

МЕТОДИКА

Экспресс-оценка организационной культуры по модели Шнайдера

Быстрое определение доминирующего типа культуры и выбор адекватного паттерна лидерского поведения

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

Дата разработки: июль 2026

1. Введение

Область применения

Методика применяется руководителем при входе в новую роль и в ситуациях, где нужно быстро понять «правила игры» команды:

- предварительный аудит новой команды или подразделения в первые дни работы;
- сопровождение слияний и поглощений, объединение разнородных коллективов;
- подготовка руководителя к управлению разносторонними командами;
- выбор характера первых управленческих решений (жестко/мягко, менять/опираться).

Цели и задачи

Цель — за один рабочий день определить доминирующий тип организационной культуры команды и выработать адекватную ему модель лидерского поведения.

Задачи:

- перевести «неосязаемую» культуру в измеримые величины (средние баллы по квадрантам);
- определить доминантный тип культуры;
- подобрать паттерн поведения лидера, снижающий сопротивление изменениям.

Основные понятия и термины

- **Модель Шнайдера** — типология организационной культуры по двум измерениям: ориентация (внутри / наружу) и способ действия (контроль / адаптация).
- **Тип культуры** — одна из четырех базовых конфигураций: Control, Competence, Cultivation, Collaboration.
- **Контрольная шкала** — степень упора на формальные правила, иерархию и стабильность.
- **Инновационная шкала** — степень готовности к экспериментам, автономии и динамике.
- **Доминантный квадрант** — тип культуры с максимальным средним баллом.

Структура документа

Документ содержит введение, основную часть из шести последовательных шагов (сбор данных → группировка → расчет → построение матрицы → определение доминанты → верификация), заключение с оценкой эффективности, список источников и приложения (таблица типов культуры, рекомендации по лидерскому поведению, опросник).

2. Основная часть. Алгоритм определения типа культуры

Шаг 1. Сбор данных

Описание. Сбор оценок команды по краткому опроснику из 16 утверждений, распределенных по четырем квадрантам культуры.

Инструкции. Раздайте опросник (Приложение В) и попросите оценить каждое утверждение по шкале от 1 до 5, где 1 — «совершенно не согласен», 5 — «полностью согласен». Опрашивайте анонимно. При отсутствии доступа ко всей команде задайте те же 16 утверждений ключевым сотрудникам в формате 1:1.

Материалы и инструменты. Опросник из 16 утверждений (файл `oprosnik-shneider.xlsx` или бумажный бланк); шкала 1–5.

Критерии оценки результата. Собраны заполненные ответы не менее чем от 60–70% команды либо от всех ключевых сотрудников; в каждом бланке заполнены все 16 позиций.

Шаг 2. Группировка вопросов по квадрантам

Описание. Отнесение 16 утверждений к четырем квадрантам модели — по 4 утверждения на квадрант.

Инструкции. Сгруппируйте ответы по квадрантам:

- **Контроль — внутренняя ориентация** (порядок, стабильность) → Control;
- **Контроль — внешняя ориентация** (целеустремленность, конкуренция) → Competence;
- **Инновация — внутренняя ориентация** (развитие, вовлеченность) → Cultivation;
- **Инновация — внешняя ориентация** (гибкость, риск) → Collaboration.

Материалы и инструменты. Ключ соответствия утверждений квадрантам (встроен в `oprosnik-shneider.xlsx`).

Критерии оценки результата. Каждое из 16 утверждений однозначно отнесено к одному из четырех квадрантов; в каждом квадранте — ровно 4 утверждения.

Шаг 3. Подсчет средних баллов по квадрантам

Описание. Вычисление среднего значения по каждой группе из 4 утверждений.

Инструкции. Для каждого квадранта сложите оценки по его 4 утверждениям и разделите на 4. Получите четыре средних балла — по одному на Control, Competence, Cultivation, Collaboration. При опросе нескольких человек предварительно усредните оценки по каждому утверждению.

Материалы и инструменты. Таблица обработки ответов (Excel-бланк с автоматическим расчетом).

Критерии оценки результата. Получены четыре средних балла в диапазоне 1–5; расчет воспроизводим и проверяем по исходным ответам.

Шаг 4. Построение матрицы

Описание. Нанесение четырех средних значений на систему координат модели Шнайдера («колесо культуры»).

Инструкции. Отложите четыре средних балла на осях модели (ориентация внутрь/наружу × контроль/адаптация). Соедините точки — получится профиль культуры команды.

Материалы и инструменты. Колесо культуры Шнайдера (2 оси × 4 квадранта); шаблон диаграммы в Excel-бланке.

Критерии оценки результата. Построен наглядный профиль; визуально видно соотношение выраженности всех четырех типов.

Шаг 5. Определение доминантного квадранта

Описание. Выявление типа культуры, соответствующего зоне с максимальным средним баллом.

Инструкции. Определите квадрант с наибольшим средним баллом — это доминирующий тип культуры. Зафиксируйте также второй по величине балл: близкие значения означают, что команда живет «на стыке» двух культур, и это учитывается при выборе стратегии.

Материалы и инструменты. Четыре средних балла из Шага 3; таблица типов культуры (Приложение А).

Критерии оценки результата. Доминантный квадрант однозначно определен; отмечены субдоминанты и разрывы между квадрантами.

Шаг 6. Верификация и обсуждение

Описание. Проверка вывода в разговоре с командой — обязательный шаг, без которого цифра остается гипотезой.

