

УДК 796.799.33

РАЗРАБОТКА НОВОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА СПОРТИВНЫХ ТРЕНЕРОВ

Бондаренко М.П.

*ФГБОУ ВПО «Волгоградская государственная академия физической культуры»,
Волгоград, e-mail: vgafk@vlink.ru*

Индустриализация сферы физической культуры и спорта в первую очередь отразилась на спортсменах, принявших статус профессиональных, и спортивных тренерах, которые не только ведут педагогическую деятельность по спортивной подготовке обучающихся в детских спортивных школах, но и выполняют, по сути, менеджерские функции по отношению к профессиональным спортсменам. Развитие рыночных отношений в индустрии спорта ставит вопросы повышения эффективности оплаты труда спортивных тренеров не менее остро, чем вопросы создания новой системы оплаты труда профессиональных спортсменов [1, с. 84–107]. В данной статье предлагается система оплаты труда спортивных тренеров, повышающая эффективность их трудовой деятельности за счет структуры, позволяющей активизировать как воспроизводственную, так и стимулирующую функцию заработной платы.

Ключевые слова: спортивный тренер, спортивный труд, оплата труда, прожиточный минимум, компетенции, цели развития спортивной организации

DEVELOPMENT OF NEW SYSTEM OF COMPENSATION OF SPORTS TRAINERS

Bondarenko M.P.

FSEBI HPE «Volgograd State Physical Education Academy», Volgograd, e-mail: vgafk@vlink.ru

Industrialization of the sphere of physical culture and sport first of all was reflected in the athletes who accepted the status professional, and sports trainers. Sports trainers not only conduct pedagogical activities for sports preparation trained at children's sports schools. Still they carry out management functions in relation to professional athletes. Development of the market relations in the industry of sport raises questions of increase of efficiency of compensation of sports trainers not less sharply, than questions of creation of new system of compensation of professional athletes [1, P. 84–107]. In this article the system of compensation of sports trainers increasing efficiency of their work at the expense of structure of a salary is offered. It allows to make active both the reproduction, and stimulating function of wages.

Keywords: sports trainer, sports work, compensation, living wage, competences, purposes of development of the sports organization

Наиболее важные функции заработной платы – воспроизводственная и стимулирующая, проявляются в разной мере в различных социально-экономических условиях [2]. Развитие рыночных отношений переносит акцент на активизирующую стимулирующую функцию, но ее развитие упирается в предел снижения производительности труда за счет полного пренебрежения вопросами воспроизводства рабочей силы.

При этом признание приоритета воспроизводственной функции заработной платы перед стимулирующей соответствует коммунистической справедливости (коммунистической этике), приоритет стимулирующей функции заработной платы соответствует капиталистической справедливости (капиталистической этике). В соответствии с коммунистической этикой заработная плата работника, имеющего детей, должна быть выше заработной платы работника, у которого нет детей, при прочих равных условиях в силу

того, что первому работнику необходимо обеспечить воспроизводство рабочей силы в будущем (содержать детей – будущую рабочую силу), а у второго работника такой потребности нет. В соответствии с капиталистической этикой заработная плата работника зависит только от результатов труда, независимо от возможностей работника содержать себя и своих детей. Попытки создать систему оплаты труда, в которой бы отражались наиболее сильные стороны коммунистической и капиталистической справедливости, привели к созданию систем оплаты труда из двух частей: постоянной, позволяющей обеспечить воспроизводство рабочей силы работника и переменной – обеспечивающей рост производительности труда [5].

Новая система оплаты труда спортивных тренеров, акцентируя внимание на усиление стимулирующей функции, базируется на уровне прожиточного минимума, позволяющем гарантировать воспроизводство рабочей силы спортивного тренера.

