

МЕТОДИКА

# Диагностика организационной культуры по OCAI

*Модель конкурирующих ценностей Кэмерона и Куинна. Organizational Culture Assessment Instrument*

---

**Разработчик:** Сергей Карач, Aspex Consulting (aspex.tech)

**Дата разработки:** июль 2026

## 1. Введение

### Область применения

Методика применяется для диагностики корпоративной культуры и определения направления ее изменений:

- диагностика культуры организации, подразделения или команды;
- определение вектора изменений (разрыв между текущим и желаемым состоянием);
- стратегическое планирование культурных преобразований;
- вход руководителя в зрелую организацию, где важно не сломать работающее, а точно наметить, куда вести культуру.

### Цели и задачи

**Цель** — измерить текущий и предпочтительный профиль организационной культуры и определить разрыв между ними как направление изменений.

#### Задачи:

- оценить выраженность четырех типов культуры в состоянии «сейчас»;
- оценить желаемую выраженность тех же типов на горизонте 5 лет;
- вычислить разрыв «текущее → предпочтительное» и сформулировать вектор изменений.

### Основные понятия и термины

- **Рамочная конструкция конкурирующих ценностей** — модель Кэмерона и Куинна, лежащая в основе OCAI.
- **Четыре типа культуры** — клановая (A), адхократическая (B), рыночная (C), иерархическая (D).
- **Шесть измерений** — важнейшие характеристики, стиль лидерства, управление работниками, связующая сущность, стратегические цели, критерии успеха.
- **Альтернативы A / B / C / D** — четыре варианта ответа в каждом вопросе, соответствующие четырем типам культуры.
- **100-балльное распределение** — сумма баллов по четырем альтернативам одного вопроса всегда равна 100.
- **Срезы «Теперь» и «Предпочтительно»** — два прохода анкеты: текущее и желаемое состояние.
- **Профиль-разрыв** — разница между желаемым и текущим профилем; направление изменений.

### Структура документа

Документ содержит введение, основную часть из шести шагов (подготовка → оценка «Теперь» → оценка «Предпочтительно» → расчет средних по A/B/C/D → построение профиля → интерпретация разрыва), заключение, список источников и приложения (полный вопросник и интерпретация четырех типов культур).

## 2. Основная часть. Алгоритм диагностики

### Шаг 1. Подготовка и инструктаж

**Описание.** Разъяснение участникам правил заполнения инструмента OCAI перед началом оценки.

**Инструкции.** Объясните правило распределения: в каждом вопросе есть четыре альтернативы (A, B, C, D), между которыми нужно распределить 100 баллов в том весовом соотношении, которое соответствует организации. Наибольший балл — альтернативе, которая более

других напоминает вашу организацию. Сумма по каждому вопросу строго равна 100. Анкета проходит дважды: срез «Теперь» и срез «Предпочтительно».

**Материалы и инструменты.** Файл `oprosnik-ocai.xlsx` или бумажный бланк; полный вопросник (Приложение А). Онлайн-версия: [psyttests.org/work/ocai.html](https://psyttests.org/work/ocai.html).

**Критерии оценки результата.** Участники понимают правило 100 баллов и различают два среза заполнения; выданы бланки на оба среза.

## Шаг 2. Оценка состояния «Теперь»

**Описание.** Заполнение первых шести вопросов, оценивающих организацию такой, какова она в текущее время.

**Инструкции.** Пройдите шесть вопросов с подзаголовком «Теперь», распределяя по 100 баллов между альтернативами А–D в каждом. Отвечайте по фактическому положению дел, а не по идеалу.

**Материалы и инструменты.** Вопросы 1–6 (Приложение А); бланк среза «Теперь».

**Критерии оценки результата.** Заполнены все шесть вопросов; в каждом сумма баллов по А–D равна 100.

## Шаг 3. Оценка состояния «Предпочтительно»

**Описание.** Заполнение тех же шести вопросов применительно к желаемому будущему организации.

**Инструкции.** Пройдите те же шесть вопросов с подзаголовком «Предпочтительно»: какой организация должна стать примерно через пять лет, чтобы оказаться на вершине успеха. Содержание вопросов идентично срезу «Теперь».

**Материалы и инструменты.** Вопросы 7–12 (Приложение А); бланк среза «Предпочтительно».

**Критерии оценки результата.** Заполнены все шесть вопросов желаемого состояния; в каждом сумма баллов равна 100.

## Шаг 4. Подсчет средних баллов по альтернативам

**Описание.** Вычисление средних оценок отдельно для А, В, С, D в каждом из двух срезов.

**Инструкции.** Для среза «Теперь» сложите все баллы, поставленные альтернативе А по шести вопросам, и разделите на 6; повторите для В, С, D. Аналогично рассчитайте средние для среза «Предпочтительно». А → клан, В → адхократия, С → рынок, D → иерархия.

**Материалы и инструменты.** Таблица обработки ответов (автоматический расчет в `oprosnik-ocai.xlsx`).

**Критерии оценки результата.** Получены восемь средних значений: по четыре (А/В/С/D) для каждого среза; расчет воспроизводим.

## Шаг 5. Построение профиля культуры

**Описание.** Нанесение средних значений на диаграмму рамочной конструкции — по два контура (текущий и желаемый).

**Инструкции.** Отложите средние баллы четырех типов на диаграмме конкурирующих ценностей и постройте два контура: сплошной — «Теперь», пунктирный — «Предпочтительно». Наглядно видно и текущую доминанту, и желаемую.

