

Transformacja kulturowa

- ▶ To jest droga do stworzenia organizacji zorientowanej na użytkownika.
- ▶ Zmień ukierunkowanie swojej organizacji z budowania wielu funkcji na potrzeby użytkowników.
- ▶ Zmień ukierunkowanie swojej organizacji z rozwijania fajnej i imponującej technologii na tworzenie oprogramowania, które jest proste, praktyczne i użyteczne.
- ▶ Pomóż kierownictwu i kierownikom projektów skupić się na wartości projektowania doświadczeń użytkowników.
- ▶ Dostosuj i stosuj systematyczny i kompletny proces instytucjonalizacji projektowania doświadczeń użytkowników.

Rozpoczynasz program zinstytucjonalizowania projektu doświadczenia użytkownika w swojej organizacji. Jaki jest długoterminowy widok? Może się okazać, że Twoja firma ma już część organizacji lub pracy w terenie, i możesz być na dobrej drodze do ustanowienia procesu zorientowanego na użytkownika. Możemy pomóc ci dotrzeć tam, czyli do pełnej, dojrzałej praktyki. Jeśli zaczynasz od zera, możesz oczekiwać, że zajmie to około dwóch lat, zanim zostanie wdrożona pełna implementacja, a projektowanie doświadczeń użytkowników stanie się rutyną. Jednak znaczące korzyści i postępy będą miały miejsce wcześniej, a Ty będziesz doceniać zyski podczas pracy nad pełną implementacją. Oczywiście po drodze mogą wystąpić pewne komplikacje. Te prawie zawsze pojawiają się w obszarze myślenia, relacji i komunikacji. Pamiętaj, że zmieniamy sposób myślenia o projektowaniu. Możemy przenieść kontrolę nad procesem projektowania na nowy zestaw pracowników zorientowanych na użytkownika, a zmiany te mogą być kontrowersyjne. Mimo to, te niepowodzenia oświetlają głębokie problemy, nad którymi musisz stale pracować. Zagadnienia te zostały omówione w pierwszej części i nie zostały w pełni omówione w kolejnych częściach, które omawiają komponenty infrastruktury, wymagania kadrowe i inne działania. Omówimy tutaj zmiany kulturowe, ponieważ wykraczają one poza poziom powierzchni i przenikają całą inicjatywę. Rozwiązanie tych problemów wiąże się z przesunięciem podstawowego systemu przekonań organizacji i dlatego są one tak ważne, aby rozważyć je na wczesnym etapie procesu. Przez dziesięciolecia głównym celem doświadczenia użytkowników było przeszkolenie programistów do tworzenia lepszych interfejsów. Dzisiaj jednak istnieje jasne globalne zrozumienie, że projektowanie doświadczeń użytkowników najlepiej wykonują specjaliści w tej dziedzinie. Pole projektowania doświadczenia użytkownika jest dość złożone, wymaga dużych umiejętności i zawsze rośnie. Z tych powodów generalnie nie ma sensu, aby te obowiązki były zlecane deweloperowi lub analitykowi biznesowemu w niepełnym wymiarze godzin. Ponadto cechy dobrego projektanta doświadczeń użytkownika są zasadniczo bardzo różne od cech programisty. To trochę tak, jakby zapytać inżyniera, który specjalizuje się w wytrzymałości stali na rozciąganie, aby zaprojektował architekturę budynku, ozdobił wejście i ułożył kwiaty na bocznym stoliku. W naszym przypadku analitycy biznesowi i personel techniczny muszą zaakceptować pracowników projektantów i pracować z nimi skutecznie. O ile wewnętrzne środowisko nie zostanie zmienione poprzez szkolenia i powtarzające się projekty pokazowe, istnieje duże naturalne rozłączenie między punktem widzenia personelu projektującego doświadczenie użytkownika a zespołem rozwoju technicznego. Nie jest niczym niezwykłym doświadczenie konfliktu i nieporozumień. Jeśli programiści lub analitycy biznesowi będą projektować interfejs, zostaną dołączeni do ich projektów, więc krytyka prawdopodobnie wywoła silne uczucia. Ludzie mają również tendencję do przywiązywania się do swoich decyzji projektowych (takich jak użycie menu widoku drzewa jako rozwiązania całej nawigacji). Ludzie widzą świat w kontekście własnego kontekstu i może być trudno nakłonić ich do zobaczenia punktu widzenia

użytkownika. Co jeszcze trudniejsze, to przejście kontroli nad doświadczeniem użytkowników od pracowników, którzy wcześniej mieli kontrolę nad tymi decyzjami (nawet jeśli ich umiejętności, procesy i narzędzia nie pozwoliły na pomyślny wynik). Z pewnością możliwe jest szkolenie i wykonywanie pewnych zadań związanych z projektowaniem przez pracowników technicznych lub analityków biznesowych. Niemniej jednak kontrola wysiłku projektowego użytkownika musi zawsze odbywać się w ramach centralnej grupy projektowej. Gdy zdasz sobie sprawę z wartości inżynierii projektowania, jaką jest doświadczenie użytkownika, trudno być cierpliwym wobec tych, którzy nie zrobili tego w zrozumieniu. Jednak zignorowanie ciężkiej pracy polegającej na zmianie perspektywy innych sprawia, że prawdopodobnie wszystkie twoje osiągnięcia będą niewiele. Dobre standardy i udogodnienia będą bezczynne, jeśli te głębsze zmiany się nie udadzą. Poniższa sekcja przedstawia głębokie zmiany, których wymaga prawdziwa instytucjonalizacja projektowania doświadczeń użytkowników.

