



# ZARZĄDZANIE MIĘDZYNARODOWE

**Dr Mariusz Maciejczak**

[www.maciejczak.pl](http://www.maciejczak.pl)



# Kultura wg Scheina

---

Koncepcja Scheina identyfikuje i porządkuje warstwy kultury organizacyjnej, pozwalając zrozumieć źródła, mechanizmy formowania i formy wyrazu kultury organizacyjnej.

Aby zrozumieć kulturę, należy — wg omawianej koncepcji — "z głębią ją", poczynając od poziomu najwyższego "systemy symboli". Poziom ten obejmuje widoczne przejawy kultury organizacyjnej. Dokonane obserwacje będą wymagały interpretacji; oczywiście — kultury organizacyjnej nie obserwuje się bezpośrednio, gdyż jest to niemożliwe. Obserwując przejawy kultury w funkcjonującym przedsiębiorstwie można starać się interpretować coraz głębsze warstwy jej struktury.

Struktura kultury organizacyjnej wg Scheina ukazuje też pewien mechanizm wzajemnych zależności między poszczególnymi warstwami kultury. Te niższe warunkują (determinują) postać tych wyższych. Przejawy kultury zależą od obowiązujących norm i wartości (dzięki temu obserwując przejawy kultury możemy wnioskować o normach i wartościach, które praktycznie są niedostępne w sposób bezpośredni). Treść norm i wartości zdeterminowana jest treścią założeń podstawowych zapadających i funkcjonujących poniżej poziomu refleksji członków organizacji.



## MODEL SCHEIN'A – tożsamość firmy

---

Firmy wielonarodowe mogą zbudować wspólną tożsamość poprzez koncentrację na podobieństwach na trzech poziomach:

- *Artefakty* to wszystkie przedmioty materialne powstające w organizacji, zachowania, legendy i mity organizacyjne. W pełni obserwowalne i uświadamiane przez pracowników. Np. zasady wzajemnego odnoszenia się do siebie, wystrój wewnątrz, sprzęt ochronny.
- *Wartości* dzielą się na deklarowane (ale niekoniecznie przestrzegane) i przestrzegane (a niekoniecznie deklarowane). Np. „zdrowie pracowników” vs „szybki zysk”. Częściowo są nieuświadamiane przez pracowników.
- *Założenia kulturowe* są trudne do zaobserwowania oraz całkowicie nieuświadamiane. Odnoszą się m.in. do natury ludzi („ludzie są pracowici”), relacji międzyludzkich („stosunki z innymi oparte są na rywalizacji”) czy natury rzeczywistości („wypadki zawsze będą się zdarzały”).



# Model Scheina

---





# Zaliczenie

---

- Bazując na modelu Scheina proszę dokonać charakterystyki kultury wybranej organizacji (przykłady takiej analizy znajdziesz w internecie, np. System kulturowy w firmie „Taniec” według modelu Scheina [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul\\_taniec2&nr=4](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_taniec2&nr=4)).
- Pracę w wersji elektronicznej proszę przestać na adres mailowy [mariusz@maciejczak.pl](mailto:mariusz@maciejczak.pl)