
EFFICIENT MANAGEMENT AS OPTIMIZATION OF THE ORGANIZATION

Venelin Terziev

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria
Angel Kanchev University of Rousse, Rousse, Bulgaria;
Higher School of Telecommunications and Posts, Sofia, Bulgaria terziev@skmat.com

Anna Dzhumalieva

Commission for Protection against Discrimination of the Republic of Bulgaria, Sofia

Radoslav Parvanov

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria

Abstract: The current scientific research is studies an administrative structure in order to optimize the activities and the overall management. It aims at establishing duplicate functions in the organization under study. The main tasks in the analysis are related to the display of the basic findings and conclusions for the strongest sides and the fields for improvement regarding the relevance, the effectiveness and the efficiency on administration of the Commission on Protection against Discrimination. The following areas are thoroughly and critically analyzed: relevance of the functions and efficiency of the activity. As a result of the study a Strategy for Organizational Development and a Training Plan have been drafted.

Keywords: organizational development; professional training; management.

ЕФЕКТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ КАТО ЕЛЕМЕНТ НА ОПТИМИЗАЦИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Венелин Терзиев

Национален военен университет „Васил Левски“, Велико Търново, България
Русенски университет „Ангел Кънчев“, Русе, България;
Висше училище по телекомуникации и пощи, София, България terziev@skmat.com

Ана Джумалиева

Комисия за защита от дискриминация на Република България, София

Радослав Първанов

Национален военен университет „Васил Левски“, Велико Търново, България

Резюме: Настоящата научна разработка изследваедна административна структура с цел оптимизация на дейностите и като цяло управлението. Тя цели установяване на дублиращи функции в изследваната организация. Основните задачи в анализа са свързани с извеждане на основните констатации и изводи за силните страни и областите за подобрене по отношение на релевантността, ефективността и ефикасността на администрацията на Комисията за защита от дискриминация. Анализиран са обстойно и критично следните области: релевантност на функциите и ефективност на дейността. В резултат на изследването е изготвена Стратегия за организационно развитие и план за обучение.

Ключови думи: организационно развитие; професионално обучение; управление.

Настоящият доклад представя резултатите от проведения функционален анализ на текущото състояние в Комисия за защита от дискриминация (КЗД) на Република България

Целта на функционалния анализ е въз основа на изследване и оценка на релевантността на функциите, ефективността и ефикасността на Комисията да се изведат основните констатации за силните страни и областите за подобрене.

Задачите, които са формулирани са свързани с постигане на основната цел на анализа, включват анализ на следните области:

- релевантност на функциите в КЗД;
- ефективност на дейността на КЗД;
- ефикасност на дейността на КЗД.

Настоящият функционален анализ обхваща КЗД, без да се анализират функциите на други органи на власт с правомощия в областта на защитата от дискриминация и осигуряване на равенство.

В процеса на изготвяне на анализа са отчетени следните ограничения:

Анализ на ефективността

- Отчита се като ограничение на анализа факта, че КЗД няма дефинирана визия за развитие и липсват документи, определящи стратегическите и годишните цели на институцията и на съответните структурни звена.

- Във връзка с горното, КЗД не разполага с дефинирани индикатори за измерване на изпълнението на стратегически, годишни и оперативни цели.

- В рамките на администрацията не са въведени процедури за стратегическо и годишно планиране, проследяване на изпълнението, изготвяне на годишния отчет за дейността.

Анализ на ефикасността

- Комисията няма внедрена информационна система за отчитане на резултатите от дейността по начин, който да позволява системно и надеждно агрегиране на информация по зададени показатели. Относно постигнатите резултати от дейността е използвана основно информация от Годишните отчети на Комисията.

- При анализа е използвана предоставената информация за разходите за възнаграждения на персонала на ниво организация, както и за работна заплата на регионалните представители.

- КЗД не прилага програмно бюджетирание, а разработва само бюджет по икономически елементи. Поради това, финансово-счетоводна информация, не е възможно остойностяване на вложени ресурси за постигане на основни резултати от дейността на администрацията по звена/функции, на база на което да бъде калкулирана съответната степен на ефикасност. Използвания подход е да изчисли ефикасността на ниво организация като използва получената информация за разходите за възнаграждение на персонала и ефективното работно време.

