

# Patrycja Cygan

---

## Konsekwencje członkostwa Polski w Unii Europejskiej dla funkcjonowania administracji publicznej

---

Kultura i Polityka : zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie nr 15, 66-76

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Patrycja Cygan\***

## KONSEKWENCJE CZŁONKOSTWA POLSKI W UNII EUROPEJSKIEJ DLA FUNKCJONOWANIA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

### Streszczenie

W roku 2014 minęło 10 lat od przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, co stanowi odpowiednią okazję do sporządzenia bilansu korzyści i strat polskiego członkostwa w UE. Niniejszy artykuł dotyczy przemian, jakie zaszły w tym czasie w polskiej administracji publicznej, która stanęła w obliczu nieznanego dotąd wyzwania – efektywnego gospodarowania europejskimi środkami finansowymi. W prezentowanym opracowaniu podjęto wysiłek odpowiedzi na pytania odnoszące się do działań, jakie zostały podjęte przez instytucje publiczne w celu sprawnego wdrażania funduszy strukturalnych oraz związanych z nimi konsekwencji. W pracy przedstawiono, w jaki sposób zmieniły się zasoby kadrowe i techniczne administracji oraz podjęto kwestie dotyczące jej efektywności. Opisano również aktualne trendy i kierunki zmian w administracji.

66

### Słowa kluczowe

Administracja, Unia Europejska, fundusze strukturalne

+

### Wprowadzenie

Od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej minęło już 10 lat<sup>1</sup>. Polska, wstępując do UE, zobligowała się do dopasowania swych regulacji do unijnego porządku prawnego oraz do wprowadzenia zmian w swoich instytucjach publicznych. Niełatwy proces konwer-

---

\* **Patrycja Cygan** – politolog, doktorantka Instytutu Politologii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie. W kręgu jej zainteresowań naukowych znajdują się teorie elit, przywództwo polityczne, fundusze strukturalne Unii Europejskiej oraz administracja publiczna.

<sup>1</sup> 1 maja 2004 r. Polska stała się pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej na mocy Traktatu Ateńskiego, który został podpisany w dniu 16 kwietnia 2003 r. w Atenach. (Zob. Marszałek-Kawa 2005).

gencji wspierać miały uzyskane – w ramach funduszy strukturalnych<sup>2</sup> – środki finansowe, których podział stał się nowym zadaniem administracji publicznej<sup>3</sup>.

Niniejszy artykuł skupia się na przeobrażeniach, jakie dokonały się w administracji publicznej od czasu akcesji Polski do UE. W 2004 r. administracja ta stanęła przed zadaniem związanym z wdrażaniem funduszy strukturalnych, w tym przede wszystkim została odpowiedzialna za podział środków finansowych oraz sprawowanie kontroli nad ich wydatkowaniem. W tym kontekście interesujące wydaje się prześledzenie procesu dostosowania administracji do funkcjonowania w ramach struktur unijnych. Jak zmieniły się jej zasoby kadrowe? W jakim stopniu zwiększył się potencjał techniczny urzędów, w tym stopień ich informatyzacji? I wreszcie, jakie aktualne trendy i kierunki zmian można zaobserwować w administracji? Przyjmuje się, że w wyniku wejścia kraju do UE, polska administracja publiczna uległa pozytywnym przekształceniom: zwiększył się jej potencjał kadrowy i techniczny, a sposób funkcjonowania stał się bardziej efektywny.

W artykule przedstawiono nowe wyzwania, przed jakimi stanęła administracja publiczna oraz konsekwencje z nimi związane, m.in. wzrost zatrudnienia w sektorze publicznym, a także zwiększenie znaczenia podmiotów przyznających środki unijne. Podstawą opracowania niniejszego artykułu były statystyki związane z zasobami kadrowymi i technicznymi administracji publicznej w Polsce oraz raporty sporządzone przez Eurostat, Główny Urząd Statystyczny oraz Ministerstwo Rozwoju Regionalnego i Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> *Fundusze strukturalne* stanowią instrumenty finansowe, którymi posługuje się Unia Europejska zamierzając zmodernizować gospodarki krajów członkowskich poprzez udzielenie pomocy w kluczowych gałęziach i regionach. Aktualnie funkcjonują dwa fundusze strukturalne, tj. Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) oraz Europejski Fundusz Społeczny (EFS). Na potrzeby niniejszego artykułu terminy *fundusze strukturalne*, *fundusze europejskie* oraz *fundusze unijne* będą stosowane wymiennie. Zob. więcej: Portal Funduszy Europejskich administrowany przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, [www.funduszeuropejskie.gov.pl](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl).

