ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 56645.4— 2015

СИСТЕМЫ ДИЗАЙН-МЕНЕДЖМЕНТА

Руководство по управлению сервис-дизайном

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2016

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Федеральным государственным унитарным предприятием «Научно-исследовательский институт стандартизации и унификации» (ФГУП «НИИСУ») на основе собственного аутентичного перевода на русский язык стандарта, указанного в пункте 4, при участии Открытого акционерного общества «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (АО «НИЦ КД»)

2 ВНЕСЕН Управлением технического регулирования и стандартизации Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 19 октября 2015 г. № 1576-ст

4 Настоящий стандарт идентичен национальному стандарту Британии BS 7000-3:1994 «Системы дизайн-менеджмента. Часть 3. Руководство по управлению сервис-дизайном» («Design management systems — Part 3: Guide to managing service design», IDT).

Наименование настоящего стандарта изменено относительно наименования указанного стандарта для приведения в соответствие с ГОСТ Р 1.5—2012 (пункт 3.5)

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в ГОСТ Р 1.0—2012 (раздел 8). Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, 2016

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Общие положения 1
1.1 Область применения 1
1.2 Ссылки 1
1.3 Термины и определения 1
2 Управление разработкой услуг на корпоративном уровне 3
2.1 Общие положения 3
2.2 Корпоративные цели 3
2.3 Корпоративное планирование 3
2.4 Внутренняя корпоративная коммуникация 4
2.5 Корпоративный мониторинг и контроль 5
2.6 Контрольные листы для руководителей высшего звена 5
2.7 Оценка 5
3 Управление разработкой услуг на проектном уровне. Обзор 5
3.1 Общие положения 5
3.2 Модель управления разработкой услуг 5
4 Управление деятельностью по разработке услуг. Подробное описание 9
4.1 Управление дизайном 9
4.2 Объяснение дизайн-модели 10
4.3 Контроль, верификация, анализ и оценка дизайна 16
Приложение А (справочное) Пример характеристик и спецификаций неполной услуги 19
Приложение В (справочное) Примеры услуг и характеристик услуг 20
Приложение С (справочное) Библиография 22

Введение

Настоящий стандарт идентичен стандарту BS 7000-3:1994 «Системы дизайн-менеджмента. Часть 3. Руководство по управлению сервис-дизайном», («Design management Systems — Part 3: Guide to managing service design»), опубликованному под руководством комитета «Quality, management and statistics standards policy committee» («Комитет по концепции стандартов качества, управления и статистики»).

В 1993 г. BS 7000 «Guide to managing product design» («Руководство по управлению дизайном продукции») был перенумерован в BS 7000-1 и согласован с остальными частями. Предполагалось, что серия стандартов BS 7000 объединит в себе несколько частей.

В настоящий момент серия британских стандартов BS 7000 включает в себя следующие части:

- Part 1: Guide to managing innovation (Часть 1. Руководство по управлению инновациями);
- Part 2: Guide to managing the design of manufactured products (Часть 2. Руководство по управлению дизайном выпускаемой продукции);
- Part 3: Guide to managing service design (Часть 3. Руководство по управлению разработкой услуг) (исходный стандарт, гармонизированный в настоящий);
- Part 4: Guide to managing design in construction (Часть 4. Руководство по управлению дизайном в строительстве);
- Part 5: Guide to managing obsolescence (Часть 5. Руководство по управлению устареванием);
- Part 6: Managing inclusive design. Guide (Часть 6. Руководство по управлению инклюзивным дизайном);
- Part 10: Glossary of terms used in design management (Часть 10. Глоссарий терминов, используемых в управлении дизайном).

Настоящий стандарт включает не все обязательные положения. Ответственность за корректное применение настоящего стандарта лежит на его пользователях.

Разработка услуг является образующим этапом услуги. На данном этапе необходимо удовлетворить рациональные и прогнозируемые требования потенциальных пользователей, максимально экономно используя доступные ресурсы.

Плата за ряд услуг, например, бухгалтерских, банковских или юридических, может осуществляться непосредственно получателем. Другие услуги, такие как услуги государственных служб, социальные услуги, услуги служб неотложной помощи и благотворительные услуги, оплачивать напрямую нельзя.

Описанные модели, принципы и элементы системы качества применимы ко всем формам услуг, как исключительно обслуживающего характера, так и в сочетании с производством и поставкой материального продукта. Такую модель можно изобразить в качестве спектра, варьирующегося от ситуации, где услуга непосредственно связана с продуктом, к ситуации, в рамках которой продукт фактически не задействован.

Рисунок 1 демонстрирует данную модель на примере трех типов услуг.



Примечание – Услуги также могут быть предоставлены непосредственно оборудованием или учреждением, например, торговыми автоматами или банкоматами.

Рисунок 1 — Содержание продукта в спектре услуг

Услуга, разработанная неудовлетворительным образом, может причинить ущерб репутации компании и перспективам роста, особенно в тех случаях, когда разработка ведется без должного внимания к ожиданиям потребителей, безопасности и надежности. Таким образом, необходимо принимать во внимание преимущества, извлекаемые из эффективного управления разработкой услуг.

Настоящий стандарт представляет элементы задач для следующих групп людей:

a) руководители высшего звена;

b) руководители проектов;

c) разработчики.

В крупной организации различные обязанности, вероятно, будут возложены на разных сотрудников. В маленькой организации данные обязанности могут быть возложены на одного человека, но при этом они останутся уникальными и отличными друг от друга. Все привлеченные сотрудники должны быть полностью осведомлены о своих обязанностях. Кроме того, сотрудникам рекомендуется ознакомиться с полным содержанием текста настоящего стандарта, уделив особое внимание разделу, непосредственно касающемуся их деятельности.

Настоящий стандарт является руководством, а не спецификацией. Предполагается, что приведенные рекомендации и контрольные листы общеприменимы, однако руководителям рекомендуется использовать данное руководство в соответствии с условиями работы конкретной организации.

Необходимые условия для эффективного управления дизайном в контексте настоящего стандарта и конкретной организации:

1) информированность об интересах и потребностях клиентов;

2) ориентация на обеспечение качества и надежности;

3) искренняя и прозрачная ориентация на эффективность разработки;

4) мотивированность всех привлеченных сотрудников;

5) видение будущего и четкие цели;

6) обеспечение необходимыми ресурсами в плане персонала и оборудования;

7) наличие организационных систем;

8) осведомленность о деятельности конкурентов;

9) осведомленность об актуальной деятельности и инновациях в других областях;

10) понимание организационных возможностей и ограничений.

Несмотря на то что процесс дизайна представлен как ряд последовательных шагов, необходимо рассмотреть возможность параллельной разработки с целью сокращения времени подготовки к предоставлению услуги.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СИСТЕМЫ ДИЗАЙН-МЕНЕДЖМЕНТА

Руководство по управлению сервис-дизайном

Design management systems. Guide to managing service design

Дата введения — 2016—06—01

1 Общие положения

1.1 Область применения

Настоящий стандарт содержит руководство по управлению разработкой различных типов услуг на всех уровнях, для всех проектных организаций.

Услуга, являющаяся предметом проектного задания, может представлять собой как полноценную комплексную услугу, так и компонент более крупной услуги, например, компонент услуг авиационного транспорта или обеспечения питанием.

В настоящем документе приводится руководство исключительно по применению общих принципов и методов управления к управлению дизайном. Описание самих методов, т. е. управление кадрами, временем и их применение в сферах, отличных от дизайна и процесса дизайна, данным документом не предусмотрено.

Примечания

1 Для справки о методах общего управления в настоящем стандарте даны соответствующие ссылки на другие документы. Библиография приведена в приложении С.

2 Руководство по процедурам, необходимым для удовлетворения обязательных требований, например, требований по охране здоровья и безопасности или юридическая ответственность за качество продукта и услуги, не является всеобъемлющим, в связи с чем в соответствующих случаях необходимо обращаться к другим документам.

1.2 Ссылки

1.2.1 Нормативные ссылки

Настоящий стандарт включает в себя посредством датированных и недатированных ссылок положения из других документов. Данные нормативные ссылки приведены в соответствующих местах в тексте документа, а указанные издания перечислены в приложении С; любые поправки или пересмотры указанного документа применяются к тексту настоящего стандарта только в том случае, если в ссылку включена необходимая информация путем внесения поправки или пересмотра. В случае датированных ссылок применяется только указанное издание. В случае недатированных ссылок применяется последнее издание (включая все внесенные поправки) справочного документа.

