

Корпоративна культура соціально-відповідального банку

А. ГРИНЕНКО,
кандидат економічних наук
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима
Гетьмана»
М. ІЩАНОВА,
АТ Банк «Фінанси та Кредит»
м. Київ

У статті розкрито сутність поняття корпоративна культура, її функції, рівні та складові, а також, на основі досвіду одного з успішних соціально-відповідальних на фінансовому ринку України банку-АТБ «Фінанси та кредит», обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення корпоративної культури в вітчизняних організаціях.

В статье раскрыта сущность понятия корпоративная культура, ее функции, уровни и составляющие, а также, на основе опыта одного из успешных социально-ответственных на финансовом рынке Украины банк-АТБ «Финансы и кредит», обоснованы и разработаны практические рекомендации относительно направлений совершенствования корпоративной культуры в отечественных организациях.

The article considers the essence of the concept of corporate culture, its functions, levels, and components, and, based on the experience of one of the most successful socially responsible in the financial market of Ukraine the Bank-ATB «Finance and credit», grounded and practical recommendations regarding areas of improvement of corporate culture in domestic organizations.

Ключові слова: корпоративна культура, корпоративна солідарність, корпоративна етика, корпоративний дух, корпоративна соціальна відповідальність, фірмовий стиль, імідж організації.

Постановка проблеми. Життєдіяльність будь-якої організації можлива лише за рахунок злагодженої роботи її працівників, погляди яких спрямовано в одному напрямі. Успіх же визначається ефективністю їх роботи, правильному баченні корпоративної мети, поточних цілей компанії. Тому, останнім часом питання корпоративної культури, особливо у великих організаціях, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Культура виступає тією «невидимою рукою», що спрямовує зусилля цілого колективу організації на шлях досягнення поставлених цілей та особистісного розвитку. До цього слід додати, що нині в умовах глобальної відкритості цінності корпоративної культури виступають як визначальні фактори конкурентоспроможності підприємства чи організації. Ця стаття і буде присвячена розкриттю основ культури корпорації на прикладі одного із українських банків АТ Банк «Фінанси та кредит», який є соціально відповідальним і успішним на фінансовому ринку України.

Аналіз досліджень і публікацій показує, що, незважаючи на значну кількість монографій, наукових ста-

тей та робіт, присвячених цій темі, поняття корпоративної культури є відносно новим, а його вплив на ефективність компанії залишається недостатньо вивченим. Дослідженню корпоративної культури присвятили свої роботи багато зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Г. Хаєт, С. Ковалевський, О. Грішнова, А. Колот, Р. Куїнін, Т. Діл, К. Камерон, А. Кеннеді.

Мета статті полягає в розкритті сутності, основних компонентів культури організації, теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення корпоративної культури задля гармонізації соціально-трудових відносин та підвищення ефективності діяльності вітчизняних організацій на прикладі АТ Банку «Фінанси і Кредит».

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура (англ. corporate culture) – система цінностей та переконань, які розділяють працівники компанії, та яка дає можливість передбачати їх поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації¹. М. Мескон трактує культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї компанії. Г. Морган визначає культуру як один із засобів здійснення організаційної

¹Вікіпедія. Вільна енциклопедія. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура



Рис. 1. **Функції корпоративної культури**

** Систематизовано авторами.*

діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій². Вважаємо, що такі визначення стосуються окремих складових культури, а тому можуть вживатися лише у вузькому значенні.

На думку К. Голда, корпоративна культура – це унікальні характеристики організації, що вирізняють її серед інших. Такої ж думки притримуються Д. Елдрідж і А. Кромбі³. Відомо, що корпоративна культура складається з багатьох елементів і звичайно, компанії мають «точки дотику», певні схожі, а іноді і однакові елементи. Це в жодному разі не заперечує існування їх корпоративної культури. Тож, на нашу думку, корпоративна культура включає не лише унікальні характеристики, а й іноді такі, що широко використовуються іншими організаціями завдяки своїй ефективності.

