

УДК 331.215.1

**Малкин Евгений Сергеевич**  
ФГБУ «НИИ Труда и Социального Страхования»  
Россия, Москва<sup>1</sup>  
Аспирант  
E-Mail: [mr.xokkeist@mail.ru](mailto:mr.xokkeist@mail.ru)

## **Направления совершенствования организации оплаты труда работников спорта, требующие научных и методических разработок**

**Аннотация:** В статье рассматривается актуальность научных исследований связанных с вопросами организации оплаты труда специалистов в спорте, а именно тренеров-преподавателей, инструкторов и других специалистов бюджетной сферы. К наиболее сложным вопросам планирования и организации работы, которых, относятся проблемы организации труда и заработной платы, соотношения их структурных составляющих: установления должностных окладов, введения премиальных выплат и доплат, надбавок, гарантий и компенсаций, должностного категорирования, разделения трудовых функций. Данные проблемы обусловлены сложностями в бюджетной сфере, как с кадровым потенциалом физкультурно-спортивных организаций, так и внутриорганизационными конфликтами между специалистами отрасли, вызванные необъективностью и непрозрачностью оценки их трудовой деятельности, а как следствие необоснованностью дифференциации в уровнях заработной платы. Обсуждаемые проблемы указывают на направления научно-методических исследований и разработку подходов к оценке труда и результатов трудовой деятельности с целью их совершенствования, в тренерских коллективах организаций и учреждений физической культуры и спорта бюджетной сферы. В связи с этим, нами поставлены наиболее актуальные и сложные вопросы, связанные с организацией оплаты труда специалистов в спорте, которые находят отражение в данной статье.

**Ключевые слова:** Актуальные вопросы; физическая культура; спорт; тренеры; специалисты; заработная плата; система оценки; критерии; показатели; стимулирующие выплаты.

Идентификационный номер статьи в журнале 90EVN114

---

<sup>1</sup> 105064, г. Москва, ул. Земляной вал, дом 34

**Evgeniy Malkin**  
Scientific-Research Institute of Labour and  
Social Insurance Ministry of Labor Russia  
Russia, Moscow  
E-Mail: [mr.xokkeist@mail.ru](mailto:mr.xokkeist@mail.ru)

## **Directions of improvement the creation of remuneration workers sport requiring scientific and methodological developments**

**Abstract:** The article discusses the relevance of research questions related to the organization of remuneration specialists in sports, namely, coaches, trainers and other public sector professionals. The most complex issues of planning and organization of work, which include problems of the organization of labor and wages, the ratio of their structural components: the establishment of salaries, bonuses and introducing co-payments, allowances, warranties and indemnities official categorization, the division of labor functions. These problems are caused by difficulties in the public sector as a human resources sports organizations, as well as conflicts between in-house industry experts, bias and lack of transparency caused by evaluation of their work, and as a consequence unjustified differentiation in salary levels. Discussed problems indicate the directions of scientific research and the development of methodological approaches to the assessment of labor and employment outcomes for the purpose of improving them, the coaching staff in organizations and institutions of physical culture and sports public sector. In this regard, we have delivered the most pressing and complex issues related to the organization of remuneration specialists in sports, which are reflected in this article.

**Keywords:** Topical issues; physical culture; sport; trainers; professionals; salary; appraisal system; criteria; indicators; incentive payments.

Identification number of article 90EVN114

В настоящее время спорт как сфера трудовой деятельности стал явлением разносторонним, поскольку включает решение широкого круга задач, предусматриваемые различными, федеральными и региональными программами развития спорта в Российской Федерации. Значительную роль в развитии спорта играет целенаправленная и заинтересованная деятельность специалистов занятых в отрасли, а именно тренеров по спорту, инструкторов, преподавателей физической культуры и ряда других специалистов. Работники в сфере спорта, решают различные задачи в рамках целей той или иной физкультурно-спортивной организации разных форм собственности, в многофункциональности которых не приходится сомневаться. Среди них, возможно, выделить три основных направления деятельности: детско-юношеский спорт, спорт высших достижений и любительский спорт. Направление профессионального коммерческого спорта, в данной статье рассматриваться не будет. К наиболее сложным вопросам планирования и организации работы вышеуказанных специалистов, по праву относятся вопросы, связанные с организацией оплаты труда. Это, прежде всего проблемы организации труда и заработной платы, соотношения их структурных составляющих: установления должностных окладов на основе оценки сложности работ, введения премиальных выплат и доплат, надбавок, гарантий и компенсаций, должностного категорирования, разделения трудовых функций и решения других актуальных вопросов.

