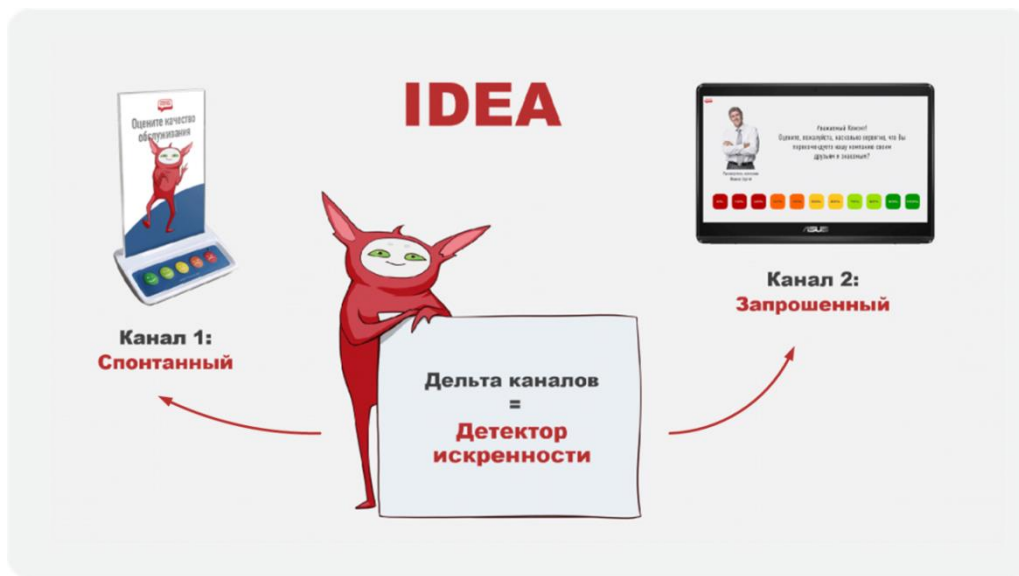


# КОНЦЕПЦИЯ: ИНТЕГРАТИВНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНАЯ ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ АНАЛИТИКА (IDEA)

Integrative Differential Emotional Analytics



1

**Высокий NPS ≠ Лояльность.** Между тем, что клиенты говорят, и тем, что они делают — пропасть. Мы научились её измерять.

## 1. Аннотация

### 1.1. Ограничения традиционных метрик

Традиционные метрики клиентского опыта (NPS, CSAT, CSI и другие) фиксируют то, что клиенты *говорят*, и сталкиваются с двумя системными ограничениями:

- 1. Эффект «вежливой лжи»:** Клиенты склонны давать социально ожидаемые ответы, маскируя реальное отношение под норму или избегая конфликта.
- 2. Слепая зона безразличия:** Большинство клиентов функционально удовлетворены, но эмоционально пусты. Они не уходят и не жалуются, создавая иллюзию стабильности, пока не найдут повод для «тихого оттока».

## 1.2. Двухканальная архитектура IDEA

Концепция **IDEA** дополняет классические опросы, измеряя не только слова, но и **реальный поведенческий отклик**. Методология строится на сравнении двух независимых потоков данных, собираемых агрегатно:

- 1. Канал 1 (Спонтанный):** Фиксирует через Кнопку Лояльности эмоциональный поведенческий отклик клиента (Система 1 по Д. Канеману). Операционные метрики: **ИСО** (Индекс спонтанного одобрения), **ИСН** (Индекс спонтанного негатива).
- 2. Канал 2 (Запрошенный):** В ответ на запрос персонала фиксирует через Кнопку Лояльности рационализированную оценку, отфильтрованную через социальные нормы (Система 2 по Д. Канеману). Операционные метрики: **ИЗО** (Индекс запрошенного одобрения), **ИЗН** (Индекс запрошенного негатива).

Расхождение между этими потоками (дельта) формирует два диагностических индекса: **Индекс Эмоционального Дефицита (ИЭД)** и **Индекс Подавленного Негатива (ИПН)**. Они количественно измеряют разрыв между декларируемым отношением и реальным поведенческим откликом, позволяя отделить искреннюю лояльность от вежливой декларации, а также выявить наличие скрытого напряжения.

2

**Область применения:** Концепция IDEA предназначена для офлайн-бизнеса с прямым контактом «клиент–персонал». Максимальная диагностическая ценность достигается в сегменте утилитарных услуг: медицинские организации, банки, ритейл, ЖКХ, госуслуги, АЗС, логистические пункты выдачи — там, где функциональное качество является нормой, а эмоциональная привязанность становится ключевым дифференциатором.

## 1.3 Многофакторная диагностика в Канале 2

В отличие от спонтанного канала, запрошенная обратная связь позволяет получать не только интегральную оценку воспринимаемого качества, но и оценки по отдельным факторам модели воспринимаемого качества. Это даёт возможность выявлять конкретные драйверы и барьеры сервиса, а не просто фиксировать общую удовлетворенность клиентов.

Для реализации многофакторной диагностики в рамках IDEA KPI оптимально использовать специализированные решения: Твой ТОС, Объединённый Пост Качества.

## 1.4 Ключевое методологическое преимущество

Индексы IDEA обладают свойством **встроенной самодиагностики**. В отличие от традиционных метрик (CSAT, NPS, CSI и других), значения которых для интерпретации требуют сравнения с бенчмарками или информации о динамике, значения Индексов IDEA информативны сами по себе. Даже их разовый замер (например, в рамках экспресс-аудита) позволяет диагностировать системную проблему: высокий ИЭД всегда означает разрыв между вежливостью и лояльностью, а высокий ИПН — наличие скрытого напряжения. Это позволяет получать валидные управленческие инсайты «здесь и сейчас», без необходимости накопления истории данных.

**Примечание о преимственности:** Методология IDEA развивает идеи [Индекса Эмоциональной Поддержки \(ESI/ИПК\)](#), добавляя второй канал сбора данных. Если классический ESI измеряет абсолютный уровень эмоционального отклика через спонтанные оценки, то IDEA фокусируется на расхождении между спонтанными и запрошенными оценками. Это позволяет выявлять «вежливую ложь» и скрытые паттерны лояльности без использования субъективных поправочных коэффициентов.

## 1.5 Операционные модули IDEA: IDEA KPI и IDEA RCA

Для практической реализации методологии IDEA разработаны два специализированных операционных модуля, каждый из которых решает свою задачу на разных уровнях управления качеством:

**IDEA KPI** — модуль для оценки качества работы линейного персонала. Сфокусирован исключительно на Канале 1 (спонтанных реакциях клиентов) и использует два ключевых показателя: **УСО** (Уровень спонтанного отклика) как фильтр валидности данных и **ИСО** (Индекс спонтанного одобрения) как измеримый KPI влияния сотрудника. Нормативное поведение клиентов учитывается через фиксированный базис, что позволяет отделить «вежливый шум» от реального эмоционального отклика. Методика предназначена для быстрого внедрения, регулярного мониторинга и прямой интеграции в системы мотивации.



