системний та порівняльний аналіз* наукової літератури, публікацій та досліджень для вивчення сутності комунікаційного клімату, внутрішніх комунікацій та управління персоналом; *узагальнення та класифікація* для систематизації наукових підходів та виділення ключових факторів комунікаційного клімату, які підлягали емпіричній перевірці.

Емпіричні методи: *кількісний метод збору даних* — анкетування. Цей інструмент дозволив отримати кількісну оцінку сприйняття комунікаційних процесів безпосередньо від співробітників. Об'єктом дослідження виступали співробітники фітнес-організацій України. Анкетування проводилося анонімно, що сприяло підвищенню об'єктивності отриманих даних. *Методи математичної статистики*: застосовувався частотний аналіз для кількісного розподілу відповідей та виявлення домінантних тенденцій у сприйнятті комунікаційного клімату, що забезпечило статистичне обґрунтування висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз отриманих результатів дав змогу сформулювати цілісне уявлення про поточний стан комунікаційного клімату у фітнес-організаціях та його вплив на організаційні умови ефективності внутрішньої комунікації. Дослідження, в якому взяли участь 106 респондентів — співробітників фітнес-організацій в Україні, виявило ключові виклики та пріоритетні напрями для втручання.



Для реалізації першого завдання дослідження, яке полягає у визначенні загального сприйняття комунікаційної системи співробітниками, було проведено оцінку стану внутрішньої комунікації. Аналіз отриманих результатів показав, що більшість респондентів оцінюють загальний стан ВК як «Добрий» (36,8%) або «Відмінний» (7,5%), що сукупно складає 44,3% позитивних оцінок. Водночас, значна частка оцінює стан як «Задовільний» (16,0%) або «Скоріше незадовільний»/«Незадовільний» (29,2%).

Таким чином, позитивна оцінка переважає, але близько третини співробітників (29,2%) висловлюють незадоволення, що свідчить про наявність системних проблем, які необхідно вивчати детальніше.

З метою оцінки операційної ефективності комунікаційних каналів та забезпечення організаційних умов функціонування внутрішніх комунікацій було проаналізовано показники своєчасності, зрозумілості та повноти інформації.

Дані діагностики свідчать про високу функціональну ефективність низхідних каналів комунікації. Переважна більшість співробітників підтверджує, що отримує інформацію тоді, коли вона потрібна (своєчасність — 71,7% позитивних відповідей, що складається із 30,2% «Завжди своєчасно» та 41,5% «Здебільшого своєчасно»), і в обсязі, достатньому для роботи (зрозумілість та повнота — 73,6% позитивних відповідей, що складається із 46,2% «Завжди зрозуміла та повна» та 27,4% «Здебільшого зрозуміла та повна»).

Виходячи з отриманих даних, функціональні аспекти внутрішньої комунікації демонструють високу ефективність, що свідчить про налагодженість формальних, низхідних каналів комунікації (розсилки, інструкції, наради), необхідних для оперативних завдань.

Для аналізу горизонтальних організаційних умов, необхідних для злагодженої роботи колективу, було оцінено ефективність міждепартаментної комунікації.



Комунікація з іншими відділами оцінюється як «Надзвичайно легко» (31,1%) або «Легко» (25,5%). Сукупно 56,6% вважають міждепартаментну взаємодію простою. Проте, значна частка, а саме 32,1%, обрала відповідь «Важко відповісти».

Це свідчить, що показник «Важко відповісти» є аномально високим і вказує не стільки про об'єктивні труднощі, скільки про відсутність чіткості у процесах або обмеженість горизонтальних зв'язків, що може бути індикатором організаційної ізоляції відділів.

З метою діагностики соціально-психологічних чинників, що формують комунікаційний клімат, було проаналізовано відкритість керівництва та ефективність механізмів зворотного зв'язку.

Отримані результати виявили критичний розрив у двосторонній комунікації. Половина співробітників (50,0%) вважають свого керівника частково або повністю закритим (що складається з 38,7% «Іноді закритий» та 11,3% «Часто закритий»). Майже половина (49,0%) відчуває, що може висловити свою думку лише «іноді» (33,0%) або «взагалі не має такої можливості» (16,0%). При цьому 40,5% респондентів вважають, що процес надання зворотного зв'язку є скоріше або повністю закритим.

Таким чином, ці дані свідчать про незрілість культури зворотного зв'язку та низький рівень довіри, що є прямим бар'єром для формування сприятливого комунікаційного клімату.

Для встановлення впливу внутрішньої комунікації на нефункціональні показники ефективності, такі як мотивація та залученість, було проаналізовано кореляцію між комунікаційним кліматом і ставленням персоналу до роботи. Аналіз впливу внутрішньої комунікації на ключові HR-показники демонструє дисбаланс, де внутрішня комунікація високо сприяє відчуттю причетності (73,6%), що підтверджує її ефективність як інструменту соціалізації. Водночас, найбільша група



респондентів (34,9%) вважає, що внутрішня комунікація нейтрально впливає на їхню мотивацію, тоді як позитивний вплив відзначили 41,6% (що складається із 14,2% «Так, дуже сильно впливає» та 27,4% «Здебільшого так»).

