Доклад первого заместителя директора Объединенного государственного архива Челябинской области С.Р. Ардашовой

«Организация в государственном учреждении „Объединенный государственный архив Челябинской области" проектной деятельности в рамках концепции „бережливое управление"»

Участие Объединенного государственного архива Челябинской области в проектной деятельности в рамках программы «Бережливое производство» началось в 2021 году. Было принято решение начать эту деятельность с оптимизации оказания нашей востребованной государственной услуги – предоставление доступа к архивным документам в формате офф-лайн, то есть в читальном зале. Заказчиком этого проекта, а также всех остальных, является Государственный комитет по делам архивов Челябинской области.

На тот момент были созданы комфортные условия в наших читальных залах, были сделаны ремонты, имелась техника, однако процессы регистрации, выдачи дел, были достаточно сложными и длительными. С учетом нашей специфики – мы выдаем подлинники документов, которые имеются в единственном экземпляре – процедура занимала до трех рабочих дней.

1.Все процессы фиксировались на бумаге, велось очень много документации – журналы учета посещений, личные дела, требований на выдачу дел, журналы выдачи в каждом хранилище, журналы отказов и т.п. Причем ведение этих документов дублировалось, наши посетители заполняли анкеты в каждом читальном зале, велось три журнала посещений, книги на выдачу дел в каждом хранилище.

2. Длительный процесс выдачи электронных дел, их поиск и учет в ручном режиме. Поэтому даже при наличии электронных основная масса дел выдавалась на бумажном носителе.

3. Ручной подсчет выдачи дел, бумажные журналы.

Как итог – длительное ожидание оказания услуги для пользователей, излишняя забюрократизированность оказания услуги, отсутствие альтернативы, необходимого уровня доступности и комфортности.

Социальная значимость решения проблем:

- ежегодно читальные залы архива принимают более 4-х тысяч посетителей,
- выдается более 25 тысяч архивных дел.
- около 50 тысяч электронных дел,
- выдача дел специалистам архива 180-200 тысяч дел.

Мы понимали, что решение будет сложным и многоаспектным, именно поэтому его поиск и реализация велись в рамках проектной деятельности. Механизм, который был опробован, был использован во всех остальных проектах:

Определение генеральной проблемы, степени ее актуальности

Определение состава команды (корректировка)

Подробный анализ текущего состояния процесса выявление узловых проблемных точек, визуализация и подробное формулирование проблем (составление карты текущего состояния)

Поиск решений, визуализация целей (составление карты целевого состояния, плана мероприятий)

Реализация проекта (командная работа, применение методов agile, scram-разработки, обучение сотрудников)

Корректировка проекта (расширение, выделение отдельных проектов, доработка предыдущих)

Анализ эффективности (анкетирование целевых групп, производственный анализ, сбор предложений)

В рамках реализации первого проекта была создана автоматизированная система «Читальный зал», работу которой в режиме реального времени я продемонстрирую чуть позже. Также были сформированы основные принципы проектной деятельности в государственном архиве, которых мы придерживаемся:

- максимальная автоматизация и отказ от дублирующих форм работы (бумажной фиксации и т.п.);

- вовлечение в проект всех специалистов, участвующих в процессе;

- максимальная ориентация на клиентоориентированность (внешнюю и внутреннюю);

- реализация собственных идей собственными силами (Госкомитета по делам архивов и госархива);

- использование методов гибкого управления проектами - agile - методология:

Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.

Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.

Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.

Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

- системное решение проблем: развитие, расширение проектов, постоянная доработка;

- постоянная обратная связь.

В итоге на базе проекта «Оптимизация регистрации пользователей в целях оказания государственной слуги по обеспечению доступа к архивным документам» (создание АИС «Читальный зал») у нас реализован каскад проектов как в рамках внутренней проектной деятельности, так и в рамках следующих проектов «Бережливого производства»:

- Оптимизация процесса учета работ по реставрации архивных документов (модель «Реставрация»);

- Оптимизация процесса учета архивных документов, находящихся в неудовлетворительном физическом состоянии (модуль «НФС»);

- Оптимизация процесса учета электронного фонда пользования (внутренний проект, модуль «ЭФП»);

- Оптимизация формирования отчетов по оказанию государственной услуги (внутренний проект, модуль «Отчеты»);

- Оптимизация процесса учета и использования музейных предметов в целях выставочной деятельности (модуль «Музейные предметы», стадия реализации);

- Оптимизация работы читальных залов в части предоставления доступа к электронным видеодокументам (модуль «Видеодокументы», стадия реализации);

- Оптимизация процесса учета и контроля работы специалистов с организациями-источниками комплектования по вопросам архивного дела и делопроизводства (модуль «Организации», стадия реализации).

Все проекты имели высокую социальную направленность. Реализация всех проектов осуществлялась силами специалистов государственного архива и Госкомитета по делам архивов Челябинской области.

Сейчас я продемонстрирую вам результаты нашей работы в режиме реального времени в АИС «Читальный зал»:

- Регистрация в читальном зале теперь возможна он-лайн, можно заполнить анкету на сайте в удобное время, из любого места. Регистрация однократная, действительна для всех читальных залов архива. Запись на посещение возможна также с сайта на любой удобный день

- Заказать дела в читальный зал также можно удаленно. Все требования оформляются в электронном виде.

- В дальнейшем все данные хранятся в личном кабинете пользователя. При необходимости он может эти данные изменить, а при перерегистрации анкету не нужно заполнять повторно.

- Процесс выдачи дел в читальный зал виден пользователю по изменению статусов: Разрешение на выдачу дела означает, что в течение месяца пользователь может в любой день прийти в архив и просмотреть дело.