**[IDEA KPI: Методика оценки работы фронт-персонала на основе концепции IDEA](#)**

**IDEA RCA** (Root Cause Analysis) — модуль для операционной диагностики корневых причин инцидентов. Запускается при фиксации спонтанного негатива в Канале 1 (оценки 1–4) и использует интеграцию с системой аудио- и видеозаписи [SenseRec](#) для объективного анализа. Модель категоризации «4 источника проблемы» (Процесс, Люди, Среда, Ожидания) синхронизирована с факторной моделью Канала 2, что позволяет

верифицировать исследовательскую модель и детализировать агрегатный ИСН на конкретные «узкие места» сервиса.



## IDEA RCA: Операционная диагностика корневых причин инцидентов

### 1.6 Совместное применение IDEA, IDEA KPI и IDEA RCA

Методология IDEA и её операционные модули логически дополняют друг друга, формируя замкнутый цикл управления качеством на трёх уровнях:

- 1. IDEA (стратегический уровень):** Диагностика системных проблем клиентского потока через индексы ИЭД и ИПН. Отвечает на вопрос «Есть ли проблема, и какова её природа?»
- 2. IDEA KPI (операционный уровень):** Оценка влияния конкретного сотрудника на спонтанный отклик клиентов через метрики УСО/ИСО. Отвечает на вопрос: «Кто влияет на метрики и как мотивировать персонал?»
- 3. IDEA RCA (тактический уровень):** Анализ корневых причин конкретных инцидентов через аудио- и видеозаписи. Отвечает на вопрос: «Что именно сломалось и как это исправить системно?»

4

#### Логика совместной работы:

- **IDEA KPI** создаёт измеримый фундамент взаимодействия и обеспечивает прозрачность работы передней линии. Это первый этап внедрения.
- **IDEA RCA** превращает каждый инцидент из «пожара» в источник данных о системных сбоях, замыкая петлю качества.
- **Полная IDEA** подключает запрошенные оценки (Канал 2), поведенческую аналитику и стратегическое проектирование сервисных сценариев.

IDEA KPI даёт операционную точность, IDEA RCA — тактическую глубину, полная IDEA — стратегическую широту. Вместе они образуют единую экосистему управления клиентским опытом, где каждый модуль усиливает диагностическую ценность другого.

## 1.7 IDEA как инструмент валидации NPS, CSI и других клиентских метрик

Традиционные индексы клиентского опыта, включая NPS, CSI, CSAT и другие, опираются на прямые вербальные ответы, которые неизбежно фильтруются через призму социальной желательности, вежливости и когнитивной рационализации. Концепция IDEA преодолевает этот методологический разрыв, встраивая в архитектуру измерения механизм самостоятельной проверки достоверности метрик. Сравнивая уровень спонтанного положительного отклика с запрошенной рациональной оценкой, методика превращает расхождение между каналами из источника статистического шума в точный диагностический сигнал о реальном качестве клиентского опыта.

Суть валидации заключается в сопоставлении двух величин: базового уровня спонтанного одобрения (Канал 1) и доли декларируемого одобрения при прямом обращении к клиенту (Канал 2). Если запрошенная оценка заметно выше спонтанной — это сигнал, что в метрике высока доля «вежливой лояльности» и её прогностическая ценность снижена.

Таким образом, IDEA помогает увидеть, насколько традиционные метрики (NPS, CSI, CSAT и другие) отражают искреннее отношение клиентов, а не просто комфортную декларацию, и принимать управленческие решения с поправкой на этот контекст.

5

## 1.8. Методологическая основа

Архитектура IDEA опирается на теорию дуальной обработки информации (Д. Канеман). Канал 1 измеряет спонтанный лимбический импульс, Канал 2 — рациональную оценку, отфильтрованную префронтальной корой. Дельта между каналами количественно измеряет силу социальной коррекции, превращая когнитивное искажение в точный диагностический инструмент.

**Важно отметить, что IDEA — это не только методология, но и готовая к внедрению технология.** Архитектура двух каналов, алгоритмы расчёта индексов и аппаратно-программная реализация полностью отработаны и масштабируются под задачи различных отраслей. Пример технического решения для медицинской клиники приведён в **Приложении 2**.

## 2. Теоретический фундамент

### 2.1. Типология архетипов поведения в системе IDEA

Клиентский поток в офлайн-сервисе неоднороден. Распределение клиентов по каналам обратной связи формирует пять устойчивых поведенческих паттернов — архетипов. Описание каждого архетипа состоит из трёх блоков:

- **Паттерн в потоке** (что мы видим в данных).
- **Метрическое проявление** (как архетип связан с индексами IDEA).
- **Управленческий смысл** (что делать).

#### 1. Позитивная вовлечённость (Архетип «Адвокат»)

**Ключевая метрика:** ИСО (Индекс спонтанного одобрения).

- **Паттерн в потоке:** Клиенты дают спонтанные положительные оценки в Канале 1.
- **Метрическое проявление:** Формирует значение ИСО. На агрегатном уровне часть оценок может быть обусловлена нормативным поведением, но это не искажает общие тренды.
- **Управленческий смысл:** Закреплять, поощрять, масштабировать успешные практики. Это ядро эмоциональной лояльности.

#### 2. Функциональная удовлетворённость (Архетип «Пассажир»)

**Ключевая метрика:** ИЭД (Индекс эмоционального дефицита).

- **Паттерн в потоке:** Клиенты не дают спонтанных оценок в Канале 1, но при запросе персонала дают положительные ответы в Канале 2.
- **Метрическое проявление:** Формирует положительное расхождение в формуле ИЭД (ИЗО – ИСО). Это зона риска «тихого оттока»: клиент лоялен по инерции, но эмоциональная привязка отсутствует.
- **Управленческий смысл:** Сервис функционален, но не запоминается. Добавить микро-эмоцию на финише контакта для перевода клиента в «Адвоката».

### 3. Отсутствие отклика (Архетип «Молчун»)

**Ключевая метрика:** Уровень отклика Канала 2.

- **Паттерн в потоке:** Клиенты не дают спонтанных оценок в Канале 1 и не отвечают на запрос персонала в Канале 2.
- **Метрическое проявление:** Формирует «молчаливый фон» и снижает общий уровень отклика. *Важно:* отсутствие отклика не равно индифферентности. Причинами могут быть: реальное безразличие, страх выражения негатива, нежелание коммуницировать, личностные особенности (интроверсия), культурные нормы избегания конфронтации или даже банальное «не заметил кнопку».
- **Управленческий смысл:** Упрощать процесс обратной связи, снижать барьеры коммуникации. В сервисах с латентным негативом — работать над психологической безопасностью каналов обратной связи.