- Към периода на провеждане на настоящия анализ, в рамките на администрацията протича одит от страна на Сметна палата, поради което докладът за извършен одит и заверка на ГФО на КЗД за 2014 г. все още не е заверен и публикуван. При анализа на изпълнение на бюджета за 2014 г. е използван предоставения от КЗД работен вариант на незаверения финансов отчет.

- Не е отчетена информация за броя отработени дни от всеки един от регионалните представители по години, тъй като използваният от КЗД програмен продукт не позволява генерирането на подобна справка.

Функционалният анализ е проведен през 2015 г.

Прилага се Единна методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация, одобрена от Министерския съвет и публикувана на Портала за обществени консултации на Министерския съвет. В допълнение се приложи LEAN методологията.

Методите, които са използвани за извършване на анализа на текущото състояние, включват:

- събиране, проучване и анализ на нормативни актове, стратегически и вътрешни документи, с цел установяване на правомощията на органа на власт, функциите на администрацията, поставените цели, постигнатите резултати и ресурси, които са използвани.

- анкетни проучвания чрез предварително разработени въпросници за ръководители и служители. Въпросниците бяха представени на служители и ръководители от администрацията чрез специално използван интернет-базиран програмен продукт. В резултат, бяха получени 44 отговора, представляващи 58 % от числеността на цялата администрация;

- провеждане на интервюта с ръководители и служители от КЗД в периода 29 - 30 април 2015 г. Интервютата бяха структурирани с фокус събиране на допълнителна информация по въпроси, свързани с дейността на съответните звена – релевантност;

- на функциите, полагането на цели, отчитането изпълнението на дейността, ресурсна обезпеченост и др.;

- провеждане на среща с работната група от експерти, определена от КЗД, на 15 май 2015 г.;

- наблюдения и експертна оценка на резултатите от документалния анализ, анкетните проучвания, интервютата и фокус групите от експертен екип.

Анализ на релевантността

Цели на анализа на релевантността

Целите на анализа на релевантността, съгласно Единната методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация, включват:

идентифициране на областите на политиката, за които отговаря органът на власт;

идентифициране, групиране и анализ на правомощията на органа на власт;
идентифициране и групиране на функциите на структурните звена в администрацията;
анализ на релевантността на функциите на дирекциите и отделите спрямо областите на политиката, за които отговаря органът на власт и неговите правомощия, установяване на нетипични функции, които могат да бъдат изведени от администрацията;

- анализ на вертикалното и хоризонталното разположение на функциите на вътрешните звена с оглед спазване изискванията на нормативните актове, наличието на изцяло или частично дублиращи се функции, наличие на вътрешни звена, които могат да бъдат закрити или реструктурирани.

Анализ на текущото състояние

Идентифициране на областите на политика, за които отговаря органът на власт

Въз основа на нормативната уредба, предвиждаща правомощия на КЗД като независим орган на държавна власт, могат да се обособят следните две основни области на политика:

- Област на политика 1: Защита от дискриминация и осигуряване на равенство;
- Област на политика 2: Превенция на дискриминация;

Посочените области на политика обхващат всички специални правомощия на КЗД, съгласно нормативната уредба, които се осъществяват чрез три типа функции:

- Превантивна функция;
- Защитна функция;
- Контролна функция.

Идентифициране на правомощията на органа на власт, определени в законодателството

Определянето на правомощия на органа на власт е ключовият начален момент в процеса на организационното, функционално и длъжностно структуриране на конкретната администрация, тъй като основната цел на това структуриране е да подпомага реализирането именно на тези правомощия.

Всеки орган на власт има две основни категории правомощия:

- Правомощия на ръководителя на административната структура (общи правомощия);
- Правомощия, които са свързани със специалната компетентност на органа на власт (специални правомощия).

В тази връзка, в настоящия доклад са изследвани следните правомощия на КЗД, произтичащи от Закона за защита от дискриминация (ЗЗДискр.) и Правилника за устройството и дейността на КЗД (ПУДКЗД):

- правомощия на председателя на КЗД, произтичащи от позицията му на ръководител на административната структура;
- правомощия на комисията и нейните членове, свързани със специалната й компетентност като независим държавен орган с юрисдикционни правомощия.

