

Beata Słobodzian*

Zmiany w funkcjonowaniu administracji publicznej w Polsce w czasie epidemii COVID-19

Changes in the functioning of public administration
in Poland during the COVID-19 epidemic

STUDIA I ANALIZY

Słowa kluczowe: administracja publiczna, praca zdalna, kryzys, epidemia, COVID-19

Keywords: public administration, remote work, crisis, epidemic, COVID-19

Abstrakt: Dynamika rozwoju epidemii (gwałtowny przyrost zachorowań od marca 2020 r.) wymusiła konieczność podjęcia odpowiednich działań, uruchomienia mechanizmów, procedur, których elementarnym celem było przeciwdziałanie zakażeniom. Jednym z największych wyzwań stała się reorganizacja administracji państwowej. W Polsce przyjmowano liczne rozwiązania, które miały umożliwić funkcjonowanie administracji w specyficznych warunkach. Jednym z takich rozwiązań była możliwość pracy poza zwyczajowym miejscem jej wykonywania (poza budynkiem urzędu) – na odległość (tzw. praca zdalna).

Abstract: The dynamics of the epidemic development (a sudden increase in the number of cases from March 2020) forced the necessity to take appropriate actions, launch mechanisms and procedures, the primary goal of which was to counteract infections. One of the greatest challenges has been the reorganization of the state administration. In Poland, numerous solutions were adopted to enable the functioning of the administration in specific conditions. One of such solutions was the possibility of working outside the usual place (outside the office building) – remotely (so-called remote work).

* ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0589-7879>, adiunkt w Zakładzie Systemów Politycznych Uniwersytetu Gdańskiego. E-mail: beata.slobodzian@ug.edu.pl

Wprowadzenie

Rok 2020 przejdzie do historii jako rok *trudny, nadzwyczajny, kryzysowy*, który wzbudził strach, panikę, w którym to władze wielu państw nie radziły sobie z realizacją podstawowych zadań, a w szczególności zagwarantowaniem bezpieczeństwa swoim obywatelom. Wiele niepożądaných sytuacji zagrażających bezpieczeństwu państwa można przewidzieć i (przynajmniej starać się) im przeciwdziałać – m.in. konflikty zbrojne, kryzysy ekonomiczno-społeczne, zmiany atmosferyczne, katastrofy ekologiczne. Jednak pojawienie się nowego wirusa SARS-CoV-2, wywołującego chorobę COVID-19, ukazało niemoc, niewiedzę i chaos postępowania władz państwowych oraz ich administracji. Rozpoczął się trudny czas dla podejmowania decyzji, wyznaczania priorytetów działania w walce ze skutkami pandemii.

Celem artykułu jest próba wskazania, w jaki sposób wirus (choroba COVID-19) wpłynął (i nadal wpływa) na funkcjonowanie administracji publicznej? Czy stan pandemii wymusił zmiany w jej funkcjonowaniu? W jakich obszarach funkcjonowania administracji należało dokonać zmian, by mogła ona efektywnie i skutecznie działać? Czy poczynione zmiany przyczynią się do „ulepszania i usprawniania” systemu administracji w przyszłości?

Stan epidemii a warunki pracy

11 marca 2020 r. Światowa Organizacja Zdrowia ogłosiła, że globalne rozprzestrzenienie się wirusa SARS-CoV-2, powodującego ogromną liczbę zachorowań i zgonów, można określić jako pandemię¹. Władze poszczególnych państw i ich administracja publiczna zostały zmuszone do funkcjonowania w „nowych, specyficznych” warunkach. Poza nowymi wyzwaniem, administracja publiczna zobowiązana była do kontynuacji realizacji swoich własnych zadań.

W Polsce wysoki wzrost zachorowań i śmiertelności na COVID-19 określono mianem epidemii, w przeciwieństwie do przyjętej terminologii światowej. Zgodnie z kolejnymi rozporządzeniami Ministra Zdrowia² na

¹ WHO <https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2020/03/11/814474930/coronavirus-covid-19-is-now-officially-a-pandemic-who-says> (4.01.2022).

² Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego, Dz.U. z 2020 r., poz. 433; Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2022 r. w sprawie odwołania na obszarze

terytorium Polski obowiązywał *stan zagrożenia epidemicznego* (od 14 do 20 marca 2020 r.), a następnie *stan epidemii*. Wiązało się to z wprowadzeniem licznych ograniczeń w funkcjonowaniu zakładów pracy, instytucji publicznych. Wprowadzano tymczasowe rozwiązania, które miały chronić przed zakażeniem się wirusem (poprzez ograniczenie liczby osób w danym miejscu) – np. „godziny seniora” – w wyznaczonych godzinach tylko osoby w wieku powyżej 65. roku życia mogły dokonywać zakupów w placówkach handlowych, aptekach. W środkach komunikacji lokalnej ograniczono liczbę pasażerów do 30% ogólnej liczby miejsc, emitowano komunikaty o ograniczeniach i obowiązku zasłaniania ust i nosa maseczką, przy wejściach do palcówek publicznych mierzono temperaturę ciała, nakazywano dezynfekowanie rąk przy użyciu specjalnych środków odkażających. Wraz ze zmieniającą się rzeczywistością epidemiczną władze zobowiązane były (i nadal są) do zmiany zasad postępowania i zachowania się w miejscach publicznych.

Dynamika rozwoju epidemii (gwałtowny przyrost zachorowań od marca 2020 r.³) wymusiła konieczność podjęcia odpowiednich działań, uruchomienia mechanizmów, procedur, których elementarnym celem byłoby przeciwdziałanie zakażeniom. Jednym z takich rozwiązań stała się możliwość wykonywania pracy poza miejscem stałego jej wykonywania – na odległość (tzw. praca zdalna). Zgodnie z przepisami *ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych*⁴ (dalej: *ustawa o zapobieganiu COVID-19*), umożliwiono pracodawcy „przenoszenie” pracowników do pracy zdalnej – wykonywanie obowiązków poza miejscem pracy i na czas określony (art. 3). Przepisy ustawy dość ogólnikowo określały zasady pracy zdalnej, niemniej wzrost zachorowań wymusił rozbudowanie systemu pracy zdalnej jako formy alternatywnej dla przeciwdziałania i zapobiegania rozprzestrzenianiu się koronawirusa. Tym samym przepisy *ustawy o zapobieganiu COVID-19* wymagały zmian i kolejnych nowelizacji. Należy pamiętać, że do czasu wejścia w życie „przepisów antykryzysowych” jedyną regulowaną praw-

Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego, Dz.U. z 2020 r., poz. 490; Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. *w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii*, Dz.U. z 2020 r., poz. 491.

³ Dane statystyczne podawane są m.in. na stronie Ministerstwa Zdrowia, <https://www.gov.pl/web/zdrowie> (4.02.2022).

⁴ *Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych*, Dz.U. z 2020 r., poz. 1842.

nie (w Kodeksie pracy) formą pracy wykonywaną poza miejscem pracy była telepraca. Stanowiła ona najbardziej popularną formą świadczenia pracy przy użyciu środków komunikowania się na odległość. Telepraca nie stanowiła jednak optymalnego rozwiązania dla pracodawców pragnących wprowadzić elastyczne rozwiązania dotyczące *home office*. Wprowadzenie pracy zdalnej zmieniło tę sytuację.

Przeniesienie części pracowników administracji do pracy zdalnej pozytywnie wpłynęło na ograniczenie rozprzestrzeniania się wirusa. Zadania administracji nadal były wykonywane, pracownicy (oddelegowani do pracy zdalnej) nie narażali się na bezpośredni kontakt z klientem czy współpracownikami, a tym samym na możliwość zarażenia. W budynkach urzędów wprowadzano ograniczenia co do liczby osób w nich przebywających – (...) *w urzędach administracji publicznej lub jednostkach organizacyjnych wykonujących zadania o charakterze publicznym dopuszczalna liczba interesantów przebywających, w tym samym czasie, w jednym pomieszczeniu nie może być większa niż 1 osoba na jedno stanowisko obsługi, z wyłączeniem osób realizujących zadania w zakresie obsługi interesantów (§ 14)*⁵. Powszechnie stosowaną formułą organizacji pracy urzędu było umawianie się na wizytę. Należało dokonać tego drogą telefoniczną – urzędnik wyznaczał (sugerował) dzień i godzinę wizyty lub elektroniczną – zapisy poprzez specjalne strony on-line. Niektóre urzędy czy jednostki im podległe stosowały rotacyjny system pracy (np. Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Gdańsku). W określonym czasie grupa pracowników urzędu realizowała zadania zdalnie, a inna – stacjonarnie.