**Материалы и инструменты.** Шаблон диаграммы профиля (в Excel-бланке).

**Критерии оценки результата.** Построены два наложенных профиля; визуально определяется доминирующий тип культуры в каждом срезе.

## Шаг 6. Интерпретация разрыва и определение вектора изменений

**Описание.** Анализ разницы между желаемым и текущим профилями как направления культурных изменений.

**Инструкции.** По каждому из четырех типов вычитите текущий балл из желаемого. Положительный разрыв — тип, который нужно усиливать; отрицательный — ослаблять. Наибольшие

по модулю разрывы задают приоритетное направление изменений. Соотнесите вывод с описаниями типов (Приложение Б) и обсудите с командой.

**Материалы и инструменты.** Восемь средних из Шага 4; интерпретация четырех типов культур (Приложение Б).

**Критерии оценки результата.** Сформулирован вектор изменений: какие типы культуры усиливать, какие ослаблять; выводы согласованы с командой.

### 3. Заключение

**Итог.** Методика дает не одну доминанту, а разрыв между текущим и желаемым профилями культуры — готовое направление изменений, опирающееся на количественные данные.

**Оценка эффективности.** OCAI глубже и точнее «снимка» по Шнайдеру за счет двух срезов и весового распределения баллов, но требует больше времени на заполнение и обработку. Результат наиболее ценен для зрелых организаций и среднесрочного планирования культурных изменений.

**Рекомендации по дальнейшему использованию.** Для быстрого входа сначала используйте экспресс-оценку по Шнайдеру, затем уточняйте вектор через OCAI. Повторяйте диагностику примерно раз в год для контроля движения к желаемому профилю. Обязательно проговаривайте результат с командой — цифра без обсуждения остается гипотезой.

### 4. Список использованных источников

- Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. — Jossey-Bass, 2011.
- Онлайн-версия инструмента OCAI: [psytests.org/work/ocai.html](https://psytests.org/work/ocai.html).
- Внутренние материалы курса TL50 «Управление ИТ-командами», Aspex Consulting.

### 5. Приложения

#### Приложение А. Вопросник OCAI

Каждый вопрос содержит четыре альтернативы (А, В, С, D). Распределите между ними 100 баллов. Срез «Теперь» — вопросы 1–6; срез «Предпочтительно» — те же вопросы 7–12 (содержание идентично).

#### 1. Важнейшие характеристики

- **А.** Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.
- **В.** Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.
- **С.** Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.
- **Д.** Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.

#### 2. Общий стиль лидерства в организации

- **А.** Пример мониторинга, стремления помочь или научить.
- **В.** Пример предпринимательства, новаторства и склонности к риску.
- **С.** Пример деловитости, наступательности, ориентации на результат.
- **Д.** Пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.

### 3. Управление наемными работниками

- **A.** Поощрение бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.
- **B.** Поощрение индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.
- **C.** Высокая требовательность, жесткое стремление к конкурентоспособности и поощрение достижений.
- **D.** Гарантия занятости, требование подчинения, предсказуемость и стабильность в отношениях.

### 4. Связующая сущность организации

- **A.** Преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации на высоком уровне.
- **B.** Приверженность новаторству и совершенствованию. Акцент на необходимости быть на передовых рубежах.
- **C.** Акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа.
- **D.** Формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности.

### 5. Стратегические цели

- **A.** Гуманное развитие. Поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.
- **B.** Обретение новых ресурсов и решение новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.
- **C.** Конкурентные действия и достижения. Доминирует стремление к победе на рынке.
- **D.** Неизменность и стабильность. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность операций.

### 6. Критерии успеха

- **A.** Развитие человеческих ресурсов, бригадная работа, увлеченность работников делом и забота о людях.
- **B.** Обладание уникальной или новейшей технологией. Производственный лидер и новатор.
- **C.** Победа на рынке и опережение конкурентов.
- **D.** Рентабельность. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.

## Приложение Б. Типы культур — интерпретация результата

### Клановая культура (A)

Напоминает организацию семейного типа и считается наиболее благоприятной. Дружелюбная рабочая среда, где у людей много общего; сплоченность, соучастие, ощущение организации как «мы». Лидеры рассматриваются как наставники, иногда как фигуры отца. Организация держится верностью и традициями, высок уровень вовлеченности. Успех определяется в контексте заботы о людях. Большое значение придается командной работе, участию и консенсусу.

### Культура адхократии (B)

Тип организации, оперативно реагирующей на меняющиеся внешние условия. «Ad hoc» — по случаю: динамическая единица (бригада, комитет) распускается после выполнения задачи. Главная цель — адаптивность, гибкость и творческий подход. Часто встречается в аэрокосмической отрасли, разработке ПО, консалтинге, кинопроизводстве. Лидеры — новаторы и рискованные люди. Организацию связывает приверженность экспериментам и инновациям; поощряется индивидуальная инициатива и свобода.

### **Рыночная культура (C)**

Фокус на операциях с внешними клиентами (поставщики, потребители). Главные установки — прибыльность и сила на рынке. Культура строится на конкуренции и достижении конкретных результатов. В центре — целеустремленные, требовательные лидеры. Организация объединена целью победить соперников. Основные ценностные факторы — доля рынка и рентабельность.

### **Иерархическая культура (D)**

Основана на многоуровневой структуре и контроле. Лидеры выступают координаторами. Рабочая среда формальна, с жесткими процедурами. Культуру характеризуют эффективность и предсказуемость, согласованность действий и единообразие. Долгосрочные планы — в обеспечении стабильности и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и политика компании. Доминирует в крупных и правительственных организациях.