

## Kintamas viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikiniuose demokratijos vystymo procesuose

Vita Juknevičienė

*Kauno technologijos universitetas  
K. Donelaičio g. 20, LT - 44239 Kaunas*

*Straipsnyje analizuojami kintamo viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmens aspektai šiuolaikiniame demokratijos vystymo kontekste. Pabrėžiamas santykis tarp reikalavimų žmogiškiems ištekliams ir jų veiklai bei demokratijos ypatybių. Pateiktoje analizėje akcentuojama tai, kad viešojo administravimo organizacijų darbuotojai įsilieja į viešosios politikos įgyvendinimą kaip įrankiai demokratizacijos procesams užtikrinti ir tęsti. Straipsnyje plėtojama dviguba idėja: viena vertus, viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai yra aktyviai įtraukiami į demokratijos kūrimo, tinkamų sąlygų jai sudarymo ir nuolatinio stiprinimo bei vystymo procesus, kita vertus, pati demokratija veikia viešojo administravimo organizacijų ir jų darbuotojų veiklą per demokratines vertybes ir jų sistemą.*

**Raktažodžiai:** *demokratija, viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai.*

**Keywords:** *democracy, public administration human resources.*

### Įvadas

Šių dienų iššūkiai – globalizacija, ekonominė konkurencija, socialiniai ir politiniai neramumai, technologiniai pokyčiai, terorizmo grėsmė, nuolat kintanti darbo rinka ir kt. – kelia vis didesnių reikalavimų viešajam administravimui. Bet kurio valdymo sėkmė priklauso nuo tą funkciją vykdančiųjų asmenų kompetentingumo [19, p. 1]. Pagrindinis iššūkis bet kurios šiuolaikinės valstybės viešojo administravimo sistemai yra visuomenės pasitikėjimas šios sistemos tarnautojais, siejamas su jų kompetencija ir gebėjimu efektyviai atlikti savo funkcijas demokratinėje aplinkoje. Apie valstybės valdymo ir administravimo kokybę piliečiai dažniausiai ir sprendžia iš to, kaip veiksmingai jie aptarnaujami valstybės valdymo ir savivaldos įstaigose institucijose ir kaip racionaliai ten tvarkomi jų reikalai [11]. Šioje bendradarbiavimu ir tarpusavio kontrole pagrįstoje sanglaudoje pagrindinės veikiančios grupės yra kompetentingas viešojo administravimo personalas, atliekantis jam priskirtas funk-

cijas ir tenkinantis piliečių poreikius viešojo administravimo institucijose ir piliečiai, kaip pagrindinis valstybės kūrimo, valdžios ir įgaliojimų suteikimo viešojo administravimo institucijoms garantas [17, p. 663]. Dažnai pabrėžiama viena pagrindinių piliečių teisių – dalyvavimas valstybės valdyme, kaip demokratijos įgyvendinimo valstybėje forma. Didžiausia demokratijos stiprybė yra piliečiams teikiama laisvė, dėl kurios kiekvienas pilietis turi galimybę dalyvauti politiniuose procesuose (eiti į rinkimus, dalyvauti partinėje veikloje ir pan.) bei rūpintis ir vykdyti tam tikrą kontrolę, kaip tvarkomi viešieji reikalai viešojo administravimo institucijose.

Jungtinių Tautų Organizacija (JTO) savo dokumentuose skelbia, kad tarptautinės vyriausybės ir nevyriausybės organizacijos turėtų susitelkti prie keleto valstybių valdymo aspektų: federalizacijos ir decentralizacijos, teisės sistemų pertvarkos, saugumo politikos reformų, dialogu ir tarpininkavimu paremtų institucijų kūrimo bei piliečių dalyvavimo valdyme skatinimo ir demokratizacijos procesų. Tai rodo, kad demokratijos reikšmė šiuolaikinėje pasaulinėje sistemoje vaidina svarbų vaidmenį, ir be jos neišsivaizduojamas nacionalinės bei globalinės struktūros stabilumas.