W sprawach wymagających dostarczenia dokumentów przez klienta stosowano rozwiązania: przesłania tradycyjną pocztą bądź elektroniczną, lub pozostawienia w specjalnie przygotowanych pojemnikach ustawianych przy wejściach do budynku. Mankamentem takich rozwiązań był wydłużony czas załatwienia sprawy – dokumenty, które wpływały tradycyjną pocztą lub były umieszczane w pojemnikach rejestrowano dopiero po „odbyciu kwarantanny” – do 48 godzin. Złożone dokumenty nie zawsze musiały być kompletne, właściwie wypełnione, co wymagało uzupełnienia, a co ważne, interesant nie otrzymywał potwierdzenia złożenia dokumentów⁶.

⁵ Np. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 maja 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii, Dz.U. z 2020 r., poz. 964.

⁶ Wielu interesariuszy wykonuje kserokopie dokumentów, wniosków itp., by przy ich dostarczeniu otrzymać potwierdzenie złożenia dokumentu. Stanowi to swoistą formę

Ułatwieniem dla sprawnego funkcjonowania administracji było zakładanie (bądź rozbudowywanie) stron internetowych, na których znajdowały się wzory dokumentów (z możliwością pobrania formularza), adresy mailowe, pod które można było przysyłać dokumenty oraz dane do kontaktu (adres, numer telefonu). Wykorzystano już istniejącą ogólnopolską platformę teleinformatyczną – Elektroniczną Platformę Usług Administracji Publicznej (ePUAP)⁷.

Zgodnie z wymogami epidemicznymi w urzędach stosowano środki ochrony pracowników: maseczki, przyłbice, okulary ochronne, rękawiczki jednorazowe, stawiano przezroczyste ekrany ochronne, dezynfekowano blaty biurek po każdym interesariuszu, używane długopisy odkładano do specjalnych pojemników (nie mógł być wykorzystywany przez następną osobę, dopiero po jego zdezynfekowaniu), przy wejściu do budynku wykonywano pomiar temperatury ciała (termometry, kamery termowizyjne) oraz nakazywano dezynfekcję rąk. Ograniczano liczbę miejsc do siedzenia w poczekalniach, w pokojach urzędników mogła znajdować się tylko jedna osoba załatwiająca sprawę. Wszystkie te czynności miały służyć ograniczeniu zachorowalności i rozprzestrzeniania się wirusa, spowodować, by nie dochodziło do zakłócenia systemu pracy w administracji publicznej. Odpowiedzialność za działania zapobiegawcze ponoszą kierownicy urzędów.

Wyzwaniem dla obywateli i urzędników jest obowiązująca procedura składania wniosków o wydanie dowodu osobistego. Od 7 listopada 2021 r. wnioski o wydanie dowodu osobistego należy składać osobiście w urzędzie gminnym. Spowodowane jest to obowiązkiem nowego wzoru dowodu osobistego⁸, który zawiera odciski palców (tzw. dane biometryczne). Osoba zainteresowana musi złożyć odciski palców w obecności pracownika urzędu. Zmiana ta wymusiła bezpośredni kontakt klienta z urzędnikiem sektora spraw obywatelskich i ewidencji ludności.

ochrony, zabezpieczenia w sytuacji odwoływania się, dalszego procedowania, wystąpienia pomyłki.

⁷ ePUAP – to bezpłatna platforma teleinformatyczna służąca do komunikacji obywateli z jednostkami administracji publicznej w ujednolicony, standardowy sposób. Każdy korzystający z platformy zobowiązany jest do założenia indywidualnego konta/zarejestrowania się. Szczegóły i zasady korzystania z ePUAP znajdują się na www.gov.pl/web/gov/zalatwaj-sprawy-urzedowe-przez-internet-na-euap. Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (Dz.U. z 2005 r. Nr 64, poz. 565).

⁸ Ustawa z dnia 6 sierpnia 2010 r. o dowodach osobistych, Dz.U. z 2010 r., Nr 133, poz. 768 ze zm.; Ustawa z dnia 14 kwietnia 2021 r. o zmianie ustawy o dowodach osobistych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2021 r., poz. 1000.

