

**ПЕРЕБУДОВА РОБОЧИХ МЕТОДИК: ІНСТРУМЕНТАРІЙ, ЩО Є
НЕОБХІДНИМ ДЛЯ ВСІХ СУДІВ**

*Пітер Г. Соломон (молодший)
професор, Університет Торонто*

*Памела Райдер-Лехі
директор судової адміністративної
служби провінції Ньюфаундленд*

Пояснювальна записка про перебудову робочих методик

Дозвольте почати з опису перебудови робочих методик як засобу вдосконалення адміністративного управління роботою судів, підготовленого нами, канадським судовим адміністратором Памелою Райдер-Лехі (Pamela Ryder-Lahey) та канадським вченим Пітером Соломоном (Peter Solomon) спеціально для судів Росії та України. Автори опису роз'яснюють суть даного засобу та особливості його практичного застосування, а також ілюструють свої пояснення прикладом використання даного інструментарію в судах канадської провінції Ньюфаундленд.

У статті Марсі МакНейл (Marcy McNeill) наводиться інший приклад успішної перебудови робочих методик у судах. У середині 1990-х років кілька судів у штаті Колорадо, США, прийняли рішення про об'єднання адміністративних операцій в єдину систему з метою підвищення ефективності роботи та скорочення витрат. На виконання цього рішення була, зокрема, створена єдина система організації роботи персоналу в будівлі суду в адміністративному окрузі Ель Пасо (місто Колорадо Спрінгс), на основі якої були об'єднані функції судового адміністрування суду 4-го судового округу (аналогом якого в Україні є районний суд) і суду адміністративного округу Ель Пасо (під юрисдикцію якого підпадають порушення правил дорожнього руху, адміністративні правопорушення та цивільні спори на незначні суми коштів). Обидва суди розміщуються в одному будинку. Об'єднання адміністрування цих двох відносно великих судів у єдину систему надало можливість проаналізувати організацію виконання ними своїх завдань, у тому числі розподіл праці. Як стверджує Марсі МакНейл, працівники обох судів скористалися цією можливістю та вказали у своїх звітах про результати аналізу

методів роботи на двоєдину ціль організаційних перетворень — підвищення продуктивності роботи і поліпшення якості обслуговування клієнтів. Станом на час написання статті, пані МакНейл обіймала посаду секретаря нового об'єднаного суду 4-го судового округу, тобто керувала справами суду або, іншими словами, виконувала обов'язки, які в українській судовій системі покладаються на керівника апарату суду.

Як зазначає Норм Меєр (Norm Mayer), аналіз та реорганізація методів роботи на державній службі є невід'ємною частиною роботи федеральних судів США. Він є прибічником японського підходу до запровадження інновацій "кайтцен", що означає "поступове і безперервне вдосконалення".

Нарешті, з метою сприяння практичному здійсненню перебудови робочих методик у судах України ми включили у цей документ кілька вправ та опис важливого практичного досвіду.

"Існують сотні робочих методик, що застосовуються у повсякденній роботі кожного суду. Вони стосуються таких операцій як формування, супровід та оновлення судових справ, складання графіку розгляду справ, проведення слухань у залі суду, реєстрація судових рішень, управління потоком справ, персоналом і фінансами, а також вирішення питань, пов'язаних з обладнанням і матеріально-технічним забезпеченням. Чимало робочих методик представляють собою завдання або дії, що повторюються, і в цьому криється потенціал їх удосконалення завдяки застосуванню провідних судових технологій. Вдосконалення робочої методики полягає у тонкому настроюванні її складових. Перебудова робочої методики передбачає комплексний перегляд існуючої функції або створення нової функції."¹

Перебудова робочої методики є підходом, спрямованим на оптимізацію порядку роботи суду чи іншої організації. Саме по собі запровадження в судах інформаційних технологій без проведення аналізу робочих методик чи судових процесів не призведе до поліпшення обслуговування клієнтів суду та інших заінтересованих осіб, так само як і комп'ютеризація, що здійснюється

¹Court Business Process Enhancement Guide, p.1

виключно для механізації численних "старомодних" робочих процесів, які досі існують у судах, не дозволить оптимізувати робочі методики судів.

