

А. В. Сова

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ

У статті розглядаються вихідні методологічні та теоретичні положення вітчизняних і зарубіжних дослідників, які дали змогу простежити і осмислити історію розвитку й актуальний стан проблеми формування організаційної культури в контексті сучасної парадигми управління.

Розглянуто визначення поняття «організаційна культура» різних авторів, виділено два підходи до визначення цього поняття. У першому випадку культура розглядається як одна з організаційних підсистем, що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. Інший підхід до використання даного поняття полягає в тому, що культура – це те, чим організація є. З цієї позиції організації розуміються і аналізуються головним чином в термінах експресивних, розумових або символічних аспектів.

В ході аналізу теоретичної розробленості проблеми формування організаційної культури виділено ряд індивідуально-психологічних феноменів, які обумовлюють специфіку сприйняття співробітниками організаційної культури. З метою формування оптимальної для підприємства організаційної культури необхідна правильна організація цього процесу з урахуванням впливу на перераховані вище фактори.

Ключові слова: організаційна культура, цінності, культура, переконання, норми поведінки.

Актуальність проблеми. В сучасних умовах динамічних змін в Україні змінюється парадигма бізнесу та управління ним, методи розвитку економіки і менеджменту. Як показує аналіз літературних джерел і результати опитувань керівників, багато підприємств ведуть бізнес за своєю, відмінною від інших, стратегією, що включає, в тому числі, і концепцію розвитку організаційної культури підприємства.

Кожна організація, будучи мікроструктурою суспільства, характеризується наявністю власної системи формальних і неформальних правил та норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, які, взаємодіючи один з одним, складають унікальну організаційну культуру.

Організаційна культура визначає особливості поведінки персоналу, показники задоволеності працівників працею, рівень їхнього взаємного співробітництва та лояльності до організації, перспективи спільного розвитку співробітників із компанією. У цьому контексті актуальним є дослідження теоретичних засад організаційної культури в контексті сучасної парадигми управління. Проблема дослідження полягає в протиріччі між запитом практики управління українськими підприємствами в використанні ресурсів організаційної культури з урахуванням сучасної дійсності.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.

Початок досліджень проблеми організаційної культури відноситься до робіт зарубіжних вчених: К. Камерон [7] та Р. Куїнн, В. Кунде, Г. Морган [9], Т. Пітерс, В. Сате, В.Флетчер і Ф.Джонс, Г. Хофштеде, Е. Шейн [5] та ін.

Основоположником вивчення цього феномена є Е. Шейн, який розглядав організаційну культуру як комплексне, багатогранне явище, що має свою структуру і компонентний склад, який являє собою єдність трьох рівнів: поверхневого (символічного), внутрішнього і глибинного.

Діагностична модель організаційної культури була розроблена Г. Хофштеде: згідно з нею організаційна культура являє собою поєднання п'яти параметрів: дистанція влади, нетерпимість до невизначеності, мужність – жіночність, колективізм – індивідуалізм, довгостроковість орієнтацій. К. Камерон і Р. Куїнн розширили уявлення про типологію організаційних культур та запропонували інструменти їх діагностики й вимірювання. Британськими авторами В. Флетчером і Ф. Джонсом розроблений підхід для вирішення прикладних завдань, що спирається на уявлення про організаційну культуру як про сукупність когнітивних інтерпретацій працівниками навколишнього організаційного середовища.

У працях перерахованих вище дослідників розроблено понятійний апарат з проблеми розвитку організаційної культури, запропоновані класифікації організаційної культури, підходи до її формування.

З середини 80-х років вітчизняні дослідження значно розширили наукове уявлення про принципи, психологічні механізми і рівні розвитку феноменів, що розглядаються в даний час в контексті організаційної культури. Однак на сьогодні в Україні дослідження проблеми організаційної культури не мають системного характеру. В даний час проблемою організаційної культури займаються такі українські вчені як Г. Дмитренко, В. Кириченко, Т. Максименко, С. Оборська, З. Шершньова, Е. Шарاپова, В. Усачёва, Г. Хаєт та ін. Зокрема Г. Хаєт в своїх дослідженнях зосереджує увагу на вивченні корпоративної культури, психології і мотивації праці.

