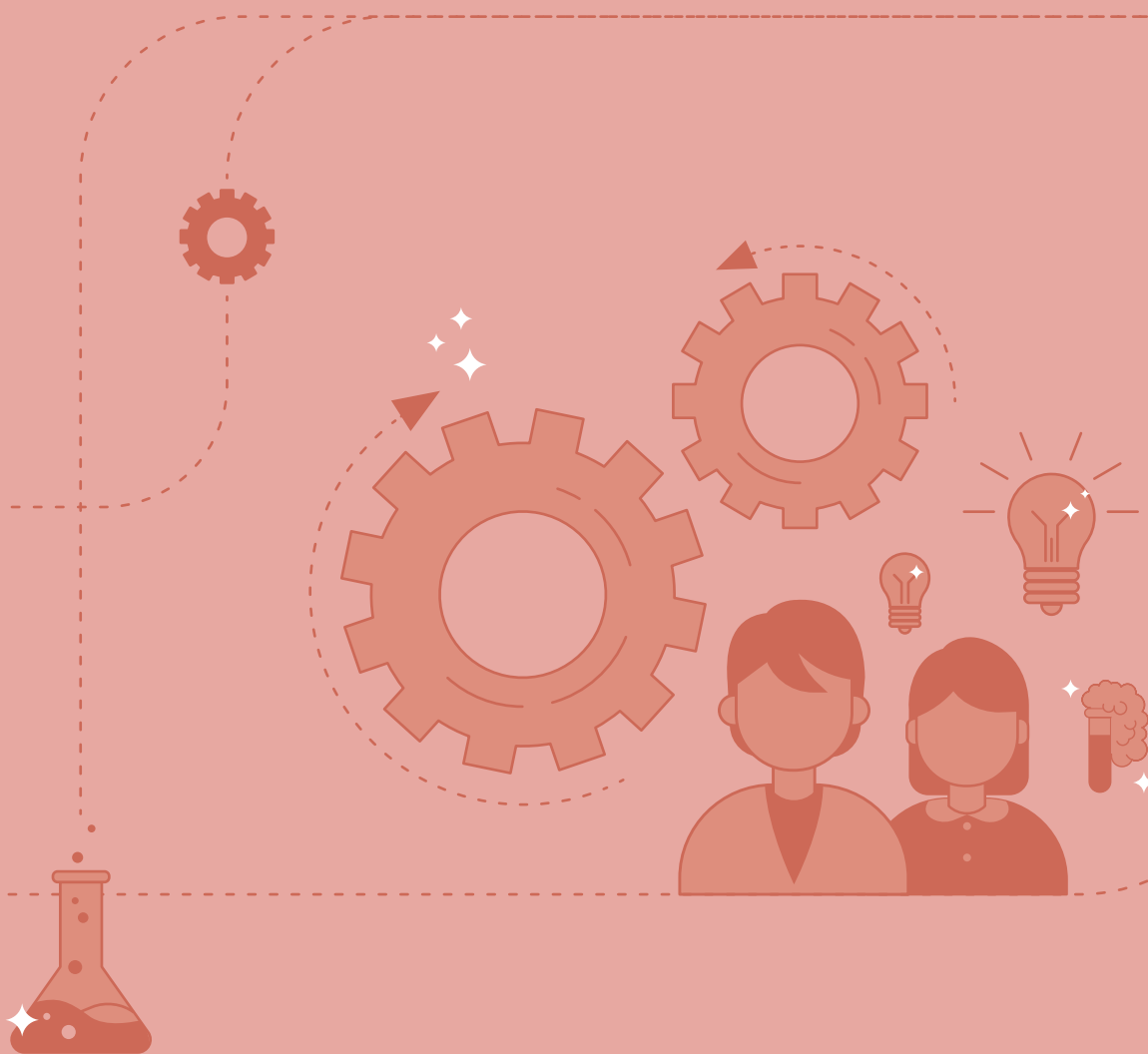




სახელმწიფო სერვისების
დიზაინის
სახელმძღვანელო



სახელმწიფო სერვისების დიზაინის სახელმძღვანელო

საჯარო მმართველობის რეფორმის
ხელშეწყობა საქართველოში

მოამზადა კრისტინე ჩასტეინმა



სახელმწიფო სარეზერვოს
განვითარების სააგენტო



სახელმწიფო სერვისების დიზაინის სახელმძღვანელო შემუშავებულია სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ხელშეწყობით. გამოცემაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

სარჩევი

01 – შესავალი.....	7
02 – სერვისების დიზაინის პროცესი.....	21
03 – სერვისების დიზაინის გამოყენება სამთავრობო და პოლიტიკის გატარების ინოვაციებში.....	25
04 – სერვისების დიზაინის საწყისი ინსტრუმენტები.....	28
05 – საჯარო სამსახურის ლიდერებისა და ნოვატორების დამოკიდებულება დიზაინის მიმართ.....	42
06 – რაოდენობრივი საზომები და შესრულების ძირითადი ინდიკატორები.....	45
07 – სერვისების დიზაინის სახელმძღვანელო მითითებები და პრინციპები.....	56
08 – სიტუაციური მაგალითების განხილვა.....	60
09 – დანართი.....	65



- პროექტის განხორციელების საფუძველი
- რა არის სერვისების დიზაინი?
 - რა განსაკუთრებულ ღირებულებას გვთავაზობს სერვისების დიზაინი?
 - რატომ არის მნიშვნელოვანი თვისებრივი ანალიზი სერვისების დიზაინში?
- რა არის შემოქმედებითი აზროვნება?
- შემოქმედებითი აზროვნება და სერვისების დიზაინი - უფრო მსგავსება, ვიდრე განსხვავება?
 - სერვისების დიზაინი და მომხმარებლის ციფრული გამოცდილება (UX)
 - მოსაზრებები შემოქმედებითი აზროვნებისა და სერვისების დიზაინის გამოყენებაზე ინოვაციური სახელმწიფო სერვისებისთვის

პროექტის განხორციელების საფუძველი

საქართველომ სახელმწიფო სერვისების განვითარებაში მნიშვნელოვან წინსვლას მიაღწია. ელექტრონული მმართველობის ინსტრუმენტებისა და თანამედროვე მიდგომების გამოყენებით ქვეყანაში სწრაფი გარდაქმნების შედეგად, სახელმწიფო სერვისები მოქალაქეთათვის უფრო გამჭვირვალე, ხელმისაწვდომი და კომფორტული გახდა. თუმცა, სერვისების მიწოდების დადებით ცვლილებებს არ ჰქონდა ერთიანი და თანმიმდევრული ჩარჩო; პროგრესი სხვადასხვა სექტორში განსხვავდებოდა; კომპლექსური სამუშაო ციკლის ბევრი ელემენტი უსისტემოდ შემუშავდა; ზოგიერთი ტექნიკური და საინფორმაციო ტექნოლოგიებთან (IT) დაკავშირებული გადაწყვეტილება კი, ძირითადად, ცალკეულ თანამშრომელთა გამოცდილებას ემყარებოდა. საქართველოში სახელმწიფო სერვისების გაუმჯობესების კიდევ ერთი გამოწვევაა ზოგადი ჩარჩოს არარსებობა. მისი მეშვეობით შესაძლებელი იქნებოდა ინოვაციური და სანდო სახელმწიფო სერვისების მიწოდება, სადაც გამოყენებული იქნება განმეორებითი მეთოდები და დამკვიდრდება ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემები.

ამ პრობლემების მოსაგვარებლად, საქართველოს მთავრობამ დაიწყო მუშაობა სახელმწიფო სერვისების შექმნისა და მიწოდების ერთიანი სტანდარტების შემუშავებაზე, რომლებიც უნდა დაინერგოს ყველა შესაბამის უწყებაში. ამ საქმეში საქართველომ მთავარი როლი დააკისრა სერვისების მიწოდებაზე პასუხისმგებელ ერთ-ერთ ძირითად საჯარო სტრუქტურას — სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს. აქტივობა ხორციელდება საჯარო მმართველობის რეფორმის 2020 წლის გზამკვლევის (კერძოდ, „სერვისების მიწოდების კომპონენტის“) ფარგლებში; ამასთანავე, ის საჯარო მმართველობის რეფორმის 2019-2020 წლების სამოქმედო გეგმის ნაწილია.

შესაბამისად, აუცილებელია სტრუქტურირებული და მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიდგომის არსებობა სერვისების მიწოდების სფეროში, რომელიც სხვადასხვა ელემენტს პროგნოზირებადი და ადვილად აღსაქმელი სახით გააერთიანებს. წინამდებარე დოკუმენტში მოცემულია რჩევები, თუ როგორ უნდა ჩამოყალიბდეს: სერვისების დიზაინის ერთიანი პროცესი, რომელიც ეყრდნობა ემპათიის უნარს (საკუთარი თავის დაყენება სხვა ადამიანის ადგილას); ასევე, ინკლუზიური გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი, როდესაც სახელმწიფო სერვისების შექმნაში ჩართულნი არიან მოქალაქეები, გარკვეული

სოციალური ჯგუფები და არასახელმწიფო მხარეები. ეს სახელმწიფო უწყებებს ხელს უწყობს სერვისების დიზაინის ეფექტიან კოორდინაციაში. ჩვენი მიზანია, გავაძლიეროთ სერვისების მიმწოდებელ უწყებათა უნარები სახელმწიფო სერვისების დიზაინის კუთხით: კერძოდ, მათი შესაძლებლობა, რომ შექმნან სერვისების დიზაინის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ჩარჩო; ასევე, რეგულარულად ჩართონ მოქალაქეები, დაინტერესებული მხარეები და პარტნიორები სახელმწიფო სერვისების შემუშავებისა და შექმნის ერთობლივ პროცესში.

მარტივად რომ ვთქვათ, საქართველოს მთავრობას აქვს სტრატეგიული მიზანი — შექმნას ძალზე საიმედო, თანმიმდევრული სერვისები, რომლებიც თანაბრად ხელმისაწვდომი იქნება სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ ყველა უწყებაში. სერვისების დიზაინის დოკუმენტში წარმოდგენილი ინსტრუმენტები და მეთოდები აყალიბებს ერთიან, სტანდარტიზებულ მიდგომას, რომელიც სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელმა ყველა უწყებამ თანმიმდევრულად უნდა გამოიყენოს.

როგორც აღვნიშნეთ, ეს სახელმძღვანელო შემუშავდა საჯარო მმართველობის რეფორმის სახელმწიფო სერვისების მიწოდების კომპონენტის ფარგლებში. ამ კომპონენტით გათვალისწინებული ამოცანებისა და აქტივობების განხორციელებას საქართველოში უძღვება სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტო პროექტის „საჯარო მმართველობის რეფორმის ხელშეწყობა საქართველოში“ ფარგლებში, რომელსაც გაეროს განვითარების პროგრამა (UNDP) ახორციელებს დიდი ბრიტანეთის მთავრობის დაფინანსებით. სახელმძღვანელო გზამკვლევი გვთავაზობს სერვისების დიზაინისადმი ერთიან მიდგომებს, რომელთა საფუძველზეც შესაძლებელია სერვისების შემუშავების პრაქტიკის სტანდარტიზება ცენტრალურ დონეზე.

წინამდებარე დოკუმენტის მომზადებაში ჩართული იყო ბევრი პირი და სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელი უწყების წარმომადგენელი. პროექტის გუნდი განსაკუთრებულ მადლობას უხდის ამ უწყებათა სამუშაო ჯგუფს, რომელიც ძალზე დაგვეხმარა სახელმძღვანელოს შექმნისას მონოდებული უკუკავშირითა და საჭირო ინფორმაციით; ასევე განსაკუთრებულ მადლიერებას გამოხატავს იმ რესპონდენტთა მიმართ, რომლებიც აქტიურად მონაწილეობდნენ დაინტერესებულ მხარეთა ინტერვიუებში და სათანადოდ უპასუხეს დასმულ შეკითხვებს.

სახელმძღვანელო შეიქმნა გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) მხარდაჭერით. ამ პროცესს უძღვებოდა და მასში აქტიურად მონაწილეობდა საჯარო მმართველობის რეფორმის შიდა სამუშაო გუნდი ერთობლივი პროექტის — „საჯარო მმართველობის რეფორმის ხელშეწყობა საქართველოში სახელმწიფო სერვისების მიწოდების გაძლიერებით“ — ფარგლებში. პროექტის გუნდი ასევე დიდ მადლობას უხდის საერთაშორისო ექსპერტს, *ქრისტინ ჩესტეინს*, რომელიც დაგვეხმარა ძირითადი ამოცანების ორგანიზებასა და შესრულებაში.

რა არის სერვისების დიზაინი?

ამ ცნების გააზრება პირველი ნაბიჯია მასთან დაკავშირებული მეთოდებისა და ინსტრუმენტების ყოველდღიურ პრაქტიკაში გამოსაყენებლად.

რას ნიშნავს სერვისების დიზაინი?

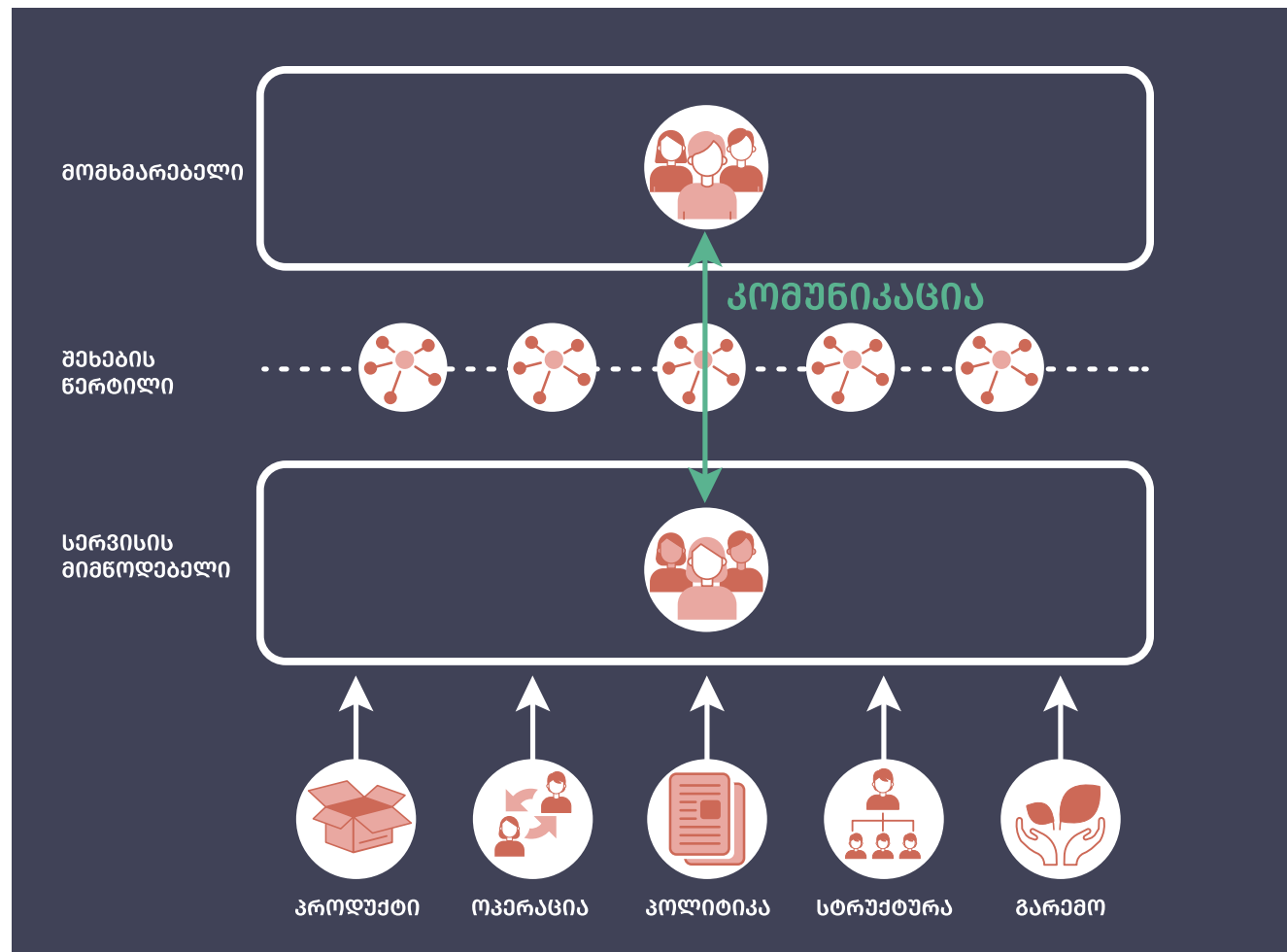
ეს არის მეთოდოლოგია, რომლითაც იქმნება სერვისები:

- „ბექიდან“ „ბექამდე“: უცნობი მომხმარებლის მიერ სერვისის გამოყენების დაწყებიდან დასრულებამდე, მომსახურებით სარგებლობის შინაარსისა და ტრანზაქციების ჩათვლით;
- „ფრონტიდან“ „ბექამდე“: მომხმარებლის ინტერფეისი, შიდა პროცესები, დამხმარე პოლიტიკა ან კანონმდებლობა და სერვისების ორგანიზაციული, ფინანსური და მმართველობითი სტრუქტურები;
- ყველა არხით: მათ შორის, ციფრული საშუალებების, ტელეფონის, ელფოსტის, ასევე, პირისპირ და ფიზიკური ელემენტების გამოყენებით.

ტერმინი „სერვისების დიზაინი“ პირველად ბანკის მმართველმა *ლინ შოსტაკმა* გამოიყენა 1982 წელს. მისი მოსაზრების თანახმად, ბიზნესმა უნდა შექმნას „სერვისის მონახაზი“, რომელიც დეტალურად წარმოგვიდგენს კომპანიაში მიმდინარე პროცესებს და თითოეული მათგანის ურთიერთქმედებას დანარჩენებთან. აღნიშნული „მონახაზი“ თავდაპირველად მხოლოდ სერვისების დიზაინისთვის გამოიყენებოდა: იმდროინდელი პრაქტიკოსები მას მარკეტინგისა და მენეჯმენტის პასუხისმგებლობად მიიჩნევდნენ, თუმცა დღესდღეობით ის საოპერაციო ეფექტიანობის სამართავი ინსტრუმენტიც არის. 1991 წელს კიოლნის დიზაინის საერთაშორისო სკოლის (KSID) პროფესორმა, *დოქტორმა მაიკლ ერლჰოფმა*, წამოაყენა წინადადება, რომ სერვისების დიზაინი მიჩნეულიყო დიზაინის ერთ-ერთ დისციპლინად. მან შექმნა უმაღლესი სასწავლებლების საერთაშორისო კონგლომერატი, რომელიც განათლებას აწვდიდა სერვისების დიზაინში და ქმნიდა ამ დისციპლინაში ჩართულ მეცნიერთა და პროფესიონალოთა ქსელს.

მას შემდეგ სერვისების დიზაინი მნიშვნელოვნად გაფართოვდა და დღეს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით მოიცავს ექსპერტებსა და სპეციალიზებულ სასწავლო კურსებს. 2004 წელს დაარსდა „სერვისების დიზაინის ქსელი“, რომლის ფარგლებშიც მრავალი დისკუსია გაიმართა ამ ცნებაზე. დისკუსიების შედეგად, შემუშავდა ტერმინის რამდენიმე განმარტება — უპირველესად იმის გამო, რომ სერვისების დიზაინი კვლავაც ვითარდება და ბევრ პრინციპსა თუ ჩარჩოს იღებს მოკავშირე სფეროებიდან; მათ შორისაა: მარკეტინგი, სოციალური მეცნიერებები, მომხმარებლის გამოცდილება და ურთიერთქმედების დიზაინი.

სერვისების დიზაინი იკვლევს, თუ როგორ უნდა გაეწიოს ორგანიზება მომსახურების ურთიერთქმედებას მომხმარებლებსა და სერვისების მიმწოდებელ ორგანიზაციებს შორის, საერთო შეხების წერტილებისა და საჭირო შიდა ორგანიზაციული პროცესების გათვალისწინებით. სერვისების დიზაინი არ შემოიფარგლება ციფრული ინტერფეისით, ხელშესახები პროდუქტით ან თუნდაც ერთი სერვისით: იგი მოიცავს რიგ ქმედებებსა და შეხების წერტილებს და იძლევა რეკომენდაციებს ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა სამომავლო სტრატეგია, ადამიანები, ინფრასტრუქტურა, კომუნიკაცია და მასალები.



„სერვისების დიზაინი არის სერვისის კომპონენტების — ადამიანების, ინფრასტრუქტურის, კომუნიკაციისა და მასალების — დაგეგმვა და ორგანიზება, რათა გააუმჯობესოს მომსახურების ხარისხი, ასევე, ურთიერთქმედება მის მიმწოდებელსა და მომხმარებელს შორის. სერვისების დიზაინის მეთოდოლოგიის მიზანია სერვისის შექმნა მომხმარებელთა ან მონაწილეთა საჭიროებების შესაბამისად, რათა სერვისი იყოს მომხმარებლისთვის კომფორტული, კონკურენტუნარიანი და შესაფერისი“, — Foresight Design ²

¹ წყარო: <https://medium.com/@mariosakata/designing-the-organization-from-service-design-perspective-9f2bda1dcbbc>

² წყარო: <https://www.foresightdesign.org/blog/2017/8/16/what-does-service-design-even-mean>

რა განსაკუთრებულ ღირებულებას გვთავაზობს სერვისების დიზაინი?

სერვისების დიზაინი მონათესავე დისციპლინებისგან განსხვავდება სისტემებსა და ორგანიზაციებზე ფოკუსირებით. ეს მას აქცევს ორგანიზაციული ცვლილებისა და წინააღმდეგობათა დაძლევის უნივერსალურ საშუალებად. სერვისების დიზაინი ისე ანაწილებს „ფრონტ“ ოფისის მომხმარებლის გამოცდილებასა და „ბექ“ ოფისის დამხმარე პროცესებს, რომ ხელს უწყობს ორგანიზაციისა და ბიზნესის შესაძლებლობათა ჰარმონიზებას მომხმარებლის საჭიროებებთან, სურვილებსა და გამოცდილებასთან.

სერვისების დიზაინი:

- დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა გუნდსა და პარტნიორს საშუალებას აძლევს, ახლებური, ერთობლივი შემოქმედებითი მეთოდებით მიუდგნენ ნაცნობ გამოწვევებს;
- კარნახობს და ხელს უწყობს ინოვაციების ინტეგრირებას ორგანიზაციული ცვლილების მართვასა ან/და საჯარო სექტორში;
- მომხმარებლისადმი ემპათიით, ცდილობს, გაიგოს მათი საჭიროებები და შექმნას სერვისები, რომლებიც მათ ყოველდღიურ ცხოვრებაში დაეხმარება;
- ზრუნავს არსებული სერვისის გამარტივებასა და ეფექტიანობაზე;
- ამარტივებს მთელ რიგ ოპერაციებს;
- აუქმებს ცალკეულ ეტაპებს პროცესში;
- მუშაობს კომპონენტთა გაციფრულებაზე;
- პასუხისმგებლობასა და ინიციატივებს გადასცემს მოქალაქეს, ერთობლივი შემოქმედებითი ძალისხმევის გასაღებად და უკუკავშირის მექანიზმების შესაქმნელად.

სერვისების დიზაინის ძირითადი ასპექტები



¹ წყარო: Mario Kazumichi Sakata (<https://medium.com/@mariosakata/designing-the-organization-from-service-design-perspective-9f2bda1dcbbc>)

„ფრონტი“ ეხმარება ორგანიზაციის თანამშრომლებს, რომ საერთო წარმოდგენა შეიქმნან მომხმარებლის მიერ სერვისის გამოყენებაზე. ე.წ. „წინა ხაზი“ აჩვენებს, თუ როგორ აკმაყოფილებს სხვადასხვა შეხების წერტილი მრავალფეროვან საჭიროებებს სხვადასხვა სიტუაციაში. „ბექ“ ნაწილში შედის ორგანიზაციის ხედვა, თუ ვინ აწვდის სერვისის კონკრეტულ ნაწილს, ასევე, შესაბამისი ბიზნესშესაძლებლობები, რაც მოიცავს თანამშრომლებს, პოლიტიკას, პროცესს, პრაქტიკასა (როგორ განსხვავდება რეალობა შემუშავებული პროცესებისგან) და სისტემებს. სერვისის ეს დონეები ასახულია სერვისის მონახაზში.

რატომ არის მნიშვნელოვანი თვისებრივი ანალიზი სერვისების დიზაინში?

აღსანიშნავია, რომ სერვისების დიზაინი ემყარება სოციალურ მეცნიერებებში შემუშავებულ მიდგომებსა და ინსტრუმენტებს, განსაკუთრებით, თვისებრივი კვლევის მეთოდებს, რომლებიც სათავეს იღებს ანთროპოლოგიასა (მაგ.: ეთნოგრაფია) და სოციოლოგიაში. ისეთი მეთოდების გამოყენებით, როგორიცაა ინდივიდუალური ინტერვიუ, ჯგუფური ინტერვიუ, კონტექსტში ჩაღრმავება, დაკვირვება, მიდევნება და თვითდოკუმენტირება, სერვისების დიზაინი ეყრდნობა თვისებრივ კვლევას, რომლის მიზანიც არის საკითხის სიღრმისეული შესწავლა.

თვისებრივი კვლევის მეთოდები და ინსტრუმენტები დაინტერესებულ მხარეებს შესაძლებლობას აძლევს, რომ ემპათიით განიმსჭვალონ სერვისის სამიზნეთა მიმართ, არ დაეყრდნონ ვარაუდებს, ახლებურად გაიაზრონ კითხვები და ეძიონ პრობლემის გადაჭრის ახალი გზები. პროცესის ადრეულ ეტაპებზე კვლევა განზოგადებულია — მისი მიზანია მომავლის განჭვრეტა, შემოქმედებითი აზროვნების სტიმულირება და წარმოსახვის გამდიდრება ახალი შესაძლებლობებისა და იდეების გარშემო. შემდგომ ფაზებში ეს მეთოდები შეფასებითაა — გამოიყენება იმისთვის, რომ შეამოწმოს და შეისწავლოს ხალხის რეაქცია შეთავაზებულ იდეებზე, კონცეფციებსა და პრობლემის გადაჭრის გზებზე. თვისებრივი მეთოდებითა და ინსტრუმენტებით შეგროვებული მონაცემები ძირითადად აღწერილობითია, თუმცა რაოდენობრივ მონაცემებზე ბევრად მეტ ნიუანსს გთავაზობს და პასუხს სცემს სხვადასხვა კითხვას.

აღამიანზე ორიენტირებული დიზაინის, ასევე, სერვისების დიზაინის თვისებრივი მეთოდები მიიჩნევა ახალი იდეების შემუშავების შესაძლებლობად: კერძოდ, ისეთი გზებით, როგორიცაა მომხმარებლის ქცევის შესწავლა და იტერაქციული მიდგომის გამოყენება გაუმჯობესების მიმართ. კრიტიკოსებს მიაჩნიათ, რომ აღამიანზე ორიენტირებული დიზაინი „მომხმარებლის სპონტანურ თვითრეფლექსიას მისი ქცევის ამსახველ კონკრეტულ მონაცემებზე“ მაღლა აყენებს, ეყრდნობა რა მომხმარებლების თვითაღქმას. თუმცა სერვისების დიზაინი მოიცავს რაოდენობრივ მონაცემებსა და ანალიზსაც. მომხმარებლის რაოდენობრივი კვლევა (მაგ.: გამოკითხვების, ან A/B ტესტირების¹ გზით) შეიძლება თავისთავად იყოს ღირებული ანდა გამოიყენებოდეს თვისებრივი მიგნებების დასადასტურებლად. რაოდენობრივი საზომები უმნიშვნელოვანესია იმის დასადგენად, თუ სად მუშაობს წარმატებით სერვისი ან/და მისი კონკრეტული კომპონენტი, სად სჭირდება მას გაუმჯობესება, და არის თუ არა სერვისების დიზაინის ძალისხმევა სტრატეგიულად და ფინანსურად მყარი.

¹ A/B ტესტირება (ასევე ცნობილი განცალკევებული ტესტირების სახელით): პროცესი, რომლის დროსაც ვებსაიტის ვიზიტორებს ერთსა და იმავე დროს აჩვენებენ ერთი და იმავე გვერდის განსხვავებულ სეგმენტს და ადარებენ, რომელი ვარიანტი იწვევს მეტ კონვერსიას. ჩვეულებრივ, A/B ტესტირებაში გამარჯვებულია მეტი კონვერსიის გამომწვევი ვარიანტი (კონვერსიები — ვებგვერდის ის ვიზიტორები, რომლებიც გარკვეულ ქმედებას ახორციელებენ), რომელიც დაგეხმარებათ თქვენი საიტის ოპტიმიზაციაში, უკეთესი შედეგების მისაღებად.

კიდევ ერთხელ გავუსვათ ხაზი, რომ სერვისის დიზაინში თვისებრივი ინსტრუმენტებისა და მეთოდების მთავარი ორიენტირი და უდიდესი ძალა არის მომხმარებელთა საჭიროებების, მოტივაციისა და ქცევის სიღრმისეული შესწავლა. თუ გამოკითხვების ფორმით ჩატარებული რაოდენობრივი კვლევა ემყარება თვითანგარიშებას, თვისებრივი კვლევა ხშირად ეყრდნობა უშუალო დაკვირვებას. ეს დამკვირვებელს საშუალებას აძლევს, დაინახოს, რეალურად რას მოიმოქმედებენ ადამიანები, და არ ენდოს მხოლოდ იმას, რასაც ისინი ამბობენ, იხსენებენ, ან ჰგონიათ, რომ აკეთებენ. რაოდენობრივი საზომები იძლევა უფრო ზუსტ გათვლებს, თუ **როგორ** შეიცვალა რაღაც, ხოლო თვისებრივი კვლევა განმარტავს, **რატომ** იცვლება და იქცევა ადამიანი ასე. ორივე მეთოდი აუცილებელია საკითხის სრულყოფილად გაგებისთვის.

რა არის შემოქმედებითი აზროვნება?

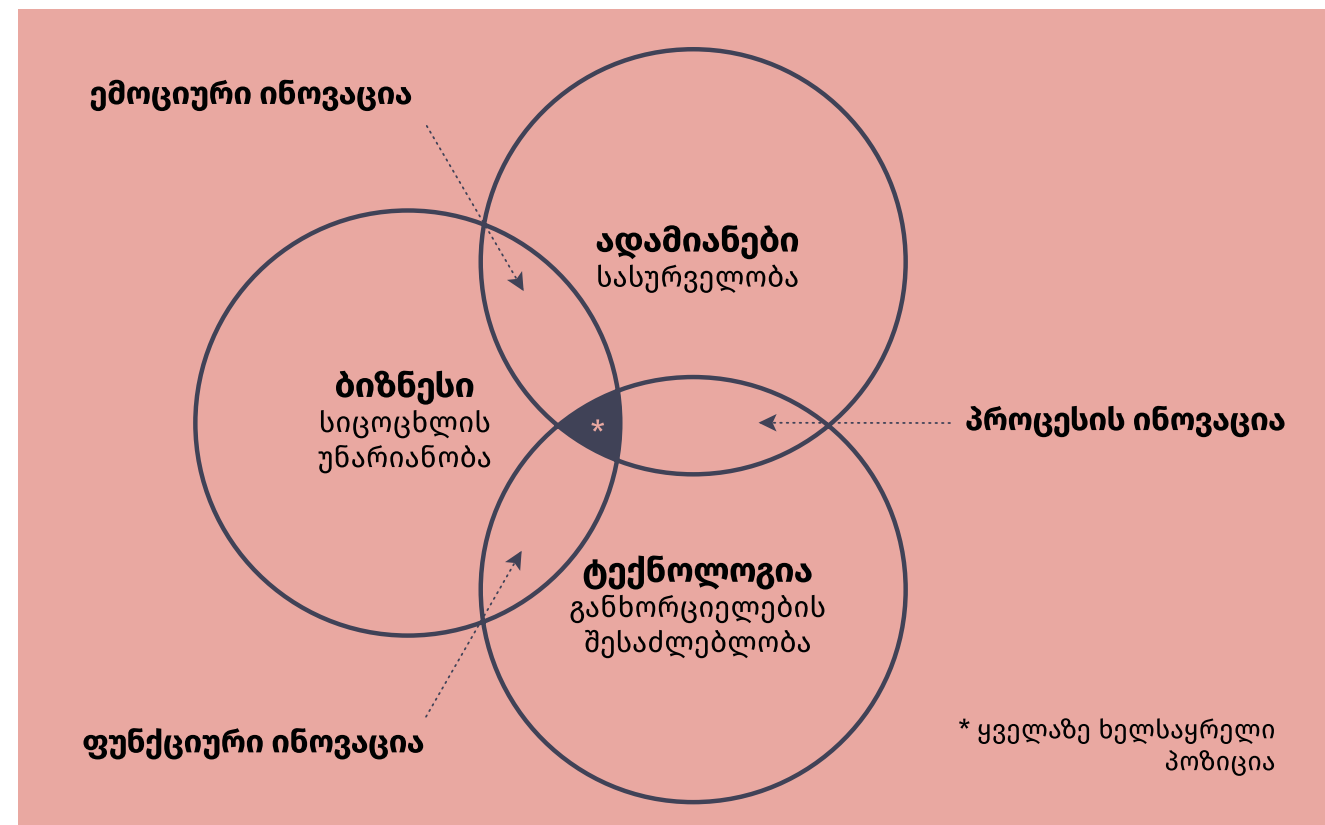
შემოქმედებითი აზროვნება (Design Thinking), რომელსაც ასევე მოიხსენიებენ მომხმარებელზე/ადამიანზე ორიენტირებულ აზროვნებად, არის საბოლოო მომხმარებლის საჭიროებათა გამოვლენისა და მომსახურების ჩარჩო. შემოქმედებითი აზროვნების ისტორია 1960-იან წლებიდან იღებს სათავეს, როდესაც ბევრ მოაზროვნეს საკუთარი წვლილი შეჰქონდა მის გააზრება-გამოყენებაში. 1987 წელს ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორმა *პიტერ როუზმა* გამოაქვეყნა წიგნი „შემოქმედებითი აზროვნება“, რომელშიც სისტემურად აღწერა დაპროექტების პროცესი არქიტექტურასა და ურბანულ დაგეგმარებაში. 1991 წელს შექმნილმა საპროექტო კომპანიამ „IDEO“ წარმოადგინა დაპროექტების მისეული პროცესი, რომელიც ძირითადად სტენფორდის უნივერსიტეტის სასწავლო პროგრამას ემყარებოდა. IDEO საყოველთაოდ აღიარებულია ერთ-ერთ კომპანიად, რომელმაც შემოქმედებითი აზროვნება ყოველდღიურ პრაქტიკაში დანერგა. 2005 წელს სტენფორდის დიზაინის სკოლამ დაიწყო შემოქმედებითი აზროვნების, როგორც ოფიციალური მეთოდის სწავლება. 2007 წელს ტექნოლოგიების, გართობისა და დიზაინის საკითხების (TED) კონფერენციაზე გამოსვლისას, IDEO-ის დამფუძნებელმა დევიდ კელიმ განმარტა, რომ პროდუქტის შემუშავება სულ უფრო ნაკლებად არის დამოკიდებული აპარატურულ უზრუნველყოფაზე და მეტად ეყრდნობა მომხმარებლის გამოცდილებას; ეს არის მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომა პრობლემის გადაწყვეტისადმი.