<sup>3</sup> Pod pojęciem *administracja publiczna* rozumiem „zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje na podstawie ustawy i w określonych prawem formach lub system złożony z ludzi, zorganizowany w celu stałej i systematycznej skierowanej ku przyszłości realizacji dobra wspólnego jako misji publicznej polegającej głównie (choć nie wyłącznie) na bieżącym wykonywaniu ustaw, wyposażonych w tym celu we władztwo państwowe oraz środki materialno-techniczne”: (Ogryczak, 2014.; por. Izdebski, Kulesza1999).

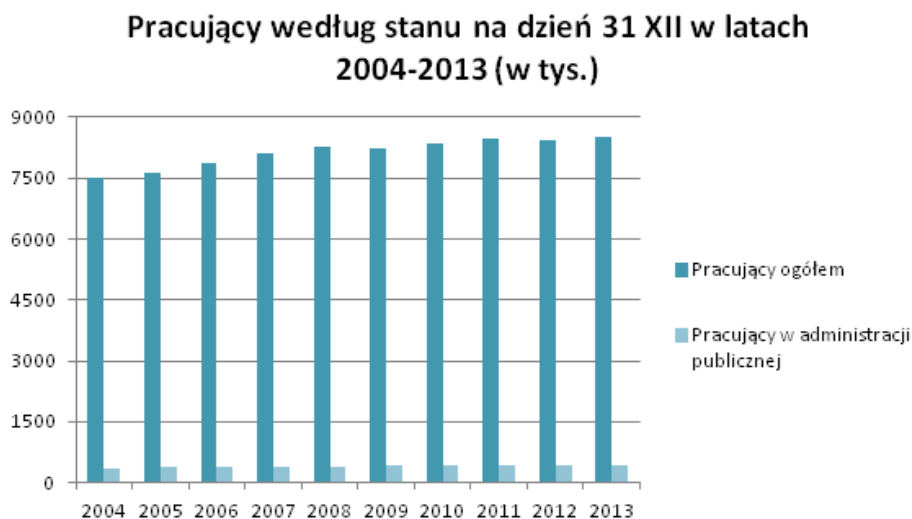
<sup>4</sup> W dniu 27 listopada 2013 r. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego zostało przekształcone w Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju. Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 listopada 2013 r. w sprawie utworzenia Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju oraz zniesienia Ministerstwa Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, Dz. U. 2013, poz. 1390.

## Zasoby kadrowe administracji publicznej

Konieczność stworzenia systemu umożliwiającego sprawne zarządzanie funduszami europejskimi sprawiła, że poszczególnym instytucjom publicznym przypisano dodatkowe funkcje. Wyodrębniono Instytucje Koordynujące i Monitorujące, Instytucję Zarządzającą oraz Instytucje Pośredniczące i Wdrażające, a także Instytucję Certyfikującą oraz Instytucję Audytową. Instytucja Zarządzająca ulokowana została w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju, natomiast Instytucje Pośredniczące stanowiły samorządy wojewódzkie, które zazwyczaj przekazywały część uprawnień swym jednostkom organizacyjnym, dając im tym samym status Instytucji Wdrażających (Portal Funduszy Europejskich, 2014). Co ważne, przypisanie urzędom dodatkowych zadań sprawiło, że zmienił się ich schemat organizacyjny – w każdej instytucji zajmującej się funduszami unijnymi stworzone zostały dodatkowe komórki (np. Departament Europejskiego Funduszu Społecznego i Departament Koordynacji Wdrażania Funduszy Europejskich w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju czy Departament Funduszy Europejskich Urzędu Marszałkowskiego w Województwie Małopolskim) i/lub stanowiska (np. stanowisko ds. naboru i oceny projektów w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie). Nadanie samorządom wojewódzkim statusu Instytucji Pośredniczących podniosło równocześnie pozycję marszałka w województwie (pomniejszając jednocześnie pozycję wojewody). Podejmując decyzje strategiczne dla regionu, jednocześnie zapewniał płynne finansowanie inwestycji.