В настоящий период времени все вопросы, связанные с оценкой и оплатой труда, их совершенствованием и поиском более эффективных систем организации оплаты труда, фактически делегированы первичным физкультурно-спортивным организациям. Однако, решение некоторых невозможно без закрепленной на уровне государства нормативно-правовой базы и грамотного программно-методического подхода на ведомственном уровне.

Согласно исследованиям, проводимым в сфере спорта, многие специалисты называют следующие основные проблемы в организации трудовой деятельности, препятствующие развитию спорта:

- Скучное материально-техническое оснащение;
- Невысокая престижность работы тренеров по спорту, сочетающаяся с низкой оплатой их труда;
- Перегруженность работников помимо основных обязанностей, возложенных на них должностными инструкциями, различными организационно-хозяйственными делами;
- Недофинансирование научно-исследовательской работы в сфере спорта и внедрении ее результатов в практику.

Особое место среди всех вышеперечисленных проблем, занимает проблема организации заработной платы и ее низкого уровня.

Ее решение в сфере спорта становится особо острым. Она не может быть разрешена без учета специфики трудовой деятельности, характера и содержания, присущих любому виду труда, в том числе и специалистов в сфере спорта, к которым по праву можно отнести:

- созидательный и управленческо-административный характер труда;
- воспитательная и творческая составляющие;
- психолого-педагогическая особенность в работе;
- персонифицированный подход к воспитанникам;

- особенности регламентации труда;
- психоэмоциональные перегрузки в моменты финальной подготовки и выступления на соревнованиях воспитанников;
- разносторонность профессиональной деятельности, как взаимоувязанного комплекса знаний, необходимых специалистам для успешного выполнения трудовых функций;
- неоднородность трудовой нагрузки и коммуникативные особенности трудовой деятельности.

Разработка должностных обязанностей под конкретные цели и задачи и определение сложности выполняемых работ для должностей специалистов, работающих в физкультурно-спортивных организациях, с различными группами спортивной подготовки (физкультурно-оздоровительная, учебно-тренировочная, высшего спортивного мастерства, спортивного совершенствования), необходимы, в первую очередь, как для рациональной и эффективной расстановки и использования кадров, разделения трудовых обязанностей, так и для установления объективного, обоснованного и справедливого уровня заработной платы, соразмерного с квалификацией работника, его опытом и выполняемыми работами, среди специалистов занимающих одинаковые должности. По нашему мнению, в решении данных задач способны помочь, единые методики, определения сложности труда и оценки результатов трудовой деятельности, утвержденные органами ведомственного управления спортом.