1.2.2 Справочные ссылки

В настоящем стандарте имеются ссылки на другие публикации, содержащие информацию или руководство. Издания данных документов, являющиеся корректными на момент выпуска настоящего стандарта, перечислены в приложении С, однако ссылку следует давать на последние издания.

1.3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по BS 7000-1:1989, BS 4778-1:1987, BS 4778-2:1991, BS 4778-3.1:1991 и BS 4778-3.2:1991, а также следующие термины с соответствующими определениями:

1.3.1 **фаза концептуального дизайна** (conceptual design phase): Предварительные исследования, обосновывающие выбор и применение проектных решений, достойных воплощения.

Издание официальное

1.3.2 **клиент(ы)** [customer(s)]: Организация или лицо, получающее продукт или услугу.

Примечания

1 Иногда называется потребителем, конечным пользователем, дистрибьютором, получателем, покупателем или второй стороной сделки.

2 Клиентом может быть и подразделение организации.

3 См. BS 3811.

1.3.3 **оценка дизайна** (design evaluation): Систематическая проверка результатов дизайн-процессов (в основном, по завершении этапов) на соответствие заявленным и согласованным требованиям и с целью определения степени выполнения первоначально поставленных целей.

Примечания

1 Данный термин, как правило, связан с определенным видом деятельности, например, оценка системы, оценка проекта. Результаты обычно представлены в мерах времени, стоимости и достижений.

2 Оценка, как правило, происходит на завещающем этапе деятельности, но прогресс можно оценивать посредством осуществления промежуточной или этапной оценки, особенно в тех случаях, когда по итогам выполнения промежуточных этапов запланированы определенные результаты.

1.3.4 **куратор продукта** (product champion):

<общее> Лицо, задачей которого является продвижение и внедрение нового продукта, помогает направлять деятельность к успешному завершению, не обязательно несет ответственность за какой-либо аспект программы;

<специалист> Дизайн-лидер, является постоянным участником дизайн-команды, ответственный за слаженность дизайн-процесса и принятие правильных решений.

Примечание — Данное лицо в конечном итоге принимает решение о прекращении работ над неудачным проектом.

1.3.5 **спецификация контроля качества услуги** (service quality control specification): Документ, устанавливающий требования к эффективному контролю услуги с целью обеспечения ее постоянного соответствия спецификации и требованиям клиента.

1.3.6 **услуга (сервис)** (service):

<деятельность> Результат деятельности между поставщиком и клиентом, целью которого является удовлетворение потребностей клиента.

Примечания

1 Поставщик или заказчик могут быть представлены на интерфейс со стороны персонала или оборудования.

2 Взаимодействие заказчика и поставщика может иметь первостепенное значение для предоставления услуги.

3 Услуга нематериальна и ввиду этого не подлежит хранению.

4 Услуга может быть связана с производством и поставкой материального продукта.

5 Данное определение базируется на определении, приведенном в BS 5750-8.

<свойство> Набор функций, предложенных пользователю организацией.

Примечание — Доставка или применение материального продукта могут быть частью предоставления сервиса.

1.3.7 **характеристики услуги** (service characteristics): Свойства и качества, в совокупности формирующие услугу.

1.3.8 **предоставление услуги (сервиса)** (service delivery): Действия поставщика, необходимые для предоставления услуги (сервиса).

Примечания

1 Доставка или применение материального продукта могут быть частью предоставления услуги (сервиса).

2 См. BS 5750-8.

1.3.9 **спецификация предоставления услуги (сервиса)** (service delivery specification): Документ, определяющий действия и ресурсы поставщика, необходимые для предоставления услуги (сервиса).

Примечание — Спецификация предоставления услуги (сервиса) является частью спецификации услуги (сервиса).

1.3.10 **разработка услуги** (service design):

<существительное> 1) Набор инструкций (спецификации, чертежи, графики и т. д.), необходимых для создания изделия или услуги.

2) Изделие или услуга.

1.3.11 **разработка услуги** (service design):

<глагол> Сбор информации, необходимой для создания услуги или продукта.

1.3.12 **задание на разработку услуги** (service design brief): Документ, описывающий основное назначение услуги и предоставляющий соответствующее руководство.

Примечания

1 Руководство может касаться таких вопросов, как способ представления, класс, эффективность, внешнее оформление, условия применения услуги, включая требования техники безопасности, характеристики, упаковку, соответствие, надежность, обслуживание.

2 Задание на разработку услуги часто является результатом анализа осуществимости и формирует основу для дизайна.

1.3.13 **состав услуги (сервиса)** (service resolution): Элементы, определяющие рамки услуги (сервиса).

1.3.14 **результат предоставления услуги (сервиса)** (service result): Степень эффективности предоставления услуги (сервиса).

1.3.15 **спецификация услуги** (service specification): Документ, устанавливающий требования, которым должна соответствовать услуга.

Примечание — Спецификация услуги должна ссылаться на чертежи, образцы или другие актуальные документы или включать их в свой состав, а также описывать средства и критерии, при помощи которых можно проверить соответствие услуги требованиям.

2 Управление разработкой услуг на корпоративном уровне

2.1 Общие положения

Ответственность за разработку услуги должно нести руководство на самом высоком уровне.

2.2 Корпоративные цели

Корпоративные цели должны быть точными и по возможности выражены в количественной форме.

Для эффективного управления дизайном необходимо владеть следующей информацией:

a) каким видом деятельности занимается организация;

b) личности клиентов и их потребности;

c) количественные целевые показатели роста, прибыльности или успеха;

d) требуемый уровень защиты проекта;

e) желаемая рыночная позиция;

f) присущие риски;

g) имидж обслуживающей организации;

h) возможности сотрудников;

i) обеспеченность другими ресурсами;

j) другие ключевые факторы, представляющие важность для достижения успеха, например давление со стороны конкурентов, нормативные требования.

Данная информация должна быть доведена до сведения всех заинтересованных сторон и всем понятна. Дизайн должен формировать неотъемлемую часть корпоративного планирования.

2.3 Корпоративное планирование

2.3.1 Общие положения

Бизнес-план необходим для определения целей, которые должны быть достигнуты. Он определяет границы и ограничения, в пределах которых должно осуществляться управление дизайном. Бизнес-план должен включать элементы, перечисленные в 2.3.2—2.3.5.

2.3.2 Финансовые планы

Финансовые планы должны устанавливать требования к инвестициям и притоку денежных средств в рамках планов по разработке услуг с целью обеспечения гарантии наличия средств при необходимо-

сти. Следует обратить внимание на то, должна ли новая услуга удовлетворить, к примеру, следующим требованиям:

a) установленный минимальный коэффициент прибыльности;

b) минимальный оборот;

c) максимальный период окупаемости;

d) максимальная стоимость разработки услуги;

e) бюджетные ограничения.

2.3.3 Планы по разработке услуг

В планах по разработке услуг должны излагаться методы управления процессом дизайна, элементы контроля и политики, которые необходимо планировать и выполнять. Необходимо обратить внимание на следующие моменты:

a) должна новая услуга иметь эффект синергии с существующими продуктами и услугами внутри организации;

b) требует новая услуга максимальной концентрации в плане времени, затрачиваемого на управление;

c) выделены новой услуге максимальные сроки на разработку;

d) выполняется при проектировании определенная последовательность шагов;

e) является новая услуга наиболее конкурентоспособным проектом;

f) является новая услуга наиболее эффективным проектом.

Также может потребоваться принять во внимание дополнительные факторы, например, конфиденциальность услуги, надежность продукта, запись проектных данных, процедуры обеспечения качества, оценка процесса дизайна и оценка услуги, включая сертификацию или утверждение третьей стороной.

2.3.4 Планы по ресурсам

Планы по ресурсам должны определять ресурсы, доступные для целей дизайна. Необходимо принять во внимание следующие моменты:

a) использует или избегает новая услуга определенных областей технологии;

b) удовлетворяет новая услуга некий определенный спрос;

c) должна новая услуга предоставляться организацией или передаваться на исполнение субподрядчику.

Кроме того, может потребоваться принять во внимание следующие дополнительные факторы:

1) привлечение консультантов по проектированию;

2) обучение и переподготовка менеджеров и прочих сотрудников;

3) введение поощрительных вознаграждений за труд и обеспечение соответствующего карьерного роста для сотрудников;

4) оборудование, необходимое для дизайн-услуги;

5) изменения в организационной среде;

6) системы контроля и мониторинга проекта.

