

УДК 004.9

***УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ВНУТРЕННИХ КЛИЕНТОВ ЧЕРЕЗ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИТ-СЕРВИСОВ ПОДДЕРЖКИ***

Кряжева Е. В.

к.псих.н., доцент,

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского,

Калуга, Россия

Качковская Е.В.,

магистрант,

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского,

Калуга, Россия

Аннотация.

В статье рассматривается взаимосвязь качества внутренних ИТ-сервисов поддержки и уровня лояльности сотрудников организации («внутренних клиентов»). Предложена модель управления лояльностью на основе совершенствования процессов Service Desk, SLA и цифровой обратной связи. Выявлены ключевые драйверы удовлетворённости: скорость реакции, персонализация и проактивность. Предложенная модель «Доступность – Преодоление - Эмпатия» может быть тиражирована в организациях любого профиля, имеющих корпоративный Service Desk. Перспективным направлением исследований определено прогнозирование рисков оттока сотрудников на основе анализа журналов заявок методами машинного обучения.

Ключевые слова: лояльность внутренних клиентов, ИТ-сервис поддержки, Service Desk, управление инцидентами, корпоративная культура, ITSM.

***MANAGING INTERNAL CUSTOMER LOYALTY THROUGH
IMPROVING IT SUPPORT SERVICES***

Kryazheva E.V.,

Candidate of Psychology, Associate Professor,

K.E. Tsiolkovsky Kaluga State University,

Kaluga, Russia

Kachkovskaya E.V.,

Master's Student,

K.E. Tsiolkovsky Kaluga State University,

Kaluga, Russia

Annotation.

This article examines the relationship between the quality of internal IT support services and the loyalty level of an organization's employees ("internal customers"). A loyalty management model based on improving Service Desk processes, SLAs, and digital feedback is proposed. Key satisfaction drivers are identified: response speed, personalization, and proactivity. The proposed "Availability - Coping - Empathy" model can be replicated in organizations of any profile that have a corporate Service Desk. Predicting employee attrition risks based on the analysis of request logs using machine learning methods has been identified as a promising research area.

Keywords: internal customer loyalty, IT help desk, service desk, incident management, corporate culture, ITSM.

В условиях цифровой трансформации экономики внутренние ИТ-сервисы поддержки становятся не просто вспомогательной функцией, а ключевым фактором операционной эффективности и удержания персонала. Сотрудник, выступая в роли внутреннего клиента, при низком качестве ИТ-поддержки испытывает фрустрацию, теряет рабочее время и снижает приверженность организации. Традиционные ключевые показатели эффективности ИТ-служб, такие как время закрытия заявки или процент решенных проблем, ориентированы исключительно на процессные метрики и не учитывают

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

эмоциональную составляющую лояльности. Цель данной работы — обосновать подходы к управлению лояльностью внутренних клиентов посредством целенаправленного совершенствования ИТ-сервисов поддержки.

Теоретической базой исследования выступают концепции внутреннего маркетинга (Берри, Грэнрос) и методология ITSM, в частности, библиотека ITIL4 [3]. Однако классические концепции внутреннего маркетинга (Berry, Parasuraman) разрабатывались преимущественно для сервисных подразделений, взаимодействующих с сотрудниками «лицом к лицу» (HR, административные услуги). В контексте ИТ-сервисов, где коммуникация преимущественно цифровая и асинхронная, происходит разрыв между ожиданиями внутреннего клиента и возможностями службы поддержки. Существующие в ITIL4 процессы управления инцидентами и запросами на обслуживание фокусируются на восстановлении сервиса, но не на эмоциональном следе, остающемся у пользователя. Этот теоретический пробел обосновывает необходимость адаптации моделей лояльности к специфике ИТ-сервисов. Анализ существующих подходов к измерению лояльности в цифровой среде позволяет выделить три базовые модели, каждая из которых имеет ограничения применительно к ИТ-сервисам поддержки [1], [3]:

1. Транзакционная модель (Customer Satisfaction Score, CSAT) — оценивает удовлетворённость единичным обращением, но не предсказывает повторные обращения и не чувствительна к кумулятивному эффекту мелких сбоев.

2. Рекомендательная модель (Net Promoter Score, NPS) — фиксирует глобальную лояльность, но не операционализирует конкретные действия Service Desk, которые её повышают или понижают.

3. Модель усилий клиента (Customer Effort Score, CES) — по данным Dixon (2014) даёт наиболее точный прогноз повторных обращений, но в

классическом виде не учитывает скорость реакции — ключевой фактор для внутренней ИТ-поддержки.

Предлагаемая в статье трёхуровневая модель «Доступность – Компетентность – Эмпатия» синтезирует сильные стороны всех трёх подходов: CES используется как операционная метрика качества решения, eNPS — как стратегический индикатор лояльности, а транзакционные метрики (SLA) — как базовый фильтр технологической эффективности [5].

Лояльность внутреннего клиента в контексте ИТ-сервисов определяется как готовность сотрудника продолжать взаимодействие с ИТ-поддержкой и рекомендовать её коллегам, несмотря на возможные технические сбои. Для оценки лояльности мы используем комбинацию двух комплементарных метрик [4]:

– Адаптированный eNPS (Employee Net Promoter Score), который фиксирует общее аттитюдное отношение к ИТ-сервису, но не чувствителен к мелким, но повторяющимся проблемам;

– Customer Effort Score (CES) — метрика, теоретически обоснованная в работах Dixon et al. (Harvard Business Review, 2014) как лучший предиктор повторных обращений. В контексте Service Desk низкие усилия пользователя (CES) коррелируют с лояльностью сильнее, чем высокая удовлетворённость (CSAT). Поэтому в модели управления лояльностью мы вводим CES как операционный индикатор.

