

# Використання технології дизайн-мислення для впровадження змін та інновацій на державній службі

***Мар'яна Орлів***

*завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування,  
доктор наук з державного управління, доцент*

# Розвиток дизайн-мислення (Стенфордський університет)

Джон Е. Арнольд (1959) «Творча інженерія»

## ***4 області дизайн-мислення:***

- 1) нова функціональність;
- 2) вищий рівень продуктивності;
- 3) нижчий рівень витрат на виробництво;
- 4) підвищена масштабованість.

*З 2005 р. – викладання дизайн-мислення як нового підходу до технологічних та соціальних інновацій*

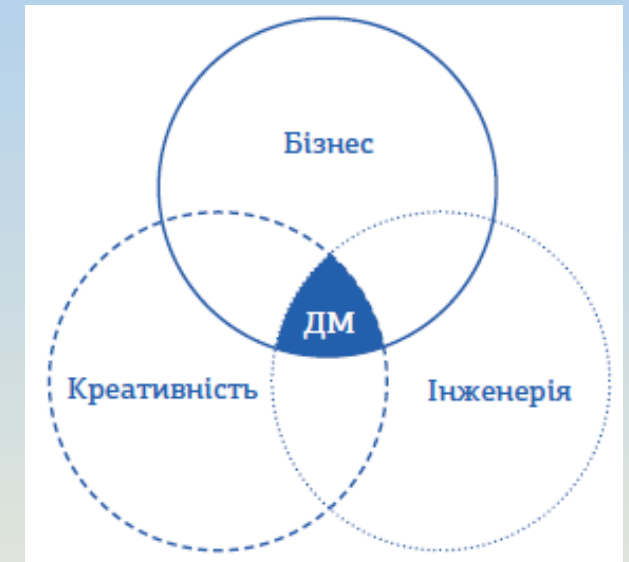
**«Дизайн є одним із найважливіших рушіїв забезпечення якості послуг.  
Уряди, намагаючись зберегти довіру громадян, повинні турбуватись  
про якість послуг ще більше, ніж бізнес».**

*Тім Браун, президент IDEO*



**Дизайн-мислення** – це комплексний підхід, який забезпечує створення нового концепту продукту, послуги чи рішення щодо удосконалення системи *шляхом*

- визначення та аналізу потреб споживачів (в т.ч. прихованих);
- генерування і розвитку креативних ідей;
- їх візуалізації та тестування для формування готовності впроваджувати зміни.



- ***the Lab at the Office of Personnel Management*** в США допомагає урядовим організаціям трансформувати їхні програми, процеси та персонал, використовуючи людино-центричний дизайн;
- ***the Open Innovation Team*** при Кабміні Великої Британії забезпечує зміцнення зв'язків з науковцями та використання їх знань для сприяння інноваціям в органах влади;
- ***the Lab at the Office of Personnel Management*** в Сінгапурі сприяє міжвідомчій співпраці та співпраці між урядом і громадянами для розвитку інноваційної та відповідальної публічної служби.



# Center for Leadership Development

<https://leadership.opm.gov/courses.aspx>

- ✓ **Design in Government: Problem Framing for Solution Finding (\$725, 1 day)**  
<https://leadership.opm.gov/programs.aspx?course=298>
- ✓ **Design in Government: Civic Design Studio (\$4950, 6 days)**  
<https://leadership.opm.gov/programs.aspx?course=341>
- ✓ **Design in Government: Introduction to Human-Centered Design (\$2000, 3 days)**  
<https://leadership.opm.gov/programs.aspx?course=234>
- ✓ **Design in Government: Designing Accessible Communications (\$1200, 3 days)**  
<https://leadership.opm.gov/programs.aspx?course=328>
- ✓ **Design in Government: Service Design for Teams (\$7500, 6 days)**  
<https://leadership.opm.gov/programs.aspx?course=368>

## Принципи дизайн-мислення:

- ✓ людиноцентризм, глибокий аналіз потреб;
- ✓ інкрементальне запровадження змін;
- ✓ орієнтація на досягнення SMART-цілей;
- ✓ мультидисциплінарність проєктних команд;
- ✓ спеціальне середовище для роботи команд;
- ✓ орієнтація на пошук нових альтернативних рішень;
- ✓ ітеративність дизайн-процесів;
- ✓ розроблення максимально спрощених, але змістовних прототипів для швидкого тестування нових ідей та рішень.