2.3.5 Планы сбыта

Планы сбыта должны гарантировать, что как только услуга будет доступна, ее можно предложить на рынке. Данные планы должны включать в себя ценообразование, распространение и продвижение. Они также должны включать процедуру постоянного анализа и оценки идей новых услуг и самого рынка. При составлении планов сбыта необходимо принимать во внимание следующие аспекты:

a) должна ли новая услуга быть доступна к определенной дате;

b) должна ли новая услуга представлять собой дополнение к существующему ряду продуктов/услуг;

c) должна ли новая услуга рекламироваться или продаваться определенным образом.

2.4 Внутренняя корпоративная коммуникация

Ввиду того, что дизайн является многопрофильной деятельностью, соответствующие планы (2.3.2—2.3.5) необходимо доводить до сведения всех заинтересованных отделов. Необходимо разработать процедуру для поддержания эффективного информационного обмена в рамках дизайна.

2.5 Корпоративный мониторинг и контроль

Следующие действия представляют особую важность.

a) Необходимо постоянно анализировать рыночные потребности.

b) Необходимо периодически обновлять бизнес-планы.

c) Менеджер на корпоративном уровне, ответственный за разработку услуги, должен измерять прогресс на предмет достижения поставленных целей для того, чтобы в случае необходимости присутствовала возможность принять своевременное корректирующее действие.

d) Прогресс процесса дизайна необходимо анализировать в контексте коммерческого развития и общей эффективности.

e) Менеджер на корпоративном уровне должен получать отчеты ведущего разработчика о продвижении проекта. Важно понимать воздействие изменения на проект и бизнес и принимать соответствующие меры.

Примечание — Данные функции необходимо включить в структуру обслуживающей организации в случае их отсутствия.

f) О датах проверок необходимо сообщать заблаговременно, чтобы сотрудники могли спланировать свои рабочие графики и подготовиться к подобным проверкам.

2.6 Контрольные листы для руководителей высшего звена

Контрольный лист должен предусматривать следующее:

a) Определить и периодически переопределять корпоративные цели.

b) Доводить цели до сведения всех заинтересованных сторон.

c) Анализировать и периодически обновлять бизнес-план в соответствии с корпоративными целями.

d) Обеспечить совместимость финансовых планов, планов по разработке услуг, ресурсам и сбыту.

e) Обеспечить средства и другие ресурсы, необходимые для выполнения бизнес-плана.

f) Определить метод управления дизайном и распределить обязанности.

g) Гарантировать корректность политик и процедур организации.

h) Гарантировать, что лица, ответственные за дизайн, имеют четкие цели и личную мотивацию.

i) Обеспечить наличие плана процесса дизайна.

j) Обеспечить контроль достижений и расходов в рамках отведенного времени.

k) Сохранять искреннюю и четкую приверженность высоким стандартам разработки услуг.

l) Оценить прогресс, отсутствие прогресса и недостаточность прогресса и сообщить результаты оценки всем заинтересованным сторонам.

m) Обеспечить соответствующую коммерческую защиту посредством торговых марок, авторского права, патентов или регистрации дизайна.

2.7 Оценка

Руководству рекомендуется осуществить заключительную оценку проекта после выпуска услуги на рынок с целью определения успешности проекта. (См. 4.3.5—4.3.8).

3 Управление разработкой услуг на проектном уровне. Обзор

3.1 Общие положения

В данном разделе рассматривается деятельность по управлению разработкой услуг, характерная для проекта, в отличие от организационных и корпоративных методов, описанных в разделе 2.

Этапы, описанные в данном разделе, более подробно описаны в разделе 4.

3.2 Модель управления разработкой услуг

3.2.1 Общие положения

Краткая демонстрация стандартной модели разработки услуг приведена на рисунке 2.

Начальная фаза — определение «потребности».

Фаза	Процесс	Результат
		Внутри организации
Определение потребности	Побудительная причина Идентификация услуги Планирование услуги Анализ осуществимости	Выявленные идеи по разработке новой услуги Характеристики услуги Предложение по реализации проекта Критерии приемлемости для обслуживающей организации
Дизайн	Уточнить характеристики Концептуальный проект Эскизный проект Рабочий проект Обеспечение средств предоставления услуги	Задание на разработку услуги Предпочтительный вариант Состав услуги Спецификация услуги Пакет услуг
Переход ответственности		*За пределами организации*
Действие услуги	Знакомство Предоставление Обратная связь	Доступность услуги Результат предоставления услуги Потенциальные улучшения
Отзыв услуги	Ликвидация	Бессрочная ответственность

Рисунок 2 — Дизайн-модель

Управление разработкой услуг представляет собой организацию и управление данной моделью, которая демонстрирует основные этапы разработки услуг, процесс и ожидаемый результат по итогам каждого этапа. Все перечисленные аспекты необходимо считать частью процесса дизайна, хотя не все из них представляют важность.

Руководители проекта должны разработать более подробную дизайн-модель, удовлетворяющую требованиям конкретной услуги и ситуации. Приведенная ниже общая модель представлена в качестве пособия. Относительная важность и последовательность этапов может варьироваться, а также, как правило, необходимо повторение некоторых этапов. Цель заключается в том, чтобы по возможности выполнять этапы процесса параллельно. Для гарантии оптимальных условий дизайна в рамках процесса должна присутствовать возможность получать обратную связь на любом этапе.

Ранние этапы процесса разработки услуг не требуют высоких затрат, тем не менее именно на этих этапах совершается большинство управленческих ошибок и вкладывается большая часть необходимых средств (см. рисунок 3).

Описание этапов процесса разработки услуг и результатов каждого этапа, включенного в дизайн-модель, приведено в 3.1.2—3.2.14.

3.2.2 Процесс: побудительная причина

Любая идея услуги должна вписываться в рамки, определенные компанией для продуктов и услуг (см. раздел 2). Существует много источников идей — как внешних, так и внутренних.

Результатом данного этапа должны стать установленная возможность и идеи новых услуг.

3.2.3 Процесс: идентификация услуги

Это точное описание предполагаемой услуги. Оно должно соответствовать корпоративным целям и бизнес-плану и принимать во внимание потенциальный спрос, предварительные характеристики и рыночный сегмент.

Результатом данного этапа должно стать определение комплекса характеристик услуги, при этом могут оставаться различные варианты получения данных характеристик.

3.2.4 Процесс: планирование услуги

План должен включать схему разработки услуги, необходимые ресурсы и возможные методы для завершения работы. При планировании также необходимо принимать во внимание требования к документации.

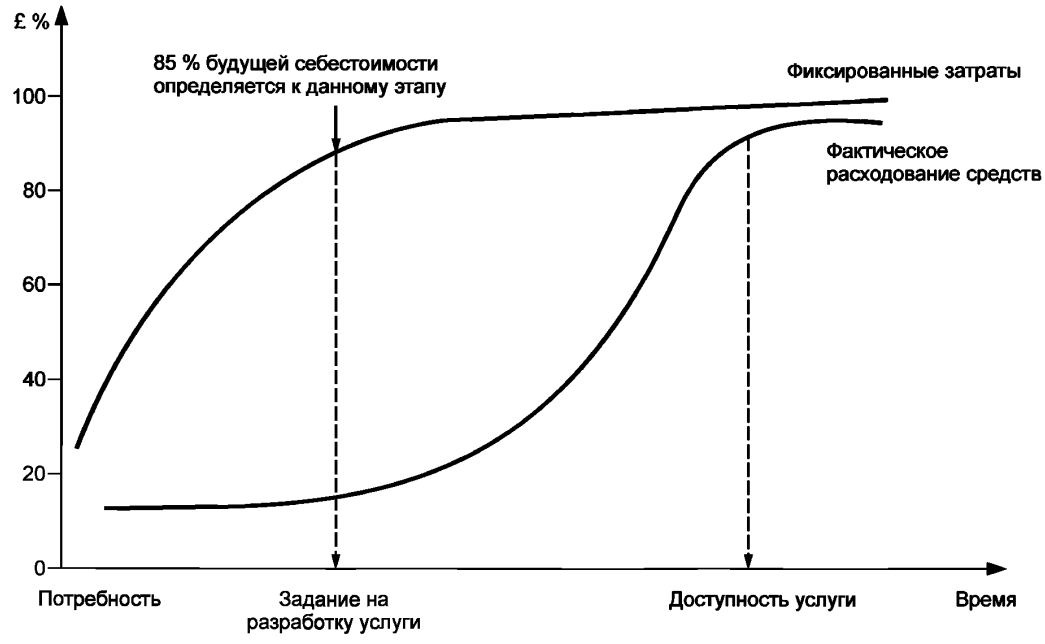


Рисунок 3 — Стандартная кривая финансовых обязательств и расходов

Результатом данного этапа должно стать предложение по реализации продукта, включающее предварительные спецификации, требования к исследованиям и методологию, сроки, промежуточные этапы, финансовые ресурсы и затраты.