Analiza potencjału kadrowego polskiej administracji publicznej została sporządzona przede wszystkim w oparciu o wskaźnik dotyczący poziomu zatrudnienia osób zajmujących stanowiska urzędnicze. Każde państwo, aby sprawnie i efektywnie funkcjonować, musi zatrudniać adekwatną w stosunku do potrzeb liczbę urzędników. Poniżej przedstawiono, w jaki sposób kształtowało się zatrudnienie w administracji i ogólny poziom zatrudnienia w Polsce od czasu akcesji kraju do Unii Europejskiej. Dzięki temu będzie można określić, czy wzrost liczby urzędników jest wynikiem jedynie wejścia Polski do UE czy też zwiększyła się liczba pracowników w całej gospodarce.

Wykres 1. Zatrudnienie w administracji i zatrudnienie ogółem w Polsce w latach 2004 – 2013 (w tys.)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Powyższy wykres pokazuje, że w latach 2004–2013 powoli wzrosła liczba urzędników, jednak ogólny poziom zatrudnienia w instytucjach publicznych nie uległ drastycznym przekształceniom. Rosnąca liczba urzędników związana była przede wszystkim ze wzrostem zatrudnienia w całej gospodarce. Wskazuje to jednoznacznie, że po roku 2004 r. nie nastąpił w kraju wielki wzrost zatrudnionych urzędników. Dodatkowo, należy zwrócić uwagę na fakt, że wbrew obiegowym sądom (Zob. np. Resulto, 2014; Noch 2014; Gazeta Wyborcza, 2014), zasoby kadrowe polskiej administracji nie są nadmiernie rozbudowane. Zważywszy na ilość zatrudnionych urzędników przypadających na 1 000 mieszkańców, w Polsce mamy ich około 20, natomiast w państwach takich jak Francja czy Czechy wskaźnik ten kształtuje się na poziomie około 30–35 (Hodurek 2014).

Tabela 1. Pracujący według stanu na dzień 31 XII w latach 2004–2013 (w tys.)

Lata	Pracujący ogółem	Pracujący w administracji publicznej	Pracujący w administracji publicznej jako odsetek pracujących ogółem
2004	7494,6	360,3	4,81%
2005	7639,2	370,3	4,85%
2006	7857,4	373,0	4,75%
2007	8126,6	382,5	4,71%
2008	8270,0	393,2	4,75%
2009	8213,2	428,4	5,22%
2010	8365,6	437,9	5,23%
2011	8476,0	429,3	5,06%
2012	8446,9	436,1	5,16%
2013	8509,0	438,4	5,15%

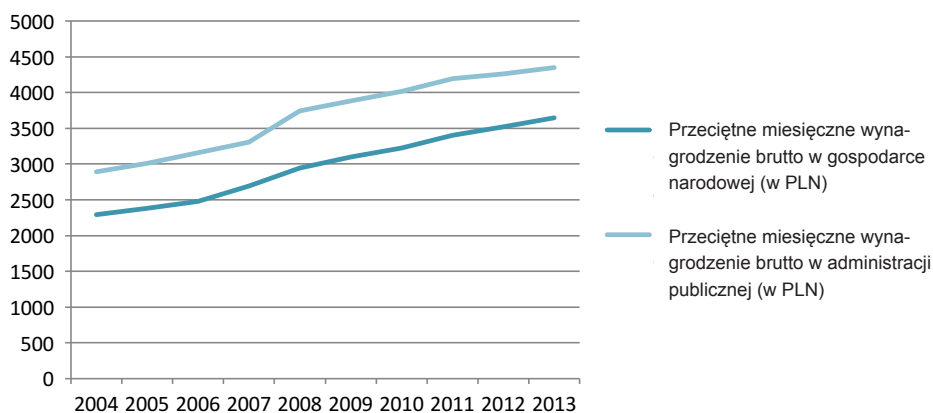
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, <http://stat.gov.pl/>

