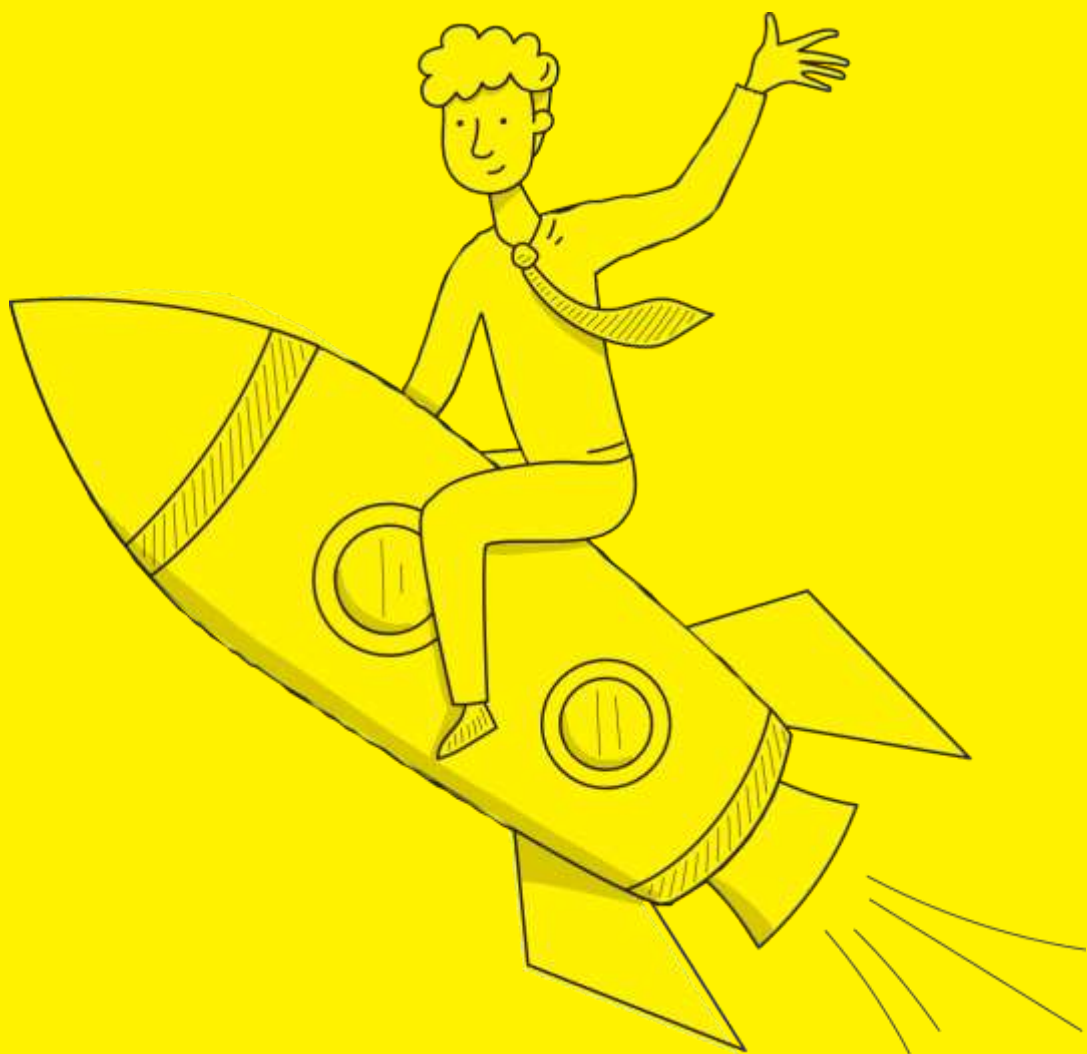


Погружение в СЕРВИС-ДИЗАЙН



ЧТО ТАКОЕ СЕРВИС-ДИЗАЙН?

КАК ВЫГЛЯДИТ ПУТЬ ПРОЕКТА ПО ЭТОЙ МЕТОДОЛОГИИ?



Сервис-дизайн ориентирован на человека

В процессе поиска решения в сервис-дизайне всегда следует отталкиваться от понимания потребностей человека. Почему? Под реальные потребности необходимо находить технологии и создавать решения, которые будут учитывать поведение людей при решении Жизненных ситуаций. Таким образом мы расширяем рамки восприятия проблемы и глубже понимаем контекст. Именно контекст и истории людей — это почва для поиска новых возможностей и настоящей помощи человеку.