Zmiana nastawienia funkcji

Głęboka filozoficzna zmiana musi nastąpić na drodze do rozwoju ukierunkowanego na użytkownika. Większość firm buduje aplikacje mające na celu spełnienie określonego przedziału czasowego i zapewnienie określonego poziomu funkcjonalności. Istnieje cały szereg pomysłów na funkcje, ale ten przepływ nie jest tak naprawdę skoncentrowany na użytkowniku; jest to raczej połączenie inspiracji wykonawczej i komentarzy klientów. W jaki sposób więc wybór funkcji opartych częściowo na komentarzach i prośbach klientów nie może być uznany za ukierunkowany na użytkownika? Oczywiście komentarze klientów muszą być brane pod uwagę (głównie jako sposób na wykrycie błędów). Ale słuchanie komentarzy klientów daje jedynie złudzenie słuchania użytkownika. W wielu sytuacjach te „żądania klientów” pochodzą od kierownictwa, działów marketingu lub pracowników sprzedaży. Nie są one w żaden sposób reprezentatywne. Prawdziwy użytkownik nie jest badany ani w pełni rozumiany przez większość tych „dobrych użytkowników”. W innych sytuacjach komentarze płyną od rzeczywistych użytkowników. Użytkownicy mogą dzielić się pomysłami, ale zazwyczaj tylko bardzo zadowoleni lub bardzo źli klienci wysyłają opinie. Te komentarze skupiają się raczej na funkcjach niż na ogólnym projekcie, obsłudze błędów, układzie strony lub innych doświadczeniach użytkownika z problemem projektowym. Rezultatem jest projektowanie funkcji, które mogą nie odzwierciedlać potrzeb większości użytkowników końcowych i mogą nie dotyczyć aplikacji jako całości. Nie wystarczy po prostu zastosować standardowe techniki projektowania doświadczeń użytkownika, takie jak testowanie projektu w oparciu o doświadczenie użytkownika, ponieważ samo zastosowanie technik nie rozwiązuje podstawowego problemu. Nadal istnieje potrzeba zmiany skupienia na funkcjonalności. Twórcy oprogramowania często tworzą aplikacje, które mają niepotrzebne funkcje. Skupiają się na wypełnieniu listy kontrolnej funkcji dla każdego produktu. Niestety, bałagan z nieistotnymi funkcjami sprawia, że produkt jest trudniejszy w użyciu. Cały zespół programistów skupia się na tworzeniu wszystkich tych funkcji na czas, ale jeśli te funkcje nie są potrzebne lub nie można ich użyć, czy tak ważna jest aktualność? Aby organizacja zrozumiała, że wyścig funkcji był jedną z dróg do sukcesu w latach 90., nie będzie już krytyczny. Z pewnością użytkownicy chcą funkcji. Niektórzy użytkownicy koncentrują się na uzyskaniu maksymalnego zestawu funkcji i faktycznie radzą sobie z wyzwaniem uczenia się ich działania, ale zazwyczaj obejmują niewielką grupę wczesnych użytkowników. W tym nowym tysiącleciu twórcy oprogramowania i stron internetowych muszą dostarczyć odpowiednie funkcje, które są proste i użyteczne. Większość użytkowników chce, aby urządzenia informacyjne były tak łatwe w obsłudze jak toster - praktyczne, użyteczne, użyteczne i satysfakcjonujące rozwiązania. Osiągnięcie tego wyczynu wymaga szerszych zmian w sposobie myślenia o projektowaniu i rozwoju.

Zmiana myślenia technologicznego

Większość ludzi pracujących w informatyce (IT) uwielbia technologię. Są w tej dziedzinie, ponieważ technologia jest zabawna, wymagająca i imponująca. Zadaniem dewelopera jest zrozumienie technologii i jej wykorzystanie. Dlatego programiści naturalnie koncentrują się na poznawaniu technologii i czują się podekscytowani korzystaniem z najnowszego, najpotężniejszego obiektu. coś imponującego i fajnego zamiast praktycznego i użytecznego. Znajomość zasad naukowych, wraz z pracą z inżynierami projektującymi doświadczenie użytkownika, pomaga stworzyć znaczącą zmianę w sposobie postrzegania technologii przez specjalistów IT. Technologia to narzędzie, które pozwala zaspokoić potrzeby użytkowników. Podobnie jak profesjonalny stolarz, który wybiera narzędzie, które najlepiej odpowiada potrzebom i nie szuka pretekstu do użycia najnowszego młotka, programiści muszą skupić się na tworzeniu projektu, którego potrzebują klienci, a nie tylko na korzystaniu z technologii oprogramowania, która je stworzy. Czuć się dumnym. Ludzie, którzy muszą korzystać z tego, co projektujemy, mogą nie używać produktu, ponieważ jest nowy i zabawny. Mimo że zawsze pojawiają się nowi użytkownicy, większość użytkowników technologii chce wykorzystać swój projekt, aby coś zrobić - uzyskać informacje ze strony internetowej, płacić rachunki przez Internet lub na przykład przeglądać wskazówki. Większość użytkowników nie szuka technologii, która jest wymagająca i interesująca; zamiast tego chcą, aby wynik był użyteczny i interesujący. W rzeczywistości wielu użytkowników oczekuje, że technologia nie będzie trudna, ale w rzeczywistości przejrzysta. Profesjonalni programiści są często zaintrygowani technologią i jej dziwactwami. Użytkownicy często uznają takie same dziwactwa irytujące