Виходячи з цих результатів, комунікація успішно виконує функцію інформування та соціалізації, але не використовується як стратегічний інструмент управління мотивацією та досягненням цілей. Нейтральний вплив на мотивацію свідчить про відсутність якісного висхідного зворотного зв'язку та відкритості лідерства.

Дискусія. Результати проведеної діагностики комунікаційного клімату у фітнес-організаціях підтверджують та поглиблюють висновки, отримані в міжнародних та вітчизняних дослідженнях, а також виявляють специфічні для українського контексту проблеми.

З одного боку, висока оцінка функціональних параметрів внутрішньої комунікації (своєчасність та повнота інформації – понад 71,7% позитивних відповідей) свідчить про те, що фітнес-організації успішно впровадили базові моделі вертикальної низхідної комунікації. Це відповідає загальним висновкам про важливість формальних каналів у підтримці операційної ефективності.

З іншого боку, аналіз соціально-психологічних аспектів виявив значний дисбаланс між односторонньою та двосторонньою комунікацією. Критичні показники щодо закритості керівників (50,0% негативних оцінок) та обмеженої можливості висловити думку (49,0% «іноді» або «ні») прямо вказують на недостатній рівень організаційної довіри та незрілий комунікаційний клімат. Як зазначають О. Іванов та співавтори [2; 3], проблеми внутрішньої комунікації у фітнес-організаціях часто пов'язані з відсутністю відкритості, що погіршує робочий клімат та задоволеність роботою.

Цей дисбаланс має прямі наслідки для ключових показників ефективності.



Хоча внутрішні комунікації високо сприяє відчуттю причетності (73,6%) – що корелюється з дослідженнями, які пов'язують якісну комунікацію з організаційною ідентифікацією – вона залишається нейтральною для мотивації (34,9% нейтральних відповідей). Це свідчить, що комунікація не використовується як інструмент стратегічного впливу на цілі та продуктивність, а залишається радше засобом підтримання статусу-кво. Дослідження Пермаді (Permadi et al.) підтверджує, що мотивація та залученість посилюються, коли комунікація є частиною ширшої, стратегічно орієнтованої системи управління. У нашому випадку, незважаючи на налагоджену низхідну комунікацію, відсутність якісного висхідного зворотного зв'язку та відкритості лідерства [6; 12; 17] стримує трансформацію залученості у реальний мотиваційний фактор.

Особлива увага має бути приділена високому відсотку невизначеності щодо міждепартаментної комунікації (32,1% «Важко відповісти»). Це може бути ознакою комунікаційних бар'єрів або «силосної» структури, де горизонтальні зв'язки є слабкими, що критично для сервісної індустрії, де злагодженість фронт- та бек-офісу є запорукою успіху.

Таким чином, дискусія підтверджує, що ефективність внутрішньої комунікації у досліджуваних фітнес-організаціях є двофакторною: висока функціональна ефективність не компенсує низьку соціально-психологічну якість комунікаційного клімату, що обмежує її вплив на стратегічні цілі, такі як мотивація та організаційна гнучкість.

Висновки. Проведена діагностика комунікаційного клімату дозволила повністю досягти поставленої мети та виконати всі завдання дослідження.

1. Загальний стан внутрішньої комунікації в фітнес-організаціях оцінюється більшістю співробітників як позитивний («Добрий» або «Відмінний» – 44,3%). Це свідчить про наявність працюючої системи внутрішньої комунікації, яка забезпечує



мінімально необхідні організаційні умови.

2. Функціональні параметри внутрішньої комунікації (своєчасність та зрозумілість інформації) демонструють високу ефективність (понад 71,7% позитивних оцінок). Таким чином, організації ефективно використовують односторонню, низхідну комунікацію, необхідну для оперативних завдань.

3. Найбільш критичною зоною, що свідчить про несприятливий комунікаційний клімат, є двостороння комунікація та лідерська відкритість. Половина респондентів вважає своїх керівників частково або повністю закритими, а майже половина (49,0%) має обмежену можливість висловлювати власну думку. Це є ключовим організаційним бар'єром для підвищення ефективності внутрішньої комунікації.

4. Виявлено розрив між залученістю та мотивацією: внутрішня комунікація високо сприяє відчуттю причетності (73,6%), але її вплив на мотивацію є нейтральним (34,9% відповідей). Це означає, що внутрішня комунікація використовується як інструмент соціалізації, але не як стратегічний важіль управління продуктивністю.

