



КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ: ЗАПРОС НА КОМАНДНОСТЬ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И САМОДИСЦИПЛИНУ

АННОТАЦИЯ

В статье делается попытка контурно очертить проблемное поле управления в сфере культуры в контексте государственной политики на основе эмпирических данных анкетного онлайн опроса среди руководителей образовательных учреждений в сфере культуры (N=75) – слушателей программы Федерального проекта «Творческие люди» в рамках Национального проекта «Культура», прошедших обучение в июне 2022 года. В статье автор акцентирует свое внимание на современной тенденции в сфере управления учреждениями культуры государственной и муниципальной форм собственности, связанную с требованием и представлением о руководителе, который в первую очередь рассматривается в качестве управленца, владеющего базовыми знаниями в сфере "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом". Автор фокусируется на вопросах профессионального роста работников культуры и их компетенциях, профессиональных (*hard skills*) и «мягких» навыках (*soft skills*), актуальных по мнению управленцев культуры; удовлетворенности руководителей своей работой. Согласно полученным в ходе пилотного исследования данным, такие навыки, как критическое мышление, саморазвитие и инициативность не рассматриваются руководителями образовательных учреждений культуры как приоритетные для их работников. Вместе с тем руководители обращают внимание на умение работника взаимодействовать в коллективе, подчеркивают значимость таких качеств, как ответственность и самодисциплина. В результате проведенного исследования автор приходит к идее о продуктивности управления в сфере культуры, которая должна интегрировать в себя знания и навыки менеджмента в ситуации неопределенности и экономических, политических и культурных рисков, стремление к развитию положительной мотивации у подчиненных, основанной на ценностном межпоколенческом подходе.

Культура, выделенная в особое приоритетное направление государственной политики, в разные социально-исторические периоды выполняла отведенные ей роль и функции. Управление в сфере культуры, как и в целом менеджмент в сфере культурной политики, не является константой и трансформируется в контексте политических, социально-экономических и технологических процессов. Вместе с тем, культурный детерминизм влечет за собой межпоколенческую смену ценностей, принципов и убеждений, социальных норм. Новая парадигма мышления меняет представления об управлении этими процессами. Работа по изменению сложившегося менталитета у руководителей может дать колоссальный импульс в

совершенствовании их управленческой культуры и в повышении эффективности управленческой деятельности [1, С. 69-72]. На основе культуры управления решается вопрос и о развитии человеческого капитала, что подчеркивает значимость компетентности специалистов, отвечающих запросам времени и выступающих агентами изменений, носителями определенных смысловых установок и ценностей. Переход от патерналистской к партнерской модели системы поддержки культуры происходит на фоне турбулентных процессов во всех сферах жизнедеятельности общества.

Культурная политика рефлексится нами как поле борьбы интересов различных акторов (участников) за ресурсы и власть в культур-

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Бабаян Инна Вячеславовна

(канд. социол. наук, доц.)

Саратовская государственная консерватория имени Л.В. Собинова (410012, Россия, Саратов, пр. им. Петра Столыпина, 1)
@ innabv@list.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Культура, управление в сфере культуры, удовлетворенность работой, профессиональные навыки, компетенции.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Бабаян И.В. Компетенции руководителей образовательных учреждений культуры: запрос на командность, ответственность и самодисциплину // Управление культурой. 2022. № 2. С. 21–47.

ном пространстве. В этом аспекте рассматриваются интересы и ресурсы государства – профессионального сообщества – бизнеса (креативные индустрии) – некоммерческого сектора – потребителей (общество потребления). Отдельным вопросом является объяснение возможностей и ограничений подходов и типологий моделей культурной политики, каждая из которых позволяет выделить положительное и отрицательное влияние на развитие сферы культуры и искусства.

Статья основывается на эмпирических данных, полученных посредством онлайн опроса среди руководителей и заместителей руководителей, педагогических работников ДШИ и других образовательных учреждений сферы культуры и

искусства, в рамках состоявшегося весной 2022 г. вебинара по теме «Компетенции руководителя и лидерство в образовательном учреждении сферы культуры». Данный вебинар стал возможным в ходе реализации Саратовской государственной консерватории имени Л. В. Собинова Федерального проекта «Творческие люди» Национального проекта «Культура». Респондентами выступили слушатели образовательного курса из более чем 12 субъектов Российской Федерации.