Комисията за защита от дискриминация е юридическо лице на бюджетна издръжка - първостепенен разпоредител с бюджет. Комисията е със седалище София и има свои регионални представители, като условията и редът за определянето на териториалната структура на администрацията на органа на власт се уреждат с ПУДКЗД.

Въз основа на законодателството за управлението на административните структури и персонала могат да се обособят следните основни области на компетентност на председателя на КЗД като ръководител на административната структура:

- Управление на човешките ресурси;
- Управление на финансовите ресурси;
- Управление на собствеността;
- Управление при отбранително-мобилизационна подготовка;
- Сигурност на информацията;
- Административно обслужване;
- Информационни системи, деловодство;
- Законосъобразност на дейността;
- Публичност на дейността и протокол.

По отношение на специалните правомощия, КЗД е независим, специализиран държавен орган за предотвратяване на дискриминация, защита от дискриминация и осигуряване на равенство на възможностите. Комисията осъществява контрол по прилагането и спазването на ЗЗДискр. или други закони, уреждащи равенство в третирането.

Съгласно чл. 47 т. 1-12 от ЗЗДискр., Комисията осъществява своята дейност, като:

- установява нарушения на ЗЗДискр. или други закони, уреждащи равенство в третирането, извършителя на нарушението и засегнатото лице;
- постановява предотвратяване и преустановяване на нарушението и възстановяване на първоначалното положение;
- налага предвидените санкции и прилага мерки за административна принуда;
- дава задължителни предписания с оглед спазването на ЗЗДискр. или други закони, уреждащи равенство в третирането;
- обжалва административните актове, постановени в нарушение на ЗЗДискр. или други закони, уреждащи равенство в третирането;
- завежда искове пред съда и встъпва като заинтересувана страна по дела, заведени по ЗЗДискр. или други закони, уреждащи равенство в третирането;
- прави предложения и препоръки до държавните и общинските органи за преустановяване на дискриминационни практики и за отмяна на техни актове, издадени в нарушение на ЗЗДискр. или други закони, уреждащи равенство в третирането;
- поддържа публичен регистър за издадените от нея влезли в сила решения и задължителни предписания;
- дава становища по проекти на нормативни актове за съответствието им със законодателството за предотвратяване на дискриминацията, както и препоръки за приемане, отменяне, изменение и допълнение на нормативни актове;
- предоставя независима помощ на жертвите на дискриминация при подаването на жалби за дискриминация;
- провежда независими проучвания относно дискриминацията;
- публикува независими доклади и прави препоръки по всички въпроси, свързани с дискриминацията;
- информира обществеността чрез средствата за масово осведомяване за действащите разпоредби в областта на защитата от дискриминация;

Също така, съгласно чл.40, ал 5 от ЗЗДискр, КЗД предоставя на Народното събрание и на Президента на Република България ежегодно до 31 март отчет за дейността си, който включва и информация за дейността на всеки от постоянните ѝ специализирани състави.

ПУДКЗД допълва и прецизира специфичните компетентности на колективния орган, определени от ЗЗДискр. Наред с представените по-горе правомощия, Комисията:

- взаимодейства с други държавни органи и институции, органите на местното самоуправление, както и с неправителствени организации чрез становища или участие в разработването на проекти за нормативни актове, обмен на информация и други форми на сътрудничество;
- наблюдава и контролира спазването на ЗЗДискр. и съответствието на новоприетото законодателство в страната и на подзаконовата нормативна уредба с неговите антидискриминационни разпоредби;
- осъществява наблюдение и предприема мерки за съответствие на българското антидискриминационно законодателство с правото на ЕС и международноправните актове;
- осъществява и координира международното сътрудничество в областта на антидискриминационната политика на Република България с международни органи и организации, както и със сходни чуждестранни институции;
- дава становища по проекти на нормативни актове, засягащи равното третиране;
- приема правила за производство пред нея;
- приема вътрешни правила, инструкции и методически указания, свързани с оперативната и контролна дейност на комисията;
- приема организационната структура, щата и вътрешните правила за работната заплата;
- приема проект за бюджет за всяка следваща година;
- приема годишния отчет за дейността на комисията.

Групиране на правомощията на органа на власт, определени в законодателството и функциите на КЗД

В съответствие с Единната методология за провеждане на функционален анализ, в рамките на настоящия анализ правомощията на органа на власт - КЗД, идентифицирани в законовите и подзаконови нормативни актове, са групирани спрямо дефинираните две области на политика.