5. Для підвищення ефективності внутрішньої комунікації необхідно впровадити стратегії, спрямовані на культивування довіри та відкритого діалогу. Основними рекомендаціями є: навчання керівництва навичкам активного слухання та надання конструктивного зворотного зв'язку; створення формальних та захищених каналів для висхідної комунікації; інтеграція зворотного зв'язку у процес прийняття рішень для посилення мотиваційного впливу внутрішніх комунікацій.

Перспективи подальших досліджень зосередяться на аналізі комунікаційних бар'єрів у міждепартаментній взаємодії, а також вивчення впливу різних стилів лідерства на динаміку комунікаційного клімату та показники плинності кадрів.



Список використаних джерел

1. Антонюк О. В. та ін. Закордонний досвід використання інформаційних технологій у фізичному вихованні, спорті та фітнесі. *Фізична культура і спорт: наукова перспектива*. 2024. № 2(9). С. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.31891/pcs.2024.2.10>.
2. Іванов О. С. Особливості внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях: виклики та стратегії ефективного управління. *Академічні візії*. 2024. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10875276>.
3. Іванов О. С., Приймак М. М., Калита Л. В. Сутність і зміст корпоративних комунікацій фітнес-організацій у сучасних економічних умовах. *Sport Science Spectrum*. 2024. Р. 1–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2024-3-6>
4. Назаренко С. А., Матюшенко Н. Р. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>.
5. Полякова В. В., Афтімічук О. Є. Технологія формування професійної комунікативної компетентності фітнес-тренера. *Вісник № 31 (187)*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.58407/visnik.253146>.
6. Balakrishnan K., Angusamy A., Patil R. G., Razak M. N. F. Enhancing Work Performance: The Role of Communication and Leadership Styles. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*. 2024. Vol. 40, No 1. P. 376–394. DOI: <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2024-4001-21>.
7. Biswakarma G. Internal Communication Climate And Employee Engagement In Nepalese Service Sector. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*. 2017. Vol. 4, No 10. P. 170–176. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ijiras.com/2017/Vol_4-Issue_10/paper_30.pdf.



8. Byun K.-W. The Structural Relationship Between Employee Experience, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Trust, and Customer Orientation Among Fitness Center Employees. *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication*. 2025. Vol. 17, No 1. P. 246–258. DOI: <https://doi.org/10.7236/IJIBC.2025.17.1.246>
9. Keane A., Kwon K., Kim J. An integrative literature review of person-environment fit and employee engagement. *Journal of Management & Organization*. 2024. Vol. 30, P. 2149–2178. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.71>.
10. Khan M. U., Muhammad A., Feroz F. et al. Impact of Leadership Styles on Physical Therapy Clinic Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and the Moderating Effect of Organizational Culture. *Bulletin of Business and Economics*. 2024. Vol. 13, No 2. P. 1012–1017. DOI: <https://doi.org/10.61506/01.00428>.
11. Onyekwelu N. P., Nwogwugwu N. O., Anizoba A. S. Organizational climate and employee engagement: A commercial bank perspective in Southeast Nigeria. *Annals of Management and Organization Research (AMOR)*. 2021. Vol. 2, No 3. P. 161–173. DOI: <https://doi.org/10.35912/amor.v2i3.805>.
12. Othman A. K., Hamzah M. I., Abas M. K., Zakuan N. M. The influence of leadership styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. 2017. Vol. 4, No 3. P. 107–116. DOI: <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.03.017>.
13. Permadi I K. O., Purnawan I K., Mirayani L. P. M., Sanjiwani P. A. P. Employee Engagement and Organizational Commitment as Mediators: The Impact of Green HRM on Employee Performance. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*. 2025. Vol. 9, No 2. P. 948–960. DOI: <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v9i2.2465>.
14. Putri A. A., Wulansari A. Communication Strategy in Health and Fitness Industry: Case Study of CAMELIFE. *Asian Journal of Research in Business and*



Management. 2022. Vol. 4, No 3. P. 412–422. DOI: <https://doi.org/10.55057/ajrbm.2022.4.3.36>.

15. Ramirez-Lozano J., Peñaflores-Guerra R., Sanagustín-Fons V. Leadership, Communication, and Job Satisfaction for Employee Engagement and Sustainability of Family Businesses in Latin America. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, No 6. P. 137. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13060137>.

16. Salazar-Altamirano M. A., Galván-Vela E., Ravina-Ripoll R., Bello-Campuzano M. R. Exploring job satisfaction in fitness franchises: a study from a human talent perspective. *BMC Psychology*. 2024. Vol. 12, P. 489. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01855-x>.

17. Zanfır C., Iconomescu T. M., Talaghir L.-G. Leadership Deficiencies as Barriers to Organizational Change in Fitness Centers: A Quantitative Analysis of Adaptation and Growth Impediments. *SPORT AND SOCIETY*. 2024. Vol. 24, No 2. P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.36836/2024/02/09>