

Введение	1
Как проводить интервью:	1
Подготовка	1
Перед проведением встреч с сотрудниками для инвентаризации функций необходимо:	1
Встреча	2
После встречи	3

Введение

Перед вами стоит задача провести аудит отдела (департамента) или собрать данные для моделирования с последующим перепроектированием (созданием нового процессного решения) . Как в режиме разговора собрать данные? Как сделать это эффективно, без большого количества последующих встреч? Как получить данные в режиме диалога, когда их не хотят или не могут предоставить? Текст ниже - об этом.

Как проводить интервью:

Подготовка

Перед проведением встреч с сотрудниками для инвентаризации функций необходимо:

- Чётко проговорить цель деятельности с руководством.
- Согласовать со своим руководством метасообщение, которое вы будете вещать подразделению, с которым начали работать. (Цель вашей деятельности).
- Поговорить с руководителем руководителя разрабатываемой бизнес-единицы. (Если это возможно). Рассказать ему про цели своей работы. Пригласить на встречу и прямого руководителя бизнес-единицы. (Лучше провести одну встречу знакомство)
- Написать письмо с уведомлением, о том, что вы идёте к людям работать по своим обязанностям. К письму приложить список вопросов, который вас будет интересовать с предложением изучить эти вопросы, чтобы людям было понятно, а что вы вообще хотите от них.
- Изучить все доступные материалы по деятельности подразделения, в которое идёте (через портал; поверхностные опросы руководителей, коллег; локальные папки и т.п.)
- Если есть возможность - получить доступ к диаграммам ключевых архитектурных решений информационных систем подразделения и общие - по компании.
- Набросать абрис существующих информационных каналов подразделения
- Запросить существующие нормативные документы по подразделению (должностные инструкции, диаграммы, схемы, регламенты, чек-листы и т.п.). Это

можно сделать и у отдела кадров и от непосредственно руководителей подразделений. Очень сильно зависит от бизнес-контекста.

- Изучить интерфейсы основных рабочих систем подразделения (получить туда доступ).
- Изучить структуру компании (какие подразделения есть, какая география, линии подчинения)
- На базе собранных материалов смоделировать верхнеуровневый макет деятельности подразделения; диаграммы взаимодействия; диаграммы оркестровки; диаграммы диалогов. Что-то получится сделать, что-то нет.
- Составить список сотрудников подразделения (ФИО; Должности; сколько работает в компании). Чётко определить есть ли заместитель (ли) или нет.
- Подготовить информационную структуру по работе с конкретным подразделением (структура документов: папки с собранной информацией; папки моделей; папки сбора опросов сотрудников; папки интервью и т.п.).
- Подготовить отдельные табличные файлы-опросники со структурой в них.
- Запросить план-график встреч у руководителя бизнес-единицы.
- Подготовить к встрече ПК, диктофон (зарядку от него), три ручки, 2 листа формата А4. Если есть возможность - подготовить мультимониторную конфигурацию: один монитор показывает то, что вы пишете коллеге. Второй ваш - для записи в момент разговора.
- Подготовить помещение для разговора (проветриваемое, тёплое, светлое, вода, стаканы). Конфеты, если чувствуете, что у кого-то будет стресс от разговора.

Встреча

- С сотрудником надо проговорить цели интервью
- Проговорить основные определения-гlossарий для разговора (точки входа; точки выхода; продукты; клиенты внешние и внутренние; функция; нормативные документы; метрики; требования внешние и внутренние)
- Проговорить, что вас больше всего будет интересовать в моменте интервью
- Проговорить отправные точки для простоты определения функций должности сотрудника (программы, в которых работает; отделы с которыми работает; каналы связи по задачам; люди с которыми человек работает)
- Показать простую модель, чтобы он понял, как в итоге будет выглядеть результат беседы.
- Спросить про возможность записи диалога на диктофон
- Включить диктофон
- Начать слушать.
- Если сотруднику тяжело сформулировать мысли - помочь человеку сформулировать (напомнить про отправные точки выше), либо привести примеры функций, ранее опрашиваемых коллег.
- Вести диалог в рамках структуры функциональной таблицы. Если включен диктофон - собрать как можно больше экземпляров рабочих потоков. Если не включен диктофон - сосредоточиться и отражать главную схему движения задач, остальное - по ситуации.

- Проговорить просьбу связаться с вами, если сотрудник вспомнит что-то по ходу своей работы. Подсказать каналы связи с вами. Указать график вашей доступности. Предупредить о том, что даже через 3-4 месяца новая информация, если она вспомнится, всё равно будет нужна.
- Договориться о повторной встрече, если необходимо

Что на встрече НЕ следует делать (барьеры в коммуникации): выносить оценочные суждения; спорить; критиковать руководство, чтобы заслужить доверие интервьюируемого; давать указания; угрожать; указывать на целесообразность; давать советы; давать нравоучения; осуждать; фальшиво хвалить; «интерпретировать» или «диагностировать» слова коллеги; покровительственно успокаивать.

Что на встрече следует делать: внимательно слушать; контролировать свои эмоции; ясно излагать свои мысли; пробудить интерес к диалогу; привлечь внимание; создать благоприятную атмосферу; поговорить об ожиданиях интервьюируемого; подчеркнуть позитивный аспект взаимодействия; проинформировать чего стоит ждать от взаимодействия; одобрить усилия человека по совместному взаимодействию и кооперации

После встречи

- Формализовать текст: убрать ошибки от быстрой печати, лишние слова; рассортировать системы; выделить функции; сортировать метрики
- По полученным материалам готовить вопросы, если они остались.
- Если вопросы к сотруднику есть - задать их.
- Если вопросов к сотруднику больше нет - приступить к созданию моделей.
- После опроса всех сотрудников отдела - проверить созданные модели на предмет необходимых дополнений. К примеру, если 5 человек из отдела рассказали про сдачу отчётности в конце месяца, а 6-ой человек про это забыл - ему эту функцию также следует добавить, предварительно уточнив, сдаёт ли он её всё-таки или нет.