Постановка задачи

Повышение требований к эффективности физкультурно-спортивных организаций заставляет задуматься о формировании систем оплаты труда работников этих организаций, включая спортивных тренеров, в зависимости от достижения цели развития организаций. Наиболее эффективно эта задача решается на основе привязки уровня заработной платы к достигнутым значениям ключевых показателей эффективности (КПЭ) или KPI (сокращение от англ. *Key Performance Indicator*) – ключевых индикаторов выполнения. При этом заработная плата разбивается на три части – постоянную, формирование которой происходит на основе внедрения в организации системы грейдов, переменную, базирующуюся на основе КПЭ, и третью часть – нерегулярные премии за особые достижения [4, с. 68–83].

Система оплаты труда спортивных тренеров должна ориентировать их трудовую деятельность на достижение целей развития организации, но в то же время иметь возможность выполнять воспроизводственную функцию. Для этого первая, постоянная часть формируется на основе оценки уровня образования, уровня компетентности спортивного тренера, наличия у него почетного спортивного звания и уровня прожиточного минимума, соответствующего региону расположения физкультурно-спортивной организации, переменная – на основе достижений значений КПЭ, третья – по результатам выступлений спортсменов, с которыми работает спортивный тренер, на соревнованиях. В случае, когда результаты выступлений спортсменов тренера дают ему право на получение почетного спортивного звания «Заслуженный тренер России», осуществляется пересмотр грейда или ступени внутри грейда.

Формирование системы грейдов спортивных тренеров

В настоящее время приказы Министерства спорта, регулирующие оплату труда спортивных тренеров [10, 11], утратили силу. Однако региональные власти до сих пор используют обозначенные там нормы, несмотря на их неопределенность. В соответствии с ними предполагается базовый минимальный оклад на уровне минимальной оплаты труда, не способной обеспечить даже минимальный прожиточный минимум, и множество неопределенных доплат. Например, размер норматива оплаты труда тренеров-преподавателей по спорту за подготовку одного занимающегося (в процентах от должностного оклада, оклада, ставки заработной платы) на различных этапах спортивной подготовки в муниципальных учреждениях физической культуры и спорта Волгограда [13] определяется с использованием приставки «до», которая позволяет произвольно устанавливать уровень заработной платы спортивного тренера [3, с. 76]. Так, на этапе спортивного совершенствования в первый год обучения при максимальном объеме учебно-тренировочной работы 24 часа в неделю доплата составляет до 24% оклада. Это может быть и 24, и 0%, причем условия получения различных надбавок не прописываются.

В целях повышения прозрачности системы оплаты труда предлагается постоянную часть оплаты труда спортивных тренеров определить в соответствии с системой грейдов. Каждый грейд разделить на ступени. Грейд тренера определить в зависимости от уровня квалификации тренера [9] и имеющихся у него спортивных и почетных званий [7], ступени внутри грейда – в зависимости от оценки уровня развития компетенций (табл. 1).

Таблица 1

Структура грейдов спортивных тренеров

Номер грейда	Минимальное значение грейда	Ступени грейдов			Максимальное значение грейда	Разница между 1 и 5 ступенями
	1	2	3	4	5	
1–4	Минимальный базовый должностной оклад	+ 7% к предыдущей ступени грейда	31%			

Высший четвертый грейд соответствует должностям: главный тренер спортивной сборной команды Российской Федерации (по виду спорта), государственный тренер (по виду спорта). Третий грейд – старший

тренер-преподаватель по адаптивной физической культуре, старший тренер спортивной сборной команды Российской Федерации (по виду спорта). Второй грейд – тренер спортивной сборной команды Российской Федерации

Федерации (по виду спорта). Первый грейд – тренер-преподаватель по адаптивной физической культуре, тренер.

Аттестация на грейд и ступень внутри грейда осуществляется один раз в год специально созданной комиссией внутри физкультурно-спортивной организации. Аттестации подвергается трудовая деятельность спортивного тренера за предыдущий год. Минимальный должностной оклад грейда зависит от уровня прожиточного минимума (ПМ) в регионе расположения физкультурно-спортивной организации. Для первого грейда это один ПМ, для второго 1,4 ПМ, для третьего 1,8 ПМ, для четвертого 2,2 ПМ.