Формулювання цілей статті. Відповідно до зазначеної проблематики мета статті полягає у висвітленні теоретичних аспектів організаційної культури в контексті сучасної парадигми управління.

Викладення основного матеріалу дослідження. Культурне поле менеджменту включає безліч явищ, що відбиваються в системі цінностей, норм, традицій, структурі й стилі управління, в зовнішньому вигляді підприємства і є важливим фактором його функціонування. Організаційна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме так, а не інакше. Вона дозволяє значною мірою згладити проблему узгодження індивідуальних цілей працівників із загальною метою організації, формуючи спільний культурно-смысловий простір. Унікальність організаційної культури полягає в тому, що вона забезпечує досягнення бажаного майбутнього компанії шляхом реалізації системи її внутрішніх цінностей. Тому сучасні організації розглядають культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і забезпечити продуктивну взаємодію.

Усі складові сучасної парадигми менеджменту об'єднані спільною ідеєю: забезпечення виживання організації в довгостроковому періоді за рахунок ефективного використання людських ресурсів, формування і вдосконалення знань, стимулювання творчості та інновацій, адже «в умовах сучасного ринку потрібне блискавичне реагування персоналу на зміни в навколишньому середовищі, динамічність якого зменшує можливість втрутитись в роботу кожного виконавця. Це означає, що небачено зростає роль його знань, навичок та вмінь» [1].

Значення організаційної культури як складової сучасної парадигми менеджменту є унікальним і багатограним. Перш за все, слід наголосити на подвійній природі організаційної культури, адже вона «одночасно забезпечує, як це не парадоксально звучить, і стабільність організації, і її адаптивність. Культура створює стабільність, виконуючи роль сполучного розчину, який не дозволяє організації роздробитися на окремі складові. Вона зміцнює її цілісність і злагодженість завдяки прихильності її членів чіткій системі узгоджених цінностей. Культура одночасно підсилює адаптивність, оскільки визначає набір принципів, якими керуються при розробці стратегій і переборюванні непередбачених обставин» [2, с. 18].

У сучасних умовах поняття «організаційна культура» набуває все більшої актуальності при доборі персоналу і роботі з ним. Цей напрямок роботи в організації ґрунтується на типі організаційної культури організації, її нормах, правилах, цілі, цінності.

Як показує аналіз, саме ці компоненти складають базис організаційної культури. Так, на думку О. С. Віханського і А. І. Наумова, організаційна культура – це «набір найбільш важливих припущень, що прийняті членами організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через символічні засоби духовного і матеріального всередині організаційного оточення» [3, с. 312]. Е. Браун визначає організаційну культуру як «набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації» [4, с. 71-72] і т.д.

Таким чином, розглянуті визначення демонструють подібні думки авторів про організаційну культуру як набір цінностей, припущень, прийнятих і засвоєваних співробітниками в процесі професійної діяльності.

Поряд із розглянутими вище важливими компонентами і факторами формування й розвитку організаційної культури в контексті нашого аналізу виступають і інші. Як вказує Е. Х. Шейн: «культура формується навколо важливих подій, з яких беруться уроки про бажану і небажану поведінку» [5, с. 110]. З точки зору А. Д. Елдрідж і А. Кромбі, культура організації – це «унікальна система норм, цінностей, переконань і способів вести себе, яка характеризує те, як люди і групи людей об'єднуються для того, щоб щось зробити» [4, с. 53]. З точки зору Н. Леметр, «культура підприємства – це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, колективна усіма його членами» [4, с. 52]. На

думку Т. Є. Діл і А. А. Кеннеді, організаційна культура – це «система неофіційних правил, які роз'яснюють, як люди повинні поводитися» [6, с. 74]. А. Фенхам і Б. Гюнтер вважають, що організаційна культура – це «широко підтримувані переконання, установки і цінності, які існують в будь-якої організації. Культура являє собою «соціальний клей» і створює «спільне відчуття», протидіючи, таким чином, процесам диференціації, що є неминучою частиною організаційного життя. Організаційна культура пропонує загальну для співробітників систему понять, яка є основою комунікації і взаєморозуміння» [6, с. 75].