Корпоративна культура – одна з організаційних підсистем (технологічна і адміністративна), що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. У

цьому сенсі термін «корпоративна культура» представляє собою сукупність установок, символів, ритуалів і міфів, які відповідають інтересам організації і передаються кожному працівникові з вуст в уста в якості життєвого досвіду⁴. Узагальнивши усі вищезазначені твердження, на нашу думку, корпоративна культура – своєрідна система, що включає зовнішні чинники ідентифікації компанії, організацію бізнес-процесів, цінності, переконання, традиції, що спрямовані на досягнення організацією своїх стратегічних цілей, враховуючи потреби та ціннісні орієнтації працівників та потреби клієнтів.

Культура має позитивний вплив не лише на результати діяльності самої організації, а знаходить відображення у зміні поведінки працівників, переоцінці їхніх поглядів, набутті нових якісних особистісних характеристик. Корпоративна культура сприяє розвитку працівника, а звідси і розвитку всього суспільства і виконує такі функції (рис.1).

На жаль, саме жорстка ринкова конкуренція та боротьба за кожного клієнта, спрямувала погляд ком-

²Morgan G. Images of Organization. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. – 503 с.

³Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. – London: Allen&Unwin, 1974. – P. 251.

⁴Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики// Вестник МГУ. Серия 14. Психология. – 1997. – №4. – С. 62–63.

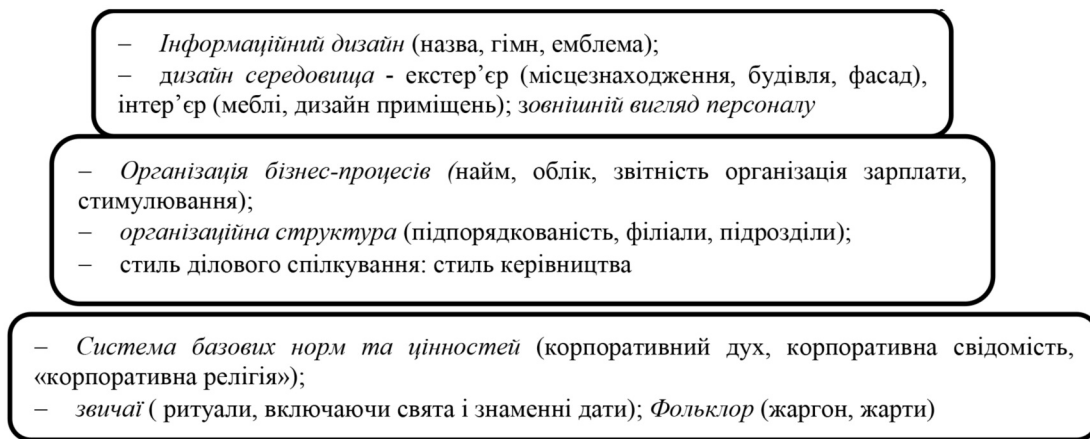


Рис.2. Складові корпоративної культури

*Систематизовано авторами.

паній в бік споживача, залишивши в тіні самого працівника. Неврахування потреб, побажань, цінностей працівників компанії нівелює майбутній успіх організації, унеможливує її розвиток.

Якщо звернутись до практичних реалій, зокрема організацій фінансових послуг, то слід відзначити, що на сьогодні ринок банківських послуг в Україні є занадто перенасиченим, у порівнянні з розвинутими країнами Європи. Таким чином, станом на 01.04.2014 р. ліцензію Національного банку України на здійснення банківських операцій мали 175 банків. Але конкурентна боротьба на шляху виживання та процвітання, революція «Гідності», інформаційна революція, успішність діяльності іноземних компаній на теренах нашої країни – стали причинами уваги до корпоративної культури в українських організаціях, зокрема банківських установах.