## Якості учасників дизайн-команди:

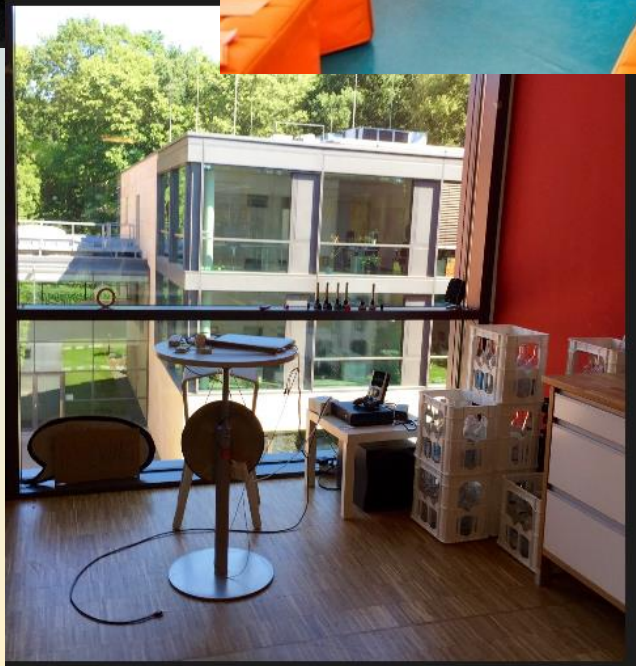
- емпатія;
- інтегративне мислення;
- здатність взаємодіяти;
- аналітичні здібності;
- здатність експериментувати;
- розвинута інтуїція;
- оптимізм;
- раціональність.