#### Оценка доли «Молчунов» в потоке:

Базовая оценка: доля молчунов  $\approx 100\%$  – Уровень отклика Канала 2 (все, к кому обратились, но кто не стал участвовать).

7

Консервативная оценка: доля молчунов  $\approx (100\% - \text{Уровень отклика Канала 2}) - \text{ИСН}$ . Вычитание ИСН необходимо, потому что клиенты, оставившие спонтанный негатив в Канале 1, по методологии исключаются из Канала 2 и не являются молчунами — они уже выразили свою позицию.

**Важно:** Высокая доля молчунов ( $>40\%$ ) — самостоятельный диагностический сигнал: сервис не вызывает у клиентов ни желания хвалить, ни готовности жаловаться. Это зона наибольшего риска «тихого оттока».

### 4. Подавленный негатив (Архетип «Скрытый критик»)

**Ключевая метрика:** ИПН (Индекс подавленного негатива).

- **Паттерн в потоке:** Клиенты не дают спонтанных негативных оценок в Канале 1, но при запросе персонала дают отрицательные ответы в Канале 2.
- **Метрическое проявление:** Формирует положительное расхождение в формуле ИПН ( $\text{ИЗН} - \text{ИСН}$ ). Клиент готов озвучить недовольство при прямом запросе, но не готов фиксировать его спонтанно — из-за социального барьера, страха эскалации или неверия в результат.

- **Управленческий смысл:** Клиент недоволен, но не готов к открытой конфронтации. Требуются анонимные каналы жалоб и аудит атмосферы в точке контакта.

**Поведенческая модель:** Реактивное выражение недовольства. Это не «молчаливый отток», а «отложенный голос» — клиент готов дать обратную связь, если создать безопасный триггер.

**Распространённость:** Характерен для 60–90% недовольных клиентов утилитарных сервисов (ритейл, медицина, госуслуги) и в культурах с высоким избеганием прямой конфронтации.

## 5. Открытый негатив (Архетип «Критик»)

**Ключевая метрика:** ИСН (Индекс спонтанного негатива).

- **Паттерн в потоке:** Клиенты дают спонтанные отрицательные оценки в Канале 1.
- **Метрическое проявление:** Формирует значение ИСН. Высокая доля спонтанных отрицательных оценок — прямой сигнал о системном сбое или остром инциденте.
- **Управленческий смысл:** Операционный сигнал тревоги. Требует немедленной реакции по процедуре Service Recovery до эскалации жалобы во внешние каналы.

8

## Главное

Пять архетипов покрывают весь клиентский поток. Совокупность их долей всегда даёт 100% потока, что позволяет проводить кросс-анализ и выявлять скрытые риски. «Молчун» — наиболее методологически сложный архетип: за фактом отсутствия отклика может стоять как безразличие, так и подавленный негатив. Именно поэтому IDEA требует параллельной работы обоих каналов — только сопоставление Канала 1 и Канала 2 позволяет отделить реального «Молчуна» от «Скрытого критика» и «Пассажира».

## 2.2. Методологический принцип: Агрегатный анализ потока с операционным разделением каналов

Параметр	Описание
Единица анализа	Совокупность клиентов (поток) за выбранный период, а не отдельный клиент. Индексы рассчитываются на агрегированных данных, что обеспечивает статистическую устойчивость и защищает персональные данные.
Принцип разделения каналов	Канал 1 и Канал 2 работают как независимые источники данных. Это разделение необходимо для чистоты измерения: спонтанный отклик (Канал 1) не должен смешиваться с запрошенным (Канал 2), иначе диагностическая ценность расхождения между каналами теряется.
Логика анализа	Мы не определяем состояние каждого отдельного клиента, а <b>выявляем преобладающие паттерны в клиентском потоке</b> . Индексы ИЭД и ИПН рассчитываются путём сравнения двух агрегированных показателей: доли положительных/отрицательных оценок при спонтанном сборе (Канал 1) и при запрошенном сборе (Канал 2). Оба показателя берутся за один отчётный период.
Фильтрация негатива	Клиент, зафиксировавший негатив в Канале 1, из потока Канала 2 исключается. Это запускает процесс управления недовольством (Service Recovery) и предотвращает искажение данных Канала 2.

**Примечание о территориальном разнесении:** Терминалы Канала 1 и Канала 2 должны быть расположены так, чтобы не находиться в прямой видимости друг друга (рекомендуемое расстояние  $\geq 7-10$  метров или визуальная перегородка). Это исключает когнитивный конфликт у клиента и позволяет собирать данные обоих каналов агрегатно за один период. Если территориальное разнесение невозможно — применяется ротация (переключение не чаще 1 раза в сутки).

## 2.3. Нейропсихологическое и поведенческое обоснование

### 1. Дуальная обработка информации

Методология IDEA базируется на модели дуальной обработки информации (Система 1, Система 2, Д. Канеман), адаптированной для диагностики клиентского опыта. Реакция клиента распределяется между двумя независимыми нейронными контурами:

**а. Контур спонтанного отклика (Канал 1): Лимбическая система.** Спонтанное нажатие кнопки активируется без сознательного контроля, минуя префронтальную фильтрацию. Это реакция миндалевидного тела и базальных ганглиев на эмоционально значимый стимул. Такое действие требует преодоления поведенческого порога: только опыт с высокой аффективной валентностью (выраженное одобрение или острый негатив) генерирует достаточный нейрохимический импульс для моторной реакции. Здесь нет места социальной коррекции — фиксируется «сырой» эмоциональный след, не отфильтрованный рационализацией.

**б. Контур декларативного ответа (Канал 2): Префронтальный контроль и учёт социальных норм.** Прямой вопрос персонала активирует дорсолатеральную и вентромедиальную префронтальную кору. Эти зоны отвечают за когнитивный контроль, оценку социальных норм и подавление импульсивных реакций (механизм ингибиторного контроля). В ответ на запрос мозг автоматически запускает процесс подстройки под ожидаемый сценарий (эффект социальной желательности) и снижения когнитивного диссонанса. Клиент не искажает оценку осознанно — его нейронная архитектура фильтрует первичную эмоцию через призму «приличия», избегания конфликта или привычного сценария взаимодействия.

10

## 2. Диагностическая ценность расхождения (дельта каналов)

Разница между агрегатными показателями Канала 1 и Канала 2 отражает силу префронтального торможения лимбического импульса:

- а. Высокий ИЭД** сигнализирует о доминировании социальной нормы над искренним аффектом: сервис функционален, но не вызывает нейрохимического подкрепления (отсутствует «эмоциональный якорь», формирующий привычку возвращаться).
- б. Высокий ИПН** указывает на конфликт между внутренним дискомфортом и внешним поведенческим контролем: клиент подавляет негативный импульс в моменте, но при прямом запросе префронтальная кора «разрешает» вербализацию проблемы.

