

---

---

# СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ПРАКТИКИ

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В СОВРЕМЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗА КУЛЬТУРЫ: ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ

УДК 316.7

<http://doi.org/10.2441/2310-1679-2025-156-154-166>

**Людмила Александровна СЕВЕРОВА,**  
кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры социально-культурной деятельности,  
Московский государственный институт культуры,  
Химки, Московская область, Российская Федерация,  
e-mail: mila.234@mail.ru

**Ирина Владимировна САХНОВА,**  
кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры педагогики и психологии  
Московский государственный институт культуры,  
Химки, Московская область, Российская Федерация,  
e-mail: sahnova@inbox.ru

*Аннотация.* Авторы статьи анализируют основные теоретические подходы к пониманию, формированию организационной культуры, включая модели и методы, позволяющие выявить ошибки, снижающие производительность и успешность взаимодействия трудового коллектива учреждений культуры и дают рекомендации по их устранению. Особое внимание уделяется практическим аспектам формирования современного HR-менеджмента в учреждениях культуры и внедрения эффективной организационной культуры в их деятельность. В статье приводятся методы оценки и изменения организационной культуры, а также ее влияние на мотивацию сотрудников, инновации и адаптацию к изменениям внешней среды. Она становится основой для инноваций и творческого подхода к работе сотрудников учреждения культуры. Большое значение уделяется формированию этических ценностей и социальной ответственности у будущих специалистов, рассматриваются методы формирования навыков организационной культуры у выпускников вузов в сфере культуры. Авторы статьи отмечают

необходимость применения и развития эффективных корпоративных практик при подготовке студентов вузов культуры для совершенствования командообразования. В заключении подчеркивается важность стратегического управления организационной культурой для достижения устойчивого успеха и повышения конкурентоспособности учреждения культуры в современных условиях.

*Ключевые слова:* организационная культура, профессиональная адаптация, учреждения культуры, конкурентоспособность, корпоративные практики, HR-менеджмент, управление персоналом, командообразование, сфера культуры, кадровая политика, управленческие технологии, наставничество, эффективность персонала.

*Для цитирования:* Северова Л. А., Сахнова И. В. Организационная культура в современных учреждениях культуры как основа конкурентоспособности выпускников вуза культуры: педагогические аспекты формирования и развития // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств. 2025. №1 (56). С. 154–166. <http://doi.org/10.2441/2310-1679-2025-156-154-166>

## **ORGANIZATIONAL CULTURE IN MODERN CULTURAL INSTITUTIONS AS A BASIS FOR THE COMPETITIVENESS OF GRADUATES OF THE UNIVERSITY OF CULTURE: PEDAGOGICAL ASPECTS OF FORMATION AND DEVELOPMENT**

**Lyudmila A. Severova,**

CSc in Pedagogy, Associate Professor  
at the Department of Social and Cultural Activities,  
Moscow State Institute of Culture,  
Khimki, Moscow Region, Russian Federation,  
e-mail: mila.234@mail.ru

**Irina V. Sakhnova,**

CSc in Pedagogy, Associate Professor  
at the Department of Pedagogy and Psychology,  
Moscow State Institute of Culture,  
Khimki, Moscow Region, Russian Federation,  
e-mail: sahnova@inbox.ru

*Abstract.* The authors of the article analyze the main theoretical approaches to understanding and shaping organizational culture, including models and methods that identify errors that reduce productivity and the success of interaction between the workforce of cultural institutions and provide recommendations for their elimination. Special attention is paid to the practical aspects of the formation of modern HR management in cultural institutions and the introduction of effective organizational culture in their activities. The article provides methods for assessing and changing organizational culture, as well as its impact on employee motivation, innovation, and adaptation to changes in the external environment. It becomes the basis for innovation and a creative approach to the work of the staff of the cultural institution. Great importance is attached to the formation of ethical values and social responsibility among future specialists, and methods of forming organizational culture skills among graduates of universities in the field of culture are being considered. The authors of the article note the need to apply and develop effective corporate practices in the training of students of cultural universities to improve team building. In conclusion, the importance of strategic management of organizational culture is emphasized in order to achieve sustainable success and increase the competitiveness of cultural institutions in modern conditions.