К основным проблемам, в части организации оплаты труда специалистов в сфере спорта, относится наличие чрезмерной дифференциации внутри физкультурно-спортивных организаций, в размерах заработной платы, при равных должностных окладах специалистов, за счет применения непонятных систем начисления выплат стимулирующего характера, т.е., дифференциации, не воспринимаемой работниками с точки зрения ее прозрачности и объективности, относительно таких выплат. Требуется разработка подходов к методам установления показателей и критериев, на основании которых будет происходить оценка, и производиться начисления стимулирующих выплат, а также к организации их планирования и учета. Особо сильно этот недостаток проявляется внутри физкультурно-спортивных организации в оплате труда молодых специалистов, в дифференциации оплаты по «значимости» работы среди специалистов, работающих в различных видах спорта. Необъективная, по нашему мнению, система оценки труда работников и начисления, неоправданных надтарифных выплат, зачастую ведет к падению мотивации и соответственно, результатов труда. Многие выплаты стимулирующего характера, начисляемые специалистам, занимающим одинаковые должности и имеющим равную квалификацию, к примеру в игровых видах спорта (таких как футбол, хоккей, волейбол, баскетбол и др.), по сравнению со спортивными единоборствами (стрельба, бег, гимнастика, плавание и ряд других), существенно различаются, что воспринимается тренерами спортсменов-единоборцев, как несправедливые и необоснованные, диктуемые (по их мнению) не трудовыми факторами, не имеющими количественного измерения, в том числе зрелищностью видов спорта их популярностью среди зрителей и болельщиков, величиной спонсорских контрактов. В свою очередь это ведет к падению у тренеров желания работать, повышать профессиональную квалификацию, к росту психологической напряженности, возникновению ощущения несправедливости.

Работники должны видеть и понимать четкую взаимосвязь составляющих заработной платы (в том числе различных надбавок стимулирующего характера) от производительности труда, его результатов и индивидуального вклада каждого специалиста, а не только лишь от

различных надуманных обстоятельств и составляющих, и их субъективных оценок. Лишь в этом случае, можно будет ожидать полной «отдачи» работника своему делу, снижения эмоционально-психологической напряженности, заинтересованности работников в качественном выполнении своих обязанностей и повышений результатов трудовой деятельности. Стоит отметить, что особую остроту всему вышесказанному добавляет то, что чрезмерная дифференциация в заработной плате, за счет необоснованных надтарифных выплат развивается на фоне общего низкого уровня заработных плат данных специалистов.

Проблемой является и нехватка квалифицированных кадров в учреждениях спорта. Несмотря на весомое количество специалистов, выпускаемых из стен учебных заведений (училищ и ВУЗов) физической культуры и спорта, различные физкультурно-спортивные организации в нашей стране испытывают ощутимый дефицит квалифицированных специалистов, способных работать с различными спортивными группами. Выпускники выбирают коммерческие физкультурно-спортивные организации (различные фитнес-центры, специализированные клубы), которые являются более экономически привлекательными по сравнению с бюджетными учреждениями и организациями. Справедливости ради стоит сказать, что несколько большую заработную плату получают специалисты, занимающиеся подготовкой спортсменов ближайшего спортивного резерва и спортсменов высокого класса. В связи с этим многие работники спорта должны брать на себя дополнительный круг обязанностей, увеличивать количество тренировочных часов, набирать дополнительные спортивные группы, заниматься работой по совместительству внутри направления деятельности. В результате происходит снижение уровня качества их работы, из-за перегруженности как основной, так и дополнительной работой, возникает хроническая усталость, снижение желания к труду, ухудшение здоровья и другие явления, не способствующие личностному развитию, повышению квалификации и самореализации. Наряду с этим опытные и сложившиеся специалисты уезжают за рубеж для работы с командами и спортсменами других стран ввиду более привлекательных социально-экономических условий трудовой деятельности.

В связи с этим вопросы, связанные с оплатой труда специалистов в области спорта требуют всестороннего анализа, на основе которого должны быть сделаны выводы с последующим обоснованием подходов к организации заработной платы соответствующей современным социально-экономическим условиям. Это могло бы привлечь молодых работников и удержать опытных и квалифицированных специалистов в отечественном спорте.

Дополнительную актуальность изучению названных проблем добавляет то, что в стране происходит реформирование заработной платы в бюджетной сфере, и вводятся новые системы оплаты труда (НСОТ). Новые подходы рассчитаны на большую самостоятельность руководителей организаций, которая не подкреплена их квалификационной подготовкой в сфере организации заработной платы. Должны быть проанализированы и скорректированы в соответствии со складывающимися практиками, методические рекомендации по организации системы оплаты труда работников спорта, по использованию и применению прежних и новых принципов дифференциации в оплате труда.