В опросе приняли участие 75 респондентов, в числе которых 63 директора и заместителей директоров подведомственных им учреждений. Результаты анкетирования были проанализированы с помощью компьютерной программы для статистической обработки данных SPSS 22. Необходимо отметить, что проведенное исследование является пилотным проектом. В связи с этим инструментарий для структурированного интервью представлен анкетой, состоящей из вопросов, направленных на рассмотрение профиля базового образования и опыта работы управленцев образовательных учреждений сферы культуры и искусства. Выявляются аспекты удовлетворенности настоящей работой; компетенции работников, которые, по мнению руководителей, необходимы сегодня в современных образовательных учреждениях культуры, а также рассматривается стиль управления через допустимые формы вовлечения работников в организационную культуру учреждения. Это лишь небольшая часть вопросов, связанных с темой управления сферой культуры.

Тенденция последних лет воспроизводит устойчивое представление о необходимости создания надежного пула руководителей в сфере образования, культуры и искусства, бэкграунд которых может не быть связан с подтверждением накопленного профессионального опыта в данных областях. Риторика оформляется в контексте новых экономических реалий, когда от административно-управленческого состава требуется демонстрация менеджерских компетенций, связанных с организацией финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения, знанием

Таблица 1 — Дизайн выборки

Возраст	Опыт работы в учреждении культуры
25-35 лет – 15 %	От года до пяти лет – 20 %
36-45 лет – 33 %	6-15 лет – 17 %
46-55 лет – 36 %	16-25 лет – 28 %
56 лет и старше – 16 %	Более 25 лет – 35 %
Стаж работы в руководящей должности	Кол-во работников в подчинении
От года до пяти лет – 52 %	До 25 человек – 43 %
6-15 лет – 28 %	До 25 до 50 человек – 33 %
16-25 лет – 16 %	Свыше 50 человек – 24 %
Более 25 лет – 4 %	

основ менеджмента и управления персоналом. При этом квалификационные требования, предъявляемые к руководителю образовательного учреждения, сформулированные в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих [2], очерчивают фрейм – доступ к должностным позициям, определяя уровень профессиональной подготовки, наличие доверия и стаж работы. В соответствии с утвержденными требованиями к квалификации руководящую должность может занять соискатель, который имеет «высшее профессиональное образование по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом" и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет». Таким образом, сделан акцент на административном опыте и профессиональных компетенциях управленца.

Среди респондентов, принявших участие в онлайн опросе, более половины (65,3%) имеют профильное образование в сфере культуры и искусства. В списке базовых специальностей указаны: учитель ИЗО и черчения, музыки, сольфеджио, фортепиано, артист ансамбля, концертмейстер, хормейстер, хореограф и др. В числе непрофильных специальностей, не относящихся к квалификации преподаватель или к искусству напрямую, отмечают: журналистика, филология, военное дело, социальная работа и туризм. Респонденты, занимающие руководящую должность, имеют необходимое ква-

лификационное требование. Чуть менее четверти респондентов (17,3%) указали стаж работы в учреждении культуры от года до пяти лет, треть опрошенных имеет опыт работы более 25 лет, у 28% участников опроса продолжительность трудовой деятельности в организациях культуры и искусства составляет от шести до 15 лет. В то же время, опыт работы на руководящей должности у более чем половины респондентов во временном диапазоне варьируется от года до пяти лет (52%), менее трети руководителей выполняют менеджерские функции 6-15 лет, а 16% имеют административный опыт 16-25 лет.