*Keywords:* organizational culture, professional adaptation, cultural institutions, competitiveness, corporate practices, HR management, personnel management, team building, cultural sphere, personnel policy, management technologies, mentoring, staff effectiveness.

*For citation:* Severova L. A., Sakhnova I. V. Organizational culture in modern cultural institutions as a basis for the competitiveness of graduates of the university of culture: pedagogical aspects of formation and development. *Culture and Education: Scientific and Informational Journal of Universities of Culture and Arts*. 2025, no. 1 (56), pp. 154–166. (In Russ.). <http://doi.org/10.2441/2310-1679-2025-156-154-166>

На современном этапе, когда учреждения культуры играют ключевую роль в развитии общества и сохранении наследия, важность формирования организационной культуры становится особенно актуальной. Практическая реализация механизмов кадровой политики в учреждениях культуры заключается в популяризации профессии работника сферы культуры, в подготовке специалистов в сфере культуры, в стимулировании и поддержании творческих навыков специалиста в сфере культуры, в социальной защите работника сферы культуры.

Необходимость рассмотрения организационной культуры, наполнение этого понятия определенным содержанием и трансляция теоретических выводов на практику обусловлено развитием социально-экономических отношений. На организационную культуру, подходы к ее структуре и методы работы с ней существует множество точек зрения, но специфика сферы культуры и здесь определяет именно социально-значимый подход к деятельности в учреждении культуры.

Понимание организационной культуры в прикладном практическом смысле можно свести к следующему: организационная культура – ценностная основа профессионального поведения сотрудников и взаимодействие их внутри коллектива. В учреждениях культуры она не только влияет на внутренние процессы, но и формирует общее восприятие организации со стороны общества.

Корпоративная культура как составляющая организационной – система согласованных и принятых работниками ценностей, ориентированных на определенное качество творческой услуги, группу потребителей, что непосредственным образом выделяет данную организацию среди других, повышает ее конкурентоспособность, а значит – и все остальные составляющие успешности организации и ее работников.

Следовательно, этот содержательный аспект организационной культуры имеет социальную природу. Это значит, что процесс работы по ее совершенствованию будет соответствовать цели, задачам и направлениям культурной политики, выступать одной из технологий повышения эффективности работы учреждений и организаций культуры и искусства.

В книге «Организационная культура и лидерство» Эдгара Шейна организационная культура рассматривается как способ адаптации к социокуль-

турной среде и выступает социокультурной парадигмой. «Организационная культура – культура группы может быть определена как система коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем» [10, с. 31–32]. Такие базовые представления «кажутся носителям культуры самоочевидными и непререкаемыми» [10, с. 37].

Вторая точка зрения (К. Камерон и Р. Куинн) позволяет оценить организационную культуру по следующим параметрам:

- принципы внутриорганизационных отношений;
- общий стиль лидерства;
- особенности управления персоналом;
- связующая сущность организации;
- стратегические цели;
- критерии успеха.

На современном этапе подходы к формированию и развитию организационной культуры в учреждениях культуры применяются в следующем формате:

- организационная культура отражает основные идеи деятельности организации, отвечает направленности стратегии развития, форме и типу организации, размеру, характерным особенностям основной деятельности;
- тактика формирования и развития организационной культуры учитывает опыт, накопленный в организации или другими организациями данной сферы деятельности, использует его как базу для формирования новой организационной культуры;
- составляющие организационной культуры находятся между собой в системном единстве, определяются причинно-следственными связями;
- определяющим элементом организационной культуры является эталон поведения и отношения к организационной культуре руководителя (поведенческая стратегия руководителя поддерживает провозглашенные ценности и не противоречит им).