შემოქმედებითი აზროვნების პრინციპებია:

- აღამიანზე ორიენტირება
- პროცესის გააზრება
- „მაჩვენე, არ მითხრა“ (გახადე ამბავი ხილული)
- მიკერძოება ქმედებისადმი
- რადიკალური თანამშრომლობა
- პროტოტიპის შექმნის კულტურა

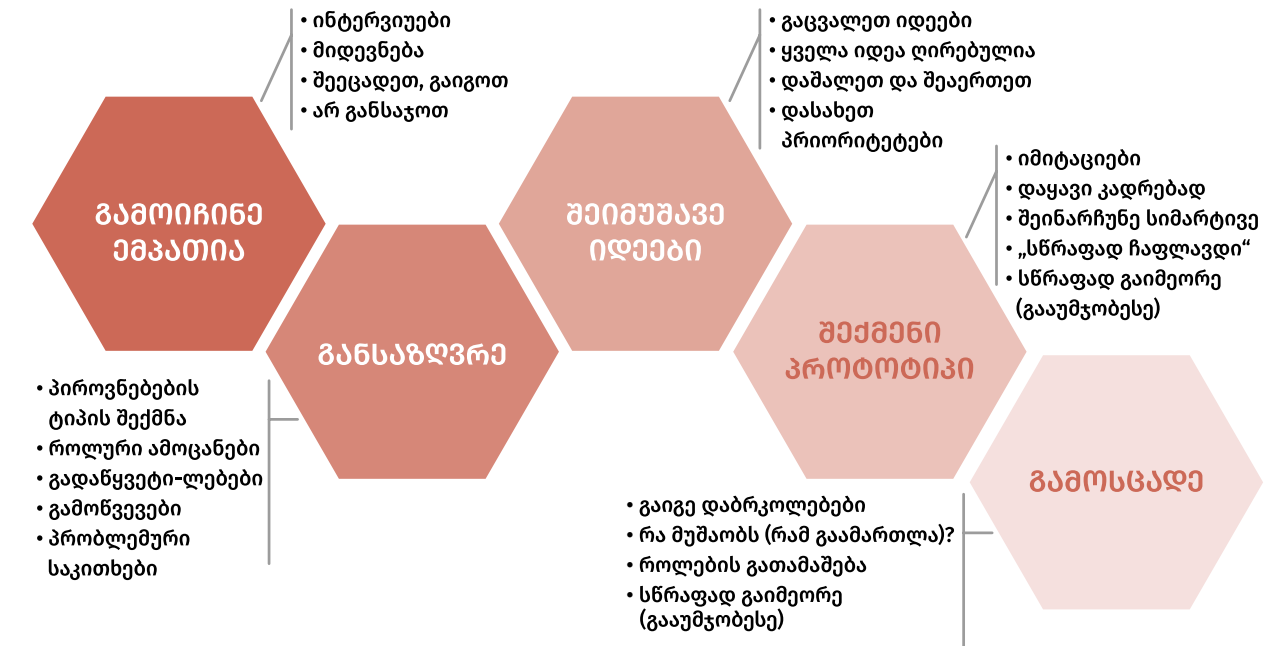
„შემოქმედებითი აზროვნება არის აღამიანზე ორიენტირებული მიდგომა ინოვაციის მიმართ. იგი ემყარება სერვისების დიზაინერის ინსტრუმენტთა ნაკრებს, რომელიც მიემართება აღამიანთა საჭიროებების, ტექნოლოგიური შესაძლებლობებისა და წარმატებული საქმიანობის მოთხოვნათა ინტეგრირებას.“

შემოქმედებითი აზროვნება არის მსოფლმხედველობა ემპათიისა და ადამიანზე ორიენტირების შესახებ. მისი ინსტრუმენტების მიზანია, ადამიანთა რეალური საჭიროებების გათვალისწინებით შეიმუშაოს უფრო მორგებული და წარმატებული მიდგომები, ფიზიკური პროდუქტი იქნება ეს, აპლიკაცია, სერვისი, მუშაობის მეთოდი, სოციალური ინიციატივა თუ ნებისმიერი პროცესი, რომელიც ადამიანებთან ურთიერთქმედებას გულისხმობს. მსოფლმხედველობასთან ერთად, შემოქმედებითი აზროვნება ინსტრუმენტების ნაკრებიც არის, რომელიც საჭიროა იმისთვის, რომ პროდუქტები და სერვისები იყოს სასურველი, გამოყენებადი და სიცოცხლისუნარიანი.



შემოქმედებითი აზროვნების ერთ-ერთი ყველაზე ხშირად ნახსენები და გამოყენებადი დიაგრამა შეიქმნა სტენფორდის უნივერსიტეტის პასო-პლატნერის დიზაინის ინსტიტუტში. ეს პროცესი შედგება 5 ეტაპისგან: (1) გამოიჩინე ემპათია, (2) განსაზღვრე, (3) შეიმუშავე იდეა, (4) შექმენი პროტოტიპი და (5) გამოსცადე.

სტენფორდის d.school-ის შემოქმედებითი აზროვნების პროცესი



გამოიჩინე ემპათია (Empathize): შემოქმედებითი აზროვნების პროცესის პირველი ეტაპია გადასაწყვეტი პრობლემის ემპათიური გააზრება და თავის წარმოდგენა იმ ადამიანთა ან/და დაინტერესებულ მხარეთა ადგილას, ვისთვისაც უნდა გადაიჭრას პრობლემა. ეს ნიშნავს მეტი ინფორმაციისა და დეტალის მოპოვებას პრობლემაზე დაკვირვებით, ჩართულობითა და ადამიანთა მიმართ ემპათიური დამოკიდებულებით. ამ გზით გაარკვევთ მათ გამოცდილებას, საჭიროებებსა და მოტივაციას ყოველდღიური ცხოვრების კონტექსტში. აღნიშნულ ფაზაში ხშირად მიმართავენ ექსპერტებს რჩევისთვის იმ კვლევის ჩატარებაზე, რომელსაც შემოქმედებითი კვლევასაც ეძახიან. გავიმეორებთ, რომ ემპათია უმნიშვნელოვანესია ადამიანზე ორიენტირებული პროცესისთვის, როგორცაა შემოქმედებითი აზროვნება (და სერვისების დიზაინი). ემპათია შემოქმედებითი მოაზროვნეებს ეხმარება, რომ (შეძლებისდაგვარად) გადადონ გვერდით საკუთარი ვარაუდები, ასევე, მიკერძოებული მოსაზრებები სამყაროზე, და სიღრმისეულად აღიქვან მომხმარებელთა გარემო. დროისა და საბიუჯეტო შეზღუდვის გათვალისწინებით, ამ ეტაპზე საკმაოდ მოცულობის ინფორმაცია გროვდება მომხმარებლისა და კონტექსტის სრული სურათის შესაქმნელად.

განსაზღვრე (Define): ეს ეტაპი გულისხმობს წინა საფეხურზე შეგროვებული ინფორმაციის გაანალიზებასა და გაერთიანებას, რათა გამოვლენილი თემებიდან განისაზღვროს მთავარი თემები. ეს ეხმარება გუნდს, რომ ადამიანზე ორიენტირებული თვალთახედვიდან დაადგინოს ან/და ხელახლა ჩამოაყალიბოს პრობლემა. ანუ კითხვა ისმის შემდეგნაირად: „როგორ შეგვიძლია, მათთვის გავაკეთოთ...?“

შეიმუშავე იდეა (Ideate): ამ ფაზაში გუნდები მზად არიან იდეების შემუშავებისთვის. მისი მთავარი ამოცანაა განსაზღვრული პრობლემის გადაჭრის ახალი გზების მოფიქრება. იდეების შემუშავების ასობით ტექნიკა არსებობს; ამიტომ სჯობს, დაიწყოთ რამდენიმე ყველაზე ცნობილი ტექნიკით, მაგალითად, „გონებრივი იერიშით“ (Brainstorming) და ასე გააფართოოთ გუნდის არსენალი. ამ ფაზაში მნიშვნელოვანია, ყველა იდეა სხვებისთვისაც გახდეს ცნობილი და თავი შეიკავოთ მათი კრიტიკისგან. ეს ხელს შეუწყობს ჩართულობას, იდეების მრავალფეროვნებასა და სხვადასხვა ვერსიის შემოთავაზებას.

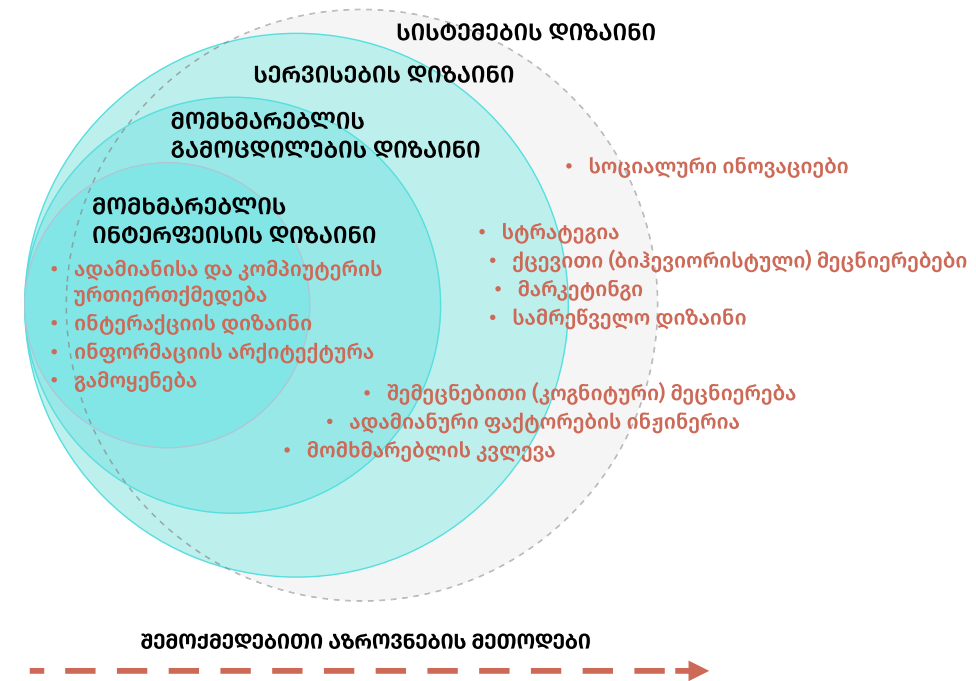
შექმენი პროტოტიპი (Prototype): აღნიშნული ფაზა მთლიანად იდეების ხორცშესხმასა და მათ სწრაფ ტესტირებას ეთმობა. ამ დროს იქმნება პროდუქტის ან/და სერვისის იაფი დ მცირე მასშტაბიანი ვერსიები. ეს შეიძლება მოიცავდეს იდეის მარტივ განმარტებას ქაღალდზე, ან მოკლე ვიდეოს მეშვეობით; ასევე, მარტივ, სამგანზომილებიან ესკიზსა თუ მოდელს, რომელზეც გადადიხარ ბმულზე დაწკაპუნებით. შემოქმედებითი აზროვნების მთავარი პრინციპია „სწრაფად ჩაფლავდი“. ეს გულისხმობს პროტოტიპის სწრაფ შექმნას, ტესტირებასა და თანდათან გაუმჯობესებას, რათა დადგინდეს იდეის საკმარისი სიმყარე იტერაციის გასაგრძელებლად. **ჩაფლავება არ ნიშნავს წარუმატებლობას:** სწავლის ეს მთავარი ელემენტი გაცხრილავს სუსტ იდეებს, რომლებიც ძვირფას დროსა და რესურსებს შეიწირავდა. ამ ეტაპის ბოლოს შემოქმედებითი გუნდს უფრო ცხადი წარმოდგენა ექნება ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა პროდუქტისთვის დამახასიათებელი შეზღუდვები, არსებული პრობლემები, ასევე, როგორ მოიქცევიან, რას იფიქრებენ ან იგრძნობენ რეალური მომხმარებლები საბოლოო პროდუქტთან ურთიერთქმედებისას.

გამოცდა (Test): სერვისის დიზაინერები ან შემფასებლები მკაცრ გამოცდას უწყობენ დასრულებულ პროდუქტს/სერვისს. ამისთვის ისინი იყენებენ პროტოტიპის შექმნისას გამოვლენილ პრობლემის გადაჭრის საუკეთესო გზებს. ეს 5-ეტაპიანი მოდელის ბოლო ფაზაა, თუმცა გამოცდის ეტაპზე მიღებული შედეგები ხშირად გამოიყენება იტერაციულ პროცესში, ისეთი მიზნებით, როგორიცაა: ერთი ან მეტი პრობლემის ხელახლა განსაზღვრა; მომხმარებლების გაგება; გამოყენების პირობებისა და იმის უკეთ გააზრება, თუ როგორ ფიქრობენ და იქცევიან, ან რას გრძნობენ ადამიანები; ასევე, მათ მიმართ ემპათიის გამოჩენა. ამ ფაზაშიც მისაღებია ცვლილებების შეტანა და გაუმჯობესება, რათა გამოირიცხოს პრობლემის გადაწყვეტის ესა თუ ის გზა; ამასთანავე, შეძლებისდაგვარად სიღრმისეულად შეისწავლონ პროდუქტი და მისი მომხმარებლები.

აქ მთავრდება სტენფორდის დიზაინის სკოლის (D.SCHOOL) მოდელი და კომერციალიზაციისა და განხორციელებისკენ გზა გრძელდება შემოქმედებითი აზროვნების სხვა მეთოდებით. ეს არის ერთ-ერთი მთავარი ასპექტი, რომლითაც შემოქმედებითი აზროვნება და სერვისების დიზაინი განსხვავდება ერთმანეთისგან.

შემოქმედებითი აზროვნება და სერვისების დიზაინი — მეტი მსგავსება, ვიდრე განსხვავება?

თუ შემოქმედებითი აზროვნება „ქოლგა მსოფლმხედველობაა“, დიზაინის სხვა ფორმები, (მაგ.: სერვისებისა და სისტემების დიზაინი) შეიძლება ამ აზროვნების მეთოდებად ჩაითვალოს. ისინი ერთიანდებიან ამ ქოლგის ქვეშ და იკავებენ სივრცეს ფართო თემებიდან ძალზე ფოკუსირებულ საკითხებამდე, რომლებიც ხშირად ურთიერთგადამფარავია.



1

შემოქმედებითი აზროვნებასა და სერვისების დიზაინის შორის ბევრია მსგავსება. მაგალითად:

- ორივე მათგანი გვთავაზობს მარტივ გზას არსებული პრობლემების ზუსტად მისაგნებად, რა დროსაც ხშირად განსხვავებულად ვიწყებთ ფიქრს; ამასთანავე, სიღრმისეულ წარმოდგენას გვიქმნის მათზე და გვანჯდის მონაცემებს, რაც უმნიშვნელოვანესია პრობლემის გადანწყვეტის შესაფერისი გზების შესამუშავებლად;
- პარალელურად, ორივე მეთოდოლოგია გვიბიძგებს, რომ შევცვალოთ პრობლემის ფორმულირება;
- ორივე მეთოდოლოგია ძალზე მოსახერხებელია რთული, ბუნდოვანი ფაზების დასაძლევად ინოვაციის პროცესის დასაწყისში, სადაც გაურკვევლობა სუფევს (ბუნდოვანი გარე ინტერფეისი);
- ორივე მათგანი ორიენტირებულია მომხმარებელზე და ძირითადად ემყარება ემპათიას მის მიმართ;
- პროცესის ნაბიჯები/მეთოდოლოგიები ძალიან ჰგავს ერთმანეთს;
- აზროვნებისა და მიდგომის შემუშავების პროცესში იყენებს ტვინის ორივე ნახევარსფეროს, მარჯვენასაც და მარცხენასაც, ანუ როგორც შემოქმედებით, ისე ანალიტიკურ აზროვნებას;
- ორივე მეთოდი საჭიროებს მრავალდარგობრივი გუნდების მონაწილეობას და ორივეს შეუძლია, ადამიანებს უბიძგოს ერთად მუშაობისკენ, რათა მაქსიმუმამდე გაზარდოს მხარდაჭერა და გამოიყენოს სხვადასხვა სფეროს ექსპერტული ცოდნა.

შემოქმედებითი აზროვნებისა და სერვისების დიზაინის მიერ შექმნილი ღირებულება მოიცავს შემდეგ ასპექტებს:

- **პრობლემის გადანწყვეტის საუკეთესო გზები** — სვამენ რა საინტერესო და ინკლუზიურ კითხვებს, რომლებიც მოიცავს მრავალფეროვანი მომხმარებლისგან მიღებულ მონაცემებს, გუნდებს შეუძლიათ უფრო ორიგინალური გადანწყვეტის გზების მოძებნა და მათი გაუმჯობესება.

1 წყარო: Inspired by Pricila Avila <https://medium.com/swlh/so-what-is-it-with-ux-cx-ex-and-service-design-3f6d6d99322f>

- **უფრო ნაკლები რისკი და ხარჯი** — ინოვაციებში გარდაუვალია გაურკვევლობა და უმნიშვნელოვანესია ბუნდოვანების ატანა. შემოქმედებითი აზროვნება გეხმარებათ *პრიორიტეტულ ვარიანტთა პორტფოლიოს* შექმნაში. ძალიან ბევრი იდეა ან/და მათი პრიორიტეტულობის არასწორი განსაზღვრა ფანტავს ფოკუსს და ფლანგავს რესურსებს. იმისათვის, რომ შემოქმედებითი მოაზროვნეებს დაეხმაროს არაპერსპექტიული იდეების გაცხრილვასა და პრობლემის ჭეშმარიტად ინოვაციური **გადაწყვეტების** მოძებნაში (თანდათანობითი მოგვარების ნაცვლად), შემოქმედებითი აზროვნების მეთოდები უპირატესობას ანიჭებს პროტოტიპის სწრაფ შექმნას; ასეთ დროს სხვადასხვა დარგის წარმომადგენლისგან შემდგარ ერთობლივ შემოქმედებით გუნდებს შეუძლიათ, შეამსუბუქონ გადაწყვეტილების მიღების თანხმლები სტრესი.
- **სტრუქტურის შექმნა და საზღვრების დანესება** — სტრუქტურირებული პროცესები და ჩარჩოები შემოქმედებითი მოაზროვნეებსა და ნოვატორებს არ აძლევს საშუალებას, რომ გზიდან გადაუხვიონ, პრობლემის შესწავლას ძალიან დიდი დრო დაუთმონ, ან პირიქით, მოუთმენლად გადახტნენ წინ. ასეთი საზღვრები თავდაჯერებულობას მატებს გუნდს, ხელს უწყობს შემოქმედებითობის ზრდას, მოქმედებას, და არა წარუმატებლობის შიშით გამოწვეულ უმოქმედობას. შემოქმედებითი აზროვნების მკაცრად ფორმატირებული ინსტრუმენტები აჩენს უსაფრთხოების განცდას, რაც ეხმარება მომავალ ნოვატორებს, რომ უფრო თავდაჯერებულად გააგრძელონ მომხმარებელთა საჭიროებების გამოვლენა, ასევე, იდეების გენერირება და გამოცდა, რაც ხშირად გარდაქმნის მათ გამოცდილებას ამ პროცესში.
- **ჩაღრმავება** — ტრადიციულად, მომხმარებელთა კვლევა და მონაცემები ემყარება მათ პრეფერენციებთან დაკავშირებულ წინასწარ თეორიებს, ასევე, დასკვნებს მომხმარებელთა საჭიროებებზე, რომლებიც ეყრდნობა ჩატარებულ ფოკუსჯგუფებს, გამოკითხვებსა და, ხელმისაწვდომობის შემთხვევაში, მონაცემებს არსებული ქცევების შესახებ. ეს მონაცემები დანახულია მათი მიკერძოებული თვალთახედვიდან და არ მოიცავს გამოუთქმელ (ფარულ ან დაუკმაყოფილებელ) საჭიროებებს.
- **აზრის/მნიშვნელობის მინიჭება (Sensemaking)** — ეს არის სხვადასხვა ტიპის მონაცემთა სინთეზი, მათი გაერთიანება საკუთარ გამოცდილებასთან და ყველა ინფორმაციის ორგანიზება შესაფერის, გასაგებ ფორმატში. გუნდები ხშირად ნიმუშის ამოცნობის სავარჯიშოებზე დაყრდნობით შეიმუშავებენ თემებს და იღებენ მასთან დაკავშირებულ ცოდნას. ამ ძალისხმევისთვის ისინი იყენებენ სხვადასხვა სავარჯიშოს (იხ. „სერვისების დიზაინის ინსტრუმენტები და რაოდენობრივი საზომები“). აზრის/მნიშვნელობის მინიჭება შემოქმედებითი აზროვნების (და სერვისების შემოქმედებითი აზროვნების) ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ასპექტია, რადგან ამ სამუშაოს გარეშე მონაცემები უბრალოდ მონაცემებად დარჩებოდა და ვერ მოხერხდებოდა მათი სათანადო გამოყენება.
- **ჰარმონიზება** — იგი ეხმარება, ერთი მხრივ, ადამიანების, პროცესებისა და ორგანიზაციული საჭიროებების ჰარმონიზებას (რათა მძლავრი იმპულსი მისცეს მიმართულებისა ან კონცეფციის შექმნას) და, მეორე მხრივ, პროცესის შეუფერხებელ დანერგვას.
- **ერთობლივი შემოქმედების სიკეთეები** — შემოქმედებითი აზროვნებისა და სერვისების დიზაინისთვის სასარგებლოა ბარიერების მოხსნა, ასევე, უფრო მრავალფეროვან ექსპერტთა გუნდის შექმნა, რომელიც პრობლემის გადაწყვეტის ფართო და ინოვაციურ გზამდე მიგვიყვანს. ერთობლივ შემოქმედებაში უმნიშვნელოვანესია დიალოგი და კამათი, სხვათა იდეების გასათვალისწინებლად და გარკვეული კონცეფციების ეჭვქვეშ დასაყენებლად. ერთობლივი შემოქმედებითი თანამშრომლობა სერვისების წარმატებით შემუშავების გამორჩეული ნიშანია და გაფრთხილებას საჭიროებს. წარმატებული ერთობლივი შემოქმედებითი თანამშრომლობის შედეგია მომხმარებლის საჭიროებებთან ჰარმონიზებული პროდუქტები და სერვისები, რომლებიც სცენარებად იყენებს კონკრეტულ მაგალითებს.

სერვისების დიზაინი და მომხმარებლის ციფრული გამოცდილება (UX)

სერვისების დიზაინის ერთ-ერთი ყველაზე მიმზიდველი მხარეა მკაფიო სვლა სერვისზე ორიენტირებული სამყაროსკენ. მაღალსიჩქარიანი ინტერნეტის მზარდმა ხელმისაწვდომობამ შესაძლებელი გახადა ფიზიკური პროდუქტების ჩანაცვლება ციფრული პროდუქტებით. სერვისების დიზაინერთა გუნდებს, მომხმარებელთა გამოცდილების დიზაინერებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს მეტი შესაძლებლობა აქვთ, რომ ერთად იმუშაონ არა მარტო გაციფრულებაზე, არამედ ისეთი გლობალური სოციალურ-ეკონომიკური ინფრასტრუქტურის შექმნაზე, რომელიც ორიენტირებულია მომავალზე.

სერვისების დიზაინი და მისი ინსტრუმენტები/მეთოდები ხელს უწყობს ელექტრონული სერვისების წარმატებულ შემუშავებასა და დანერგვას, განსაკუთრებით, “უპირობოდ ციფრული” (Digital-by-Default) პრინციპებით სარგებლობისას. სისტემური აზროვნების მიდგომის გამოყენებით, სერვისების დიზაინი ითვალისწინებს მომხმარებლის გზის (Customer Journey) სრულ დაგეგმვას, მაშინ, როდესაც მოსარგებლის გამოცდილება (UX) ფოკუსირებულია მისი გზის ცალკეულ მომენტებსა ან შეხების წერტილებზე, და ყურადღებას ამახვილებს ციფრულ ინტერაქციებზე აღნიშნულ სფეროში.

მოსარგებლის გამოცდილება V. მომხმარებლის გამოცდილება V. სერვისების დიზაინი

პროდუქტების ურთიერთქმედება — ადამიანები, რომლებიც სარგებლობენ პროდუქტით, ურთიერთქმედებენ მასთან და პროცესიდან იღებენ გამოცდილებას.

გამოცდილების აღქმა — მომხმარებლის გამოცდილება არის ურთიერთქმედების დაგეგმვა, განხორციელება და მართვა მომხმარებლის მთელი გზის განმავლობაში.

სისტემური მიდგომა — სერვისების დიზაინი ასევე ფოკუსირებულია მომხმარებლის გზაზე, თუმცა ეს მოიცავს სცენის მიღმა განსახორციელებელ მთელ რიგ აქტივობებსაც, რომლებიც იძლევა გამოცდილების დაგეგმილად მიღების შესაძლებლობას.

მოსარგებლის
გამოცდილება

მომხმარებლის
გამოცდილება

სერვისების
დიზაინი

ამის მიუხედავად, გარკვეული გამოწვევები ხელს უშლის სერვისების დიზაინს, რომ წარმატებულად წახალისოს ელექტრონული სერვისების შექმნა, გაუმჯობესება და გამოყენება. აღსანიშნავია, რომ კვლავ არსებობს ციფრული ბარიერები, მოძველებულია ციფრული პლატფორმები (რომლებზეც „მაგრდება“ სერვისები, ხშირად არაეფექტიანად და არაქმედითად); იკვეთება პრობლემები მონაცემთა დაცვის საკითხებისა და საინფორმაციო-ტექნოლოგიური რესურსების თვალსაზრისით (როგორც შესაფერისი კადრების შერჩევის, ასევე დროითი შეზღუდვების კუთხით).

1 წყარო: UXPA Boston <https://medium.com/somia-customer-experience/user-experience-customer-experience-and-service-design-how-do-you-navigate-them-e9f42259f110>



02 - სერვისის დიზაინის პროცესი

- სერვისის დიზაინის პროცესი სახელმწიფო სერვისების განვითარებაში გამოსაყენებლად

სერვისის დიზაინის პროცესი სახელმწიფო სერვისების განვითარებაში გამოსაყენებლად

როდესაც ინოვაცია ხორციელდება რთულ, პრობლემურ კონტექსტში, მინიმალისტურ და დეტერმინისტულ მიდგომებს, რომლებიც დიდი ხანია ცნობილია და ზოგჯერ საჯარო ან სოციალური ორგანიზაციები სწყალობენ, ხშირად ვერ მოაქვს მოსალოდნელი შედეგი. ამ მიდგომებით შესაძლებელია პრობლემური სიტუაციის დანაწევრება, თითოეული მცირე ნაწილის მოგვარება ინდუქციური და დედუქციური (მონაცემებზე დაფუძნებული) მიდგომებით და შემდეგ მათი გაერთიანება პრობლემის გადაწყვეტის ერთ დიდ საერთო მეთოდში. ამის შედეგია ის, რასაც დიზაინის პრაქტიკოსები „დანაწევრებულ აზროვნებას“ (“siloe thinking”) უწოდებენ, რომელიც პოლისტურ, ინტეგრირებულ მიდგომად ვერ გადაიქცევა.

გაერთიანებული სამეფოს დიზაინის საბჭოს მაგალითები (იხ. თავი 8. სიტუაციური მაგალითების განხილვა, ასევე დანართი) ცხადყოფს, რომ დიზაინს წვლილი შეაქვს საჯარო და სოციალურ ინოვაციებში, კერძოდ, ანალიზის, გადაწყვეტის გზისა და დანერგვის ინტეგრირებით. ის ახლებურად აღიქვამს მთელ სისტემას; „ქვემოდან ზემოთ“ განსაზღვრავს პრობლემას; იწყებს მომხმარებელთა საჭიროებების გააზრებით და კიდევ ერთხელ ამოწმებს საკითხებს, რათა თავიდან აიცილოს ძვირი და რისკიანი ადრეული დანერგვა; ამასთანავე, უზრუნველყოფს გუნდებისა და განყოფილებების ჩართულობას თანამშრომლობაში. სერვისის შემუშავების ჯანსაღი, ორგანიზაციისთვის შესაფერისი პროცესი უმნიშვნელოვანესია წარმატებისთვის.

როგორც სახელმძღვანელოს პირველ თავში აღინიშნა, სერვისების დიზაინი სერვისების შექმნის პროცესისგან იმით განსხვავდება, რომ იგი ფოკუსირებულია სისტემებსა და ორგანიზაციაზე (სხვა შემოქმედების ასპექტებთან ერთად). სწორედ ამის გამო, ის განსაკუთრებით შესაფერისია პოლიტიკის ცვლილებებისა და სათემო წინააღმდეგობის დასაძლევად. სერვისების დიზაინის პროცესი ანაწევრებს მომხმარებლისა და მიმწოდებლის გამოცდილების „ფრონტ“ და „ბექ“ ეტაპებს, რომელთა შორის გარდამავალ პერიოდს „გადასვლა“ (Graduate) ეწოდება. იგი მთავრდება ბაზარზე რეალიზების (In Market Realization) ეტაპით და ხელს უწყობს ორგანიზაციისა და ბიზნესის შესაძლებლობათა ჰარმონიზებას მომხმარებლის საჭიროებებთან, სურვილებსა და გამოცდილებასთან. გარდა ამისა, სერვისების დიზაინი გვთავაზობს სტრუქტურას, სახელმძღვანელო მითითებებს და ხელს უწყობს მთელი ამ ძალისხმევის დაყოფას მართვად ნაწილებად.