Не менее острый вопрос, остающийся актуальным на протяжении последних тридцати лет, – кадровая политика в сфере культуры и искусства. Смена поколений запускает дискурс о новых культурных формах коммуникации и организации социально-культурной деятельности, методах и технологиях работы с получателями культурных и образовательных благ, реципиентами, а также с кадрами. Поворот в сторону демократизации общества и трансформация системы ценностей в условиях глобального многополярного мира приводят к переосмыслению ценности культуры и искусства. В случае учреждений культуры подготовка кадров и привлечение в сферу культуры и искусства нового поколения управленцев и специалистов представляется жизненной необходимостью. Даже специалисты, окончившие образовательные учреждения пять-шесть лет назад уже не всегда владеют достаточной информацией о культурных процессах, происходящих в современном мире и имеющих отношение к новым инновационным проектам и управленческим технологиям [3]. Необходимый принцип ротации кадров позволит уси-

лить кадровый потенциал сферы культуры. На сегодняшний день сфера культуры остается не столь привлекательной для молодых управленцев и специалистов по ряду причин, среди которых такие нерешенные вопросы в отрасли, как низкий уровень оплаты труда и, соответственно, низкий уровень качества жизни, несбалансированная система мотивации и служебно-профессионального продвижения, несформированная система кадрового резерва.

По данным Росстата в сфере оплаты труда отдельных категорий работников социальной сферы и науки за январь-июнь 2022 года, средняя зарплата работников учреждений культуры и педагогических работников организаций дополнительного образования для детей, относящихся к государственной и муниципальной формам собственности, в большинстве своем не достигает верхней границы средней заработной платы в регионах [4]. Исключением являются российские регионы, которые находятся в рейтинге лидеров с самой высокой средней заработной платой. Как правило, среди них Чукотский автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ, г. Москва, Магаданская область, Ненецкий автономный округ. Рассматривая среднюю заработную

плату работников дополнительного образования и работников учреждений культуры, стоит отметить, что данный показатель в отношении последних несколько ниже.

Работа является одним из ключевых факторов, влияющих на уровень субъективного благополучия и удовлетворенности жизнью. На уровень удовлетворенности работой могут влиять различные независимые переменные, в числе которых: характер и содержание труда, отношения в коллективе и с руководством, размер заработной платы, социальные гарантии, условия труда, престиж работы. Удовлетворенность работой вносит большой вклад в удовлетворенность жизнью у лиц с высшим образованием и у лиц, проживающих в городах, не являющихся столицами областей [5]. Полученные в сентябре текущего года результаты опроса ВЦИОМ, проведенного с помощью метода телефонного интервью по стратифицированной случайной выборке (опрошено 1600 респондентов), свидетельствуют, что у 38% респондентов уровень удовлетворенности рабочим местом значительно выше, чем пару лет тому назад [6].

Согласно полученным эмпирическим данным нашего исследования, следует, что среднее значение удовлетворенностью нынешней ра-

ботой при минимальном значении 2 и максимальном значении 10, составляет 7,99.

При этом у руководителей в возрасте 25-35 лет отмечается рост удовлетворенности своей работой, и среднее значение составляет 9,09; а на отметке 8 фиксируется уровень удовлетворенности работой руководителями, возрастной диапазон которых от 36-45 лет.

Статистические результаты исследования портрета профессиональной группы творческих работников, задействованных в сфере культуры, полученные Е. Ю. Поляковой и М. А. Манокиным в ходе Комплексного наблюдения условий жизни (КОУЖ) населения России, проведенного Федеральной службой государственной статистики (Росстат) в 2016 и 2018 годы, свидетельствуют о том, что данные творческие работники в большей степени удовлетворены своей деятельностью по сравнению с представителями других профессиональных групп [7]. При этом исследователи отмечают более высокий уровень морального удовлетворения от работы, условий и режима труда.

Постепенная смена типа экономической системы, в которой ключевую роль играют инновации, технологии и креативность, трансформируют представления и требования к компетенциям менеджеров и работников. Манифестация принципов креативной экономики, в основе которой заложена идея развития человеческого капитала, задает новую оптику в управлении и подчинении, где все чаще на авансцену выходят такие навыки, как умение принимать решения, критически и творчески мыслить. По данным исследовательского отчета о будущей работе (*The Future of Jobs Report 2020*), обнародованного на Международном экономическом форуме (World Economic Forum) в 2020 году, сделаны весьма интересные заключения. Предполагается, что к 2025 году востребованность работников будет связана с уровнем владения основными навыками, среди которых называются системный анализ, креативное и критическое мышление [8]. В отчете дифференцируются такие типы навыков, как поиск и принятие реше-