Решения сервис-дизайна последовательны

Человек не делит жизнь на части. Сервис-дизайн руководствуется принципом декомпозирования всего пути на ряд самых мелких шагов. Цель такого упражнения — создать целостный опыт, но в то же время по шагам видеть весь путь решения Жизненной ситуации и находить точки, где действительно можно помочь.



Решения сервис-дизайна последовательны

Опыт человека состоит из мелочей. Именно совокупность мелочей составляет то, что мы называем «сервис». Люди называют это сервисом, заботой. Наша задача учесть то, что будет предвосхищать ожидания клиента, не разделяя на важное и незначительное.



Решения сервис-дизайна создаются в сотворчестве

Для создания сервиса необходим целостный взгляд на ситуации, маршруты клиентов в решении их задач. Взгляд должен быть разносторонним. Именно поэтому в команду сервис-дизайна привлекаются люди с разным жизненным опытом и взглядами на жизнь.



Решения основаны на подтверждающем опыте

Подтверждающий опыт сервис — когда мы подразумеваем взаимный обмен между гражданином и государством. Существенную часть данного обмена составляет информация, направленная в обе стороны. Любое обращение со стороны клиента должно иметь быстрый отклик и подтверждение со стороны персонала сервиса — сервис должен быть «говорящим».

КАРТА ЦЕННОСТЕЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНДЫ. ПРИМЕР И ИНСТРУКЦИИ

Карта ценностей и компетенций — это первый шаг к формированию команды для разработки сервиса



Ценности

Это идеи, которые важны для вас и которыми вы будете руководствоваться в работе над разработкой сервиса. Когда вы начинаете совместную работу, ценности лучше обсудить до старта проекта, чтобы синхронизироваться между собой. В любой ценности важен контекст, поэтому коротко расскажите команде, почему это важно для вас.



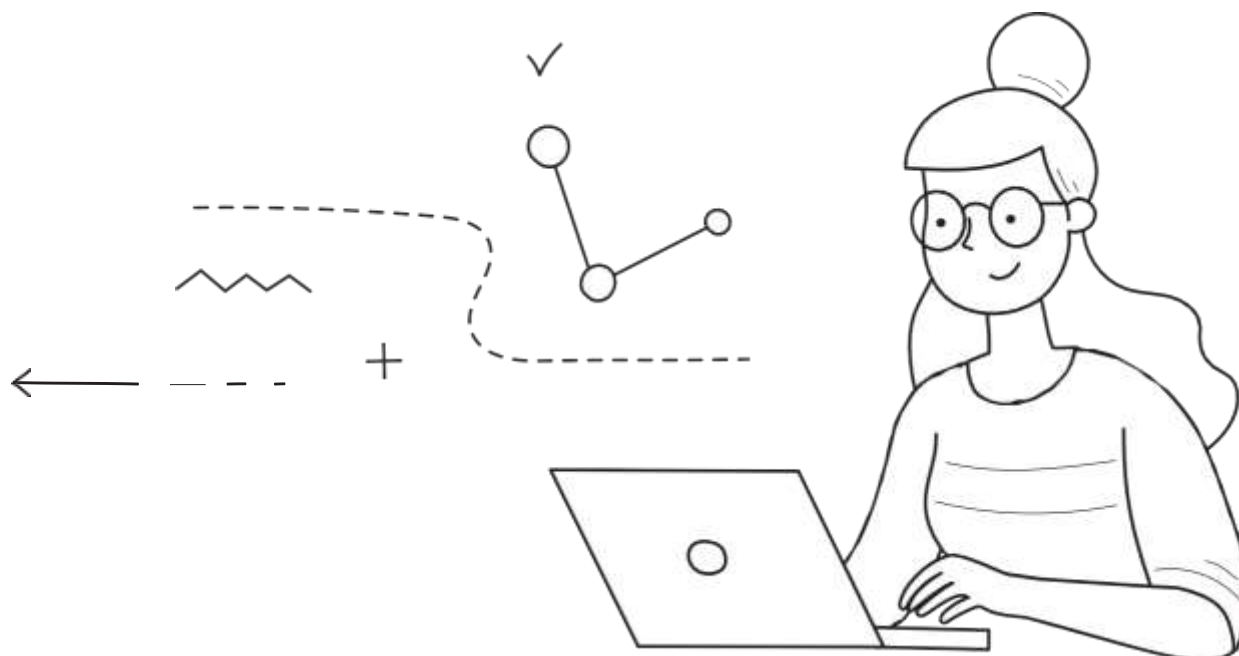
Компетенции

То, в чём вы являетесь профессионалом. Возможно, вы проводили социальные исследования, возможно, были дизайнером, или вы хорошо разбираетесь в структуре органов власти региона. Выпишите все компетенции, которые есть у вашей команды. Так вы сможете понять, чего вам не хватает.