70

Wydajność administracji publicznej każdego kraju nieodmiennie powiązana jest z właściwie prowadzoną polityką zatrudnienia. Na optymalne strategie zatrudnienia składa się wiele rzeczy, np. opracowanie indywidualnych ścieżek rozwoju każdego pracownika czy adekwatnie dobrane szkolenia dla urzędników. Najważniejszym celem polityki personalnej jest stworzenie ciekawego miejsca pracy dla specjalistów sektora publicznego i wdrożenie takich procedur, które będą przeciwdziałać ich odejściu do innych sektorów gospodarki. Jest to bardzo ważne zadanie, gdyż znaczna rotacja kadr jest dużym wyzwaniem, z którym musi się zmierzyć administracja w Polsce (Bentkowski i Bober, 2007: 14). Odpływ kompetentnych urzędników, przede wszystkim niższego i średniego szczebla, uniemożliwia prowadzenie długookresowej i spójnej polityki mającej na celu rozwój państwa. Na rotację kadr bez wątpienia wpływa niski poziom wynagrodzeń w administracji w stosunku do płac oferowanych w prywatnych firmach. Jak wskazują statystyki, przeciętne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw jest niższe niż w administracji publicznej, niemniej wysoka przeciętna płaca w administracji jest wynikiem zawyżania wyników przez kadrę wyższego szczebla – szeregowi urzędnicy zazwyczaj uzyskują wynagrodzenie na poziomie równym lub niewiele wyższym od płacy minimalnej w Polsce (Włodarczyk 2014). Z analiz przeprowadzanych przez Bank Światowy wynika, że urzędników w Polsce nie jest zbyt dużo, nie są oni też dobrze wynagradzani na tle innych europejskich krajów.

Wykres 2. Stosunek wynagrodzenia w administracji publicznej do przeciętnego wynagrodzenia we wszystkich sektorach gospodarki w latach 2004–2013

### Przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej oraz w administracji publicznej w latach 2004-2013



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

71

Tabela 2. Przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej oraz w administracji publicznej w latach 2004–2013

Lata	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej [w PLN]	Zwiększenie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej w stosunku do poprzedniego roku [w %]	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w administracji publicznej [w PLN]	Zwiększenie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w administracji publicznej w stosunku do poprzedniego roku [w %]
2004	2289,57	x	2894,03	x
2005	2380,29	3,96	3008,04	3,94
2006	2477,23	4,07	3158,38	5,00
2007	2691,03	8,63	3307,41	4,72
2008	2943,88	9,40	3745,47	13,24
2009	3102,96	5,40	3884,03	3,70
2010	3224,98	3,93	4014,98	3,37
2011	3399,52	5,41	4195,00	4,48
2012	3521,67	3,59	4262,88	1,62
2013	3650,06	3,65	4347,82	1,99

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Na rotację kadr z pewnością ma wpływ upolitycznienie administracji publicznej w Polsce, a także zjawiska takie jak nepotyzm i kumoterstwo. Nie bez znaczenia jest też to, że w oczach opinii publicznej obraz urzędników i urzędów nie jest zbyt pozytywny (Zob. Kancelaria Prezydenta, 2014).

Analiza danych dotyczących zatrudnienia w administracji publicznej w Polsce pozwala sformułować wniosek, że administracja ta coraz lepiej dostosowuje się do działania w obrębie struktur UE. Wpływ na to ma z pewnością coraz lepsze funkcjonowanie polskich instytucji, które są odpowiedzialne za wdrażanie funduszy strukturalnych. Oprócz wspomnianych wyżej zmian ilościowych, należy zwrócić jeszcze uwagę na zmiany jakościowe, przejawiające się w szkoleniu kadr, a także coraz szersze doświadczenie zawodowe samych urzędników. Do szkoleń zawodowych w administracji przywiązuje się coraz większą wagę. Za przykład może posłużyć specjalistyczny kurs przygotowujący do objęcia prezydencji w Radzie UE, przeprowadzony przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej dla ponad tysiąca urzędników (Zob. więcej: *Ars Lege*, 2014) czy różnorodne szkolenia dla członków Komisji Oceny Projektów organizowane przez Instytucje Organizujące Konkursy<sup>5</sup>.

72

### Zasoby techniczne administracji publicznej

Jednym z kluczowych celów Unii Europejskiej jest dążenie do przeobrażenia Wspólnoty w jedno z najbardziej konkurencyjnych miejsc na świecie<sup>6</sup>. Aby osiągnąć ten cel, należy położyć nacisk na rozwój społeczeństwa informacyjnego, które charakteryzuje między innymi „powszechny dostęp wszystkich ludzi do podstawowego zakresu technów dostęp do sieci wszystkich operatorów i usługodawców, zdolność wzajemnego łączenia się i przetwarzania danych, (...) i zdolność współpracy wszelkiej techniki umożliwiająca pełen kontakt bez względu na miejsce pobytu ludzi” (Portal wiedzy, 2014). Stworzenie takich warunków jest szczególnie istotne w kontekście funkcjonowania administracji publicznej, gdyż informatyzacja znacznie obniża koszty jej działania, a także ułatwia obsługę obywateli.