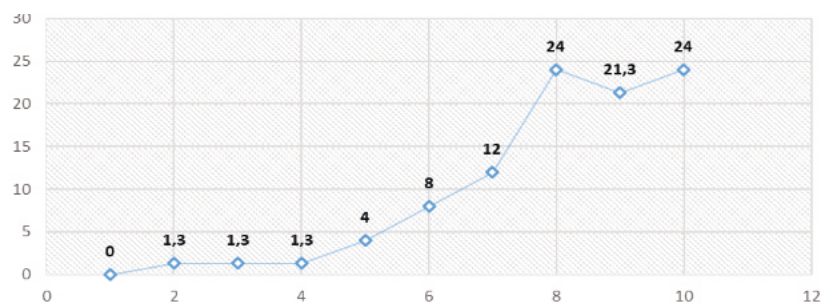


Рис. 1. Удовлетворенность руководителей своей работой. Был задан вопрос «Насколько в целом Вы удовлетворены своей работой?» (%)

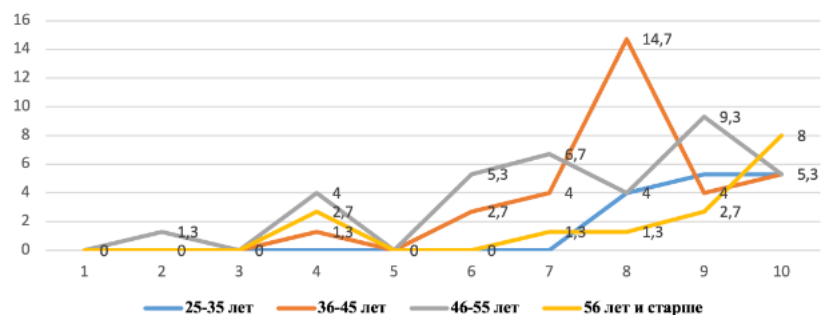


Рис. 2. Удовлетворенность руководителей своей работой в разрезе возраста (%)

ние (*self-management*), работа с людьми, использование и развитие технологий. Делается вывод, что данные навыки позволят работникам успешно реализовывать свой личный и профессиональный потенциал.

Вместе с запросом менеджеров на развитие «мягких навыков» (*soft skills*) у работников обновляется и набор компетенций руководителя – качеств, в числе которых цифровая компетентность, «мягкие навыки», командное управление, прозрачность, ориентированность на результат, эмоциональный интеллект и системное мышление. В ходе нашего онлайн опроса руководителям образовательных учреждений сферы культуры и искусства был задан вопрос «На Ваш взгляд, какие навыки важно было бы сформировать у работников Вашей организации в настоящее время?» и предложено выбрать не более трех наиболее важных навыков из 11 значившихся в списке. В их числе самодисциплина, работа в команде, самостоятельное решение проблем, творческий подход, профессиональные притязания, инициативность, самостоятельность, ответственность в работе, критическое мышление, коммуникабельность и эффективное взаимодействие в коллективе и саморазвитие. Тип данного вопроса полужакрытый, что предполагает возможность респондентов самостоятельно указать умения работника, востребованные руководителем в профессиональной деятельности.

Проранжировав список ключевых навыков, мы приходим к выводу о необходимости умения работать в команде. Именно это умение занимает верхнюю строчку рейтинга. Так полагают почти половина участников опроса, которые отметили хотя бы один раз данное умение (48%). На второй позиции значится «самодисциплина», 45,3% респондентов указали данный навык в своих ответах не менее одного раза. На третьей строке находится навык «ответственность в работе», согласно мнению чуть более трети опрошенных. Таким образом, три ключевых навыка работника, вошедшие в перечень актуальных для руководителей в профессиональной деятельности работников сферы образования в культуре, связаны с умением взаимодействовать в ко-

манде, быть инкорпорированным в коммуникационную систему организации. При этом в ТОП-3 востребованных руководителями компетенций работников не вошел такой навык, как «творческий подход в профессии». Замыкают список профессиональных и «мягких» навыков коммуникабельность и эффективное взаимодействие в коллективе.