Ступень внутри грейда определяется для каждого спортивного тренера в зависимости от оценки комиссией его уровня компетенций. Наличие почетного звания «Заслуженный тренер России» дает право тренеру быть аттестованным на одну ступень выше, чем показывает оценка уровня компетенций. Если тренер аттестован на высшую ступень грейда, наличие почетного звания «Заслуженный тренер России» дает возможность аттестации на следующий грейд.

Для выявления наиболее важных для выполнения профессиональных обязанностей спортивного тренера компетенций был проведен экспертный опрос 37 Заслуженных тренеров России из Санкт-Петербурга, Волгограда, Пензы, Саратова, Пскова и Астрахани. Им было предложено распо-

ложить в порядке важности 8 профессиональных компетенций спортивного тренера из стандарта бакалавра по физической культуре и спорту [8].

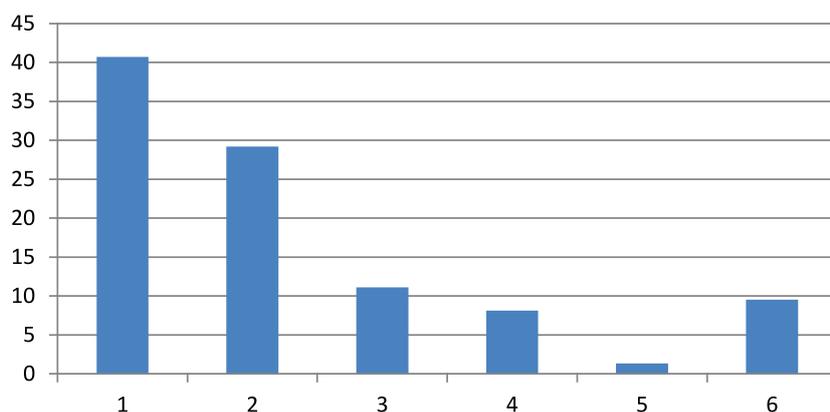
Среди выбранных экспертами наиболее важных компетенций из стандарта не оказалось только двух: компетенции организационно-управленческой деятельности «Уметь практически использовать документы государственных и общественных органов управления в сфере физической культуры» и компетенции научно-исследовательской деятельности «Быть способным выявлять актуальные вопросы в сфере физической культуры и спорта».

Значимость каждой компетенции f_j оценивалась по следующей формуле:

$$f_i = \frac{\sum_r (9-r)a_i^r}{\sum_i \sum_r (9-r)a_i^r} \cdot 100,$$

где a_i^r – количество экспертов, присвоивших компетенции i ранг r ; $r=1$ – наивысший ранг, присваивается наиболее важной с точки зрения респондента компетенции; $r=8$ – наименьший ранг, присваивается наименее важной с точки зрения респондента из выбранных им компетенции; $i=1 \dots 32$.

Суммарная значимость профессиональных компетенций спортивных тренеров по видам деятельности представлена на рисунке.



Суммарная значимость профессиональных компетенций спортивных тренеров по видам деятельности:

1 – педагогическая деятельность; 2 – тренерская деятельность;
3 – рекреационная деятельность; 4 – организационно-управленческая деятельность;
5 – научно-исследовательская деятельность; 6 – культурно-просветительская деятельность

Наивысшая значимость была получена для педагогических компетенций «Способность воспитывать у обучающихся соци-

ально-личностные качества: целеустремленность, организованность, трудолюбие, ответственность, гражданственность,

коммуникативность, толерантность» (значимость 12,3) и «Применять на практике основные учения в области физической культуры» (значимость 8,1), а также для компетенций тренерской деятельности «Способность формировать мотивации у детей и молодежи к занятиям избранным видом спорта, воспитывать у занимающихся моральные принципы честной спортивной конкуренции» (значимость 7,2) и «Осознавать истоки и эволюцию формирования спортивной тренировки, медико-биологические и психологические основы и технологию тренировки в избранном виде спорта, санитарно-гигиенические основы деятельности в сфере физической культуры и спорта» (значимость 7,1).