„ფრონტ“ ეტაპი

„ბექ“ ეტაპი

აღმოჩენა			გადასვლა	შეშუშავება და მიწოდება			ბაზარზე
შესაძლებლობის განსაზღვრა	კონცეფციის შექმნა	შეფასება და დაგეგმვა	პრიორიტეტულობის განსაზღვრა	შეშუშავება და ვალიდაცია	მოზიდვა და ჩამოყალიბება	გაშვება	რეალიზება

1 წყარო: Christine Chastain, Platforme <https://www.platforme.studio/>

მოსაზრებები შემოქმედებითი აზროვნებისა და სერვისების დიზაინის გამოყენებაზე ინოვაციური სახელმწიფო სერვისებისთვის

შემოქმედებითი აზროვნება და სერვისების დიზაინი, როგორც ყველა მსოფლმხედველობა და მეთოდი, ყველაზე კარგად გარკვეულ პირობებში გამოიყენება. ქვემოთ შემოთავაზებულია რამდენიმე მოსაზრება და წინადადება რთული გამოწვევების დასაძლევად:

- შემუშავებულმა სერვისმა შეიძლება საკმაოდ ფართო მასშტაბი მოიცვას. ამიტომ, ახალი ან არსებული სერვისის კონცეფციის შესამუშავებლად ხშირად საჭიროა სხვა დისციპლინებიც; ეს მოითხოვს ყურადღებით დაგეგმვას, შესაბამის მომზადებას (მაგ.: ტრენინგები და კვალიფიკაციის ამაღლება) და ხელმძღვანელობის მხარდაჭერას საჭირო და უწყვეტი ვალდებულებების ასაღებად;
- საერთო საქმიანობაში ჩართულ პარტნიორთა განსაზღვრა და/ან თანამშრომლობის გეგმის ჩამოყალიბება ის ნაბიჯებია, რომლებსაც ხშირად მოგვიანებით დგამენ სერვისის შემუშავების პროცესში, არადა, ამის გაკეთება საჭიროა ადრეულ ეტაპზე. თანამშრომლობის გეგმა შესყიდვის შეკვეთის ან კონტრაქტის ანალოგიურია და მიზნად ისახავს ყველა მხარის შეთანხმებას ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა: გასაწევი ძალისხმევის სახე და ფოკუსი; ერთობლივი შემოქმედების სიკეთეები; პრაქტიკული ვადები; პროექტის განმავლობაში შესასრულებელი აქტივობები; ასევე, როლებისა და პასუხისმგებლობების გადანაწილება;
- ახალი სერვისი ხშირად მოითხოვს ორგანიზაციაში არსებული მუშაობის მეთოდის, ან თავად საჯარო მოხელეთა ქცევის შეცვლას. ამ მეთოდის ერთობლივი შემოქმედებითი მიდგომა გარკვეულწილად ქმნის მხარდაჭერის საფუძველს ორგანიზაციაში, თუმცა დამუშავების, საგანმანათლებლო, სტრუქტურულ და დაფინანსების მექანიზმებს ხშირად ესაჭიროება დამატება და/ან გადასინჯვა;
- ზოგჯერ ახალი სერვისი მოითხოვს ორგანიზაციის სტრატეგიისა და ბიზნესმოდელის ცვლილებას. მართალია, სერვისების დიზაინის ეს მეთოდი საწყის ეტაპზე გულისხმობს ორგანიზაციული და ბიზნესამოცანების სრულყოფილ ცოდნას, მაგრამ ეს არ არის თავისთავად ამ ამოცანების შეცვლის ან დახვეწის მეთოდი: ამისთვის საჭიროა დამატებითი ძალისხმევა;
- მომსახურების ზოგიერთი ფორმა ვერ გაუმჯობესდება მხოლოდ სერვისების დიზაინით. კერძოდ, ეს ეხება სერვისებს, რომლებსაც ღრმა სოციალური მიზანი აქვს. ასეთ შემთხვევებში, მიზეზები განსაკუთრებით კომპლექსურია და უკავშირდება სხვა ორგანიზაციებიდან მიღებულ სერვისებს. ამრიგად, სოციალური დიზაინისთვის რეკომენდებულია სისტემური ანალიზის გამოყენება მოსამზადებელ ფაზაში.

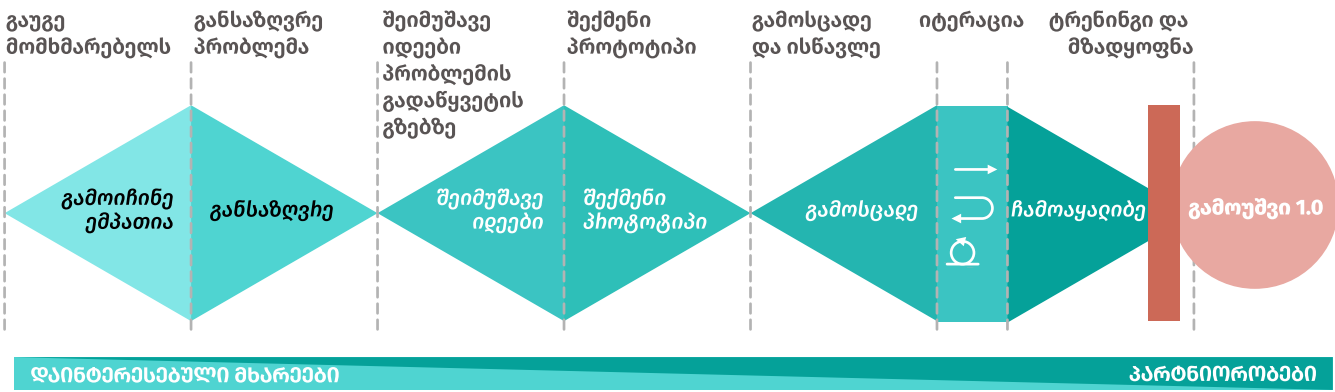
„ფრონტ“ ოფისი ეხმარება ორგანიზაციის თანამშრომლებს საერთო სურათის შექმნაში, თუ როგორ იყენებს მომხმარებელი სერვისს. ის აჩვენებს, როგორ აკმაყოფილებს შეხების განსხვავებული წერტილები მრავალფეროვან საჭიროებებს მთელ რიგ სიტუაციებში. „ბექ“ ოფისი მოიცავს საორგანიზაციო ხედვასაც (ვინ აწვდის სერვისის კონკრეტულ ნაწილს) და ბიზნესის შესაძლებლობებსაც (დეტალური ინფორმაციისთვის, იხ. „სერვისის მიწოდების სახელმძღვანელო“).

სერვისების დიზაინის ფაზებში ჩაღრმავება გვიჩვენებს, რომ:

- თავიდან, **აღმოჩენის ფაზაში** (Discover), ძირითადი ცოდნა გროვდება შესასწავლი მიმართულებით, ან საკითხთან დაკავშირებულ სპეციფიკურ სფეროებში. ამ ცოდნაზე დაყრდნობით ყალიბდება მკაფიო პრინციპები, მეთოდები და საზომები, რომლებიც შემდგომ გამოიყენება „ფრონტ“ ეტაპიდან „ბექ“ ეტაპამდე, რათა შეიქმნას კონცეფციები ტესტირებისათვის. გუნდები განსაზღვრავენ შესაძლებლობას და აყალიბებენ კითხვას, რომელსაც ხშირად ხელახლა ფორმულირება ესაჭიროება მას შემდეგ, რაც მივიღებთ სიღრმისეულ ცოდნას განმარტებითი, პირველადი თვისებრივი კვლევიდან. შემდგომი ეტაპია იდეების გენერირება და მათი კონცეფციებად გარდაქმნა, რომლებიც შეფასდება და შემუშავდება მომდევნო ნაბიჯების სამოქმედო გეგმა.
- **გადასვლის ფაზის** (Graduate) მთავარი ამოცანაა იმის განსაზღვრა, თუ რომელ კონცეფციაზე (კონცეფციებზე) გაგრძელდება მუშაობა. ჩვეულებრივ, ამ ფაზაში შემუშავდება ბიზნესმოდელი, კონცეფციის უფრო თამამ ამოცანებთან, საზომებსა და შესრულების ძირითად ინდიკატორებთან (KPIs) ერთად. კონცეფციების პრიორიტეტულობის განსაზღვრის რამდენიმე გზა არსებობს: მარტივი სახელმძღვანელო მეთოდებიდან დაწყებული (როგორიცაა ხმის მიცემა), რთული ალგორითმებით დასრულებული, რომლებიც საგანგებოდ იქმნება კონკრეტული პროექტისთვის. იმის მიუხედავად, თუ როგორ განისაზღვრება პრიორიტეტები, ეს შემდეგ ეტაპზე გადასასვლელი კრიტიკული ფაზაა, რომელიც მოითხოვს გადაწყვეტილების მიღებას კონცეფციაზე მუშაობის გაგრძელების ან შეწყვეტის შესახებ. ამ დროს გასათვალისწინებელია ბიუჯეტის, დროისა და რესურსების განაწილების საკითხები.
- **შემუშავებისა და მიწოდების ფაზაში** (Develop & Deliver) გრძელდება პრიორიტეტებად განსაზღვრული კონცეფციების (ჩვეულებრივ, ახალი და უკვე დამკვიდრებული კონცეფციების ნარევის) კვლევა. ისინი იხვეწება „ტესტირებით სწავლის“ (“test-and-learn”) იტერაციული მიდგომით, იმ საბაზრო ტენდენციების ან/და მკვეთრი ცვლილებების გარემოში, რომლებიც მომხმარებლის დაუკმაყოფილებელ საჭიროებებზე რეაგირებს. აღნიშნული ფაზის „მიწოდების“ ნაწილი აჩქარებს პრობლემის გადაჭრის ისეთი გზების შემუშავებას, რომლებიც შესაბამება მომხმარებელთა სურვილებს, ასევე, განსაზღვრავს ორგანიზაციის მიზნებს, ბიზნესსაჭიროებებსა და მომხმარებლის მითითებებს.

ახლა ბევრი ორგანიზაცია პარალელურად იყენებს შემუშავებისა და განვითარების მრავალფეროვან პროცესებს (მაგ.: LEAN, AGILE, SIX SIGMA). შესაბამისად, არსებობს ბევრი კომბინირებული, მაგრამ თითქმის იდენტური პროცესის ალტერნატიული წარმოდგენისა და ვიზუალიზაციის საშუალება. ქვემოთ მაგალითის სახით არის მოცემული სერვისების დიზაინის პროცესის ალტერნატიული ვიზუალიზაცია, რომლითაც ადამიანზე ორიენტირებული დიზაინი კომბინირებულია AGILE-თან. ფაზები და ქმედებები იყენებენ ოდნავ განსხვავებულ, თუმცა არსებითად იდენტურ ლექსიკონს, უფრო შემჭიდროებულ ვადებში გაფართოებული ინსტრუმენტების ნაკრებით. ეს რეპრეზენტაცია არ გულისხმობს ზედა პროცესის ჩანაცვლებას: იგი ამზადებს გუნდებს ალტერნატიული პრეზენტაციებისთვის, თუ გუნდის კონკრეტული წევრი რაიმე იდენტურს წარადგენს. ქვემოთ მოცემული მაგალითი ასევე აჩვენებს მოდიფიცირებულ პროცესს „ორმაგი კრისტალის“ ფორმატში, რაც, როგორც აღვნიშნეთ, სერვისების დიზაინის შეფასებით და განმაზოგადებელ ბუნებაზე მეტყველებს.

ადამიანზე ორიენტირებული დიზაინი და Agile-ის შემუშავების პროცესი



ქვემოთ მოცემული დიაგრამები მიმოიხილავს ქმედებებს „ფრონტ“ და „ბექ“ ეტაპებზე. **გაითვალისწინეთ:** მიუხედავად იმისა, რომ პროცესიც და დიაგრამებიც სწორხაზოვანი ჩანს, ეს ეტაპობრივი პროცესის ფუნქციაა, შემდეგ ეტაპზე „გადასასვლელი“ („phase gates“), და არ ასახავს სინამდვილეს. იმის მიხედვით, თუ რა ტიპის გამოწვევას შეეჭიდეთ და როგორია მასთან დაკავშირებული პროგრამის სტრუქტურა, ძალიან ბევრი იტერაცია ხდება ქვეფაზებს შორის და მთელი პროცესის განმავლობაში, რაც კარგად ჩანს ქვემოთ მოცემული „ბორბლის“ პიქტოგრამებზე.

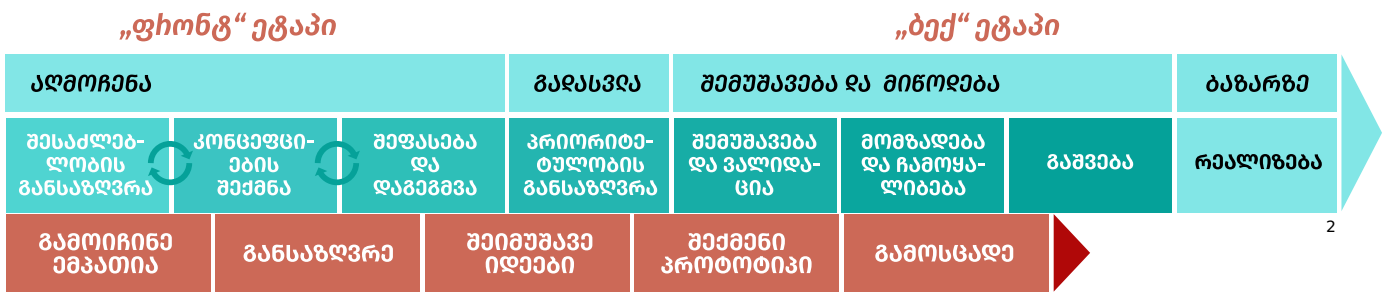
შესაძლებლობების განსაზღვრა	კონცეფციების შექმნა	კონცეფციების შეფასება და გეგმის მომზადება
ბიზნესის მიზნების განსაზღვრა ჩამოაყალიბეთ კონკრეტული ბიზნესის მიზნები და/ან მოსაგვარებელი პრობლემები. ჩამოაყალიბეთ პრობლემის ჩარჩო!	იდეების შექმნა შექმენით განსხვავებული იდეები შესაძლებლობათა სფეროსთვის.	კონცეფციების შეფასება ჩაატარეთ ძირითადი დაშვებების ტესტირება ისეთი საშუალებებით, როგორიცაა პროტოტიპების სწრაფი შექმნა, ან დამატებითი კვლევა.
საჭიროებათა გაგება გაუძეხით აღმოჩენებს შერეული მეთოდების ან კვლევის მეთოდების გამოყენებით (მაგ.: მეორადი კვლევა, „მომხმარებლის ხმა“, მონაცემთა მოძიება და ანალიზი, რაოდენობრივი და ხარისხობრივი კვლევა). ამის მიზანია არსებული და მომავალი დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების აღმოჩენა.	იდეების თანდათანობით გაუმჯობესება შეისწავლეთ სხვადასხვა იდეის კომბინაცია, შეამოწმეთ დაშვებები, გაითვალისწინეთ ანალოგები და მოსინჯეთ სხვადასხვა ტექნიკა გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობათა შესაქმნელად და თანდათანობით გასაუმჯობესებლად.	ყველაზე ძლიერი კონცეფციების პრიორიტეტულად დასახვა/ ინსტრუმენტების შექმნა მოიკითხეთ შედეგები დაინტერესებულ მხარეებთან და პრიორიტეტი ყველაზე ძლიერ კონცეფციებს მიანიჭეთ განსახორციელებლად.
ცოდნის გადაქცევა შესაძლებლობად გააანალიზეთ წინა სამუშაო და დაადგინეთ შესაძლებლობათა სფეროები, რათა იდეები უფრო ფოკუსირებულად შეიმუშაოთ.	ფართო კონცეფცი(ებ)ის ჩამოყალიბება თავი მოუყარეთ სხვადასხვა სფეროს ძირითად გადაწყვეტილებებს და აქციეთ ფართო კონცეფციებად.	შემდგომ მოქმედებათა გეგმების მომზადება და შესრულება ჩამოაყალიბეთ და განახორციელეთ შემდგომი ნაბიჯების გეგმა. მოამზადეთ პროცესი, შესაძლო გადაწყვეტილებები/ინსტრუმენტები/ ინსტრუმენტთა ნაკრები პილოტირებისთვის.

1, 2 წყარო: Christine Chastain, Platforme (<https://www.platforme.studio/>)

შემუშავება და ვალიდაცია	მომზადება და ჩამოყალიბება	გაშვება
მაღალი სიზუსტის პროტოტიპების შექმნა	ჩამოყალიბების გეგმის მომზადება	ტრენინგი და მზადყოფნა
შექმენით პროტოტიპები და ცოდნის შეძენის გამოცდილება (როგორცაა მაკეტები და ესკიზები), რომელთა გამოყენებას მომხმარებლები შეძლებენ ტესტირებისას, ან/და შეარჩიეთ „დანკაპუნებით გადასვლის“ დიზაინი, რათა დაანახოთ მომხმარებლებს, როგორ ფუნქციონირებს ღილაკი.	მომზადეთ ჩამოყალიბების გეგმა და შეადგინეთ ძირითადი გუნდი, ფუნქციური მოთხოვნების შკაფიო ცოდნის საფუძველზე.	შექმენით სასწავლო მასალები სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის საჭიროებათა დასაკმაყოფილებლად, როგორც ეს განსაზღვრულია წინა ფაზებში, მოდულარული ვარიანტებითა და შინაარსით. ჩაატარეთ ონლაინ ინტერაქტიული სემინარები მასალის გასაცნობად.
ტესტირება, სწავლა და თანდათანობით გაუმჯობესება (იტერაცია)	გუნდის კონფიგურაციის მორგება ჩამოყალიბებაზე	პილოტირება/გაშვება
ჩამოყალიბეთ ტესტირების სტრატეგია, განსაზღვრეთ გადანაცვტილების სტრუქტურა, შემდეგ პროტოტიპები, და აგებული/პლატფორმა გაუზიარეთ დაინტერესებულ მხარეებს, უკუკავშირის მისაღებად. საჭიროა თანდათანობით გაუმჯობესება!	რეკომენდაცია გაუწიეთ გუნდის დამატებით წევრებს, ინფრასტრუქტურის/პლატფორმის პროვაიდერებსა და სხვა საჭირო სამსახურებს, რომ მოაწყონ ინფრასტრუქტურა (უსაფრთხოებისა და რეზერვების ჩათვლით), შესაბამისი კონფიგურაციით.	დაიწყეთ კომუნიკაცია, რათა მიიღოთ ანგარიშები თვალის მიდევნებისა და უკუკავშირის შესახებ. პილოტირება ჩაატარეთ იზოლირებულ ადგილებში.
დიზაინის მორგება ბიზნესმოდელზე	ჩამოყალიბება	მონიტორინგი და გაზომვა
გააგრძელეთ გადასვლის ფაზა, რომელიც შემდგომში პრიორიტეტულ კონცეფციებს მორგებს ინდივიდუალურ ბიზნესმოდელს და გააუმჯობესებს მათ.	საბოლოო მოთხოვნების განსაზღვრისა და დიზაინის დასრულების შემდეგ იწყება ჩამოყალიბება.	პილოტირება, ასევე, მონაცემთა ჩართულობისთვის თვალის მიდევნება და მისი მხარდაჭერა; ინსტრუმენტითა და ჩართულობით კმაყოფილების კვლევა გაშვებიდან ერთი თვის განმავლობაში, რათა მომზადდეს ანგარიში უკუკავშირის შესახებ და შევიდეს საჭირო შესწორებები.

1

თუ გავიხსენებთ სტენფორდის უნივერსიტეტთან არსებული ინსტიტუტის შემოქმედებითი აზროვნების პროცესს, შეიძლება დავინახოთ, თუ როგორ ეწყობა ერთ რიგში შემოქმედებითი აზროვნება და სერვისების დიზაინი, ასევე, თითოეულ მათგანში მოქცეული მრავალი ქმედება. ამ ორ პროცესს შორის არსებულ ყველა მსგავსებასთან ერთად, კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ, ფაქტობრივად, მხოლოდ სერვისების დიზაინი წარმოშობს და ახორციელებს ბაზარზე ისეთ გადანაცვლებებს, რომელთა გაკონტროლება და გაზომვა შესაძლებელია კონცეპტუალური ტესტირებისა და პილოტირების შემდეგ.



2

1, 2 წყარო: Christine Chastain, Platforme <https://www.platforme.studio/>

03 - სერვისების დიზაინის გამოყენება სამთავრობო და პოლიტიკის ინოვაციებში



- სერვისების დიზაინის გამოყენება სამთავრობო სერვისებისა და საჯარო სექტორის ინოვაციებში
- სერვისების დიზაინი პოლიტიკურ ციკლში

სერვისების დიზაინის გამოყენება სამთავრობო სერვისებისა და საჯარო სექტორის ინოვაციებში

სამოგადოებრივი ცხოვრება სულ უფრო რთულდება და მრავალი სოციალური სფერო ექცევა უზარმაზარი ზენოლის ქვეშ. მთავრობებისა და საჯარო სექტორის წინაშე მთელ მსოფლიოში სულ უფრო მეტად წამოიჭრება მანკიერების პრობლემები, რომლებიც იმდენად ფართო, კომპლექსური და არაპროგნოზირებადია, რომ არ არსებობს მათი მკაფიო და საბოლოო გადაჭრის საშუალება. მაგალითად, გავიხსენოთ ისეთი თემები, როგორცაა მობილობა, დაბერება, კლიმატის ცვლილება, ურბანიზაცია, დასაქმება და ენერგიის მართვა.

ამჟამად მთავრობები ხშირად არ არიან სათანადოდ აღჭურვილნი ისეთ პრობლემებთან გასამკლავებლად, რომლებიც უცნობი რისკების შერბილებას საჭიროებს. მომსახურების მიწოდების ფართოდ მიღებულმა მოდელმა მომავალში შეიძლება დაკარგოს მდგრადობა, საქართველოსთვის დამახასიათებელი მომსახურების მოდელი კი მომავალ საჭიროებებთან ერთად განვითარდეს. დიდი სოციალური გამოწვევები მოითხოვს ინოვაციურ გადანაცვტილებებს პრაქტიკული, მომავალზე ორიენტირებული მთავრობისგან, რომელიც გაბედავს ფიქრს სხვადასხვა (პოლიტიკის) სფეროზე.

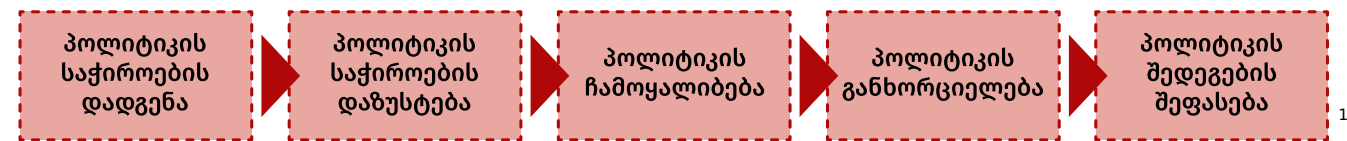
საჯარო მოხელეთა შორის ასევე მწიფდება აზრი, რომ იმ პრობლემების კომპლექსურობა, რომლებთანაც უხდებათ მუშაობა, აღარ იძლევა მათთან ინდივიდუალურად გამკლავების საშუალებას. როგორც განვიხილეთ, სახელმწიფო მოხელეთა კითხვარებიდან გამომდინარე, ამ პრობლემების გადაჭრა მოითხოვს სამინისტროთაშორის, მთავრობათაშორის და ორგანიზაციათაშორის თანამშრომლობას, ასევე, ამ (ცალკეული) ერთეულებისთვის ახალი მეთოდების ერთობლივად შექმნასა და შემუშავებას. იმ მოსაზრების შესაბამისად, რომ მართვის თეორიები და პრაქტიკები დიზაინის საგანია, სახელმწიფო მოხელეები იკვლევენ დიზაინისთვის დამახასიათებელ პრინციპებს და მათ ასახავენ საკუთარ პრაქტიკაში. ამით ისინი ცვლიან გადანაცვტილების გენერირებისა და შემუშავების გზებს, რომლებიც მათ წარმოდგენილ შედეგებამდე მიიყვანს. ამ მცდელობათა მთავარი ნაწილია სერვისების დიზაინთან დაკავშირებული იდეები, რომლებსაც, ადამიანური გამოცდილებისა და ურთიერთობების საფუძველზე, შეუძლიათ განყვეტილი კავშირების შემცირება საჯარო მოხელეებს, მენეჯერებსა და შემსრულებლებს შორის. ბევრს უკვე ისიც ესმის, რომ დიზაინის განზოგადებულ და იტერაციულ (თანდათანობით გაუმჯობესებაზე დაფუძნებულ) პროცესებს, რომლებსაც ხანგრძლივად იყენებდნენ სფეროს დიზაინში, შეუძლიათ, ხელი შეუწყონ პოლიტიკის შექმნისა და განხორციელების ინტეგრირებას; გარდა ამისა, კარგად აქვთ გააზრებული ინოვაციების ხელშეწყობის საჭიროებაც. ტენდენციების თანახმად, სახელმწიფო სექტორში არსებობს მოწოდება, რომ შეიქმნას დიზაინში ლიდერობისა და დიზაინის მართვის ახალი ფორმები ამ საჭიროებათა მხარდასაჭერად (იხ. თავი 5: საჯარო სამსახურის ლიდერებისა და ნოვატორების დამოკიდებულება დიზაინის მიმართ).

სერვისების დიზაინი გვთავაზობს ინტეგრირებულ გზას სახელმწიფო უწყებებში ინოვაციათა სტიმულირებისთვის, ასევე, კულტურის შეცვლისთვის ისეთი გზებით, როგორცაა ერთობლივი

შემოქმედება და ფოკუსის გადატანა პროცესებიდან შედეგებზე. მაშინ, როდესაც დიზაინერები, ჩვეულებრივ, შემოიფარგლებიან არსებულ პოლიტიკაზე კომუნიკაციით, სერვისების დიზაინერები სახელმწიფო მოხელეებთან თანამშრომლობენ პოლიტიკის დანერგვის სფეროში. პრაქტიკოსები ფიქრობენ, რომ დიზაინი გვთავაზობს უფრო მოქნილი, დინამიკური და ინდივიდუალიზებული მიდგომის გამოყენებას, რომელიც უპირატესობას ანიჭებს თანამშრომლობას (დამოუკიდებელ მუშაობასთან შედარებით). საპირისპიროდ, პოლიტიკის არსებული მიდგომები იბრძვიან სტატიკური, სწორხაზოვანი ჩარჩოების გამოსაყენებლად მუდმივად ადაპტირებადი პრობლემების მიმართ. ისინი აცალკევებენ პოლიტიკის სფეროებს მათ კომპლექსურობასთან საბრძოლველად და, როგორც წესი, იყენებენ პრობლემის გადაჭრის რეაქტიულ პრაქტიკას. იგი ხორციელდება გადაწყვეტილებათა მიღების სწორხაზოვანი, „ზემოდან ქვემოთ“ მეთოდით, რომელშიც არ არის ჩართული სერვისების დიზაინი.

სერვისების დიზაინი პოლიტიკურ ციკლში

სერვისების დიზაინი, ტრადიციულად, მხოლოდ სერვისის მიწოდებას მოიცავდა; იგი აუშუბესებდა სახელმწიფო სერვისების მიწოდებას, ასევე, მთავრობასა და მოქალაქეებს შორის ურთიერთქმედებას პოლიტიკის შემუშავების ფაზაში. მიუხედავად ამისა, ბევრი დავობდა, რომ პოლიტიკის სფეროში სერვისების დიზაინის ეფექტიანობისთვის, იგი უნდა გამოიყენებოდეს პოლიტიკის შემუშავების ყველა ფაზაში (იხ. ქვემოთ), მომხმარებლის გზის დაგეგმვის მსგავსად; ამასთანავე, მას უნდა უძღვებოდნენ ისეთი მენეჯერები, რომლებმაც განავითარეს საკუთარი შესაძლებლობები დიზაინის პრაქტიკაში ჩასართავად.



მთავრობის მომსახურების გარდაქმნაში წარმატების მისაღწევად, საჯარო მოხელეებმა უნდა ამოიცნონ რეალური გამოწვევები და თავდაჯერებულად შესთავაზონ შესაძლებლობები, თუ როგორ ჩამოაყალიბებს და მიაწვდის სერვისებს ხელისუფლება თავის მოქალაქეებს. ფინანსური სახსრების ჭკვიანურად განკარგვისათვის, მთავრობებმა სწრაფად და იაფად უნდა გამოსაცდონ შესაძლებლობები მათ სრულ რეალიზაციამდე. სერვისების დიზაინის პროცესი, რომელიც შეესაბამება პოლიტიკურ ინოვაციებს, გვთავაზობს ამ ამოცანების შესაფერის მეთოდებსა და ინსტრუმენტებს (იხ. თავი 2: სერვისების დიზაინის პროცესი).

იმის წარმოსადგენად, თუ სად შეიძლება სერვისების დიზაინის გამოყენება პოლიტიკის ციკლში, პოლიტიკა, დიზაინის ტერმინების მიხედვით, შეიძლება განიმარტოს როგორც „სახელმძღვანელო ან ჩარჩო, რომელიც განსაზღვრავს სერვისებისა და პროდუქტების ტიპებს, ურთიერთობებსა და იმ ურთიერთქმედებებს, რომლებიც ნახალისებულია ან არ არის ნახალისებული კონკრეტული ადამიანური სისტემის შიგნით და ამ სისტემის მიერ.“ მიუხედავად იმისა, რომ სერვისების დიზაინი ხშირად გამოიყენება პოლიტიკის დანერგვის პროცესში, ხოლო პოლიტიკა გამოიხატება პროდუქტებითა და სერვისებით, რეალურად, სერვისების დიზაინი იწყება სწორედ პოლიტიკის ფორმულირების ფაზაში, კერძოდ, სურათში

1 წყარო: Howlett and Ramesh, via Design for Policy <https://www.routledge.com/Design-for-Policy/Bason/p/book/9781472413529>

ნაჩვენები პოლიტიკის მიზნების განსაზღვრის ეტაპზე. ამ საფეხურზე კრიტერიუმები და ჩარჩო დადგენილია, რაც კონკრეტულ პროდუქტებსა და სერვისებს ქმნის. შესაძლებელია მათი გაზომვაც. წინამდებარე სახელმძღვანელოში განხილული მეთოდები შეგვიძლია პოლიტიკის სრულ ციკლში გამოვიყენოთ, რათა სრულყოფილად ვისარგებლოთ მისი უპირატესობებით.



1 წყარო: Christine Chastain, Platforme <https://www.platforme.studio/>

04 - სერვისების დიზაინის საწყისი ინსტრუმენტები



- კონტექსტუალური გამოკვლევა/დაკვირვება/ჩაღრმავება
- მომხმარებლის იდენტიფიცირება და პიროვნების ტიპის შექმნა
- პრობლემის ჩარჩოს ჩამოყალიბება — კითხვა: „როგორ შეგვიძლია, მათთვის გავაკეთოთ...“
- მომხმარებლის სამოგზაურო რუკა
- სერვისის მონახაზი
- დაინტერესებულ მხარეთა რუკა
- იდეებისა და მონაცემების ორგანიზება
- დიზაინის სცენარები
- თანდათანობით გაუმჯობესებაზე დაფუძნებული დიზაინი, პროტოტიპის სწრაფი შექმნა და უკუკავშირის მექანიზმი
- ორგანიზაციული ზემოქმედების ანალიზი
- კანვას ბიზნესმოდელი

კონტექსტუალური გამოკვლევა/დაკვირვება/ჩაღრმავება

კონტექსტუალური გამოკვლევა, რომელსაც ფესვები ეთნოგრაფიაში აქვს, ანთროპოლოგიური სამუშაოს ქვაკუთხედი, შეიძლება განვიხილოთ მსუბუქი ეთნოგრაფიული სამუშაოსა და მომხმარებელთა გამოკითხვის კომბინაციად. ეს მეთოდი მოიცავს ადამიანებზე დაკვირვებას ბუნებრივ კონტექსტსა და ყოველდღიურობაში, ასევე, მათთვის კითხვების დასმას დაკვირვებისას დარჩენილი ნაპრალების შესავსებად. კონტექსტუალური გამოკვლევა შესანიშნავი საშუალებაა არსებული პროცესების გასაუმჯობესებელი გზების მოსაძებნად მაშინ, როცა მომხმარებელთა გამოკითხვა (კვლევის მონაწილეებისთვის კითხვების დასმა სენსიტიურ საკითხებზე) არ არის საკმარისად კონკრეტული და ვერ გვანვდის საკმარის სამუშაო მონაცემებს ასეთ სპეციფიკურ სისტემაზე.

დაკვირვება, როგორც პასიური, ასევე აქტიური, კონტექსტუალური გამოკვლევისას კარგი საშუალებაა დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების გამოსავლენად, ასევე, იმ ახალი იდეების აღმოსაჩენად, რომლებსაც შეუძლია გამოწვევების მოგვარება. ხშირად კვლევის მონაწილეები ქმნიან „შემოვლით ვარიანტებს“ (პრობლემების მოგვარების ისეთ გზებს, რომლებსაც ბოლომდე ვერც ათვისებენ). ეს ვარიანტები გვიჩვენებს, თუ როგორ მოაგვარეს მათ პრობლემა ან/და მივიდნენ დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების გადაჭრის სრულიად ახალ იდეამდე. ეს საკმაოდ მიღებულია ჯანდაცვის სფეროში, სადაც ქირურგები ხშირად ქმნიან საკუთარ პროტოტიპებს (მაგ.: ახალი პატელარული მომჭერი მუხლის სახსრის შეცვლისას). დაკვირვებები გვიჩვენებს ფასეულობათა და რწმენის ღრმა ფსიქოლოგიურ ძალასაც, რომელიც ხშირად უბიძგებს თვითაქმას, თვითფექტიანობასა და მთლიანად ქცევას (მაგ.: ქალს ამოძრავებს „კარგი დედობის“ სურვილი და ფიქრობს, რომ ბავშვებს ჯანსაღად კვებავენ, მაგრამ თუკი გააღებთ კარადებს მის სამზარეულოში, აღმოაჩენთ დამუშავებულ და შაქრის შემცველ პროდუქტებს). დაკვირვებები, რომლებსაც ხშირად განიხილავენ გამოყენებით ან კომერციულ ეთნოგრაფიად, სერვისების დიზაინერებსა და მკვლევარებს ეხმარება, რომ დაინახონ, რეალურად რას აკეთებენ ადამიანები, და არა უბრალოდ ენდონ იმას, რასაც ისინი ამბობენ და ფიქრობენ, რომ აკეთებენ. ტრადიციულად, მომხმარებლის კვლევა

პიროვნულობას მოკლებული ქმედებაა. იგი ფოკუსირებული იყო არსებულ ქცევასთან დაკავშირებულ მონაცემებზე, რომლებიც მომდინარეობდა მომხმარებელთა პრეფერენციებიდან, გამოკითხვებიდან, მიზნობრივი ჯგუფის უკუკავშირიდან, და ეყრდნობოდა მომხმარებლის საჭიროებათა ინტერპრეტაციას მკვლევარის მიერ. მთავარი საკითხი გახლდათ მკვლევარისა და ინოვაციის საქმიანობის დაფუძნება უკვე ფორმულირებული საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე, ასევე, პირად შეხედულებაზე, თუ რა დასკვნებს გვთავაზობს მონაცემები.