Creative Space

Architecture of innovation



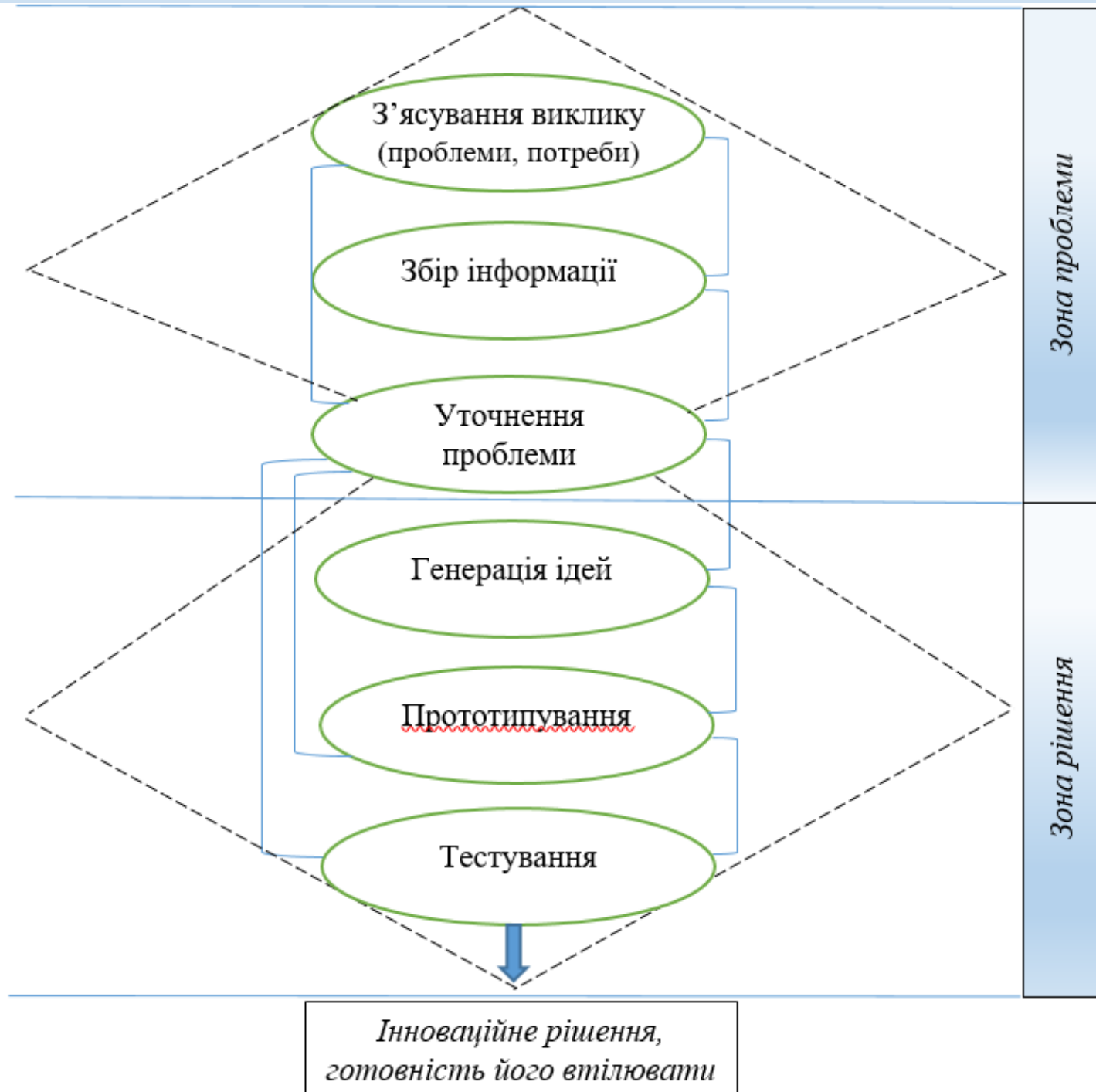




# Дизайн-лабораторії в ЗВО



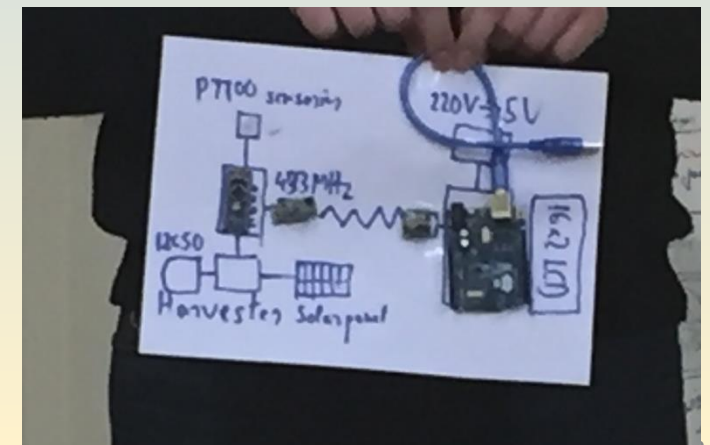
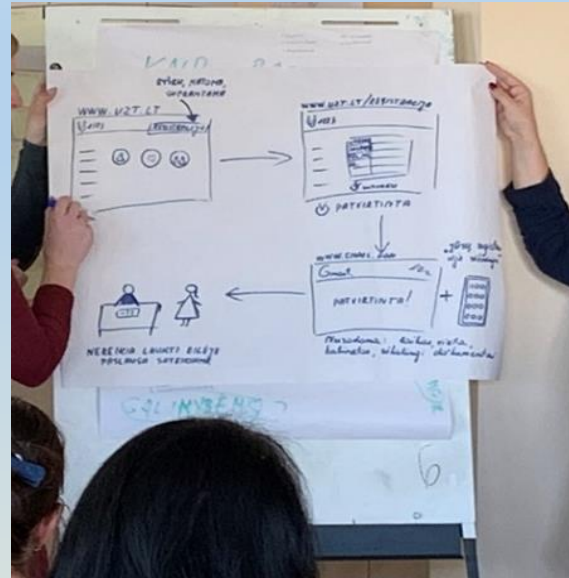
Процес використання методології дизайн-мислення