## Методологический вывод (Ноу-Хау IDEA):

Расхождение между каналами — не статистический шум, а объективный маркер наличия нейронного фильтра. IDEA использует эту дельту как встроенный детектор искренности: чем меньше разрыв между спонтанным и запрошенным поведением, тем слабее префронтальная коррекция и тем выше вероятность, что декларируемое отношение совпадает с реальным поведенческим паттерном.

Это позволяет **диагностировать истинную эмоциональную привязанность** или скрытое напряжение «здесь и сейчас», без опоры на субъективные поправочные коэффициенты, долгосрочные бенчмарки или ретроспективные опросы.

### 3. Фактор искажения: нормативное поведение в Канале 1

В методологии IDEA «нормативное поведение» (спонтанное нажатие «зеленой» кнопки по привычке или социальной инерции, без реального эмоционального импульса) выступает как фактор искажения. Это автоматическое действие, управляемое базальными ганглиями, а не лимбической системой: лимбический контур остаётся нейтральным, аффективного подкрепления не происходит.

11

- а. Механизм влияния:** Поскольку такие действия математически увеличивают Индекс спонтанного одобрения (ИСО), они искусственно **снижают значение Индекса Эмоционального Дефицита (ИЭД)**.
- б. Почему это опасно:** Низкий ИЭД интерпретируется как «Высокий эмоциональный отклик» (успех). Нормативное поведение создает ложный сигнал благополучия, маскируя реальное безразличие клиентов. Сервис получает «зеленый свет» по метрикам, в то время как лояльность остается пустой и уязвимой (риск «тихого оттока» при появлении конкурента). IDEA требует учета этого фактора, чтобы не принять социальный автоматизм за искреннюю привязанность.

## 2.4. Область применения и отраслевая специфика

Концепция **IDEA** демонстрирует максимальную диагностическую ценность в сегменте **утилитарных услуг** (клиники, банки, ритейл, ЖКХ, госуслуги, АЗС). В этой категории клиентский опыт строится вокруг решения задачи, а не получения эмоций, что создает специфическую аналитическую слепую зону:

1. Доминирует функциональная удовлетворенность без эмоциональной привязки.
2. Высокий риск «тихого оттока»: клиенты не оставляют жалоб, но постепенно мигрируют к конкурентам.
3. Традиционные опросы (NPS, CSAT) часто фиксируют «вежливую норму», маскирующую реальное положение дел.

Для **гедонистических услуг** (рестораны, спа-центры, индустрия развлечений, туризм) методология играет вспомогательную роль. В этих отраслях эмоциональный отклик является базовым ожиданием клиента, а не дифференциатором. IDEA здесь полезна преимущественно для раннего выявления подавленного негатива (ИПН) при сбоях в сервисе, но менее критична для диагностики дефицита вовлеченности.

## Отраслевое правило:

*Чем выше базовый уровень функциональной удовлетворенности и ниже эмоциональная вовлеченность в вашей отрасли, тем выше диагностическая ценность IDEA. В секторе утилитарных услуг методология превращает «серый шум» клиентского безразличия — ранее невидимый для традиционных метрик — в диагностируемый управленческий сигнал.*

12

**Особый случай — медицинские организации (регистратуры, поликлиники, частные клиники).** Здесь сходятся три критических фактора, делающие IDEA не просто полезной, а стратегически необходимой:

1. **Высокая «маска вежливости»:** Пациенты в уязвимом положении часто скрывают негатив в опросах, опасаясь испортить отношения с персоналом. Это создаёт «иллюзию благополучия» в традиционных метриках.
2. **Эмпатия как дифференциатор:** В утилитарном процессе (запись, документы) именно человеческое отношение становится ключевым фактором лояльности. ИЭД напрямую измеряет дефицит эмпатии: «задачу решили, но человек не почувствовал заботы».
3. **Риск эскалации:** Негатив в регистратуре может быстро перерасти в официальную жалобу или потерю пациента. Спонтанный канал (Канал 1) работает как система раннего предупреждения инцидентов в реальном времени.

## Медицинский инсайт:

В клинике традиционные опросы измеряют, решили ли проблему. IDEA измеряет, почувствовал ли человек заботу. Во втором случае часто кроется основа долгосрочной лояльности пациента.

## 3. Методология сбора данных

### 3.1. Канал 1: Спонтанный

- 1. Инструмент:** Кнопка Лояльности с вопросом типа: «Оцените качество обслуживания» или «Как вам у нас сегодня?».
- 2. Шкала:** 5 вариантов ответа (1–5).
- 3. Условие:** Оценка даётся клиентом спонтанно. Персонал не влияет на выбор, но может реагировать на результат после фиксации оценки.
- 4. База расчёта:** Общее количество уникальных клиентов (визитов) за период (N).
- 5. Метрики:**
  - а. Индекс спонтанного одобрения (ИСО) = Число оценок «5» / N;
  - б. Индекс спонтанного негатива (ИСН) = Число оценок «1–4» / N.
- 6. Пороговые значения для Канала 1:**
  - а. Одобрение: только оценка «5»;
  - б. Негатив: оценки от «1» до «4».

**Примечание 1:** Формулировка вопроса в Канале 1 напрямую влияет на уровень отклика клиентов. В сервисах с латентным негативом (ЖКХ, налоговые инспекции) критически важно использовать психологически безопасные формулировки — например, «У вас сегодня удачный день?». Такие вопросы повышают уровень отклика среди негативно настроенных клиентов, которые склонны избегать прямых конфликтов и не хотят «обвинять организацию». В сервисах с нейтральным эмоциональным фоном (банки, ритейл) формулировка менее критична и выбирается под конкретную управленческую задачу: оценка качества работы персонала («Оцените качество обслуживания») или восприятие процессов в целом («Как вам у нас сегодня?»).

**Примечание 2:** Дизайн Кнопки Лояльности (терминала Канала 1) должен соответствовать гедонистическому принципу — фундаментальному закону нейробиологии, согласно которому человек стремится взаимодействовать только с

тем, что вызывает позитивные эмоции. Если Кнопка Лояльности не вызывает никакого эмоционального отклика, клиент пройдёт мимо, независимо от формулировки вопроса.

## 3.2. Канал 2: Запрошенный

1. **Инструмент:** Кнопка Лояльности. Персонал, закончив обслуживание, обращается к клиенту с просьбой оставить обратную связь, показывая на терминал.
2. **Условие:** Терминал Канала 2 должен быть территориально разнесён с терминалом Канала 1 ( $\geq 7-10$  м) или работать в режиме ротации. **Клиенты, зафиксировавшие негатив в Канале 1, в опрос Канала 2 не приглашаются.**
3. **База расчёта:** Количество клиентов, которых персонал попросил оставить обратную связь или пройти опрос ( $N_Q$ ). Рекомендуется охват  $\geq 30\%$  от потока.