ჩაღრმავება იძლევა იმ საჭიროებათა გამოცდის შესაძლებლობას, რომლებიც მომხმარებლებს არ აქვთ, ან რომელთა გამოხატვაც არ შეუძლიათ (მაგ.: დაუკმაყოფილებელი ან ფარული საჭიროებები). ჩაღრმავება იძლევა იმ „შემოვლით გზებზე“ დაკვირვების საშუალებასაც, რომლებიც მომხმარებლებმა შექმნეს საკუთარი საჭიროების დასაკმაყოფილებლად.

მომხმარებლის იდენტიფიცირება და პიროვნების ტიპის შექმნა

მომხმარებლის იდენტიფიცირება, სერვისების დიზაინის პროცესის დასაწყისში შეგროვებულ რაოდენობრივ და თვისებრივ მონაცემებზე დაყრდნობით, შემოქმედებით გუნდს ეხმარება, რომ თავი წარმოიდგინონ იმ ადამიანის ადგილას, რომლისთვისაც იქმნება მოცემული დიზაინი. ეს გამოგონილი ადამიანები, ე. წ. „პიროვნებები/პერსონები“, წარმოგიდგენენ იმ მომხმარებელთა ტიპს, რომლებმაც შეიძლება გამოიყენონ კონკრეტული პროდუქტი ან მომსახურება. აღნიშნული მეთოდი ასევე გვამცნობს, თუ **რატომ** იქცევიან ისინი ასე.

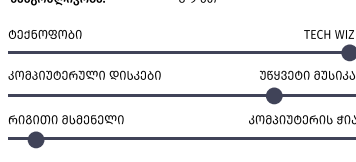
პოტენციური მომხმარებლის იდენტიფიცირება უაღრესად მნიშვნელოვანია: შემოქმედებითი გუნდი და დაინტერესებული მხარეები უნდა შეთანხმდნენ თავიანთ საბოლოო მომხმარებელზე, ხოლო პიროვნებები/პერსონები ეხმარებიან გუნდებს, რომ მკაფიოდ წარმოიდგინონ ეს მომხმარებელი.



რეზექა

ტიპური აუდიოფილი

ასაკი:	26
სქესი:	მდედრობითი
პოზიცია:	სამომხმარებლო ინტერფეისის შემუშავებელი
ოჯახური მდგომარეობა:	დასაქმონი
ლოკაცია:	მანჩინი ვიუ
ონლაინ ლოკაცია:	მუშაობა და მობილობა
კომპიუტერები:	iPhone და MacBook Pro
ინტერნეტის მომხმარების ხანგრძლივობა:	8-9 სთ



მაგალითი უნდა ჩართოთ მოყვანილი 6 მთავარი ელემენტი. სახელი, ასაკი, სქესი, სლოგანი, გამოცდილება და უნარები მოთავსებულია მარცხენა მხარეს. შუა სვეტი ფოკუსირებულია კონტექსტზე, თუ როგორ ურთიერთქმედებენ ადამიანები პროდუქტსა და მომსახურებასთან. დაბოლოს, მარჯვენა მხარეს მოყვანილია ზოგიერთი მიზანი და შემოღობვა/უკმაყოფილება; ასევე, მოკლე სცენარი, რომელიც მიუთითებს ადამიანის დამოკიდებულებას. წყარო: Interaction Design Foundation (<https://www.interaction-design.org/literature/topics/personas>)

მუსიკა ძალიან მნიშვნელოვანია რეზექას ცხოვრებაში. იგი მუდმივად თითქმის ყოველ წამს უსმენს, განსაკუთრებით, როცა მუშაობს.

წინააღმდეგობები, რომელთა წინაშეც აღმოჩნდა რეზექა:

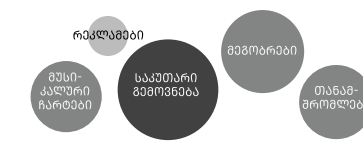
- ძალიან დაკავებულია იმისთვის, რომ ეძებოს ახალი მუსიკოსები, რომლებიც შეიძლება მოეწონოს
- მუსიკის უწყვეტი გადაცემა ბევრ მონაცემს საჭიროებს

როგორ ურთიერთქმედება ექნება რეზექას Spotify-სთან?

კითხვები, რომლებსაც რეზექა დაუსვამს მათ:

- როგორ ადევნებთ თვალს იმ მუსიკოსების ახალ გამოშვებებს, რომლებსაც მე ვუსმენ?
- როგორ გავიგო ჩემთვის უცნობი მუსიკოსის შესახებ?
- შემიძლია მუსიკის მოსმენა მონაცემთა ეფექტიანი დაშვებით?
- როგორ მოვესმინო მუსიკას როგორც ჩემს MacBook-ზე, ისე iPhone-ზე?

ვინ ახდენს ზემოქმედებას რეზექაზე?



მიზნები, მოტივაცია:

- კარგი მუსიკის მოსმენა იმისათვის, რომ ის პროდუქტული იყოს სამსახურში
 - რელაქსაცია და დასვენება დღის ბოლოს მუსიკის უმაღლესი ხარისხის სრული სიმშვენიერებისთვის
 - იმ მუსიკოსების სიის გაფართოება, რომლებსაც ის უსმენს
- ძირითადი სიტყვები: მუსიკა, ჯაზი, რიტმი და ბლუზი, პოპი, მუსიკოსები, ახალი გამოშვებები, ჰიტების ერთობლიობა,, ფორუმი მუსიკა

რეზექას ისტორია

მუსიკა ჩემი ცხოვრების დიდ ნაწილს შეადგენს. მიყვარს, როცა ჩემი ცხოვრების წებისმიერ დროს მუსიკის ფონზე მუსიკა მომწონს მუშაობა მუსიკის თანხლებით: ის ძალიან მხმარება ჩემს სამუშაოზე კონცენტრაციამ. რეგულარულად ველაპარაკები ჩემს თანამშრომლებს მუსიკასა და მომღერლებზე: სწორედ ამაზე ვსაუბრობთ შესვენებისას. შედმიად ვეძებთ ახალ მუსიკოსებს მთავრობისთვის და ჩვენი მუსიკალური ბიბლიოთეკის გასაფართოებლად, თუმცა ამ ბოლო დროს ცოტა გართულდა ეს. თითქმის ყველას ადევს „ბუშტუკების ფილტვის“ ეფექტი და ამიტომ გვიხდება ერთი და იმავე ჯანრის მუსიკისა და შემსრულებლების მოსმენა. ნამდვილად მიყვარს ისეთი ახალი მომღერლების აღმოჩენა, რომლებიც აკმაყოფილებენ ჩემს გემოვნებას; უმეტეს შემთხვევაში, მათ სიმღერებს ვიდეო ახლო მეგობრებისგან ვისურვებდი, რომ არსებობდნენ გზა ახალი მუსიკისა და შემსრულებლების აღმოჩენად და არ ვიყოთ მხოლოდ ბედნიერი შემთხვევის იმედად.

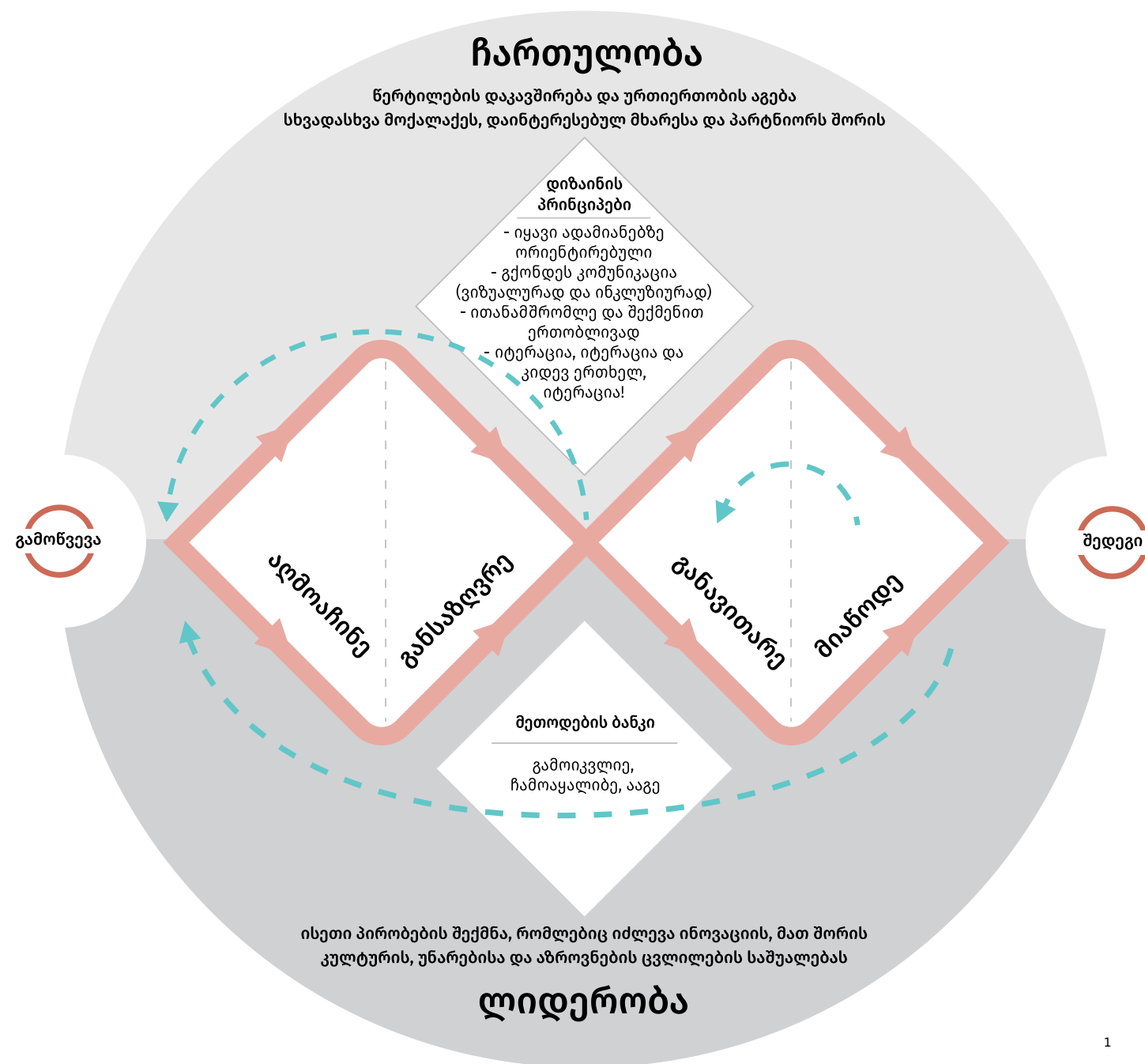
პრობლემის ჩარჩოს ჩამოყალიბება — კითხვა: „როგორ შეგვიძლია, მათთვის გავაკეთოთ...“

ჩარჩო არის პრინციპების ან წესების ნაკრები, ან ორგანიზაციული სტრუქტურის ნიმუში, რომელსაც ვიყენებთ სიტუაციის საზღვრების დასადგენად და გამოსავლენად, ასევე, მასში გასარკვევად. პრობლემის ჩარჩოს ჩამოყალიბების პრაქტიკამ დიზაინის თეორიაში ფილოსოფოსის, დონალდ შონის დახმარებით შეაღწია. იგი ამტკიცებდა, რომ ეს მეთოდი პრობლემის დადგენის მნიშვნელოვანი ელემენტია, განსაკუთრებით, ისეთი ანალიტიკური პრაქტიკისთვის, როგორიცაა დიზაინი. შონის განმარტებით, პრობლემის ჩარჩოს ჩამოყალიბებისთვის დიზაინერმა უნდა „დაადგინოს მისი საზღვრები, შეარჩიოს კონკრეტული საყურადღებო მოვლენები თუ ურთიერთობები და სიტუაციას მიანიჭოს ისეთი თანმიმდევრობა, რომელიც განსაზღვრავს შემდგომ მოქმედებებს.“

აღნიშნული პრაქტიკა საჯარო და სოციალურ სექტორებში ვითარდება, რადგან ამ სექტორების ინოვაციები სულ უფრო მეტად იყენებენ დიზაინის პრინციპებს (მათ შორის, პრობლემის ჩარჩოს ჩამოყალიბებას) საკუთარ სამუშაოში. მაგალითად, ქრისტიან ბესონის თანახმად, პოლიტიკის კონტექსტში დიზაინის პოტენციალი შესაძლებელს ხდის სხვადასხვა მიდგომის გამოყენებას საზოგადოებრივი პრობლემების გასაგებად. თეორიული საფუძვლები მწირია, მაგრამ არსებობს გარკვეული წყაროები, რომლებიც პრაქტიკოსებს მიუძღვებიან პრობლემის ჩარჩოს ჩამოყალიბების პროცესში. პოპულარული მოდელია გაერთიანებული სამეფოს დიზაინის საბჭოს ორმაგი რომბი. იგი გულისხმობს, რომ პრობლემა უნდა განიმარტოს დივერგენციის¹ და კონვერგენციის² პროცესებით და ამავე გზებით მივიდეთ მის გადაწყვეტამდე.

¹ დივერგენციული აზროვნება - ახალი იდეებისა და შესაძლებლობების მოფიქრების პროცესი, განსჯის ანალიზისა და განხილვის გარეშე.

² კონვერგენციული აზროვნება - ამ იდეების დახარისხება, შეფასება, მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეების გაანალიზება და გადაწყვეტილებების მიღება. დამატებით ინფორმაციას დივერგენციული და კონვერგენციული აზროვნების შესახებ შეგიძლიათ გაცნოთ შემდეგ ბმულზე: <https://www.wrike.com/blog/convergent-thinking-vs-divergent-thinking/?fbclid=IwAR3hRTSiyJzTvXOntNoEhVjBrJodwUkpqJ9rhUF4Rea06d2-tlMu0BfAZhk>



სტენფორდის უნივერსიტეტთან არსებულმა შემოქმედებითი აზროვნების ინსტიტუტმა აქტუალურად მიიჩნია კითხვა „როგორ შეგვიძლია, მათთვის გავაკეთოთ...“ (“How might we?”), როგორც ადამიანთა კონკრეტული ჯგუფის მიერ გამოწვევების შესაძლებლობებად გარდაქმნის გზა. ტრადიციულად, ადამიანები უცხად იწყებენ პრობლემის გადაწყვეტას, მისი კრიტიკული შეფასების გარეშე. თუმცა, ინოვაცია ხდება მაშინ, როცა შეგვწევს უნარი, რომ ეფექტიანად შევქმნათ და გავაუმჯობესოთ ჩვენ წინაშე წამოჭრილ გამოწვევათა ჩარჩოები, პრობლემის შესაძლებლობად წარმოჩენა კი აცოცხლებს და მოტივაციას სძენს საჭირო ქმედებას.

¹ წყარო: გაერთიანებული სამეფოს დიზაინის საბჭო (<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>)

<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Double%20Diamond%20Model%202019.pdf>

მომხმარებლის სამოგზაურო რუკა

მომხმარებელთა და მოსარგებლეთა გამოცდილების კვლევის უმეტეს ნაწილში მთავარი ძალისხმევა — მომხმარებლის სამოგზაურო რუკის (The Customer Journey Map) შედგენა — გულისხმობს იმ ძირითადი გამოცდილების ასახვას, რომელიც მომხმარებლებსა და მოსარგებლეებს აქვთ (მათი თვალსაზრისით) სერვისის გამოცდილების „ფრონტ“ ნაწილის დაგეგმვის შედეგად. ასეთი რუკის შედგენისას იყენებენ: მომხმარებელთა მონათხრობსა და მონაცემებს, რათა ასახონ მათი გამოცდილება დროთა განმავლობაში; ასევე იმას, თუ რას აკეთებენ, ფიქრობენ და გრძნობენ მომხმარებლები და რასთან ურთიერთქმედებენ ამ გზაზე მოძრაობისას.

სამოგზაურო რუკას შეუძლია პროცესის ვიზუალიზაცია, რაც დაინტერესებულ მხარეებს ეხმარება მომხმარებლის გამოცდილების დანახვასა და შეფასებაში. ამ ძალისხმევის ძირითადი ნაწილია ემპათია — საკუთარი თავის წარმოდგენა სხვის ადგილას. მსგავსი რუკის შედგენა შესაძლებელია მომხმარებელთა გამოკითხვის საფუძველზე, რათა უკეთესად გავიგოთ მათი შეხედულებები და შემდეგ შევადაროთ ერთმანეთს მსგავსების, თავისებურებებისა და ტენდენციების დასადგენად. გარდა ამისა, მომხმარებელთა სამოგზაურო რუკები შეიძლება ჩამოყალიბდეს მომხმარებლის გამოცდილებაზე დაკვირვებებითა და შეგროვებული მონაცემებით. რუკები შეიძლება იყოს როგორც ძალიან მარტივი, ასევე უაღრესად რთული, რაც დამოკიდებულია პირის გამოცდილებასა და განხილულ მონაცემთა რაოდენობაზე. მომხმარებლის სამოგზაურო რუკას შეიძლება ჰქონდეს ნებისმიერი ფორმა და ზომა. გარეგნული სახის მიუხედავად, მათ აქვთ ხუთ ძირითადი საერთო ელემენტი:

1. მოქმედი პირი — მომხმარებელი, რომელიც გადის გზას. სწორედ მას მიემართება სამოგზაურო რუკა, თვალსაზრისი. მოქმედი პირები, ჩვეულებრივ, შეესაბამებიან პიროვნებებს, ხოლო რუკაზე მოცემული მათი ქმედებები სათავეს იღებს მონაცემებიდან. მოქმედი პირები ერთი რუკისთვის აწვდიან ერთ თვალსაზრისს, ძლიერი და მკაფიო ნარატივის ჩამოსაყალიბებლად. მაგალითად, უნივერსიტეტს მოქმედ პირად შეუძლია აირჩიოს სტუდენტი ან მასწავლებელი და თითოეულს ექნება სხვადასხვა გზა. ორივე თვალსაზრისის გასაგებად დაგჭირდებათ ორი დამოუკიდებელი რუკის შედგენა (თითო რუკა მომხმარებლის თითოეული ტიპისთვის). გთხოვთ, ზემოხსენებული პიროვნებები მოიხსენიოთ მოქმედ პირებად. პიროვნებები ჰგვანან ერთმანეთს, მაგრამ არ არიან იდენტურები, რადგან პიროვნება არის წარმოსახვითი, კრებითი სახის, ხოლო მოქმედი პირი ზოგჯერ შეიძლება რეალური ადამიანიც იყოს.

2. სცენარი + მოლოდინი — სცენარი აღწერს სიტუაციას, რომელსაც მიემართება მომხმარებლის სამოგზაურო რუკა. იგი ასევე გამოხატავს მოქმედი პირის მიზანს, საჭიროებას ან კონკრეტულ მოლოდინებს. მაგალითად, ერთი სცენარი შეიძლება მოიცავდეს მობილური გეგმების (სატარიფო პაკეტის) შეცვლას ფულის დაზოგვის მიზნით, მასთან დაკავშირებული მოლოდინები კი გულისხმობს ყველა საჭირო ინფორმაციის მოპოვებას გადანყვებილების მისაღებად. სცენარი შეიძლება იყოს: *რეალური* — არსებული პროდუქტებისა და სერვისებისთვის; ან *მოსალოდნელი* — იმ პროდუქტებისთვის, რომლებიც ჯერ შემუშავების სტადიაშია. მომხმარებლის სამოგზაურო რუკა საუკეთესოა ისეთი სცენარებისთვის, რომლებიც ასახავს მოვლენათა თანმიმდევრობას (მაგ.: საყიდლებზე წასვლა ან მოგზაურობა), აღწერს პროცესს (რაც მოითხოვს ცვლილებებს დროის განმავლობაში), ან შეიძლება მოიცავდეს რამდენიმე არხს.

3. მომხმარებლის სამოგზაურო რუკის ფაზები — იგულისხმება მაღალი დონის სხვადასხვა საფეხური, რომლებიც ორგანიზებას უწევს რუკაზე მოცემულ დანარჩენ ინფორმაციას (ქმედებები, აზრები და ემოციები). სცენარების მიხედვით შეიცვლება საფეხურებიც. თითოეულ ორგანიზაციას, ჩვეულებრივ,

აქვს მონაცემები, რომლებიც დაეხმარება მას ამ ფაზების დადგენაში კონკრეტული სცენარისთვის. მაგალითად:

- ელექტრონული ვაჭრობისთვის (ვთქვათ, Bluetooth-ის დინამიკების შეძენა) საფეხურები შეიძლება იყოს: შერჩევა, მოსინჯვა, ყიდვა, გამოყენება, მხარდაჭერის/დახმარები ძიება;
- დიდი (ან ფუფუნების) საგნის შეძენისთვის (ვთქვათ, „ტესტ დრაივი“ და მანქანა) საფეხურები შეიძლება იყოს: საქმიანობა, განათლება, კვლევა, შეფასება, დასაბუთება;
- კომპანიათა შორის კომერციულ ურთიერთობებისთვის (ვთქვათ, შიდა ინსტრუმენტის შექმნა), საფეხურები შეიძლება იყოს: შესყიდვა, მიღება, შენარჩუნება, გაფართოება, ადვოკატირება.

4. ქმედებები, აზროვნება და ემოციები — ქცევები, აზრები და გრძნობები, რომლებიც მოქმედ პირს აქვს მთელ გზაზე და დაგეგმილია გზის თითოეულ ფაზაში:

ქმედებები — მომხმარებლის ფაქტობრივი ქცევები და ნაბიჯებია. ეს კომპონენტი არ არის გათვალისწინებული, როგორც ყოველი ცალკეული ურთიერთქმედების დაწვრილებითი, ნაბიჯ-ნაბიჯ ჩანაწერი. ეს უფრო მონათხრობია მოქმედი პირის მიერ ფაზის განმავლობაში გადადგმულ ნაბიჯებზე.

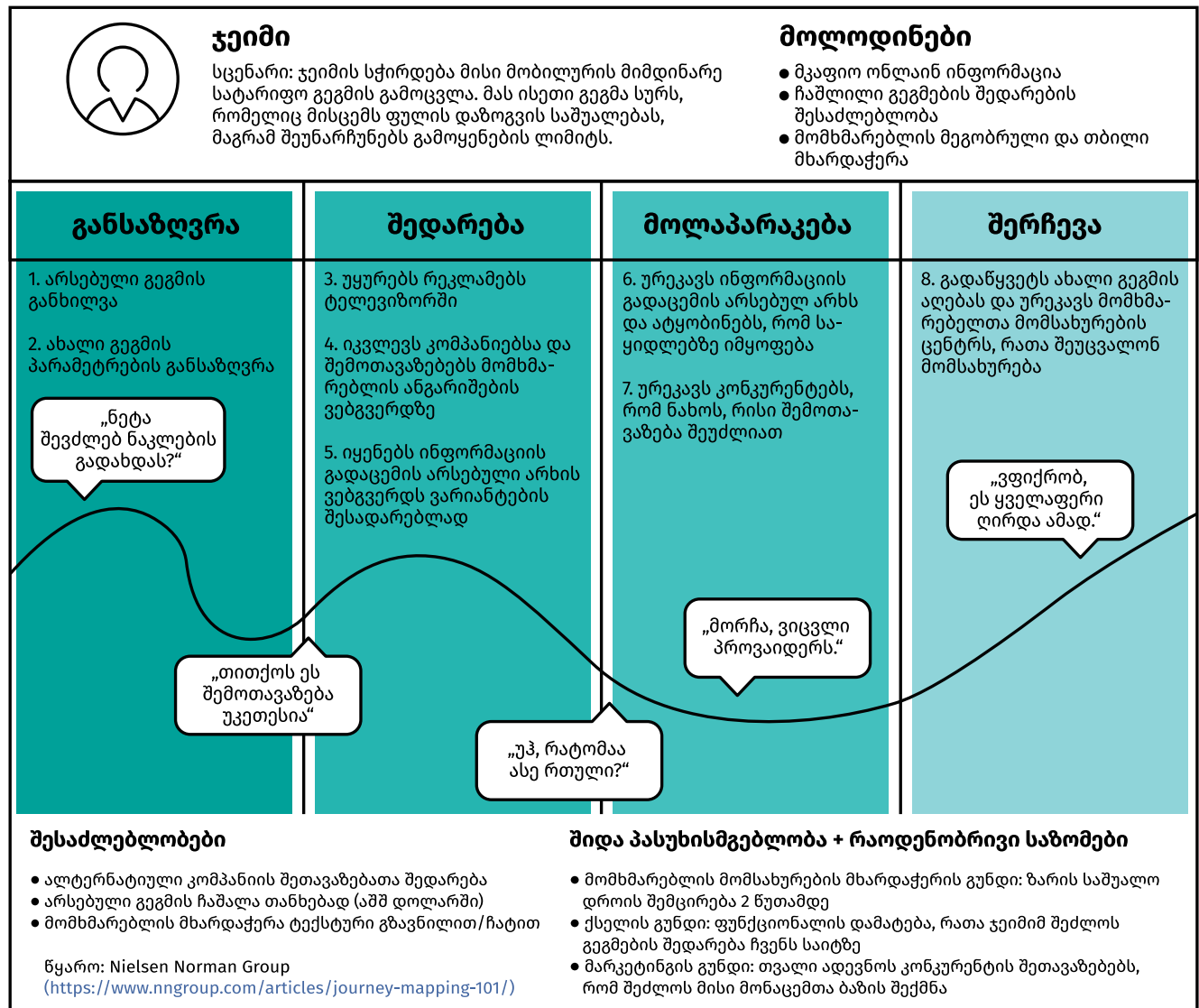
აზროვნება — იგი შეესაბამება მომხმარებლის აზრებს, კითხვებს, მოტივაციებსა და საინფორმაციო საჭიროებებს გზის სხვადასხვა მონაკვეთში. იდეალურ შემთხვევაში, ეს არის მომხმარებლებთან დაკავშირებული კვლევის დეტალები.

ემოციები — მთელი გზის ფაზებისთვის ეს ცალკე ხაზია: ისინი მიგვითითებენ გამოცდილების ემოციურად „ამაღლებულ“ და „დაქვეითებულ“ განწყობებზე. ეს ხაზი გაიაზრეთ, როგორც იმ ემოციის კონტექსტუალური შრე, რომელიც გვატყობინებს, თუ როდის არის მომხმარებელი კარგ ან ცუდ განწყობაზე.

5. შესაძლებლობები — ისეთ დამატებით კონტექსტთან ერთად, როგორიცაა პასუხისმგებლობა და რაოდენობრივი საზომები, შესაძლებლობები გულისხმობს რუკის შედგენიდან მომდინარე დასკვნებს, რომლებიც გვატყობინებს, თუ როგორ შეიძლება მომხმარებლის გამოცდილების ოპტიმიზაცია. დასკვნები და შესაძლებლობები ეხმარება გუნდს გეგმიდან ცოდნის მიღებაში:

- რისი გაკეთება შეიძლება ამ ცოდნით?
- ვინ არის პასუხისმგებელი ამა თუ იმ ცვლილებაზე?
- სად არის ყველაზე დიდი შესაძლებლობა?
- როგორ ვაპირებთ ჩვენ მიერ დანერგილი გაუმჯობესების გამოშვას?

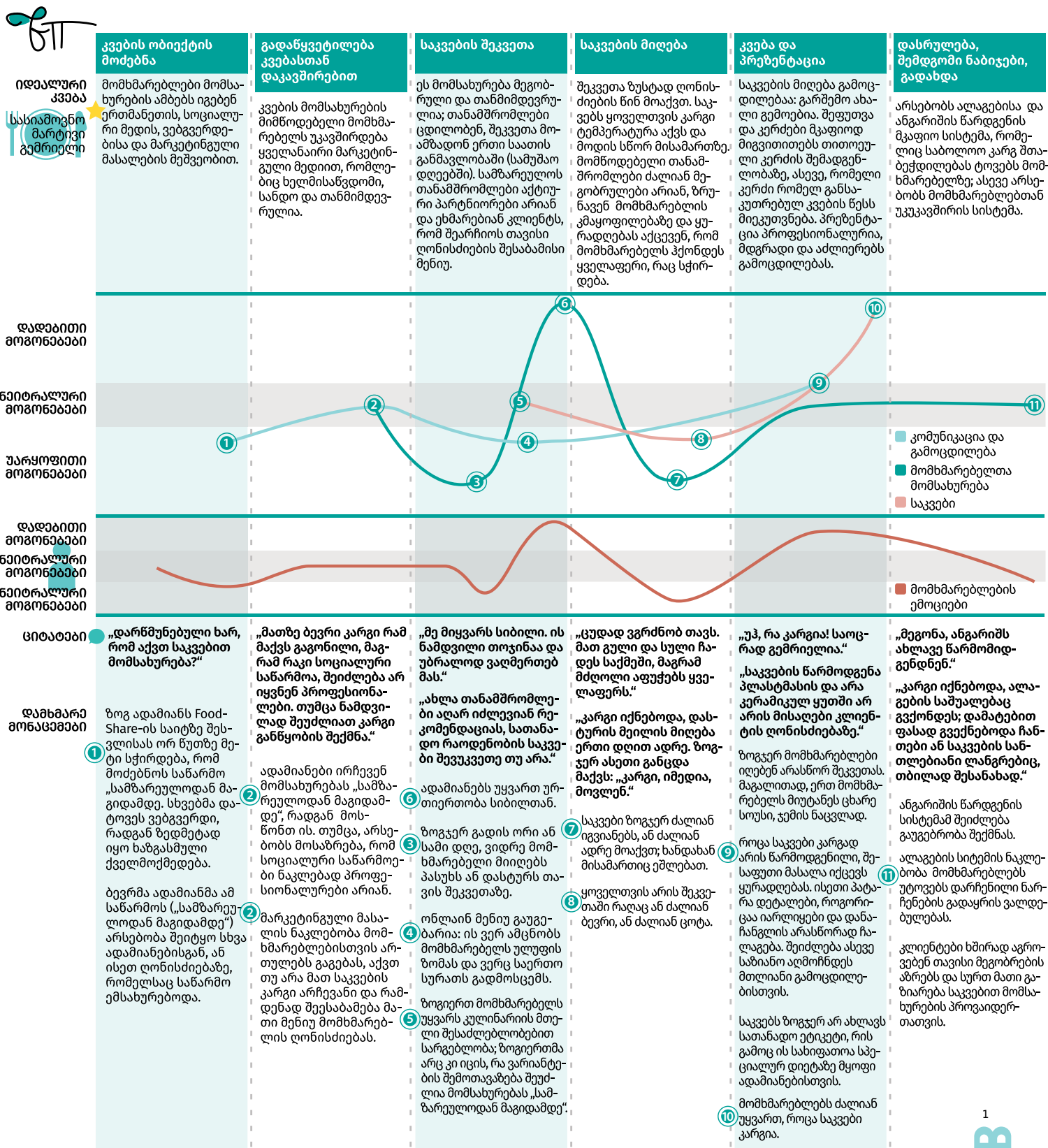
მომხმარებელთა არსებული გამოცდილების ვიზუალიზაციის გარდა, სამოგზაურო რუკის შედგენა შეიძლება მომავლის წარმოსადგენადაც. ამისთვის შესაძლებელია, მოცემული ფორმატი გამოვიყენოთ ინსტრუმენტად და გავიაზროთ, თუ რა შეიძლება მომხმარებელმა დაინახოს ან გააკეთოს მომავალი გამოცდილების გზაზე. ქვემოთ წარმოდგენილ მაგალითში (იხ. სურათი), რომელიც შეეხება მობილურის სატარიფო გეგმების ჩართვას, გავცნობით მომხმარებლის გზის ყველა ზემოხსენებული ელემენტის გამოყენებას.



