

**Карпова Наталья Семеновна**

заведующий отделом

**Рыбакова Людмила Петровна**

ЭКОНОМИСТ

ФГБУ «НИИ статистики Росстата»

г. Москва

## **САМООЦЕНКА НА ОСНОВЕ АНКЕТИРОВАНИЯ КАК ОДИН ИЗ МЕХАНИЗМОВ ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО ОБСЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

***Аннотация:** в статье рассматриваются вопросы применения самооценки на основе анкетирования сотрудников в качестве одного из методов сбора данных в организациях с целью выработки политики и определения перечня мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов. Отражено, что для улучшения качества организации и проведения самооценки, представляется целесообразным применение в организации не разовых (единичных), а систематических и регулярных мероприятий, базирующихся на положениях профильных международных стандартов и методов. Итогом любого анкетирования должна стать подготовка внутреннего документа, содержащего план действий по улучшению бизнес-процессов организаций с учетом активного вовлечения в программные мероприятия всех (или части большинства) специалистов, принимающих активное участие в анкетировании.*

***Ключевые слова:** самооценка, анкетирование, качество, бизнес-процесс, статистика, мониторинг, обследование, организация, международные стандарты, показатель.*

Деятельность любой организация представляет собой совокупность бизнес-процессов, в которую вовлечено множество ресурсов, проходящих преобразова-

ния (трансформации) для получения итогового конечного продукта/услуги, производимого данным юридическим лицом и отвечающего требованиям их потребителей [1; 2]. В этой связи для каждой организации представляется важным решение вопросов по обеспечению качества конечного продукта, включая выявление допущенных в производстве ошибок и разработку методов их устранения, а также определение новых возможных «точек роста».

В настоящее время разработано достаточно большее количество инструментов по анализу процессов производства, среди которых помимо традиционных Business Process Model and Notation (BPMN), Value Stream Mapping (VSM), Root Cause Analysis (RCA), Process Mining, Lean Process Analysis, Бенчмаркинг-анализ и др., выделяется самооценка качества, проводимая методом анкетирования сотрудников [3–5]. Реализация анкетирования с учетом квалификации сотрудников позволяет установить определенный доверительный контакт между сотрудниками организации и руководством, выявить, как отмечалось ранее, «узкие места», а также открыть «новые» возможные перспективные горизонты для развития компании.

На первичном этапе разработки анкеты необходимо правильно определить цели и задачи, а также направления последующего применения полученных результатов опроса [6; 7]. В данном случае важно понимать, насколько обозначенные результаты можно интегрировать в действующую корпоративную статистику данных и (или) в последующем распространить в качестве определенного «эталона» (с позиции организации обследования и организации сбора данных) на аналогичные юридические лица, например, входящие в определенные ассоциации (или отдельный сектор экономики в целом (по виду (-ам) экономической деятельности)). Кроме того, любая анкета – конкретный инструмент, обеспечивающий получение определенных знаний о внутренней, а также (при необходимости) внешней среде организации (отношении к ней сотрудников). Фактически, на уровне организации для изучения ее бизнес-процессов могут применяться как «универсальные» варианты анкет, призванные оценить в целом развитие организации и ее системы, так и адресные, направленные на выявление «глубинных» проблем развития тех или иных направлений компании. При этом может быть

разработана «единая» анкета, включающая стандартный набор вопросов, характерный для всех сотрудников организации, и профильные приложения, ориентированные на отдельные бизнес-процессы, представленные в компании.

При разработке анкеты, как отмечается в [6; 7], представляется необходимым соблюдать определенные правила/требования, обеспечивающие достижение поставленных целей при реализации.

1. *Четкость дизайна опроса*, означающая:

- корректность подбора вопроса по проблематике опроса;
- аффилированность вопросов с разделами анкеты;
- минимизацию фактора субъективности при разработке вопросов, включаемых в анкету;
- исключение «двоякости» в интерпретации формулировок вопросов;
- готовность со стороны специалистов организации к правильному пониманию применяемых в анкете формулировок и терминов. Это означает, что обозначенные формулировки должны соответствовать положениям внутренней документации, описывающей бизнес-процессы организации.