### 4. Метрики:

- a. Индекс запрошенного одобрения (ИЗО) = Число положительных оценок /  $N_Q$ ;
- b. Индекс запрошенного негатива (ИЗН) = Число негативных оценок /  $N_Q$ ;
- c. При использовании факторной модели: оценки факторов воспринимаемого качества сервиса.

### 5. Возможные варианты вопросов:

- a. **Вариант А (5-балльный вопрос):** Формулировка: «Оцените качество обслуживания» или «Как вам у нас сегодня?». Шкала: 1–5. Одобрение: только оценка «5». Негатив: оценки от «1» до «3». Оценка «4» исключается из расчёта индексов (буферная зона).
- b. **Вариант В (Ключевой вопрос NPS):** Формулировка: «Оцените вероятность рекомендации нас друзьям или коллегам по шкале от 0 до 10». Шкала: 0–10. Одобрение: только оценка «10» (100%). Негатив: оценки от «0» до «8» (0–80%). Оценка «9» исключается из расчёта индексов (буферная зона).

**Примечание 1:** Выбор варианта вопроса для Канала 2 (А или В) определяется задачами проекта. Вариант В (NPS) позволяет одновременно рассчитывать как метрики IDEA, так и классический индекс лояльности, сохраняя при этом строгость диагностики за счёт асимметричных порогов. При использовании Варианта В следует помнить, что порог

негатива (0–8) отличается от классического NPS (0–6) — это сделано намеренно для обеспечения сопоставимости с жёстким порогом Канала 1.

## 4. Ключевые метрики (KPI)

### 4.1. Базовые показатели каналов

Для корректного расчёта индексов вводятся четыре операционные метрики. Обратите внимание на разные базы расчёта, что методологически критично для агрегатного подхода:

1. **Канал 1 (Спонтанный):** База = N (общий поток визитов)

- Индекс спонтанного одобрения (ИСО)
- Индекс спонтанного негатива (ИСН)

2. **Канал 2 (Запрошенный):** База =  $N_Q$  (клиенты, к которым обратились с просьбой ответить на вопрос)

- Индекс запрошенного одобрения (ИЗО)
- Индекс запрошенного негатива (ИЗН)

15

### 4.2. Индекс Эмоционального Дефицита (ИЭД)

Показывает разрыв между декларируемым благополучием (при запросе) и реальным эмоциональным импульсом (без запроса). Зона риска «тихого оттока».

$$\text{ИЭД} = \text{ИЗО} - \text{ИСО}$$

Значение	Интерпретация
< 25%	Высокий эмоциональный отклик. Значительная часть довольных клиентов проявляет спонтанную активность.

Значение	Интерпретация
30 – 50%	Норма для утилитарных услуг. Клиенты довольны, но сервис не запоминается.
> 70%	Сервис стал «конвейером». Клиенты вежливы, но безразличны. Высокий риск ухода к конкуренту.

### 4.3. Индекс Подавленного Негатива (ИПН)

Показывает скрытое напряжение или влияние внешних факторов. Формируется за счёт разницы между готовностью озвучить проблему при запросе и нежеланием фиксировать её спонтанно.

$$\text{ИПН} = \text{ИЗН} - \text{ИСН}$$

16

Значение	Интерпретация
≤ 0%	<b>«Прозрачный негатив»:</b> нет барьеров для выражения недовольства. Клиенты либо довольны, либо честно сигнализируют о проблемах. Сервис стабилен ИЛИ доверие к обратной связи высокое.
30 – 50%	<b>«Умеренная сдержанность»:</b> норма для утилитарных услуг. Клиенты не считают мелкие неудобства достойными спонтанной жалобы, но честно отвечают на прямой вопрос. Мониторить тренд: рост → сигнал к действию.
> 70%	<b>«Подавленный негатив»:</b> красный флаг. Клиенты боятся или не верят в эффективность спонтанной жалобы. Риск эскалации (соцсети, официальные жалобы) или «тихого оттока». Требуются анонимные каналы и аудит атмосферы.

## 4.4. Контекстуальная диагностика: приоритет метрик в зависимости от эмоционального фона

ИЭД и ИПН — не равнозначные метрики. Их диагностическая ценность зависит от **эмоционального фона** сервиса — того базового состояния, с которым клиент приходит в организацию. Понимание этого контекста позволяет фокусировать управленческие усилия на наиболее критичной зоне риска.

### 1. Нейтральный/позитивный эмоциональный фон (премиальный ритейл, банки, отели, телеком)

**Ключевая метрика: ИЭД (Индекс Эмоционального Дефицита)**

В сервисах, где клиент приходит с нейтральным или позитивным ожиданием, он по умолчанию готов к одобрению (ИЗО высокий). Если при этом ИСО низкий, это означает, что сервис **не создаёт реального эмоционального импульса**, хотя формально всё "нормально". Клиент уходит с ощущением "ну, нормально", а не "вау".

**Зона риска:** «Тихий отток». Клиент не жалуется, но и не возвращается, потому что не получил эмоциональной ценности. ИЭД показывает масштаб этого дефицита: чем он выше, тем больше разрыв между формальным качеством и реальным эмоциональным следом.

**Пример:** Банк. Клиент пришёл оформить вклад. Всё прошло быстро, вежливо, профессионально. ИЗО = 75% (при запросе хвалят — всё хорошо). ИСО = 12% (спонтанно одобряют только 12%). ИЭД = 63%. Сервис работает хорошо, но не создаёт ВАУ-эффекта — клиент не получает эмоциональной ценности, ради которой стоит рекомендовать банк друзьям или выбирать именно его в следующий раз.

### 2. Латентный негатив (ЖКХ, центры обработки претензий)

**Ключевая метрика: ИПН (Индекс Подавленного Негатива)**

В сервисах с хроническим фоновым раздражением клиент **не хочет обвинять организацию спонтанно** (психологическая безопасность, страх эскалации). При прямом запросе он готов озвучить проблему (ИЗН высокое), но спонтанно негатив не фиксирует (ИСН низкое). Это означает, что напряжение "заперто" внутри.

**Зона риска:** Взрывное недовольство. Клиент накапливает негатив, и когда достигает критической точки — "взрывается" жалобой в вышестоящие

инстанции, негативными отзывами в сети и т.п. ИПН показывает масштаб этого "запертого" негатива: чем он выше, тем ближе момент "взрыва".

**Пример:** ЖКХ. Клиент не решил проблему, но спонтанно не нажимает красный (психологическая безопасность). ИЗН = 40% (при запросе жалуются 40%), ИСН = 10% (спонтанно оставляют негатив только 10%). ИПН = 30%. Это означает, что 30% негатива не выходит наружу — это бомба замедленного действия.