Відкриття в Україні банків з іноземним капіталом зумовило і проникнення західного стилю менеджменту в систему управління. Пропонуючи своїм клієнтам широкий та різноманітний спектр все нових та нових послуг та продуктів, банки все частіше заявляють про себе як про соціально відповідальні компанії, формують власну корпоративну культуру. Сьогодні корпоративна культура – це і чинник формування позитивного іміджу організації, і інструмент як внутрішнього, так і зовнішнього PR. Самі лише слогани банків красномовно говорять про їх позиціонування у суспільстві та певний рівень відповідальності. Так, Райффайзен Банк Аваль – «Надійність, перевірена часом!», Unicredit – «Життя мінливе, ми з Вами незмінно», Platinum Bank – «Надійність вищої проби», Фінанси та Кредит – «Справжній український банк». Та корпоративна культура виходить

далеко за межі слоганів і являє собою найрізноманітніші складові – від місії компанії до зовнішнього вигляду працівників.

У науковій літературі зазвичай виділяють три рівні корпоративної культури (рис. 2).

Самий верхній, поверховий рівень та другий рівень складають видимі об'єкти – все це можна побачити, почути або зрозуміти, навіть не будучи працівником компанії. Деякі цінності укорінюються в корпоративній культурі настільки глибоко, що співробітники просто перестають їх помічати. «Ці базові, основоположні, загальні цінності й переконання, які свідомо розділяють і культивують члени організації і є суттю корпоративної культури»⁵.

Проте, деякі елементи корпоративної культури надзвичайно важко описати, тому умовно виділимо лише 2 рівні. Зовнішній рівень є видимим для клієнтів, контрагентів банку. Це ті елементи, які можна побачити не працювавши в самій організації, а лише будучи випадковим перехожим, клієнтом чи партнером банку. Внутрішній же рівень є неосяжним для оточуючих і лише команда банку добре знайома з цими елементами. Вкрай важливо, щоб корпоративна культура мала не суто формальний характер, а жила власне в компанії. Водночас, висвітлення певних аспектів культури для оточуючих, має позитивний ефект для діяльності цілої організації. Як приклад, саме нефінансова звітність банку дає можливість проаналізувати власну стратегію, провести об'єктивну оцінку нефінансових ризиків, залучити менеджерів, відповідальних за функціональні напрямки, до визначення ролі та оцінки впливу компанії на суспільство. Для працівників компанії соціальна звітність є значним стимулом, роз'яснюючи соціальну

⁵Дмитренко М. Й. Формування корпоративної культури в цивілізаційних процесах соціуму // Вісник Черкаського університету. – 2011.– Режимдоступу: <http://cibs.ck.ua/files/scipub/dmytrenkom01.pdf>

роль їх роботи. Бізнес партнери, державні органи, споживачі також формують своє ставлення до компанії з врахуванням наявності нефінансової звітності. Додатковий позитивний імідж та репутація не змусять довго чекати на такий же успішний результат⁶.

Визначення місії банку – найважливіший етап формування корпоративної культури, який допомагає як співробітникам, так і клієнтам, контрагентам оцінити соціальну роль організації. Як приклад, місія АТ Банк «Фінанси та Кредит» – завжди зберігати, брати участь у створенні та створювати самому, всіляко сприяти збільшенню та примножувати самому багатство своїх клієнтів, пропонуючи їм взаємовигідне партнерство, організовуючи партнерські стосунки на принципах стабільності, тривалості, надійності, компетентності та дотримання ділової етики, забезпечуючи ці стосунки інноваційними прагненнями та вольовими зусиллями персоналу, керівництва та власників Банку, досягаючи гармонії у стосунках між ними. Для порівняння місія «Unicredit», як свідчить інформація з сайту, – «ми, співробітники UniCredit Group, прагнемо приносити користь нашим клієнтам. Як провідний європейський банк, ми маємо на меті розвивати громади, в яких ми живемо, та бути чудовим місцем роботи. Ми прагнемо досконалості, а також прагнемо бути компанією, з якою легко працювати. Ці зобов'язання допоможуть нам генерувати стабільні цінності для усіх акціонерів⁷».

Можна зробити висновок, що банки приділяють значну увагу соціальному аспекту своєї діяльності. В цей же час соціальна відповідальність та активність, будучи видимою частиною корпоративної культури, є і найефективнішими індикаторами успішності компанії, та як наслідок – факторами впливу на рейтинговий показник іміджу організації як успішного роботодавця.