Mocą rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 11 czerwca 2021 r.⁹ zmieniono zasady delegowania do pracy zdalnej. Na jego podstawie kierownicy urzędów mają prawo (a nie obowiązek, jak było dotychczas) polecić pracownikom wykonywanie pracy zdalnej (procedurze tej nie podlegają jednostki organizacyjne prokuratur i sądów) (§ 22). Zgodnie z przepisami znowelizowanej ustawy o zapobieganiu COVID-19 – (art. 3 ust. 1) przeniesienie do pracy zdalnej ma charakter polecenia służbowego i nie wymaga zgody pracownika. Czas trwania pracy zdalnej może zostać wprowadzony w okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego lub stanu epidemii, ogłoszonego z powodu COVID-19 oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu. Pracę zdalną powinno powierzyć się pracownikowi, który ma umiejętności i możliwości techniczne, lokalowe do jej wykonywania (art. 3 ust. 3). Wszelkie sprzęty, narzędzia, materiały niezbędne do wykonywania pracy zdalnej ma obowiązek zapewnić pracodawca. Pracownik pracujący zdalnie ma obowiązek prowadzenia ewidencji wykonywanych czynności, która zawiera: datę, czas trwania oraz opis czynności¹⁰.

Bez wątpienia epidemia COVID-19 wywołała chaos, naruszenie podstaw w funkcjonowaniu państwa. Jego władze, aparat administracyjny zostały zmuszone do podjęcia wielu działań, które miały zahamować rozprzestrzenianie się śmiertelnego wirusa, zagwarantować bezpieczeństwo obywatelom i zadbać o realizację zadań. Wprowadzane rozwiązania nie zawsze sprawdzały się w praktyce i były wystarczające, o czym świadczy ich liczba – łącznie do 10 lipca 2021 r. wydano 15 rozporządzeń w sprawie ograniczenia w związku z epidemią COVID-19 i 54 razy je znowelizowano.

Najwyższa Izba Kontroli opracowała raport¹¹, który jest wynikiem przeprowadzenia kontroli w 40 podmiotach administracji publicznej w Polsce w ciągu roku trwania epidemii (okres objęty kontrolą: 1 marca

⁹ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 czerwca 2021 r. *zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii*, Dz.U. z 2021 r., poz. 1054.

¹⁰ B. Potemska, *Zmiany w organizacji pracy w urzędach gmin w związku z wprowadzeniem stanu epidemii*; <https://sip.lex.pl/#/publication/151362511/potemska-beata-zmiany-w-organizacji-pracy-w-urzedach-gmin-w-zwiazku-z-wprowadzeniem-stanu-epidemii?cm=RELATIONS> (28.12.2021).

¹¹ Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli: organizacja pracy zdalnej w wybranych podmiotach wykonujących zadania publiczne w związku z ogłoszeniem stanu epidemii*, Warszawa 2021, file:///C:/Users/ViceDyrektor/Desktop/COVID/NIK-P-21-059-organizacja-pracy-zdalnej.pdf (7.01.2022).

2020 do 23 czerwca 2021 r.). Kontrolerzy NIK oceniali przygotowanie podmiotów wykonujących zadania publiczne do realizowania pracy w trybie zdalnym:

- 1) Czy podmioty wykonujące zadania publiczne rzetelnie i prawidłowo zorganizowały pracę w formie zdalnej w związku z wystąpieniem stanu epidemii?
- 2) Czy podmioty wykonujące zadania publiczne były przygotowane do realizacji pracy w formie zdalnej?
- 3) Czy sposób organizacji pracy w formie zdalnej umożliwił jej wykonywanie w sposób rzetelny i zgodny z przepisami?¹².

W kontrolowanej grupie podmiotów administracji publicznej znalazły się: izby administracji skarbowej, oddziały ZUS, ośrodki pomocy społecznej, powiatowe urzędy pracy, prokuratury rejonowe, sądy rejonowe, urzędy gmin, urzędy skarbowe oraz wojewódzkie oddziały NFZ i regionalne oddziały KRUS.