შემდეგ მაგალითში Bridgeable-ის კონსულტანტები Foodshare-ის სამზარეულოში (ტორონტო, კანადა) მუშაობდნენ ინიციატივებზე, რომლებიც უკავშირდება კვების სულ უფრო მზარდ მრეწველობას, სახელწოდებით: „სამზარეულოდან მაგიდამდე“. ეს სოციალური საწარმოა.

აქ, სამოგზაურო რუკაზე, ჩანს ზემოხსენებული რამდენიმე საერთო ელემენტი და მონაცემთა პუნქტი, რამდენიმე შესწორებით.

1 წყარო: Nielsen Norman Group (<https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/>)



გთხოვთ, მიაქციოთ ყურადღება, რომ მომხმარებლის გზების უმრავლესობა ძალიან რთულია: მათ შეიძლება მთელი კედელი დაიკავონ, ამიტომ ძნელია მაგალითების ჩართვა ამ დოკუმენტში. აქედან გამომდინარე, მეტი ინფორმაციისთვის, მაგალითები იხილეთ საჯარო ინოვაციების სივრცეში, ელექტრონულ მისამართზე:

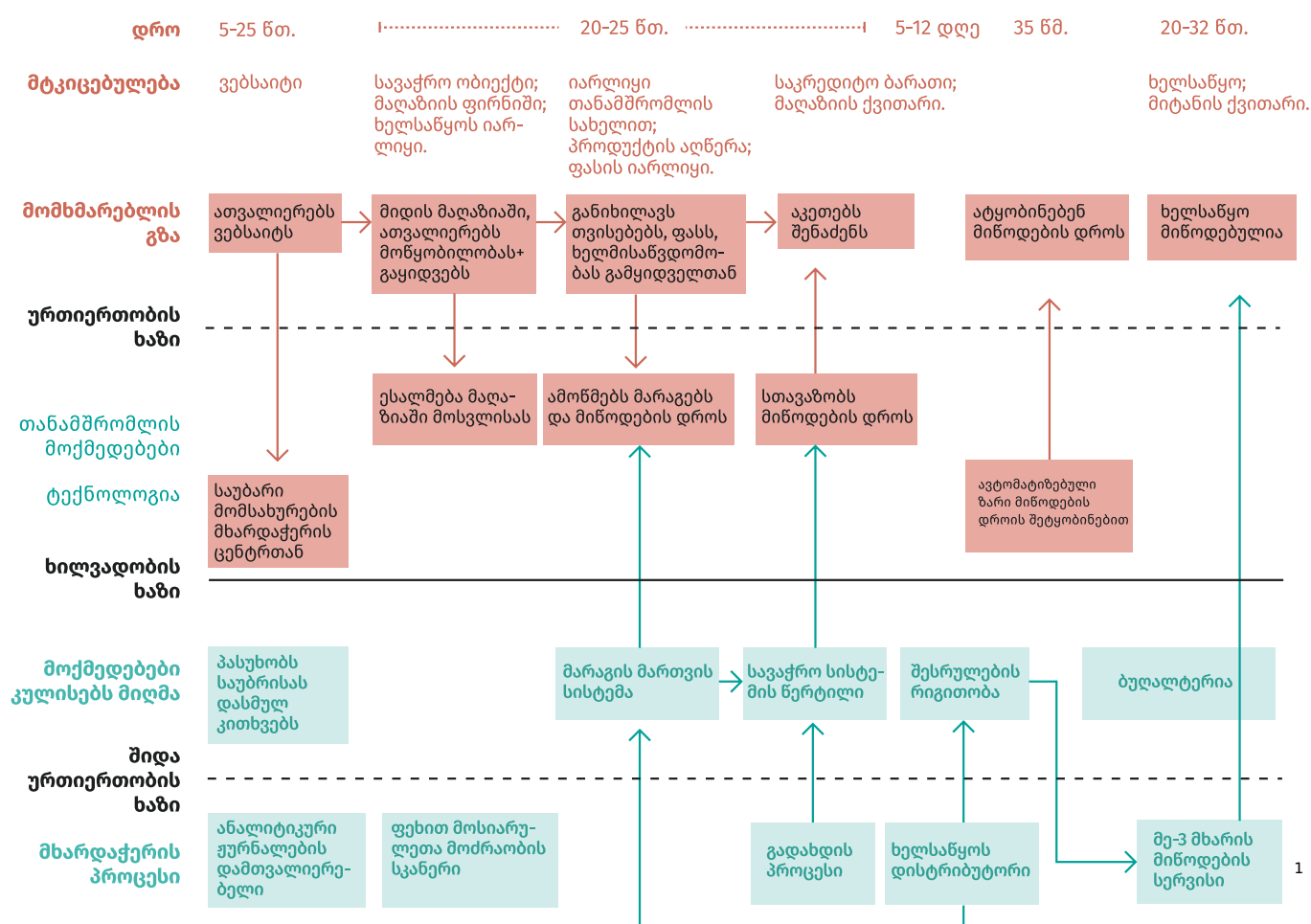
<https://coe.gsa.gov/coe/farm-loans/index.html#journeymap>
<https://uxmastery.com/wp-content/uploads/2012/11/experiencemap.png>

1 წყარო: Bridgeable (<https://www.bridgeable.com/work/>)

სერვისის მონახაზი

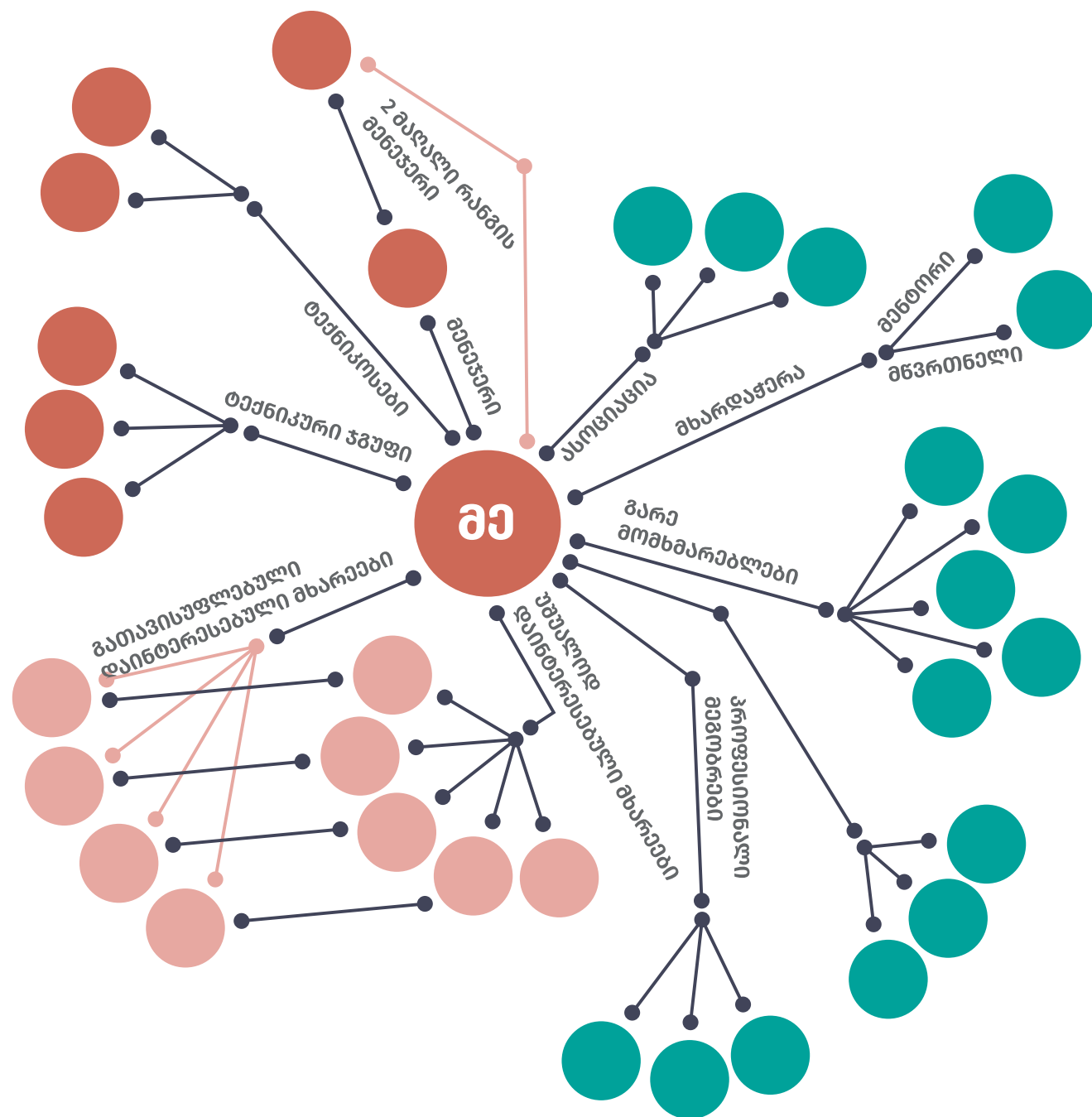
სერვისების დიზაინის ძირითადი ინსტრუმენტი, სერვისის მონახაზი (The Service Blueprint), არის დიაგრამა, რომლითაც ვიზუალიზებულია ურთიერთობა სერვისის სხვადასხვა კომპონენტს — ადამიანებს, ყველა რეკვიზიტსა (ფიზიკურ თუ ციფრულ მონაცემს) და პროცესს შორის, რომლებიც პირდაპირ უკავშირდება შეხების წერტილებს კონკრეტული მომხმარებლის გზაზე. სერვისის მონახაზი, ჩვეულებრივ, წარმოდგენილია ცხრილის სახით, როგორც ეს სურათშია ნაჩვენები. თითოეული სვეტი წარმოგვიდგენს ერთ ნაბიჯს მომხმარებლის გზაზე, ხოლო თითოეული სტრიქონი — სერვისის მოქმედების სხვადასხვა ასპექტს. მომსახურების მთლიანად შევსებულ მონახაზში შედის მომხმარებლებთან შეხების წერტილები, სერვისის „კულისებს მიღმა“ არსებული ელემენტები, და წარმოგვიდგენს ქმედებებსა და პროცესებს, რომლებიც აუცილებელია ახალი პროდუქტის ან/და სერვისის დიზაინისთვის; ასევე, იმ პროდუქტისა თუ სერვისის გასაუმჯობესებლად, რომლებიც შეესაბამება მისაწოდებელ მომსახურებათა შეზღუდვებს.

„სერვისის დიზაინის მონახაზთა შედგენის საერთო მიზანია, რომ შეხების წერტილების არც ერთი ცალკეული ელემენტი არ შეიქმნას იზოლირებულად. მონახაზი მიგვიძღვება დიზაინის სპეციფიკაციებთან, შეხების თითოეული წერტილისთვის, და მოქმედებს, როგორც გზა ყველა მათგანის ორგანიზებისკენ,“ — ენდი პოლენი, ბენ რიზონი და ლავრანს ლავლი „სერვისების დიზაინი: ანალიზიდან შთაგონებისკენ“.



1 წყარო: ენდი პოლენი და სხვები, „სერვისების დიზაინი: ანალიზიდან შთაგონებისკენ“

დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა დაინტერესებული მხარეთა რუკის ნიმუში



1 წყარო: https://books.google.com/books/about/Service_Design.html?id=NH03DwAAQBAJ

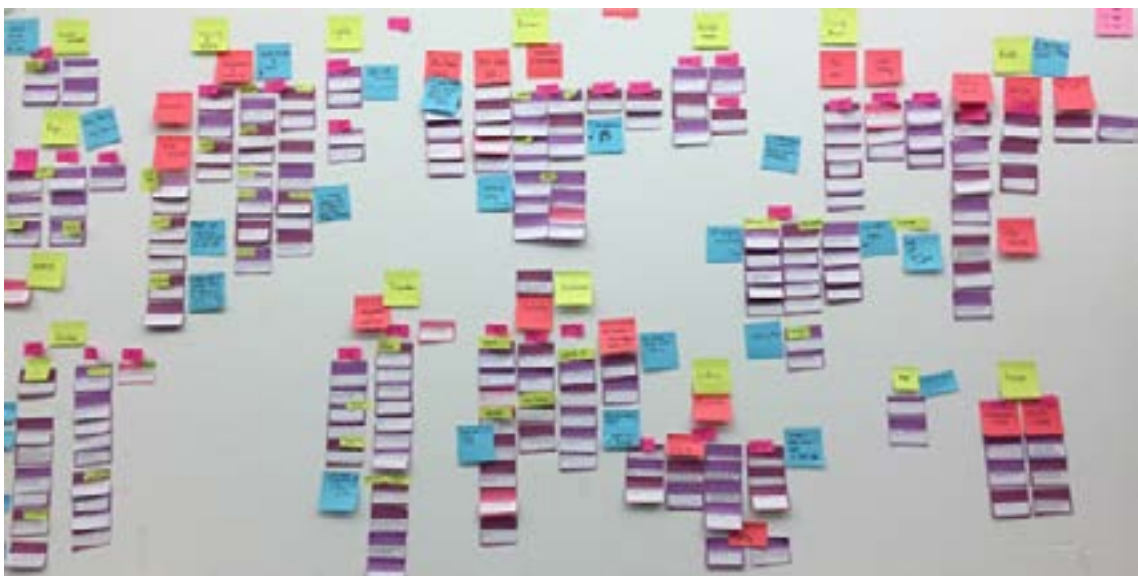
დაინტერესებულ მხარეთა რუკა

დაინტერესებულ მხარეთა რუკა (The Stakeholder Map) ადგენს კონტექსტუალურ ურთიერთობებში ნაჩვენებ მნიშვნელოვან შიდა და გარე დაინტერესებულ მხარეებს. ძირითადი მოსარგებლე ჯგუფების გარდა, ის ასევე ხშირად მიგვითითებს ურთიერთობაზე დაინტერესებულ მხარეებსა და მათ შედარებით მნიშვნელობებს შორის. დაინტერესებულ მხარეთა რუკების შედგენა სერვისების დიზაინთან ერთად გამოიყენება პოლიტიკის ანალიზის, პროექტის მართვისა და სხვა სფეროებში. ეს გუნდს ეხმარება, რომ შეაფასოს, თუ როგორ გემოქმედებას ახდენს თითოეული დაინტერესებული მხარის ინტერესები პროექტზე, ძირითად პრობლემებსა და საჭიროებებზე, ასევე, როგორ უნდა გადაწყდეს ისინი.

იდეებისა და მონაცემების ორგანიზება

ეს პრაქტიკა (Affinity Mapping) გამოიყენება იდეებისა ან მიღებული შედეგების ორგანიზებისთვის და ხელს უწყობს გუნდის ანალიტიკურ ამროვნებას, შემოქმედებითობასა და ინტუიციის ამოქმედებას. იგი 1960-იან წლებში გამოიგონა იაპონელმა ანთროპოლოგმა *ჯირო კავაკიტამ* და ზოგჯერ მოისენიება როგორც KJ მეთოდი. ეს მიდგომა იძლევა საშუალებას, რომ „გონებრივი იერიშის“ შედეგად მიღებული დიდი რაოდენობით იდეა, ბუნებრივი ურთიერთობებისა და დამოკიდებულებების საფუძველზე, ჯგუფებად გადავახარისხოთ, შემდგომი განხილვისა და ანალიზის მიზნით. მეთოდი ხშირად გამოიყენება კონტექსტუალური გამოკვლევის დროსაც, რათა ორგანიზება გაეწიოს ველზე ჩატარებული ინტერვიუების ჩანაწერებსა და შედეგებს, რომლებიც უნდა გაერთიანდეს და შესაბამისად გაანალიზდეს. მისი გამოყენება ასევე შეიძლება თავისუფალი ფორმის შენიშვნების ორგანიზებისას, მაგალითად, როგორიცაა ღია გამოკითხვის შედეგები, მხარდაჭერის სამსახურის გამოძახების ჩანაწერები, ან სხვა ხარისხობრივი მონაცემები.

იდეებისა და მონაცემების საორგანიზაციო რუკა, რომელიც მოცემულია ქვემოთ და ცნობილია იდეებისა და მონაცემების საორგანიზაციო დიაგრამის სახელით, დიზაინერებს აძლევს მათი წინა კვლევის სრულ სურათს. ეს არის ფიზიკური და ხელშესახები პროდუქტი, რომლის დიზაინის რედაქტირებაც შესაძლებელია. იგი ფასდაუდებელია ტენდენციების, თემებისა და აღმოჩენა-გაუმჯობესების შესაძლებლობათა სფეროების წარმოჩენისათვის.



1

1 წყარო: Christine Chastain, Platforme, with client

დიზაინის სცენარები

დიზაინის სცენარი, ასევე ცნობილი „მომხმარებლის სცენარის“ ან „მომხმარებლის მსვლელობის“ სახელით, აღწერს, თუ როგორ აპირებს მომხმარებელი ურთიერთქმედებას მომსახურებასთან ყოველდღიური ცხოვრების კონკრეტულ ვითარებაში. დიზაინერები ქმნიან ამგვარ ისტორიებს, რათა გვაჩვენონ, თუ როგორ შეიძლება იმოქმედონ მომხმარებლებმა მიზნის მისაღწევად სისტემასა ან გარემოში და როგორ გავიგოთ მომხმარებელთა მოტივაცია, საჭიროებები, ბარიერები და ა.შ. დიზაინის გამოყენების თვალსაზრისით.

დიზაინის სცენარების მიზანია, დაეხმაროს იდეების შემუშავებას, იტერაციასა და ოპტიმალური გადაწყვეტის ვარგისიანობის გამოცდას. მომხმარებელთა სცენარების დაწერა ავტორისგან მოითხოვს კონკრეტული კონტექსტის იდენტიფიცირებას, სადაც მიმდინარეობს მოქმედება; ასევე, მოქმედი პირებისა და იმ საჭიროებების დადგენას, რომლებიც განსაზღვრავს მომხმარებლის დამოკიდებულებას. სცენარები თავიდან შეიძლება დაიწეროს ამბებად, რომლებიც ნაბიჯ-ნაბიჯ აღწერს გამოცდილებას, შემდეგ კი დაემატოს ამ გამოცდილებასთან დაკავშირებული ნახატები, ფოტოები, ან კლიპები, რომლებიც მას ვიზუალურ ეფექტს შემატებს.

თანდათანობით გაუმჯობესებაზე დაფუძნებული (იტერაციული) დიზაინი, პროტოტიპის სწრაფი შექმნა და უკუკავშირის მექანიზმი

დიზაინის პროცესში გარდაუვალია გარკვეული წარუმატებლობა, რადგან გუნდები ახალ იდეებს ცდიან. შესაბამისად, ძალიან მნიშვნელოვანია წარუმატებლობის სწრაფად აღმოჩენა, დროისა და ფულის დასაზოგად. თანდათანობით გაუმჯობესებაზე დაფუძნებული (იტერაციული) დიზაინი ნამდვილად ახალი გზაა აღიარებისთვის, რომ სერვისების დიზაინის პროცესში საჭირო იქნება შესწორება. ამგვარი ამროვნება ეხმარება მთელი რიგი იდეების, კონცეფციებისა თუ პროტოტიპების სწრაფად ჩამოყალიბებასა და ტესტირებას, რათა ასევე სწრაფად მივიღოთ უკუკავშირი. უკუკავშირის ეს მექანიზმები გუნდებს უჩვენებს, თუ რომელი იდეა, კონცეფცია ან პროტოტიპი უნდა „შემოიდოს თაროზე“, რომელი უნდა დარჩეს გამოსაყენებლად და რომელს სჭირდება შემდგომი მუშაობა ხელმეორე ტესტირებისთვის. ძირითადად, ეს არის აღმოჩენათა გზა, რომელიც ეხმარება შემოქმედებით პროცესს, იმ მოტივაციითა და სურვილით, რომ უფრო მეტი შეისწავლოს თითოეული საფეხურის შესახებ მთელი პროცესის განმავლობაში. ამის სათანადოდ გასაკეთებლად, თავი უნდა შევიკავოთ აღნიშნულ გზაზე რომელიმე იდეის, კონცეფციისა თუ პროტოტიპის მიმართ განსაკუთრებული კეთილგანწყობისგან.

როცა რაიმე უდავო გეჩვენებათ, მნიშვნელოვანია, გახსოვდეთ, რომ იდეა, კონცეფცია ან პროტოტიპი გულისხმობს მიმდინარე სამუშაოს დახვეწას: რამდენი სტადია გაიარა სამუშაო ახალ იდეასა და პროტოტიპთან ერთად, რომელმაც უკვე გაუძლო უკუკავშირის რამდენიმე მექანიზმს. არ არის აუცილებელი, თვით პროტოტიპიც იყოს ფიზიკური აქტივი. ნებისმიერ ეტაპზე პროტოტიპის სწრაფი შექმნისა და უკუკავშირის მექანიზმთა ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტია ის, რაც გაზიარებულია ადამიანებთან ამ მიზნით. ეს შეიძლება იყოს გამოცდის პროცესში არსებულ ქცევათა მოდელების ნაკრებიც.

ორგანიზაციული ზემოქმედების ანალიზი

მომხმარებლის გზის გარდაქმნა ორგანიზაციასა ან დეპარტამენტებზე ზემოქმედებად გვაძლევს იმ ორგანიზაციული გამოწვევების დადგენის შესაძლებლობას, რომლებიც უნდა განვიხილოთ ახალი მომსახურების შემუშავებისას. ორგანიზაციული გამოწვევების ადრეული გამოვლენა გუნდებს ეხმარება, რომ გაერკვიონ მათში და მივიღწენ მომსახურებასთან დაკავშირებულ სიცოცხლისუნარიან გადაწყვეტებამდე. ორგანიზაციული ზემოქმედების ანალიზი გამოიყენება იმისთვის, რომ მომხმარებლის გამოცდილება დაუკავშირონ ბიზნესის განხორციელების შესაძლებლობასა და ცვლილებას. ანალიზს, დიზაინის სცენარებსა და მომავალზე გათვლილ სხვა მეთოდებთან ერთად, შეუძლია ხედვის ჩამოყალიბება — იდეალურ შემთხვევაში, სერვისის დიზაინის კვლევის ფაზაში — რომელზეც რეაგირება ექნება სისტემისა თუ ორგანიზაციის ყველა სფეროს და შესაძლებელი გახდება ცვლილების საჭიროებების დადგენა.

კანვას ბიზნესმოდელი

ეს ინსტრუმენტი (The Business Model Canvas) აღებულია სტრატეგიული მართვიდან, ბიზნესიდეის ან კონცეფციის სწრაფად და მარტივად განსაზღვრისა და კომუნიკაციისთვის. ამ ერთგვერდიან დოკუმენტში განხილულია ბიზნესის, პროდუქციისა თუ სერვისის ფუნდამენტური ელემენტები, რათა იდეა შეთანხმებულად ჩამოყალიბდეს. კანვას ბიზნესმოდელი მოიცავს 9 სექტორს და მისი შევსება შეიძლება თანამშრომლობის საფუძველზე. ეს სერვისის მიმწოდებლებს დაეხმარება მათი შეთავაზებების სხვადასხვა ასპექტის მოდელირებაში. როგორც ქვემოთ არის აღწერილი, კანვას ბიზნესმოდელის მარჯვენა მხარე ფოკუსირებულია მომხმარებელზე (გარე ფაქტორი), მარცხენა კი — ბიზნესსა ან ორგანიზაციაზე (შიდა ფაქტორი). შიდა და გარე ფაქტორები იკვეთება შეთავაზებულ უპირატესობებში: ეს არის ღირებულებათა გაცვლა, გამომდინარე ურთიერთობიდან ბიზნესს/ორგანიზაციასა და კლიენტებს/მომხმარებლებს/დაინტერესებულ მხარეებს შორის.

კანვას ბიზნესმოდელი			დიზაინის მიზანი:	დიზაინერი:	თარიღი:	ვერსია:
ძირითადი პარტნიორები ვინ არიან ჩვენი ძირითადი პარტნიორები? ვინ არიან ჩვენი ძირითადი მომწოდებლები? რომელ ძირითად რესურსებს ვიძენთ პარტნიორებისგან? რომელ ძირითად აქტივობებს ასრულებენ პარტნიორები?	ძირითადი საქმიანობები რომელ ძირითად ქმედებებს მოითხოვს ჩვენი ღირებულების შეთავაზება? ჩვენი სადისტრიბუციო არხები? ურთიერთობა მომხმარებლებთან? შემოსავლის ნაკადები?	შეთავაზებული უპირატესობები რა უპირატესობებს ვთავაზობთ მომხმარებელს? რომელი პრობლემის გადაჭრაში ვეხმარებით მომხმარებელს? პროდუქტისა და მომსახურების რა კომპლექტებს ვთავაზობთ მომხმარებელთა თითოეულ სეგმენტს? რომელი მომხმარებლების საჭიროებებს ვაკმაყოფილებთ?	ურთიერთობა მომხმარებლებთან როგორი ტიპის ურთიერთობის დამყარებასა და შენარჩუნებას მოვლის ჩვენი მომხმარებლების თითოეული სეგმენტი? რომელი მათგანი დავაშყარეთ? როგორ არიან ისინი ინტეგრირებულნი ჩვენს დანარჩენ ბიზნესმოდელებში? რამდენად ძვირადღირებულია ისინი? მაგალითები პირადი დახმარება; საგანგებო პერსონალური დამხმარე პირი; თვითმომსახურება; ავტომატიზებული სერვისები; თემების ერთობლივად შექმნა	მომხმარებელთა სეგმენტები ვისთვის ვქმნით ღირებულებას? ვინ არიან ჩვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი მომხმარებლები? ფართო მოხმარების საგნების ბაზარი ნიშური ბაზარი; სეგმენტებად დაყოფილი; დივერსიფიცირებული; მრავალმხრივი პლატფორმა.		
	ძირითადი რესურსები რა ძირითადი რესურსები სჭირდება ჩვენი ღირებულების შეთავაზებას? ჩვენი სადისტრიბუციო არხები? ურთიერთობა მომხმარებლებთან? შემოსავლების ნაკადები? რესურსების ტიპები ფიზიკური; ინტელექტუალური (ბრენდის პატენტები, საავტორო უფლებები, მონაცემები); ადამიანური; ფინანსური.		არხები რომელი არხებით სურთ ჩვენს მომხმარებლებს დაკავშირება? როგორ ვუკავშირდებით მათ ახლა? როგორ არის ჩვენი არხები ინტეგრირებული? რომელი მუშაობს ყველაზე კარგად? რომელია ყველაზე ეკონომიური? როგორ არის ისინი ინტეგრირებული ჩვენი მომხმარებლების ყოველდღიურ ცხოვრებაში? არხების ფაზები 1. ინფორმირებულობა - როგორ ვზრდით ინფორმირებულობას ჩვენი კომპანიის პროდუქტებსა და სერვისებზე? 2. შეფასება - როგორ ვეხმარებით მომხმარებლებს, რომ შეაფასონ ღირებულება, რომელსაც ვთავაზობთ მათ? 3. შეძენა - რა საშუალებას ვაძლევთ მომხმარებლებს კონკრეტული პროდუქტებისა და სერვისების შესაძენად? 4. მიწოდება - როგორ ვთავაზობთ მომხმარებლებს ღირებულებას? 5. გაყიდვის შემდეგ როგორ ვეხმარებით მომხმარებლებს გაყიდვის შემდეგ?			
ხარჯების სტრუქტურა რომელია ყველაზე მნიშვნელოვანი ხარჯები ჩვენს ბიზნესმოდელში? რომელი ძირითადი რესურსებია ყველაზე ძვირი? რომელი ძირითადი აქტივობებია ყველაზე ძვირი? თქვენი ბიზნესი უფრო ხარჯებზეა დამყარებული (ყველაზე რაციონალური ხარჯების სტრუქტურა, დაბალფასიანი უპირატესობის შეთავაზება, მაქსიმალური ავტომატიზაცია, ფართო აუთსორსინგი) თუ ღირებულებაზე (ღირებულების შექმნა, მაღალი კლასის უპირატესობის შეთავაზება)? სანიშნუშო მახასიათებლები ფიქსირებული ხარჯები (ხელფასები, იჯარა, კომუნალური); ცვლადი ხარჯები; მასშტაბის ეკონომია; ეკონომია პროდუქციის დივერსიფიცირების ხარჯზე.		შემოსავლის ნაკადები რა ფასის გადახდისთვის არიან მზად ჩვენი მომხმარებლები? რისთვის იხდიან ამჟამად? როგორ იხდიან ამჟამად? როგორ ურჩევნიათ გადახდა? როგორია შემოსავლის თითოეული ნაკადის წილი საერთო შემოსავალში? ტიპები აქტივების გაყიდვა; სარგებლობის საფასური; სააბონენტო გადასახადები; გასესხება/იჯარა/ლიზინგი; ლიცენზიების აღება; ბროკერობის საფასურები; რეკლამა. ფიქსირებული განფასება ყველაზე დაბალი ფასი; პროდუქტის მახასიათებლებზე დამოკიდებული; მომხმარებლის სეგმენტზე დამოკიდებული; მოცულობაზე დამოკიდებული. დინამიკური განფასება მოლაპარაკება (ვაჭრობა); შემოსავლების მართვა; რეალურ დროში მომუშავე ბაზარი.				

05 - საჯარო სამსახურის ლიდერებისა და ნოვატორების დამოკიდებულება დიზაინის მიმართ



- შორსმჭვრეტელოური და მომავალზე ორიენტირებული აზროვნება
- ემპათია და ემოციური ინტელექტი
- მრავალფეროვნება და მზადყოფნა ყველა წყაროდან სწავლისათვის
- ტოლერანტულობა ბუნდოვანებისა და ექსპანსიური აზროვნების მიმართ
- საკუთარი თვალსაზრისის დადასტურებისკენ სწრაფვის (მიკერძოებულობის) თავიდან აცილება
- თავმდაბლობა და ნდობის გაღვიძება

„[...] დიზაინერები დიდ დროსა და ენერგიას ხარჯავენ ლამაზი გეგმების შედგენაზე, რომლებიც იშვიათად განხორციელდება, თუკი თბილად მოვკალათდებით კომფორტის ზონაში. წარმოიდგინეთ, რა იქნება, თუ მივიღებთ ჩვენი დროის დიდ გამოწვევებს? რა მოხდება, დიზაინერებმა ლიდერობა რომ დაიწყონ? წარმოიდგინეთ, რომ შევწყვიტოთ კონსულტაციების მიწოდება და დავიწყოთ შენება,“ — ლორინ ქერის შესავალი სიტყვა, სერვისების დიზაინის ფესტივალი, 2019.

დიზაინის მიმართ დამოკიდებულება არსებითად მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურის ხელმძღვანელებისა და ინოვატორებისთვის, რათა მდგრადი და წარმატებული ლიდერობა გაუწიონ ინდივიდებსა და გუნდებს. სერვისების დიზაინის ინოვაციებში ღირებული შედეგების მიღწევა ძალიან რთულია. ამასთანავე, ძალზე ადვილია მიკერძოებული, თავდაცვითი, შემზღუდველი, დისტანციის შემქმნელი, ან შენელებული ურთიერთობების ჩამოყალიბება ზეწოლისა და გარკვეული გავლენების ქვეშ. მაშ, რომელი დადებითი ურთიერთობები უწყობს ხელს თანამშრომლობას, მხარდაჭერას, ფართო აზროვნებასა და შემოქმედებითობას? ქვემოთ განხილულია შემოქმედებითი აზროვნებისადმი დამოკიდებულების 6 ტიპი, სერვისების ინოვაციური დიზაინისა და ლიდერობის მიმართ ეფექტიანი მიდგომისთვის.

შორსმჭვრეტელოური და მომავალზე ორიენტირებული აზროვნება

ინოვაციების შესაქმნელად, საჯარო სამსახურის ხელმძღვანელებსა და ინოვატორებს სჭირდებათ ფიქრი, თუ რა აკლია ახლანდელ პერიოდს, რა შეიძლება მოხდეს მომავალ წლებში ტექნოლოგიის ან ბიზნესის კუთხით და როგორ იცხოვრებენ ადამიანები. მომავლის განჭვრეტა სერვისების დიზაინის სფეროს ხელმძღვანელთა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პასუხისმგებლობაა, ისეთ საკითხებთან ერთად, როგორიცაა: სერვისების შექმნა და დახვეწა; შემოქმედებითი ჯგუფების ჩამოყალიბება და ოპტიმიზაცია; მათი როლებისა და პასუხისმგებლობების დადგენა; და მჭიდრო თანამშრომლობა გუნდის წევრებსა თუ დაინტერესებულ მხარეებთან, რაც მათ დაეხმარება მომავალზე ორიენტირებული მიზნების მიღწევაში.

ემპათია და ემოციური ინტელექტი

ემპათია ნიშნავს სხვა ადამიანის გრძნობების გაცნობიერებას, მათი ემოციების გამოცდას და საკუთარი თავის გააზრებულად წარმოდგენას სხვის ადგილზე. ემპათია არ არის თანაგრძნობა, უბრალოდ სხვის მდგომარეობასთან დაკავშირებული გრძნობაა, რომელიც ეფუძნება დასკვნებსა და დაშვებებს: ეს არის სხვა ადამიანის, გუნდის წევრების, მომხმარებელთა გაგების უწყვეტი კონსტრუქციული პროცესი. იგი ეფუძნება კვლევების (განსაკუთრებით, თვისებრივი კვლევების) შედეგად მიღებულ მტკიცებულებებს, რომლებიც წარმოგვიდგენს მოქმედი პირის გამოცდილებას, მისი სიტყვებიდან და ქცევებიდან გამომდინარე.