- Если происходит отказ в выдаче какого-либо дела, пользователь видит причину отказа – на реставрации, на сканировании. Сейчас, после реализации последних проектов, система автоматически определяет эти дела.

- Реализован проект «Электронный фонд пользования» для автоматизации выдачи архивных дел, которые отсканированы. Сейчас этот процесс полностью автоматизирован, определение дел происходит автоматически, без участия специалистов архива. Просмотреть дело можно в любом читальном зале, где это удобно.

- Всю информацию о посещениях, заказах дел видит сотрудник читального зала, поэтому отпала необходимость вести личные дела на бумаге, заполнять какие-либо журналы в читальном зале. Можно проследить, загруженность читальных залов, работу каждого исследователя

- Следующий наш проект был связан с разработкой модуля по полному учету выдачи архивных дел – не только посетителям читальных залов, но и всем сотрудникам архива.

Можно посчитать, сколько дел выдано за определенный период, в каждый читальный зал, сколько электронных, сколько выдано сотрудникам, посетителям и т.п. Таким образом, мы ушли от заполнения бумажных журналов по выдаче дел.

- Были созданы Личные кабинеты специалистов, в которых сейчас также видна история работы, все заказы, их сейчас три вида – на выдачу дел, на сканирование, на реставрацию.

- В 2023 году были реализованы два проекта, дополнившие систему «Читальный зал».

- Первый проект был связан с оптимизацией учета работ лаборатории обеспечения сохранности документов, которая занимается реставрацией архивных документов. Это сложный технологический процесс, длительный, который может включать в себя много видов работ – дезинфекцию, собственно реставрацию, ремонт, подшивку или переплет документов. Учет всего процесса был очень сложным, велось огромное количество журналов на всех этапах работ.

Сейчас данный учет автоматизирован. На экране вы видите карточку заказа, сформированного специалистом архива, и исполненного лабораторией. Мы видим, что выполнено несколько видов работ, указаны даты каждого этапа, исполнители. Кроме того, сформирована общая технологическая карта процесса, в которой указаны и повреждения, и материалы, и процедуры.

- Обеспечен полный учет работ лаборатории. Можно посмотреть за определенный период, какие работы выполнены, сколько дел ожидаем исполнения, типы работ, исполнители.

Такой же внутренний проект был связан с учетом работ по Сканированию

- Второй проект, реализованный в 2023 году, был связан с оптимизацией учета дел в неудовлетворительном состоянии. Во-первых, после отказа в выдаче такого дела в читальный зал, пользователь не владел информацией, когда дело будет восстановлено и выдача будет обеспечена. Сейчас вся информация после сканирования или реставрации автоматически появляется в личном кабинете пользователя и он может заказать нужное ему архивное дело.

Во-вторых, была оптимизирована работа комиссии, ведущей данную работу. Она избавилась от бумажных документов. Все этапы работы видны в системе, заключение комиссии формируется автоматически.

В текущем году реализуется три проекта, которые будут объединены с информационной системой, составят ее отдельные модули:

- оптимизация учета и выдачи музейных предметов. В государственном архиве хранятся интересные предметы, которые дополняют архивные фонды и активно используются в рамках выставочной деятельности. Генеральная проблема – отсутствие удобного учета, системы поиска, контроля за движением предметов. Сопутствующая проблема – сложный и долгий механизм передачи предметов;

- оптимизация выдачи видеодокументов в читальные залы архива. Государственный архив на постоянной основе осуществляет комплектование интересными видеодокументами. Генеральная проблема состоит в том, что отсутствует механизм выдачи этих видео в читальные залы архива. Сопутствующая проблема – сложный механизм передачи документов между подразделениями, обеспечение их удобного поиска и возможности использования.

- учет работ с организациями. Специалисты архива ведут постоянную работу по комплектованию с 220 ведущими организациями области. До сих пор вся эта работа фиксируется на бумаге. Генеральная проблема – отсутствие возможности получать актуальную сводную информацию.

Также реализуем внутренний проект по получению обратной связи как от специалистов архива, так и от внешних пользователей. Причем предложения принимаются как по доработке уже внедренных проектов, так и по реализации новых идей.

Все модули объединены с АИС «Читальный зал».

Общие результаты реализации проектов:

- повышение качества взаимодействия с нашими исследователями, получателями государственных услуг (доступность, удобство, информированность, скорость);

- оптимизация внутренних работ архива;

- вовлеченность сотрудников, постоянное обучение;

- обеспечение полного анализа работ.

Agile-манифест - 12 принципов гибкого управления проектами:

Приоритет команды проекта — удовлетворение потребностей заказчика с помощью своевременной и регулярной поставки качественного продукта.

Изменение требований к продукту приветствуется даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют обеспечить продукт конкурентными преимуществами.

Промежуточный рабочий продукт нужно показывать заказчику как можно чаще — с периодичностью от пары недель до пары месяцев.

Руководители и разработчики должны ежедневно работать вместе на протяжении всего проекта.

Над проектом должны работать мотивированные специалисты. Нужно создать для них необходимые условия и обеспечить им поддержку.

Личное общение — самый практичный и эффективный способ обмена информацией в команде.

Работающий продукт — основной показатель прогресса.

Процессы в Agile должны быть настроены так, чтобы проект развивался устойчиво. Заказчики, разработчики и пользователи должны быть готовы к тому, что изменения будут вноситься равномерно.

Постоянное внимание к техническому совершенству продукта и качеству проектирования повышает гибкость проекта.

Не стоит переусложнять проект — лишние процессы нужно свести к минимуму.

Лучшие продукты рождаются у команд, которые умеют организовать себя самостоятельно.

Команда должна постоянно искать способы работать эффективнее и корректировать свой стиль работы.