Zmiana sposobu myślenia

W organizacjach zdominowanych przez analityków biznesowych można skupić się na zdefiniowaniu i optymalizacji wydajnych procesów. Takie podejście może wydawać się dobre z punktu widzenia projektu użytkownika. W rzeczywistości istnieje bardzo duża różnica między wydajnymi procesami a projektowaniem zorientowanym na klienta. Możesz utworzyć ogólny proces tworzenia konta, który obejmuje wszystkie niezbędne funkcje w bardzo efektywny sposób. Mogą nawet zostać wprowadzone usprawnienia, takie jak połączenie wielu wymagań dotyczących utworzenia konta, aby użytkownik nigdy nie musiał wprowadzać tych samych danych dwukrotnie. Ale czy byłoby to zoptymalizowane z punktu widzenia projektowania doświadczenia użytkownika? Może nie. Użytkownik może potrzebować osobnego myślenia o każdym koncie. Dla klientów bardziej sensowne może być skonfigurowanie każdego konta jako jednostki, ponieważ myślą o każdym koncie osobno. W przeciwieństwie do tego, logiczny model funkcjonalny może spowodować, że beneficjenci ustawią się na raz, a następnie wszystkie alerty zostaną ustanowione jednocześnie. Analiza funkcjonalna prawdopodobnie zawierałaby dane klienta (np. nazwę, adres) najpierw w przepływie, ponieważ jest to bardziej logiczne. Jednak eksperci ds. projektowania użytkowników wiedzą lepiej jak zaimplementować ten model: najpierw należy skonfigurować konta, aby klienci czuli się właścicielami i inwestowali w ich przejęcia. Dopiero wtedy aplikacja powinna poprosić o nudne dane rejestracyjne. W ten sposób klienci inwestują w konta i jest mało prawdopodobne, aby zrezygnowali z aplikacji. Analitycy biznesowi z funkcjonalnym punktem widzenia mogą być wspaniałymi zwolennikami wysiłku projektowego użytkownika. Dzięki szkoleniom mogą naprawdę przyczynić się do obciążenia projektowego. Niemniej jednak organizacja, która koncentruje się na wydajności procesów, musi być otoczona, aby zobaczyć, że sukces wymaga znacznie więcej niż funkcjonalnego punktu widzenia.

Zmiana myślenia graficznego

Dobrej jakości projektowanie wizualne jest często ważną częścią udanego projektu zorientowanego dla użytkownika. Zwykle zwiększa zaufanie. Co więcej, projekty wizualne opracowane w oparciu o

strategie inżynierii ukierunkowanej perswazji są bardzo skuteczne. Ale projektowanie wizualne to tylko niewielka część tego, czego potrzeba, aby odnieść sukces w projektowaniu doświadczeń użytkowników. W rzeczywistości można przytoczyć interesujące przykłady przeciwne. Na przykład populacja docelowa, na przykład „młodzież”, wydaje się naturalnym dopasowaniem do ekscytujących zabiegów graficznych. Mimo to Facebook odnosił sukcesy wśród młodzieży, mimo że jego grafika jest ograniczona i mało imponująca. Czemu? Ponieważ Facebook spełnia podstawowe potrzeby młodzieży. Niektóre organizacje utożsamiają projektowanie doświadczenia użytkownika z bogatą i dopracowaną grafiką. Gdy odbywa się to bez badania podstawowego projektu strategicznego i strukturalnego, jest to jak umieszczenie szminki na buldogu. Wyniki nie są ładne. Kierownictwo często koncentruje się na wyglądzie projektu, ale jest to częsty błąd. Niektórzy kierownicy wydają się naprawdę związani z problemem graficznym. W pewnym sensie ten nacisk może po prostu odzwierciedlać radość z wykonywania niekontrolowanych prac graficznych, w taki sam sposób, w jaki ludzie uwielbiają wybierać kolory dla swojego domu lub odzieży. W klasycznych projektach wizualnych zespół graficzny często skupia się na stworzeniu projektu, który zadowoli kierownictwo. Ich kryterium sukcesu jest to, że władza wykonawcza lubi to. W takim przypadku zespół projektantów tworzy jeden dobry projekt i dwa kiepskie projekty, a następnie mają nadzieję, że kierownictwo wybierze dobry projekt z oferty. Nie ma prawdziwego pomiaru sukcesu, więc proces tworzenia grafiki może być bezpłatny, łatwy i rozrywkowy. W przeciwieństwie do tego, przy poważnym opracowaniu graficznym, projekt musi być poinformowany i zatwierdzony. Kryteria sukcesu z kolei opierają się na obserwowanych zachowaniach użytkowników. Projektanci graficzni mogą być przeszkoleni i mogą nauczyć się wykonywać bardziej analityczną i interpersonalną pracę praktyka projektowania doświadczenia użytkownika. Jednak nawet najbardziej wyrafinowani dyrektorzy kreatywni nie szkolą się w dziedzinie projektowania doświadczeń użytkowników.

Kierownictwo

Dzisiaj trudno jest znaleźć kierownika, który nie dba o zadowolenie klienta. Ponieważ menedżerowie na całym świecie grają w szachową strategię biznesową, większość z nich ma taką samą realizację: każda organizacja może uzyskać sprzęt, który działa (zwykle lepiej niż naprawdę ma to znaczenie), a każda organizacja może uzyskać oprogramowanie do uruchamiania, a nie awarię i przechowywać mnóstwo danych. Tak więc, obecnie istnieje jeden główny wyróżnik wśród firm w przestrzeni cyfrowej: doświadczenie klienta. Dzisiaj wygrywa organizacja z najlepszym doświadczeniem klienta. Najlepsi menedżerowie są zazwyczaj zdeterminowani, aby zoptymalizować wrażenia klientów w swojej organizacji, ale zazwyczaj próbują rzeczy, które nie działają dobrze. Dają pasjonujące przemówienia, które dotyczą troski o klientów, ze słodkimi historiami opisującymi, jak ich dzieci były traktowane w Disneylandzie. W rzeczywistości problem z cyfrowymi doświadczeniami klientów nie stanowi problemu z motywacją personelu. Motywacja nie sprzyja dobrym projektom. Zmotywowanie bez szkolenia i certyfikacji oraz metod i standardów oraz narzędzi w dziedzinie projektowania doświadczeń użytkowników tylko sprawia, że personel jest zniechęcony - i krzycząc na nich, aż wpadną w panikę, tylko pogarszają sytuację. Niektórzy dyrektorzy są sfrustrowani, zrywają sobie krawaty, zakasują rękawy i sami zaczynają projektować interfejsy. Oczywiście większość menedżerów nie ma umiejętności projektowania interfejsu człowiek-komputer. To, co tworzą, ma dla nich sens (ponieważ wiedzą, co mają robić), ale rzadko ma to sens dla użytkowników. Niektórzy menedżerowie uważają, że „projektowanie kierowane przez klienta” oznacza prace projektowe „prowadzone przez klientów”. W rezultacie organizują oni prawdziwych klientów w procesie projektowania. Niestety, użytkownicy nie są projektantami, więc nie wiedzą, jakie powinny być projekty. Ponadto użytkownicy przydzieleni do komitetu projektowego naprawdę nigdy nie są reprezentatywni (masz skłonność do tego, aby każdy z użytkowników był ekspertem w oprogramowaniu lub użytkownikami, którzy są poniżej średniej, a zatem są zbiedni). Ponadto użytkownicy szybko stają się mniej reprezentatywni, gdy poznają punkt