ემოციური ინტელექტი ემოციების გამოვლენის უნარია: როცა საკუთარ გრძნობებს ამოვიცნობთ, ვცდილობთ მათ სათანადო მართვას, ხოლო როცა სხვების ემოციას ამოვიცნობთ, ვცდილობთ, ვუთანაგრძნოთ. მიუხედავად იმისა, რომ ემპათიისა და ემოციური ინტელექტის ორ ცნებას ემოციები აერთიანებს, ისინი საკმაოდ განსხვავდება ერთმანეთისგან. როგორც ემპათია, ასევე ემოციური ინტელექტი, უდიდეს როლს ასრულებენ, როცა საქმე ეხება ადამიანზე მორგებული სერვისების შემუშავებას და ამ გზაზე გუნდების გაძლიერებას.

მრავალფეროვნება და მზადყოფნა ყველა წყაროდან სწავლისათვის

ეკონომიკური და სპეციალიზებული განათლების თვალსაზრისით, სერვისების დიზაინერები ხშირად უფრო პრივილეგირებულნი არიან, ვიდრე მომხმარებლები, რომლისთვისაც ქმნიან დიზაინს. სწორედ ამიტომ, მრავალფეროვნებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება შესაფერისი, მარტივი, ადვილად გასაგები და გამოსაყენებელი სერვისების შექმნისას. რაც უფრო მრავალფეროვანია ხელმძღვანელობა, გუნდი, დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფი და მომხმარებელი, მით მეტი იქნება დიზაინის წვლილი და დადებითი ზემოქმედების ალბათობა. მომავალში კიდევ უფრო საჭირო გახდება კულტურული კომპეტენციის შეტანა სერვისის დიზაინის პრაქტიკოსებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების მუშაობაში, ვინაიდან ისინი ქმნიან ხიდს ადამიანებსა და სერვისებს შორის. სერვისების დიზაინის ლიდერებს შეუძლიათ, გაიღრმავონ საკუთარი კულტურული ცოდნა, აქტიურად ისწავლონ ყველანაირი წყაროდან და უკეთ გააცნობიერონ პასუხისმგებლობა შექმნილი დიზაინისა და ინსტრუმენტების მიმართ.

ტოლერანტულობა ბუნდოვანებისა და ექსპანსიური აზროვნების მიმართ

მაშინაც კი, როცა უკვე მოქმედებს სერვისების დიზაინის დამტკიცებული პროცესი, შემოქმედებითი აზროვნებისა და პრაქტიკულად დანერგვის ხელოვნება და მეცნიერება აღწერილზე გაცილებით ნაკლებად სწორხაზოვანია. შემოქმედებითი პროცესი თავისთავად უწესრიგოა; შესაბამისად, ტოლერანტულობა ბუნდოვანებისა და ექსპანსიური აზროვნების მიმართ, პროცესისადმი ნდობასთან ერთად, უმნიშვნელოვანესია დიზაინთან დაკავშირებული ყველა ძალისხმევისთვის. თუ გუნდი შემოქმედებით პროცესში ამას ვერ შეძლებს, შემცირდება იდეების ხარისხი და რაოდენობა, ასევე, მათი მასშტაბი და ხანგრძლივ პერიოდზე გათვლილი მოქმედება. ეს ტენდენცია სათანადოდ უნდა შეფასდეს, რადგან, როგორც ინოვაციების კვლევა გვიჩვენებს, ასეთ ლიდერებს ემუქრებათ მიკერძოებულობა გადაწყვეტილების მიღებისას.

საკუთარი თვალსაზრისის დადასტურებისკენ სწრაფვის (მიკერძოებულობის) თავიდან აცილება

მკვლევარებმა გამოავლინეს 160-ზე მეტი კოგნიტური გადახრა, რომელთა უმეტესობას შეუძლია დიზაინის კვლევის მიმართულების შეცვლა და არასწორ დასკვნებამდე მიყვანა. მათ შორის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული გადახრაა მიდრეკილება საკუთარი თვალსაზრისის დადასტურებისკენ (“CONFIRMATION BIAS”). როცა სერვისის დიზაინერებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს არ ძალუძთ ასეთი სწრაფვის სათანადო ჩარჩოში მოქცევა, ისინი მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ პირადი დაშვებებისა თუ მოსაზრებების მტკიცებებს, და ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ მონაცემებს, რომლებიც არ მიესადაგება მათ შეხედულებებს. ეს ყველაფერი სხვადასხვანაირად ზემოქმედებს მომხმარებელთა კვლევაზე. მაგალითად, დისკომფორტი, რომელსაც ის ვებგვერდზე რაიმე ფუნქციის გამოყენებისას განიცდის, შეიძლება სათანადოდ არ შეფასდეს, რადგან მომხმარებლის ინტერფეისი იმ საიტზე სრულიად ბუნებრივად გამოიყურება დიზაინერისთვის.

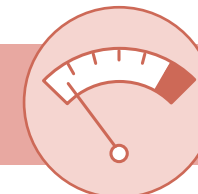
ყოველი პროექტისთვის უნდა ჩამოყალიბდეს და დაინერგოს საუკეთესო პრაქტიკა. პირადი გამოცდილებისა თუ გადახრების ამსახველ განმარტებათა გამოაშკარავების მარტივი გზაა კოლეგების მოწვევა, რათა დააკვირდნენ მომდევნო სატესტო შეხვედრას. ამის შემდეგ გაესაუბრეთ, გაიგეთ მათი აზრი და განიხილეთ, რით განსხვავდება თქვენი განმარტებები. კოგნიტური გადახრების აღმოჩენას და ნაბიჯ-ნაბიჯ გამოსწორებას შეუძლია კვლევის შედეგების შეძლებისდაგვარად დაზუსტება და მიახლოება რეალობასთან (მინიმალური გადაცდომებით მიღება).

თავმდაბლობა და ნდობის გაღვიძება

სერვისების დიზაინი არის გადანყვეტილების მიღების პროცესი იმ ელემენტებისა და პრინციპების გამოყენებაზე, რომლებითაც უნდა მივაღწიოთ სათანადო მომსახურებას. თუ ადამიანი თავის პირად სტილს, უპირატესობებსა და მიკერძოებებს უფრო მეტ ყურადღებას აქცევს, ვიდრე მომხმარებლისას, ეს თვალსაჩინოდ გამოხატული დიზაინერული ეგოა. ამით ისინი ეგოისტურ და „დათვურ სამსახურს“ უწევენ მომხმარებლებს, გუნდის წევრებსა და პროექტს.

მეორე მხრივ, მცირე თავმდაბლობა ხელს უწყობს მოსმენას, სწავლასა და დისციპლინას, რომელიც სერვისების დიზაინერს სჭირდება რაღაც მნიშვნელოვანის შესაქმნელად. გარდა ამისა, თავმდაბლობა, თავისი გულწრფელობით, თავისდაუნებურად მოქმედებს ნდობის გაღვიძებაზეც, რადგან სხვებს აძლევს წინ წამოწევის საშუალებას და უქმნის ერთობლივი შემოქმედების განცდას.

06 - რაოდენობრივი საზომები და შესრულების ძირითადი ინდიკატორები



- ზოგიერთი რამ მომხმარებლის სამოგზაურო რუკითა და შეხების წერტილებით კმაყოფილებაზე - მომხმარებლის გზითა და შეხების წერტილებით კმაყოფილება — მომხმარებლის მოსმენა
- მომხმარებელთა ლოიალობის მაჩვენებელი
- მომხმარებლის კმაყოფილების მაჩვენებელი
- მომხმარებლის ძალისხმევის მაჩვენებელი
- ხარჯების შემცირება
- მომხმარებლის ღირებულება ორგანიზაციისთვის (Customer Lifetime Value CLV) (რამდენად ხშირად იყენებს მომხმარებელი კონკრეტულ სერვისს)
- სისტემის გამოყენებადობის საზომი
- ძირითადი კვლევები - გამოკითხვა
- რეკომენდაციები სერვისების შემქმნელთათვის

ზოგიერთი რამ მომხმარებლის მოგზაურობის რუკითა და შეხების წერტილებით კმაყოფილებაზე

რაოდენობრივი საზომები და შესრულების ძირითადი ინდიკატორები მომუშავე გუნდებს აწვდის თვლად ინფორმაციას, რომლის გამოყენებაც შეუძლიათ სერვისის მუშაობასა ან მიმდინარეობაზე მეთვალყურეობისთვის. რაოდენობრივი საზომების მისაღებად, გუნდის წევრებმა მკაფიოდ უნდა დაადგინონ, რისი გამოშვაც სურთ, შემდეგ კი განსაზღვრონ მეთოდი, რომელსაც ამისათვის გამოიყენებენ. შესრულების ძირითადი ინდიკატორები იმ რაოდენობრივი საზომების სპეციალური ქვეკატეგორიაა, რომლებიც ყველაზე მეტად შეესაბამება ბიზნესის მთავარ მიზნებს. მაგალითად, თუ მიზნად დასახულია სერვისის 99.995%-იანი გამართული მუშაობა მთელი დროის განმავლობაში (რაც ჩვეულებრივი ამბავია ინფრასტრუქტურულ მომსახურებებში, როგორიცაა ხმისა და მონაცემების ინტეგრირება), ქვემოთ ჩამოთვლილი შემთხვევები იქნება შესრულების ძირითადი ინდიკატორები, რომლებითაც გაიზომება წარმატება მიზნის მიღწევაში:

- სერვისის ხელმისაწვდომობა (Service Availability): IT სერვისების ხელმისაწვდომობა მომსახურებისა და სამუშაო დონის ხელშეკრულებებში შეთანხმებულ ხელმისაწვდომობასთან მიმართებით;
- სერვისის შეწყვეტის შემთხვევათა რაოდენობა (Service Interruptions);
- სერვისის შეწყვეტის შემთხვევათა ხანგრძლივობა (Duration of service Interruptions): რამდენ ხანს იყო მიუწვდომელი სერვისი.

მას შემდეგ, რაც გუნდი დაადგენს შესრულების ძირითად ინდიკატორებს, შეიძლება განისაზღვროს რაოდენობრივი (და ხარისხობრივი) საზომები — არა მხოლოდ სერვისების, არამედ მათი მართვის პროცესების გასაკონტროლებლად და გასაზომად (მომსახურების სასიცოცხლო ციკლი და მისი დამხმარე პროცესები); შემდეგ ისინი უნდა გაიზომოს კიდევ. მომდევნო ეტაპზე, პასუხისმგებელი პირები იწყებენ თავიანთი პროცესების ხარისხის შეფასებას, რაც, თავის მხრივ, პროცესის გაუმჯობესების საფუძველია.

როგორ დგინდება რაოდენობრივი საზომები და შესრულების ძირითადი ინდიკატორები?

ჯერ განისაზღვრება მომსახურების ორგანიზაციული, პროცესუალური და ბიზნესმიზნები, ხოლო შემდეგ — რაოდენობრივი საზომები და შესრულების ძირითადი ინდიკატორები, რომლებიც ზომავს პროგრესს ამ მიზნების მიღწევაში. ძალიან მნიშვნელოვანია, ეს გაკეთდეს მომსახურების დაწყებამდე, რადგან ჩამოთვლილი ელემენტები მომავალი გაზომვების საწყისი პარამეტრებია. სერვისების შემუშავებისა და მიწოდების გუნდებს შეუძლიათ, დაეხმარონ გააზრებული რაოდენობრივი საზომებისა და შესრულების ძირითადი ინდიკატორების ჩამოყალიბებას, შემდგომ კი მათი მეშვეობით გაზომვასაც.

როგორ მუშავდება გემოაღნიშნული რაოდენობრივი საზომებით მიღებული მონაცემები?

მონაცემთა დამუშავების სხვადასხვა მეთოდი გამოიყენება იმისთვის, რომ საწყისი მონაცემები, პროცესის მეშვეობით, გააზრებულ ინფორმაციად გარდაიქმნას. მონაცემები მუშავდება ისეთი შედეგების მისაღებად, რომლებიც მოაგვარებს პრობლემას, ან გააუმჯობესებს არსებულ სიტუაციას. წარმოების მსგავსად, ეს პროცესი მიჰყვება ციკლს, სადაც რესურსები (საწყისი მონაცემები) გამოიყენება პროცესში (კომპიუტერული სისტემები, პროგრამული უზრუნველყოფა და ა.შ.) შედეგის (ინფორმაცია და დასკვნები) მისაღებად. პროგრამის მოთხოვნათა საფუძველზე, შესაძლებელია მონაცემთა დამუშავების სამი მთავარი გზის გამოყენება: მანუალური (ხელით), მექანიკური და/ან ელექტრონული.

ჩვეულებრივ, ორგანიზაციები, სერვისის მიმწოდებლები და ინდივიდები კომპიუტერულ სისტემებს იყენებენ მონაცემებზე ოპერაციების ჩასატარებლად, რომელთა მიზანია ინფორმაციის წარდგენა, განმარტება ან მიღება. ეს პროცესი მოიცავს ისეთ ქმედებებს, როგორიცაა მონაცემთა შეყვანა, შეჯამება, გამოთვლები, შენახვა და ა.შ.

სასარგებლო და ინფორმაციული შედეგების წარმოდგენა შესაძლებელია სხვადასხვა ფორმით (მაგ.: დიაგრამა, ანგარიში, გრაფიკი და ა.შ.).

ბოლო წლებში, გაუმჯობესებულ ალგორითმებთან ერთად, აღორძინდა ხელოვნური ინტელექტი და ავტომატიზაცია, რომელმაც უფრო ზუსტი და საიმედო შესაძლებლობები შემოგვთავაზა მონაცემთა დამუშავების სისტემების განვითარებისათვის. მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ, საბოლოოდ, კარგი კვლევა ან/და გუნდი ახერხებს ამ შედეგების გააზრებას და გარკვეული ნიუანსების გამოყენებას ადამიანთა გამოცდილებიდან. ეს აუცილებელია სრული სურათის შესაქმნელად, რათა მათ შეძლონ წარმატებული გადაწყვეტილებების მიღება საჭირო მონაცემთა გამოყენებით.

რა გავლენა აქვს მონაცემთა შეგროვებასა და ანალიზის შედეგებს ახალი სერვისების შემუშავებასა და არსებული სერვისების განახლების ხელშეწყობაზე?

მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის გარეშე შეუძლებელია რაოდენობრივი გაზომვა შესრულების ძირითად ინდიკატორებთან შესაბამისობისათვის. ეს ძალიან ართულებს სტრატეგიულ დაგეგმვას, სერვისის მართვასა და პროგრამათა პრიორიტეტიზებას მომავალი მიზნების მისაღწევად.

ამ სახელმძღვანელოში განხილული მონაცემთა შეგროვების მეთოდები (თუ არ ჩავთვლით მომხმარებლის გზისა და შეხების წერტილების ანალიზს, ასევე, ორგანიზაციისთვის მომხმარებლის ღირებულების (CUSTOMER LIFETIME VALUE) კვლევა, გამოიყენება სერვისის ჩაშვებისა და მომხმარებლის მიერ გამოცდის შემდეგ, სერვისის დიზაინის პროცესის ბოლოს. შედეგების თვალის მიდევნება, სასურველი მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზის საფუძველზე, უნდა ჩაერთოს სერვისის თანდათანობით გაუმჯობესების

ციკლში ან/და ფუნქციათა გაუმჯობესები პროცესში; ზოგიერთ შემთხვევაში, საჭიროა ახალი სერვისის შემუშავება, თუმცა, ჩვეულებრივ, მათი ინიცირება ეყრდნობა თვისებრივ კვლევას ან/და თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევების ერთობლიობას. რა თქმა უნდა, მონაცემთა ეს კომპლექტები საბოლოოდ უკავშირდება სერვისის ინიცირება-დანერგვას; ამასთანავე ისინი შესაბამის უწყებებს ეხმარება სხვადასხვა მიმართულებით, როგორიცაა უფრო მაღალი დონის კვლევები, სტრატეგიულ დაგეგმვა, პოლიტიკის შექმნა და, ზოგადად, მმართველობის მიზნების მიღწევა (იხ. თავი 3).

მართალია, კონკრეტული მეთოდები არ არის მითითებული, თუმცა LIVEWORK-ის¹ მაგალითის განხილვა დაგვეხმარება იმის გაგებაში, თუ როგორ შეიძლება რაოდენობრივი საზომებისა და შესრულების ძირითადი ინდიკატორების გამოყენება შემდეგი სახით: მართებული კითხვების დასმა სერვისების დიზაინისა და ინოვაციის გამომწვევებისას; და მათი შეთანხმება როგორც მომხმარებლის გზასთან, ასევე სერვისის მონახაზთან.

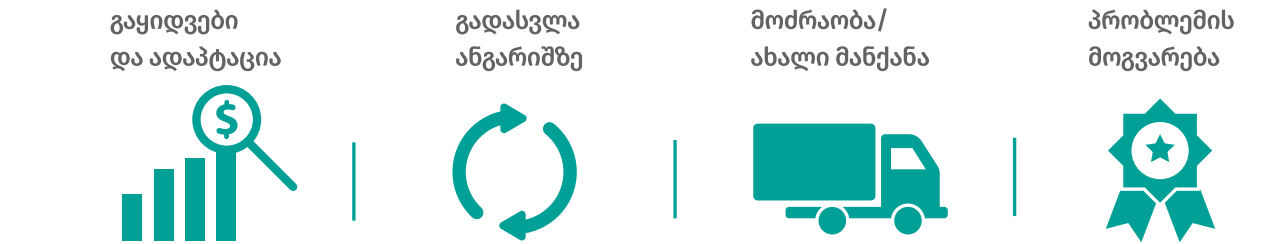
მომხმარებლის გზითა და შეხების წერტილებით კმაყოფილება — მომხმარებლის მოსმენა

მომხმარებლის მოსმენა, რასაც მომხმარებლის გამოცდილების შემუშავებლები ხშირად „მომხმარებლის ხმას“ უწოდებენ, ზომავს მომსახურებითა ან/და შეხების ინდივიდუალური წერტილებით კმაყოფილებას მომხმარებლის გზისა და გამოცდილების განმავლობაში. მომხმარებელთა კმაყოფილების გასაზომად შეგვიძლია ქვემოთ მოხსენიებული სხვადასხვა მეთოდის გამოყენება; ასე რომ, კვლევითი და შემოქმედებითი გუნდების მიერ მომხმარებელთა შერჩევა დამოკიდებულია შერჩეულ რაოდენობრივ საზომებსა და შესრულების ძირითად ინდიკატორებზე, ასევე კითხვებზე, რომლებსაც უნდა გაეცეს პასუხი. საკონსულტაციო კომპანია MCKINSEY & COMPANY საგანგებოდ აღნიშნავს, რომ ძალიან მნიშვნელოვანია საზომების შექმნა სრული გზისთვის, რადგან შეხების ინდივიდუალური წერტილები შეიძლება კარგად ფუნქციონირებდეს მაშინაც, როცა მთლიანი გამოცდილება ცუდია.

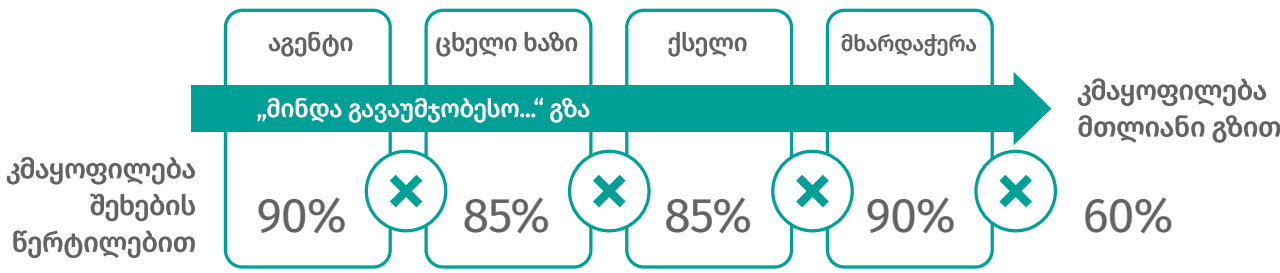
1 დამატებითი ინფორმაცია Livework-ის შესახებ იხილეთ ბმულზე: <https://www.liveworkstudio.com/blog/service-design-the-bottom-line/>

თავის კლასში საუკეთესო კომპანიები მიმართავენ მომხმარებლის სამოგზაურო რუკების შედგენას, და არა მხოლოდ შეხების წერტილების ოპტიმიზაციას.

მომხმარებლები კომპანიებს საბოლოო გამოცდილებით აფასებენ და არა შეხების წერტილებით



შეხების ინდივიდუალური წერტილები შეიძლება მშვენივრად მუშაობდეს მაშინაც, როცა საერთო გამოცდილება ცუდია



მომხმარებელთა ლოიალობის მაჩვენებელი

მომხმარებელთა ლოიალობის მაჩვენებელი (NET PROMOTER SCORE) ლოიალობის რაოდენობრივი საზომია. ეს არის მიღებული გზა, რომ გავზომოთ, თუ როგორ აღიქვამს მომხმარებელი ბიზნესის ფასეულობასა და სერვისის დიზაინს. BAIN & CO.-ის მიერ შექმნილი მომხმარებელთა ლოიალობის მაჩვენებელი პროცენტებში გამოიხატება რიცხვით 100-დან 100-მდე და გვიჩვენებს განწყობას თქვენი სერვისების მიმართ. მომხმარებლები შეიძლება მიეკუთვნებოდნენ ერთ-ერთს სამი კატეგორიიდან: მოწინააღმდეგეები, პასიურები და რეკომენდატორები.

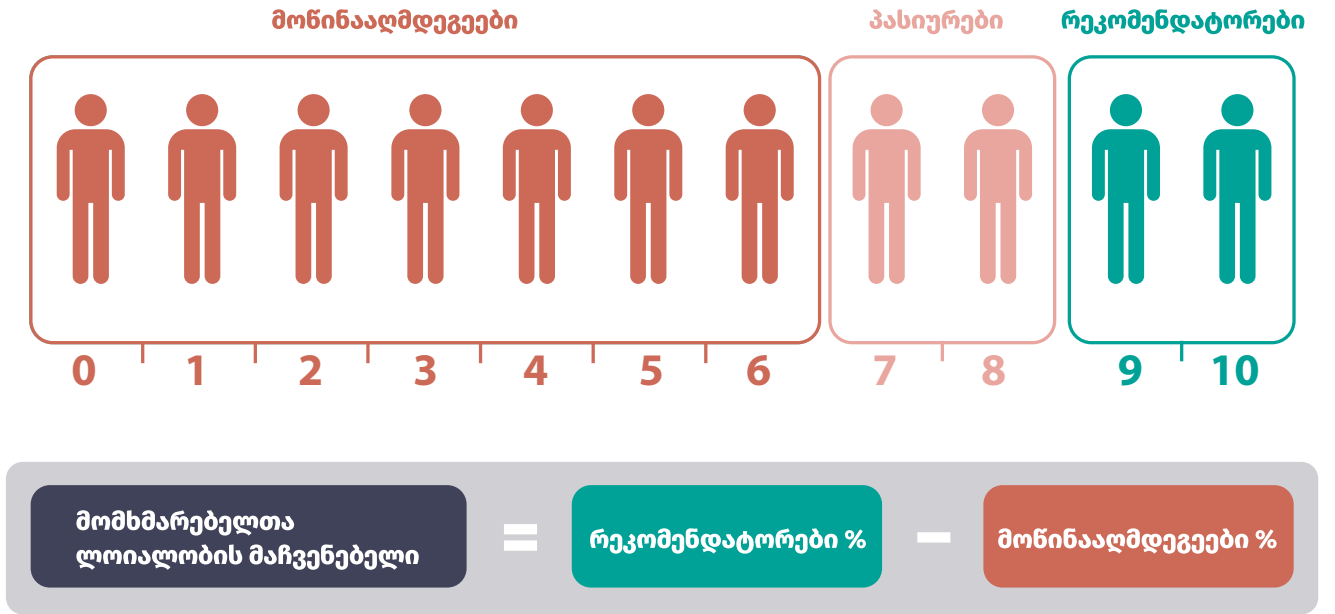
მომხმარებელთა ლოიალობის მაჩვენებელი გამოითვლება შემდეგნაირად: რეკომენდატორთა პროცენტულ ოდენობას უნდა გამოვაკლოთ მოწინააღმდეგეთა პროცენტული ოდენობა. რაც უფრო მაღალია მიღებული სიდიდე, მით უფრო ლოიალურები იქნებიან თქვენი მომხმარებლები. მომხმარებელთა ლოიალობის მაჩვენებელი გამოითვლება მომხმარებლებისთვის დასმული კითხვით: „რამდენად ურჩევდით [ამ მომსახურებას] თქვენს მეგობარს ან კოლეგას?“ პასუხი უნდა გაეცეს 1-დან 10-მდე სკალაზე. რესპონდენტები იყოფიან სამ ჯგუფად (იხ. ქვემოთ). მომხმარებელთა ლოიალობის დასადგენად, რეკომენდატორთა პროცენტულ ოდენობას გამოაკელით მოწინააღმდეგეთა პროცენტული ოდენობა.

1 წყარო: McKinsey (<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-ceo-guide-to-customer-experience>)

რესპონდენტთა/მომხმარებელთა ჯგუფები:

- **რეკომენდატორები (9-10 ქულა)** — ლოიალური ენთუზიასტები, რომლებიც გააგრძელებენ ყიდვას და ამას ურჩევენ სხვებსაც. ამით ისინი ხელს შეუწყობენ ზრდას;
- **პასიურები (7-8 ქულა)** — კმაყოფილი, მაგრამ არა ენთუზიასტი პირები. ისინი ადვილად ექცევიან კონკურენტული შეთავაზებების გავლენის ქვეშ, ან საერთოდ არ მოიხმარენ პროდუქტსა ან/და მომსახურებას;
- **მოწინააღმდეგეები (0-6 ქულა)** — დაუკმაყოფილებელი მომხმარებლები, რომელთაც შეუძლიათ თქვენი ბრენდისთვის ზიანის მიყენება, ასევე, განვითარების ხელშეშლა საზოგადოებაში უარყოფითი შეხედულებების გავრცელებით.

მომხმარებელთა ლოიალობის მაჩვენებლის გამოყენება უმჯობესია მომხმარებლის გამოცდილების ბოლოს. ლოიალობის ქულები ადვილად შეიძლება შევადაროთ სხვების მაჩვენებლებს, ისეთი ვებგვერდების გამოყენებით, როგორიცაა NPSBENCHMARKS.COM. „სერვისის დიზაინზე ორიენტირებული ვერსიისთვის“, შეიძლება დაემატოს კითხვა, თუ რატომ აირჩია მომხმარებელმა კონკრეტული ქულა. ეს სერვისის დიზაინერებს დაეხმარება გასაუმჯობესებელი საკითხების დადგენაში.



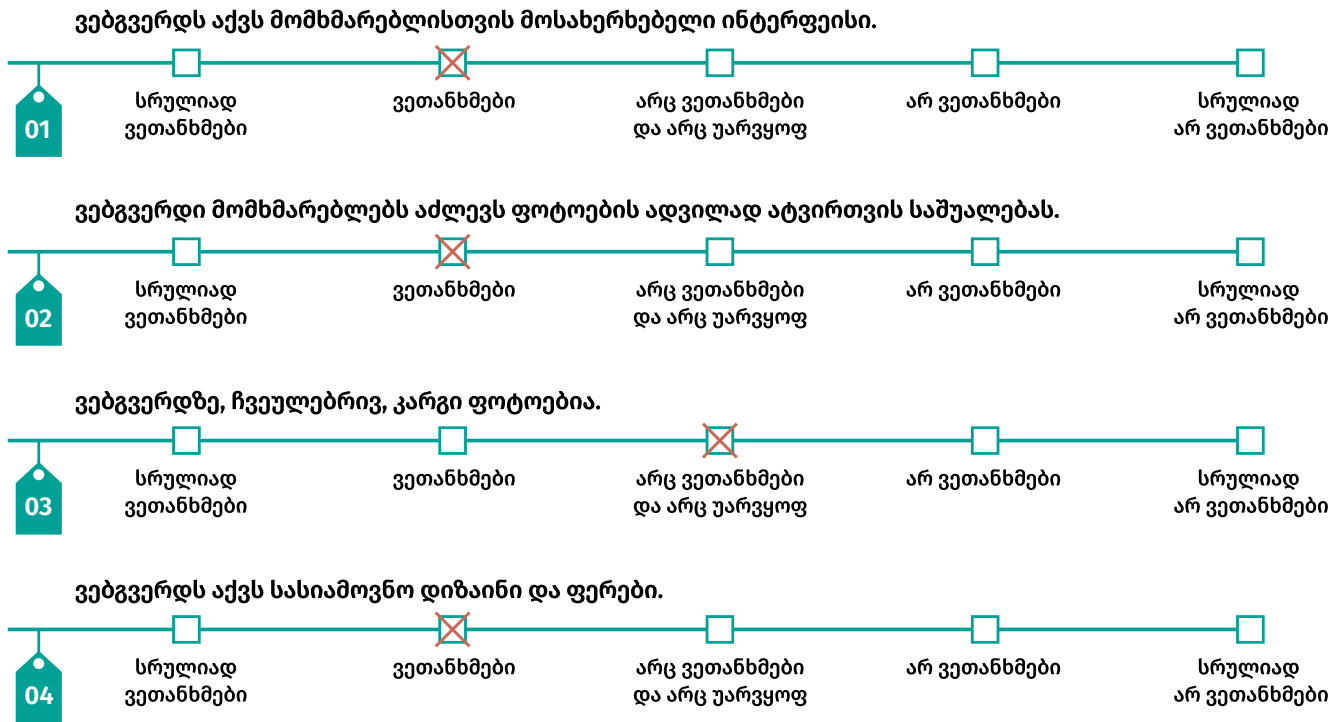
დეტალური ინფორმაცია ამ მეთოდზე, ასევე, მის გამოყენებაზე მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევისას, გთხოვთ იხილოთ „მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევის სახელმძღვანელოში“.

1 წყარო: Check Market (<https://www.checkmarket.com/blog/net-promoter-score/>)

მომხმარებლის კმაყოფილების მაჩვენებელი

მომხმარებლის კმაყოფილების მაჩვენებელი (CUSTOMER SATISFACTION SCORE) შესრულების ძირითადი ინდიკატორია, რომელიც გამოიყენება კმაყოფილების გასაზომად. თუ მომხმარებლის ლოიალობის მაჩვენებელი ზოგად პერიოდულ გაზომვებს იყენებს, მომხმარებლის კმაყოფილების მაჩვენებელი გამოიყენება ურთიერთქმედების დონეზე. ეს ნიშნავს, რომ კითხვები მომხმარებლის კმაყოფილების შესახებ დაისმება სერვისთან ყოველი ურთიერთქმედების შემდეგ. შესაბამისი ქულების მისაღებად, მომხმარებელს ჰკითხეთ, თუ რამდენად კმაყოფილია იგი ყველაზე ბოლო ურთიერთქმედებით. რეიტინგის ქულები შეიძლება განთავსდეს 5 ან 7-ქულიან ლიკერტის სკალაზე, ან 1-დან 100%-მდე სკალაზე. კვლევებში ყველაზე ხშირად ლიკერტის სკალა გამოიყენება. ლიკერტის ტიპურ კითხვაზე პასუხის გაცემისას რესპონდენტები უბრალოდ ასახელებენ მათი თანხმობის ან უარყოფის დონეს სიმეტრიულ „ვეთანხმები“/„არ ვეთანხმები“ სკალაზე.

ლიკერტის კვლევის სკალა მომხმარებლების პასუხებით



მომხმარებლის კმაყოფილების მაჩვენებლის კვლევისას დაისმის დამატებითი კითხვა, რათა გავიგოთ მისი კმაყოფილების ან უკმაყოფილების მიზეზი. ეს ნიშნავს, რომ განსხვავებით მომხმარებლის ლოიალობის მაჩვენებლისგან, მომხმარებლის კმაყოფილების მაჩვენებელი არაჩვეულებრივ მინიშნებებს მოგცემთ გაუმჯობესების შესაძლებლობებზე, როცა კითხვას სვამთ სერვისთან ძირითადი ურთიერთქმედებების შემდეგ. ისარგებლეთ ამ რაოდენობრივი საზომით და გამოიყენეთ პრიორიტეტების დასადგენად იმ სფეროებში, რომლებიც ყველაზე მეტად საჭიროებს თქვენს ძალისხმევას დიზაინთან მიმართებით¹. ლიკერტის სკალების ვიზუალიზაცია მნიშვნელოვანია, ხოლო მასზე დისკუსია მთელ ნაშრომს იმსახურებს.