Важливо, щоб більшість вітчизняних компаній дотримувалися підходу "корпоративного альтруїзму", а саме враховували не тільки фактори економічного характеру, а й людські та соціальні аспекти впливу своєї діяльності як на суспільство в цілому, так і на окремі зацікавлені групи, зокрема власний персонал.

Якщо звернутись до сучасних проблем, які існують в банківських установах, то слід зазначити, що однією з ключових проблем компаній, що не оминула і банк «Фінанси та Кредит», є плінність кадрів. І одним із способів виявити причини є аналіз анкети працівника, що звільнюється з банківської установи. В банку «Фінанси та Кредит» практикують таку анкету, але отримані дані не знаходили належної уваги та аналізу. На нашу думку, варто також вико-

ристовувати даний спосіб дослідження не лише серед працівників, що звільняються, а й тих, хто працює, з метою попередити передчасне звільнення.

Нами було проведено таке анкетне опитування з розрахунками та аналізом результатів опитування. При цьому в одному з блоків анкети респонденту необхідно було визначити, в якому діапазоні знаходить його вдовolenість певними аспектами діяльності організації. Отримані відповіді було обраховано за такою формулою:

$$M = (Z_j * n_i) / n,$$

де M – загальний рівень задоволеності певним аспектом діяльності організації;

Z – рівень задоволеності певним j -м аспектом діяльності організації;

j – середнє значення відповідного рівня задоволеності;

i – відповідна кількість відповідей на певне твердження;

n – кількість опитаних респондентів.

Наша репрезентативна вибірка (n) складала 189 респондентів, які висловили свою думку.

Результати аналізу рівня задоволеності та можливих причин звільнень подані в табл. 1.

Як видно з таблиці 1, «вузькими місцями» в діяльності банку «Фінанси та Кредит» є:

- 1) невідчуття підтримки з боку колективу;
- 2) невідповідність цінностей компанії особистим поглядам;
- 3) невідповідність заробітної плати очікуванням працівників.

Тобто, результати могли б свідчити, що працівники були задоволені вищезазначеними аспектами в організації на рівні нижче середнього.

Ще раз підкреслимо, що дані таблиці 1 розкривають різні аспекти та сторони корпоративної культури банку «Фінанси та Кредит». Але для детального аналізу ознайомимося зі складовими культури компанії на прикладі АТ Банку «Фінанси та Кредит» (далі – Банку).

До складових корпоративної культури Банку належать:

- фірмовий стиль;
- зовнішній вигляд;
- професійний розвиток;
- відносини з клієнтам;
- корпоративна етика;
- традиції, свята;
- корпоративна соціальна відповідальність;
- навчання та мотивація.

⁶Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути і технології соціального розвитку / Україна: аспекти праці. – 2010. – №3. – С 4.

⁷Сайт банку «UniCredit Group» Режим доступу: <http://www.unicredit.com.ua/>

Таблиця 1

Результати опитування кадрів банку «Фінанси та Кредит» щодо рівня задоволеності роботою, %

Групи за рівнем задоволеності, % (Z)		Кількість відповідей у групі, (n=189)								
		Відповідність цінностей компанії особистим поглядам	Рівень соціально-психологічного клімату	Відчуття підтримки, команди, єдиного колективу	Рівень системи адаптації персоналу, введення в колектив	Можливості зростання, підвищення по кар'єрі	Відповідність заробітної плати очікуванням працівника	Рівень заробітної плати у порівнянні з ринком	Відповідність робочим місць санітарно-гігієнічним вимогам	Задоволеність оргтехнікою (вік, швидкість роботи, безпечність)
0	49	45	12	74	23	32	45	43	23	34
50	69	64	53	38	21	53	56	32	12	63
70	79	53	62	45	59	64	58	45	51	44
80	89	14	32	27	54	23	15	43	53	34
90	100	13	30	5	32	17	15	26	43	14
M		59,67	72,07	53,88	73,08	64,89	60,57	65,68	72,17	63,82



$$(24,5*45+59,5*64+74,5*53+84,5*14+95*13) / 189 = 59,67$$

Фірмовий стиль. Власний логотип (фірмовий знак) – являє собою поєднання двох перших літер від назви самого банку, включаючи корпоративні кольори – зелений та білий, широко використовується для маркування пластикових карток, оформлення рекламної та сувенірної продукції.