Кроме указанных в качестве оцениваемых на ежегодной аттестации спортивных тренеров компетенций принято решение взять наиболее значимую компетенцию рекреационной деятельности «Уметь реализовывать программы оздоровительной тренировки для различных контингентов занимающихся, включающие в себя технологии управления массой тела, вопросы питания и регуляции психического состояния, учитывая морфофункциональные, психологические и возрастные особенности занимающихся с установкой на восстановление» (значимость 2,5), наиболее значимую компетенцию организационно-управленческой деятельности «Обеспечивать технику безопасности при проведении занятий» (значимость 4,7), наиболее значимую компетенцию научно-исследовательской деятельности «Уметь проводить научные исследования по определению эффективности различных сторон деятельности в сфере физической культуры и спорта с использованием апробированных методик» (значимость 0,6) и наиболее значимую компетенцию культурно-просветительской деятельности «Владеть приемами общения и уметь использовать их при работе с коллективом занимающихся и каждым индивидуумом» (значимость 4,4).

Каждая из 8 указанных компетенций оценивается по следующей шкале.

А – Высокий уровень развития компетенции, позволяющий спортсмену вносить максимальный вклад в достижение целей развития физкультурно-спортивной организации.

В – Уровень развития компетенции полностью соответствует требованиям, предъявляемым организацией к должности, занимаемой спортсменом. Достигаются все необходимые цели.

С – Уровень развития компетенции устраивает организацию во многих отношениях, но некоторые аспекты требуют проработки.

Д – Уровень развития компетенции не устраивает организацию.

Для аттестации на первую степень грейда необходимо, чтобы все компетенции спортивного тренера были оценены комиссией не менее чем на оценку С. Для аттестации на вторую необходимо, чтобы половина оценок была не ниже уровня В при отсутствии оценок Д. Третья ступень предполагает, что не менее двух компетенций имеют оценку А, оценка С не более чем у одной компетенции. Для аттестации на четвертую ступень необходимо иметь не менее половины оценок А, при этом ни одна из компетенций не должна быть оценена ниже В. Высшая пятая ступень грейда предполагает, что все компетенции спортивного тренера оценены на высшую оценку А.

В целом требования к результатам оценки компетенций спортивных тренеров на ступень грейда могут быть изменены в зависимости от целей развития физкультурно-спортивной организации при сохранении условия усиления требований к результатам оценки компетенций при повышении ступени грейда.

Порядок формирования переменной части заработной платы спортивного тренера

Постоянная часть заработной платы в случае эффективной работы спортивного тренера может составить 40% уровня оплаты труда без учета выплаты третьей части зарплаты – нерегулярных премий за особые достижения как самого тренера, так и его воспитанников.

Переменная часть заработной платы спортивного тренера формируется в зависимости от степени выполнения поставленных задач в течение месяца. При этом задачи формируются в зависимости от целей развития физкультурно-спортивной организации, соответствующих направлениям ее деятельности. Пример согласования направлений деятельности организации, целей ее развития и задач спортивного тренера приведен в табл. 2.

Максимально возможный размер переменной части зарплаты в 1,5 выше постоянной части и выплачивается спортивному тренеру в случае выполнения всех поставленных перед ним задач. В случае невыполнения части задач или их неполного выполнения переменная часть зарплаты пропорционально уменьшается.

Таблица 2

Пример согласования целей развития организации с задачами спортивного тренера для учета в системе оплаты труда

Направления деятельности физкультурно-спортивной организации в соответствии с [11]	Цель развития физкультурно-спортивной организации	Задачи, которые необходимо выполнить спортивному тренеру (в году составления индивидуального плана)
Выполнение работ по подготовке спортивного резерва, членов спортивных сборных команд субъекта Российской Федерации, включая организацию и проведение тренировочных мероприятий, научно-методическое обеспечение, финансовое обеспечение, материально-техническое обеспечение, в том числе обеспечение спортивной экипировкой, спортивным оборудованием и инвентарем	Организация учебно-тренировочного процесса по сохранности групп начальной подготовки, учебно-тренировочных групп первого и второго года обучения	Обеспечить посещаемость и рост спортивных результатов в учебных группах (далее идет перечисление конкретных групп с конкретной наполняемостью и планируемые показатели роста спортивных результатов) – в течение года, по месяцам расписывается планируемый прирост спортивных результатов
	Написание и опубликование методических разработок	Написать и сдать в типографию методическую разработку «Отбор и оценка эффективности юных атлетов, специализирующихся на прыжках в длину» – март
Выполнение работ по обеспечению участия спортивных сборных команд в официальных спортивных мероприятиях	Подготовка спортсменов для участия в соревнованиях в соответствии с календарным планом спортивных мероприятий	Обеспечить занятие юными спортсменами (конкретные ФИО) призовых мест в Открытом первенстве Волгограда, посвященном Дню Защиты детей – 30–31 мая. Обеспечить вхождение в шестерку лучших (конкретные ФИО) на Первенстве России по многоборьям – 05–06 июня