widzenia i język organizacji, więc szybko przestają być nawet dobrym źródłem wglądu w „jak się rzeczy mają” (wiedza merytoryczna). Wyczerpani wysiłkiem, kierownictwo wyższego szczebla w końcu zwraca się do innych kluczowych obszarów, takich jak bezpieczeństwo i reklama. Decydują, że projektowanie doświadczenia użytkownika jest rzeczą mistyczną i ma nadzieję, że nastąpi cud. Przy odrobinie szczęścia, rozproszeni użytkownicy projektujący doświadczenie w organizacji będą wspinać się po strukturze organizacyjnej i dzielić się jasnym zrozumieniem tego, co jest potrzebne, aby stworzyć praktyczną praktykę w projektowaniu doświadczeń użytkowników. W przeciwnym razie cała inicjatywa rozproszy się - być może w celu ożywienia później przez zaskakującą utratę udziału w rynku, zmarnowanych wysiłków projektowych lub zmiany w przywództwie. Po zapoznaniu się z wymaganiami dotyczącymi rozwoju dojrzałej praktyki wielu menedżerów staje się bardzo podekscytowanych i chce zacząć od razu. Wyzwaniem jest przekonanie ich do starannego zaplanowania ogólnego procesu instytucjonalizacji. W wielu przypadkach mogą zażądać uruchomienia czegoś namacalnego, w którym to momencie zazwyczaj uruchamiają program standardów interfejsu użytkownika. Co gorsza, mogą nalegać na definicje persona (na końcu których nikt nie będzie pewny, dlaczego wydałeś tyle pieniędzy). Podejście „Gotowy, cel, pal!” skutkuje nieefektywną, nieskoordynowaną i niewiarygodną ścieżką dojrzałej praktyki - więc proszę nalegać na strategię przed rozpoczęciem poważnych inwestycji.

Zmiana wartości średniego zarządzania

Podczas gdy społeczność programistów odsuwa się od fiksacji na funkcjach i nowych technologiach, kierownictwo średniego szczebla również musi się zmienić. Kierownictwo przyzwyczało się do pytania, czy osiągnięto kamienie milowe, a budżety są pod kontrolą i ustanawiają systemy rekompensat, które zwiększają potrzebę tworzenia funkcji zgodnie z harmonogramem. Podejście to działało dobrze w przeszłości, ale w przyszłości nie będzie działać dobrze. Rzeczy, które uważano za drugorzędne wartości niematerialne i prawne i „miłe dla oka”, muszą być określone ilościowo i zarządzane, ponieważ te „miękkie” możliwości projektowania są teraz kluczem do przyszłości organizacji. Kierownictwo musi zrozumieć, że firma buduje nie tylko systemy, które będą funkcjonować, ale także systemy, które będą działać w kontekście danego zakresu użytkowników, wykonując dany zestaw zadań, w danym środowisku. Sukces mierzy się jako rzeczywistą wartość biznesową aplikacji. Osiągnięcie sukcesu wymaga znacznie więcej niż tylko dostarczenia strony internetowej lub aplikacji na czas. Musi być dostarczany, być użyteczny i satysfakcjonujący w działaniu. W wielu przypadkach zaangażowanie emocjonalne i wynikająca z tego konwersja klientów jest prawdziwym celem. Nie wystarczy po prostu tworzyć projekty, które są łatwe w obsłudze. Docelowy wynik projektu będzie zależał od organizacji i może obejmować zwiększoną sprzedaż lub rejestrację, więcej potencjalnych klientów, zwiększoną gotowość do płacenia opłat, większe zestawy przedmiotów na zakup i tak dalej. Są to wyniki, które kupuje użytkownik. Niewiele organizacji nie odniesie bezpośrednich korzyści z dobrej inżynierii doświadczenia użytkownika. Kiedy organizacje zdadzą sobie sprawę, że projektowanie doświadczeń użytkowników jest kluczowym obszarem w zapewnieniu ich sukcesu, czasami będą obciążać kierownictwo ulepszeniami, które są świetny. Niestety, często rekompensują tym kierownictwu, przenosząc wyniki badania satysfakcji klienta do ułamka punktu. Nie jest to do końca właściwe, ponieważ oceny zadowolenia klientów nie są tak naprawdę tożsame z jakością projektowania użytkowników. Zamiast tego są bardziej szorstkie wskazanie, czy oczekiwania klienta są spełnione. Prawdopodobnie możesz obniżyć oczekiwania klientów i uzyskać satysfakcjonujący skok. Szkoły biznesu zawsze uczyły o kwestiach marketingowych i zarządzaniu marką, ale teraz muszą pójść dalej. Marketing może wskazać potencjalną niszę rynkową; inżynieria doświadczenia użytkownika może pomóc w zbudowaniu produktu, który niezawodnie odniesie sukces w tej niszy. Konsekwencje złego projektowania doświadczeń użytkowników mogą być katastrofalne dla firmy. Dlatego ma sens, aby kierownictwo i kierownictwo wyższego szczebla zajmowały się tym krytycznym czynnikiem sukcesu. Menedżerowie projektów i linii biznesowych są zainteresowani identyfikowalnymi wskaźnikami. W