Зовнішній вигляд персоналу – елемент корпоративної культури, що інформує про стиль організації і роботи Банку. Як правило, у банках усього світу прийнято носити одяг стриманих тонів, консервативного чи класичного стилю. У Банку «Фінанси та Кредит» особливих незвичних вимог до одягу немає, лише стандартний класичний, діловий стиль. Відсутні вимоги дотримання чорно-білої кольорової гами. Одяг – прояв індивідуальності, а тому суворі обмеження щодо його вибору суперечать демократичній політиці Банку. Допускається присутність актуальних кольорів, модних пропорцій і аксесуарів. Незалежно від стилю, одяг має бути чистим і випрасуваним, взуття – цілим і начищеним. Кожна п'ятниця – це «джинсовий день». Співробітники можуть вільно приходити на роботу

у джинсах будь-якого кольору, єдиною вимогою є те, щоб зовнішній вигляд не нагадував спортивний стиль.

Професійний розвиток співробітників – ключова задача, але філософія кар'єрного росту робить особливий акцент на необхідності взяти на себе часткову відповідальність за особистий розвиток. Банк надає ресурси, необхідні для розуміння і вдосконалення вмінь, збагачення професійного досвіду, але не забуває і про рівновагу між професійною діяльністю і особистим життям працівників.

Відносини з клієнтами. Почути клієнта – одне з найважливіших завдань ведення бізнесу та важливий елемент культури Банку. Організація постійно розробляє та впроваджує різні програми і продукти, метою яких є зниження фінансових навантажень на клієнтів. По всій мережі Банку регулярно проводять акції та опитування клієнтів, результати яких дозволяють Банку створити найбільш відповідний продукт для споживача. У рамках акцій серед постійних клієнтів Банку розігруються коштовні подарунки та путівки на матчі та на різні подорожі та тури.

Корпоративна етика у Банку на всіх рівнях спілкування базується на загальнолюдських принципах доброзичливості та пошани. Створення відкритих взаємин Банку зі всіма співробітниками є основною метою кадрової стратегії Банку.

Традиції, свята. Кожна філія – це маленька родина, що належить до величезної сім'ї Банку. Колективне святкування професійних та державних свят – невід'ємна частина корпоративної культури Банку. Поступовий розвиток та вдосконалення культури АТ Банку «Фінанси та Кредит» можна простежити у річних звітах⁸.

Банк підтримує також повноцінну і активну політику корпоративної соціальної відповідальності в основних її проявах: допомога соціально незахищеним верстам населення; підтримка благодійних і громадських організацій; підтримка і реалізація ряду соціальних проектів; спонсорство; відповідальність по відношенню до клієнтів, працівників.

Відповідальність банківської установи перед суспільством знаходить відображення і в надійності фінансового інституту, забезпеченні високої якості продуктів і послуг, пропозиції достойних робочих місць для українців, можливості стажування та наданні першого робочого місця молодим фахівцям, гарантії належних умов праці власному персоналу, а також в екологічній відповідальності та активній благодійній і спонсорській діяльності.

У Банку діє постійна акція «День банківського донора». Співробітники Банку в м. Києві традиційно збираються в Київській обласній поліклініці з метою допомогти онкохворим діткам, а з другої половини 2014 р. і пораненим бійцям АТО. Для першокласників у 2014 р. Банк підготував приємні подарунки, а для батьків-працівників банку, 1 вересня надавалась додаткова оплачувана відпустка. Невід'ємною частиною корпоративної соціальної відповідальності Банку є спонсорство. Банк виступає постійним спонсором футбольного клубу «Ворскла», ігор гандбольного клубу «Портовик», футбольних телетрансляцій, підтримує Комсомольську міську федерацію тенісу, баскетбольний клуб «Хімік». Банк підтримує вітчизняні проекти і позиціонує себе як «справжній соціально-відповідальний український банк».