При этом расписывается, какой результат выполнения задачи является ее выполнением, например, на 90%, какой на 80% и т.д. Например, по плану два воспитанника тренера должны были занять призовые места на городском соревновании, но один занял первое место, а второй четвертое. В этом случае задача считается выполненной на 80% и т.д.

Выводы

Использование системы оплаты труда спортивных тренеров, разработанной в условиях индустриализации сферы физической культуры и спорта, позволит повысить уровень мотивации всех видов деятельности спортивных тренеров, который неизбежно приведет к росту результативности спортивного труда и повышению эффективности физкультурно-спортивных организаций в целом.

Список литературы

1. Бондаренко М.П. Мотивация и оплата труда спортсменов и тренеров в современной России: монография / М. П. Бондаренко. – М.: Изд-во ФГБОУ ВПО ВГАФК, 2014. – 182 с.

2. Бондаренко М.П. Производительность спортивного труда в современных условиях // *Фундаментальные исследования*. – 2014. – № 9 (часть 10). – С. 2258–2264; URL: www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=10004576 (дата обращения: 24.11.2014).

3. Бондаренко, М.П. Формирование системы оплаты труда спортивных тренеров / М.П. Бондаренко // *Уровень жизни населения регионов России*. – 2013. – № 4. – М.: ООО «ПК «Ориус», 2013. – № 8 (186). – С. 75–79.

4. Клочков, А.К. КРП и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.

5. Кузьмина, Т.В. Использование положений ТРИЗ при решении социально-экономических задач // *Инструменты создания инноваций для развития предпринимательства: сборник докладов VI Международной конференции*. 14–15 ноября 2014 г. – М., 2014. – С. 237–244.

6. Письмо Минспорта России от 12.05.2014 ВМ-04-10/2554 «О направлении Методических рекомендаций по организации спортивной подготовки в Российской Федерации».

7. Приказ государственного комитета Российской Федерации по физической культуре и туризму от 25 мая 1995 г. № 131 об утверждении положения о почетных спортивных званиях «Заслуженный тренер России», «Заслуженный мастер спорта России», почетном знаке «За заслуги в развитии физической культуры и спорта», знаке «Отличник физической культуры и спорта».

8. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации № 121 от 15 февраля 2010 г. об утверждении и введении в действие федерального образовательного

стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 034300 Физическая культура (квалификация (степень) бакалавр) (в редакции Приказа № 1975 от 31 мая 2011).

9. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 15.08.2011 № 916н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников в области физической культуры и спорта» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 14.10.2011 № 22054).

10. Приказ Минспорттуризма РФ от 06.07.2009 N 470 (ред. от 19.07.2010) «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений, подведомственных Министерству спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации по виду экономической деятельности «Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг» (вместе с «Примерным положением об оплате труда работников федеральных государственных учреждений, подведомственных Министерству спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации, по виду экономической деятельности «Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг») (Зарегистрировано в Минюсте РФ 29.09.2009 № 14902).

11. Приказ Минспорттуризма РФ от 28.12.2009 № 1273 (ред. от 17.03.2010) «Об утверждении методических рекомендаций по установлению системы оплаты труда и материального стимулирования тренеров-преподавателей и специалистов образовательных учреждений, осуществляющих подготовку спортивного резерва при переходе на новую систему оплаты труда».