Вне фокуса зрения руководства остаются такие навыки, как критическое мышление и профессиональные притязания. Последний навык связан с мотивационной системой и формированием стремления работника к достижению благополучия, целей и успеха в профессиональной деятельности. Профессиональная карьера во многом определяется мотивационной, волевой и эмоциональной сферой личности работника. Как правило, уровень профессиональных притязаний работников в организациях сферы образования, культуры и искусства государственной и муниципальной форм собственности остается на недостаточно высоком уровне в силу сложившихся экономических, культурных и институциональных условий. При таких условиях побуждение личности к профессиональному росту, связанному не в последнюю очередь с карьерой, в первую очередь определяется формальными требованиями к работнику, а не стремлением личности к саморазвитию в силу внутренних побуждений к получению новых знаний, умений и компетенций. Повышение квалификации наемных работников регламентировано законом и закреплено в нормативных документах.

Тенденция последних лет в профессиональной сфере меняет представление о компетентности руководителя и работника. Многовариативные практики профессиональной деятельности в разных секторах (государственном или бизнесе), предполагают непрерывное образование и повышение квалификации для востребованности на рынке труда. В области культуры и искусства создаются центры непрерывного обучения на базе государственных образовательных организаций, профессиональных образовательных учреждений и библиотек. Как следует из официального документа «Концепция созда-

ния и функционирования центров непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры», подписанного министром культуры Российской Федерации 31 декабря 2020 г., ключевая проблема, решение которой предполагается посредством вновь созданных центров, – это отсутствие в статье 47 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» прав и обязанностей по получению дополнительного образования работниками культуры [9]. Однако, как подчеркивается в документе, педагогические кадры имеют доступ к дополнительному образованию, которое обеспечено нормативно-правовыми актами.

Институциональные изменения в сфере непрерывного образования творческих работников и управленческих кадров в сфере культуры могут повлечь за собой не только экстенсивные перемены, но и качественные трансформации. Следуя Концепции развития центра, получение новых знаний и умений работниками и управленцами в сфере культуры запустит механизм реформирования отрасли на уровне ценностей, принципов, коммуникации и инструментов работы, что должно привести к успешному и эффективному развитию всей отрасли.

Такие навыки работников, как инициативность, способность к самостоятельному решению проблем и саморазвитие остались недооцененными и невостребованными участниками онлайн опроса. При этом в равном процентном соотношении руководители старшей и средней возрастной групп выделяют саморазвитие и самодисциплину. Для руководителей старшей возрастной группы важны следующие навыки, расположенные в порядке значимости для руководителей: работа в команде, творческий подход, самодисциплина, ответственность в работе, коммуникабельность и эффективное взаимодействие в коллективе. При этом почти половина респондентов подчеркивает особую значимость творческого подхода, полагая, что это является залогом успеха в деятельности организации, а еще 46% опрошенных «скорее согласны» с этим утверждением.

Для средней возрастной группы среди важных компетенций работника обозначены: работа в команде, самодисциплина, коммуникабельность и эффективное взаимодействие в коллективе, саморазвитие. Ответы руководителей младшей возрастной группы представлены следующим образом: равноценными навыками являются работа в команде, самодисциплина, инициативность и ответственность в работе. Руководители солидарны во мнении, что личные качества сотрудника являются не менее важными, чем профессиональные, и на это указали 64% респондентов. Четверть руководителей склоняются в сторону приоритета в работе только профессиональных компетенций, и лишь 9,3% затруднились с ответом.