При этом могут существовать альтернативные средства предоставления услуги, а предпочтительный вариант будет выбран на этапе концептуального проекта.

3.2.5 Процесс: анализ осуществимости

Анализ осуществимости должен детализировать наличие ресурсов, синергию с текущими операциями в рамках услуг, прогнозируемые и приемлемые сроки завершения разработки и доступность ресурсов, необходимых для дизайна. Расчетные затраты и прибыль необходимо сопоставить с требуемой эффективностью инвестиций. Предложение должно отвечать начальному требованию и при этом соответствовать корпоративным целям.

Если проект признан осуществимым, результатом данного этапа должны стать конкретные критерии, которые необходимо выполнить. Если же проект неосуществим, он может быть отвержен или подвергнут переоценке.

По завершении данного этапа процесс вступает в фазу «дизайна».

3.2.6 Процесс: уточнение характеристик

Характеристики услуги необходимо корректировать. Результатом данного этапа должно стать полноценное задание на разработку услуги, устанавливающее рамки, в которые должен укладываться любой выбранный вариант. Данное задание на разработку услуги должно определять требования и ограничения, например, нормативы, но не должно предлагать решения.

На рисунке 4 приведен неполный список элементов, которые необходимо учитывать при составлении задания. Не все перечисленные элементы могут быть актуальны во всех случаях, однако, только приняв во внимание все элементы, станут очевидны те из них, которые представляют важность. Процесс, начиная с 3.2.1 вплоть до настоящего момента, должен быть непосредственно связан с определением услуги с точки зрения потребителя. Последующие этапы должны сосредоточить внимание на процессе разработки и предоставлении услуги в приемлемом виде клиентам.



Рисунок 4 — Некоторые элементы характеристик и спецификации услуги

3.2.7 Процесс: концептуальный проект

На данном этапе необходимо определить основные контуры или концепцию услуги. Для разработки вариантов необходимо прибегнуть к помощи методов дизайна.

Результатом данного этапа должен стать предпочтительный вариант, который в наибольшей степени отвечает требованию, изложенному в задании на разработку услуги.

3.2.8 Процесс: эскизный проект

Разработку контуров услуги необходимо продолжить с тем, чтобы продемонстрировать различные качества, присущие предпочтительному варианту. Данный подход выявит типы ресурсов, необходимых для работы, интерфейсы и способ предоставления услуги, а также структуру для поддержания осведомленности о рыночных потребностях и спросе в будущем.

Результатом данного этапа должно стать разложение услуги на структуру компонентов, которые можно детализировать.

3.2.9 Процесс: рабочий проект

Теперь необходимо детализировать структуру услуги. Сюда входит разработка любой литературы или инструкций и все ресурсы, способ, местоположение и время предоставления услуги. Также следует включить требования контроля качества.

Результатом данного этапа должна стать полная и подробная спецификация услуги, описывающая, что получит клиент, а также что необходимо предпринять поставщику для того, чтобы предоставить услугу и осуществлять над ней контроль.

3.2.10 Процесс: обеспечение средств предоставления услуги

На данном этапе необходимо определить способы, посредством которых услуга будет предоставлена. Фактически, данный этап представляет собой «установочный» этап, в рамках которого разрабатываются и приобретаются такие ресурсы, как оборудование, литература и помещения. Кроме того, осуществляется набор кадров и их обучение. Также необходимо организовать сбыт и запуск услуги.

Данный этап является последним в фазе «дизайна», а также заключительным этапом, в рамках которого эволюция услуги происходит главным образом внутри организации.

Итогом данного этапа должна стать возможность предложения комплекса услуг.

По завершении данного этапа процесс переходит в фазу действия услуги.

Примечание — В случае многих услуг после данного этапа ответственность ложится на клиента.

3.2.11 Процесс: знакомство

Первая фаза «функционирования» вне пределов организации. Услуга представляется на рынке. Данный этап должен включать аспекты, связанные с запуском новой услуги. Результатом данного этапа должна стать полностью доступная услуга.

3.2.12 Процесс: предоставление

Активная часть услуги, функционирующей в соответствии с изначальными требованиями. Как правило, данный этап является самым продолжительным в жизненном цикле услуги.

Итогом данного этапа должен стать результат предоставления услуги. Данный результат обеспечивает обратную связь, которая может стать причиной введения требования к изменению услуги.

3.2.13 Процесс: обратная связь

Поставщики услуг должны обращаться к клиентам и собственным сотрудникам за обратной связью, способной повлечь за собой потенциальные улучшения или появление новых услуг. При разработке услуги следует обратить внимание на возможности размещения подобной обратной связи. По результатам рассмотрения обратной связи может потребоваться повторное выполнение какого-либо этапа модели дизайна. Если модель применена правильно, необходимости в повторном выполнении любого этапа выше уровня «рабочей модели» не возникнет.

Результат данного этапа должен создать потенциал для развития.

Далее следует фаза отзыва услуги.

3.2.14 Ликвидация

При отзыве, приостановлении или замещении услуги юридическая ответственность за предоставленную услугу или гарантия могут оставаться в силе. Аспекты ликвидации также могут представлять важность, и на данном этапе необходимо реализовать факторы, запланированные и описанные в задании на разработку услуги.

4 Управление деятельностью по разработке услуг. Подробное описание

4.1 Управление дизайном

4.1.1 Общие положения

Данный раздел содержит руководство для лиц, чьей основной обязанностью является управление дизайном.

В отличие от сферы производства в сфере услуг существует более высокая вероятность непосредственного участия разработчиков в эксплуатации и предоставлении услуг. Более того, в сравнении с производством существует более высокая вероятность того, что компоненты или процессы разрабатываемой услуги могут быть непосредственно предоставлены в качестве отдельной услуги, например, бортпитание в самолете, больничная прачечная.

В рамках детального управления дизайном необходимо уделить внимание следующим вопросам.

a) Обеспечить наличие процесса (или модели) дизайна.

b) Обеспечить готовность задания на разработку.

c) Обеспечить наличие вспомогательных элементов или инфраструктуры.

d) Разработать структуры коммуникаций в рамках разработки услуг.

e) Продолжить реализацию процесса разработки.

f) Обеспечить соответствие готовой услуги требованиям задания на разработку.

4.1.2 Дизайн-модель

На рисунке 2 изображена стандартная дизайн-модель. Данная модель недостаточно подробна для дизайна большинства услуг, следовательно, необходимо разработать подробную модель жизненного цикла услуги, соответствующую конкретной разрабатываемой услуге (более подробное руководство см. в 4.2).

4.1.3 Коммуникация (структура разработки услуг)

4.1.3.1 Необходимо назначить куратора продукта, наделив его полномочиями и ответственностью с целью облегчения процесса разработки услуги. В организациях, где имеется идентифицируемая управленческая группа, данный человек должен являться руководителем высшего звена.

4.1.3.2 Куратор продукта должен создать многопрофильную проектную группу или делегировать эту задачу назначенному руководителю проекта. В данную группу должны входить сотрудники из финансового отдела, отделов маркетинга и сбыта, поставщики и клиенты и т. д. Проектная группа должна включать всех, кто способен принести пользу в рамках разработки услуги.

4.1.3.3 Специалисты будут присоединяться к группе и выходить из нее по мере необходимости в привлечении их опыта. Куратор продукта должен присутствовать в группе на протяжении всего процесса для сохранения преемственности.

4.1.3.4 Оптимальное количество членов проектной группы, участвующих в заседаниях, не более девяти [1].

4.1.3.5 Заседания проектной группы должны проходить в формате «круглого стола». Все члены проектной группы имеют равный статус, но в случае конфликта между членами последнее слово остается за куратором продукта.

4.1.3.6 Куратор продукта несет ответственность за отмену проекта или изменение задания на разработку услуги в случае такой необходимости, к примеру, ввиду невозможности выполнить требования существующего задания. Куратор продукта отвечает за информирование заинтересованных сторон о принятом решении.

4.2 Объяснение дизайн-модели

4.2.1 Общие положения

Целью данного пункта является более подробное объяснение дизайн-модели и отражение вопросов, которые необходимо принять во внимание на каждом этапе, посредством ряда контрольных списков. Ни один из списков не является исчерпывающим.