Уязвимости

Это слабые стороны вашей команды, то, в чём может понадобится помощь во время работы. То, что вы сможете решить, благодаря взаимопомощи внутри команды или с привлечением внешней экспертизы.



КАРТА ЦЕННОСТЕЙ

Карта ценностей — это первый шаг к формированию команды для разработки сервиса.

Как работать с шаблоном

Сформулируйте свои личные ответы на вопросы ниже и наклейте на стикерах. Найдите общность и найдите общие ответы на всю вашу команду.

Каковы ваши цели? Зачем вы хотите работать над сервисами?

Чтобы вы хотели изменить в государственном сервисе?
Что важно для вас?

Самое важное для вас как команды. Что вас объединяет?

АНАЛИЗ ЗАДАЧИ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

Что мы знаем на данный момент?

Каждая ситуация происходит не в воздухе, контекст проблемы очень важен для поиска решений. Кто попадает в эту Жизненную ситуацию? При каких обстоятельствах? Что нам нужно решить?

Чего мы не знаем?

Это нормально, что на этом этапе мы многого не знаем. Здесь мы должны понять, какой именно информации не хватает. Ответы на какие вопросы нам предстоит найти?

Кто персонаж? Кто наш клиент?

Для кого мы это делаем? Человек в Жизненной ситуации, кто он? Выпишите всё, что вы знаете на данный момент.

Метрики, по которым мы поймём, что новое решение нивелирует проблему

Это количественные показатели, которые позволяют оценить тестирование будущего решения. Это не только показатели конечного результата, на котором завязана мотивация, но и то, что позволяет договориться, какой результат «достаточно хорош».

Граница задачи (граничные условия)

В каких границах мы можем искать решение?
Что мы можем сделать, а что не можем?
Что нас ограничивает?



В ходе заполнения следующего шаблона вы обнаружите, что вам не хватает данных, чтобы заполнить его корректно. Далее вы будете исследовать этот вопрос подробнее и сможете вернуться к уточнению вашей задачи после.

АНАЛИЗ ЗАДАЧИ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ



↪ Используй большой формат для командной работы

Что мы знаем на данный момент?

Чего мы не знаем?

Кто персонаж? Кто наш клиент?

Граница задачи
(граничные условия)

Что стало триггером ситуации? Как изменилась жизнь человека при наступлении Жизненной ситуации?