Відповідно до рейтингу всеукраїнського журналу «Гвардія» у 2013 р. Банк посів 3 місце у фінансовому секторі і 28 місце серед українських компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності⁹.

Навчання, мотивація. По відношенню до персоналу відповідальність Банку являє собою формування власного кадрового резерву, навчання працівників у Корпоративному Університеті, щорічна відпустка три-

валістю 28 днів, матеріальна мотивація (бонуси за підсумками роботи, пільгове кредитування), моральна мотивація (загальне визнання, дошка пошани, створення комфортних умов праці, розміщення інтерв'ю з успішними працівниками на веб-сторінці банку, корпоративні заходи), гнучкий графік роботи та ін.

Зміцненню та підвищенню корпоративного духу та корпоративної культури безперечно сприяє тимбілдинг, який використовують для згуртування команди співробітників і злагодженого виконання роботи. Адже кожен керівник хоче, щоб його співробітники працювали якісно та ефективно в доброзичливій і дружній обстановці для швидкого досягнення поставлених цілей. Відповідно до результатів дослідження корпоративних психологів різні види відпочинку (спортивні змагання, вечірки, колективні святкування та інші види активностей) сприяють підвищенню продуктивності праці на 1/3, а мотивації персоналу в 1,5 рази¹⁰. За нашими підрахунками річний економічний ефект Банку тільки від надання 4-х додаткових днів відпустки зі збереженням заробітної плати становитиме – 113859 грн., або 768 грн. прибутку в середньому на одного працівника.

Важливим етапом оцінки культури є і виявлення власне поглядів самих працівників. Бачення керівниками корпоративної культури може відрізнятись від бачення її персоналом. Оцінивши корпоративну культуру Банку за методологією OSAI, а також за власною розробленою анкетною, яка складалася з 18 блоків, що містять по 4 твердження з оцінкою від 0 до 3. Оцінку 3 ставили для найбільш характерного твердження для даної організації, 0 – відповідно для найменш. Тож, правильність розуміння корпоративної культури Банку працівниками в середньому становить 85%. Але як недолік оцінки корпоративної культури, можемо виділити те, що при оцінці культури цілої організації, працівники не ознайомлені з усіма її проявами, а тому схильні приписувати та проєктувати субкультуру свого підрозділу до Банку в цілому. Вирішення проблеми вбачаємо в оцінці окремо кожним підрозділом таких елементів своєї корпоративної субкультури як відносини, атмосфера в колективі, тобто тих складових, що мають соціально-психологічну направленість і напряму залежать від поведінки працівників певного підрозділу.

Досить суттєву роль у формуванні корпоративної культури організації відіграють ціннісні орієнтири працівників, серед яких задоволеність працівників своєю роботою має ключове значення. Згідно з теорією цінностей, основним джерелом задоволеності працівників є можливість досягнення ними за допомогою

⁸Сайт банку «Фінанси та Кредит». – Режим доступу: <http://www.fcbank.com.ua/>

⁹Звіт про соціальну відповідальність Банку «Фінанси та Кредит». – Режим доступу: http://www.old.fcbank.com.ua/docs/KSO_2013.pdf

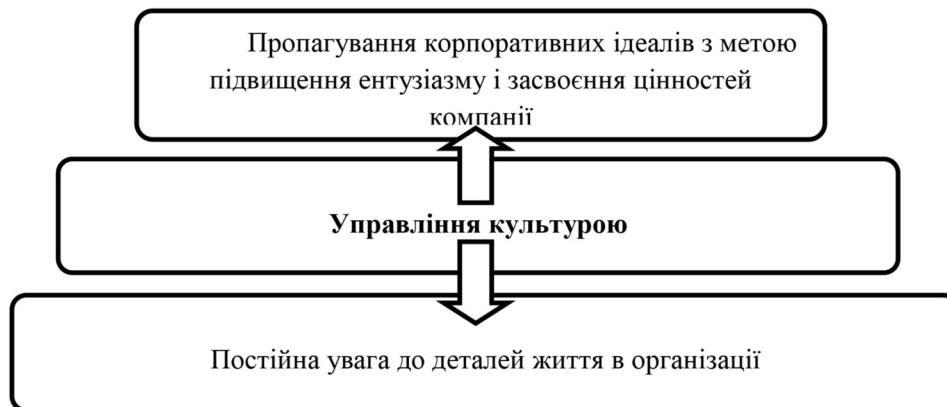


Рис. 3. Управління корпоративною культурою¹¹

роботи важливих для себе цілей. Тож, проведення опитування працівників щодо рівня їх задоволення компанією та рівня лояльності дозволить подолати проблему високої плинності персоналу Банку.