miarę rozwoju projektu doświadczenia użytkownika w organizacji nie wystarczy od czasu do czasu przejrzeć najnowszy „wskaźnik zadowolenia klienta” lub „wynik promotora netto”. W zależności od rodzaju strony internetowej lub aplikacji menedżerowie muszą być zaniepokojeni szybkością zadań, wskaźnikami niepowodzeń, wskaźnikami rezygnacji, konkurencyjne wskaźniki, zwrot z inwestycji (ROI), wskaźniki retencji i inne czynniki. Kierownicy muszą być świadomi i wspierać proces skoncentrowany na użytkowniku. Być może najważniejsze, menedżerowie średniego szczebla muszą dbać o doświadczenie użytkownika i poziomy wydajności jako istotny czynnik sukcesu.

Porady dla osób rozważających inwestycję w projektowanie doświadczeń użytkowników

Harley Manning, dyrektor ds. Badań, Forrester Research

Największą luką w wiedzy, którą widzimy w Forrester, jest brak zrozumienia tego, co i dlaczego. To, co sprawia, że obsługa jest wspaniała, i dlaczego powinniście się przejmować - przywiązani do liczb. To wielka bariera. Ludzie muszą zrozumieć, że istnieją obiektywne metody poprawy doświadczenia użytkownika, a doświadczenie użytkownika przenosi wskaźniki biznesowe. Drugą największą luką jest brak odpowiednich umiejętności. Widzimy hierarchię umiejętności, procesu i organizacji, gdzie najważniejsze są umiejętności. Niezależnie od tego, czy próbujesz robić tego rodzaju rozwój wewnątrz (co jest trendem, który widzimy), czy też wynajmujesz, nadal potrzebujesz kogoś w środku z głęboką wskazówką. W przeciwnym razie nie będziesz postępować zgodnie z odpowiednimi procesami, nawet jeśli masz je na swoim miejscu, i nie zamierzasz zatrudniać odpowiednich dostawców ani efektywnie nimi zarządzać. Jeśli chodzi o procesy, istnieje wiele dobrych procesów tam - po prostu wybierz jeden i używaj go konsekwentnie. Rozmawiałem z zespołem ds. Rozwoju sieci w Michelin Tire i powiedziałem: „Nie budzicie się rano i mówicie, jak powinniśmy dziś produkować opony, prawda?”. Są inteligentni - jak tylko to powiedziałem, to zrozumieli.

Zmiana procesu projektowania interfejsu

Wiele firm oczekuje, że programiści usiądą i opracują projekt interfejsu bez przeprowadzania recenzji eksperckich, gromadzenia danych lub jakichkolwiek testów. Jeśli Twoja organizacja korzysta obecnie z tego podejścia, musisz być gotów uczyć się i stosować inne podejście. Projektowanie interfejsu użytkownika musi być procesem iteracyjnym. Szkicujesz i prototypujesz interfejs, a następnie zmieniasz go, a następnie uzyskasz informację zwrotną od użytkowników, a następnie zmieniasz go ponownie i ponownie. Istnieją dwa powody, dla których efektywny projekt interfejsu musi być iteracyjny:

1. Projektowanie to proces decydowania o wielu zestawach alternatyw. Poprawienie ich wszystkich za pierwszym razem jest niemożliwe.
2. W miarę jak użytkownicy widzą, jak naprawdę wygląda interfejs, zmieniają swoje koncepcje i oczekiwania - więc wymagania się zmieniają.

Projektowanie interfejsu użytkownika, ze względu na jego charakter, jest zbyt skomplikowane, aby ktokolwiek mógł go z powodzeniem zrealizować bez sprzężenia zwrotnego. Nawet doświadczeni projektanci z wieloletnim doświadczeniem nie oczekują, że usiądą, aby zaprojektować ekran i uzyskać go za pierwszym razem. Każdy, kto tworzy oprogramowanie i strony internetowe, musi pamiętać, że zarówno rozwój, jak i projektowanie są procesami iteracyjnymi. Bycie genialnym pomaga, ale

ważniejsza jest chęć uzyskania opinii i jej selektywnego stosowania. Projektanci muszą być gotowi uczyć się i tworzyć lepsze projekty za każdym razem, a organizacje muszą mieć kulturę, która wspiera takie iteracje bez winy.

Projektowanie doświadczeń użytkowników w ramach rządu

Janice Nall, dyrektor zarządzający, Atlanta, Danya International, Inc.