4.2.2 Процесс: побудительная причина

Идея может быть рождена из множества источников. Типичные примеры источников:

a) заказ или запрос клиента;

b) социальные нужды сообщества;

c) реакция на выявленную рыночную возможность: рыночный спрос;

d) государственные инициативы или указы;

e) результат исследования, связанный, возможно, с разработкой новой технологии: технологический бросок;

f) новый способ применения существующей технологии, который может послужить толчком к развитию инновации;

g) лицензия или франшиза;

h) творческая мысль, полученная из любого источника;

i) изменение условий или активов компании, в результате чего может представиться возможность повторно разработать услугу;

j) проблемы, недостатки или изъяны существующих услуг;

k) улучшение существующих продуктов или услуг с целью сокращения стоимости, упрощения, рационализации или «растяжения» исполнения;

l) жалобы и идеи клиентов, торгового персонала или дилеров, их опрос;

m) обнародованные факты, полученные в результате рыночных исследований;

n) изобретатели, академики, ученые или консультанты;

p) новые законы, нормативы, стандарты, своды правил;

q) кружки контроля качества и схемы поощрения предложений (включая схемы поощрения предложений клиента);

r) изучение услуг конкурентов;

s) проблемы окружающей среды;

t) изменения видения или имиджа компании или компании-конкурента;

u) развитие услуги с целью установления более тесного контакта с клиентом, например, прямое предоставление услуги;

v) увеличившееся свободное время;

w) экономические тенденции.

Побудительная причина может привести к осуществлению дополнительных исследований на постоянной основе, которые могут включать в себя особо уполномоченные отчеты о маркетинговых исследованиях, отчеты об оказанных услугах и отчеты о деятельности конкурентов, составленные персоналом и агентами.

4.2.3 Процесс: идентификация услуги

Каждую идею независимо от источника ее происхождения необходимо подвергнуть оценке с целью установления следующих фактов:

a) соответствует ли данная идея корпоративным целям и бизнес-плану;

b) будет ли данная идея иметь достаточный спрос;

c) принесет ли существенную прибыль или выгоду, оправдывающую коммерческие риски или финансовые издержки.

Применительно к конкретной услуге необходимо идентифицировать и оценить:

1) рабочее задание;

2) жизненный цикл;

3) демографические характеристики, ограничения, сферу и рамки эксплуатации;

4) конкуренцию;

5) рыночный сегмент, стандарты клиента и пользователя;

6) масштабы рынка;

7) требования к кадровым ресурсам;

8) наличие кадровых ресурсов;

9) технологические требования;

10) бюджетные требования, необходимые/доступные финансовые ресурсы;

11) требуемую эффективность инвестиций;

12) стоимость и затраты;

13) сроки предоставления услуги и доступность;

14) потенциал надежности, эксплуатационной технологичности и ликвидации;

15) простоту использования;

16) частоту оказания услуги;

17) скорость предоставления услуги/реакция;

18) гарантии;

19) особые потребности и эксплуатационные требования;

20) проблемы окружающей среды;

21) законодательство;

22) политику;

23) стандарты и нормативы;

24) положения и своды правил. Результатом данного этапа должны стать эксплуатационные характеристики услуги.

В число эксплуатационных характеристик должны входить уникальные торговые предложения, способные дать услуге рыночное преимущество над конкурентами. Данные предложения должны определять цели, которые необходимо достичь.

На данном этапе процесса эксплуатационные характеристики, если они измеримы, могут быть выражены в виде приблизительной оценки и должны быть скорректированы на следующих этапах процесса дизайна.

Примечания

1 Примеры характеристик услуги см. в приложениях А и В.

2 Элементы характеристик услуги см. на рисунке 4.

4.2.4 Процесс: планирование услуги

Данный этап предназначен для объяснения необходимых услуг, критериев и ограничений. Каким образом предполагается достичь или реализовать эксплуатационные характеристики. Между пред-

почтительными вариантами и характеристиками возможны компромиссы. Контрольный лист можно использовать применительно к каждой отдельной характеристике, но, как правило, необходимо ответить на следующие вопросы.

a) Какие риски присутствуют?
b) Какая защита собственности требуется?
c) Какие организационные структуры необходимы?
d) Какие процедуры требуются?
e) Элементы технологии?
f) Какая информация о текущем и прошлом опыте имеется в наличии?
g) Какие навыки имеются?
h) Рыночные требования?
i) Традиции и стандарты практик?
j) Стандарты соответствия?
k) Ресурсы и резервные ресурсы?
l) Финансовые ресурсы и затраты?
m) Каковы требования к исследованиям?
n) Формы коммуникации (внутренней и внешней)?
p) Какие записи требуются?
q) Какая верификация, включая испытания, модели, испытания в полевых условиях и т. д.?
r) Законы?
s) Даты и сроки?
t) Когда услуга будет доступна?
u) Каким образом услуга достигнет клиента?
v) Каким образом будет осуществляться эксплуатация услуги?
w) Обеспечит ли услуга эффективное соотношение «цена-качество», принесёт ли прибыль?
x) Укладывается ли услуга в рамки финансовых возможностей организации?

Ответы на перечисленные вопросы должны стать основой предложения по реализации проекта, которое, в свою очередь, представляет собой базу, на основании которой будет проведен анализ осуществимости.

4.2.5 Процесс: анализ осуществимости

На данном этапе необходимо подтвердить, может и готова ли организация предоставить услугу, реализовав тем самым предложение по проекту, а также соответствует ли данная услуга рыночным потребностям.

Необходимо подтвердить следующее:

a) способность организации предоставить услугу;
b) востребованность услуги применительно к бизнесу;
c) соответствие услуги первоначальным требованиям;
d) способность удовлетворить соответствующий рыночный спрос;
e) способность принести заметную прибыль, что оправдает существующие риски.

Инструменты, которые следует использовать на данном этапе:

1) сервисный аудит текущих возможностей организации, поставщиков и дистрибьюторов;
2) рыночное исследование;
3) сравнительный анализ;
4) анализ конкуренции;
5) идентификация препятствий входу;
6) анализ экономической эффективности;
7) дисконтированный поток наличности;
8) анализ рисков;
9) дерево решений;
10) сроки и контрольные точки;
11) оценка проекта;
12) анализ методом критических траекторий, диаграммы Ганта и другие методы планирования проекта.

При помощи данной информации можно определить критерии приемлемости услуги для обслуживающей организации. Могут возникнуть и другие вопросы, которые потребуют коррекции анализа

осуществимости, и ответ на которые необходимо дать перед тем, как переходить к творческому этапу процесса.

По завершении данного этапа организация должна обрести необходимую уверенность, позволяющую ей выделить ресурсы на создание услуги.

4.2.6 Процесс: уточнение характеристик

На данном этапе процесса накопленную информацию необходимо преобразовать в полноценное задание на разработку услуги. Элементы, которые следует включить в задание, отличаются в зависимости от типа разрабатываемой услуги. На рисунке 4 продемонстрирован стандартный список основных элементов. Данные элементы можно разбить на подкатегории.

Необходимо соблюсти следующие требования [2].

a) Документально зафиксировать подробную информацию о каждом элементе.

b) При установлении актуальности и важности каждого из элементов в рамках каждой ситуации учитывать все элементы.

c) Принять во внимание каждый элемент с точки зрения клиента, поставщика и в рамках взаимодействия между ними.

d) Информация должна быть количественной, а не качественной, например, «температура в номере гостиницы должна быть комфортной» — некорректная формулировка, «температура в номере гостиницы должна составлять 20 °С» — корректная формулировка.

e) По возможности установить пределы допустимой погрешности на все количественные величины.

Примечание — Чем ниже допустимая погрешность, тем выше стоимость укладывания в ее пределы.

f) Идентифицировать «необходимые» и «желательные» элементы.

g) Идентифицировать и включить уникальные торговые предложения (USP).

h) Провести сравнение с новейшими и предыдущими разработками.

4.2.7 Процесс: концептуальный проект

На данном этапе акцент должен переместиться с объекта, который будет получен клиентом, на механику предоставления услуги. Концептуальный проект дает планируемую «картину» того, что из себя будет представлять услуга. Должно иметься несколько вариантов, отвечающих требованиям задания на разработку услуги.

Необходимо осуществить следующие действия.

a) Первоначально в рамках концептуального этапа необходимо предложить как можно больше вариантов, отвечающих требованиям задания на разработку услуги. Данной цели легче всего достичь в рамках работы в многопрофильных группах в комфортной и спокойной обстановке. На данном этапе большую важность имеет количество, а не качество идей. Поиск оригинальных идей требует времени. На рисунке 5 продемонстрировано, каким образом формируются идеи и варианты в процессе мозгового штурма. Важно не прекращать работу в те моменты, когда возникает впечатление, что поток идей прекратился; это период генерации концепций, по итогам которого появятся новые идеи [3].