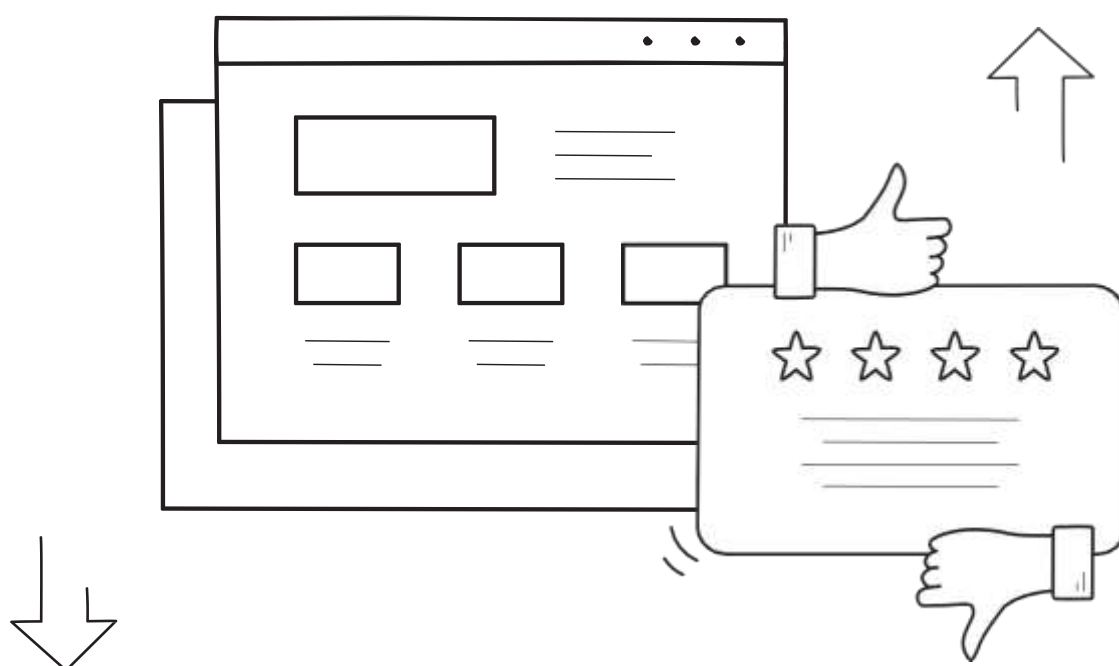
КАРТА СТЕЙКХОЛДЕРОВ. ИНСТРУКЦИЯ

Карта стейкхолдеров — это визуальное или физическое представление различных групп (людей, систем, сервисов и других сущностей), включённых в конкретный сервис.



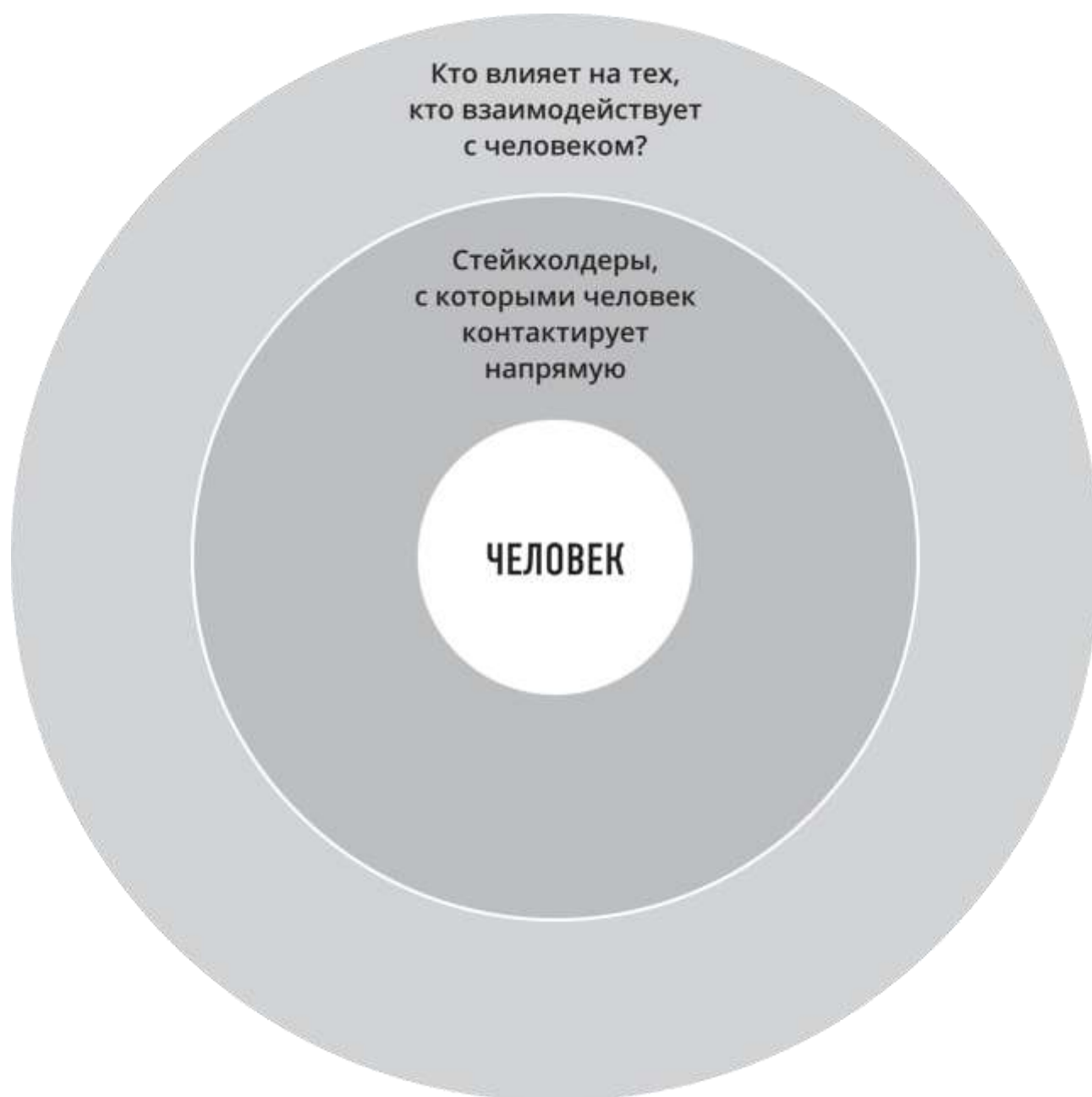
Туда входит широкий круг лиц: от первых лиц регионов до непосредственных работников сервиса.