Источником формирования организационной культуры выступают:

- руководитель организации, способный к аккумулярованию и трансляции системы корпоративных ценностей, обладающий лидерской харизмой;
- творческая группа сотрудников-единомышленников, сформировавшая единую систему взглядов и обладающая способностью и возможностью к их трансляции;
- группа внешних специалистов, приглашенная для формирования организационной культуры;

- спонтанное зарождение идей организационной культуры на базе структуры ценностей организации.

Факторы, способствующие формированию организационной культуры, делятся на прямые и косвенные. К прямым факторам относятся следующие:

- руководитель организации в процессе планирования выделяет основные моменты (реперные точки) эффективной деятельности организации, намечая тем самым шкалу ценностей и закладывая базис организационной культуры – стратегическую направленность деятельности организации;
- руководитель организации активно транслирует соответствующее отношение к работе и стиль управления, убеждает в эффективности данного подхода творческий коллектив, воспринимающий установку руководителя в качестве базовых принципов профессионального поведения в организации;
- формирование мотивационной шкалы с понятными для сотрудников критериями поощрения; в данном случае деятельностный подход к формированию организационной культуры через систему поощрения выступает гарантией добровольного и осознанного вступления сотрудников в команду единомышленников творческого коллектива;
- изначально формируемая команда лидеров учреждения культуры через систему назначений на руководящие должности, продвижения и увольнения сотрудников;

К косвенным факторам относятся следующие:

- структура организации, нацеленная на эффективную организационную стратегию;
- прозрачность информационного пространства организации; такое пространство ускоряет процесс обмена информацией, переводит профессиональное общение на уровень диалога, что в свою очередь повышает ответственность каждого сотрудника в принятии решений в рамках своей компетенции, осознанность действий в перспективе их развития;
- дизайн рабочего пространства организации; функциональный дизайн позволяет выстроить пространство в соответствии со стратегией, специфика дизайна помогает в решении проблем психологической мотивации к эффективной деятельности;
- сторителлинг (story-telling или Storytelling) способствует внедрению в профессиональные массы необходимых для формирования организационной культуры установок в форме рассказов об истории организации, ее достижениях и др. через устное творчество, через размещение в официальном пространстве сети Интернет, в социальных группах и пр.;
- формализация ведущих идей, определяющих миссию организации с фиксацией в доступных для работников местах.

Факторы, систематизированные и целенаправленно используемые в практике, определяют методы формирования организационной культуры:

- специально организованный процесс включения новых работников в организацию; процесс организуется в соответствии с уже существующими или формируемыми ценностями организации; цель – включить нового работника в организацию безболезненно, внести положительную психологическую установку на процесс адаптации в коллективе, в данном случае даже жесткая система ценностей организации будет воспринята новичком позитивно;
- поддержание лояльности работников всеми доступными руководством компании способами;
- сплочение работников организации под воздействием внешних неблагоприятных факторов.

Для эффективного командообразования и развития корпоративной культуры в учреждениях культуры очень важен поддерживающий руководитель, который использует ориентированный на межличностные отношения стиль обращения к подчиненным. Он должен обладать следующими качествами: внимание к подчиненным (руководитель считается с нуждами и предпочтениями своих подчиненных, обращается с ними вежливо и доброжелательно, такого руководителя часто называют ориентированным на работающих), консультативное принятие решения (руководитель спрашивает у своих подчиненных их мнение, прежде чем принимает решения, такой руководитель является демократичным руководителем); осуществление общего контроля (руководитель контролирует в обычной, а не в скрытой форме, делегирует власть своим подчиненным и позволяет им свободно распределять работу вместо того, чтобы вести жесткое и скрытое наблюдение) [1, с. 100].