1 სწრაფად დაწყებისთვის იხ. <http://daydreamingnumbers.com/blog/4-ways-to-visualize-likert-scales/>

მომხმარებლის ძალისხმევის მაჩვენებელი

მაშინ, როცა მომხმარებელთა ლოიალობისა და კმაყოფილების მაჩვენებლები ფოკუსირებულია მათთვის სასიამოვნო გამოცდილების შექმნაზე, მომხმარებლის ძალისხმევის მაჩვენებელი (CUSTOMER EFFORT SCORE) კონცენტრირებულია აღნიშნული ძალისხმევის შემცირებაზე. ეს არის იმ ძალისხმევის მოცულობა, რომელიც მომხმარებელს სჭირდება თავისი სამუშაოს შესასრულებლად (მაგ.: ანგარიშის გადასახდელად). მიუხედავად იმისა, რომ მომხმარებლის ძალისხმევის მაჩვენებელი ხშირად გამოიყენება მხოლოდ მომხმარებლის მომსახურებასთან დაკავშირებული პრობლემების სამართავად, მასზე თვალის მიდევნება მნიშვნელოვანი ამოცანაა სერვისთან დაკავშირებული თითოეული ურთიერთქმედებისთვის. მომხმარებლის ძალისხმევის მაჩვენებლის დასადგენად, კომპანიებმა მათ სერვისებთან ურთიერთქმედების შემდეგ, უნდა დასვან კითხვა:

„გთხოვთ, 1-დან 5-მდე სკალაზე, სადაც 5 აღნიშნავს ყველაზე დიდ ძალისხმევას, მიუთითოთ თქვენი ძალისხმევის მთლიანი მოცულობა, რომელიც დაგჭირდათ [ჩასვით ურთიერთქმედების დასახელება] დასასრულებლად.“

ყველა მომხმარებლის ძალისხმევის მაჩვენებელთა ჯამის გაყოფა მათი პასუხების საერთო რაოდენობაზე გვაძლევს მომხმარებლის ძალისხმევის მაჩვენებელს.

გირჩევთ, მომხმარებლის ძალისხმევის მაჩვენებელი რაოდენობრივ საზომად გამოიყენოთ სერვისების დიზაინში:

- **შეადგინეთ გეგმა:** მომხმარებლის ძალისხმევის მაჩვენებელი თქვენი სერვისის გაუმჯობესებაში დაგეხმარებათ, თუ მომხმარებლის გზას ჩარჩოს სახით გამოიყენებთ; მომხმარებლის ძალისხმევის მაჩვენებელი ურთიერთქმედების დონეზე გააანალიზებთ. ეს გიჩვენებთ პრობლემურ წერტილებს და მათი გამოსწორების შესაძლებლობებს.
- **იკითხეთ „რატომ“:** მომხმარებლის ძალისხმევის მაჩვენებელი, ტრადიციულად, არ ეკითხება მომხმარებელს, თუ რატომ მიიჩნევს ის ზოგიერთ ურთიერთქმედებას მარტივად, ან პირიქით, რთულად. რეიტინგის მინიჭების შემდეგ, „რატომ“ კითხვის დასმით თქვენ ჩაწვდებით ბარიერებს, რომლებიც ხელს უშლის მომსახურებასთან მარტივ ურთიერთქმედებას, ზედმეტი ძალისხმევის გარეშე.
- **დაიცავით ობიექტურობა:** როცა იკვლევთ მომხმარებლის აღქმით გაღებულ ძალისხმევას, შეგიძლიათ ობიექტური საზომების გამოკვლევა (მაგ.: ამოცანის წარმატების მაჩვენებელი, ამოცანაზე დახარჯული დრო, ან მომხმარებლის შეცდომების სიხშირე). ეს გაზომვები ობიექტურად დაგანახებთ, სად უჭირთ მომხმარებლებს საკუთარი ამოცანის შესრულება, ანუ ურთიერთქმედება, და სად აწყდებიან ბარიერებს ამ კუთხით.

ხარჯების შემცირება

საჯარო სერვისების დიზაინისა და ინოვაციების დიდ ნაწილში წარმატება იზომება არა კონკურენტული უპირატესობით, არამედ იმ ღირებულებით, რომელიც მას საზოგადოებისთვის მოაქვს. ამის გაზომვა ძნელია, განსაკუთრებით, საზოგადოების მრავალწახნაგოვან სტრუქტურაში. იმისათვის, რომ წამოვაცნოთ არგუმენტები სერვისების დიზაინის, როგორც ბიზნესისთვის არსებითი ქმედების სასარგებლოდ და/ან შევამციროთ გადახარჯვის რისკი, ცალკეულ პროექტებსა ან პროდუქტების პორტფოლიოში უნდა გამოვიყენოთ მარტივი და გამოსადეგი მოდელები. ეს გვაჩვენებს, ფულის როგორი ნაკადებია საჭირო სისტემაში. სერვისების მიწოდების ორი განმსაზღვრელი მახასიათებელი ქმნის ჩარჩოს, რომელიც მიემართება ბიზნესის

მოდელირების ინტეგრირებას დიზაინის პროცესებთან:

- 1. ხარჯები და შემოსავლები მომხმარებლის გზაზე — საჭიროა სერვისების მორგება დროთა განმავლობაში ცვალებად ადამიანურ საჭიროებებზე;
- 2. ხარჯები და შემოსავლები შეხების წერტილებში — ადამიანები ბევრ შეხების წერტილში ურთიერთქმედებენ სერვისებთან. თუ მათ ხარჯებისა და შემოსავლების პუნქტებში გადავიყვანოთ, ეს მახასიათებლები მოგვცემენ ნამდვილად სერვისზე ორიენტირებულ გზას ბიზნესის კონკრეტული შემთხვევის მოდელირებისათვის და შედეგების გასაზომად.

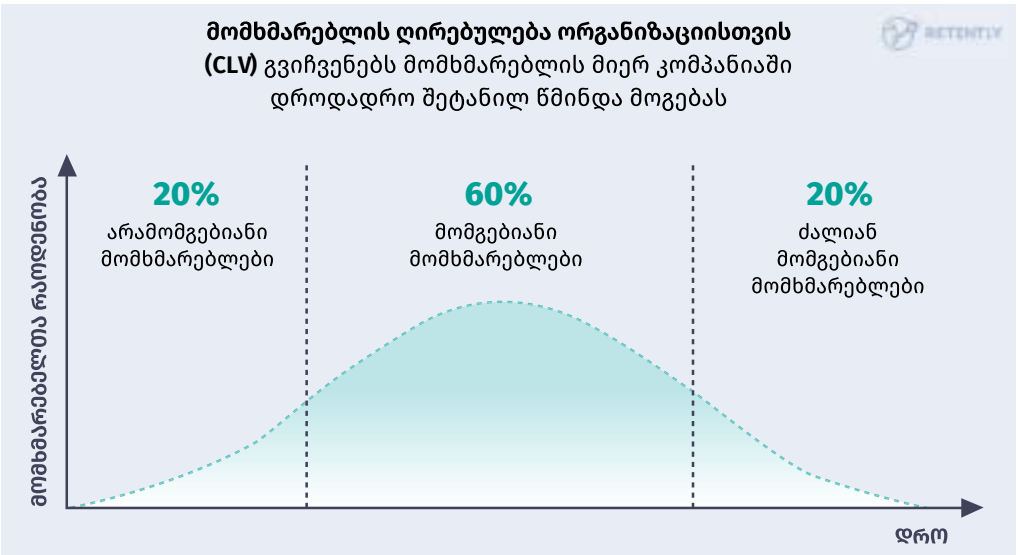
თუ ბიზნესის მოდელს დეტალურად დავშლით მომხმარებლის გზის საფეხურების მიხედვით, შევძლებთ ისეთი მოდელის აღმოჩენას, რომელშიც შესაძლებელია ხარჯების შემცირება და შემოსავლების დაგროვება მომხმარებლისთვის შექმნილ ღირებულებასთან მიმართებით;

მისი დაშლა შეხების წერტილების მიხედვით კი მოგვცემს იმ არხების მოდელირების საშუალებას, სადაც შესაძლებელია ხარჯის შემცირება და შემოსავლის დაგროვება.

ბიზნესმოდელირების ინტეგრირება სერვისების დიზაინთან ყველაზე უკეთ შესაძლებელია, როგორც მომხმარებლის გზის, ასევე სერვისების მონახაზის გამოყენებით; თუმცა აქ დახმარება შეუძლია ქცევითი ეკონომიკის ინსტრუმენტებსა და მიდგომებსაც. მთავარია შემცირებებისა ან/და მოგების დაკავშირებისა თუ ჩვენების ისეთი გზების არჩევა, რომლებიც ნაცნობია ორგანიზაციისთვის და რომლებშიც შესაძლებელია სხვა რაოდენობრივი საზომების ან მაჩვენებლების ჩართვა. შემდგომი მიმართულების მიღებისა და მხარდაჭერისთვის, რეკომენდებულია, განიხილოთ სერვისების განფასების სახელმძღვანელო, ასევე, ზემოთ მოცემული LIVEWORK-ის კონკრეტული შემთხვევა.

მომხმარებლის ღირებულება ორგანიზაციისთვის (CLV)

ეს მაჩვენებელი (CUSTOMER LIFETIME VALUE) გვატყობინებს, რა მოცულობის წმინდა მოგების მიღება შეუძლია ბიზნესს ან ორგანიზაციას ერთი მომხმარებლისგან დროთა განმავლობაში. როცა ის მაღალია, ნიშნავს, რომ ყოველი მომხმარებელი თქვენს ორგანიზაციას მეტ შემოსავალს მოუტანს. გამომდინარე იქიდან, რომ თითოეული მათგანი კიდევ უფრო ღირებული ხდება, ორგანიზაციას მეტის დახარჯვა შეუძლია ახალი მომხმარებლების მოსაზიდად და არსებულის შესანარჩუნებლად.



1

1 წყარო: Retently (<https://www.retently.com/blog/increase-customer-lifetime-value/>)

ეს მაჩვენებელი ძალიან კარგი რაოდენობრივი საზომია, როცა მომხმარებელთან მრავალწლიანი ურთიერთობა გაკავშირებთ (მაგ.: გადასახადების გადახდა ან ავტომობილზე ლიცენზიის გაგრძელება). ის ასევე გამოსადეგია, როცა გსურთ სერვისის ნებაყოფლობითი მოხმარების შესუსტების ნიშნების აღმოჩენა ადრეულ საფეხურზე. ამის მაგალითია ენერგოეფექტიანობის გაუმჯობესება. ორგანიზაციისთვის მომხმარებლის ღირებულების დასადგენად, გაყიდვების საშუალო მოცულობა უნდა გავამრავლოთ ტრანზაქციათა საშუალო რაოდენობაზე და შემდეგ — მომხმარებლის შენარჩუნების საშუალო პერიოდზე.

ღირებულება ორგანიზაციისთვის = გაყიდვების საშუალო მოცულობა X ტრანზაქციათა საშუალო რაოდენობა X მომხმარებლის შენარჩუნების საშუალო პერიოდი

Lifetime Value = Avarage Value of Sale x Number of Transactions x Retention Time Period

რაკი მომხმარებლის ღირებულების მაჩვენებელი გამოთვლილია მთლიანი შემოსავლის მიხედვით, აქ არ არის გათვალისწინებული საოპერაციო ხარჯები: რა თანხა სჭირდება პროდუქტს, სარეკლამო განცხადების გაკეთებასა და ოპერაციების მართვას? შესაბამისად, გამოთვლისას ეს ხარჯებიც გაითვალისწინეთ.

მომხმარებლის ღირებულება ორგანიზაციისთვის = გაყიდვების საშუალო მოცულობა X ტრანზაქციების რაოდენობა X მომხმარებლის შენარჩუნების პერიოდი X მოგების მარჟა

Customer Lifetime Value = Average Value of Sale x Number of Transactions x Retention Time Period x Profit Margin

ან მარტივად¹

მომხმარებლის ღირებულება ორგანიზაციისთვის = ღირებულება ორგანიზაციისთვის X მოგების მარჟა

Customer Lifetime Value = Lifetime Value x Profit Margin

სისტემის გამოყენებადობის საზომი

დიზაინი სახელმწიფო პოლიტიკისა და სერვისებისთვის თითქმის ყოველთვის გადაჭაჭვულია გამოყენებადობის ტესტირებასთან. USABILITY.GOV-ის თანახმად, სისტემის გამოყენებადობის საზომი (SYSTEM USABILITY SCALE) უზრუნველყოფს „სწრაფ და ჭეჭყიან“ სანდო ხელსაწყოს გამოყენებადობის გასაზომად. რესპონდენტებისთვის შედგენილ ამ ათპუნქტიან კითხვარს აქვს პასუხების 5 ვერსია. იგი იწყება სიტყვებით „სრულიად ვეთანხმები“ და მთავრდება სიტყვებით „სრულიად არ ვეთანხმები“. 1986 წელს ჯონ ბრუკის მიერ შექმნილი ინსტრუმენტი დიზაინერებსა და მკვლევარებს საშუალებას აძლევდა, შეეფასებინა პროდუქტებისა და სერვისების ფართო სპექტრი, მათ შორის, აპარატურული და პროგრამული უზრუნველყოფა, მობილური საშუალებები, ვებგვერდები და აპლიკაციები.

1 სწრაფად და მარტივად გამოსათვლელად იხ. <https://clevertap.com/cltv/>)

მონაწილის
საიდენტიფიკაციო
კოდი: _____

ადგილი: _____

თარიღი: ____/____/____

სისტემის გამოყენებადობის საზომი

ინსტრუქციები: ქვემოთ ჩამოთვლილი ფრაზებიდან თითოეულისთვის მონიშნეთ ერთი უჯრა, რომელიც ყველაზე კარგად აღწერს თქვენს რეაქციას ვებგვერდის მიმართ დღეს.

	სრულიად არ ვეთანხმები			სრულიად ვეთანხმები		
1. ვფიქრობ, ხშირად გამოვიყენებ ვებგვერდს.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. ჩემი აზრით, ეს ვებგვერდი უაზროდ რთულია.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. მეგონა, ამ ვებგვერდის გამოყენება ადვილი იქნებოდა.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. ვფიქრობ, ამ ვებგვერდის გამოსაყენებლად დახმარება დამჭირდება.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. ვხედავ, რომ სხვადასხვა ფუნქცია კარგად არის ინტეგრირებული ამ ვებგვერდზე.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. მეგონა, ძალიან ბევრი შეუსაბამოა იქნებოდა ამ ვებგვერდზე.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. ვფიქრობდი, რომ ადამიანთა უმრავლესობა სწრაფად ისწავლიდა ამ ვებგვერდით სარგებლობას.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. ჩემი აზრით, ეს ვებგვერდი ძალიან მოუხერხებელია/ცუდია გამოსაყენებლად.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. ძალიან თავდაჯერებულად ვიგრძენი თავი ამ ვებგვერდის გამოყენებისას.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. ძალიან ბევრი რამის სწავლა დამჭირდა ამ ვებგვერდის გამოყენების დაწყებამდე.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

1

სისტემის გამოყენებადობის საზომი სფეროს სტანდარტი გახდა. იგი 1300-ზე მეტ სტატიასა და პუბლიკაციაშია მოხსენიებული. მისი უპირატესობაა ძალიან მარტივი სკალა მონაწილეთათვის. საზომის გამოყენება შეიძლება მცირე ზომის ნიმუშებთან, სანდო შედეგებით. ამასთანავე, ის ვალიდურია — ადვილად არჩევს ერთმანეთისგან სისტემებს, რომელთა გამოყენებაც შეიძლება ან არ შეიძლება. თუ განიხილება სისტემების გამოყენებადობის საზომით სარგებლობის საკითხი, ყოველთვის გახსოვდეთ:

- ქულების მინიჭების სისტემა გარკვეულწილად კომპლექსურია;
- რადგან ქულები 0-დან 100-მდეა, არსებობს მათი პროცენტებად გამოსახვის ცდუნება, რაც არ არის სწორი;
- თქვენი შედეგების განმარტების საუკეთესო გზაა ქულების „ნორმალიზება“ ისე, რომ მიიღოთ პროცენტული რეიტინგი;
- სისტემების გამოყენებადობის საზომი არ არის დიაგნოზის დასმის საშუალება — მისი მიზანია გამოსაცდელი საიტის, აპლიკაციისა თუ გარემოს გამოყენების სიმარტივის კლასიფიცირება.

1 წყარო: Christine Chastain, Platforme

ძირითადი კვლევები — გამოკითხვა

ეს არის კითხვების ჩამონათვალი, რომლებსაც ადამიანებს ინფორმაციის შესაგროვებლად უსვამენ. გამოკითხვის მიზანია ჯგუფის შეხედულებებისა და აზრების გაგება. გამოკითხვები ტარდება პირისპირ, ელფოსტის ან ზოგჯერ ტელეფონის საშუალებით. მომხმარებლის გზაზე ისინი ბევრ შეხების წერტილში გამოიყენება. საბაზისო გამოკითხვის ჩატარება ძალიან ადვილია მას შემდეგ, რაც ცნობილი ხდება დასასმელი კითხვები. გამოკითხვების ონლაინ პროგრამები, როგორიცაა Survey Monkey¹ და gForms², ადვილია გამოსაყენებლად, არ არის ძვირი, შეუძლია, სწრაფად მოიცვას უფრო მოზრდილი შერჩევის ზომა ფართო გეოგრაფიულ რეგიონში, მიზანშეწონილია ფართო საზოგადოების შეხედულებების გასაგებად, უზრუნველყოფს გაზომვის უნიფიცირებულ სკალას და ძალზე ობიექტურია.

გამოკითხვების უარყოფითი მხარეა ამ მეთოდის შედარებით არაემატიურობა, რადგან მკვლევარი დისტანციაზეა. ასევე შეიძლება, გამოკითხვებს მკაცრი დიზაინი/სტრუქტურა ჰქონდეს, ამიტომ, არსებობს არაგულწრფელი პასუხების რისკი. გამოკითხვები იმ შემთხვევაში გამოიყენეთ მეთოდის სახით, თუ გჭირდებათ სარწმუნო ფაქტობრივი (მომხმარებლის თვალსაზრისით) მონაცემების მიღება შედარებით სწრაფად და ხელმისაწვდომი ბიუჯეტის ფარგლებში; მით უფრო, თუ აპირებთ მომხმარებლების ტიპებსა და კატეგორიებს შორის ურთიერთკავშირის დამყარებას, ან გარკვეული რაოდენობრივი მონაცემები გჭირდებათ დასკვნებისთვის სტატისტიკური საფუძვლის შესაქმნელად. არ არის მიზანშეწონილი გამოკითხვების გამოყენება, როცა გსურთ სიტუაციის შედარებით სიღრმისეული გაგება, ან სამომავლო სცენარის შემუშავება. ამ ამოცანებისთვის უკეთესი მეთოდები არსებობს.

რეკომენდაციები სერვისების შემქმნელთათვის

სერვისების შემუშავებისას გთხოვთ, ასევე გაეცნოთ საქართველოს სახელმწიფო სერვისების ინდექსის კონცეფციაში მოცემულ ჩამონათვალსა და კრიტერიუმებს. ეს საკონტროლო სია ნამდვილად დაგეხმარებათ იმ ძირითადი პრინციპებისა და კრიტერიუმების განსაზღვრაში, რომლებსაც უნდა შეესაბამებოდეს სახელმწიფო სერვისები — მოქალაქეთა და სხვა მომხმარებელთა მიერ ქმედითად და ეფექტიანად გამოყენებისათვის.

დამატებითი ინფორმაცია რაოდენობრივ საზომებსა და გამოკითხვებზე კი იხილეთ მომხმარებლის კმაყოფილების კვლევის სახელმძღვანელოში.

1 Survey Monkey - www.surveymonkey.com
2 Google Forms - www.google.com/forms

07 - სერვისების დიზაინის სახელმძღვანელო მითითებები და პრინციპები



- სერვისების დიზაინის ძირითადი პრინციპები საქართველოში საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდასაჭერად
- უნივერსალური დიზაინის პრინციპები
- ორგანიზაციული დიზაინის პრინციპები სერვისების დიზაინისთვის
- პროცესის დიზაინის პრინციპები სერვისების დიზაინისთვის
- მონაცემებისა და ტექნოლოგიების დიზაინის პრინციპები სერვისების დიზაინისთვის

სერვისების დიზაინის ძირითადი პრინციპები საქართველოში საჯარო მმართველობის რეფორმის მხარდასაჭერად

შიდა უწყებებმა უკვე შეიმუშავეს სერვისების დიზაინის ძალზე შესაფერისი და სასარგებლო სახელმძღვანელო პრინციპები, რომლებიც მოცემულია სერვისების დიზაინის კონცეფციაში, ასევე, სერვისების შექმნის, მიწოდების, ხარისხის უზრუნველყოფისა და განფასების ერთიან სტრატეგიაში. რეკომენდებულია ამ რესურსების განხილვა და გამოყენება. ქვემოთ მოცემული დამატებითი პრინციპები ჩამოყალიბებულია სხვა არაკომერციული ორგანიზაციების მიერ. შეიძლება ისინი ნაცნობი მოგეჩვენოთ, თუმცა მათ სასარგებლო „შეხსენების“ როლი აქვთ და გვთავაზობენ სახელმძღვანელო პრინციპებს სერვისების დიზაინის შესაფერისი გადანაცვლებების მისაღებად.

უნივერსალური დიზაინის პრინციპები

ნებისმიერი პროდუქტის თუ გარემოს შექმნა (დიზაინი) საჭიროებს ბევრი ფაქტორის გათვალისწინებას. მათ შორისაა: ესთეტიკური მხარე, საინჟინრო ვარიანტები, გარემოსდაცვითი და უსაფრთხოების საკითხები, დარგის სტანდარტები და ღირებულება. ხშირად დიზაინერები ორიენტირებულნი არიან საშუალო მომხმარებელზე. საპირისპიროდ, უნივერსალური დიზაინი, ჩრდილოეთ კაროლინას სახელმწიფო უნივერსიტეტში არსებული უნივერსალური დიზაინის ცენტრის (CUD) განმარტებით, „არის იმ პროდუქტისა თუ გარემოს დიზაინი, რომელიც შეძლებისდაგვარად ყველა ადამიანმა უნდა გამოიყენოს, ადაპტაციისა თუ სპეციალიზებული დიზაინის საჭიროების გარეშე.“ ქვემოთ ჩამოთვლილია ამ ცენტრის უნივერსალური დიზაინის პრინციპები, რომლებიც ყველაზე მეტად შეეფერება სერვისების დიზაინს. თითოეულს მოჰყვება მისი გამოყენების მაგალითი:

- **თანასწორი გამოყენება.** დიზაინი სასარგებლოა სხვადასხვა შესაძლებლობის მქონე ადამიანებისთვის, რომლებსაც შეუძლიათ მისი ყიდვაც. მაგალითად, ამ პრინციპს ეყრდნობა ვებგვერდი, რომლის მიზანია, ყველასთვის იყოს ხელმისაწვდომი, მათ შორის, უსინათლო პირებისთვისაც, რომლებიც ეკრანის წამკითხველ ტექნოლოგიას იყენებენ.
- **მოქნილობა გამოყენებაში.** დიზაინი ითვალისწინებს ინდივიდუალური სურვილებისა და შესაძლებლობების ფართო სპექტრს. ამის მაგალითია პერსონალიზებული რეგისტრაციის ან/და ნავიგაციის უპირატესობები.
- **მარტივი და ადვილად გასაგები.** დიზაინის გამოყენება ადვილად გასაგებია, მომხმარებლის გამოცდილების, ცოდნის ან ენის ფლობის მიუხედავად. ამ პრინციპის გამოყენების მაგალითია

სამეცნიერო ლაბორატორიის აპარატურა, მკაფიო და ადვილად გასაგები წარწერიანი ლილაკებით.

- **აღქმადი ინფორმაცია.** დიზაინი მომხმარებელს ეფექტიანად აწვდის აუცილებელ ინფორმაციას, მომხმარებლის სენსორული შესაძლებლობების მიუხედავად. ამ პრინციპის მაგალითია ხმაურიან სპორტულ ბარში გაშვებული სუბტიტრებიანი სატელევიზიო პროგრამები.
- **ლოიალურობა შეცდომების მიმართ.** დიზაინი მინიმუმამდე ამცირებს შემთხვევითი ან უნებლიე მოქმედებების საფრთხეებსა და უარყოფით შედეგებს. ამ პრინციპის გამოყენების მაგალითია პროგრამული აპლიკაციები, რომლებიც გვამცნობს, თუ როდის აკეთებს მომხმარებელი შეუსაბამო არჩევანს.

ორგანიზაციული დიზაინის პრინციპები სერვისების დიზაინისთვის

ადამიანებს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვთ სერვისების მიწოდებაში. ორგანიზაციებისთვის განსაზღვრული ზოგიერთი ძირითადი პრინციპი შეიძლება დაეხმაროს მათ საკუთარი პოტენციალის სრულად რეალიზებაში:

- უნდა შეიქმნას სამუშაო ჯგუფები, რათა ერთმანეთს შეუსაბამონ პროცესები და საჭირო კომპეტენციები¹.
- ცალკეულ ადამიანებს საკმარისი დამოუკიდებლობა/ავტონომიურობა უნდა მიენიჭოთ სასარგებლო გადამწყვეტილებების მისაღებად.
- სამუშაოს უნდა ასრულებდეს სწორად დაკომპლექტებული გუნდი, ყველაზე ეფექტიან ადგილას. შემოქმედებითი/ინოვაციური სამუშაოსთვის უნიკალური სივრცისა და ექსპერტთა წამყვანი გუნდის შექმნა აძლიერებს სერვისების დიზაინის პროგრამებზე მომუშავე გუნდების შესაძლებლობებს, ურთიერთქმედებასა და უნარებს.

პროცესის დიზაინის პრინციპები სერვისების დიზაინისთვის

სერვისების დიზაინის ბევრი მაგალითის პოვნა შეიძლება როგორც შიდა, ისე გარე პროცესების დიზაინში. ამას საფუძვლად უდევს შემდეგი პრინციპები:

- ნებისმიერი აქტივობა, რომელიც სერვისს არ მატებს ღირებულებას მომხმარებლისთვის, უნდა გაუქმდეს ან მინიმუმამდე შემცირდეს;
- სამუშაო ყოველთვის უნდა აიგოს პროცესების და არა შიდა სტრუქტურული ელემენტების გარშემო (მაგ.: ფუნქციები, გეოგრაფია, პროდუქტი და ა.შ.);
- სამუშაო არ უნდა იყოს ფრაგმენტირებული, თუ ეს ძალიან აუცილებელი არ არის. ეს იძლევა თითოეული პირის მხრიდან ანგარიშგებისა და პასუხისმგებლობის შესაძლებლობას; ამასთანავე, ამცირებს დაყოვნებას, მოდიფიცირების საჭიროებასა და ა.შ., რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს კრეატიულობას, ინოვაციებსა და ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას სამუშაოზე;
- პროცესები შეძლებისდაგვარად მარტივი უნდა იყოს. ყურადღება გაამახვილეთ მათ საფეხურებზე, წესებსა და კონტროლზე. თუ შესაძლებელია, პროცესზე პასუხისმგებელ პირს უნდა ჰქონდეს მისი მიწოდების გაკონტროლების საშუალებაც;

¹ დამატებითი ინფორმაცია კომპეტენციებთან დაკავშირებით, გთხოვთ იხილოთ ბმულზე: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/competencies>

- პროცესი უნდა ასახავდეს მომხმარებელთა საჭიროებებს. დასაშვებია მისი ბევრი ვერსიის არსებობა, თუკი მომხმარებლებს სხვადასხვა საჭიროება აქვთ;
- პროცესის ვარიაციები და ერთმანეთზე დამოკიდებულება მინიმუმამდე უნდა შემცირდეს. რეკომენდებულია მთავარი პროცესის არჩევა ეტალონის სახით და მომიჯნავე პროცესების ზედდება, თუკი ისინი დამატებით ღირებულებას ქმნიან. ეს შეიძლება ნიშნავდეს შემოქმედებითი აზროვნებისა ან/და სერვისების დიზაინის ერთი პროცესის ფართოდ დანერგვას გუნდებსა და სახელმწიფო სერვისების მიმწოდებელ უწყებებში, საჭიროებისას კი — დიზაინის სპრინტის დამატებას, ან მოქნილი პროცესის გამოყენებას;
- საჭიროა პროცესების ათვისება ორგანიზაციის მიერ და არა ზერელე გამოყენება (ანუ ტრენინგი სჯობს სამუშაო მითითებებს);
- პროცესის შეჩერება და დაყოვნება მინიმუმამდე უნდა შემცირდეს გრაფიკის დასაცავად, თუმცა არა ხარისხის ხარჯზე;
- მინიმუმამდე უნდა შემცირდეს პროცესის სინქრონიზაცია, კონტროლი და ინსპექტირება;
- პროცესების შესრულების ძირითადი ინდიკატორები გამოავს მხოლოდ მნიშვნელოვან საკითხებს, რომლებიც უკავშირდება სამომავლო ღირებულებას, კმაყოფილებას ან/და გაუმჯობესებას.

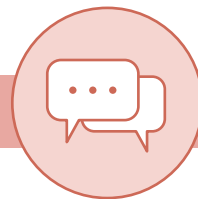
მონაცემებისა და ტექნოლოგიების დიზაინის პრინციპები სერვისების დიზაინისთვის

ინფორმაციას არსებითი მნიშვნელობა აქვს მაღალხარისხიანი სერვისების მიწოდებისთვის. თუ მომხმარებლებმა არ იციან, რა სჭირდებათ და როდის ეცოდინებათ ამის შესახებ, ეს უარყოფითად მოქმედებს სერვისზე. ქვემოთ ჩამოთვლილია მარტივი პრინციპები სერვისების დიზაინში ინფორმაციის დიზაინისათვის:

- საჭიროა მონაცემთა ნორმალიზება ორგანიზაციასა და მის მომხმარებლებს შორის, ასევე, თავად ორგანიზაციაში. მონაცემთა ნორმალიზება არის თქვენი მომხმარებლების შესაბამისი ბაზის ფორმირების პროცესი, ჩვეულებრივი ფორმების ნაკრებთა საფუძველზე. ეს აუმჯობესებს მონაცემთა სიზუსტესა და თანმიმდევრულობას; ამავე დროს, ამარტივებს თქვენი მონაცემთა ბაზის ნავიგაციას. მარტივად რომ ვთქვათ, მონაცემთა ნორმალიზება შესაძლებელს ხდის მონაცემთა ერთნაირად დანახვას, წაკითხვასა და გამოყენებას თქვენი სამომხმარებლო ბაზის ყველა ჩანაწერში. ეს ხდება მომხმარებელთა ბაზაში კონკრეტული ველებისა და ჩანაწერთა ფორმატების სტანდარტიზებით. ნორმალიზება მოიცავს კონკრეტული ველების სტანდარტიზების პროცესს. მომხმარებელთა ბაზაში ეს შეიძლება მოიცავდეს ველებს, სადაც მითითებულია სახელები, კომპანიების სახელწოდებები, მისამართები, ტელეფონის ნომრები და სამუშაო პოზიციები;
- ადვილი უნდა იყოს მონაცემთა გადაცემა და ხელახლა გამოყენება თავად ორგანიზაციასა და პარტნიორთა ქსელში;
- ნებისმიერი სისტემის, სერვისის, პროდუქტის ან/და ბიზნესპრაქტიკის დიზაინმა ავტომატურად უნდა დაიცვას პერსონალური მონაცემები. როდესაც კონფიდენციალურობის დაცვა თავად სისტემაშია ჩადებული, ცალკეულ პირებს არ სჭირდებათ რაიმე ზომების მიღება საკუთარი მონაცემების დასაცავად: კონფიდენციალურობა დაცულია ისე, რომ მათ ამისთვის არაფრის გაკეთება არ სჭირდებათ.

სერვისის მიწოდების ხელშესაწყობად, გამოიყენება ტექნოლოგიის დიზაინის პრინციპები:

- ტექნოლოგია უნდა გამოიყენებოდეს სერვისის მხარდასაჭერად, და არა მისი განსაზღვრის მიზნით;
- სერვისების დიზაინში ტექნოლოგია უნდა გამოიყენებოდეს აუცილებლობის მიხედვით, და არა ხელოვნურად;
- ტექნოლოგიის დიზაინს უნდა ჰქონდეს საკმარისი მოქნილობა, რათა იძლეოდეს სწრაფი მოდიფიცირების საშუალებას, მომხმარებლის ცვალებადი საჭიროებების გათვალისწინებით.