Решение данных вопросов должно проводиться по следующим направлениям:

- Необходимо проанализировать сложившиеся в отечественной и мировой практике методические подходы к оценке сложности труда и разработать рекомендации, которыми могли бы воспользоваться руководители физкультурно-спортивных организаций и учреждений спорта.

- Следовало бы проработать вопросы по критериям выбора показателей эффективности, оценки трудовой деятельности специалистов в области спорта. Это совершенно необходимо, для разработки объективной, прозрачной и понятной, как для руководителей, так и для работников, системы установления выплат стимулирующего характера, их увязке с принципами, заложенными при переводе работников бюджетной сферы на «эффективный контракт», который должен быть осуществлен в соответствии с распоряжением, утвержденным Правительством Российской Федерации от 26.11.2012 г. № 2190-р о «Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы». «Эффективный контракт» - является трудовым договором, в котором будут конкретизированы должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда.
- Целесообразно будет исследовать систему профессиональных рисков тренеров. Ранее в статьях специалистов, большее внимание уделялось рискам спортсменов, связанных с потерей трудоспособности ввиду получения травм, завершения карьеры, перехода от одного тренера к другому и др. Однако тренер, так же подвержен «профессиональным рискам», выражающимся в возможности, вероятной напрасности проделанной работы, ввиду вышеназванных рисков, и возникающие в связи с этим проблемы, не позволяют добиться высоких результатов, в связи с тем, что системы спортсмен - тренер, тренер – спортсмен, являются неразрывным единым целым, которые в профессиональном плане не могут существовать отдельно друг от друга. В связи с этим необходимо проанализировать связь основной части дохода не только с квалификацией, но и поддержанием профессиональной способности выводить спортсменов на уровень высоких спортивных результатов. Возможно, ставить вопросы о дополнительных исследованиях квалификации с целью установления определенным специалистам соответствующей заработной платы учитывающей профессиональные риски, или введения специальной системы страхования от замены, вышедшего в результате травмы спортсмена. Хотя тренер и не теряет способность к труду, не каждая замена его воспитанника способна принести одномоментно высокий спортивный результат, так же как, к примеру, в сфере исполнительского искусства незапланированная смена ведущего исполнителя, может негативно повлиять на впечатление и уровень всего представления. По нашему мнению способы, по которым возможны решения вопросов связанных с «профессиональными рисками» тренеров заключаются в следующих направлениях:
- либо через установление заработной платы зависящей от квалификации специалиста с учетом возможных профессиональных рисков, от негативно складывающихся, *случайных и вероятных* обстоятельств, объективно не связанных с качеством работы специалистов;
- либо страхования, компенсационная направленность которого в случае возникновения таких обстоятельств будет полнее. Разрешение данных вопросов, через страхование личных тренеров от такого рода рисков, скорее более жизнеспособно и вероятно в его практической реализации в организациях, что связано, скорее, с тем, что процент возникновения таких ситуаций не велик,

однако в таком случае данный вопрос уже не имеет отношения к заработной плате.

Поставленные вопросы требуют всестороннего научно-методического, исследования и разработки подходов к оценке труда и результатов трудовой деятельности в тренерских коллективах организаций и учреждений спорта.

В заключение можно сказать, что одним из механизмов изменения социального статуса тренера, и привлекательности этой профессии, является увеличение заработной платы, которая способна в складывающихся социально-экономических условиях повысить мотивацию специалистов и повысить качество и результативность их труда. Зарплата должна удовлетворять потребности человека, учитывая имеющиеся ресурсы и быть максимально сбалансированной, объективной и привлекательной в бюджетных физкультурно-спортивных организациях, наравне с коммерческими, в части оплаты труда.