«У майже всіх юрисдикціях від судів та інших урядових структур вимагають поліпшити обслуговування громадян і водночас скоротити (або хоча б не збільшувати) витрати на виконання щоденних операцій. Щоб задовольнити цю подвійну вимогу, суд мусить розглянути можливість перегляду порядку виконання своєї поточної роботи, іншими словами – вдосконалення методики своєї роботи без порушення встановлених в кожному окремому випадку процедурних вимог. Як орган, який забезпечує в суспільстві стабільність і цілісність, суд може виявити, що він використовує робочі методики, розроблені ще до появи сучасних інформаційних технологій. Ця обставина може унеможливити ефективно і дієво виконання судом своєї місії і досягнення поставлених стратегічних цілей. У такій ситуації суд ймовірно проаналізує можливість зміни застарілих робочих методик для запровадження нових технологій як засобу покращення послуг зі справляння правосуддя для клієнтів суду».²

У Канаді робочі методики, що використовуються у канцеляріях, залах судів, кабінетах керуючими справами та суддів, розроблялися для виконання конкретних завдань за часів, коли чисельність персоналу судів була значно меншою, ніж сьогодні, а кількість справ і клієнтів – відносно незначною. Робочі методики і процедури розроблялися і запроваджувалися у міру виникнення потреб і відтоді майже не оновлювалися для врахування еволюційних змін у середовищі роботи судів.

Суди зростали, обов'язки розподілялися між суддями та адміністративним персоналом, а методики і процедури роботи судів ставали все більш забюрократизованими. Посадові особи судів рідко робили спроби оцінити вплив змін або проаналізувати робочі методики, щоб знайти шляхи підвищення їх ефективності та дієвості. Поступове забезпечення високої якості обслуговування клієнтів судів втрачало пріоритетність. Робочі методики ставали все менш дієвими і більше трудомісткими. Цей розділ покликаний

² Court Business Process Enhancement Guide, p.6

допомогти читачеві зрозуміти, чому суди мають змінити організацію своєї роботи з клієнтами. Перед тим, як почати автоматизацію існуючих робочих методик, судовим посадовцям слід ретельно проаналізувати чинний порядок роботи суду, зібрати й впорядкувати всю необхідну інформацію.

Перебудова робочої методики: визначення. При перебудові робочих методик в суді ставиться під сумнів саме існування деяких процесів. Виходячи з мети поліпшення обслуговування клієнтів, аналізу піддається кожна управлінська судова процедура. Всі зайві операції (тобто такі, які не слугують цілям роботи суду) усуваються. При перебудові робочої методики припущення про слушність існуючого порядку роботи не робиться. Робота починається «з чистого аркушу», і першим ставиться запитання «Яким є найбільш дієвий шлях виконання поставленого завдання?»

Перебудова робочих методик дає можливість: а) переосмислити існуючий порядок роботи і вдосконалити його, ретельно проаналізувати всі етапи роботи суду – від приймання відвідувачів і складання робочого графіку до винесення судового рішення; б) проаналізувати всі аспекти роботи суду включаючи фінансування та інформаційні системи управління; в) підвищити дієвість використання ресурсів суду (інформаційних систем, матеріально-технічного забезпечення, кадрового потенціалу); г) створити організацію, яка "безперервно вдосконалюється" та орієнтується на задоволення інтересів клієнтів. Перебудова робочих методик полягає у перегляді основ організації роботи з метою усунення зайвих її складових і пошуку кращих шляхів її виконання.

Майкл Хаммер (Michael Hammer) визначив перебудову робочих методик як "фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування робочих процесів з метою суттєвого поліпшення продуктивності". У цьому визначенні слід виділити чотири ключових слова. *Суттєве* поліпшення означає, що робоча методика суду має поліпшитися не на 5-10 відсотків; це має бути рішучий прорив на шляху підвищення ефективності роботи, яке може оцінюватися за багатьма критеріями – скорочення витрат, прискорення роботи, підвищення точності тощо. Другим ключовим словом є *радикальне*. Радикальне означає, що перепроєктування стосується основ робочих методик. Перебудова покликана не

змінити існуючий порядок, а відкинути його і почати його побудову "з чистого аркушу" і заново сформувавши порядок, за яким здійснюватиметься робота.