Незважаючи на різноманітність в трактуваннях компонентів організаційної культури, можна зробити висновок, що вона являє собою сукупність правил, цінностей і установок, існуючих в організації, і виконує функції командування, згуртування і комунікації колективу для досягнення спільної мети функціонування організації.

Отже, у загальному вигляді можна виділити два підходи до визначення поняття «організаційна культура». У першому випадку культура розглядається як одна з організаційних підсистем, що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. У цьому сенсі термін «організаційна культура» описує атрибут або властивість групи і являє собою сукупність поведінкових стратегій, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям працівників підприємства, та передаються з вуст в уста в якості життєвого досвіду. Інший підхід до використання даного поняття полягає в тому, що культура – це те, чим організація є. З цієї позиції організації розуміються і аналізуються головним чином в термінах експресивних, розумових або символічних аспектів. Дана точка зору висловлює більш суб'єктивний, або феноменологічний погляд на організацію і має багато спільного з концепцією відкритих систем.

Всі визначення організаційної культури можна розділити на ті, які характеризують її як 1) метафору або 2) реально існуючий феномен. У свою чергу, серед прихильників останнього підходу можна виділити дослідників, які вважають, що культура компанії – це і є сама організація в цілому, і тих, хто розглядає організаційну культуру як набір певних характеристик.

У нашій роботі ми схильні розглядати організаційну культуру як реально існуючий феномен, який можна спостерігати на рівні поведінки: в традиціях і нормах поведінки працівників даної організаційної структури, в стилі керівництва, показниках задоволеності працівників працею, а також представляти організаційну культуру як набір найбільш важливих припущень, що поділяються членами організації, яка задає людям орієнтири їхньої поведінки і дій.

На основі проведеного теоретичного аналізу ми сформулювали наступне визначення культури організації: організаційна культура являє собою особливе соціально-духовне поле компанії, в рамках якого взаємодія працівників здійснюється на основі загальних для всіх уявлень, переконань, відносин, цінностей і норм поведінки, що визначають особливості їх трудової життєдіяльності і відображають неповторність, індивідуальність даної організації.

В даний час за оцінками більшості дослідників умовно можна виділити наступні основні підходи до вивчення і формування культури організації: раціонально-прагматичний, феноменологічний, символічний, когнітивний і цілісний.

При раціонально-прагматичному підході (І. Ансофф, Т. Пітерс, Р. Уотерман) організаційна культура розглядається як атрибут компанії, коригуюча змінна, яка може змінюватися провідником в разі, якщо вона перешкоджає досягненню цілей організації.

Прихильники феноменологічного підходу (П. Бергер, М. Луї, А. Петтігрю, С. Роббінс, Д. Сильверман) розглядають організаційну культуру як чинник, що забезпечує напрямок узгодженого сприйняття реальності й узгодженої поведінки людей. Таким чином, культура організації являє собою систему смислів, прийнятих і поділюваних в даній групі в даний час, сукупність певних стійких форм поведінки, настроїв і образів, які дозволяють індивіду інтерпретувати ситуацію.

Цілісний (системний) підхід (Г. Морган, В. Сате, Ф. Харріс, Е. Шейн) розглядає ОКП як:

1) спостерігаються зразки поведінки членів спільноти, мова і способи використання матеріальних об'єктів;

2) вірування, цінності, ідеї, які об'єднують людей.

Підхід в рамках концепції організаційного символізму (Б. Вільперт, К. Шульц) розглядає організаційну культуру як систему координат для пояснення соціальної реальності, створеної значеннями, що розділяються.

Одним з найбільш популярних теоретичних підходів до вивчення і формування організаційної культури в соціальній психології є когнітивний напрямок (М. Іннес, Е. Куммером, С. Московічі). Когнітивний підхід склався, з одного боку, на основі психології масової свідомості і соціального пізнання, які роблять акцент на когнітивних аспектах діяльності (колективні форми свідомості), а з іншого боку, зазнав впливу когнітивної антропології, що вивчає суб'єктивні значення і смисли, які членами організації вкладаються в різні елементи організаційної культури.