- Поставьте в центр задачи вашего клиента. Какие задачи он решает? Какие у него есть потребности?
- Составьте список всех групп и людей, которые могут влиять на сервис и опыт участника.
- Приоритизируйте всех участников. Какие из этих участников ближе к клиенту (к ним чаще обращаются) для решения задач, какие дальше; где вы на этой карте?
- Визуализируйте всех участников на карте. Распределите стикеры с их названиями по карте в соответствии с приоритизацией. Те, с кем клиент контактирует чаще, будут ближе к центру.
- Зарисуйте взаимоотношения между участниками с помощью стрелочек: что участники предлагают друг другу. Помните, что обмен обычно бывает двусторонним, поэтому в данном случае понадобятся двусторонние стрелки.



КАРТА СТЕЙКХОЛДЕРОВ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↪ Используй большой формат для командной работы



ПРИМЕРЫ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

- Врач в городской поликлинике
- Главный врач в поликлинике
- Губернатор
- Вы

ВВЕДЕНИЕ

СТАРТ ПРОЕКТА

СБОР ДАННЫХ

АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ И ПОИСК РЕШЕНИЯ

ТЕСТИРОВАНИЕ ИДЕЙ

ПИЛОТИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА



ЗАЧЕМ НУЖНО ИССЛЕДОВАНИЕ. ОБЗОР МЕТОДОВ



Исследование — один из основных этапов при разработке сервиса, здесь мы изучаем контекст Жизненной ситуации, понимаем, как устроены текущие сервисы и изучаем текущий опыт людей.

На этом этапе мы ответим на вопрос «Какие проблематики существуют внутри жизненной ситуации?» К этому исследованию нужно подходить объективно, вероятно, что часть гипотез не подтвердятся или претерпят изменения. В этом нет ничего страшного, гораздо лучше отбросить неподтверждённую гипотезу, чем получить опровержение на поздних этапах работы над проектом.

Для этого существует три метода исследования. Необходимо воспользоваться каждым из них. Каждая Жизненная ситуация требует своего подхода в исследовании. Здесь описан вариант, который может меняться для каждой гипотезы.

Метод 1: Глубинные интервью с людьми в Жизненной ситуации

Самый эффективный способ подтвердить наличие проблематики у людей — пообщаться напрямую. Такой подход называется проблемное интервью. Сейчас нас не интересует продуктивное решение, в этих интервью мы изучаем прошлый опыт нашей целевой аудитории относительно обсуждаемой Жизненной ситуации. Если кратко, мы изучаем четыре вопроса:

- Сталкивался ли человек с этой Жизненной ситуацией? С какими проблемами он сталкивался?
- Как он решал эти проблемы?
- Что доставляло неудобство?
- Чем он пользовался?



Метод 2: Наблюдения и собственный опыт

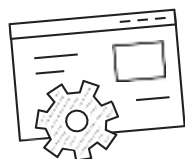
Наблюдения за клиентами в их «среде обитания» требует посещения профильных организаций. Посмотрите, как сейчас они решают проблему, есть ли очевидные проблемы. Можете провести экспресс-интервью на месте.

Метод 3: Кабинетное исследование

Прежде, чем предлагать новое сервисное решение, необходимо проанализировать, а какие решения уже есть в России и за её пределами, успешные/неуспешные попытки и предложения.

ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРВЬЮ, ИНСТРУКЦИЯ

Представьте, что вам пришла идея улучшения сервиса. Но как проверить её?