Третє ключове слово у визначенні є *робочий процес*. Робочий процес є групою пов'язаних між собою задач, які разом створюють для клієнта певну цінність. Наприклад, робочим процесом є виконання замовлення, яке складається з таких завдань, як отримання замовлення, внесення його в комп'ютер, перевірка кредитоспроможності замовника, витребування товару зі складу, доставка в експедицію, упаковка, погрузка у вантажівку тощо. Концепція перебудови робочих методик свідчить, що саме подібна роздробленість знаходиться в основі зниження продуктивності та єдиний спосіб радикального рішення цієї проблеми полягає в комплексному аналізі всіх робочих процесів від початку до кінця.

Четверте ключове слово у визначенні – *перепроєктування*. Перебудова стосується того, як була спроектована організація роботи. Нерідко ми застосовуємо такі поняття як будова і проєктування лише по відношенню до товарів. У даному ж випадку ми виходимо із висновку про істотну важливість будови процесу, тобто того, як саме виконується робота. Працівники можуть бути здібними й кмітливими, добре навченими, вмотивованими і заохоченими до роботи. Але якщо покладена на них робота недостатньо спроектована, вона ніколи не буде виконана на належному рівні. Успішна робота організації в цілому спирається на добре спроектовані робочі методики.³

«Перебудова робочих методик не означає скорочення штатів з метою негайної економії коштів. Вона не має нічого спільного з подібним поверхневим «інстинктивним» підходом. Перебудова робочих методик також полягає не в реорганізації, яка часто є лише красивим словом, не більше як перестановкою прямокутників на організаційній схемі підприємства. При перебудові робочих методик в основному опираються на якість роботи, а не на структуру організації. Її не потрібно також підміняти автоматизацією. При всій важливості автоматизації в перебудові робочих методик, остання направлена на створення нових концепцій діяльності, а не нових механізмів для виконання

³ The Reengineering Revolution: A Handbook, p.5

старих завдань. Перебудова робочих методик висуває радикально новий принцип: структура діяльності повинна базуватися не на ієрархічних методах управління та спеціалізації праці, а на всій сукупності робочих процесів, що входять у вирішення завдання від початку до кінця, та на досягнення корисного результату для клієнта. ».⁴

Що таке робоча методика?

Розробники робочих методик прагнуть вийти за межі організації. За визначенням, робочі методики охоплюють кілька функцій організації й орієнтовані на досягнення конкретних результатів. Кожне завдання, що виконується в ході роботи суду, можна розглядати як робочу методику або її складову. З робочими методиками пов'язана якість роботи. Невід'ємними елементами робочої методики є ресурси, діяльність з перетворення та результати на виході. Ресурси включають кадри, матеріали, методи, та/або середовище.

Мета: створити досконалу виконавчу систему

Загальна мета перебудови робочих методик полягає у створенні досконалої виконавчої системи, тобто системи, що охоплює людей, методики та інструментарій (тобто інформаційні системи та засоби), і забезпечує реалізацію бачення, виконання місії судів і бездоганне обслуговування її клієнтів (суддів, адвокатів, сторін судових процесів, свідків та широкого загалу). Конкретні цілі створення такої системи включають скорочення кількості помилок, зменшення тривалості виконання окремих дій і завдань та усунення дій, виконання яких не призводить до створення цінності (включно з марнуванням ресурсів). Критеріями досконалості виконавчої системи є скорочення тривалості виконання завдань, поліпшення якості (зменшення кількості помилок) і збільшення цінності. Іншими словами, ознаками досконалої виконавчої системи є те, що вона передбачає виконання тільки таких дій, які створюють цінність, дозволяє виявляти помилки і виправляти їх швидко й дієво, задовольняє всі стандарти обслуговування клієнтів і відповідає всім правовим і діловим вимогам. Щоб побудувати досконалу виконавчу систему, необхідно

⁴ The Reengineering Revolution: A Handbook, p.10

перепроєктувати робочі методики і змінити організаційну поведінку. Перебудова робочих методик є початковим етапом вдосконалення організації роботи. Важливо усвідомити, що вона дає добрі результати лише у разі виконання певних фундаментальних умов, які перелічені нижче.