### Практическое правило

- **Если ваш сервис — премиальный или нейтральный** (клиент приходит за позитивным опытом), фокусируйтесь на **ИЭД**. Ваша задача — не просто "не раздражать", а создавать эмоциональный след, который заставит клиента возвращаться.
- **Если ваш сервис — утилитарный с латентным негативом** (клиент приходит по необходимости с фоновым раздражением), фокусируйтесь на **ИПН**. Ваша задача — дать клиенту безопасный выход для негатива, чтобы он не накапливался до взрыва.
- **Если вы не уверены в эмоциональном фоне**, измеряйте оба индекса. Тот, который окажется выше, укажет на вашу главную зону риска.

18

## 4.5. Чистый NPS: скорректированная версия индекса лояльности

**Чистый NPS** — это традиционный индекс, скорректированный на влияние социальной желательности.

Поскольку эффект «вежливой лжи» преимущественно завышает долю промоутеров, а доля детракторов остаётся стабильной (клиенты редко скрывают негатив из вежливости), корректировка применяется только к положительной компоненте индекса:

**Чистые промоутеры** = Традиционные промоутеры × (1 – ИЭД / 100)

**Чистый NPS** = Чистые промоутеры – Детракторы

Метрика показывает, какая часть декларативной лояльности подкреплена реальным поведенческим откликом.

**«Чистый NPS» предпочтительнее как целевой показатель, когда:**

- Принимаете решения об инвестициях в удержание клиентов (фокус на тех, чья лояльность подтверждена действием);
- Формируете KPI для мотивации фронт-персонала (чтобы поощрять создание искреннего опыта, а не «вежливую» оценку);
- Сравниваете эффективность точек/регионов с разными культурными нормами «вежливости»;
- Прогнозируете поведенческие метрики (LTV, частота визитов, сарафанное радио);
- ИЭД > +30 п.п. — значительная доля декларируемой лояльности обусловлена социальной нормой.

### **Традиционный NPS остаётся предпочтительным, когда:**

- Проводите бенчмаркинг относительно отраслевых стандартов;
- Работаете в гедонистических отраслях, где эмоциональная вовлечённость — базовое ожидание клиента.

В оперативной аналитике рекомендуется отображать оба показателя с кратким пояснением расхождения — это повышает прозрачность и управленческую ценность метрик.

19

## **5. Правила применения и ограничения**

- 1. Валидация через поведение:** Индексы ИЭД и ИПН должны коррелировать с поведенческими данными (Retention, LTV, частота визитов). Рост ИЭД при падении удержания подтверждает гипотезу «тихого оттока».
- 2. Ротация вопросов:** Чередуйте базовую формулировку («Как вам у нас сегодня?») с другими нейтральными вопросами для сохранения эффекта новизны и снижения привыкания к стимулу.
- 3. «Датчик дыма» vs «Термометр»:** Канал 1 (спонтанный) реагирует только на сильные эмоции. Канал 2 (запрошенный) показывает общую температуру фона. Анализ расхождения диагностирует уровень эмоционального иммунитета потока.
- 4. Валидация полярности:** Индексы работают только при разделённом учёте положительных и негативных оценок. Агрегация кнопок в «общую

активность» запрещена, так как уничтожает диагностическую ценность расхождения.

**5. Требования к выборке:** Минимальный объём потока (N) — 100 визитов за период. Рекомендуемый охват опросом (Канал 2) —  $\geq 30\%$  от N. Период агрегации — не менее недели для сглаживания дневных колебаний.

## 6. Управленческие действия:

- a. При росте ИЭД  $> 30\%$ : внедрять микро-эмоции на финише контакта, обучать персонал персонализации.
- b. При росте ИПН  $> 25\%$ : запускать аудит атмосферы в точке контакта, внедрять анонимные каналы для детализации проблем.

**7. IDEA в системе метрик:** Используйте IDEA не вместо, а как диагностический слой поверх NPS, CSAT и CSI. Когда традиционные метрики перестают объяснять поведение клиентов и терять корреляцию с реальными действиями (удержанием, частотой визитов, сарафанным радио), IDEA помогает определить истинные причины расхождения. Она чётко показывает: скрывается ли за стабильными оценками «вежливая ложь» или проблема кроется в реальном операционном сбое, который декларативные опросы не фиксируют.

**8. Учёт нормативного шума (Коэффициент  $K_{\min}$ ):** Для повышения релевантности ИСО и ИЭД вводится поправочный коэффициент  $K_{\min}$ , компенсирующий долю клиентов, склонных к спонтанному одобрению независимо от качества сервиса.

- a. Стартовое значение: 3–5% от общего потока (N) — консервативная оценка для утилитарных сервисов.
- b. Коррекция:  $\text{ИСО}_{\text{corr}} = \max(\text{ИСО} - K_{\min}; 0)$
- c. Расчёт ИЭД:  $\text{ИЭД} = \text{ИЗО} - \text{ИСО}_{\text{corr}}$
- d. Пересмотр: коэффициент уточняется раз в 12-18 месяцев на основе корреляции с поведенческими метриками (Retention, LTV).

## 9. Фильтр репрезентативности Канала 2 (Уровень отклика)

Диагностическая ценность индексов ИЭД и ИПН напрямую зависит от репрезентативности данных Канала 2. Низкий уровень отклика создаёт селективное смещение: в выборку попадают клиенты с выраженной эмоциональной позицией (восторг или раздражение), тогда как

«функционально удовлетворённое большинство» исключается из анализа. Это искажает ИЗО/ИЗН и делает дельту каналов статистически невалидной.

### Пороговые значения уровня отклика Канала 2:

- *< 30%: Не валидно.* Данные Канала 2 не репрезентативны. Расчёт ИЭД и ИПН не производится.
- *30 – 50%: Условно валидно.* Индексы рассчитываются, но интерпретация проводится с поправкой на низкую уверенность.
- *> 50% (рекомендуемый порог  $\geq 60\%$ ):* Валидно. Выборка статистически устойчива. Полная интерпретация по операционным матрицам IDEA. Данные пригодны для управленческих решений, расчёта поправочных коэффициентов и интеграции в системы мотивации.

**Примечание:** IDEA не предназначена для асинхронных каналов (SMS, email). Канал 2 должен работать по принципу «запрос в моменте» (in-the-moment feedback), что обеспечивает естественный уровень отклика 40–70% и сохраняет нейрпсихологическую чистоту префронтального контура.

## 10. Режим работы каналов и разделение потоков данных

21

Канал 1 должен функционировать в непрерывном режиме (как оперативный детектор инцидентов и база для [IDEA KPI](#)). Канал 2 может работать в дискретном (периодическом) режиме. Длительность работы Канала 2 должна обеспечивать статистическую репрезентативность выборки (уровень отклика  $\geq 50\%$ ,  $N \geq 100$  визитов за период). При стабильных условиях сервиса и неизменной целевой аудитории запуск Канала 2 рекомендуется проводить не чаще 1 раза в 3 месяца.