2. *Лаконичность будущей анкеты и опроса в целом*, предполагающая выработку определенной стратегии в части:

- компоновки вопросов по разделам анкеты, означающее их корректность отнесения к тому или иному тематическому направлению анкеты;
- отсутствие дублирования вопросов – явной повторяемости одних и тех же вопросов в анкете,
- учета нагрузки на респондентов по заполнению анкеты, то есть учет временных интервалов, требуемых респондентам для корректного заполнения анкеты.

3. *Коммуникативность* означающая, что будущая анкета должна корректно передавать через включаемые в нее вопросы все необходимые аспекты опроса. Кроме того, сами вопросы должны в большинстве случаев, как отмечалось ранее в подпункте «1» быть взаимосвязанными с положениями внутренней деятельности организации, с ее показателями/индикаторами.

Для обеспечения коммуникативности представляется целесообразным:

– определение значимости данных, собираемых на основании вопросов, включаемых в анкету, то есть насколько в последующем собранная на основании ответов на тот или иной вопрос информация окажется полезной для последующих подготовки и принятия на ее основе новых управленческих решений;

– выделение второстепенных вопросов, к которым предлагается относить вопросы, ответы на которые позволяют оценить развитие какого-либо направления/процесса/явления/объекта с косвенной стороны. Включение в анкету такого типа вопросов позволяет собрать дополнительные сведения, отражающие отношение профильных специалистов к тому или иному бизнес-процессу, его возможным «узким местам» и (или) в отдельных случаях использоваться для оценки перспективы их развития. Однако при этом также возникают риски формирования субъективных сведений об изучаемом направлении. Для минимизации этих рисков дополнение анкет второстепенными вопросами должно выполняться в определенном приоритетном порядке с учетом поставленных целей.

#### *4. Наличие стратегии в части разработки вопросов для анкеты.*

Обозначенное направление является отчасти продолжением пункта 3, однако предполагает решение задачи, связанной с нахождением определенного баланса между закрытыми и открытыми вопросами в анкете. Под закрытыми вопросами в данном случае подразумеваются такие вопросы, ответы на которые заранее определены и представлены в анкете. Открытые вопросы допускают со стороны пользователя отражение его собственного отношения к той или иной проблематике. Важным в данном случае становится «архитектура» закрытых вопросов, принципы их построения. Представляется нецелесообразным включение «закрытых» вопросов, ориентированных на формат «да»/«нет», так как в большинстве случаев они являются малоинформативными и не позволяют полностью оценить/понять отношение респондента к той или проблематике. В данном случае представляется целесообразным использование шкалы, отражающей уровень развития (выполнения) того или иного процесса/объекта/явления, или возмож-

ного перечня перспективных ответов на вопрос, связанных с изучаемым процессом/объектом/явлением. Также в перечне ответов на закрытые вопросы применяются позицию «другое», в которой респондент может отразить свою собственную точку зрения. Фактически, в данном случае происходит совмещение открытого и закрытого вариантов проведения опросов. Другой, не менее важной чертой анкетирования, является возможность самостоятельного выбора респондентом вопросов для ответа на них. Обозначенная процедура реализуется для того, чтобы изначально учитывать уровень компетентности респондента. Отрицательной стороной такого подхода может являться уклонение от ответа на наиболее важные вопросы. Последнее означает, что разработчик анкеты должен находить определенный баланс между обязательными для ответа и вопросами «на усмотрение» респондента.