Ми маємо продовжувати виконувати ті ж самі функції, що й раніше (наприклад, складати графік судових слухань, вести облік даних і прийнятих судових рішень тощо). Ми не зобов'язані продовжувати виконувати свою роботу у такий же спосіб, як і раніше (тобто дотримуватися тієї ж послідовності окремих процедур, того ж розподілу канцелярської роботи і тієї ж структури роботи). Ми зобов'язані задовольняти вимоги закону (дотримуватися належної правової процедури) і наших клієнтів (суддів, адвокатів, сторін судових процесів, свідків, працівників суду і широкого загалу). Ми мусимо бути задоволеними статусом. Якість та ефективність роботи, ступінь задоволеності працівників та обслуговування клієнтів можуть бути поліпшені.

Коли починати перебудову робочих методик?

Як правило, перебудова означає здійснення хірургічного втручання в усю роботу з управління в суді або окремі її складові. Для цього не завжди існує можливість. Існують певні обставини, за яких здійснення перебудови є найбільш доцільною і, по суті, має вимагатися для суспільної вигоди. Найкраще починати перебудову робочих методик, коли організація "стоїть на роздоріжжі" або здійснює значні перетворення. Якщо суд перебирається до нового приміщення, то це саме той час, коли варто неупереджено проаналізувати організацію його роботи. Як казав Уїнстон Черчилль, "Спочатку ми проектуємо і будуємо для себе будинки, а потім будинки формують нас". Неefективні методики мають бути переглянуті до того, як вони "вріжуться в пам'ять стін будинку". Набагато дешевше на початку скористатись олівцем і папером, ніж потім вдаватися до перфоратора. Керівники суду мають наполягати на тому, щоб проектування робочих методик та організація роботи стали складовою частиною архітектурного планування будівлі будь-якого суду.

Час від часу законодавці чи суди приймають рішення про об'єднання окремих юрисдикцій в єдиний суд з метою підвищення рівня обслуговування або заощадження ресурсів. Але цієї мети не буде досягнуто, якщо в процесі об'єднання не будуть перебудовані робочі методики. Саме по собі об'єднання

двох та більше юрисдикцій не призводить до поліпшення обслуговування чи скорочення витрат. При цьому необхідно створити нову організацію з перебудованими робочими методиками.

Але найчастіше суди перебудовують свої робочі методики у зв'язку з впровадженням нової системи управління судовими справами. Інформаційні технології є іншим чинником, що надихає суди перебудовувати робочі методики. Як зазначав Майкл Хаммер у своїй першій статті на тему "Не автоматизуйте, а усувайте" (*застарілі робочі методики – прим. перекладача*), важливо, щоб, розробляючи нові інформаційні системи ми "не займалися мощенням звірячих стежок". В результаті автоматизації існуючих методик старі помилки лише повторюватимуться частіше. Необхідно якомога ретельніше проаналізувати існуючий порядок роботи, щоб усунути або поєднати методики там, де це необхідно, до того, як в автоматизацію будуть вкладені значні кошти.

При відсутності зовнішніх організаційних реформ перебудова робочих методик виправдана і навіть необхідна у випадках, коли суд страждає низькою продуктивністю. На це вказують, наприклад, непоодинокі скарги громадян, низькі темпи судочинства (відношення числа розглянутих справ до числа порушених справ), а також недостатнє фінансування для ефективного здійснення поточної діяльності.

Етапи перебудови

1. Виявлення робочих процесів у суді. "Завдання і робочий процес співвідносяться як частина і ціле. Завдання – це одиниця роботи, що зазвичай виконується однією особою. Натомість процес є групою пов'язаних між собою завдань, які після їх виконання створюють результат, який представляє цінність для клієнта".⁵

2. Документування процесу як цілого – від початку до кінця. Даний етап включає в себе аналіз усіх стадій роботи, виявлення можливостей обробки документів «пакетами» і паралельного рішення окремих завдань, яке інколи приводить до прискорення темпів роботи.

⁵ Beyond Reengineering

3. Аналіз випадків передачі роботи від одного працівника до іншого.