В связи с этим, руководителю учреждения культуры важно использовать такие методы развития организационной культуры, как

- система непосредственного контроля и повышенного внимания к ряду ситуаций и вопросов, непосредственным образом определяющих организационные основы деятельности компании, ее имидж и имидж производимого продукта (в данном случае профессиональная мировоззренческая система руководителя закрепляется в процессе систематической работы в системе профессиональных координат сотрудников);
- адекватная реакция руководителя на профессиональные ошибки подчиненных (в данном случае адекватнее реагирование, обусловленное причиной и следствием, вне личностных и эмоциональных мотивов, понятное для подчиненных, снижает градус ответственности и позволяет работникам в деятельности руководствоваться не страхом наказания, а результатами своей работы);

- открытость руководителя в процессе принятия решений, готовность консультироваться с узкими специалистами, учиться и профессионально расти (данная установка руководителя позволяет продемонстрировать коллективу заинтересованность руководителя в результате, отсутствие формального подхода к управлению);
- непосредственное участие руководителя в значимых мероприятиях и событиях организации (снижение барьеров, выстраивание конструктивного общения в рамках внутренней среды организации);
- прозрачная система документооборота (понятные типы и формы, работающие по принципу «для всех»);
- внешняя корпоративная атрибутика;
- поддержание практики сторителлинга в целях распространения организационной культуры;
- реализация кадровой политики организации.

Организационная культура как структура ценностей, соответствующих стратегии развития, обеспечивающих эффективность деятельности организации, обеспечивает достаточный уровень условий труда персонала. Невозможно внедрить систему профессиональных и социальных ценностей, не обеспечив в организации должный уровень социальных гарантий, безопасности труда, благоприятный психологический климат, не выстроив прозрачную систему межличностных отношений между сотрудниками, между сотрудниками и руководством и т. д. Таким образом, организационная культура выступает своеобразным залогом системного и систематического совершенствования условий труда.

Однако, с другой стороны, сами условия труда могут выступать критериями соответствия организационной культуры заявленным ценностям.

В соответствии с Федеральным законом «О специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 № 426-ФЗ», редакция от 24.07.2023) к условиям труда относится «совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника», где фактор – это причина, определяющая качество производственной среды. При этом определяют две группы таких факторов: вредные и опасные, а также – среду, свободную от вредных и опасных факторов – безопасную производственную среду [8].

Степень влияния опасных и безопасных факторов определяется законом и фиксируется в соответствующих актах по охране труда. Воздействие данных факторов регулируется по степени и времени воздействия с целью сократить их пагубное воздействие на работника. Также устанавливаются соответствующие компенсационные выплаты и другие социальные гарантии на поддержание состояния здоровья работника.

В условиях работы в организациях сферы культуры присутствует достаточное количество вредных и опасных факторов: работа с лакокрасочными

материалами художников-декораторов, высотные работы монтажников декораций и выставок, персонала, обслуживающего данные конструкции, высотная работа артистов цирка и так далее. Однако, помимо законодательно зафиксированных факторов риска, определённым образом характеризующих условия труда, можно выделить социальные, психологические и психофизиологические, которые фиксируются в нормах морали и нравственного гуманного отношения в социуме.

Руководитель организации в процессе анализа факторов может опереться на структуру, разработанную ФГБУ «ВНИИ труда»:

- 1) социально-экономические факторы:
  - нормативно-правовые факторы (законы о труде, правила, нормы, стандарты и т. п., практика государственного и общественного контроля за их соблюдением);
  - социально-психологические факторы (отношение работника к труду, психологический климат в коллективе и т. п.);
  - общественно-политические факторы (общественные формы движения за создание благоприятных условий труда, рационализаторство, изобретательство и т. п.);
  - экономические факторы (система льгот и компенсаций, моральное и материальное стимулирование и т. п.);
- 2) организационно-технические факторы:
  - средства труда,
  - предметы труда,
  - технические процессы,
  - организационные формы производства,
  - режим труда и отдыха, дисциплина труда и т. п.;
- 3) естественно-природные:
  - климатические особенности местности труда,
  - геологические особенности местности труда,
  - биологические особенности местности труда [2].