ქვემოთ წარმოდგენილი მაგალითები (ე.წ. “ქეისები”) იყენებს წინამდებარე სახელმძღვანელოში განხილულ სერვისების დიზაინის ინსტრუმენტებსა და რაოდენობრივ საზომებს. მათი განხილვა ხელს შეუწყობს სერვისების დიზაინის რეალურ ცხოვრებაში გამოყენებას და სტიმულს მისცემს მომავალ პროგრამებს. სიტუაციური მაგალითების განხილვამ შესაძლოა დამატებითი კითხვები წარმოშვას, რომლებიც შეგიძლიათ გააგზავნოთ შემდეგ მისამართებზე: lab@sda.gov.ge ან <http://servicelab.sda.gov.ge/en/contact/>

<https://www.aiga.org/design-for-good>

<https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/the-australian-centre-for-social-innovation/>

<https://civicservicedesign.com/case-studies/home>

<https://www.designkit.org/case-studies>

<https://designmattersatartcenter.org/proj/project-archive/>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SEJ-09-2017-0048/full/html>

<https://www.governanceinstitute.edu.au/our-director/research-case-studies>

https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/ALB/UNDP_Best%20Practices%20Report_PwC%20-%20final.pdf

https://issuu.com/servicedesigninpraktijk/docs/service_design_insights_from_nine_c

<https://medium.com/koos-service-design/harder-better-faster-stronger-design-sprints-at-justlease-4cb72ba677d1>

<https://medium.com/@mariosakata/designing-the-organization-from-service-design-perspective-9f2bda1dcbbc>

<https://medium.com/swlh/service-design-case-study-redesigning-the-future-of-public-transport-7454275abfa1>

<https://www.nesta.org.uk/case-studies/>

<https://www.oecd.org/mena/governance/progressinpublicmanagementinthemiddleeastandnorthafricanacasestudiesonpolicyreform.htm>

https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2005.html

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872617300692>

<https://www.service-design-network.org/case-studies>

<https://systemic-design.net/rsd3-proceedings/social-design/>

https://thecommonwealth.org/sites/default/files/news-items/documents/P14763_PSG_PGsu.pdf

<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/02/12/pathways-for-building-a-capable-public-service-in-post-conflict-countries>

შერჩეული სიტუაციური მაგალითი: საქართველოს საჯარო სექტორში პირველი ინოვაციური ლაბორატორიის დაარსება - ინოვაციური სერვისების ლაბორატორიის (ServiceLab) წარმატების ისტორია



როგორ და რატომ დაიწყო ეს ყველაფერი?

სახელმწიფო სერვისების იმგვარი გარდაქმნა, რომ დაკმაყოფილდეს მოქალაქეთა რეალური მოლოდინი და საზოგადოებისათვის შეიქმნას ღირებულება, უდავოდ გამოწვევაა და სამთავრობო ორგანიზაციები მას სხვადასხვა სიახლის შემოღებით პასუხობენ. სწორედ ეს ამოცანა იკისრა სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტომ 2014 წელს, როდესაც დააარსა სამთავრობო ინოვაციური სერვისების პირველი ლაბორატორია რეგიონში, ფოკუსით სახელმწიფო სერვისების ხელახალ გადაზრდაზე. ამ მაგალითის მიზანია, სერვისების ლაბორატორიის გამოცდილებისა და პრაქტიკის განხილვა, ასევე, დადასტურება, თუ როგორ შეუძლიათ სამთავრობო ორგანიზაციებს გამოწვევებთან ეფექტიანად გამკლავება ინოვაციური გადაწყვეტების მეშვეობით.

ინოვაციური სერვისების ლაბორატორია 2014 წელს დაარსდა გაეროს განვითარების პროგრამის მხარდაჭერით, საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს. იგი შეიქმნა კვლევებისა და განვითარების დეპარტამენტის ინოვაციების მართვისა და კვლევის სამსახურის ფარგლებში, რომლის თანამშრომლებიც ყოველთვის გამოირჩეოდნენ მდიდარი და მრავალფეროვანი განათლებით/გამოცდილებით. ამას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ლაბორატორიის ეფექტიანი მუშაობისთვის, რომელიც ემსახურება „ჩარჩოებს მიღმა“ აზროვნებას და გვარიდებს ვიწრო ხედვას.

„სერვისლაბი“ პირველი ლაბორატორიაა საქართველოს საჯარო სექტორში, რომლის მიზანია სახელმწიფო სერვისებისა და, ზოგადად, სახელმწიფო სექტორის განვითარება. იგი მუშაობს როგორც იდეების ინკუბატორი — იკვლევს მოქალაქეთა საჭიროებებს, რათა შეძლოს ყველაზე საჭირო სერვისებისა და პროდუქტების გაანალიზება, იდეების გენერირება პოტენციურ მომხმარებლებთან ერთად, და პროტოტიპების შექმნა. ამჟამად სერვისების ლაბორატორიის ერთ-ერთი მანდატი, როგორც სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს, ასევე სხვა სამთავრობო უწყებების წინაშე, არის: მომხმარებელზე ორიენტირებული დიზაინის ხელშეწყობა; ინოვაციური პოლიტიკის შემუშავება; ასევე, მოქალაქეთა უკუკავშირის აქტიურად ინტეგრირება ახალი სერვისების დიზაინისა და მიწოდების, ან

არსებული სერვისების გაუმჯობესების პროცესში. ამ თვალსაზრისით, სერვისების ლაბორატორია მოქმედებს როგორც სამთავრობო ანალიტიკური ცენტრი, რომელიც აქტიურად არის ჩართული პოლიტიკის დაგეგმვასა და კვლევაში და ორიენტირებულია მომხმარებელზე.

ამას გარდა, სერვისების ლაბორატორიის მუშაობა მიმართულია საქართველოს სახელმწიფო მოხელეთა შესაძლებლობების გაზრდისკენ: იგი ხელს უწყობს ინოვაციური კულტურის დამკვიდრებას მთავრობაში, ინოვაციების გავრცელებით და ცოდნის გაზიარებით ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა პოლიტიკის დაგეგმვა, სერვისების დიზაინი და მიწოდება, ასევე, ინოვაციური მეთოდოლოგიები. ამ მიზნით, სერვისების ლაბორატორია თანამშრომლობს სხვადასხვა სახელმწიფო უწყებასთან, რათა შეიმუშაოს შესაძლებლობათა განვითარების აქტივობები (მაგ.: ტრენინგები და სემინარები), რომლებიც ითვალისწინებს მომხმარებელზე ორიენტირებული სახელმწიფო სერვისების, პოლიტიკისა და სტრატეგიების შექმნას და დანერგვის პროცესის ხელშეწყობას. ამ პროცესში სერვისების ლაბორატორია მუდმივად ცდილობს არასაჭირო ბიუროკრატიის შემცირებასა და ეფექტიან მოქმედებას.

როგორ მუშაობს სერვისების ლაბორატორია?

სერვისების ლაბორატორია ცდილობს, სახელმწიფო სერვისები მოარგოს მოქალაქეთა საჭიროებებს; ასევე, მუშაობს ახალი სერვისების დიზაინზე, რიგი ახალი და ფართოდ გამოყენებული პრინციპების გათვალისწინებით:

- სერვისების დიზაინი უნდა იყოს მომხმარებელზე ორიენტირებული და ითვალისწინებდეს მომხმარებელთა უკუკავშირს; ასევე, თუ შესაძლებელია, სერვისების განვითარების სხვა ინოვაციურ მეთოდოლოგიასთან ერთად, იყენებდეს შემოქმედებით აზროვნებას;
- საბოლოო პროდუქტები უნდა იყოს მომხმარებლისთვის მოსახერხებელი და პროგნოზირებადი;
- პროდუქტები და სერვისები იქმნება პრინციპით: „მინიმალური ხარჯი, მაქსიმალური ზემოქმედება“. აღსანიშნავია, რომ ამ ფასეულობის დაცვის საშუალებას განსაკუთრებულად იძლევა შემოქმედებითი აზროვნების მეთოდის გამოყენება;
- საბოლოო მომხმარებლები სარგებელს უნდა იღებდნენ სერვისებისა და პროდუქტებისგან: მათ უნდა შეეძლოთ ადამიანების ცხოვრების გაუმჯობესება და გამართივება.

ორგანიზაციაში ინოვაციური აზროვნების ეფექტიანი მართვისათვის, სერვისების ლაბორატორიის გუნდმა შექმნა ინოვაციების მართვის პოლიტიკა, რომელიც ითვალისწინებს ახალი კონცეფციებისა და იდეების გადაცემა-გავრცელების გზებს სააგენტოში. ამ მიზნით, შემუშავდა ინოვაციების მართვის სპეციალური პროცესი, რომელიც ორგანიზაციული სისტემის ნაწილად განისაზღვრა. სააგენტოში ინოვაციური პრაქტიკის მხარდასაჭერად, სერვისების ლაბორატორიის ინიციატივით ამოქმედდა „იდეების ყუთი“, სადაც ნებისმიერ თანამშრომელს შეუძლია თავისი ინოვაციური იდეის გაზიარება სხვა თანამშრომლებისთვის; ასევე, კომენტარის გაკეთება კოლეგის მოსაზრებაზე, ან წვლილის შეტანა კოლეგის იდეის განვითარებაში. ამგვარად, მათ შეუძლიათ ახალ სერვისებსა და პროდუქტებთან დაკავშირებული იდეების გამოქვეყნება, სხვათა მოსაზრებების კომენტირება, კონსტრუქციული კრიტიკის გამოთქმა, ერთმანეთის იდეების შეფასება და საუკეთესო იდეის, კომენტარისა ან ავტორის გამოვლენა. ამ გზით, სააგენტო ცდილობს, ხელი შეუწყოს ინოვაციური ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას თავის სივრცეში და ისეთი გარემოს შექმნას, სადაც მუდმივად განიხილება, შეფასდება და დაიხვეწება ახალი იდეები.

ცოდნისა და გამოცდილების უწყვეტად გაზიარებისათვის, სერვისების ლაბორატორია თანამშრომლობს ადგილობრივ და საერთაშორისო პარტნიორებთან, ასევე, ინოვაციურ სამსახურებსა და ლაბორატორიებთან. იგი დამეგობრებულია ნოვატორულ ორგანიზაციებთან, როგორიცაა Nesta, Behavioral Insights Team, FutureGov, MindLab და მრავალი სხვა. საერთაშორისო თანამშრომლობისა და ცოდნის გაზიარების საფუძველზე, სერვისების ლაბორატორია მუდმივად არის ჩართული გაეროს განვითარების პროგრამის მიერ ინიცირებულ და მხარდაჭერილ რეგიონთაშორის პროექტებში.

დაარსების დღიდან სერვისების ლაბორატორიის მიზანია სახელმწიფო მოხელეთა შესაძლებლობების გაზრდა ინოვაციურ მეთოდოლოგიებში. ამაში იგულისხმება ახალი სერვისების ინიციატივის ხელშეწყობა; ასევე, ნათლად წარმოჩენა, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მოქალაქეთა ჩართულობა პოლიტიკის შექმნისა და სერვისების დიზაინის პროცესებში, კონფერენციების, სემინარებისა და ტრენინგების ხელშეწყობით. უკვე ჩატარებულია მთელი რიგი სემინარები და შეხვედრები დაინტერესებულ მხარეებთან, ისეთი ინოვაციური მეთოდების გამოყენებით, როგორიცაა შემოქმედებითი აზროვნება, მომავლის განჭვრეტა (Foresight), ქცევის ანალიზი (Behavioral Insights), „რეინჟინერინგი“ (reengineering) და სხვა. იგი მიზნად ისახავს ურთიერთობის ხელშეწყობას მოქალაქეებს, სამოქალაქო საზოგადოებას, საჯარო უწყებებსა და კერძო ორგანიზაციებს შორის.

სერვისების ლაბორატორიის წარმატების ისტორიები

სერვისების ლაბორატორიამ განახორციელა მთელი რიგი პროექტები, რომელთა ფარგლებშიც ახალი სახელმწიფო სერვისები შეიქმნა საზოგადოების აქტიური ჩართულობით, ასევე, მოქალაქეთა სურვილებისა და აზრების გათვალისწინებით.

2015 წელს სერვისების ლაბორატორია ჩაება ისეთ პროცესში, როგორიცაა ახალი სასწრაფო დახმარების (112) სერვისის შექმნა ყრუ და სმენადაქვეითებულ პირთათვის. გაეროს განვითარების პროგრამასა და შვედეთის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსთან პარტნიორობით, სერვისების ლაბორატორია მჭიდროდ თანამშრომლობდა ამ თემის წევრებთან, ასევე, 112-ის სამსახურის წარმომადგენლებთან, მიზნობრივკუთხედზემორგებული სერვისის შესაქმნელად. დიზაინის, საპილოტეტესტირებისა და სემინარების დახმარებით, სერვისების ლაბორატორიამ მხარი დაუჭირა 112-ის სასწრაფო დახმარების სამსახურის ინიციატივას, რომ შეექმნათ ხელმისაწვდომი სერვისები ყრუ და სმენადაქვეითებული ადამიანებისთვის. შედეგად, შეიქმნა ვიდეოზარისა და შეტყობინების სისტემები, რომლებიც ამ თემის წარმომადგენლებს აძლევს პოლიციის, სასწრაფო სამედიცინო დახმარებისა და სახანძრო დეპარტამენტის გამოძახების საშუალებას. ამ სერვისმა 2016 წელს 82 სახელმწიფოს შორის გაიმარჯვა და ევროპის სასწრაფო დახმარების სატელეფონო ნომრების ასოციაციისგან მიიღო „საუკეთესო ინოვაციური მომსახურების“ ნოდება. სერვისების ლაბორატორიამ მსგავსი კონცეფცია გაიმეორა სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოში. ამისთვის სააგენტომ დაიქირავა ჟესტების ენის თარჯიმნები, რომლებიც სპეციალიზებულნი არიან სააგენტოს მომსახურებათა მიწოდებაში სმენადაქვეითებულ პირთათვის. შედეგად, ინიციატივის ბენეფიციარები შინიდან გაუსვლელად შეძლებენ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს დისტანციური მომსახურებების მიღებას.

სერვისების ლაბორატორიამ უკვე დანერგა სხვადასხვა ინიციატივა ზემოხსენებული „იდეების ყუთიდან“. ქვემოთ ჩამოთვლილია ყველაზე წარმატებული იდეები:

- საზოგადოებრივი ცენტრებისა (centri.gov.ge) და სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს (sda.gov.ge) ვებგვერდების მორგება უსინათლო და მცირემხედველ ადამიანთა საჭიროებებზე.

ვებგვერდები (voie.centri.gov.ge; voice.sda.gov.ge) იყენებენ სპეციალურ ხმოვან ძრავს, რომელიც ტექსტს ხმამაღლა უკითხავს მომხმარებელს და უსინათლო (ასევე მცირემხედველ) პირებს აძლევს ვებგვერდზე მოცემულ ინფორმაციაზე წვდომის საშუალებას;

- საზოგადოებრივ ცენტრებსა და სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს მთავარ ოფისებში ქალაქის ნარჩენების გადამუშავების პროექტების დაწყება ეკომეგობრული ბიზნესპროცესების ხელშესაწყობად; საზოგადოებრივი ცენტრების მახლობლად მცხოვრები ადგილობრივი მოსახლეობის ცნობიერების ამაღლება გადამუშავებასა და ბუნების დაცვაზე.

გარდა ამისა, სერვისების ლაბორატორია ეხმიანება საქართველოში მიმდინარე რეფორმებს. იგი აქტიურად არის ჩართული საჯარო მმართველობის რეფორმაში: უძღვება სერვისების მიწოდების კომპონენტს, რომელიც, როგორც უკვე აღინიშნა, მიზნად ისახავს სახელმწიფო სერვისების დიზაინსა და მიწოდების პრაქტიკის მოდერნიზებას საქართველოში და „ერთიანი მთავრობის“ პრინციპის დანერგვას ქვეყანაში. აღნიშნული რეფორმის სტრატეგიის დოკუმენტი მოიცავს მთელ რიგ პრინციპებს, რომლებიც უზრუნველყოფს სახელმწიფო სერვისების ერთობლივ შექმნასა და ჩამოყალიბებას, კერძოდ, შემდეგი გზებით: მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომის გამოყენება; პრიორიტეტის მინიჭება მოქალაქეთა საჭიროებებისთვის; და ინოვაციების მეთოდოლოგიის დანერგვა სახელმწიფო სერვისების განვითარებისა და მიწოდების პროცესში.

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ სერვისების ლაბორატორია, თავისი მანდატის შესაბამისად (ხელი შეუწყოს მთავრობაში ინოვაციების გავრცელებას), თანამშრომლობს ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებთან. ამ თანამშრომლობის მიზანია ინოვაციური კულტურის დანერგვა მუნიციპალიტეტებში და ინოვაციური პლატფორმების შექმნა, რომლებიც უზრუნველყოფს მოქალაქეთა ჩართულობას ადგილობრივ დონეზე. ინოვაციების ჰაბის შექმნა რუსთავის მუნიციპალიტეტის მერიაში ერთ-ერთი თვალსაჩინო სიახლეა, რომელიც დაინერგა ცენტრალურ და ადგილობრივ მთავრობებს შორის თანამშრომლობის შედეგად. ეს მაგალითი საუკეთესოდ გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება სერვისების ლაბორატორიის პრაქტიკის ადგილობრივად გავრცელება და გამეორება.

2017 წელს სერვისების ლაბორატორია ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის საჯარო სექტორის ინოვაციების ობსერვატორიამ აღიარა წლის ერთ-ერთ ინოვაციად საჯარო სექტორში.

დაბოლოს, სერვისების ლაბორატორია ღიაა ნებისმიერ სამთავრობო თუ არასამთავრობო ორგანიზაციასთან თანამშრომლობისთვის, როცა საქმე ეხება მის მიერ დანერგილი ინოვაციის გავრცელებასა და მიღებული ცოდნის გაზიარებას.

დამატებითი ინფორმაცია სერვისების ლაბორატორიის შესახებ იხილეთ ვებმისამართზე: www.service-lab.gov.ge, აგრეთვე შემდეგ არხებზე:

- მედიუმი: <https://medium.com/@servicelabtbs>
- ტვიტერი: <https://twitter.com/psdalab>

09 - დანართი



- ტერმინების განმარტება
- ძირითადი წყაროები
- დამატებითი წყაროები

ტერმინების განმარტება

ქვემოთ მოცემული განმარტებების გარდა, რეკომენდებულია, იხილოთ ლექსიკონიც: „დიზაინი ჯანმრთელობის დაცვის სისტემისთვის“. მასში შეტანილია ამ დოკუმენტში გამოყენებული ტერმინების უმეტესობა; შესაბამისად, გირჩევთ აპლიკაციის ჩამოტვირთვას, რათა სახელმძღვანელოს შესწავლის პროცესში გაგიადვილდეთ საჭირო ტერმინების მოძიება.

„დიზაინი ჯანმრთელობის დაცვის სისტემისთვის“ - დიზაინის სფეროს ტერმინების ლექსიკონი¹

ინოვაციისა და სერვისების დიზაინის ლექსიკონი²

A/B ტესტირება (ასევე ცნობილი განცალკევებული ტესტირების სახელით): პროცესი, რომლის დროსაც ვებსაიტის ვიზიტორებს ერთსა და იმავე დროს აჩვენებენ ერთი და იმავე გვერდის განსხვავებულ სემენტს და ადარებენ, რომელი ვარიანტი იწვევს მეტ კონვერსიას³. ჩვეულებრივ, A/B ტესტირებაში გამარჯვებულია მეტი კონვერსიის გამომწვევი ვარიანტი (კონვერსიები — ვებგვერდის ის ვიზიტორები, რომლებიც გარკვეულ ქმედებას ახორციელებენ), რომელიც დაგეხმარებათ თქვენი საიტის ოპტიმიზაციაში, უკეთესი შედეგების მისაღებად.

მომხმარებლის სამოგზაურო რუკა: გამოიყენება იმისთვის, რომ განისაზღვროს მომხმარებელსა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთობა დროთა განმავლობაში, ასევე, ყველა შეხების წერტილსა და არხში, სადაც ისინი ბიზნესსა ან/და ორგანიზაციასთან ურთიერთქმედებენ. დიზაინერთა გუნდები ამ მეთოდს იმისთვის იყენებენ, რომ ნახონ, როგორ აკმაყოფილებს მომხმარებლის გამოცდილება მომხმარებელთა მოლოდინებს და იპოვონ ადგილები, სადაც საჭიროა დიზაინის გაუმჯობესება.

შემოქმედებითი აზროვნება: არასწორხაზოვანი იტერაციული მსოფლმხედველობა — პროცესი, რომელთა გამოყენებისას გუნდების მიზანია: გაუგონ მომხმარებლებს; ეჭვით შეხედონ ვარაუდებს; ხელახლა ჩამოაყალიბონ პრობლემები; და შეიმუშაონ მისი გადანაცვების ინოვაციური გზები, პროტოტიპის შექმნისა და გამოცდისთვის. თავისი 5 ფაზით (გამოიჩინე ემპათია, განსაზღვრე, შეიმუშავე იდეა, შექმენი პროტოტიპი და გამოსცადე), ის ყველაზე ხელსაყრელია ცუდად განსაზღვრული ან უცნობი პრობლემების გადასაჭრელად.

1 ლექსიკონი იხილეთ ბმულზე: <https://static1.squarespace.com/static/5b0f1011b98a78f8e23aef4e/t/5b36a09faa4a99effd54c585/1530306724211/02+Glossary+of+Design+Terms+%281%29.pdf>

2 ლექსიკონი იხილეთ ბმულზე: <https://dictionary.glideapp.io>

3 კონვერსია - ტერმინი მარკეტინგში: იმ პირთა პროპორციული წილი, რომლებიც რეკლამას ნახულობენ, აპირებენ პროდუქტის ყიდვას, ან გადადიან ლინკზე

პიროვნება/პერსონა: მომხმარებელზე ორიენტირებულ დიზაინსა და მარკეტინგში ეს ფიქტიური პერსონაჟი ქმნის მომხმარებლის ტიპაჟს, რომელმაც შეიძლება საიტი, ბრენდი ან დაპროდუქტი ერთნაირად გამოიყენოს. მარკეტერებმა პიროვნების მეთოდი შეიძლება გამოიყენონ ბაზრის სეგმენტაციისთვის: ამ დროს თვისებრივი პიროვნებები იქმნებიან, როგორც კონკრეტული სეგმენტების წარმომადგენლები.

სერვისი: მომხმარებლებისთვის ღირებულების მიწოდება იმ შედეგების გამარტივებით, რომელთა მიღწევაც მომხმარებლებს სურთ კონკრეტული ხარჯებისა და რისკების გარეშე.

სერვისის მონახაზი: დიაგრამა, რომელზეც გამოსახულია ურთიერთობა სერვისის სხვადასხვა კომპონენტს — ადამიანებს, ყველა რეკვიზიტსა (ფიზიკურ თუ ციფრულ მონაცემს) და პროცესს შორის, რომლებიც უშუალოდ უკავშირდება შეხების წერტილებს მომხმარებლის კონკრეტულ გზაზე. სერვისის მონახაზი შეიძლება მოვიპოვოთ მომხმარებლის სამოგზაურო რუკის მეორე ნაწილად. მსგავსად, მონახაზები ძალიან ხელსაყრელია კომპლექსურ სცენარებში, რომლებიც მოიცავს სერვისთან დაკავშირებულ ბევრ შეთავაზებას. მონახაზის შემუშავება იდეალური მიდგომაა მრავალარხიანი გამოცდილებისთვის, რომელიც მოიცავს ბევრ შეხების წერტილს, ან მოითხოვს ურთიერთგადამკვეთი ფუნქციების შესრულებას (ანუ მრავალი დეპარტამენტის კოორდინაციას).

სერვისების დიზაინი: სერვისის კომპონენტების — ადამიანების, ინფრასტრუქტურის, კომუნიკაციისა და მასალების დაგეგმვა და ორგანიზება, რათა გააუმჯობესოს სერვისის ხარისხი, ასევე, ურთიერთქმედება სერვისის მიმწოდებელსა და მომხმარებლებს შორის.

სერვისების დიზაინი იყენებს დიზაინის პროცესებსა და მეთოდოლოგიებს, რათა შექმნას სერვისები, რომლებიც იქნება სასარგებლო, გამოყენებადი და სასურველი მომხმარებლის პერსპექტივიდან, და მნიშვნელოვანი (სასარგებლო) და განსხვავებული — მიმწოდებლის პერსპექტივიდან (ბირგიტ შეიგერი, სერვისების დიზაინის ქსელის პრეზიდენტი).

შემოვლითი ვარიანტი: სისტემასა თუ პოლიტიკაში ცნობილია, როგორც გვერდის ავლა პრობლემის ან შეზღუდვისთვის. ჩვეულებრივ, ეს გზა არამყარად მიიჩნევა, რადგან სათანადოდ ვერ რეაგირებს შემდგომ გეგმვაზე თავდაპირველი დიზაინის მიღმა არსებული სისტემიდან.

ბიბლიოგრაფია

“Case Study: ACCESS NYC — Part 1.” Civic Service Design Tools Tactics. March 08, 2018.

<https://civicservicedesign.com/case-study-access-nyc-part-1-5ccdf1c4a520>.

“Case Study: HOME-STAT.” Civic Service Design Tools Tactics. September 22, 2017. <https://civicservicedesign.com/home-stat-cb33905555b9>.

“The CEO Guide to Customer Experience.” McKinsey Quarterly. August 2016. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-ceo-guide-to-customer-experience>.

“What Is Net Promoter?” Net Promoter Network. <https://www.netpromoter.com/know/>.

Ansell, Christopher K., and Jacob Torfing. Public Innovation through Collaboration and Design. New

York, NY: Routledge, 2014.

Bason, C. Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society. Bristol, UK, 2010.

Bason, Christian. Design for Policy. New York, NY: Routledge, 2014.

Booms, Bernard H.; Bitner, Mary Jo. “Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms” in Marketing of Services. American Marketing Association, 1981.

“Case Study: ACCESS NYC — Part 1.” Civic Service Design Tools Tactics. March 08, 2018.

“Case Study: HOME-STAT.” Civic Service Design Tools Tactics. September 22, 2017.

<https://civicservicedesign.com/home-stat-cb33905555b9>.

Charles, J. Brian. “How ‘Service Design’ Is Changing the Way Cities Work.” Governing Magazine. April 2018.

City of New York. Office of the Mayor. “The Launch of the Nation’s First-Ever Municipal Service Design Studio Dedicated to Improving Services for Low-Income Residents.” News release, October 6, 2017. nyc.gov.

aDer Bijl-Brouwer, Miekevan. “Designing for Social Infrastructures in Complex Service Systems: A Human-Centered and Social Systems Perspective on Service Design” in She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation. Volume 3, Issue 3. Autumn 2017. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2017.11.002>.

Dixon, Matthew, Karen Freeman, and Nicholas Toman. “Stop Trying to Delight Your Customers.” Harvard Business Review. July 2010.

Downe, Louise, and Services Programme. “What We Mean by Service Design.” Government Digital Service. April 18, 2016.

<https://gds.blog.gov.uk/2016/04/18/what-we-mean-by-service-design/>.

Gibbons, Sarah. “Service Design 101.” Nielsen Norman Group. July 9, 2017. <https://www.nngroup.com/articles/service-design-101/>.

Giuseppe Cappiello, 2012. “Customer Lifetime Value in Public Services,” *Economia dei Servizi*, Società editrice il Mulino, issue 2, pages 273-286.

Hreha, Jason. “Why Behavior Design Is the Future of UX Design.” Inc.com. September 15, 2016.

<http://www1.nyc.gov/site/opportunity/news/014/the-launch-the-nation-s-first-ever-municipal-service-design-studio-dedicated-improving#/0>.

<https://www.bridgeable.com/work/>.

<https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/BrookfieldInstitute-PIP-Landscape-1.pdf>.

<https://civicservicedesign.com/case-study-access-nyc-part-1-5ccdf1c4a520>.

<http://davidolszewski.com/top-15-frameworks-every-product-manager-wants-to-know>.

<https://www.dmi.org/page/DesignDrivesValue>.

<https://doi.org/10.1016/j.sheji.2018.02.005>.

<https://eqstl.com/ecosystem-map/>.

<http://www.governing.com/topics/mgmt/gov-apple-new-york-services.html>.

<https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>.

<https://www.ibm.com/blogs/insights-on-business/telecom-media-entertainment/lets-talk-nps-a-chat-with-perry-mcdonald-and-the-telco-evolution-to-strategic-nps-part-2-of-3/>.

<https://www.inc.com/jason-hreha/heres-what-youre-getting-wrong-about-user-research.html>.

<https://www.interaction-design.org/templates/304959/download?expires=1593860497&signature=9ebc1a04336bdaab5548ec47127c753a15edd9f8a198a16a81d0af7ef6ef40cd>.

<https://www.liveworkstudio.com/tools/organisational-impact-analysis/>.

<https://medium.com/design-ibm/failing-fast-using-feedback-loops-and-the-benefits-of-iterative-design-e0b86d037f50>.

<http://search.proquest.com.ezp-prod1.hul.harvard.edu/docview/1695975742?accountid=11311>.

<https://www.service-design-network.org/touchpoint/touchpoint-vol-5-no-2-designing-citizen-centred-public-service/from-public-service-designed-to-public-policy-design>.
Human Centered Design Toolkit. S.l.: IDEO, 2011.

https://www.slideshare.net/AdaptivePath/mapping-experiences-and-orchestrating-touch-points-chris-risdon-patrick-quattlebaum-ux-week-2012/78-Rail_Europe_Experience_MapGuiding_Principlesthe.

<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14494035.2019.1579502>.

https://vwo.com/ab-testing/?utm_campaign=tof_ugc.

Junginger, Sabine. “Design and Innovation in the Public Sector: Matters of Design in Policy Making and Policy Implementation.” In Conference proceedings of the 10th European Academy of Design Conference — Crafting the Future. 2013.

Junginger in Bason, Christian. Design for Policy. New York, NY: Routledge, 2014.

Katigbak, Raquel. “Net Promoter Score.” IBM Cognitive Advantage Reports. April 25, 2016.

Kessler, Sarah. “How Google’s Designers Are Quietly Overhauling Search.” Co.Design. May 02, 2017.

Lorenzo, Doreen. “How Ariel Kennan Solves NYC’s Most Intractable Design Problems.” Fast.Co.Design. April 19, 2017.

Polaine, Andrew, Lavrans Lovlie, and Ben Reason. Service Design: From Insight to Implementation. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media, 2013.

Reason, Ben, Lavrans Lovlie, and Melvin Brand Flu. Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2016.

Sidney, Mara S. “Policy Formulation: Design and Tools.” In Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods, edited by Frank Fischer, Gerald J. Miller, and Mara S. Sidney, 79–87. New Brunswick, N. J.: CRC Taylor & Francis, 2007.

Sangiorgi, Daniela. “Designing for public sector innovation in the UK: design strategies for paradigm shifts” in Foresight: The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Volume 17, Issue 4. 2015.

Thevenet, Romain, and Stephane Vincent. “From Public Service Designed to Public Policy Design: Opportunities and Challenges of Service Design in Government.” Service Design Network. August 1, 2013.

დამატებითი რესურსები და ლიტერატურა

https://apolitical.co/en/solution_article/reading-list-for-government-innovators-the-12-essential-books-and-reports

<https://beeckcenter.georgetown.edu/how-digital-teams-enable-government-innovation-case-studies-from-latin-america/>

<https://blog.practicalservicedesign.com/the-difference-between-a-journey-map-and-a-service-blueprint-31a6e24c4a6c>

<https://civicservicedesign.com/design-guides-and-tools-c134078ec46b>

http://designforeurope.eu/sites/default/files/asset/document/Nesta_Ideo_Guide_Jan2017.pdf

<http://design4services.com/>

<https://www.designkit.org/methods>

<https://www.frogdesign.com/designmind/collective-action-toolkit>

<https://www.gov.scot/policies/digital/digital-transformation/>

<https://www.liveworkstudio.com/blog/service-design-the-bottom-line/>

<https://www.nesta.org.uk/toolkit/designing-for-public-services-a-practical-guide/>

https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/IDEO_RF_Guide.pdf

https://oecd-opsi.org/search-toolkits/?_sft_toolkit-publisher=brookfield-institute-for-innovation-and-entrepreneurship

<https://www.service-design-network.org/books-and-reports>

<https://servicedesigntools.org/resources>

https://vwo.com/ab-testing/?utm_campaign=tof_ugc

სერვისების დიზაინი: პუბლიკაციები განსხვავებულად ფიქრისა და აზროვნების ხელშესაწყობად

Stewart Brand (1972) Spacewar — Fanatic Life and Symbolic Death Among the Computer Bums, Rolling Stone, 7 December 1972

Deborah Ancona, Elaine Backman and Kate Isaacs (2019) Nimble Leadership, Harvard Business Review, July-August 2019

Frederic Laloux (2014) Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness, Nelson Parker

Hilary Cottam (2018) Radical Help, Virago

Joyce Yee, Emma Jefferies and Kamil Michlewski (2017) Transformations: 7 Roles to Drive Change by Design, BIS Publishers

Caroline Criado Perez (2019) Invisible Women: Exposing Data Bias in a World Designed for Men, Random House

Julia Unwin (2018) Kindness, emotions and human relationships: The blind spot in public policy, Carnegie UK Trust

https://www.researchgate.net/publication/334731826_Service_design_in_public_service_reform

<https://inesmergel.wordpress.com/>

<https://www.bcg.com/en-us/industries/public-sector/insights.aspx#shaping-government>

<https://www.washington.edu/doit/universal-design-process-principles-and-applications>