Такі випадки трапляються, коли один працівник завершує виконання покладеного на нього завдання і передає роботу іншому працівникові, який починає виконання наступного завдання, передбаченого робочою методикою. Таке виконання завдань називається послідовним (на противагу паралельному).

4. Аналіз "контрольних відміток". Контрольними відмітками називаються моменти, коли один працівник, зазвичай з вищим рівнем відповідальності, перевіряє роботу іншого працівника. Необхідно з'ясувати, чи збільшують цінність роботи для клієнта існуючі контрольні відмітки.

5. На яких етапах робочої методики трапляються більшість "винятків та особливих обставин"? "Винятками та особливими обставинами" ми називаємо випадки, коли завдання можуть бути виконані лише певними працівниками суду, які зазвичай працюють не в тому структурному підрозділі, в якому виконується лівова частка даної роботи, через що нерідко виникають затримки у виконанні роботи. Наприклад, у ході проведення оцінювання канадсько-російським проектом було помічено, що громадянам, щоб одержати фотокопії документів з архіву суду, необхідно подати відповідну заяву на ім'я голови суду, який міг або задовольнити або відхилити таку заяву. Голова суду визнав, що ніколи не відхилив заяви на фотокопіювання документів. Цей випадок є типовим прикладом винятку, який подовжує виконання роботи (у даному разі – виконання заяви на надання фотокопій документів).

6. Усунення випадків передачі роботи від одного працівника до іншого, там, де це доцільно. Випадки передачі роботи від одного працівника до іншого можуть бути усунуті за рахунок розширення посадових обов'язків, скорочення кількості контрольних відміток завдяки підвищенню рівня відповідальності працівників та усунення "відхилень та особливих випадків" за рахунок упорядкування робочих процесів.

7. Надання робочим процесам найбільш продуманої і природної структури.

Перебудовуючи робочі методики завжди слід додержуватись ряду важливих правил. Документація, яка складається в ході перебудови, не повинна

дублювати службову інструкцію. Вона не повторює написане в службовій інструкції, а описує, як насправді повинна виконуватися робота. Перебудова дає можливість запровадити як інновації, так і вдосконалення. Не існує неправильних шляхів пошуку найкращого порядку виконання завдань суду, які після їх поєднання формують робочі методики, покликані створити цінність для клієнта. Так створюються можливості для якомога більшої стандартизації роботи суду і визнання обґрунтованих відмінностей. Наприклад, одні працівники суду ознайомлюються з поштою рано вранці, інші – після обіду. Перебудова має розглядатись як початок, а не завершення безперервного циклу вдосконалення. Саме з цієї причини важливо задокументувати порядок виконання за можливості 100% дій і завдань та 100% відхилень від встановленого порядку. По мірі здійснення перебудови виявляйте випадки марнування часу й зусиль в організації. Вони можуть приймати різні форми. Марнування зусиль спричиняється багатократним виконанням однієї й тієї ж роботи через неналежне виконання роботи з першого разу. До марнування часу призводить очікування одержання інформації, ресурсів або ухвалення. Причина марнування ресурсів може полягати в неправильному їх розподілі.

Як тільки відповідальні посадові особи суду прийняли рішення про здійснення перебудови, починається документування кожного аспекту чинних робочих процесів (існуючого порядку виконання роботи). Після завершення документування, по відношенню до кожного завдання в рамках даної методики слід задати перелічені далі запитання. Якби ми не виконували це завдання дотепер, чи почали б ми виконувати його зараз? Хто сказав, що ми маємо виконувати його саме у такий спосіб? Чи можна поєднати, усунути чи обійти це завдання? Чи створює виконання цього завдання цінність з точки зору клієнта? Якщо дане завдання є контрольною відміткою (тобто воно полягає у перевірці роботи іншого виконавця), чи існує в цьому об'єктивна необхідність? Чи передбачає дане завдання передачу роботи від одного виконавця до іншого? Якщо так, то чи є в цьому об'єктивна необхідність? Хто сказав, що ми мусимо виконувати дану роботу саме у такий спосіб? На останнє запитання має бути чітка формальна відповідь, наприклад, такий спосіб виконання роботи

передбачено Процесуальним кодексом або внутрішніми правилами роботи суду.