Проаналізувавши наведені вище підходи до змісту організаційної культури, можна помітити, що в кожному з них мова йде в основному про одні й ті ж елементи організаційної культури. Відмінність полягає в акцентах, групуванні чинників і визначенні ступеня їх значущості. Основні елементи культури організації можна представити у вигляді наступних диспозицій: місія і цілі організації, ціннісна система, поведінково-нормативна система, система комунікацій, система соціально-психологічних відносин, система символів, культура праці, мотивація персоналу.

Поведінка співробітників компанії будується на основі пізнання ними організації. Пізнання відбувається через сприйняття і інтерпретацію працівниками навколишнього їх культурного середовища. У руслі парадигми «організаційного соціального пізнання» процес формування організаційної культури можна розглядати як результат сприйняття і розуміння членами організації свого соціального і матеріального оточення, цінностей, що фігурують в ньому, установок і норм спілкування. Таким чином, культура компанії може розглядатися як певний психологічний образ, що складається у співробітників організації в результаті її сприйняття. Надалі цей образ починає грати регулятивну роль, оскільки опосередковує поведінку членів організації і дозволяє їм досягти організаційних цілей. При цьому відображення людиною дійсності, як зазначає А. А. Бодальов, завжди виявляється опосередкованими типологічними особливостями, які характеризують цю людину як особистість, як суб'єкта праці та спілкування.

У цьому контексті проблема формування організаційної культури підприємства може бути вирішена на основі знання особистісного підходу, заснованого на обліку стійкого поєднання типологічних і індивідуально-психологічних особливостей конкретної людини, які обумовлюють його реакції, поведінку, стосунки. Знання індивідуальних особливостей співробітника, а також оцінка специфіки його сприйняття культури компанії дозволяє прогнозувати його діяльність і поведінку в конкретних ситуаціях і робити ефективний вплив на формування бажаного образу культури як на особистісному, так і на груповому рівні.

Найважливішими особливостями особистості, цікавими для розгляду в контексті нашої роботи, є демографічні та індивідуально-психологічні особливості сприйняття культури членами організації. При цьому, важливу роль відіграють як гендерні, так і вікові параметри. У чоловіків і жінок різна змістовна структура мотивації виробничої діяльності. Так, для чоловіків головним у ставленні до роботи є зміст праці: різноманітність, творчий характер, суспільна значущість роботи. Для жінок – це умови праці: заробітна плата, відносини в колективі, близькість до місця проживання.

Значущою індивідуально-психологічною особливістю особистості, що вимагає розгляду в контексті формування культури організації, є темперамент. За Г. Айзенком, тип темпераменту характеризується одним з чотирьох квадратів при перетині двох ортогональних шкал:

- 1) екстраверсія – інтроверсія;
- 2) емоційна стабільність – лабільність.

При сприйнятті культури організації прийнято вважати, що екстравертам властиві товарищівість, імпульсивність, гнучкість поведінки, ініціативність і висока соціальна адаптивність. Інтровертам притаманні замкнутість, соціальна пасивність, схильність до самоаналізу і труднощі в соціальній адаптації. Емоційно стабільні люди стійкі по відношенню до зовнішніх впливів, схильні до лідерства. Емоційно нестабільні – чутливі, тривожні, схильні болісно переживати невдачі.

Таким чином, темперамент лежить в основі формування емоційних особливостей характеру і, як наслідок, визначає сприйняття людиною організаційної культури, обумовлюючи індивідуальний стиль його професійної діяльності.

Велике значення для сприйняття культури і поведінки співробітника в організації мають особливості локусу контролю, вивченого і запропонованого до розгляду Дж. Роттером. Можна припустити, що при внутрішньому локусі контролю (інтерналі) працівник буде більш усвідомлено й обережно підходити до оцінки та прийняття цінностей організаційної культури. Екстернали ж, навпаки, більш конформні і схильні приймати цінності первинної групи.