В периоды, когда сбор запрашиваемой обратной связи не ведётся, терминал Канала 2 может быть переключен в режим сбора спонтанной обратной связи (Канал 1) для расширения охвата клиентского потока. Во избежание смешения метрик, программные решения [«Твой ТОС»](#) и [«Объединённый Пост Качества»](#) предусматривают два отдельных режима работы: **«Спонтанная (стихийная) обратная связь»** и **«Репрезентативные опросы»**. Агрегация данных в этих режимах производится отдельно, что сохраняет методологическую чистоту расчёта индексов ИЭД и ИПН.

## 6. Заключение

Концепция **IDEA** меняет парадигму измерения клиентского опыта: от пассивной фиксации декларируемых мнений к активной диагностике поведенческих паттернов.

Традиционные метрики опираются на усредненные оценки, которые часто создают иллюзию благополучия за счет «вежливой лояльности» и социальной нормы. IDEA вскрывает реальную структуру клиентского потока, превращая разницу между «словами» (Канал 2) и «делом» (Канал 1) в главный диагностический инструмент.

Это переход от констатации уровня удовлетворенности к выявлению скрытых рисков: тихого оттока индифферентных клиентов и подавленного негатива. В условиях, когда функциональное качество становится гигиеническим фактором рынка, единственное конкурентное преимущество — способность сервиса вызывать искренний поведенческий отклик.

Индекс Эмоционального Дефицита позволяет увидеть эту способность в реальном времени, отсекая маску вежливости и измеряя реальный уровень эмоциональной привязки.

22

### Ключевой инсайт:

*Положительная оценка по запросу или декларация готовности рекомендовать часто отражают лишь вежливость или социальную норму. Истинная лояльность подтверждается только спонтанным действием (Система 1 по Д. Канеману)— когда клиент сам, без внешнего запроса, готов отметить ваш сервис.*

## Приложение 1

### Операционная матрица интерпретации показателей спонтанного Канала 1

Методология IDEA предписывает рассматривать метрики спонтанного канала (**ИСО** и **ИСН**) как независимые диагностические сигналы. Их абсолютные значения обладают ограниченной информативностью из-за системных искажений: нормативного поведения (завышает **ИСО**) и префронтального торможения (занижает **ИСН**). Диагностическая глубина раскрывается только при кросс-анализе с индексами расхождения (ИЭД и ИПН), которые выступают контекстными фильтрами, объясняющими природу «шума».

Настоящее приложение содержит готовые матрицы для оперативной интерпретации получаемых данных, дополненные конкретными рекомендациями по управленческим действиям для каждой диагностической ситуации.

**Предварительный фильтр перед использованием матриц:** Если уровень отклика Канала 2 < 50%, результаты таблиц 1 и 2 носят *ориентировочный характер*. При отклике < 30% матрицы не применяются.

23

### Таблица 1. Диагностическая матрица: ИСО (спонтанное одобрение) × ИЭД (эмоциональный дефицит)

Уровень ИСО	Уровень ИЭД	Диагностический вывод	Рекомендация
Низкий (< 5%)	Низкий (< 25%)	Транзакционная среда. Клиенты не проявляют эмоционального отклика, но и не маскируют равнодушие. Сервис воспринимается как утилитар.	Оптимизировать системные условия обслуживания, чтобы создать естественную среду для эмоционального отклика.

Уровень ИСО	Уровень ИЭД	Диагностический вывод	Рекомендация
<b>Низкий (&lt; 5%)</b>	<b>Высокий (&gt; 70%)</b>	Зона «тихого оттока». Функциональная удовлетворённость при полном эмоциональном вакууме. Иллюзия стабильности.	Срочно внедрить триггеры эмоциональной привязки (персонализация, забота после визита), не нарушая принцип спонтанности Канала 1.
<b>Умеренный (5 – 10%)</b>	<b>Умеренный (30 – 50%)</b>	Базовая норма для утилитарных услуг. Часть одобрения искренняя, часть обусловлена социальной нормой.	Поддерживать текущий уровень сервиса и отслеживать тренды, масштабируя практики только при устойчивом росте показателей.
<b>Высокий (&gt; 15%)</b>	<b>Низкий (&lt; 25%)</b>	Искренняя лояльность. Клиенты самостоятельно фиксируют одобрение, разрыв с декларацией минимален.	Зафиксировать успешные условия и немедленно масштабировать их на другие смены и точки — это эталон искренней лояльности.
<b>Высокий (&gt; 15%)</b>	<b>Высокий (&gt; 50%)</b>	«Разбавленное одобрение». Высокая спонтанная активность, но значительная доля — нормативное поведение.	Провести сегментный анализ для отделения искреннего одобрения от нормативной вежливости и тиражировать только подтверждённые драйверы лояльности.

## Таблица 2. Диагностическая матрица: ИСН (спонтанный негатив) × ИПН (подавленный негатив)

Уровень ИСН	Уровень ИПН	Диагностический вывод	Рекомендация
Низкий (~ 0%)	Низкий ( $\leq$ 0%)	«Прозрачная среда». Барьеры для выражения недовольства отсутствуют. Кто недоволен — сигнализирует сразу или уходит.	Поддерживать скорость реакции на инциденты и регулярно проводить ретроспективный разбор кейсов для предотвращения повторения.
Низкий (~ 0%)	Высокий (> 70%)	«Подавленное напряжение». Клиенты боятся или не верят в результат спонтанной жалобы, но честно отвечают персоналу. Высокий риск эскалации.	Запустить параллельные анонимные каналы обратной связи и провести аудит атмосферы, чтобы снять барьеры для честной коммуникации.
Умеренный (1–3%)	Умеренный (30–50%)	«Нормальная сдержанность». Мелкие неудобства не фиксируются спонтанно, но озвучиваются по запросу. Скрытый фон напряжения.	Внедрить превентивные системные проверки на этапах с высоким трением, чтобы устранять мелкие неудобства до формирования недовольства.
Высокий (> 3%)	Любой	«Открытый кризис». Массовые спонтанные жалобы перевешивают любые индексы. Система раннего предупреждения сработала.	Немедленно запустить процедуру экстренного реагирования для поиска и устранения корневой причины системного сбоя.