Като цяло, изрична регламентация на права, задължения и отговорности на КЗД се идентифицира в 1 закон, 5 подзаконов нормативни акта и 1 ненормативен акт на МС.

Област на политика 2 „Превенция на дискриминация“ е с най-многобройна уредба - специални правомощия на КЗД се определят в 1 закон, 5 подзаконов нормативни акта и един ненормативен акт на МС, докато в рамките на Област на политика 1 „Защита от дискриминация и осигуряване на равенство“ е налице регламентация в 1 закон и 1 подзаконов нормативен акт. Тук обаче следва да се вземе предвид фактът, че в рамките на Област на политика 1, ЗЗДискр. вмениява компетентност на КЗД да осъществява контрол по прилагането на други закони, уреждащи равенство в третирането (чл. 40, ал. 2 от ЗЗДискр.), без да е налице изрично изброяване, което води до неяснота по отношение пълния обхват на правомощията в рамките на посочената компетентност. Препоръчително е извършването на подробен преглед на националното законодателство с оглед идентифициране на актове и норми, отнасящи се до равното третиране, който да послужи като основа за допълване и прецизиране на функциите на КЗД в правилника за устройството и дейността.

Посочените по-горе цифри за броя на нормативните актове се отнасят само до основните нормативни актове, в които са очертани специални правомощия на органа на власт.

Други актове, където правомощията на колективния орган или на председателя на комисията се срещат доразвити във връзка с техническото им изпълнение, не са предмет на настоящия анализ (например, вътрешните правила за производство пред КЗД).

Фигура 1. Брой актове по области на специални правомощия на КЗД (области на политика)

Брой нормативни актове по области на политика

Првенция на дискриминация

0 1 2 3 4 5 6 7 8

■ Закони ■ Подзаконови НА ■ Ненормативни актове на МС

Източник: КППМГ България

I. Защита от дискриминация и осигуряване на равенство

Във връзка с тези обстоятелства, анализът има за цел да изясни доколко администрацията, подпомагаща осъществяването на всички правомощия на органа на власт, е организационно структурирана по начин, който адекватно отразява „отрасловия профил“ на колективния орган - КЗД.

Класификация на правомощията/функциите на органа на власт по области на политика

В съответствие с Единната методология за провеждане на функционален анализ и с цел евентуално констатиране на правомощия, нетипични за КЗД като независим специализиран държавен орган, е използвана Класификацията на правителствените функции, дадена от Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) в следните категории:

- Функции по секторна политика - стратегическо планиране, изготвяне на проекти на нормативни актове, изработване на минимални стандарти, норми за анализ и оценка на секторна политика, прогнозиране.
- Функции по предоставяне на услуги - предоставяне на услуги на вътрешни (други държавни органи) или външни (бизнес, граждани, медии, синдикати) клиенти;
- Функции по регулиране - В рамките на класификацията, функциите по регулиране включват функции за проверка и контрол на съответствието със законови разпоредби. Подобни функции са присъщи на централни органи на изпълнителната власт, както и специализирани комисии. Функциите по регулиране могат да включват и издаване на лицензии, сертификати, издаване на разрешения, акредитиране, инспекции, финансов одит.
- Функции по координация, надзор и контрол - координация на връзките между различни органи, наблюдение на дейността на подотчетни (подчинени) структури, подпомагане на тези структури за постигане на техните цели;
- Поддържащи функции - счетоводство, деловодство, управление на човешките ресурси, информационни системи, връзки с обществеността, организационна инфраструктура, обучение на персонала, анализ на ефикасността и одит на управлението, секретарски услуги.

Общото разпределение на специалните правомощия по видове на функциите на КЗД е представено на Фигура 2.

Най-голям е дялът на функциите по секторна политика (12 функции, 44%), които обаче са концентрирани предимно в Област на политика 2: Превенция на дискриминацията (общо 11 от 12 функции по секторна политика). Тук следва да се отбележи, че функциите, които са определени като секторна политика, са

категоризирани в известна степен условно. Принципно, за да се определи дали един орган на власт провежда цялостно и пълноценно дадена секторна политика, е необходимо той да бъде включен нормативно във всичките етапи от реализиране на конкретната политика: идентифицирането на проблемите (обществените отношения за регулиране от държавата); формиране на политика; разработване на инструментариум; взимане на решения; изпълнение; анализ и оценка с оглед вземане на решение за продължаване, коригиране или преустановяване на политиката. В този смисъл, КЗД няма пълния набор от правомощия за самостоятелно осъществяване на секторната политика в областта на превенцията и защитата от дискриминация.