Важливою психологічною характеристикою людини, що впливає на перевагу і сприйняття нею культури організації, є комунікативна компетентність. Саме спілкування є тією сполучною ланкою, на якій формується культура компанії. Через процес спілкування з іншими людьми співробітник «входить» в культурне поле організації, засвоює її цінності і норми поведінки. Тільки через спілкування індивід може співвідносити свою поведінку з діями інших членів організації, формуючи разом з ними особливе культурне середовище.

На сприйняття співробітниками культури підприємства надає величезне значення мотиваційна сфера особистості. Мотивація являє собою процес впливу внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, що направляють і підтримують його поведінку. Мотивація як усвідомлене, внутрішнє спонукання індивіда до активності є однією з основ організаційної культури компанії. Саме мотивація здатна в ряді випадків посилити, послабити або повністю компенсувати сприйняття культури кожним співробітником.

Процес переваги організаційної культури, заснований на прийнятті індивідом цілей, мотивів і цінностей організації, знаходить своє вираження в установках особистості на роботу, найважливішою з яких у професійній діяльності є задоволеність працею. Задоволеність працею є установкою на позитивний емоційний стан внаслідок оцінки своєї роботи і виробничого досвіду, які є результатом сприйняття самим працівником задоволення ним.

Отже, в ході аналізу теоретичної розробленості проблеми формування організаційної культури ми виділили ряд індивідуально-психологічних феноменів, які обумовлюють специфіку сприйняття співробітниками організаційної культури. З метою формування оптимальної для підприємства організаційної культури необхідна правильна організація цього процесу, з урахуванням впливу на перераховані вище фактори.

Таким чином, в управлінській культурі особливе значення мають: раціональне начало, знання, сучасні концепції, наукомісткі технології. Без сучасних знань основ управління не можна реформувати суспільство, грамотно здійснювати державне регулювання.

Важливою особливістю сучасної управлінської культури є її інноваційний характер. Контроль над управлінням фінансами показує: ефективність тієї чи іншої моделі управління залежить від її адекватності фундаментальним життєвим цінностям, що формує певну мікрокультуру (або субкультуру) організації, яка називається організаційною (корпоративною культурою).

Організаційну культуру підприємства слід розглядати як динамічне утворення, управління яким неможливе без знання особливостей його виникнення, основних його характеристик і тенденцій розвитку суспільства.

Високий рівень управлінської культури означає вміння досягнути цю субкультуру, пізнати і зрозуміти її – і відповідно до отриманих знань і уявлень вміло керувати нею, в тому числі – грамотно змінюючи її, якщо це необхідно.

Висновки. Отже, організаційна культура – це важлива складова управлінської культури. У сучасних моделях управління саме на зазначений чинник звертається особлива увага. У процвітаючих, конкурентоспроможних сучасних організаціях використовуються не звичайні важелі управління у вигляді керівних вказівок, а робота ведеться в напрямку створення особливої організаційної культури, унікальної для кожної фірми, в основі якої лежить відповідний набір цінностей: прихильність ідеалам стандартів якості та обслуговування, інтересам споживача, цінним практичним нововведенням і т. ін.

Сучасному працівникові важливо розуміти і приймати організаційну культуру, слідувати виробленим нормам поведінки на підприємстві.

Разом з тим, успішний досвід керівників свідчить, що управлінська культура повинна постійно розвиватися і змінюватися під впливом особливостей прийнятої організацією стратегії, її внутрішньої складності й мобільності зовнішнього середовища.

Існує динамічна взаємодія між стратегією, структурою і середовищем, в якому функціонує організація. Стратегія визначає структуру, яка повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію стратегії. Різноманітність структур визначається відмінностями в області діяльності, в характері і складності продукції, що випускається, розмірах, ступеня диференціації, в територіальному розташуванні підприємства та іншими факторами.

Одна з основних помилок, що здійснюються багатьма керівниками, полягає в тому, що нову стратегію накладають на існуючу структуру.

В даний час суб'єкти господарювання повинні, в першу чергу, внести зміни, зумовлені зростанням самостійності й відповідальності підприємств за результати соціальної, виробничої, комерційної, інвестиційної діяльності, необхідністю зміцнення всіх форм зв'язків організації з ринковим середовищем.