Инструкции. Проведите короткое обсуждение результата с ключевыми сотрудниками: совпадает ли расчетная доминанта с их ощущением. Подтвердите или скорректируйте вывод на основании наблюдений и интервью. Обсуждение переводит число в понимание причин.

Материалы и инструменты. Результаты Шагов 3–5; список ключевых сотрудников для беседы.

Критерии оценки результата. Вывод о доминирующем типе культуры подтвержден или обоснованно скорректирован; зафиксированы расхождения между расчетом и восприятием команды.

3. Заключение

Итог. На выходе руководитель получает измеримый профиль культуры команды, доминирующий тип и — через таблицу и рекомендации в приложениях — конкретный паттерн лидерского поведения: как действовать, как говорить и как позиционировать себя.

Оценка эффективности. Методика дает быстрый (замер за один день), дешевый и повторяемый результат, не требующий привлечения внешних консультантов. Ограничения: оценки субъективны, поэтому Шаг 6 (верификация) обязателен; методика показывает «снимок» текущего состояния, но не вектор желаемых изменений — для этого используется OCAI.

Рекомендации по дальнейшему использованию. Проводите повторные замеры раз в полугодие для отслеживания динамики культуры. Для определения направления изменений дополните Шнайдера методикой OCAI. Сверяйте выводы методики с реальными метриками эффективности команды.

4. Список использованных источников

- Schneider W. E. The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work. — Irwin Professional Publishing, 1994.
- Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. — Jossey-Bass, 2011 (для сопоставления типологий).
- Внутренние материалы курса TL50 «Управление ИТ-командами», Aspex Consulting.

5. Приложения

Приложение А. Типы культуры по Шнайдеру

Тип	Ориентация	Ключевые ценности	Краткая характеристика
Control	внутренняя / стабильность	формализованные процессы, роль, предсказуемость	Структурированная среда, четкая иерархия
Competence	внешняя / стабильность	эффективность, цели, результат	Соревновательная атмосфера, внимание к результату
Cultivation	внутренняя / гибкость	развитие, обучение, вовлеченность	Ориентация на рост сотрудников и командное развитие
Collaboration	внешняя / гибкость	адаптивность, инновации, клиентоориентированность	Динамика, эксперименты, гибкие команды

Приложение Б. Рекомендации по лидерскому поведению

Тип Control (внутренняя ориентация + контроль)

Что делать:

- Установить четкие регламенты и инструкции (при вводе нового процесса — подробный чек-лист с шагами и дедлайнами).

- Вести регулярные аудиты выполнения стандартов (ежемесячно проверять 5 основных KPI по качеству).
- Проводить ежедневные статус-миты с фиксированием статуса «зеленый/желтый/красный».
- Разработать шаблоны отчетности и контролировать их использование.
- Внедрить систему эскалаций при критических отклонениях (просрочка >3 дней — подключение руководства).

Чего не делать:

- Не оставлять процедуры «на совести» сотрудников (правила устно и по памяти).
- Не избегать регулярных проверок (аудит раз в квартал вместо ежемесячного).
- Не допускать повышения уровня свободных интерпретаций регламента без оформления.
- Не тормозить работу из-за мелких несоответствий.
- Не масштабировать хаос: не вводить новые правила без снятия устаревших.

Тип Competence (внешняя ориентация + контроль)

Что делать:

- Ставить амбициозные, но достижимые квартальные цели с контрольными точками.
- Организовывать внутренние соревнования по показателям.
- Публично отмечать лучших сотрудников (еженедельный рейтинг топ-5 по KPI).
- Внедрять прозрачные метрики эффективности (табло показателей по проектам).
- Придерживаться принципа «результат важнее процессов».

Чего не делать:

- Не давать безликих задач без четких цифр и сроков.
- Не игнорировать слабые результаты без обратной связи.
- Не поощрять пассивное участие.
- Не переносить ответственность на других (внешних подрядчиков) без анализа.
- Не сдерживать здоровую конкуренцию жесткими рамками.

Тип Cultivation (внутренняя ориентация + гибкость)

Что делать:

- Инвестировать в программы обучения и мастер-классы.
- Назначать наставников для новичков.
- Поощрять обмен знаниями внутри команды («brown bag» встречи).
- Включать личные цели развития в плановые интервью.
- Отмечать личные успехи в развитии (сертификаты за освоение инструментов).

Чего не делать:

- Не фокусироваться только на краткосрочных метриках в ущерб обучению.
- Не микроменеджить рост сотрудников.
- Не подавлять инициативу мелкими правилами.
- Не игнорировать личный вклад в развитие команды.
- Не блокировать доступ к ресурсам для развития под предлогом «экономии».

Тип Collaboration (внешняя ориентация + гибкость)

Что делать:

- Проводить кросс-функциональные хакатоны.
- Делать упор на быструю обратную связь клиентов.
- Давать автономию при принятии решений.
- Поощрять эксперименты с минимальными затратами («день инноваций»).
- Стимулировать обмен идеями между подразделениями.

Чего не делать:

- Не вводить жесткие процедуры согласования для каждого действия.
- Не откладывать решения ради полного консенсуса.
- Не лишать команды возможности экспериментировать.
- Не игнорировать рыночные сигналы.
- Не ограничивать доступ к клиентским данным.

Приложение В. Опросник

Опросник состоит из 16 утверждений (по 4 на каждый квадрант), оцениваемых по шкале 1–5. Готовый бланк с автоматическим расчетом доминанты — в файле `oprosnik-shneider.xlsx`. Порядок работы с опросником описан в Шагах 1–3 основной части.