Эмпирическая часть исследования проведена в 2024 году на базе компании «Люция», работающей в сфере розничной торговли и насчитывающей 450 сотрудников. Анализировались данные работы Service Desk за шесть месяцев. Результаты первичной диагностики представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Базовые показатели работы ИТ-сервиса поддержки до внедрения изменений.

<i>Показатель</i>	<i>Значение</i>
Среднее время первого ответа (First Response Time), мин	45
Среднее время решения заявки (Resolution Time), дней	2,1

Доля заявок, решённых без эскалации, %	63
Доля повторных обращений по тому же инциденту, %	28

Оценка лояльности по адаптированному eNPS для ИТ-сервиса составила – 12, что соответствует зоне критического риска. В ходе глубинных интервью с сотрудниками выявлены основные деструкторы лояльности: отсутствие прозрачного статуса по заявке (эффект «чёрного ящика»), обезличенные и шаблонные ответы инженеров («перезагрузите компьютер» без предварительной диагностики), а также отсутствие проактивных уведомлений о плановых технических работах. Таким образом, текущая модель ИТ-поддержки оказалась ориентирована на процесс, а не на внутреннего клиента.

Для преодоления выявленных недостатков предлагается трёхуровневая модель управления лояльностью «Доступность – Компетентность – Эмпатия». Первый уровень (Доступность) предполагает внедрение портала самообслуживания с чат-ботом, работающим в круглосуточном режиме, и создание единого канала связи в корпоративном мессенджере вместо закрытых номеров поддержки. Второй уровень (Компетентность) включает обучение инженеров первой линии основам бизнес-процессов компании и внедрение понятных для пользователя категорий SLA с конкретными временными интервалами: например, «зависание 1С – 30 минут», «замена мыши – 2 часа». Третий уровень (Эмпатия и проактивность) предусматривает еженедельную рассылку «ИТ-дайджест» с информацией о решённых проблемах и плановых работах, короткий опрос CES после закрытия каждой заявки, а также двухнедельные встречи ИТ-команды с представителями бизнес-подразделений продолжительностью 15 минут. В качестве цифровой платформы предлагается внедрение Service Desk на базе ITSM-системы (например, SimpleOne или Naumen) с дашбордом ключевых метрик лояльности.

Для верификации предложенной модели был запланирован пилотный проект продолжительностью три месяца в двух отделах общей численностью 80

человек. Ожидаемые изменения ключевых показателей представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Целевые показатели эффективности модели управления лояльностью.

<i>Метрика</i>	<i>Значение до внедрения</i>	<i>Целевое значение после внедрения</i>
eNPS ИТ (адаптированный)	-12	+30
Среднее время решения критических инцидентов, ч	4,2	1,5
Доля заявок, решённых с первого контакта, %	63	85
Потери рабочего времени на ожидание ИТ-поддержки (час/сотр./мес)	2,7	0,8

Экономическая оценка эффекта от роста лояльности основывается на снижении текучести кадров на 5% и повышении производительности труда на 4%. Для компании совокупный ожидаемый экономический эффект составляет около 2,8 млн рублей в год.

В результате проведённого исследования обосновано, что классические технические ключевые показатели эффективности ИТ-сервисов недостаточны для управления лояльностью внутренних клиентов. Предложена трёхфакторная модель «Доступность – Компетентность – Эмпатия», интегрирующая эмоциональные и процессные элементы поддержки. Разработан измеримый подход на основе адаптированного eNPS для ИТ с дополнительным применением шкалы CES. Научная новизна работы заключается в адаптации концепции внутреннего маркетинга к специфике ИТ-сервисов поддержки и в создании метрики лояльности, учитывающей именно усилия пользователя, а не только удовлетворённость. Практическая значимость состоит в том, что предложенная модель может быть тиражирована в любых организациях, имеющих корпоративный ИТ-сервис. Перспективным направлением дальнейших исследований является автоматическое прогнозирование рисков оттока сотрудников на основе анализа журнала заявок Service Desk с применением методов машинного обучения.

Библиографический список:

1. Берри, Л.Л. Отношения в маркетинге услуг / Л.Л. Берри // Российский журнал менеджмента. – 2021. – Т. 19. – № 2. – С. 145–160.
2. Зинченко, А.С. Внутренний клиент в системе ИТ-менеджмента / А.С. Зинченко, Е.В. Петрова // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2024. – № 3. – С. 22–29.
3. Кетова, Н.П. Внутриорганизационная интеграция как эффективное направление развития маркетинга взаимодействия в ИТ-компаниях / Н.П. Кетова, Н.С. Семёнова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 4. – С. 55–64.
4. Кондратьев, В.В. ITSM на практике: от инцидента к лояльности. / В.В. Кондратьев. - СПб.: Питер, 2023. – 248 с.
5. Райхельд Ф. Система NPS: как измерить лояльность сотрудников / Ф. Райхельд // Harvard Business Review (русская версия). – 2023. – № 9. – С. 54–61.