Таким чином, у сучасних організаціях необхідно створювати механізми трансферу інноваційних технологій на основі приватно-державного партнерства, розвивати рух раціоналізаторства і винахідництва, формувати лідерів інноваційного розвитку та заохочувати результати творчих пошуків. Але для цього потрібні сучасні управлінські технології, що є перспективами подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Кредісов А., Літовченко Б. Стратегічний менеджмент на початку XXI ст.: зміна парадигми. *Економіка України*. 2011. № 2. С. 28–37.
2. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. 289 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 3-е изд. М.: Экономист, 2013. 532 с.
4. Пряжников Н. С. Пряжникова Е. Ю. Психология труда и человеческого достоинства. М.: Академия, 2003. 480 с.
5. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / пер. с англ. СПб.: Питер, 2016. 336 с.
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2015. 328 с.
7. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. К. Камерон, Р. Куин. СПб.: Питер, 2015. 289 с.
8. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / пер. с англ. 2-е изд. М.: Дело, 2014. 448 с.
9. Morgan G. Images of organization (2nd ed.), Sage Publications, Thousand, Oaks, CA, 1997.

References

1. Kredisov, A., Litovchenko, B. (2011) Strategichniy menedzhment na pochatku XXI st.: zmina paradigm. *Ekonomika Ukrainy*, No. 2, pp.28–37.
2. Harchishina, O. V. (2011) Formuvannya organizatsiyanoi kulturi v sistemі menedzhmentu pidpriemstv harchovoyi promislivosti: monografiya. Zhitomir: Vyd-vo Zhitomirskogo derzhavnogo universitetu im. I. Franka, 289 p.
3. Vihanskiy, O. S., Naumov, A. I. (2013) Menedzhment: uchebnik. 3-e izd. M.: Ekonomist, 532 p.
4. Pryazhnikov, N. S. Pryazhnikova, E. Yu. (2003) Psihologiya truda i chelovecheskogo dostoinstva. M.: Akademiya, 480 p.
5. Sheyn, E. H. (2016) Organizatsionnaya kultura i liderstvo. Postroenie, evolyutsiya, sovershenstvo / per. s angl. SPb.: Piter, 336 p.
6. Armstrong, M. (2015) Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami. M.: INFRA-M, 328 p.
7. Kameron, K. (2015) Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kulturyi / per. s angl. K. Kameron, R. Kuin. SPb.: Piter, 289 p.
8. Lyuis, R. D. (2014) Delovye kulturyi v mezhdunarodnom biznese. Ot stolknoveniya k vzaimoponimaniyu / per. s angl. 2-e izd. M.: Delo, 448 p.
9. Morgan, G. (1997) Images of organization (2nd ed.), Sage Publications, Thousand, Oaks, CA.

A. V. Sova

THEORETICAL BASES OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT CONTEMPORARY PARADIGM

The article considers initial methodological and theoretical positions of domestic and foreign researchers, which have allowed us to trace and comprehend the history of the development and current state of the problem of the formation of organizational culture in the context of modern management paradigm.

In modern conditions, the concept of "organizational culture" is becoming increasingly important in the selection of personnel and the work with it. This line of work in the organization is based on the type of organizational culture of the organization, its norms, rules, goals, values.

In the article the definitions of the concept of "organizational culture" of different authors are considered. Two approaches to the definition of the concept of "organizational culture" are singled out. In the first case, the culture is considered as one of organizational subsystems, performs the functions of adapting the organization to the environment and identifying its employees. Another approach to the use of this concept is that culture is what an organization is. From this perspective, organizations are understood and analyzed primarily in terms of expressive, mental or symbolic aspects.

In the course of the analysis of theoretical elaboration of the problem of organizational culture formation, we have identified a number of individual psychological phenomena that determine the specifics of the perception of organizational culture by the staff. In order to form an organizational culture that is optimal for the enterprise, the correct organization of this process is necessary, taking into account the influence on the factors listed above.

Keywords: *organizational culture, values, culture, beliefs, norms of behavior.*