Фигура 2. Общо разпределение на специалните правомощия на КЗД по класификацията на ОИСП



Функциите, които могат да се причислят към категорията „секторна политика“ са следните: функциите на консултативен орган по отношение политиката на страната по превенция; преглед на законодателството за съответствие с антидискриминационните норми; предоставяне на компетентни становища и участие в работни групи по разработването на проекти на нормативни актове; участие в състава на консултативни съвети по социално включване, етнически въпроси, национален координационен механизъм за правата на човека, комитети за наблюдение на програмите, съфинансирани от Европейските структурни и инвестиционни фондове и други, включително изготвяне на специализирани анализи и доклади по въпроси, свързани с превенцията и защитата от дискриминация.

Втората по големина група специални правомощия са функциите по регулиране (6 функции, 22%) което е следствие от специфичната компетентност на КЗД, свързана с осъществяването на контрол по спазването на разпоредбите на ЗЗДискр., включително установяване и санкциониране на нарушения, контрол по изпълнение на решенията, споразуменията в помирителното производство и принудителните административни мерки.

Практически, функциите по регулиране (проверка и контрол на съответствието със законови разпоредби) в най-голяма степен отразяват спецификите на КЗД като специализиран независим държавен орган с правораздавателни правомощия в областта на защитата от дискриминация. Следва да се има предвид, че процентното съотношение, което поставя функциите по регулиране на второ място, не отразява задължително действителната функционална натовареност на КЗД. Техният брой, сравнен с броя на функциите за секторна политика, е по-малък на база на обикновената калкулация, доколкото функциите по регулиране са представени в нормативните актове на високо ниво. Конкретните дейности, които извършва комисията в производството за защита от дискриминация (например, действия по проверка за допустимост, редовност и годност на жалбите и сигналите, действия в процедурата по проучването, в заседателната фаза и други действия, които протичат на база процесуални правила, определени в закона), не са включени в общото изчисление на функциите по регулиране, тъй като по същество не могат да се дефинират като функции, а като работни процеси.

Следващата група специални правомощия са функциите по координация, контрол и надзор (4 функции, 15%), разпределени по равно между двете идентифицирани области на политика. Тази група включва

специфични функции, свързани с осъществяване на контрол от страна на КЗД върху дейността на други държавни органи и общини, осъществяване на сътрудничество с други органи, както и координиращата роля на КЗД по отношение осъществяване на международното сътрудничество в областта на антидискриминационната политика на страната.

Поддържащите функции, които попадат в групата на специалните правомощия (извън типичните функции на общата администрация, като счетоводство, деловодство, информационни системи и т.н.) са 4 функции, 15 %. Тук попадат функциите по поддържане на публичния регистър на издадените и влезли в сила решения и задължителни предписания на комисията, информирането на обществеността чрез средствата за масово осведомяване за действащите разпоредби в областта на защитата

от дискриминация, както и функциите по изготвянето на правила за производство пред КЗД, и други вътрешни правила, инструкции и методически указания, свързани с оперативната и контролната дейност на КЗД.

Най-малобройни са функциите по предоставяне на услуги (1 функция, 4 %), което е свързано с предоставянето на независима правна помощ на жертвите от дискриминация по отношение подаването на жалби пред комисията.

От разгледаните видове функции половината се възлагат чрез подзаконовни нормативни актове (основно ПУДКЗД). Това се дължи на възприетият в ЗЗДискр. подход да препраща към ПУДКЗД за допълнителни функции и правомощия на КЗД.

Разпределението на типовете функции по области на политика, показва, че най-разнообразни са функциите в рамките на Област на политика 1: Защита от дискриминация и осигуряване на равенство. В тази област на политика КЗД има функции по секторна политика, функция по предоставяне на услуги, по регулиране, по координация, контрол и надзор и поддържащи функции. Най-голям е дялът на функциите по регулиране, които са концентрирани само в тази област.