# Прототипи

- *рольові ігри;*
- *ескізи;*
- *паперові інтерфейси;*
- *фізичні моделі;*
- *розкадрування (storyboarding);*
- *прототипи Lego;*
- *ін.*



## Формулювання проблеми



# Дерево проблем



## Метод «5W»

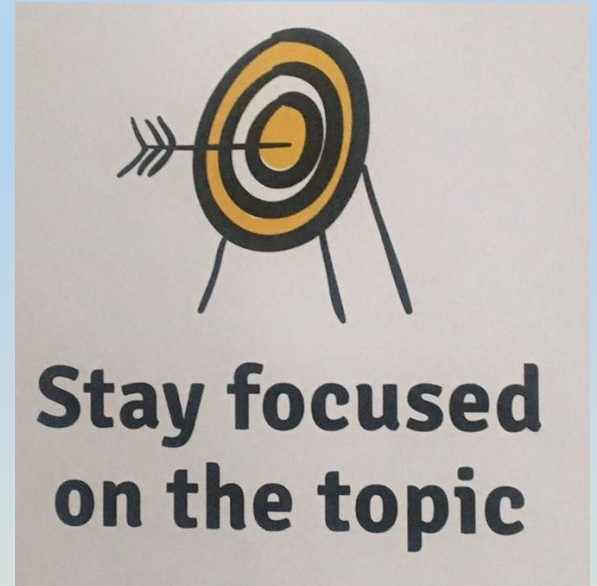
***Who? What? Where? When? Why?***

- 1. Хто має проблему?*
- 2. В чому суть проблеми?*
- 3. Де виникла проблема?*
- 4. Коли проблема виникла?*
- 5. Чому ця ситуація є проблемою?*