Наиболее эффективной представляется практика выделения именно отдельных средовых аспектов – состояний:

- психофизиологическое состояние – определяется по содержанию трудовой деятельности на уровне психофизиологической нагрузки на различные системы органов человека (дыхания, системы зрительных органов, опорно-двигательная и др.); данные состояния не поддаются нормированию, но по отдельным отраслям корректируются социальными гарантиями (например, пенсионный возраст артистов балета и т. п.);
- санитарно-гигиеническое состояние – совокупность факторов внешней среды; данные условия нормируются стандартами охраны труда, санитарно-гигиеническими нормами и другими нормативными актами;

организация обеспечивает охрану здоровья работников, соблюдение санитарно-гигиенических норм содержания зданий и рабочих мест, медицинское страхование и т. п.;

- эстетическое и социально-психологическое состояние – совокупность факторов, имеющих субъективные характеристики, основанные на нормах морали, нравственности и эстетики, культурных и социальных традициях сообщества.

Таким образом, анализ конкретных характеристик организации сферы культуры вышеперечисленных групп факторов позволяет:

- а) сделать вывод о соответствии условий труда нормам труда;
- б) оценить уровень организационной культуры, скорректировать программу формирования и развития организационной культуры.

Сотрудники учреждений культуры представляют особую когорту работников, осуществляющих свою профессиональную деятельность в социокультурной сфере. Тульчинский Г. Л. в учебном пособии «Менеджмент в сфере культуры» отмечает: «В свою очередь, руководители различаются по уровню управления: высшее (уровень федеральный и субъекта федерации), среднее (региональный и городской уровень) и низшее звено (уровень учреждений культуры и их подразделений)» [7, с. 57].

При рассмотрении кадровой политики в учреждениях культуры к сотрудникам предъявляются следующие требования.

1. Универсальные требования, предполагающие физическое и психическое здоровье, располагающую к себе внешность, профессионализм в своей сфере и добросовестное отношение к работе.
2. Специфические требования, исходящие из требований сферы культуры, и предполагающие творческую направленность работы, публичность, способность к импровизации и инновациям.

Сотрудники учреждений культуры преимущественно творческие, талантливые люди, мыслящие иррационально, и, следовательно, кадровая политика в учреждениях культуры требует учета этой специфики. Именно их креативность и оригинальность играют первостепенную роль в конкурентоспособной среде.

Все вышеперечисленные требования указываются в уставе учреждений культуры, а также оговариваются должностными инструкциями и отдельными социокультурными проектами. Творческие сотрудники учреждений культуры работают с населением разных возрастов и социальных групп, включая инвалидов. Таким образом, предполагается наличие у сотрудников учреждений культуры знаний основ возрастной педагогики и психологии.

Поэтому в учреждениях культуры сложилась и эффективно работает система повышения квалификации. Данная система является многоуровневой (от обычного рядового сотрудника до руководителя учреждения) и основывается на следующих факторах: желание сотрудника учреждения культуры

повысить уровень своей профессиональной компетенции; привлечение специалистов учреждений культуры со стороны; оптимальная для сферы культуры форма подачи материалов.

Система повышения квалификации для учреждений культуры предполагает следующие условные уровни.

1. Подготовка молодых специалистов для учреждений культуры.
2. Актуализация знаний, повышение квалификации сотрудников учреждений культуры.
3. Переподготовка и подготовка кадрового резерва для учреждений культуры.
4. Подготовка руководителей для учреждений культуры.

Приоритетными вопросами в системе повышения квалификации для учреждений культуры являются повышение уровня профессиональной компетентности сотрудников учреждений культуры и формирование информационной культуры сотрудников учреждений культуры в системе непрерывного образования.