Област на политика 2: Превенция на дискриминацията съдържа основно функции по секторна политика, допълнени от 2 функции по координация, контрол и надзор и 1 поддържаща функция в рамките на специалните правомощия на органа на власт.

Основният дял на поддържащи функции е концентриран в Област на политика 1: Защита от дискриминация и осигуряване на равенство. Следва да се отбележи като добра практика, че общият брой на поддържащите функции (извън типичните за общата администрация) не е голям, като по този начин се запазва фокусът на дейността на КЗД върху основния набор от специфични правомощия, които са й вменени.

Направената категоризация на области на политика и типологизацията по функции може да се използва като база при евентуални промени в организационното структуриране на администрацията на КЗД.

Други органи на власт, които имат отношение към същите/свързани области на политика

По-долу са очертани органите на власт и други организации, които имат съществена роля при осъществяване на двете основни области на политика, характерни за КЗД.

- Омбудсман на Република България - омбудсманът е орган, който се застъпва, когато с действие или бездействие се засягат или нарушават правата и свободите на гражданите от държавните и общинските органи и техните администрации, както и от лицата, на които е възложено да предоставят обществени услуги. В своята дейност, омбудсманът приема и разглежда жалби и сигнали за нарушения на права и свободи от държавните и общински органи и техните администрации, отправя предложения и препоръки за възстановяване на нарушени права и свободи пред съответните органи, осъществява посредничество между административни органи и засегнати лица, както и препоръчва отстраняване на причините и условията, които създават предпоставки за нарушения на правата и свободите;

- Министерство на труда и социалната политика - във връзка с провеждането на националната политика по равенство между мъжете и жените, както и осигуряване на равенство на хората с увреждания;

- Министерство на образованието - сътрудничество във връзка с осигуряването на равен достъп до образование, включително подкрепа при разработването на секторни стратегии, свързани с интеграцията на представители на малцинствени групи и хора в неравностойно положение в рамките на образователната система;

- Министерство на външните работи - сътрудничество в рамките на дейности на международни организации, в които Република България е държава членка;

- Национален съвет за сътрудничество по етническите и интеграционните въпроси към Министерски съвет - КЗД подпомага националния съвет при предлагането на мерки за провеждане на националната

политика в областта на защитата от дискриминация по етнически признак (чл. 3 т. 9 от Правилник за устройство и дейността на националния съвет по етническите и интеграционните въпроси);

▪ Министерство на вътрешните работи - МВР подпомага КЗД при събирането на доказателства в рамките на процеса по производство по реда на Раздел I от ЗЗДискр.(чл. 57, ал. 4).

▪ Министерство на регионалното развитие и благоустройството, Дирекция „Национален строителен контрол" и общини - във връзка с функциите по осигуряване на достъпна среда за населението и хората с увреждания в съответствие с разпоредбите на Закона за устройство на територията и Наредба № 4 от 01.07.2009 г. за проектиране, изпълнение и поддържане на строежите в съответствие с изискванията за достъпна среда за населението, включително за хората с увреждания.

Следва да се отбележи, че редът за организирането и осъществяването на сътрудничеството и външните комуникационни връзки на КЗД с други органи на власт е изключително слабо застъпен в рамките на ПУДКЗД, като липсва изрична уредба относно конкретните функции и отговорните звена в рамките на администрацията. Подобни празноти могат да доведат до пропуски и забавяне на процеса на взаимодействие, което от своя страна да възпрепятства реализацията на законоустановените правомощия на Комисията. В тази връзка е необходимо разработването на механизъм, включващ областите, конкретните функции и отговорните звена, осъществяващи взаимодействията на Комисията с други органи на власт.

Оценка на качеството на външните комуникационни и координационни връзки

В рамките на проведеното анкетно проучване ръководителите на административни звена от КЗД оценяват срочността и надеждността на комуникациите и координацията с външни адм Голяма част от служителите (52.5 %) са на мнение, че срочността и надеждността на външните комуникационни и координационни връзки на КЗД са добри, докато 15 % посочват, че са налице пропуски, както по отношение на надеждността, така и на срочността. 12.5 % от анкетиранияте служители посочват пропуски по отношение на срочността, а 10 % посочват, че срочността и надеждността не са на необходимото ниво, което създава предпоставки за недобро изпълнение на задълженията на администрацията като добри (100 %).