*Чому вжитих заходів було не достатньо?*

*Чому до цих пір відсутнє адекватне рішення?*

*Якими є обмеження?*

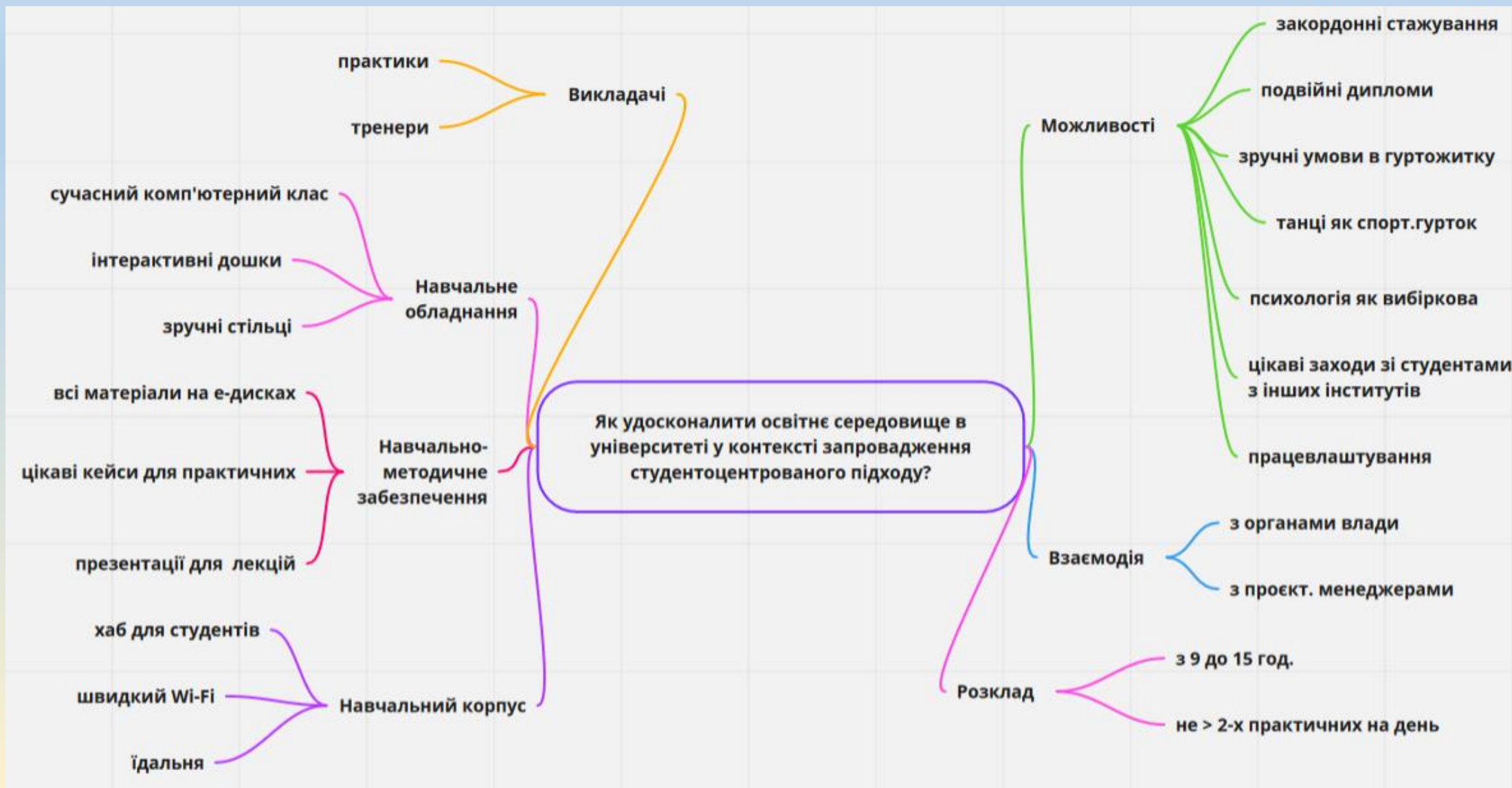




усвідомлене	Ми розуміємо, з яких питань відсутня інформація	Ми не здогадуємось, про існування певних факторів