Все вышесказанное предопределяет актуальность пристального внимания к вопросам переосмысления как программно-методических, так и законодательных основ установления и регулирования оценки и оплаты труда специалистов в области спорта.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Дельцова Т.Ю., Супиков В.Н. Социально-педагогические проблемы детско-юношеского спорта: лекция для студентов вузов физкультурно-спортивного профиля. - Пенза, 2004. -29 с.
2. Коршунова, Г.А. Оценка и оплата труда творческих работников театров: диссертация канд. экон. наук. (Москва, 2006. - 249 с.).
3. Кушнир А.Б. Оценка и оплата творческого труда: диссертация канд. экон. наук (А.Б. Кушнир – М. 2007 г. – 176 с.)
4. Малинин А.Б. Менеджмент деятельности спортивных школ: Учебное пособие/ А.Б. Малинин, В.А. Малинин. – М.: Физическая культура, 2008. – 240 с.
5. Малкин Е.С. Особенности труда специалистов в области спорта//Интернет-журнал «Наукоедение», 2013 № 6 (19) [Электронный ресурс]-М.: Наукоедение, 2013 -.- Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/38EVDN613.pdf> свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
6. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Физкультура и спорт», 2006. – 464 с.
7. Починкин А.В. Становление и развитие профессионального коммерческого спорта в России.: монография. – М.: Советский спорт, 2006. 216 с.
8. Супиков В.Н., Дельцова Т.Ю. Социализация и спорт: Пособие для студентов. - Москва-Пенза, 2006. – 33 с.
9. Супиков В.Н., Дельцова Т.Ю. Социализация и спорт: Пособие для судентов.- Москва-Пенза. 2006. – 33 с.
10. Уловистова Н.В. трудовые отношения в профессиональном спорте: комментарии юриста. М.: Советский спорт, 2004. – 128 с.
11. Федорова Т.Ю. Социально-педагогические проблемы современного спорта. Учебное пособие. – М.: МИИТ, 2010 г. -223 с.

**Рецензент:** Кушнир Александр Борисович, к.э.н., Начальник управления ФГБУ НИИ Труда и социального страхования Минтруда России.



## REFERENCES

1. Del'cova T.Ju., Supikov V.N. Social'no-pedagogicheskie problemy detsko-junosheskogo sporta: lekcija dlja studentov vuzov fizkul'turno-sportivnogo profilja. - Penza, 2004. -29 s.
2. Korshunova, G.A. Ocenka i oplata truda tvorcheskih rabotnikov teatrov: dissertacija kand. jekon. nauk. (Moskva, 2006. - 249 s.).
3. Kushnir A.B. Ocenka i oplata tvorcheskogo truda: dissertacija kand. jekon. nauk (A.B. Kushnir – M. 2007 g. – 176 s.)
4. Malinin A.B. Menedzhment dejatel'nosti sportivnyh shkol: Uchebnoe posobie/ A.B. Malinin, V.A. Malinin. – M.: Fizicheskaja kul'tura, 2008. – 240 s.
5. Malkin E.S. Osobennosti truda specialistov v oblasti sporta//Internet-zhurnal «Naukovedenie», 2013 № 6 (19) [Elektronnyj resurs]-M.: Naukovedenie, 2013 -.- Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/38EVN613.pdf> svobodnyj. – Zagl. s jekrana. - Jaz. rus., angl.
6. Pereverzin I.I. Menedzhment sportivnoj organizacii: Uchebnoe posobie. – 3-e izd., pererab. i dop. – M.: «Fizkul'tura i sport», 2006. – 464 s.
7. Pochinkin A.V. Stanovlenie i razvitie professional'nogo kommercheskogo sporta v Rossii.: monografija. – M.: Sovetskij sport, 2006. 216 s.
8. Supikov V.N., Del'cova T.Ju. Socializacija i sport: Posobie dlja studentov. - Moskva-Penza, 2006. – 33 s.
9. Supikov V.N., Del'cova T.Ju. Socializacija i sport: Posobie dlja sudentov.- Moskva-Penza. 2006. – 33 s.
10. Ulovistova N.V. trudovye otnoshenija v professional'nom sporte: kommentarii jurista. M.: Sovetskij sport, 2004. – 128 s.
11. Fedorova T.Ju. Social'no-pedagogicheskie problemy sovremennogo sporta. Uchebnoe posobie. – M.: MIIT, 2010 g. -223 s.