Существует устойчивое убеждение, что сфера культуры и искусства требует от работников больше креативного подхода, создания свободной и открытой среды, которая бы стимулировала к реализации творческого потенциала кадров. Большинство руководителей отмечают, что не препятствуют проявлению инициативы работников, и их идеи могут быть внедрены в работу организации. В поиске оптимальных действий руководители могут обращаться к мнению работников организации, об этом свидетельствуют ответы респондентов: 70% «полностью согласны» и «скорее согласны», а суммарный процент не солидарных с данным утверждением составляет 17,3%, у 2,7% опрошенных вопрос вызвал определенную трудность. Вместе с тем отмечается полная солидарность с

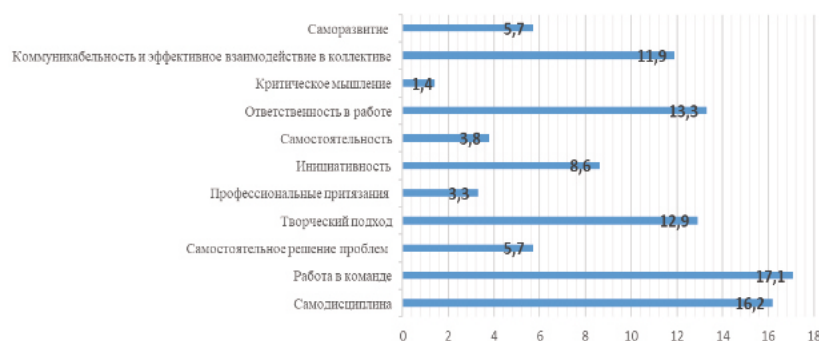


Рис. 3. Востребованные навыки работника руководителем.

высказыванием о значимости для руководителя профессиональной самореализации творческого квалифицированного персонала.

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что рефлексия творческого труда, а также таких аспектов, как уровень субъективного благополучия и удовлетворенности управленцев и работников в сфере культуры своей жизнью и работой, условиями труда, во многом определяются значением роли и статуса культуры в обществе, особенностями проводимой государственной культурной политики. Ни одна инновационная управленческая практика не сможет быть внедрена, пока она не будет понята и инкорпорирована в общую систему взглядов, норм и представлений.

С одной стороны, управление сферой культуры презентует своего рода консервативные установки в вопросах сохранения традиций и обычаев, а также устоявшихся культурных моделей поведения. С другой стороны, это та сфера, которая является детерминантом модернизационных процессов, что усиливает значимость роли культуры и

агентов пространства культурной политики. Культура, продолжая оставаться в фокусе государственных интересов, предполагает наличие культурной инфраструктуры на всех уровнях управления – федеральном, региональном и муниципальном. Эффективность менеджмента в сфере культуры во многом будет определена компетенциями руководителя, а именно, управлением изменениями и рисками, развитием эмоционального интеллекта, формированием мотивационной системы работника в его профессиональной траектории с намеченным вектором непрерывного образования.

Благодарность

Выражаю благодарность Заслуженному работнику культуры РФ, директору центра непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры **Пономаревой Наталье Григорьевне** за предоставленную возможность для проведения онлайн-опроса в рамках реализации Федерального проекта «Творческие люди» Национального проекта «Культура» в июне 2022 года.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Бикметов Е. Ю. Культура управления как объект социологического познания // Социологические исследования. 2014. № 9. С. 69-72.
- [2] Единый квалификационный справочник должностей в разделе "Квалификационные характеристики должностей работников образования". URL: <https://rg.ru/documents/2010/10/20/teacher-dok.html>
- [3] Дерябина Е. Д., Лукин Ю. А. О кадрах управления в сфере культуры. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-kadrah-upravleniya-v-sfere-kultury>
- [4] Итоги федерального статистического наблюдения в сфере оплаты труда отдельных категорий работников социальной сферы и науки за январь-июнь 2022 года // Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/itog-monitor_02-22.htm
- [5] Соболева Н. Э. Факторы, влияющие на вклад удовлетворенности работой в удовлетворенность жизнью // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2020. N 1 (155). С. 368-391.
- [6] Делу – время, а потехе? : аналитический обзор // ВЦИОМ : [сайт]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/delu-vremja-a-potekhe>
- [7] Полякова Е. Ю., Манокин М. А. Специалисты в области культуры на российском рынке труда // Экономическая социология. 2021. Т. 22, № 1. С. 35-55.
- [8] Till Alexander Leopold, Stefanova Ratcheva, Saadia Zahidi The Future of Jobs Report 2018. Centre for the New Economy and Society / World Economic Forum, Cologne / Geneva. URL: <https://>

www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

- [9] Концепция создания и функционирования центров непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управлен-