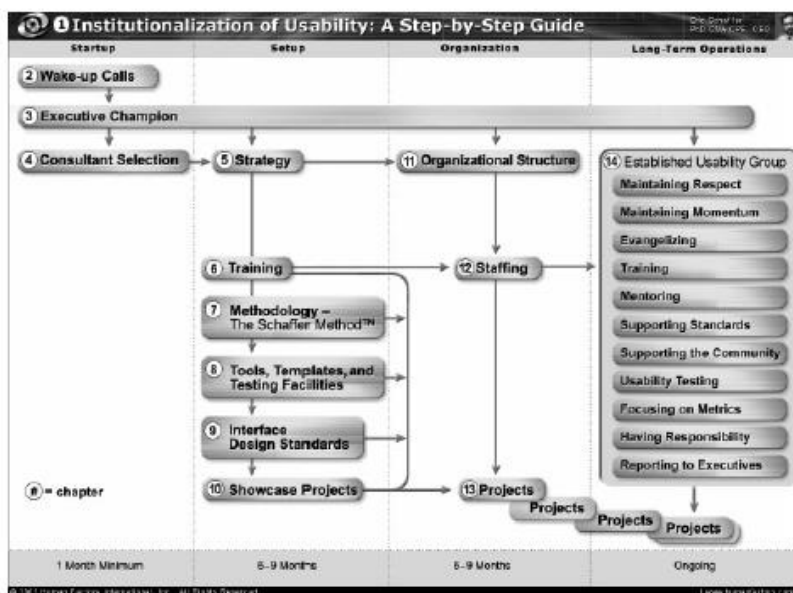
Były szef działu technologii komunikacyjnych, National Cancer Institute

Istnieją prawdopodobnie trzy lub cztery podstawowe rzeczy, które zrobiliśmy, aby zinstytucjonalizować projektowanie doświadczeń użytkowników. Numer jeden obejmuje przywództwo - poprzez prezentacje i uczestnictwo w testowaniu lub pokazywaniu im wyników użytecznej witryny w porównaniu z witryną, której nie można użyć. Numer dwa używa języka od liderów kierujących nowym trendem do e-administracji. Ponieważ National Cancer Institute jest częścią rządu, pomaga nam powiedzieć naszym przywódcom, że projektowanie doświadczeń użytkowników i projektowanie zorientowane na użytkownika są wspierane, od prezydenta Stanów Zjednoczonych po Biuro Zarządzania i Budżetu w Departamencie Opieka Zdrowotna i Ludzi (HHS). Używanie własnych słów, języka i dokumentów było bardzo potężne. Trzecie miejsce to szkolenie, które odniosło ogromny sukces - sposób na zinstytucjonalizowanie projektowania doświadczeń użytkowników w ramach HHS i rządu federalnego. Wierzymy w nauczanie ludzi łowienia ryb zamiast karmienia ich. Korzystamy z narzędzi i zasobów, takich jak oparte na badaniach strony internetowe i wytyczne dotyczące projektowania doświadczeń użytkowników, aby je uczyć. Numer cztery to nasza lista około 500 osób federalnych, które otrzymają naszą publikację online U-Group (skrót od grupy projektowej dotyczącej doświadczenia użytkownika) za pośrednictwem listy U-group. Poprzez ten listserv staramy się uzyskać aktualne informacje i mówimy:

„Podzielmy się informacjami; współpracujmy” - zachęcanie ludzi do dzielenia się doświadczeniami.

Proces krok po kroku dotyczący instytucjonalizacji projektowania doświadczeń użytkowników

Ostatnim głębokim wyzwaniem jest tendencja do projektowania projektu w sposób fragmentaryczny. Wiele firm, które dostrzegają wartość projektu user experience, nadal próbuje rozwiązać ten problem za pomocą szeregu nieskoordynowanych projektów. Zamiast tego musi istnieć wysiłek projektowy związany z zarządzaniem użytkownikami. Jest on oparty na doświadczeniach z setkami firm w ciągu trzydziestu lat w dziedzinie projektowania doświadczeń użytkowników w Human Factors International, Inc. (HFI). Rysunek



ilustruje typowy przepływ działań na rzecz zinstytucjonalizowania projektu doświadczenia użytkownika w organizacji. Musisz upewnić się, że te działania pasują do Twojej kultury korporacyjnej i okoliczności. W rzeczywistości nie możesz liczyć na sukces, jeśli potraktujesz ten proces tak, jak traktowałbyś kroki w prostym zestawie. Aby odnieść sukces, musisz postępować świadomie i twórczo. Od 1981 r. HFI współpracuje z wieloma firmami i organizacjami, które jeszcze nie zinstytucjonalizowały projektowania doświadczeń użytkowników i wielu innych, które dokonały tego przejścia. Korzystając z tysięcy projektów i doświadczeń z setkami klientów, HFI dokonało destylacji, przetestowania i udoskonalenia kluczowych elementów prowadzących do sukcesu. Setki firm, dużych i małych, podążyło za tym procesem i doświadczyło bardziej efektywnych metod i procesów projektowania, a także bardziej efektywnych produktów i aplikacji. Poniższe sekcje pokrótce opisują każdą z tych faz - uruchomienie, konfigurację, organizację i operacje długoterminowe. Późniejsze części szczegółowo omawiają każdy krok

Faza startowa

W 2004 r., W Institutionalization of Usability, pojawiła się cała sekcja na temat tego, jak firma musiała doświadczyć straszliwej katastrofy, aby dostarczyć sygnał alarmowy. Dopiero wtedy organizacja naprawdę pójdzie naprzód. Dzisiaj, który już nie jest prawdziwy - projektowanie doświadczeń użytkowników staje się uznaną globalną najlepszą praktyką w rozwoju. Paskudne budzenie nie jest już potrzebne. Zamiast tego, oświeceni menedżerowie często rozumieją potrzebę opartą na swoich wcześniejszych doświadczeniach i edukacji jako menedżerowie. Mimo to kluczem do sukcesu w takim przedsięwzięciu pozostaje identyfikacja mistrza wykonawczego. Osoba ta zapewnia przywództwo, zasoby i koordynację dla dalszych działań. Ta osoba budzi się do serca i porusza instytucjonalizację do przodu w organizacji. Mistrz wykonawczy musi być na poziomie wystarczająco wysokim w organizacji, aby zmotywować koordynację wśród zamulonych grup, które wpływają na klientów. Osoba ta musi mieć również możliwość wpływania na całkowity budżet rozwoju. Rozpoczęcie programu instytucjonalizacji projektowania doświadczeń użytkownika od początku bez pomocy konsultanta ds. Projektowania użytkownika, który ma doświadczenie, szkolenia, narzędzia, własność intelektualną i zespół o ustalonej pozycji. Aby ustanowić ten program, należy mieć lub utworzyć użytkownika