#### *5. Учет временных затрат респондентов на заполнение.*

Любая анкета должна иметь определенные временные рамки ее заполнения. На практике в анкеты стараются включать вопросы, которые не требуют автоматизированного сбора данных, включая алгоритмы, построенные на основании искусственного интеллекта, а требуют конкретного осмысления и проработки со стороны респондента на основе его опыта работы по данному направлению. Необходимо отметить, что в большинстве случаев рекомендуемый временной период для заполнения анкеты, включающей не более 30 открытых и закрытых вопросов, варьируется в пределах 20–40 минут. В других случаях (по нашему опыту) на заполнение анкеты с большим объемом вопросов может потребоваться от часа и до нескольких дней. Последнее во многом может быть связано с необходимостью затраты времени на сбор и подготовку информации для ответов на вопросы.

*6. Обеспечение мотивации со стороны респондентов к участию в будущем опросе.* В данном случае в первую очередь можно выделить меры административного характера, когда на уровне организации и (или) ее профильных структурных подразделений принимаются приказы или иные документы регуляторного характера, обязывающие будущих респондентов принимать участие в будущем анкетировании.

ровании. Этот подход изначально предполагает формирование четкости в определении совокупности респондентов. Второй вариант – мотивационный, означающий включение сотрудников, например, во внутренние/внешние программы, связанные с повышением компетенций, навыков посредством посещения мастер-классов, курсов повышения квалификации и иных аналогичных мероприятий. Во многом это может быть связано также с активным развитием на базе крупных организаций корпоративных университетов [8–10]. Другим, не менее важным аспектом обеспечения мотивации является формирование обратной связи, предполагающей, что в последующем по результатам проведенного анкетирования будут созданы профильные команды (рабочие группы), которые будут рассматривать возможность реализации собранных предложений по улучшению бизнес-процессов. Возможно, именно эти новые команды обеспечат в будущем решение вопросов, связанных с реинжинирингом бизнес-процессов организации, их улучшению посредством создания новых, что также может повлиять на определенные преобразования в организационной структуре обследуемой организации.

*7. Применимость результатов.* Любое анкетирование, как отмечалось ранее, должно ориентироваться на достижение определенных конечных результатов. Недостаточно только провести опрос, обобщить данные. Важно изначально понимать уровень интеграции опроса в бизнес-процессы организации с учетом его последующего влияния на внутренние и внешние факторы в организации. Итогами анкетирования для организации в части применения/внедрения результатов может стать:

– уточнение документов, содержащих описания бизнес-процессов организации, создание принципиально новых, включающих функции и задачи, ранее не представленные в организации, и (или) пересмотра текущих с последующим выделением из них новых бизнес-процессов, агрегирующих функции и задачи, способствующих повышению эффективности использования ресурсов, решения иных стратегических задач;

– разработки новых целевых показателей, которые в перспективе могут быть положены во внутрикорпоративную систему для последующего мониторинга результатов развития бизнес-процессов организации. Описание перспективных показателей может проводиться как с учетом международного опыта [11], так и утвержденных отечественных стандартов, например, требованиям ГОСТ Р 71136–2023 [12], а также внутренних правил организации в части описания показателей;

– определение новых подходов к диагностике текущих бизнес-процессов организации;

– совершенствование методик по организации процесса анкетирования, в том числе, для обеспечения «преемственности (сопоставимости)» результатов исследования между собой. Анкетировано должно носить не разовый, а системный характер в организации. Последнее может достигаться посредством применения специализированного программного обеспечения, позволяющего минимизировать затраты ресурсов на сбор и обработку ответов посредством заполнения анкет на основании бумажных носителей;

– распространение культуры анкетирования, проводимой одним юридическим лицом на другие организации, в последующем может обеспечить становление определенного профильного шаблона или стандарта в данном направлении.

В международной практике с учетом специфики поставленных задач в отдельных случаях для организации проведения анкетирования применяют уже готовые решения, адаптируя их под свои бизнес-процессы.

Например:

– проведение комплексной оценки всей организации с акцентом на ее культуру, лидерство и стратегию, при выборе в качестве основы можно выбрать модели самооценки EFQM или Baldrige, их готовые анкеты [13; 14];

– решение задач, связанных с изучением проблем в области операционной эффективности и совершенствовании конкретных процессов, например, в сфере обслуживания клиентов, следует рассмотреть элементы, например, модели CMMI Services [15] и т. д.

Обобщая, необходимо отметить, что самооценка на основе анкетирования является одним из широко распространенных подходов, в рамках которого решаются вопросы, связанные с организацией сбора, обобщения данных о деятельности организации. Важным в данном случае становится применение анкетирования на системной основе как механизма для разработки и принятия управленческих решений, в том числе, путем проведения мероприятий, направленных на улучшение бизнес-процессов организации, разработку новых внутрикорпоративных индикаторов качества выполнения бизнес процессов, которые могут быть полезны и для организаций-партнеров, ассоциаций/союзов и т. д.

### ***Список литературы***

1. Губанов А.Ю. Взаимодействие ресурсов в воспроизводственных процессах / А.Ю. Губанов // Научные труды Института народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2011. – Т. 9. – С. 344–363. EDN OJDTKJ
2. Губанов А.Ю. Об отдельных аспектах формирования альтернативных источников данных для развития системы статистических показателей в научно-технической сфере / А.Ю. Губанов // Наука в инновационном процессе: материалы IV международной научно-практической конференции (Москва, 2025 г.). – М., 2025. – С. 56–66. EDN JMDMSE
3. ТОП-8 методов анализа бизнес-процессов для 2025 года // Listohod: блог [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://listohod.ru/blog/top-8-metodov-analiza-biznes-processov> (дата обращения: 15.01.2026).
4. Анализ процессов организации // 4Brain.ru: образовательная платформа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://4brain.ru/eff-results/analysis.php> (дата обращения: 15.01.2026).
5. «Слушайте» свою компанию: зачем нужен аудит бизнес-процессов // Korus Consulting [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://korusconsulting.ru/infohub/audit-biznes-protsessov/> (дата обращения: 15.01.2026).



6. Best Survey Design Best Practices for Reliable Research Results // TheySaid: blog [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.theysaid.io/blog/survey-design-best-practice> (date of application: 15.01.2026).

7. Best Practices to Maximize Your Results [+ Top Tips] // HubSpot Blog [Electronic resource]. – Access mode: <https://blog.hubspot.com/service/survey-design> (date of application: 15.01.2026).

8. СберУниверситет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sberuniversity.ru/> (дата обращения: 15.01.2026).

9. «Школа экспертов»: «Ростелеком» открыл для партнеров-операторов связи «Онлайн-университет» // ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.company.rt.ru/press/news/d471329/> (дата обращения: 15.01.2026).

10. Корпоративный университет ТМК2U // Трубная металлургическая компания (ТМК) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tmk-group.ru/tmk2u-about-us> (дата обращения: 15.01.2026).

11. Губанов А.Ю. Зарубежный опыт разработки «паспортов качества статистических показателей» / А.Ю. Губанов // Современные тренды управления, экономики и предпринимательства: от теории к практике: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Ульяновск, 2023 г.). – Ульяновск, 2023. – С. 61–65. DOI 10.31483/r-108642. EDN SXAXAI

12. Национальные цели развития, национальные проекты (программы) и государственные программы Российской Федерации. Методики расчета показателей. Общие положения и требования к применяемым при расчетах данным: ГОСТ Р 71136-2023. – Введ. 2024–01–01. – М.: Стандартинформ, 2024. – 21 с.

13. Baldrige Self-Assessment: Seven Ways to Get Started // National Institute of Standards and Technology (NIST) [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.nist.gov/blogs/blogrige/baldrige-self-assessment-seven-ways-get-started> (date of application: 15.01.2026).

14. Comprehensive EFQM Self-Assessment Guide + Free 90-Question Questionnaire // Excellement [Electronic resource]. – Access mode: <https://excellement.com/guide-to-self-assessment-90-questioner/> (date of application: 15.01.2026).

15. CMMI Services // CMMI Institute [Electronic resource]. – Access mode: <https://cmmiinstitute.com/cmml/svc> (date of application: 15.01.2026).