Например, часть пользователей при регистрации на государственном портале отваливается на момента ввода паспортных данных.

В данной точке у вас может возникнуть гипотеза:
«Если мы расскажем пользователям, зачем нам нужны их паспорта, пользователи будут реже прекращать регистрацию в момент загрузки документа».



Как проверить эту гипотезу?

Можно расписать план изменений, пройти 10 кругов согласований, расписать задачи с командой разработки и запустить разработку. Что будет, если инициатива не принесёт результата? Вы потратите бюджетные деньги и время сотрудников.

Есть второй вариант — это из той же системы аналитики вытащить телефонные номера пользователей, которые бросили регистрацию на изучаемом этапе. А затем выделить день на то, чтобы пообщаться с этими людьми. Спросить их, почему они закрыли приложение на этом этапе? Возможно, что проблема находится глубже, например, люди боятся потерять персональные данные. Во время интервью вы получите дополнительные инсайты и сможете придумать более точное решение.

Как проводить интервью

Глубинные интервью, как и многое в разработке, это итеративный процесс.

- Сначала вы определяете набор гипотез, которые хотите проверить.
- Составляете скрипт интервью — это набор вопросов, которые позволят эти гипотезы провалидировать — подтвердить или опровергнуть.
- Далее общаетесь с пользователями. В процессе узнаете много нового, формулируете новые гипотезы, подправляете скрипт интервью.
- Повторяете третий пункт до тех пор, пока не найдете сильную потребность, за решение которой готовы платить.

У глубинных интервью есть ряд важных моментов: как и каких пользователей отбирать на беседу, как ее правильно провести, а самая важная и довольно сложная часть — интерпретация и анализ ответов.

ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРВЬЮ. ИНСТРУКЦИЯ

Основные принципы

Не помогаем респонденту во время интервью

- Задавайте открытые вопросы, не подсказывайте варианты, никаких формулировок «это или это?». Вместо того, чтобы формулировать причину, человеку проще выбрать предложенный тобой вариант, даже если это неточно или далеко от настоящей мотивации.
- Не якорите вопросом. «Насколько это пугает?» — ошибочная постановка, вы уже задали эмоции. Лучше спросить: «Что вы чувствуете при...?»
- Не заполняйте паузы и неловкие молчания. Да, это мучительно больно — хочется «подбодрить» человека и навести его на ответ. Не делайте так. Вам нужны ответы респондента, а не ваши. Отсюда следующий пункт.

Опрос ≠ интервью

- В какой-то момент вас может одолевать соблазн провести опрос в гугл-формах для валидации гипотезы. Не поддавайтесь!
- Помните, что опрос — это выбор ответа из ограниченного числа вариантов. Ограниченного вашей фантазией, вашим видением проблемы и вашими представлениями о поведении, потребностях и мотивации людей. Увы, мы нередко видим картину искаженно и весьма далекой от реальности.

Задаем вопросы про предыдущий опыт, избегайте вопросов про будущее

- Если в вашем скрипте для интервью появилась строчка «стал бы ты пользоваться...», вычеркните ее. Срочно! Увы, люди излишне позитивно оценивают свое поведение в будущем. «Да, я точно начну питаться правильно! Да, я точно пойду на полное медицинское обследование в этом году!» — совсем неточно и недостоверно. Спросите, была ли эта потребность в прошлом или есть ли сейчас, насколько она сильна, каким образом опрашиваемый ее удовлетворяет.

Копаем до глубинной мотивации. 5 вопросов «Почему?»

- Некоторые причины поведения пользователя могут быть из числа тех, которые неловко произносить вслух. В таких ситуациях человек будет пытаться придумывать более простые для обсуждения причины, нежели рассказывать о чем-то постыдном или неприятном.
- Способ бороться с этим — задавать вопросы «почему», они помогают пробиться сквозь социальный барьер.

ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРВЬЮ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↘ Используй большой формат для командной работы

Тема 1

Ключевые тезисы	Наблюдения
-----------------	------------

Тема 2

Ключевые тезисы	Наблюдения
-----------------	------------

Тема 3

Ключевые тезисы	Наблюдения
-----------------	------------

Тема 4

Ключевые тезисы	Наблюдения
-----------------	------------

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ

↪ Используй большой формат для командной работы

О респонденте, коротко опишите собеседника 1	
5 наблюдений, как ведёт себя респондент, что говорит 2	5 открытий, что стало новым 3
Цитаты 4	Возможности — ваши первые идеи 5

НАБЛЮДЕНИЯ И СОБСТВЕННЫЙ ОПЫТ

Наблюдения за клиентами в их «среде обитания» требуют посещения организаций, связанных с решением жизненных ситуаций.