wewnętrznego Doświadcz menedżera projektu i wewnętrznego zespołu - ale będziesz potrzebować pomocy konsultanta, aby stworzyć poważną praktykę. Wybór konsultanta jest ważny, ponieważ musisz znaleźć osobę lub firmę, która ma umiejętności i infrastrukturę, aby pomóc Twojej organizacji posuwać się naprzód. Organizacja konsultingowa często będzie musiała spełniać natychmiastowe potrzeby taktyczne, uzupełniać projekty projektowe i jednocześnie konfigurować wewnętrzne możliwości.

Faza instalacji

Zawsze mówimy organizacjom, że „dobrze się zaczęło, jest w połowie zrobione”. Kiedy zakładasz szpital, istnieje wiele współzależnych systemów, które wymagają koordynacji (np. ściany, rury, windy, kable, instrukcje obsługi i projekty organizacyjne). Podobnie jest z praktyką projektową dotyczącą doświadczenia użytkownika. Po pierwsze, potrzebujesz strategii, która pasuje do Twojej organizacji. Strategia powinna być konkretna, co zostanie zrobione. Powinien on obejmować czas, kolejność, walidację i finansowanie, które będą niezbędne, aby program projektowania doświadczeń użytkowników odniósł sukces. Być może wolisz zacząć od strategii krótkoterminowej, która ustala podstawy, a następnie pozwala strategii ewoluować w czasie, lub (najlepiej) możesz opracować wszechstronny, wieloletni plan projektu. Każda firma ma metodologię rozwoju systemu. Może być rodzimej lub zakupionej, ale w obu przypadkach istniejąca metodologia raczej nie wykona dobrej roboty, wspierając projektowanie zorientowane na użytkownika. Ważne jest, aby mieć na miejscu metodę projektowania skoncentrowaną na użytkowniku - taką, która jest zintegrowana z aktualnym metody i akceptowane przez kierownictwo i personel. W przeciwnym razie nie istnieje wspólna mapa drogowa, która wciągnie użytkownika w proces projektowania.

Standardy projektowania interfejsów są zazwyczaj wysokim priorytetem w procesie instytucjonalizacji. Standardy są łatwe do uzasadnienia, ponieważ pomagają zarówno programistom, jak i pracownikom projektowym. Nawet jeśli masz kilku członków personelu projektowego zajmujących się projektowaniem, prawdopodobnie nie będziesz mieć dobrych wyników, jeśli ich brakuje. Eksperti mogą samodzielnie projektować dobre interfejsy, ale ich projekty będą niespójne i niekompatybilne. Co więcej, jeśli standardy nie zostaną szybko opracowane, pojawi się stale rosnąca baza niespójnych projektów. Bez centralnego, znormalizowanego zestawu profili użytkowników i modeli ekosystemów zapłacisz za powtórzenie badań. Co gorsza, badania, które wykonasz, będą prawdopodobnie niedofinansowane (ponieważ uzasadnia je tylko jeden projekt), a zatem zapewnią słabe zestawienie informacji o klientach. Znacznie szybciej, taniej i lepiej mieć centralny model swoich klientów i pracowników. Badania można następnie przeprowadzić i dodać do tego modelu. Z kolei model staje się bogatszy i bogatszy, zamiast gromadzić zniechęcający stos raportów. Istnieje cały zestaw narzędzi, szablonów i urządzeń testujących, których potrzebujesz, aby móc efektywnie pracować w ramach projektowania doświadczeń użytkownika. Ten zestaw narzędzi powinien zawierać miejsce do testowania, szablony kwestionariuszy i produktów do dostarczania oraz sprzęt do testowania projektu. Oczywiście nie ma sensu posiadanie metod, standardów i narzędzi, jeśli brakuje im odpowiednich umiejętności. Początkowa strategia instytucjonalizacji projektowania doświadczeń użytkowników powinna obejmować szkolenia i certyfikację personelu wewnętrznego. Możesz zapewnić ogólne szkolenia dla społeczności programistów i bardziej rozbudowane szkolenia, a być może certyfikaty dla osób, które będą profesjonalistami zajmującymi się tworzeniem interfejsów. Z tego szkolenia prawdopodobnie wyłonią się pracownicy, którzy są utalentowani i zainteresowani dziedziną projektowania doświadczeń użytkowników. Podczas fazy instalacji zwykle sensowne jest posiadanie jednego lub więcej projektów prezentacyjnych. Prowadzenie tych projektów stwarza okazję do zebrania się infrastruktury, szkoleń i standardów, do wstrząśnięcia i udowodnienia. Takie projekty dają również szansę na podzielenie się wartością projektowania doświadczeń użytkowników z całą społecznością programistów.