Після того, як робочий процес визначено і задокументовано, починається оцінювання дій. Запитайте: "Чи потребують дані дії вдосконалення чи інновації?" Якщо ні, залишаємо їх без змін. Роботу завершено. Втім, пізніше цей висновок може бути переглянутий. Якщо необхідні втручання, слід визначити очікувані результати перетворень. Чи усуне перебудова марні витрати часу і зусиль? Чи покращить перебудова обслуговування клієнтів або чи спростить порядок виконання роботи? Після цього переходимо до аналізу, результати якого дадуть бажане вдосконалення. Існує два основні методи такого аналізу – аналіз часу циклу та створення мапи робочої методики. Тривалість циклу є часом, необхідним для повного виконання робочої методики. Мапа робочої методики наочно ілюструє окремі завдання та послідовність їх виконання; її можна вважати лінійною блок-схемою процесу виконання роботи.

Щоб з'ясувати, чи є сенс вдаватися до аналізу часу циклу, слід відповісти на кілька простих запитань. Чи є процес занадто тривалим у часі? Чи передбачає робоча методика виконання дій, які не створюють цінності? Чи існують вузькі місця? Чи може бути таке, що ніхто не знає, навіщо виконується певне завдання? Чи не забагато часу відділяє завершення певного завдання і початок виконання наступного? Якщо на будь-яке з цих запитань одержано стверджувальну відповідь, необхідно виконати аналіз часу циклу.

Для з'ясування того, чи може робоча методика бути вдосконалена шляхом складання мапи процесу, задайте такі запитання. Чи передбачає виконання встановленої робочої методики залучення працівників з різними функціональними обов'язками та, можливо, навіть з різних структурних підрозділів? Чи існують ознаки дублювання чи перетину роботи? Чи документуються дані більше одного разу? Наскільки регулярними є порушення встановлених термінів виконання? Наскільки великий обсяг помилок? Чи не забагато перевірок і контролю? Як і в попередньому випадку, наявність хоча б одної стверджувальної відповіді означає доцільність створення мапи процесу.

Після аналізу чинного порядку виконання робіт розробіть доцільний на Ваш погляд порядок, після чого порівняйте існуючу та запропоновану Вами робочі методики для з'ясування, де і як існуюча методика може бути вдосконалена для досягнення бажаних результатів. Складіть а) перелік всіх дій, які не створюють додану цінність і, з цієї причини були усунуті, б) перелік всіх дій, які були додані, в) перелік всіх дій, які були залишені. Складіть мапу нової робочої методики.

Поради щодо перебудови робочих методик

Перебудовуючи робочу методику, слід пам'ятати про кілька важливих моментів. Якщо з робочою методикою пов'язані дані, то чи можна уникнути повторного їх збирання і введення у комп'ютер?

Які дані ми можемо обробляти одночасно (тобто паралельно, а не послідовно)? Чи можуть виконавці окремих завдань виконувати й наступні завдання у ланцюгу (усунувши таким чином необхідність передачі роботи)? Чи можуть ті, хто надає (генерує) інформацію, також й обробляти її? Чи можуть виконавці роботи приймати рішення? Якою мірою виконавці можуть надавати самі собі адміністративну допомогу? Чи можна створити окремі посади, які були б "прив'язані до результатів або цілей роботи, а не до окремого завдання в рамках цієї роботи? Не забувайте, однак, що зміни мають спрямовуватися на створення доданої цінності. Не вносьте зміни заради здійснення перетворень. Не удавайтеся до масштабних змін, які дають вкрай незначні вигоди чи взагалі не мають реального впливу на обслуговування клієнтів та діяльність суду. Уникайте надмірного покладання на нові технології та інструментальні засоби.