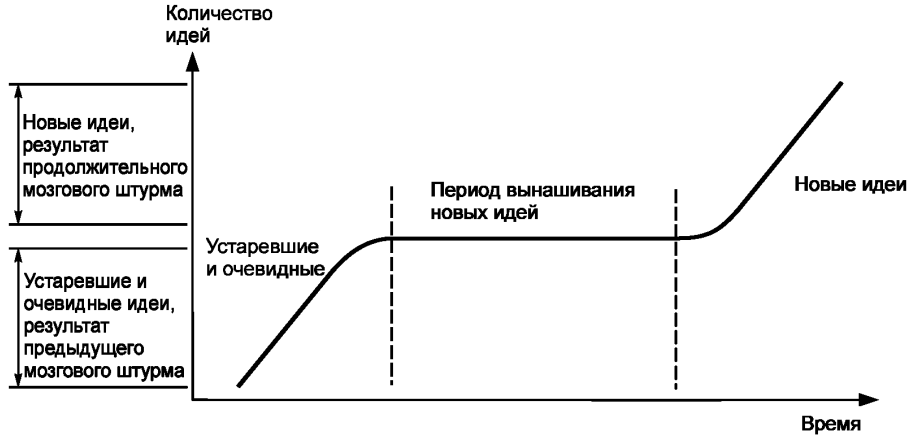


Рисунок 5 — Мозговой штурм

Инструменты, которые следует использовать с целью облегчения процесса, включают в себя мозговые штурмы, анализ ценности и такие методы дизайна, как:

1) аналогия [4];
2) комбинирование [4];
3) нестандартное мышление [5];
4) инверсия [4];
5) дельфийский метод [4].

Необходимо изучить такие факторы, как презентация, методы, сферы ответственности и подробные функциональные требования.

b) Разработав ряд возможных концепций, необходимо определить предпочтительный вариант. Это может быть комбинация нескольких концепций и концепции, в максимальной степени отвечающие требованиям задания на разработку услуги.

В рамках данного процесса следует использовать такие инструменты, как рейтинги, анализ рисков классификации и матрицы.

4.2.8 Процесс: эскизный проект

На данном этапе процесса предпочтительный вариант обрастает деталями; складываются воедино элементы, составляющие услугу.

Необходимо обратить внимание на следующее:

a) широкий диапазон:
   1) навыков (например, водитель грузового автомобиля);
   2) технологий (например, программное обеспечение);
   3) оборудования (например, фотокопировальная машина);
   4) помещений (например, розничные магазины);
   5) коммуникаций (например, телефон/факс);
   6) способов распространения (например, почтовый заказ);
   7) продвижения (например, реклама, связи с общественностью);

b) законы, которые необходимо соблюсти, в том числе техника безопасности на рабочем месте, договорное право, юридическая ответственность за качество продуктов и услуг.

Примечание — Помимо использования элементов, приведенных в перечислениях a) и b), для определения рамок услуги применительно к способу ее предоставления, данные элементы также следует использовать для определения рамок поддержания осведомленности о положении на рынке в будущем и охвата зон риска.

4.2.9 Процесс: рабочий проект

На данном этапе процесса необходимо определить специфические детали. Далее приведены два примера детализации элементов дизайна, приведенных в 4.2.8.

a) Необходимые специальные навыки: информация, которую можно включить в должностную инструкцию, например, водитель грузового автомобиля класса A, возраст — от 26 и старше, чистые водительские права, минимальный стаж — пять лет.

b) Специальный законодательный контроль: например, нормы визуального отображения, нормативы допустимого уровня шума, контроль веществ, опасных для здоровья (COSSH), а также другие трудовые нормы и нормы по охране окружающей среды.

По завершении данного этапа должна присутствовать информация, достаточная для определения и предоставления услуги.

Пример неполной спецификации услуги приведен в приложении A. Более подробное руководство по типу спецификации приведено в приложении C стандарта BS 7373:1991.

4.2.10 Процесс: обеспечение средств предоставления услуги

На данном этапе процесса следует осуществить действия, необходимые для предоставления пакета услуг.

Например:

a) набор персонала;
b) обучение;
c) закупка;
d) аренда;
e) подготовка;
f) обеспечение;
g) распространение;

h) испытание;

i) печать.

По итогам данного этапа должен сформироваться доступный пакет услуг, готовый к введению на рынок.

Примечание — До настоящего момента большинство факторов имели место внутри организации. На следующих этапах факторы станут внешними; практическая ответственность ложится на клиента.

4.2.11 Процесс: знакомство

На данном этапе осуществляется представление услуги пользователям. Услуга готова к оказанию.

При знакомстве необходимо принять во внимание следующие факторы:

a) продвижение;

b) пробная схема;

c) выпуск на рынок;

d) обучение клиентов или агентов;

e) семинары и тренинги;

f) техническая поддержка и решение проблем.

4.2.12 Процесс: предоставление

Услуга должна быть предоставлена в соответствии с требованиями спецификации.

Процесс предоставления должен быть относительно простым, если предыдущие элементы модели были полностью обработаны.

Данный этап может включать в себя следующие действия:

a) внедрение процедур предоставления услуги;

b) контроль эффективности;

c) идентификация проблем;

d) идентификация восприятия услуги на рынке.

Теперь услуга находится в эксплуатации.

4.2.13 Процесс: обратная связь

Получив отклики клиентов и результаты рыночной оценки, на данном этапе необходимо идентифицировать проблемы и перенаправить на соответствующий этап процесса с целью обеспечения потенциала для развития.

Типы проблем, которые могут стать причиной предоставления обратной связи:

a) изменения на рынке (например, восприятие услуги клиентом);

b) эффективность инвестиций;

c) деятельность конкурентов;

d) отклонение от спецификации;

e) жалобы клиентов;

f) новая технология;

g) опыт;

h) демографические изменения.

4.2.14 Процесс: ликвидация

Предоставление услуги заканчивается.

Факторы, включенные в данный этап, необходимо учитывать в ходе творческого этапа услуги, но приступать к их реализации нужно на данном этапе.

В число факторов могут входить:

a) гарантия;

b) ликвидация;

c) утилизация отходов;

d) способность к биологическому разложению;

e) обслуживание;

f) запасные части и резервы;

g) обеспечение необходимых компетенций;

h) безопасность и защита;

i) переработка;

j) воздействие на окружающую среду и общество;

k) восстановление;

l) передача/продажа проекта.

Примечание — После отзыва услуги ответственность с потребителя не всегда снимается, а некоторые аспекты услуги могут продолжать эксплуатироваться.

4.3 Контроль, верификация, анализ и оценка дизайна

4.3.1 Общие положения

Существует четыре основных взаимосвязанных вида деятельности, используемых в рамках реализации дизайна, т. е. контроль, верификация, анализ и оценка.

4.3.2 Контроль дизайна

Руководитель проекта должен осуществлять контроль над проектом с целью его успешного и своевременного завершения.

Кроме того, руководитель проекта должен систематически осуществлять мониторинг проекта с целью подтверждения того, что проект по-прежнему отвечает требованиям задания на разработку, в частности в плане эффективности, стоимости, сроков и конечной рентабельности. Отклонения от планов необходимо одобрять или же оперативно исправлять с целью предотвращения потерь на поддержание неправильного курса.

Необходимо вести соответствующие записи и систематически контролировать изменения, вносимые в рабочие документы, относительно статуса и распространения. Подобные меры образуют часть качественной системы контроля документации.

Контроль дизайна поддерживается посредством анализа дизайна, в рамках которого внедряется процедура для гарантии тщательного изучения проекта в ходе ряда официальных заседаний.

4.3.3 Верификация дизайна

Верификация должна подтвердить, что услуга соответствует требованиям задания, а, следовательно, и потенциального пользователя.

Используемая методика должна по возможности включать следующее:

a) испытания: в полевых условиях, пробные схемы, рыночные испытания и т. д.;

b) независимую верификацию дизайна и всех связанных с ним расчетов.

4.3.4 Анализ дизайна

На ряде этапов процесса дизайна, некоторые из которых были предопределены, имеющие необходимую квалификацию специалисты должны осуществить формальный, систематический и критический анализ текущих результатов дизайна.