<sup>5</sup> Instytucja Organizująca Konkurs to zazwyczaj Instytucja Wdrażająca lub (w przypadku niewyznaczenia IW) Instytucja Pośrednicząca. Takie funkcje pełnią przeważnie Urzędy Marszałkowskie lub Wojewódzkie Urzędy Pracy.

<sup>6</sup> Unia Europejska uszczegóławia swe cele w planach rozwoju przyjętych na okres 10 lat: w latach 2000–2010 kierunek rozwoju wytyczała Strategia Lizbońska, którą zastąpiła później Strategia „Europa 2020”. (Zob. więcej: PFE Ewaluacja, 2014).



Analizując potencjał techniczny administracji publicznej w Polsce można wziąć pod uwagę następujące wskaźniki:

- poziom komputeryzacji urzędów oraz dostęp do Internetu,
- wykorzystanie technologii informatycznych przez urzędy,
- usługi udostępnione przez Internet dla społeczeństwa (Zob. Geoforum, 2014).

Z przeprowadzonych badań w urzędach wynika, że od 2007 r. wszystkie urzędy w Polsce posiadają komputery i dostęp do Internetu. Wzrost liczby komputerów przełożył się również, co oczywiste, na ilość pracowników, którzy w swej pracy wykorzystują komputer. Dodatkowo co roku systematycznie rośnie liczba instytucji stosujących elektroniczny obieg dokumentów oraz posiadających własną stronę internetową. Prawie wszystkie urzędy udostępniają na swych stronach internetowych informacje na temat świadczonych usług, jednak kompleksowa obsługa ludności za pośrednictwem Internetu w dalszym ciągu jest niecodziennym zjawiskiem (Geoforum, 2014). Obecnie funkcjonowanie elektronicznej administracji polega przede wszystkim na udostępnianiu na stronach internetowych urzędów najważniejszych danych na temat celów statutowych urzędów, ich schematów organizacyjnych, zatrudnionej kadry, a także danych teleadresowych. Warto zwrócić uwagę na fakt, że przeważająca liczba urzędów nie posiada nowoczesnej infrastruktury informatycznej, a te które są w jej posiadaniu, nie potrafią całkowicie wykorzystać stwarzanych przez nią możliwości.

Proces informatyzacji administracji publicznej w Polsce charakteryzuje przede wszystkim:

- zdecentralizowany charakter,
- niezrównoważony rozwój w skali kraju – proces informatyzacji urzędów jest o wiele bardziej zaawansowany w urzędach centralnych niż w lokalnych. Dysproporcje te mają również charakter terytorialny – najbardziej rozwinięta jest centralna i południowo-zachodnia część kraju.
- większy wachlarz usług publicznych skierowany jest do osób prawnych niż do osób fizycznych – tendencja ta towarzyszyła procesowi informatyzacji publicznych instytucji od początku i kontynuowana jest również obecnie (Michalski 2014).

W celu unowocześnienia sposobów świadczenia usług publicznych dla ludności oraz dorównania w tym zakresie pozostałym krajom członkowskim UE utworzono w 2011 r., poprzez przekształcenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Ministerstwa Infrastruktury Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji (Rozporządzenie

Rady Ministrów, 2011). Naczelnym celem MAC jest poprawa życia obywateli poprzez skuteczną cyfryzację państwa. Stworzono w tym celu specjalny instrument – program „Polska Cyfrowa” finansowany z funduszy unijnych – który wspierać ma budowę internetowych sieci szerokopasmowych, rozbudowę e-administracji, a także dopasowanie obowiązujących przepisów prawa do zmian cyfrowych oraz rozwój społeczeństwa informacyjnego (Portal MAiC, 2014).