Приклад перебудови робочої методики

У 1991 році провінційний суд Ньюфаундленд працював повністю в "ручному" режимі. Комп'ютери використовувалися лише як друкарські машинки. Для вивчення можливостей автоматизації роботи суду було створено координаційний комітет, до якого увійшли судді, адміністратори суду, адвокати й аналітики. На думку членів координаційного комітету, перш, ніж починати автоматизацію робочих методик суду, слід було проаналізувати їх, аби переконатись у їх ефективності та дієвості. Для цього було сформовано два

підкомітети – підкомітет з перебудови робочих методик і підкомітет з інформаційних технологій. Роботі підкомітету з інформаційних технологій передувало виконання великого обсягу роботи підкомітетом з перебудови робочих методик, який мав проаналізувати й оптимізувати робочі методики суду, а також забезпечити ефективність використання наявних ресурсів. Члени комітету добре усвідомлювали, що сама по собі автоматизація існуючих методик не усуне існуючі вади, а тільки прискорить виникнення помилок в системі. Так почалася перебудова робочих методик суду, що передбачала чітке визначення методик, їх документування і створення карти виконання робіт.

Спочатку підкомітет визначив і задокументував чинний порядок виконання робіт. Було створено карти всіх робочих методик суду. Потім підкомітет проаналізував варіанти вдосконалення існуючих методик для поліпшення обслуговування клієнтів (як внутрішніх, так і зовнішніх) та підвищення ефективності роботи суду в цілому. Вдосконалення робочих методик спрямовувалося на поліпшення таких аспектів роботи суду: доступ до правосуддя; оперативність та своєчасність виконання робіт; рівність, справедливість та чесність; незалежність і підзвітність; довіра до суду і впевненість з боку широкого загалу.

Після документування чинного порядку було підготовлено новий порядок роботи. Багато робочих методик було переглянуто й розроблено заново. На основі нового порядку роботи підкомітет з інформаційних технологій почав працювати над автоматизацією вдосконалених і перебудованих робочих методик суду. В результаті було сформовано те, що зрештою стало інформаційною системою провінційного суду, автоматизованою системою з такими компонентами (в порядку створення) – управління судовими справами, управління штрафами, супровід графіку судових засідань та управління архівом кримінальних справ.

Від часу запровадження навесні 1992 року система зростала експоненціально. Сьогодні поліція має можливість подавати до суду правові документи в електронній формі, які після перевірки виводяться службовцями суду на друк. Всі сторони у системі правосуддя, у тому числі прокуратура, органи судового нагляду, управління виконання покарань, агенції з надання допомоги жертвам злочинів, мають доступ до

автоматизованої системи провінційного суду. Розробляючи свою автоматизовану систему, суд не планував створювати провінційну інтегровану систему інформаційної підтримки правосуддя. Різні сторони у системі правосуддя створювали свої власні системи, але застосування спільних технологічних платформ уможливило їх спільне використання. Такого результату, однак, було б неможливо досягнути, якби всі зацікавлені сторони спершу не вдосконалили і перебудували свої робочі методики. При цьому суд та інші сторони, що залучалися до перебудови робочих методик суду, визначили спільні компоненти, які на їхню думку є критично важливими та істотними для системи кримінального судочинства. Наприклад, всі учасники системи кримінального судочинства мають користуватися єдиною базою даних правопорушень та однаковими методами ідентифікації звинувачуваних. Ці та всі інші пов'язані з ними питання виникли у зв'язку з перебудовою і мали бути вирішені до початку автоматизації. Таким чином, розробляючи інформаційні системи управління, фахівці з автоматизації мають керуватися думкою профільних спеціалістів судів.

"Спроможність перебудовувати робочі методики має стати для організацій обов'язковою, оскільки вона визначає її сильні сторони. Перебудова дає нам можливість сформувати робочі методики заново і втілити наше бачення від початку до кінця, а не скоригувати те, що ми успадкували від своїх попередників. Ми одержуємо унікальну можливість зробити власний внесок у створення нового і більш досконалого світу, сформувати майбутнє на десятки років або навіть на сторіччя. Майбутні покоління пам'ятатимуть нашу епоху не завдяки технологічним досягненням чи політичним подіям, якими ми так переймаємося сьогодні.

Можливо хтось із прийдешніх істориків укаже на певну дату кінця XX сторіччя і скаже, що наша нинішня робота заклала фундамент майбутнього. Відтак наш час увійде в історію як епоха революції, яка полягає в корінній перебудові робочих процесів."⁶

⁶ The Reengineering Revolution: A Handbook, p. 322