Официальные заседания по анализу дизайна должны проходить после каждого этапа процесса дизайна, как показано на дизайн-модели, а также в случае серьезных проблем и перед вливанием любых капитальных инвестиций. В интересах преемственности анализ дизайна должен осуществляться под председательством куратора продукта или руководителя проекта, обеспечивающего четкое определение и надлежащую запись действий и обязанностей.

В заседаниях по анализу дизайна должны принимать участие члены проектной группы при содействии лиц, объективно заинтересованных в проекте. Включение в группу экспертов на соответствующих этапах поставщиков, субподрядчиков и клиентов часто приносит заметную пользу.

Повестку дня заседаний по анализу дизайна необходимо распространять, по крайней мере, за неделю до проведения встречи. Она должна включать в себя следующее:

a) все вопросы, по которым необходимо принять решения;

b) ответственных за предоставление требуемой информации;

c) кто будет представлять рассматриваемые темы.

Анализ дизайна должен определять возможности, риски, проблемные зоны и потенциальные изъяны, выявлять любые прорехи в задании, требующие доработки, и инициировать корректирующие действия.

Темы для обсуждения должны включать (в зависимости от ситуации) следующее:

1) сопоставление с заданием на разработку;

2) программа;

3) изменение масштаба или диапазона услуг;

4) безопасность и воздействие на окружающую среду;

5) случаи потенциального некорректного использования и использования не по назначению;

6) ожидаемая эффективность;

7) сравнение с альтернативными проектами и услугами конкурентов;

8) сравнение с аналогичными проектами с учетом выявленных проблем;

9) соответствие нормативам и стандартам, а также другим обязательным требованиям;

10) ресурсы и учебные нужды;
11) надежность, риски и удобство обслуживания;
12) критерии приемлемости/неприемлемости услуг;
13) способность диагностировать и устранять проблемы;
14) предупреждения и корректные руководства пользователя;
15) простота освоения, внедрения, предоставления и использования услуги;
16) требования к проверке и контролю услуги;
17) спецификация закупленного продукта и субподрядных услуг;
18) одобрение поставщиков и субподрядчиков;
19) соответствие назначению;
20) соображения по поводу обращения, хранения и упаковки, включая условия, касающиеся элементов с определенным сроком годности, входящих в состав услуги;
21) пробные схемы;
22) затраты на проект и реализация прогнозируемой доходности;
23) утилизация (отзыв и продление ответственности).

Примечание — Ввиду многообразия природоохранных требований данный пункт представляет особую важность.

В рамках анализа дизайна необходимо составлять протоколы заседаний и хранить их на протяжении всего жизненного цикла услуги в целях обеспечения ответственности за качество продукта и услуги.

В протокол заседания необходимо включить столбец с описанием действия и датой и указать ФИО человека, ответственного за контроль выполнения данного действия.

Контроль над дополнительными действиями должен осуществлять куратор продукта.

По результатам анализа руководитель проекта, являющийся частью группы, осуществляющей анализ, может предпринять следующие действия:

- идентифицировать и подтвердить варианты решения проблем в случае необходимости;
- изменить курс дизайна;
- рекомендовать увеличение бюджета;
- рекомендовать внесение изменений в задание на разработку;
- авторизовать дополнительные исследования;
- приостановить дизайн.

Примечание — Отмена проекта лежит в сфере ответственности куратора продукта.

Перед утверждением изменений в ходе анализа необходимо учесть воздействие на другие элементы услуги или дополнительные элементы, которые могут быть подвергнуты влиянию изменений.

4.3.5 Оценка дизайна

Оценка дизайна должна осуществляться в завершающей фазе процесса дизайна. Кроме того, периодически (например каждые 6 месяцев) необходимо проводить плановую оценку для того, чтобы определить, выполняется ли услуга в соответствии с ожиданиями.

Разработчики должны обеспечить вклад и участие членов проектной группы в оценке. Они также должны гарантировать надлежащую реализацию любых рекомендаций и необходимых корректирующих действий, ставших следствием оценки, а также их применение в будущих проектах.

Вопросы в рамках оценки можно сформулировать без лишних усложнений следующим образом.

a) Насколько близко мы подобрались к цели?

b) Достигнуты ли поставленные цели?

c) Насколько эффективен наш процесс дизайна: можно ли добиться улучшения в следующий раз?

Таким образом, оценка делится на три основные категории.

1) Оценка услуги на основании задания на разработку.
2) Оценка управления проектом.
3) Оценка процесса дизайна.

4.3.6 Оценка услуги на основании задания на разработку

При выполнении данной оценки необходимо принять во внимание три взаимосвязанных области.

a) *Потребительская оценка.* Добиваться получения обратной связи от потребителей необходимо во всех ситуациях. Она является основным элементом обслуживания клиентов и постоянного совершенствования. Сюда входит оценка презентаций, рекламы, руководств пользователя, потребности в обучении специалистов клиента, соотношения цена/качество, надежности и качества, опытных испытаний и пробной реализации, а также простоты использования/предоставления услуги.

b) *Внутренняя оценка.* Представляет собой самоанализ, критерии которого, как правило, включают: степень и уровень принятия услуги, реакция конкурентов, отходы, доля в прибыли, соответствие плану компании, учебные нужды, эффективность инвестиций, отчеты о жалобах и принятых корректирующих действиях, например гарантия, простота эксплуатации внутри организации, изменения репутации и статуса организации.

c) *Независимая оценка.* Может быть выполнена в соответствии с независимыми стандартами в случае их применимости. В некоторых случаях может являться законодательным требованием. В число элементов данной оценки могут входить: независимая оценка соответствия актуальному стандарту серии BS EN ISO 9000[1)], стандартам государственного сектора, например в сфере здравоохранения, соответствие специфическим правилам, например услуги электромонтажа.

4.3.7 Оценка управления проектом

Перед завершением проекта ведущий разработчик должен осуществить оценку управления проектом и составить рекомендации по улучшению. Необходимо обратить внимание на следующие вопросы.

a) Достигнуты ли поставленные цели? Если нет, почему?

b) Составленные планы эффективны и осуществимы?

c) Цели установлены корректно?

d) Можно ли было перевыполнить план, выполняя этапы параллельно?

e) Какому препятствию, мешающему успешному выполнению проекта, нужно уделить особое внимание в интересах новых проектов?

f) Были ли корпоративные ресурсы и системы предоставлены в достаточном количестве для поддержки проекта?

g) Мотивация сотрудников находилась на приемлемом уровне? Эксплуатация персонала осуществлялась надлежащим образом?

h) Какой вклад внесли проектировщики, привлеченные к работе на условиях субподряда?

i) Какой вклад внесли консультанты?

j) Был ли набран необходимый персонал?

k) Адекватны ли должностные инструкции и уровни заработной платы?

l) Структуры организации соответствовали требованиям?

m) Надлежащим ли образом проведено обучение персонала?

n) Достигнуты ли все поставленные цели?

p) При планировании были учтены все аспекты?

q) Адекватны ли процедуры, характерные для проекта? Совместимы ли они со стандартными процедурами?

4.3.8 Оценка процесса дизайна

Хотя модель дизайна услуг иллюстрирует основные этапы дизайн услуги, каждый проект является дискретным процессом. Оценку процесса дизайна услуги необходимо осуществлять при любых обстоятельствах. Анализ прогресса процесса дизайна, показанный в дизайн-модели, может выявить области, в которых можно добиться улучшений при реализации следующего проекта.

Оценка процесса дизайна должна рассматривать как процедуры компании, так и процедуры, характерные для проекта. Важно записывать данные по ходу прогресса проекта для того, чтобы при выполнении оценки не полагаться исключительно на память. Оценка может включать в себя следующие аспекты:

a) процедуры дизайна;

b) системы документации;

c) анализ дизайна;

d) системы контроля изменений;

e) информационные системы;

f) функции и обязанности;

g) процедуры внутренней и внешней коммуникации в рамках дизайна;

h) системы планирования проекта;

i) аудит процедур и составление графика аудитов.

[1)] Ранее BS 5750.

Приложение А
(справочное)

Пример характеристик и спецификаций неполной услуги

Пример характеристик и спецификаций неполной услуги, предоставляемой предприятием по чистке ковров, приведен в таблице А.1.