	Що ми знаємо про проблему?	Є відома інформація, яку ми чомусь не враховуємо
	відоме	

***Матриця відомого та усвідомленого стосовно проблеми***

# Ментальна карта для етапу з'ясування виклику



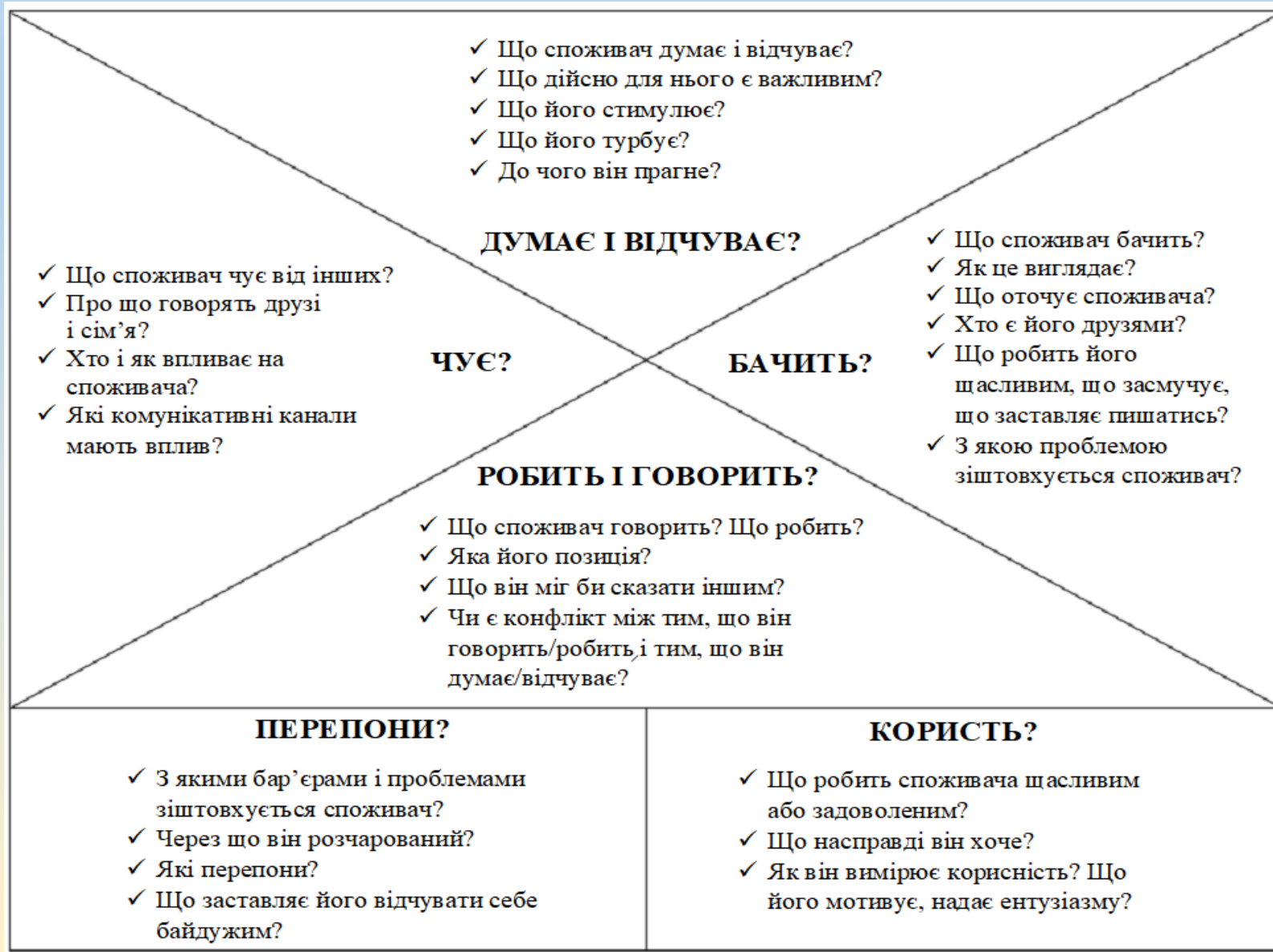
# Семантичний аналіз адміністративних послуг



# Приклад дизайнерського кошика

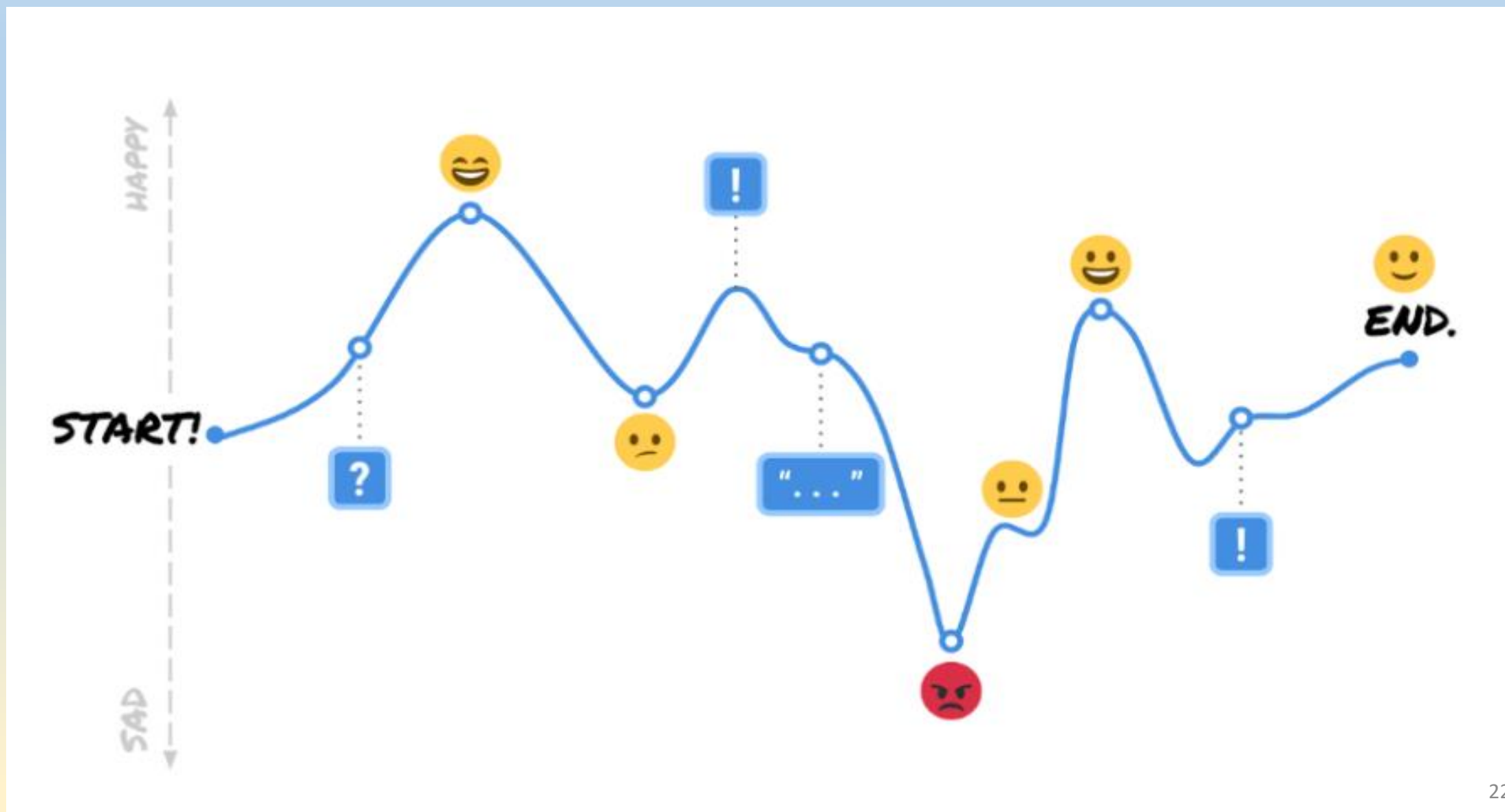
Споживачі	Потреби	Питання споживачам
люди з інвалідністю	<p>щоб були розумні пристосування</p> <p>всі адмін. послуги в ЦНАП</p> <p>плата за послуги в ЦНАП</p>	<p>Які пристосування потрібні?</p> <p>Яких послуг у переліку бракує?</p> <p>Чи зручно оплатити у сусідньому банку?</p>
пенсіонери	<p>наявність зразків документів</p> <p>ввічливий консультант</p> <p>зменшення платних послуг</p>	<p>Чи був негативний досвід у ЦНАП? Який?</p> <p>Чи попереднього разу одержали необхідну консультацію?</p> <p>Чи виникли складності із заповненням документів?</p>
студенти	<p>зручна он-лайн реєстрація</p> <p>чат-бот</p> <p>інформативний сайт ЦНАП</p>	<p>Чи виникли проблеми з он-лайн реєстрацією</p> <p>Чи зручний сайт ЦНПу у використанні?</p> <p>Чи задоволені швидкістю зворотного зв'язку?</p> <p>Як одержували інформацію про стан виконання?</p>

# Карта емпатії





# Карта подорожі



## Create a persona

### Sociographic

What is his/her name?

Where does he/she live?

What has he/she for a job?

How does he/she look like?

What are his/her hobbies?



### Psychographic

What does he/she want to achieve?

Frustrations and pain points

Learning is for he/she like

Things he/she always carries with him/her

Next big event in her life

# Методи дизайн-мислення на різних етапах





# «Використання методології дизайн-мислення у навчанні публічних службовців для впровадження змін»

Результати анкетування ПОМС після навчання з питань забезпечення якості публічних послуг свідчать:

- *таке навчання є важливим – 100%;*
- *порівняно зі звичним тренінговим навчанням, дизайн-мислення посилює здатність вирішувати проблеми – 92,8%;*
- *переважна більшість учасників усвідомила зміни у поведінці після навчання та використала його результати у своїй роботі.*

Рута Петраускене, Йолита Сінкене, Раса Даугелене,  
Брігіта Янюнайте, Йоланта Вайчюнене, Ліна Гайжюнене,  
Едіта Штуопіте, Дмитро Дзвінчук, Мар'яна Орлів

Використання методології  
дизайн-мислення для  
розвитку компетентності  
працівників публічного  
сектора

## Інструментарій для оцінювання учасників команд за такими аспектами:

- поведження з невизначеністю;
- людиноцентризм;
- емпатія;
- холістичне бачення;
- уважність та розуміння процесу;
- командна робота;
- абдуктивне мислення;
- орієнтація на навчання;
- готовність до дій;
- інше.



## Основні бар'єри використання дизайн-мислення у публічному секторі:

- бюрократія (42,9%);
- неготовність публічних службовців до змін (41,9%);
- низький рівень їх мотивації (35,2%);
- брак часу (34,3%);
- недостатність фінансування (21,9%);
- відсутність необхідних знань (20%);
- відсутність лідерів (19, 1%).

***Особистісні якості:***

знання, вміння та навички;  
дизайн-мислення;  
схильність до когнітивних зрушень

***Характеристики систем у публічному секторі:***

бюрократія та політичний вплив;  
стратегія реформ;  
жорсткий контроль за використанням ресурсів;  
необхідність балансування;  
транспарентність

***Особистісні та соціальні якості, які проявляються в системі***

ставлення та поведінкові характеристики;  
усвідомлення бар'єрів та шляхів їх подолання;  
організаційна культура та партисипативне лідерство;  
взаємодія зі стейкхолдерами;  
спроможність досягати KPIs



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

nesta

## Компетентнісна рамка публічної служби (Велика Британія)

- **визначення напрямку** («широке бачення», запровадження змін, прийняття ефективних рішень);
- **залучення людей** (лідерство і комунікації, співпраця і партнерство, створення можливостей для розвитку);
- **досягнення результатів** (досягнення комерційних результатів, забезпечення оптимального співвідношення ціни і якості, управління якістю послуг, своєчасність надання послуг та відповідальність за досягнення цілей).

## Компетентнісна рамка для вищого корпусу (США)

- 1) управління змінами** (креативність та інноваційність, обізнаність про зовнішнє середовище, гнучкість, стресостійкість, стратегічне мислення та бачення);
- 2) управління людьми** (управління конфліктами, ефективне використання різноманітності, формування команд, розвиток інших);
- 3) орієнтація на результат** (відповідальність, забезпечення якості послуг, рішучість, підприємливість, вміння вирішувати проблеми, технічна обізнаність);
- 4) ділова хватка** (управління фінансами, управління людським капіталом, управління технологіями);
- 5) формування коаліцій** (розвиток партнерства, політична кмітливість, впливовість /ведення переговорів).



## Фундаментальні компетентності вищого корпусу (США)

- 1) Interpersonal Skills** – ставиться до інших ввічливо, чуйно та з повагою. Реагує на потреби та почуття людей у різних ситуаціях.
- 2) Oral Communication** – робить чіткі та переконливі усні презентації. Ефективно слухає, за необхідності уточнює інформацію.
- 3) Integrity/Honesty** – поводить себе чесно, справедливо та етично. Проявляє послідовність у словах і діях. Моделює високі стандарти етики.
- 4) Written Communication** – пише чітко, лаконічно, структурно та переконливо для цільової аудиторії.
- 5) Continual Learning** – оцінює та визнає власні сильні та слабкі сторони, здійснює постійний саморозвиток.
- 6) Public Service Motivation** – усвідомлює та демонструє зобов'язання служити громадськості. Забезпечує відповідність дій суспільним потребам; узгоджує організаційні цілі та практику з громадськими інтересами.



## Розвиток та масштабування:

1. Підготовка та підвищення кваліфікації фахівців у закладах освіти;
2. Розвиток систем внутрішнього навчання в організаціях;
3. Розвиток дизайн-лабораторії «LIDER» (Laboratory of Intellectual Development for Empowering Regions);
4. Реалізація проєктів «Розвиток дизайн-лабораторій як інноваційних акселераторів відновлення економічної активності регіональних суб'єктів», «Developing of recommendations for emergency preparedness policy and risk reduction for humanitarian disasters» та ін.



**Інноваційні культура та поведінка, креативне мислення та лідерство є важливішими, ніж зрозуміла стратегія та бюджет.**

*(PricewaterhouseCoopers)*

***Mariana Orliv***

**[morliv@ukr.net](mailto:morliv@ukr.net)**