Зв'язок між корпоративною культурою та діяльністю організації найпростіше побачити у ланцюгу «стратегія – структура – культура». Варто зазначити, що вплив підвищення рівня культури на прибуток компанії в короткотерміновому періоді має негативне значення, в той час як в довготривалому – навпаки.

Процес впливу культури на діяльність організації є непомітним для оточуючих, на відміну від результату. Культура – звичний шлях вирішення проблем та спілкування в колективі. Дві найсильніші складові культури – внутрішні бізнес-процеси та поведінка вищого керівництва команди. Організація – тінь своїх лідерів – це і хороша, і погана новина. Культурою не можна управляти, її можна направляти. І тут ми притримуємось існуючої в науці позиції, що незалежно від тієї стадії розвитку, на якій знаходиться організація, вище керівництво Банку може направляти культуру у потрібне русло такими двома способами (рис. 3).

Верхній щабель являє собою як би погляд зверху, який має викликати ентузіазм у більшості колективу. Керівник – лідер, що надихає і втілює в життя базові цінності організації. Такий спосіб може реалізовуватися через публічні заяви, виступи та особистий приклад.

Застосування другого способу починається з іншого кінця організації, з її нижніх рівнів. У цьому разі багато уваги приділяється деталям реального життя в організації. Вимагається розуміння значення культури у повсякденному житті організації. При цьому дієвими засобами можуть бути маніпулювання симво-

лами і речами матеріального світу організації, створення і вироблення зразків поведінки¹².

Слід пам'ятати, що культура – це найконсервативніша складова будь-якої організації. Торкатися її потрібно з особливою обережністю. Створювати і змінювати цінності дуже важко, але обережно впливати на їх ієрархію. Цінності компанії, що стосуються таких понять як гуманізм, толерантність, моральність, освіченість, духовність, відповідальність за свої дії мають відображення і в поведінці самих працівників. Духовно могутня та морально відповідальна нація зростає разом з прийняттям культури своєї організації, усвідомленням необхідності нести повну відповідальність за свої дії чи бездіяльність перед суспільством, природою, самим собою.

Висновки. Формування високої корпоративної культури, яка відповідає зовнішнім та внутрішнім настановам функціонування банку, дозволяє створити сприятливу атмосферу в середині колективу, підвищити рівень обслуговування клієнтів і, як наслідок, зростання іміджу банку, що є особливо важливим в умовах загострення конкуренції на ринку банківських послуг. Лише єдина команда однодумців, що має спільні цінності та загальне бачення, тримає курс на розвиток працівників, компанії, нації.

Метою творення позитивної, унікальної, прийнятної культури є не диктування працівникам їх обов'язків, правил поведінки, шаблонів дій, а віднайдення тієї непомітної єдиної «магії». Усвідомлення важливості та необхідності єдиних цінностей та зразків поведінки для всіх, має стати невід'ємною частиною управління цілою організацією. За словами Уоррена Едварда Баффетта, американського підприємця, найбільшого в світі і одного з найвідоміших інвесторів: «Культура сильніше за прописані правила на папері і саме тому, що вона визначає поведінку в компанії».

¹⁰Окуннева Д., Нараевская К. Игры “белых воротничков” – Режим доступа: <http://www.newizv.ru/potrebitel/2012-/73484-igry-belyh-vorotnichkov.html>

¹¹Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Підручник, 3-є вид. – М.: Гардарики, 2003. – С. – 371.

¹²Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Підручник, 3 – є вид. – М.: Гардарики, 2003. – С. – 372.