Таблица А.1 — Пример характеристик и спецификаций неполной услуги, предоставляемой предприятием по чистке ковров

Виды характеристики	Параметры характеристики
Границы ведения деятельности	В радиусе 5 миль
Рыночный сегмент	Целевые домовладельцы и небольшие предприятия
Размер рынка	Ориентировочно 250.000 потенциальных клиентов в идентифицированной зоне ведения деятельности
Требования к обслуживающему персоналу	Два водителя-оператора и один администратор/секретарь
Рабочее время	Вторник — суббота, с 9.00 до 18.00, понедельник — половина рабочего дня на административную деятельность и техническое обслуживание оборудования
Технические средства	Три пылесоса Whamo, два микроавтобуса грузоподъемностью 700 кг, 10 коробок нетоксичной чистящей жидкости
Необходимые финансовые ресурсы	Организационные расходы в размере £ 12.000
Время предоставления услуги	Расчетное время в пути — 1 ч, расчетное время чистки — 2 ч
Продолжительность обучения использованию техники Whamo	3 ч
Частота предоставления услуги	Два оператора, каждый из которых совершает три визита в день, пятидневная рабочая неделя
Скорость отклика	Заказы выполняются в течение одной недели
Гарантии	Все работы застрахованы, страховое покрытие — £ 5.000

Приложение В
(справочное)

Примеры услуг и характеристик услуг

Некоторые характеристики, которые поддаются измерению и могут определить наиболее предпочтительную услугу, приведены в таблице В.1. Данные краткие перечни приведены исключительно в качестве примера. Ряд характеристик, таких как цена, навыки и т. д., влияют на все примеры, приведенные в таблице В.1.

Таблица В.1 — Примеры услуг и характеристик услуг

Услуга	Характеристики услуги
Организация питания	Широкий ассортимент. Вегетарианская пища. Гигиенический контроль. Обстановка
Гостиничные услуги	Широкий выбор размеров комнат. Условия для отдыха. Отопление. Тишина. Просмотр видео. Минибар. Услужливый персонал
Туризм	Владение иностранными языками (персоналом). Электронное бронирование. Доступ в режиме реального времени к данным бронирования
Воздушный транспорт	Простая перевозка пассажиров. Своевременность. Возможность пользоваться разными аэропортами (например при изменении курса). Надежность информации, предоставляемой путешественникам
Дорожный транспорт	Точность и скорость доставки. Резервное оборудование (в случае поломки транспортного средства)
Здравоохранение	Более короткий список ожидания. Сокращенное время ожидания. Большой выбор общественных учреждений. Чуткое отношение к каждому отдельному пациенту
Оптика	Быстрота обслуживания. Широкий выбор типов линз. Технология
Обслуживание и ремонт зданий	Скорость и охват обслуживания вызовов. Широкий диапазон компетенций
Обработка отходов	Контроль ядовитых веществ. Продукты выщелачивания. Уровни выброса газов. Контроль мусора
Складские услуги	Ассортимент и уровень запасов. Скорость загрузки. Контроль среды хранения. Собственная служба доставки

Окончание таблицы В.1

Услуга	Характеристики услуги
Банковские услуги	Время открытия. Обслуживание в операционном зале. Широкий диапазон финансовых услуг. Быстрота обналичивания чеков. Индивидуальный подход к каждому клиенту
Архитектура	САПР. 3D моделирование. Полное управление проектом. Контроль систематичности работы
Консультирование	Организация курсов обучения в рамках поддержки консультационных услуг. Широкий выбор других консультационных услуг. Создание «Делового клуба» для клиентов
Противопожарная служба	Быстрота реакции на вызов. Рекомендации по предотвращению пожарной опасности. Консультирование
Персонал	Компетенции в области трудового законодательства. Компетенции в области льгот. Консультирование
Педикюр	Выездная практика. Массаж. Рефлексология

Приложение С
(справочное)

Библиография

Christopher, M. Планировщик обслуживания клиентов. Баттерворт Хайнеманн (Butterworth Heinemann), 1992

Cowell, D.W. Сбыт услуг. 2-е переработанное издание. Баттерворт Хайнеманн (Butterworth Heinemann), 1991

Crimp, M. Процесс маркетингового исследования. 3-е издание. Прентис-Холл (Prentice-Hall), 1990

Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jr. and Hart, C.W.L. Прорывы в сфере услуг: Меняя правила игры
Нью Йорк: Фри Пресс (New York: Free Press), 1990

Hiles, A. Соглашения об уровне услуг. Управление затратами и качеством в сфере услуг. Чэпмен и Холл (Chapman & Hall), 1993

Kotler, P. Управление маркетингом: анализ, планирование, внедрение и контроль. 7-е издание. Прентис-Холл (Prentice-Hall), 1992

Lovelock, C.H. Управление услугами; Маркетинг, операции и кадровые ресурсы. Нью Йорк: Прентис-Холл (New York:Prentice-Hall), 1988

Majaro, S. Управление идеями для получения прибыли — Творческий тупик. Макгро Хилл (McGraw Hill), 1992

Normann, R. Управление услугами. Уайли (Wiley), 1991

Parasvraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L. Предоставление качественной услуги: Установление равновесия между восприятием и ожиданиями потребителей. Нью Йорк: Фри Пресс (New York: Free Press), 1990

Topalian, A. Управление дизайн-проектами. Эссошиэйтед Бизнес Пресс (Associated Business Press), 1980

Wall, R.A. ed., Поиск и применение информации о продукции. Говер (Gower), 1986

Список ссылок (см. подраздел 1.2)

Нормативные ссылки

Публикации BSI

Британский институт стандартов, Лондон

BS 4778 Качество. Словарь

BS 4778-1:1987 Международные термины

BS 4778-2:1991 Концепции качества и относящиеся к ним определения

BS 4778-3 Термины, относящиеся к возможностям, надежности и ремонтопригодности

BS 4778-3.1:1991 Концепции и относящиеся к ним определения

BS 4778-3.2:1991 Словарь международных терминов

BS 7000 Системы управления дизайном

BS 7000-1:1989 Руководство по управлению дизайном продукции

Справочные ссылки

Публикации BSI

Британский институт стандартов, Лондон

BS 3811:1993 Словарь терминов, используемых в теротехнологии

BS 5750 Системы качества

BS 5750-4:1990 Руководство по применению BS 5750-1 «Технические условия на разработку/проектирование, изготовление, монтаж и обслуживание», Части 2 «Технические условия на изготовление и монтаж» и Части 3 «Технические условия на контроль и испытание готовой продукции»

BS 5750-8:1991 Руководство по управлению качеством и элементы систем качества для услуг

BS 5750-13:1991 Руководство по применению BS 5750-1 к разработке, поставке и обслуживанию программного обеспечения

BS 7000 Системы управления дизайном

BS 7000-2:1994 Руководство по управлению дизайном выпускаемой продукции[1)]

BS 7000-4:1994 Руководство по управлению дизайном в строительстве

BS 7000-10:1994 Глоссарий терминов, используемых в управлении дизайном

BS 7373:1991 Руководство по разработке спецификаций

BS EN ISO 9000 Стандарты управления качеством и обеспечения качества

BS EN ISO 9000-1:1994 Часть 1. Руководящие указания по выбору и использованию

[1)] Находится в разработке. Ссылка на данный документ имеется только в предисловии.

BS EN ISO 9001:1994 Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании

BS EN ISO 9002:1994 Системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве, монтаже и обслуживании. BS EN ISO 9003:1994, Системы качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях

BS EN ISO 9004 Управление качеством и элементы системы качества

BS EN ISO 9004-1:1994 Часть 1. Руководящие указания

Другие издания

[1] Schein, E.H. Процессное консультирование: его роль в развитии организации. Эддисон-Уэсли (Addison-Wesley), 1969

[2] Hollins, G. and Hollins, W.J. Ультимативный дизайн. Управление процессом дизайна в сфере услуг. Питмэн (Pitman), 1991

[3] Osborn, A. Прикладное воображение. Нью Йорк: Шрибнер (New York: Scribner), 1953

[4] Jones, J.C. Методы дизайна: Семена будущего человечества. 2-е издание. Чичестер: Уайли (Chichester: Wiley), 1970

[5] deBono, E. Нестандартное мышление. Пингвин (Penguin), 1971

УДК 005:658.512.2:006.354 ОКС 03.100.01

Ключевые слова: дизайн-менеджмент, системы дизайн-менеджмента, руководство, управление сервис-дизайном, сервис-дизайн

Редактор *И.Р. Шайняк*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *О.В. Лазарева*
Компьютерная верстка *Е.Е. Кругова*

Сдано в набор 19.02.2016. Подписано в печать 14.03.2016. Формат 60 ×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 3,72. Уч.-изд. л. 3,35. Тираж 31 экз. Зак. 734.

Издано и отпечатано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995 Москва, Гранатный пер., 4.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru