

*В середине апреля на конференции РИФ+КИБ 2016 проходила секция, посвящённая обсуждению вопросов создания профессиональных стандартов и сертификации юзабилити-специалистов. Мы пообщались с основателем [USABILITYLAB](#) и одним из ведущих юзабилити-специалистов России Дмитрием Сатиным. Дмитрий рассказал о том, как выстраивалась работа с кадрами в [USABILITYLAB](#), а также поведал о текущем состоянии рынка usability-услуг.*

**Дмитрий, рады Вас приветствовать! USABILITYLAB работает аж с 2006 года. Вы долго боролись с рынком, разогревали его, чтобы доказать ценность юзабилити-услуг. Можно ли на сегодняшний день сказать, что направление юзабилити-исследований полностью проникло в цикл разработки приложений и сервисов среди крупных игроков?**

Да, в этом году бренду USABILITYLAB исполняется 10 лет. За это время мир и Россия пережили несколько экономических кризисов, поэтому компанию можно по праву назвать ветераном сравнительно молодого рынка.

Ни о каком явлении, конечно, нельзя говорить «полностью». Утверждать, что все крупные стали клиентоориентированными опасно, потому что найдётся хотя бы один пример, опровергающий это утверждение.

То, что я делал на рынке всё это время нельзя назвать борьбой с рынком. Я его мотивировал и агитировал. Два года из десяти я это делал даже от лица государства, когда работал в Минкомсвязи России.

И достижения, я считаю, заметные. В крупных компаниях есть подразделения, отвечающие за развитие пользовательского опыта. В риторике чиновников и политиков появились слова «удобство использования», «пользовательский опыт», когда они говорят о сервисе «Госуслуги» и других государственных сайтах.

Но работы ещё много. Нужно внедрять профессиональные стандарты и готовить специалистов, которые будут им соответствовать.

**Кому-то до сих пор приходится объяснять, что это действительно важно?**

Нет, уже не приходится. Но не потому, что не осталось людей, непонимающих ценность пользовательского опыта. Просто понимающих клиентов стало так много, что тратить такое большое время на агитацию уже не приходится.

Остаются вопросы – как именно реализовывать принципы человеко-ориентированного проектирования, и какой результат получит клиент.

Этот результат, по моему мнению, выражается не в тех документах, прототипах и отчетах, которые получит клиент, а в том, что он сам поймет и решит потом делать.

Но клиенту сложно понять, что главным результатом работы станет он сам – те изменения, которые произойдут с его пониманием.

**На каком этапе развития находится направление в данный момент? Какие на Ваш взгляд в этом заслуги USABILITYLAB?**

Заслуги компании были отмечены «Премией Рунета» в 2012 году в номинации «Инновации и

технологии». Эксперты, определявшие победителей премии, присудили награду USABILITYLAB «за создание рынка юзабилити-услуг и исследовательской деятельности». Мы, конечно, не единственные, кто вносит вклад в этот процесс, но, судя по всему, мы самые заметные.

Эта награда – признание того, что юзабилити – важная и естественная часть развития культуры Рунета.

Уровень развития всего направления оценить сложно, так как нет шкалы для такого масштабного измерения. Но на мой скромный взгляд он довольно высок. Достаточно сказать, что по нашей теме проходит теперь столько митапов, конференций и встреч, что посетить их все я уже не могу. □

## **Как менялась клиентская аудитория лабы — в её основе всегда были финансовые организации или это последняя тенденция?**

Компания поднялась на заказах от мобильных операторов. Но через несколько лет они обзавелись внутренними компетенциями. У кого-то появилась своя лаборатория, у кого-то ответственные менеджеры, у кого-то отдел.

В первый кризис клиенты сильно измельчали, но их стало много.

А потом нас захлестнула волна банков, которые развивают удаленные каналы обслуживания.

В последние годы появилось и какое-то количество госзаказчиков или интеграторов, работающих над госзаказом.

## **Какие компании удивляли Вас особенно трепетным отношением к удобству использования приложений и сервисов? Бывает ли его много?**

Обычно это молодые компании, которые ещё не погрязли в бюрократии, не стали настолько большими, что внутренние процессы не отвлекают их от коммуникации с клиентом.

Но, к сожалению, в процессе развития они вырастают, яркий и свежий голос основателя уже почти не слышен в коммуникациях, за которые теперь отвечают люди, не получающие удовольствие от своей работы.

В один момент основатели с ужасом замечают, что компания утратила тот блеск и задор, который был вначале. И они нанимают внешних людей, маркетологов или SMM-щиков. И начинается рассинхронизация между тем, что говорит компания своим клиентам и тем, что она на самом деле делает.

## **Какие этапы развития прошла лаборатория и кадровый состав? Самые ключевые события?**

- Первый этап, самое начало – в отсутствии подготовленных людей на рынке, мы брали всех, кто разделял с нами ценности и демонстрировал высокую мотивацию осваивать незнакомую профессию. Учиться и прямо с колес выдавать результат.
- Второй этап, психологизация – в компании собралось помимо меня несколько психологов, и мы осознали, что хотим работать с людьми, у которых есть психологическая база. Наши молодые и рьяные психологи буквально пропылесосили психологические факультеты московских ВУЗов. Мы брали выпускников на стажировку. У каждой группы стажеров был свой лидер.

- Третий этап, не все многочисленные психологи, которых мы собрали под крышей компании, остались в ней. Кого-то переманили – мы всегда были кузницей кадров, кто-то ушёл сам, не выдерживая напряжённого ритма, в котором работают все консультанты. Поэтому сейчас коллектив гармоничный и взвешенный. В нём близкие к оптимальным пропорции специалистов разного уровня, опыта, и образования.

## **Сколько сейчас сотрудников в компании? Сильно ли изменилась структура отделов и их взаимодействие?**

Сейчас в компании 36 штатных сотрудников. Структура компании менялась. На втором этапе нашего развития, о котором я говорил выше, было два отдела: проектирования и исследований.

При том, что две эти специализации у нас сохранились, но от отделов мы перешли к студиям. Каждая студия имеет все необходимые компетенции, у неё есть свой лидер. Состав студии собирался так, чтобы студия могла самостоятельно справиться со сложным проектом, то есть с момента начала проекта она становилась проектной командой.

## **Уверен, вы и в плане экспертизы демонстрируете рост. Как происходит процесс модернизации ваших методологий? Можно ли сказать, что они очень серьёзно изменились за последние годы?**

Да, поскольку научной базе того, что мы делаем, всегда уделялось внимание, я пригласил к сотрудничеству Анатолия Костина, доктора психологических наук, под научным руководством которого, мы несколько раз обновляли методологию своей работы. Например, расширили набор метрик, по которым оценивается удобство использования и уточнили методы их измерения.

В 2009 году, когда мы исследовали работу бухгалтеров, я разработал методику адаптивного интервью, которая подходит для изучения любой профессиональной деятельности и позволяет визуализировать структуру задач, из которых состоит деятельность, и сразу выделить наиболее критичные и частотные задачи, успешное выполнение которых вносит наибольший вклад в общую эффективность деятельности.

Сейчас в разработке находится, предложенный Костиным социально-ориентированный подход к проектированию, который позволяет объяснить и предсказать «аномалии» поведения пользователя, которые не учитываются в классическом человеко-ориентированном подходе.

Это лишь некоторые примеры.

## **Какие усилия брошены на развитие кадров? Это чаще обучение новым технологиям или более глубокому пониманию специфики работы?**

Хотя технологии развиваются очень быстро, но проникают они в массы не так эффективно, как могли бы. Многие технологии остаются замеченными только гиками. Зато проблемы в применении технологий как были, так и остаются. Поэтому основной фокус не на погоне за приходящими технологиями, а на методах изучения пользователей и их поведения в самых разнообразных условиях проекта. Кризис есть кризис, часто нас ограничивают в ресурсах и сроках, и надо сильно постараться, чтобы не уронить качество в этих стесненных условиях бизнеса клиента.

## **На РИФ+КИБ 2016 прошла секция, посвящённая сертификации юзабилити-специалистов. Каковы итоги дискуссии? Ваши впечатления?**

Примечательно, что на секции выступали не только специалисты и профессионалы, но и крупные работодатели (Сбербанк, Ростелеком), представители которых объясняли, для решения каких внутренних задач и потребностей им нужны профессиональные стандарты.

И работодатели выглядели значительно позитивнее, чем многие представители профессии. Стихийно выросшие профессионалы, не прошедшие никакого профильного профессионального обучения, выражали много сомнений (зачастую довольно надуманных) в целесообразности стандартов. Мне кажется, они просто боялись оказаться несоответствующими стандартам из-за своей неуверенности в себе, поскольку они никогда раньше не доказывали свои навыки и знания в ситуации профоценки и аттестации, поскольку в их жизни этого по понятным причинам никогда не было.

## **Планируется ли разработка обучающих программ и на кого они будут нацелены?**

Да, мечтаю о том, чтобы вузы в России начали готовить специалистов нашей профессии. Пока это почти невозможно в силу отсутствия принятых образовательных стандартов в нашей области. Хотя в разных вузах есть одиночные преподаватели, ведущие спецкурсы по нашей теме.

Спецкурсы – это скорее дополнение к основной специализации, но не подготовка специалистов отдельной специализации.

Я собираюсь построить школу юзабилити на базе UsabilityLab, которая бы помогла насытить рынок специалистами, в которых рынок испытывает большую потребность. UsabilityLab, конечно, не вуз, но бренд компании настолько силён, что работодатели будут брать наших выпускников даже охотнее, чем из ВУЗов.

## **Нет ли у Вас опасений, что конкуренты быстро догонят UsabilityLab по уровню профессионализма?**

Это было бы прекрасно! Нет ничего более стимулирующего развитие, чем наличие сильного конкурента.

Пока же мы испытываем только давление на стоимость услуг, потому что на рынке появляются индивидуалы и небольшие команды, заявляющие, что то же самое они могут сделать за копейки. Конечно, они влияют на ожидания клиентов, однако на наши основные ключевые аккаунты давления пока нет, поскольку их задачи в одиночку не решить – нужны сильные и опытные команды.

## **Ещё про опасения. Уже сейчас нередко встречаются кейсы, когда для юзабилити исследований собирается полноценный отдел на клиентской стороне. Эта тенденция продолжится или она единична?**

Это естественный процесс, который говорит о нашем профессиональном успехе. Клиент, получив результат, начинает верить в правильность своего выбора, и начинает накапливать эту экспертизу внутри.

Рано или поздно он формирует подобные структуры у себя в компании. Нередко в этих структурах начинают работать и наши сотрудники. Мы так и не научились монетизировать это непреднамеренное кадровое обеспечение наших клиентов. Зато наши связи с клиентами укрепляются, потому что у многих из них работают наши люди.

### **С точки зрения оппонентов звучала мысль, что UX-спецам постоянно приходится адаптироваться к новым условиям, которые диктует рынок. Так ли сильны эти изменения?**

Я никогда не слышал такого мнения. По моему опыту могу сказать, что часто приходится адаптировать наши методики к стеснённым условиям клиентов, а не в связи с тем, что у клиента используются какие-то диковинные технологии.

Чаще возникают ситуации, когда техническая платформа, используемая у клиента, сама является источником проблем. И не может поддержать такое взаимодействие с пользователем, которое делало бы его деятельность эффективной. Таких примеров, к сожалению, очень много. Клиент хочет сделать хорошо, но не может, потому что по каким-либо причинам не может отказаться от используемой платформы.

Но так будет не всегда. Уже назревает понимание, что не UX должен приспосабливаться к техническим ограничениям, а системная архитектура должна строиться на пользовательских сценариях.

### **Существует ли теоретическая возможность автоматизации юзабилити-тестирования? Например, онлайн-тестирования или автоматическая интерпретация полученных данных по основным метрикам.**

Измерение простых метрик (например, время выполнения задания) уже давно автоматизированы. Вообще, снятие статистики никогда не представлялось большой проблемой.

Проблемой остаётся понимание этой статистики, поскольку мы имеем дело с самым сложным предметом изучения - с человеком.

Количественные методы, которые не так затратны и сложны, позволяют описать какое-либо явление, но не позволяют его объяснить. Для объяснения нужны качественные исследования - более глубокое погружение в конкретные случаи. А это автоматизировать сложно, если вообще возможно.

Поясню на простом примере. Взгляд пользователя был долгое время сосредоточен на каком-то объекте (это можно определить автоматически). Но как понять причину такого долгого контакта пользователя с объектом? Либо объект ему очень понравился, либо пользователю было сложно его понять. Это противоположные гипотезы. И здесь не обойтись без дополнительных вопросов к пользователю, а это автоматизировать сложно.

### **Что самое главное в тесте мобильных приложений? Каким принципам нужно следовать UX-дизайнерам, чтобы на выходе получить максимально удобное мобильное приложение?**

Мобильный опыт использования отличается двумя крайностями - человек может на бегу работать с приложением (буквально бежать, чтобы успеть на электричку, и на бегу ориентироваться в расписании на мобильном телефоне). Такие случаи протестировать в

лаборатории не представляется возможным, но можно использовать дневниковые исследования, чтобы пользователь ретроспективно рассказал о том, что с ним приключилось.

Другая крайность – когда человек успел туда, куда стремился, сел на скамейку и теперь он ждёт (своей очереди или когда поезд доедет до нужной станции). И здесь его взаимодействие с приложениями становится совершенно иным, более расслабленным и вдумчивым. Такие ситуации можно легко тестировать в лаборатории.

Но возвращаясь к первому примеру (с ситуациями, когда требуется моментальная и понятная коммуникация с приложением), я поражаюсь, насколько нелепые ошибки совершают разработчики мобильных приложений. Заказываю такси в известном приложении, и не могу прочитать номер машины, которую должен найти во дворе, потому что шрифт такой, что только с лупой его можно прочитать. Зато весь экран занят картой, приказывающей, где сейчас находится таксист – это интересно, но не жизненно необходимо. А вот не зная его номер, я вряд ли найду его на улице.

Таких примеров масса!