## Главное:

*Матрицы — ваш инструмент для быстрой диагностики. Не ждите, пока недовольные клиенты уйдут молча. Если ИЭД растёт — значит, за вежливостью скрывается безразличие: нужно работать над эмоциональной связью. Если ИПН растёт — значит, клиенты боятся жаловаться сами: нужно снижать барьеры и создавать безопасные каналы. Ваша цель — не «поднять цифры», а понять, что стоит за расхождением между словами и действиями, и действовать системно, не нарушая принцип спонтанности Канала 1.*

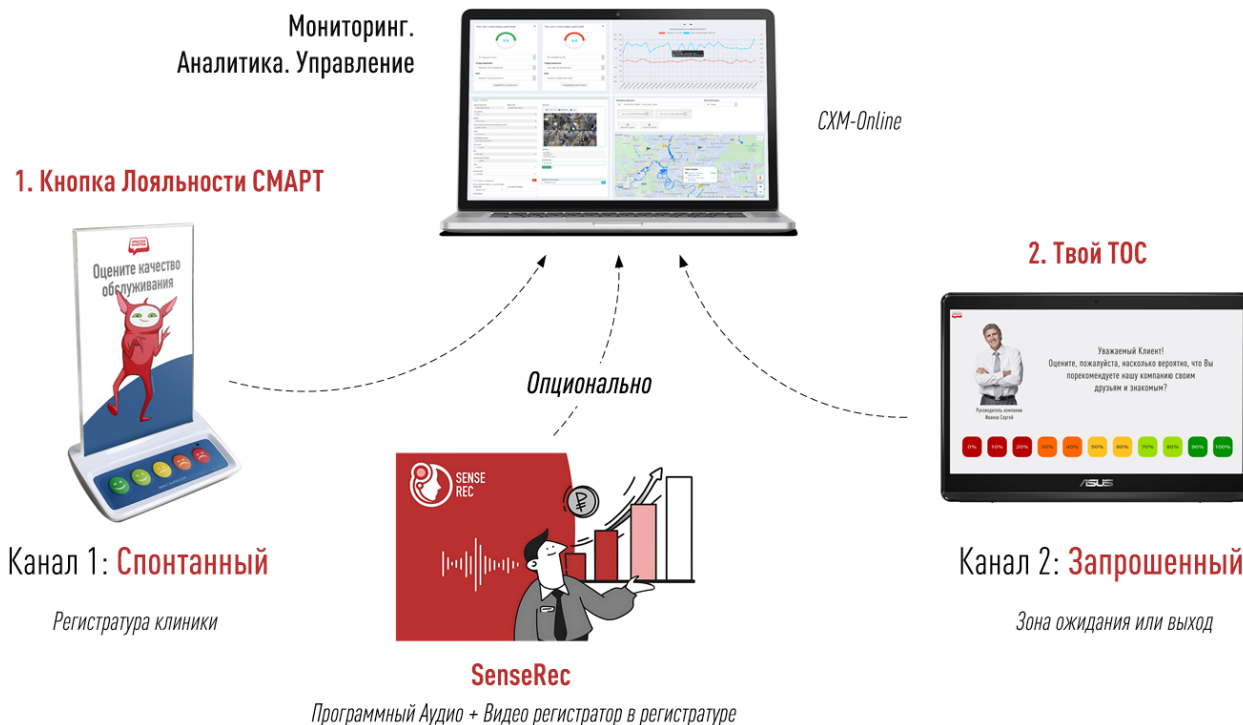
## Приложение 2

# Пример технического решения для медицинской клиники, поддерживающего концепцию IDEA (IDEA Clinic)

Настоящее приложение описывает типовую конфигурацию аппаратно-программного комплекса для внедрения методологии **IDEA в условиях медицинской организации** (поликлиника, частный медицинский центр, стоматология). Конфигурация обеспечивает соблюдение всех методологических требований: территориальное разнесение каналов, фильтрацию негатива, агрегатный сбор данных.

## Аппаратная конфигурация IDEA Clinic

27



## Канал 1 (Спонтанный): Кнопка Лояльности SMART

- **Описание продукта:** <https://911.prolan.ru/price/knopka-loyalnosti-smart.html>
- **Место установки:** Регистратура, непосредственно на стойке администратора, в зоне завершения транзакции.
- **Роль:** Фиксирует спонтанный эмоциональный импульс пациента «здесь и сейчас». База для расчёта ИСО/ИСН.

## Канал 2 (Запрошенный): Универсальный терминал обратной связи «Твой ТОС»

- **Описание продукта:** <https://911.prolan.ru/price/universalnyj-terminal-obratnoj-svyazi.html>
- **Место установки:** Зона ожидания или выход из клиники,  $\geq 7-10$  м от регистратуры или за визуальной перегородкой.
- **Роль:** По просьбе персонала запрос интегральной оценки воспринимаемого качества (вариант: 5-балльная шкала или ключевой вопрос NPS), а также факторной опрос в соответствии с моделью воспринимаемого качества. База для расчёта ИЗО/ИЗН и многофакторной диагностики.

28

## Задачи, решаемые IDEA Clinic

Конфигурация позволяет решить три взаимосвязанные задачи, каждая из которых закрывает свой уровень сервисного взаимодействия:

### 1. Управление недовольством пациентов и анализ корневых причин

Канал 1 (ИСО/ИСН) работает как датчик инцидентов в реальном времени. Спонтанный негатив (оценки 1–4) запускает две процедуры:

- **Service Recovery** — экстренное реагирование на инцидент до эскалации жалобы
- **IDEA RCA** — операционная диагностика корневых причин на основе аудио- и видеозаписей (через интеграцию с [SenseRec](#))

IDEA RCA классифицирует инциденты по модели «4 источника проблемы» (Процесс, Люди, Среда, Ожидания), что позволяет детализировать

агрегатный ИСН на конкретные «узкие места» сервиса. Вместо абстрактного «нужно улучшить сервис» клиника получает точный прицел: «70% негатива генерируется процессами — срочно менять регламент информирования при задержках».



### IDEA RCA: Операционная диагностика корневых причин инцидентов

## 2. Управление качеством работы администратора

На основе метрик УСО/ИСО (см. [«IDEA KPI: Методика оценки работы фронт-персонала на основе концепции IDEA»](#).) Позволяет мотивировать персонал оставлять у пациентов положительный эмоциональный след.

## 3. Диагностика воспринимаемого качества и верификация факторной модели

Через индексы ИЭД/ИПН и факторные опросы Канала 2 выявляет разрыв между «задачу решили» и «человек почувствовал заботу». IDEA RCA выступает инструментом валидации факторной модели Канала 2:

- Если в RCA регулярно фиксируются причины недовольства, для которых в модели Канала 2 нет соответствующих факторов — это сигнал о её неполноте.
- Если оценки по фактору низкие, но RCA не выявляет соответствующих инцидентов — фактор не является критичным барьером.

Это превращает IDEA Clinic из системы мониторинга в механизм постоянной эволюции и улучшения самой системы измерений.

**Важно:** В медицине расхождение между каналами (ИЭД) измеряет не просто «вежливость», а дефицит эмпатии. IDEA Clinic позволяет фиксировать этот показатель и действовать на опережение, замыкая цикл управления качеством: **Детекция (IDEA) → Оценка влияния (IDEA KPI) → Анализ причин (IDEA RCA) → Системное действие → Валидация через IDEA.**