Вам нужно посетить несколько таких организаций, понаблюдать за тем, как люди решают проблему сейчас и посмотреть своими глазами на их опыт. Наблюдайте не только за клиентами, но и за персоналом, так картинка будет полнее.

Затем проведите экспресс-интервью с клиентами и персоналом. Ищите ответы на вопросы: почему они это делают? Почему они делают именно это? Изучите форму на следующей странице.

Попросите сотрудника организации или клиента рассказать вам о своем опыте использования сервиса или работы над решением его проблемы.

Продумайте короткое приветствие, чтобы выстроить беседу и быть естественным. Людям нравится, когда интересуются их мнением или опытом. Будьте открыты и помните про эмпатию.

Ваша задача — собрать истории людей.

Разберитесь, как сервис фактически работает сейчас, и какие есть проблемы у его участников.



НАБЛЮДЕНИЯ И СОБСТВЕННЫЙ ОПЫТ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↪ Используй большой формат для командной работы

О человеке (пол, возраст,
любая другая информация)

1

Что делает человек (ждёт в очереди,
звонит, сидит с книгой)?

2

Как это делает человек
(нервно, спокойно, что-то ещё)?

3

В чем причина такого состояния человека
(он(а) опаздывает, взволнован, раздражён)?

4

НАБЛЮДЕНИЯ И СОБСТВЕННЫЙ ОПЫТ. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ

↘ Используй большой формат для командной работы

Пройдите весь путь самостоятельно и выпишите основные этапы работы, коротко описав каждый шаг.

Шаг: вход 1	Шаг: ориентация 2
Шаг: приветствие 3	Шаг: 4
Шаг: 5	Шаг: 6
Шаг: 7	Шаг: 8

КАБИНЕТНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. ИНСТРУКЦИЯ И ШАБЛОН

↪ Используй большой формат для командной работы

Прежде чем предлагать новое сервисное решение, необходимо проанализировать, а какие решения уже есть в России и за её пределами, какие успешные/неуспешные попытки и предложения существуют.

Информацию можно получать различными способами: статистика, консультация с экспертом, свободный поиск источников.

На какие вопросы
хотим ответить?

Вопросы исследования

Где будем
искать ответы?

5 аналогов ситуации

Лучшие практики решений

5 инсайтов

Тренды

Популярные направления
сервисных решений

ФОРМУЛА ИНСАЙТА, ПОСТАНОВКА ГИПОТЕЗ. ИНСТРУКЦИЯ

Теперь мы готовы к генерации решений, ведь исследование проведено и обработано, и мы знаем точки боли и контекст человека.

- Заполните формулу инсайта по шаблону для каждой персоны;
- Создайте как можно больше формул инсайта
- Формула инсайта должна содержать развернутое утверждение, не предполагающее возможные решения, а отражающее направление для будущего продукта или услуги.



ФОРМУЛА ИНСАЙТА. ШАБЛОН ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ



↪ Используй большой формат для командной работы

Наш клиент (человек)

Решает задачу, находясь в Жизненной ситуации

Потому что (потребность)

Сталкивается с проблемой

БЫСТРОЕ ПРОТОТИПИРОВАНИЕ. ОБЗОР МЕТОДОВ

Первые шаги при проработке сервиса начинаются не с кода или железа, а с понимания, что вообще вы будете делать, на что важно обратить внимание.



Без этой проделанной работы через несколько спринтов легко попасть в ситуацию, когда ваш сервис работает не так, как хотел бы потенциальный клиент; а часть дополнительных функций, на которые рассчитывал человек, уже просто так не добавить и т.п.

Именно прототипы являются средством измерения эффективности работы сервиса. Они позволяют:

- Оценить взаимодействия в интерфейсе продукта;
- Узнать, как продукт может восприниматься пользователем;
- Получить экономичный способ понимания и развития вашего сервиса.

Прототип — это моделирование конечного продукта в виде интерактивного макета, который может иметь любую степень точности.

Основная цель создания прототипов — проверить, насколько последователен путь пользователя, и выявить препятствия, которые могут возникнуть в процессе взаимодействия пользователя с сервисом.