Wystawiona ocena za przygotowanie podmiotów do realizowania pracy w trybie zdalnym jest niska. NIK negatywnie ocenił przygotowanie 85% podmiotów wykonujących zadania publiczne. Powtarzającym się mankamentem były ograniczenia finansowe, techniczne, infrastrukturalne, które uniemożliwiły (bądź utrudniły) przygotowanie pracowników do wykonywania obowiązków poza miejscem pracy. Najczęściej powtarzającym się problemem był brak właściwego sprzętu komputerowego – jego niewystarczająca liczba, a także zła jakość. W instytucjach administracji publicznej dominują komputery stacjonarne, które nie są i nie mogą być „przenoszone” poza miejsce pracy. Około 72% skontrolowanych podmiotów dysponowało niewielką liczbą przenośnego sprzętu komputerowego, np.: ZUS Oddział w Białymstoku – 126 laptopów na 971 pracowników (dalej zapis: 126/971), ZUS I Oddział w Łodzi – 135/1321, Urząd Skarbowy w Pabianicach – 20/128, Miejskie Centrum Pomocy Społecznej w Pabianicach – 7/142, Regionalny Oddział Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego w Opolu – 16/151, Prokuratura Rejonowa Kraków-Nowa Huta – 0/51, Prokuratura Rejonowa Poznań-Stare Miasto – 5/65, Powiatowy Urząd Pracy w Żaganiu i Środzie Wielkopolskiej – brak przenośnego sprzętu komputerowego¹³.

Niedostatek wyposażenia w przenośny sprzęt komputerowy wymusił na pracownikach wykorzystywanie do pracy prywatnych narzędzi: komputerów, telefonów, Internetu. Sprzęt ten był wykorzystywany także

¹² Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja...*, s. 6.

¹³ Tamże, s. 8, 68–75.

w trakcie samokształcenia się i pozostawiania pracowników w gotowości do pracy. W żadnym przypadku nie wiązało się to z wypłaceniem z tego tytułu ekwiwalentu pracownikom, czego przyczyną był brak obowiązku prawnego w tym zakresie¹⁴. Wielokrotnie na forum publicznym dysktowano nad kosztami pracy, które w części zostały przeniesione na pracownika realizującego pracę zdalną – wykorzystywanie własnego sprzętu, opłaty za media (głównie energię elektryczną, Internet). Niemniej nie przyjęto rozwiązań prawnych, które regulowałyby tę sytuację.

Szczególłą uwagę należałoby zwrócić na stopień zabezpieczenia prywatnego sprzętu komputerowego. Brak specjalistycznego oprogramowania antywirusowego i innych zabezpieczeń uniemożliwiających dostęp do komputera osób „trzecich” narażały na zagrożenie bezpieczeństwa system pracy „w domu”.

Forma pracy zdalnej wymaga dostosowania warunków do jej prowadzenia – posiadania systemu informatycznego, dostępu do bazy danych danej instytucji. Powszechnym zjawiskiem w polskiej administracji publicznej jest niski poziom zdigitalizowanych danych (wprowadzenie do pamięci komputera tradycyjnych, drukowanych materiałów w postaci danych cyfrowych metodą skanowania), co utrudnia (bądź uniemożliwia) zdalny dostęp do dokumentów. Rozwiązaniem dla wykonywania pracy stało się wnoszenie oryginałów dokumentów poza siedzibę jednostki administracyjnej. Liczne zapytania, wątpliwości co do wykorzystania przez pracowników świadczących pracę zdalną dokumentacji papierowej zawierającej dane osobowe, wymogły na Urzędzie Ochrony Danych Osobowych opracowania zasad, którymi należało się kierować w takiej sytuacji¹⁵. Czynność ta jest dopuszczalna, pod warunkiem spełnienia określonych wymogów:

- 1) pracownicy nie mogą samowolnie wnosić papierowej dokumentacji poza określone przez pracodawcę obszar przetwarzania danych,
- 2) pracownicy podczas pracy zdalnej mogą przetwarzać dane osobowe tylko w celach związanych z wykonywaniem swoich obowiązków służbowych, muszą zapewnić ich bezpieczeństwo, przestrzegając ustalonych procedur (np. obowiązkowe ewidencjonowanie wnoszonych dokumentów),
- 3) pracownik ponosi odpowiedzialność za dobro zakładu pracy w zakresie ochrony danych osobowych,

¹⁴ Tamże, s. 65.

¹⁵ Liczne informacje, poradniki w sprawie ochrony danych osobowych można znaleźć na stronie Urzędu Ochrony Danych Osobowych: <https://uodo.gov.pl/138/1513> (4.02.2022).