Faza organizacji

Po pomyślnym zakończeniu fazy instalacji masz solidną i sprawdzoną infrastrukturę do pracy projektowej, metod, narzędzi i standardów, a także proces, który działa. W tym momencie musisz upewnić się, że praktyka może działać skutecznie w organizacji. Głównym problemem, na który należy zwrócić uwagę, jest zarządzanie. Czy doświadczenie projektowe użytkownika zostanie uwzględnione w programach projektowych? Czy zalecenia i projekty zespołu zostaną rzeczywiście wykorzystane? Czy będą wskaźniki, które zapewnią, że wszyscy skupią się na doświadczeniu użytkownika jako kluczowym obszarze? Każde z tych pytań wypływa z poważnych wyzwań, przed którymi stoją organizacje na całym świecie. Jeśli zestaw odpowiednich środków nie zostanie podjęty, problem zarządzania prawdopodobnie wykończy cały wysiłek. Ważne jest, aby postępować zgodnie z zasadą projektowania organizacyjnego, polegającą na rozpowszechnianiu projektowania doświadczeń użytkownika w całej firmie lub agencji. Projekt doświadczenia użytkownika nie powinien znajdować się w obrębie jednej grupy lub zespołu; zamiast tego, aby odnieść sukces, projekt doświadczenia użytkownika musi przeniknąć całą organizację i stać się częścią systemu. We wszystkich przypadkach potrzebna jest mała, scentralizowana grupa wewnętrzna, która wspiera inicjatywy związane z projektowaniem użytkowników. W przypadku średnich i dużych firm praktycy projektowania doświadczeń muszą zgłaszać się do określonych zespołów projektowych. Mistrz wykonawczy musi ustanowić odpowiednie miejsce i raportowanie dla grupy i praktyków. Faza organizacji to odpowiedni czas na rozpoczęcie zatrudnienia w organizacji. Teraz cały proces projektowania zorientowany na użytkownika działa w Twojej organizacji i możesz zobaczyć najlepszy sposób na wprowadzenie zespołu w ramy. Kroki, które przeszedłeś w fazie instalacji, zapewniają jasne zrozumienie potrzebnych ludzi. Pamiętaj, że około 10% zatrudnienia w zespole powinno być profesjonalistami projektowymi. Przy tworzeniu centralnej grupy użytkowników najlepiej jest zebrać masę krytyczną najsilniejszych praktykujących. W poprzednim procesie szkolenia istnieje duża szansa, że kilka osób się wyróżni. Jest to jeden z powodów, dla których organizacja wewnętrzna jest generalnie tworzona po wstępnym szkoleniu - daje to szansę na najlepszy wewnętrzny personel do dołączenia do zespołu. Zwykle ważne jest zatrudnienie dodatkowych wysoko wykwalifikowanych pracowników projektowych. W ten sposób organizacja korzysta zarówno z osób znających kulturę korporacyjną, jak i osób z zewnątrz, które mają większą wiedzę na temat technologii projektowania doświadczeń użytkowników. Kierownik centralnej grupy projektowej ds. Doświadczenia użytkownika powinien być główną osobą, do której należy personel projektu. Dzięki personelowi projektującemu doświadczenie użytkownika nadszedł czas na złożenie wniosku i użytkownik doświadcza metod projektowania do całej fali projektów. Dzięki temu uzyskasz natychmiastowe wyniki i wartość. Wkrótce będzie możliwe ukończenie każdego projektu za pomocą odpowiednich metod projektowania zorientowanych na użytkownika, ale w najbliższej przyszłości prawdopodobnie będziesz musiał zarządzać brakiem personelu projektowego. Aby zaradzić temu problemowi i efektywnie zarządzać dużymi ilościami prac projektowych związanych z doświadczeniem użytkowników, zespoły projektowe ds. Doświadczenia użytkowników offshore mogą być wartościowym dodatkiem do ogólnej strategii zatrudnienia.

Faza operacji długoterminowych

Ustanowiona grupa centralna odgrywa obecnie stałą rolę we wspieraniu procesu projektowania inżynierskiego. Rola ta obejmuje utrzymanie infrastruktury projektowania doświadczeń użytkownika i zestawu umiejętności w organizacji. Praktycy projektujący doświadczenie użytkownika powinni teraz być zaangażowani we wszystkie prace rozwojowe, zgodnie z metodologią skoncentrowaną na użytkowniku i stosując zasoby ustanowione w fazie instalacji i stale aktualizowane przez zespół projektowy centralnego użytkownika. W miarę, jak użytkownik doświadcza wysiłków związanych z

instytucjonalizacją projektu, stosunkowo nieformalny mistrz wykonawczy może ustąpić (lub zostać awansowany) głównemu urzędnikowi ds. Doświadczenia użytkownika (CXO). Nie jest to główny specjalista ds. projektowania, ale raczej szersza rola. CXO odpowiada za ogólną jakość obsługi klienta. Bycie CXO wymaga wiedzy w zakresie projektowania doświadczeń użytkownika, a także dogłębnego zrozumienia wielu innych dyscyplin, w tym aspektów branding, marketingu, grafiki i rozwoju treści. CXO musi być w stanie dotrzeć do różnych branż, aby zapewnić zgodność prezentacji i wiadomości. Jeśli rola CXO nie zostanie ustalona, zespół projektowy centralnego użytkownika powinien zostać objęty jakąś organizacją wykonawczą, taką jak marketing, a firma musi zapewnić, że członkowie zespołu otrzymają dobre kierownictwo wykonawcze

Podsumowanie

Decydując się na uruchomienie procesu instytucjonalizacji w Twojej organizacji, decydujesz się zmienić sposób myślenia, sposób myślenia o technologii, wartości zarządzania i proces projektowania interfejsu, który wcześniej regulował twoje operacje. Ten śmiały ruch wymaga zaangażowania personelu i zasobów. Zorganizowanie działań w celu dostosowania ich do opisanego tutaj procesu krok po kroku pomoże zapewnić widoczny postęp. Chociaż tu przedstawiamy podejście krok po kroku, wyraźnie ta sekwencja może się różnić w poszczególnych organizacjach. Większość organizacji musi zmierzyć się z problemem „zmiany skrzydeł, gdy samolot jest w locie”. Nie wszystko jest złe, ponieważ możemy wykorzystać bezpośrednio programy jako okazję do szkolenia personelu wewnętrznego i jako podstawę do sprawdzenia metod i standardów. Eksploracja niektórych powszechniejszych reakcji na te doświadczenia jest cenna dla wykorzystania początkowej dynamiki.