12. Приказ Комитета Российской Федерации по физической культуре от 17 сентября 1993 г. № 148 «О квалификационных категориях тренеров-преподавателей по спорту и инструкторов-методистов».

13. Решение Волгоградской городской думы от 10 февраля 2010 г. № 29/871 «Об утверждении положения об оплате труда работников муниципальных учреждений физической культуры и спорта Волгограда».

References

1. Bondarenko M.P. Motivation and remuneration of athletes and coaches in modern Russia: monograph. M.: Publishing house of FGBOU VPO WNAFC, 2014, 182 p.
2. Bondarenko M.P. Performance sports work in modern conditions. Fundamental research. 2014. no. 9 (part 10). pp. 2258–2264; URL: www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=10004576 (accessed 24.11.2014).
3. Bondarenko M.P. The formation of the system of remuneration sports coaches. The standard of living of the population in Russian regions. 2013. no. 4. Moscow: ООО ПК «Ориус», 2013, no 8 (186). pp. 75–79.
4. Klochkov A.K. KPI and motivation: a complete collection of practical tools. M.: Eksmo, 2010, 160 p.
5. Kuzminov T.C. Use regulations TRIZ while addressing socio-economic challenges. Proceedings of the VI International conference «Tools for creating innovation for entrepreneurship development». on November 14–15, 2014), 2014, pp. 237–244.
6. Letter of the Ministry of sports of Russia from 12.05.2014 VM-04-10/2554 «About the direction of the Methodical recom-

mendations on the organization of sports training in the Russian Federation».

7. Order of the state Committee of the Russian Federation for physical culture and tourism of may 25, 1995, no. 131 on approval of the regulation for sports titles of «Honored coach of Russia, Honored master of sports of Russia, honorary badge «For merits in development of physical culture and sport» badge «excellent worker of physical culture and sport».

8. The Ministry of education and science of the Russian Federation No. 121, dated 15 February 2010 on approval and enactment of the Federal educational standard of higher professional education in the field of training 034300 Physical education (qualification (degree) BA) (as amended by Order no. 1975 of 31 may 2011).

9. Order of the health Ministry of the Russian Federation dated 15.08.2011 no. n «On approval of the Unified qualification reference book for managers, specialists and employee, section «Qualifying characteristics of workers in the field of physical culture and sports» (Registered in Ministry of justice of the Russian Federation 14.10.2011 no. 22054).

10. The order of the Ministry of the Russian Federation dated 06.07.2009 no. 470 (as amended on 19.07.2010) «On the introduction of new systems of remuneration of employees in the Federal budget of the institutions subordinated to the Ministry of sport, tourism and youth policy of the Russian Federation by types of economic activity «Other community, social and personal services» (together with «Model regulation on remuneration of employees of Federal state institutions subordinated to the Ministry of sport, tourism and youth policy of the Russian Federation, by type of economic activity other community, social and personal services») (Registered in Ministry of justice of the Russian Federation 29.09.2009 no. 14902).

11. The order of the Ministry of the Russian Federation dated 28.12.2009 no. 1273 (as amended on 17.03.2010) «On approval of methodical recommendations on the establishment of a system of remuneration and material incentives for trainers and specialists of educational institutions engaged in training of sports reserve during the transition to the new wage system».

12. The order of the Committee of the Russian Federation for physical culture dated September 17, 1993, no. 148 «On the qualification categories of trainers for sport and instructors-trainers».

13. The decision of the Volgograd city Duma on February 10, 2010 no. 29/871 «On approval of provisions on the remuneration of employees of municipal institutions of physical culture and sports of Volgograd».

Рецензенты:

Зубарев Ю.А., д.п.н., к.э.н., профессор, заведующий кафедрой спортивного менеджмента и экономики, ФГБОУ ВПО «Волгоградская государственная академия физической культуры», г. Волгоград;

Гончарова М.В., д.э.н., профессор кафедры экономики, Волгоградский филиал, ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Плеханова», г. Волгоград.

Работа поступила в редакцию 16.12.2014.