ческих кадров в сфере культуры : утв. Приказом Министерства культуры РФ от 31.12.2020 № 1788. URL : <https://culture.gov.ru/upload/medialibrary/8da/8dab458a2a00aa151a7adec25e317c8f.pdf>

COMPETENCES OF HEADS OF CULTURAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS: REQUEST FOR COMMAND, RESPONSIBILITY AND SELF-DISCIPLINE

AUTHOR'S INFORMATION

Inna V. Babayan

(Ph.D. of Soc. Sc., Assoc. Prof.)

Saratov State Conservatory named after L. V. Sobinov (1, P. Stolypin Av., Saratov, 410012, Russia)

@ innabv@list.ru

KEYWORDS

Culture, cultural management, job satisfaction, professional skills, competencies.

FOR CITATION

Babayan I.V. (2022). Competences of heads of cultural educational institutions: request for command, responsibility and self-discipline. *Managing culture*. No. 2. Pp. 21–47.

ABSTRACT

The article attempts to outline the problematic field of management in the field of culture in the context of state policy based on empirical data from an online questionnaire survey among heads of educational institutions in the field of culture (N=75) - students of the program of the Federal project "Creative people" within the framework of the National project "Culture", trained in June 2022. In the article, the author focuses on the current trend in the management of cultural institutions of state and municipal ownership associated with the requirement and idea of a leader, who is primarily considered as a manager with basic knowledge in the field of "State and municipal management", "Management", "Personnel Management". The author focuses on the issues of professional growth of cultural workers and their competencies, professional (hard skills) and "soft" skills (soft skills), relevant in the opinion of cultural managers; satisfaction of managers with their work. According to the data obtained during the pilot study, such skills as critical thinking, self-development and initiative are not considered by the heads of cultural educational institutions as a priority for their employees. At the same time, managers pay attention to the employee's ability to interact in a team, emphasize the importance of such qualities as responsibility and self-discipline. As a result of the study, the author comes to the idea of the productivity of management in the field of culture, which should integrate the knowledge and skills of management in a situation of uncertainty and economic, political and cultural risks, the desire to develop positive motivation among subordinates, based on a value-based intergenerational approach.

REFERENCES:

- [1] Bikmetov E. Yu. Management culture as an object of sociological knowledge // Sociological research. 2014. No. 9. S. 69-72.
- [2] Unified qualification directory of positions in the section "Qualification characteristics of positions of educational workers". URL: <https://rg.ru/documents/2010/10/20/teacher-dok.html>
- [3] Deryabina E. D., Lukin Yu. A. On management personnel in the sphere of culture. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-kadrah-upravleniya-v-sfere-kultury>
- [4] The results of the federal statistical observation in the field of remuneration of certain categories of workers in the social sphere and science for January-June 2022 // Federal State Statistics Service: [website]. URL : https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/itog-monitor_02-22.htm
- [5] Soboleva N. E. Factors affecting the contribution of job satisfaction to life satisfaction // Public opinion monitoring: Economic and social changes. 2020. No. 1 (155). pp. 368-391.
- [6] It is time for business and it is time for fun : analytical review // VTsIOM: [website]. URL : <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/delu-vremya-a-potekhe>
- [7] Polyakova E. Yu., Manokin M. A. Specialists in the field of culture in the Russian labor market // Economic sociology. 2021. V. 22, No. 1. S. 35-55.
- [8] Till Alexander Leopold, Stefanova Ratcheva, Saadia Zahidi The Future of Jobs Report 2018. Centre for the New Economy and Society / World Economic Forum, Cologny / Geneva. URL : https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- [9] The concept of creation and functioning of centers of continuous education and advanced training of creative and managerial personnel in the field of culture: approved. Order of the Ministry of Culture of the Russian Federation of December 31, 2020 No. 1788. URL : <https://culture.gov.ru/upload/medialibrary/8da/8dab458a2a00aa151a7adec25e317c8f.pdf>