Поскольку работа в учреждениях носит творческий характер, то на курсах повышения квалификации, курсах переподготовки уделяется внимание новаторству. Например, на базе Московского Губернского колледжа искусств активно работает Научно-методический центр, который предлагает различные формы курсов повышения квалификации, куда входят семинары, тренинги, деловые игры, практикумы, мастер-классы, профессиональные конкурсы. Данные формы работы являются наиболее эффективными для сферы культуры.

Формирование профессиональных компетенций у выпускников вузов культуры включают в себя такие мягкие навыки, как коммуникация, командная работа и лидерство. Их развитие у выпускников способствует созданию гармоничной атмосферы в будущем их месте работы – учреждении культуры – и подготовке к успешной профессиональной деятельности. Включение дисциплин по организационному поведению, мягким навыкам и управлению проектами в учебные программы, обсуждение на учебных занятиях вопросов этики и значимости ценностей, таких как уважение, инклюзивность и социальная ответственность, поддержка инициатив студентов по проведению выставок, концертов и других мероприятий, поможет развить навыки планирования, организации, управления командой, разрешения конфликтов через ролевые игры и тренинги. Эти подходы в образовательной детализации вузов культуры помогут выпускникам сформировать необходимые навыки организационной культуры, что сделает их конкурентоспособными на рынке труда и подготовит к успешной карьере в учреждении культуры.

Кадровая политика, проводимая в учреждениях культуры, и в частности организационная культура, стремится разрабатывать и внедрять новые формы, рассчитанные на перспективу. Необходимо уделять большое вни-

мание социальной защите и материальному стимулированию сотрудников учреждений культуры: получение лечебных пособий, надбавок за выслугу лет, премий, дополнительных отпусков, ежегодно представлять к награждению лучших сотрудников.

Социально-культурная специфика сферы деятельности накладывает отпечаток не только на содержательный и организационный уровни ее организации, она также формирует оценку труда работника.

Заработная плата выступает в составе этого элемента во взаимосвязи со стоимостью предельного продукта труда, то есть тех самых материальных и духовных культурных ценностей. Определение стоимости продукта труда работника сферы культуры двумя составляющими, первая из которых, экономическая, – измерима, а вторая определена социумом, позволяет утверждать, что в базисе тех самых количественно-качественных характеристик труда работника лежит объективная количественно-качественная характеристика предельного продукта труда.

А значит, номинальная оплата труда работника сферы культуры складывается из следующих показателей:

- стоимости предельного культурного продукта труда,
- его количества,
- условиями, в которых он произведен.

Таким образом, даже в экономическом контексте и стоимость продукта, и заработная плата работника будет, в первую очередь, рассматриваться в контексте социальной значимости сферы культуры.

На сегодняшний день в учреждениях культуры распространена оптимизация процессов, которая играет ключевую роль в организационной культуре. В целом оптимизация как процесс – выбор из всех возможных вариантов использования ресурсов тех, которые дают наилучшие результаты, используется часто в виде максимизации целевой функции.

Оптимизация как минимизация расходов ресурсов в процессе получения достаточного или более высокого результата в вопросах трудовых отношений в свете глобальных социально-экономических вопросов не во всех аспектах представляется социально ориентированным и гуманным.

Путем оптимизации процессов можно улучшить качество предлагаемых учреждением культуры концертных программ, театрализованных представлений и других мероприятий, что способствует повышению удовлетворенности посетителей и участников. Также оптимизация влияет на взаимодействие между различными подразделениями учреждения, что способствует слаженной работе команды.

Оптимизация трудовых отношений с целью оптимизации производства и сокращению затрат на него ведет к сокращению человеческих ресурсов организации, замене части этих ресурсов технологиями и машинным оборудованием.

Поэтому, с одной стороны, в целях обеспечения устойчивого развития организации актуализация трудовых отношений по пути оптимизации необходима. С другой стороны, в частности в учреждениях социальной направленности деятельности, подобная оптимизация противоречит основам государственной социальной политики.