## Podsumowanie

74

Po 10 latach naszego uczestnictwa w Unii Europejskiej polska administracja publiczna uległa znaczącym przekształceniom. Akces kraju do UE spowodował konieczność reorganizacji całej administracji w celu sprawnego wykorzystania funduszy strukturalnych. Zwiększył się potencjał kadrowy i techniczny publicznych instytucji, a także poprawie uległa jakość ich działania. Przeprowadzona analiza wykazała jednak, że sposób funkcjonowania administracji publicznej w Polsce w dalszym ciągu znacznie odbiega od standardów przyjętych w pozostałych krajach unijnych. Biorąc pod uwagę wskaźnik dotyczący liczby urzędników przypadających na 10 tys. mieszkańców, należy stwierdzić, że Polska znajduje się zarówno poniżej średniej wyliczonej dla krajów zaliczanych do tzw. „starej Unii”, jak i dla jej nowych członków. Warto jednak wspomnieć, że w ciągu ostatnich lat różnica ta została nieznacznie zmniejszona. Należy zaznaczyć, że optymalny poziom zatrudnienia w publicznych instytucjach jest trudny do zidentyfikowania – zależy on bowiem nie tylko od liczby mieszkańców, ale także od struktury gospodarki danego kraju. Dodatkowo wzrost liczby urzędników powinien wiązać się z systemowymi zmianami w prowadzonej dotychczas polityce kadrowej – należy podjąć działania mające na celu zmniejszenie fluktuacji kadr oraz rozwój profesjonalizacji urzędników. Potencjał techniczny administracji w dalszym ciągu nie jest wysoki. Analiza liczby usług dostępnych on-line wykazała, że Polska sytuuje się w tym zakresie zdecydowanie poniżej średniej UE. Polska wdraża nowe technologie dużo wolniej niż pozostałe kraje UE, co powoduje, że dystans dzielący nasz kraj od innych nie zmniejsza się znacznie. Mimo, że sposób funkcjonowania polskiej administracji stał się o wiele bardziej efektywny, to jednak Polska w dalszym ciągu zaliczana jest do krajów posiadających administrację niezbyt wysokiej jakości. Sytuację tę można tłumaczyć spuścizną epoki PRL, która nie sprzyjała podejmowaniu czynności mających na celu poprawienie jakości funkcjonowania publicznych instytucji. Nadziejemy natomiast na zwiększenie efektywności pol-

skiej administracji publicznej może być wdrożenie systemu dobrych praktyk wykorzystywanych w pozostałych krajach członkowskich.