4) jeżeli w zakładzie pracy został wdrożony elektroniczny obieg dokumentów, a pracownik posiada bezpieczny dostęp do systemu danych przy użyciu narzędzi elektronicznych, to wynoszenie dokumentów w wersji papierowej jest nieuzasadnione.

W wynikach pokontrolnych NIK okazało się, że wiele instytucji publicznych nie przestrzegało „zasad bezpieczeństwa” pracy zdalnej, m.in. wynoszono dokumenty poza jednostkę bez odnotowywania tego faktu w dziennikach ewidencji, co naruszało obowiązujące wewnętrzne procedury, określające zasady postępowania w przypadku pobierania dokumentów z miejsca pracy.

Podsumowanie

Bez wątplenia epidemia COVID-19 wywołała wiele niepożądanych kryzysów, zaburzyła dotychczasowy porządek, zmusiła do dokonania zmian, reorganizacji w funkcjonowaniu państwa i jego instytucji. Dynamika rozprzestrzeniania się wirusa wymagała podejmowania natychmiastowych działań. Z perspektywy półtora roku trwania epidemii i skutków, jakie wywołała w funkcjonowaniu administracji, można dokonać oceny przygotowania administracji publicznej do funkcjonowania w specyficznych (epidemicznych) warunkach. Nie jest to ocena zadawalająca.

Znacznie częściej można wskazać na bariery, zwracając szczególną uwagę na specyfikę realizowanych zadań, brak odpowiedniego wyposażenia w sprzęt komputerowy, ograniczoną dostępność i wykorzystanie najnowszych rozwiązań technologicznych umożliwiających pracę zdalną (bezpieczny dostęp do baz danych), brak wielu uregulowań prawnych – np. pracy zdalnej, kosztów wykorzystania prywatnego sprzętu komputerowego.

Niedostateczny stan przygotowania instytucji do realizowania zadań na odległość uniemożliwiał z reguły jej wykonywanie w sposób rzetelny i zgodny z przepisami. Z pewnością powinny zostać podjęte działania nakierowane na usprawnienie funkcjonowania administracji, z uwagi za ryzyko przyszłych kryzysów¹⁶.

¹⁶ Por. J. Itrich-Drabarek, *Rola administracji publicznej w czasie epidemii. Czy konieczne są cięcia kadrowe w służbie cywilnej?*, <http://oapuw.pl/rola-administracji-publicznej-w-czasie-epidemii-czy-konieczne-sa-ciecia-kadrowe-w-sluzbie-cywilnej-analiza-prof-j-itrich-drabarek-9-04-2020/> (8.12.2021); P. Szyja, *Funkcjonowanie administracji publicznej w sytuacji kryzysu spowodowanego czynnikami zewnętrznymi – studium przypadku COVID-19*, <file:///C:/Users/ViceDyktor/Downloads/15-Szyja-RAP-2020.pdf> (10.12.2021).

Bibliografia

- Itrich-Drabarek J., *Rola administracji publicznej w czasie epidemii. Czy konieczne są cięcia kadrowe w służbie cywilnej?*, <http://oapuw.pl/rola-administracji-publicznej-w-czasie-epidemii-czy-konieczne-sa-ciecicia-kadrowe-w-sluzbie-cywilnej-analiza-prof-j-itrich-drabarek-9-04-2020/> (8.12.2020).
- Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli: organizacja pracy zdalnej w wybranych podmiotach wykonujących zadania publiczne w związku z ogłoszeniem stanu epidemii*, Warszawa 2021, file:///C:/Users/ViceDyrektor/Desktop/COVID/NIK-P-21-059-organizacja-pracy-zdalnej.pdf (7.01.2022).
- Potemska B., *Zmiany w organizacji pracy w urzędach gmin w związku z wprowadzeniem stanu epidemii*; <https://sip.lex.pl/#/publication/151362511/potemska-beata-zmiany-w-organizacji-pracy-w-urzedach-gmin-w-zwiazku-z-wprowadzeniem-stanu-epidemii?cm=RELATIONS> (28.12.2021).
- Szyja P., *Funkcjonowanie administracji publicznej w sytuacji kryzysu spowodowanego czynnikami zewnętrznymi – studium przypadku COVID-19*, file:///C:/Users/ViceDyrektor/Downloads/15-Szyja-RAP-2020.pdf (10.12.2021).