Какие бывают прототипы:

- Бумажные прототипы;
- Пошаговые руководства для мобильного приложения или программного продукта;
- Кликабельные прототипы;
- Функциональное, реально работающее ПО или веб-сайт.



Вы можете сами выбрать вид прототипа для вашего решения, главное в прототипе — легкость тестирования. Прототипы отличаются для каждого решения, здесь нет единой формы или подхода.

ВИДЫ ПРОТОТИПОВ

ЦЕННОСТНЫЕ ПРОТОТИПЫ ~~~

Эти прототипы пытаются ответить на вопрос: «Что это даст человеку?» Они описывают функциональность, которую пользователь может получить — освещают ключевое ценностное предложение.

Например, вы планируете запустить новый функционал для мобильного приложения — регистрация на приём к врачу. Сделайте рекламную листовку, которая будет отображать ценность вашей идеи для человека. Прототип должен продемонстрировать, какую ценность получит клиент и как эта ценность будет реализована в приложении.

ПРОТОТИПЫ ИНТЕГРАЦИИ ~~~

Пытаются свести воедино весь опыт пользователя с точки зрения значения, образа и ощущений, внедрения.

Они понимают дизайн в целом — устанавливают баланс и определяют ограничения, дают фидбэк по всему дизайну. Такие прототипы показывают ценность для человека, демонстрируют возможность для реализации, а также позволяют протестировать опыт, который получит клиент.

Например, вы хотите в отделении банка запустить сервис выдачи посылок. Вам необходимо в одном из отделений банка создать прототип места выдачи посылок. Вы должны убедиться в ценности вашего решения для клиента, а также в возможности интеграции в отделение пункта выдачи, и протестировать предполагаемый опыт, который получит клиент.

ПРОТОТИПЫ ВЫПОЛНИМОСТИ ~~~

Пытаются ответить на вопрос: «Возможно ли это построить? Это технически выполнимо?» Они отвечают на технические вопросы о том, как будущий образец фактически будет работать:

- демонстрируют техническую выполнимость;
- дают фидбэк от пользователей по вопросам функционирования.

Вы должны убедиться, что существующие технические возможности в компании позволяют реализовать ваши решения и прототип выполнимости демонстрирует, как это может быть технически реализовано.

Например, вы хотите запустить новую функцию в мобильном приложении, которую не поддерживают существующие аналоги. Перед разработкой убедитесь, что ваша идея может быть реализована. Сделайте бумажный прототип и обсудите его с со специалистами.

ПРИМЕРЫ ПРОТОТИПОВ

Настольная игра — это малоразмерная 3D-модель среды сервиса. Использование простых инструментов, таких как фигурки LEGO или других миниатюрных человечков в роли клиентов и остальных участников сервиса позволяет оживить ситуацию, создать сценарии и помогает разрабатывать прототипы. Как это делается?

Создайте игровую площадку:

- Что у вас за карта путешествия клиента?
- Где ключевые остановки/локации вашей сервисной системы на карте?
- Какие роли персонала нужно показать?
- Что вы используете, чтобы обозначить ключевых участников? Какими инструментами вы пользуетесь?



Симулируйте сервис: что происходит на каждом этапе пути? Все ли элементы подходят друг другу? Создайте список проблемных мест и записывайте ваши инсайты во время игры. Рассмотрите вариации.

Например, ваше решение предполагает некоторые изменения внутри организаций, предоставляющих сервис. Создайте игровую площадку, которая будет отображать все желаемые изменения. Теперь у вас есть возможность в прототипе проиграть наиболее частые клиентские сценарии. И получить ответ на вопрос, как изменится опыт человека.

Бумажные/картонные прототипы

Что это такое? Это миниатюрные модели реальных физических объектов, которые используются в сервисе и/или пространства, в которых существует сервис, выполненные из бумаги или картона.

Так как бумага и картон недорогие, такие прототипы часто бывают одноразовыми. Они дают возможность делать быстрые пробы за короткий промежуток времени. Как это делается?

- Создайте список вещей, которые вы хотите прототипировать;
- выберите одну наиболее важную;
- постройте самый простой прототип — насколько позволяет смысл — и протестируйте его;
- повторите;
- если нужно, увеличьте точность;
- совершайте итерации;
- быстро прототипируйте — быстро тестируйте.