## Bibliografia

- Ars Lege (2014), Prezydencja w UE, a szkolenia urzędników, <http://www.arslege.pl/aktualnosci/prezydencja-w-ue-a-szkolenia-urzednikow,576>, [15 listopada 2014].
- Bentkowski Łukasz, Bober Magdalena (2007), *Konwergencja instytucjonalna i regulacyjna Polski względem Unii Europejskiej*, Warszawa: IBS-PSDB.
- Gazeta Wyborcza (2014), Polska krajem biurokracji. Zamiast ciąć etaty rośnie armia urzędników, [http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,14205993,Polska\\_krajem\\_biurokracji\\_Zamiast\\_ciac\\_etaty\\_rosnie.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,14205993,Polska_krajem_biurokracji_Zamiast_ciac_etaty_rosnie.html), [30 października 2014].
- Geoforum (2014), Stan informatyzacji urzędów administracji publicznej w Polsce w 2008 r., opr. ARC Rynek i Opinia, [http://geoforum.pl/upload/files/file/0\\_Raport\\_z\\_badania\\_stanu\\_informatyzacji\\_urzedow\\_w\\_Polsce\\_2008\\_0909030934.pdf](http://geoforum.pl/upload/files/file/0_Raport_z_badania_stanu_informatyzacji_urzedow_w_Polsce_2008_0909030934.pdf), [30 października 2014].
- Główny Urząd Statystyczny (2014), Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2013 r., [http://old.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW\\_zatrudnienie\\_wynagrodzenia\\_2013.pd](http://old.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW_zatrudnienie_wynagrodzenia_2013.pd) [30 listopada 2014].
- Hodurek, Paweł (2014), Mało nas, mało nas do pieczenia chleba, [http://biznes.onet.pl/waszymzdaniem/54255,Ma%C5%82o\\_nas\\_ma%C5%82o\\_nas\\_do\\_pieczenia\\_chleba,artykul.html](http://biznes.onet.pl/waszymzdaniem/54255,Ma%C5%82o_nas_ma%C5%82o_nas_do_pieczenia_chleba,artykul.html), [10 maja 2014].
- Izdebski Hubert, Kulesza Michał (1999), *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Warszawa: Liber.
- Kancelaria Prezydenta (2014), Polacy o urzędach i urzędnikach – analiza wyników badań sondażowych, opr. Kancelaria Prezydenta, [https://www.prezydent.pl/download/gfx/prezydent/pl/defaultopisy/2411/3/1/05\\_fdp\\_8\\_czerwca\\_2011\\_obywatel\\_wobec\\_administracji\\_polacy\\_o\\_urzedach.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl&client=firefox-a](https://www.prezydent.pl/download/gfx/prezydent/pl/defaultopisy/2411/3/1/05_fdp_8_czerwca_2011_obywatel_wobec_administracji_polacy_o_urzedach.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl&client=firefox-a), [30 października 2014].
- Marszałek-Kawa, Joanna (red.) (2005), *Polska w Unii Europejskiej. Bilans otwarcia*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Michalski, Wojciech (2014), Rozwój informatyzacji sektora administracji publicznej w Polsce, [yadda.icm.edu.pl/.../httpwww\\_itl\\_waw\\_plczasopismatiti20073-460.pdf](http://yadda.icm.edu.pl/.../httpwww_itl_waw_plczasopismatiti20073-460.pdf), [30 października 2014].
- Noch, Jakub (2014), Biurokratyczny ciężar bytu, <http://natemat.pl/596,biurokratyczny-ciezar-bytu>, [30 października 2014].
- Ogryczak, Dorota (2014), hasło: Administracja publiczna, [w:] *Leksykon budżetowy*, <http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/BASLeksykon.xsp?id=3B2030ED865DCD-89C1257A780044A4CE&litera=A>, [5 maja 2014].
- PFE Ewaluacja (2014), *Ocena realizacji Strategii Lizbońskiej, Strategii Europa 2020 i Strategii Morza Bałtyckiego w ramach RPO WZ na lata 2007–2013 oraz zapewnienia zgodności realizowanych operacji z prawem wspólnotowym*, opr. Zachodniopomorska Grupa Doradcza Sp. z o.o., [https://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/ggov\\_195.pdf](https://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/ggov_195.pdf), [30 października 2014].
- Portal Funduszy Europejskich administrowany przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (2014), [www.funduszeuropejskie.gov.pl](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl).

- Portal wiedzy (2014), Hasło: społeczeństwo informacyjne, [http://portalwiedzy.onet.pl/87352,,,spoleczenstwo\\_informacyjne,haslo.html](http://portalwiedzy.onet.pl/87352,,,spoleczenstwo_informacyjne,haslo.html), [30 października 2014].
- Resulto (2014), Liczba urzędników w Polsce, <http://www.resulto.pl/baza-wiedzy/liczba-urzednikow-w-polsce-a-zuzycie-papieru/>, [30 października 2014].
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 listopada 2013 r. w sprawie utworzenia Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju oraz zniesienia Ministerstwa Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, Dz. U. 2013, poz. 1390.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 listopada 2011 r. w sprawie utworzenia Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, Dz. U. 2011, Nr 250, poz. 1501.
- Włodarczyk, Anna (2014), *Czasem prestiż, często niskie zarobki – jak kształtują się zarobki w administracji publicznej*, <http://www.jobfitter.pl/wynagrodzenie/zarobki-w-administracji-publicznej>, [15 listopada 2014].



**Patrycja Cygan** – political scientist, PhD student at the Institute of Political Science of the University of Education in Krakow. Her interests are scientific theories of elites, political leadership, the EU structural funds and public administration.

## Abstract

76

In 2014 it is 10 years since Poland has joined the European Union, which is an appropriate opportunity to assess the advantages and disadvantages of Polish participation. This article focuses on the changes that have occurred during this time in Polish public administration, which has faced previously unknown challenges – effective management of European funds. The presented study is an attempt to answer questions about the actions that have been taken by public institutions for the effective implementation of the Structural funds and its consequences. The paper presents how the human and technical resources of the administration have changed and focuses on the issues concerning its efficiency. Additionally, the identified current trends and directions in the administration have been described in the thesis.

## Keywords

Administration, the European Union, structural funds