В связи с чем актуализацию трудовых отношений в условиях оптимизации необходимо рассматривать с двух позиций и стремиться к оптимальному консенсусу административной политики в конкретных условиях организации сферы культуры.

В настоящее время государственная политика в сфере труда в Российской Федерации сводится преимущественно к реализации различных форм социальной поддержки безработным гражданам: представители социально незащищенных категорий населения в процессе поиска работы должны наиболее эффективно адаптироваться к запросам современного рынка труда. Государство создает дополнительные рабочие места, как правило, в бюджетированных направлениях деятельности, то есть в направлениях социально-значимых, проводит переподготовку специалистов из социально незащищенных групп граждан за счет средств государственного бюджета, использует инструменты дотации для создания дополнительных рабочих мест в негосударственном сегменте.

Оптимизация трудовых отношений должна обеспечивать гарантированное качество производимого продукта, и затраты на персонал не должны превышать некоторый заранее определенный объем финансирования.

В целях обеспечения государственной политики в социальной сфере, сфере культуры и сфере экономических отношений организации культуры в современных условиях могут применять следующие подходы к развитию сферы трудовых отношений:

- пересмотр штатной расстановки в соответствии со стратегией развития организации;
- сохранение штатных единиц творческих сотрудников за счет оптимизации штатных единиц административного аппарата, в том числе в процессе автоматизации процессов управления и контроля;
- перевод ряда сотрудников (в первую очередь административного аппарата) на условия эффективных трудовых договоров;
- перевод ряда сотрудников (в первую очередь узкоспециализированных) на условия работы по срочным трудовым договорам;
- перевод сотрудников, выполняющих работу по оказанию услуг или производству товаров, спрос на которые не стабилен, на условия партнерского сотрудничества;
- выполнение заказов на производство товаров или выполнение услуг в условиях самозанятости, где организация выступает заказчиком, самозанятый сотрудник – партнером-исполнителем;

- использование услуг свободных работников – фрилансеров;
- использование услуг аутсорсинговых компаний;
- некоторые другие в соответствии с конкретизированными условиями организации.

Таким образом, формирование трудовых отношений в условиях оптимизации расходов возможно с учетом требований государственной политики и условий конкуренции рынка товаров и услуг.

Своевременное комплектование кадрами учреждений культуры становится невозможным без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики, а для этого необходимо использовать современные научные исследования в области социокультурного менеджмента и управления персоналом.

Качественная организационная культура способствует повышению мотивации сотрудников, улучшению их взаимодействия. Она становится основой для инноваций и творческого подхода к работе, создавая гармоничную и продуктивную рабочую среду в творческом коллективе.

### Список литературы

1. *Андреева И. В., Бетина О. Б.* Организационная культура: учеб. пособие. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, 2011. 200 с.
2. *Волошина И. А., Прянишникова О. Д., Клинк О. Ф., Зайцева, О. М., Новиков П. Н.* Методические рекомендации по формированию содержания профессиональных стандартов. Москва: Перо, 2020. 28 с.
3. *Горелов Н. А.* Оплата труда в бюджетных организациях: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Москва: ЮРАЙТ, 2017. 164 с.
4. *Кириллова Н. Б.* Менеджмент социокультурной сферы: учеб. пособие. 2 изд. Екатеринбург: изд-во Урал. ун-та, 2012. 186 с.
5. *Коленько С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва: Юрайт, 2016. 542 с.
6. *Переверзев М. П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие. Москва. Инфра-М, 2017. 320 с.
7. *Тульчинский Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. Санкт-Петербург: Лань, 2007. С. 57.
8. Федеральный закон «О специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 № 426-ФЗ», редакция от 24.07.2023. <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=455233>
9. *Федотова Н. Г.* Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. Великий Новгород. НовГУ им. Ярослава Мудрого. 2015. 282 с.
10. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство: книга под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 330 с.