Demokratijos įgyvendinimo procese pagrindinis vaidmuo tenka piliečiams. Tačiau siekiant, jog ši valdymo forma turėtų teisinę galią ir būtų

---

*Vita Juknevičienė* – Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo katedros doktorantė.  
El. paštas: vacaite@yahoo.com

Straipsnis įteiktas redakcijai 2008 m. sausio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2008 m. vasario mėn.

visuotinai pripažįstama, kad ji galiotų visoje valstybės teritorijoje ir būtų prieinama kiekvienam šalies gyventojui, labai didelį vaidmenį atlieka viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai, besirūpinantys politikos, orientuotos į demokratinių vertybių įtvirtinimą, įgyvendinimo klausimais. Ta tematika paskelbta daug mokslinių publikacijų. Tačiau minėtieji dabartinio laikotarpio iššūkiai viešajam administravimui ir šiuolaikinės demokratijos vystymosi tendencijos skatina įvairiapusiškai nagrinėti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmenį demokratijos įgyvendinimo procese, siekiant išryškinti, kokiomis formomis viešojo administravimo organizacijose dirbantys asmenys gali ir turi aktyviai įsitraukti į demokratijos principų realizavimą valstybėje.

Šio straipsnio tikslas – atskleisti demokratijos įgyvendinimo proceso ir viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių sąsajų aspektus bei identifikuoti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmens kaitos bruožus šiuolaikiniuose demokratijos vystymo procesuose.

### **Demokratijos sampratos kaitos tendencijos**

Viešojo administravimo ir demokratijos sąsajas bei demokratijos sampratos kaitos tendencijas pastaraisiais metais vis dažniau nagrinėja ne tik atskiri mokslininkai, bet ir tarptautinės organizacijos, ypač JTO. Todėl ir šiame poskyryje, siekiant atskleisti naująsias demokratijos sampratos tendencijas, identifikuojant ne tik demokratijos, bet ir demokratizacijos reikšmę viešojo administravimo organizacijų veiklai ir jų žmogiškųjų išteklių vystymui, remiamasi abiem šiais šaltiniais.

Kaip žinia, pirminė demokratijos (graikų k. *dēmos* – liaudis, *kratein* - valdyti) samprata reiškia valdymo formą, kurioje visi piliečiai turi teisę dalyvauti šalies valdyme. Šią teisę piliečiai įgyvendina tiesiogiai referendumuose ir plebiscituose arba per savo išrinktus atstovus. Šiuo metu demokratija yra tapusi universaliai taikomu žodžiu. Šiuolaikinės Vakarų demokratijos paprastai vadinamos liberaliosiomis demokratijomis – atstovaujamosios demokratijos forma, kurioje kartu su daugumos sprendimo taisykle egzistuoja ir pagarba žmogaus teisėms, tokioms kaip žodžio ir susirinkimų laisvė, religijos laisvė, nuosavybės ir privatumo teisė, taip pat lygybės prieš įstatymą bei teisės pirmenybės principai. Šios teisės ir principai garantuojami įvairių institucijų veikla ir yra apibrėžti konstitucijose arba atskiruose įstatymuose. XIX a. demokratija tapo įtakinga poli-

tine idėja, XX a. pradžioje – virto politine realybe, XX a. viduryje - tapo geopolitine realybe, XX a. pabaigoje – universalio politinio sutvarkymo paradigma. Demokratija socializuoja visuomenės normas ir vertybes, įpareigoja piliečius ne tik savo siauriems, bet platesniems, bendriesiems, pilietiniams tikslams [18, p. 27]. Taigi demokratija yra sąvoka, apimanti tiek politinę, tiek socialinę žodžio prasmes, akcentuojant, kad ji gali būti pasiekama tik tada, kai jos normos tampa pripažįstamos visuomenėje, įtvirtinamos etinėmis ir moralinėmis nuostatomis, jomis vadovaujamosi siekiant tikslų tiek valstybės, tiek individuliu lygmenimis.

Apibūdinant demokratiją, paprastai akcentuojama keletas jos savybių. Atskleidžiant šiuolaikinę demokratijos sampratą ir nagrinėjant viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmens kaitą šiuolaikiniuose demokratijos vystymo procesuose, toliau remiamasi penkiomis svarbiomis demokratiją apibūdinančiomis tezėmis:

1. *Demokratija kaip valdymo forma.* Demokratija yra laikoma išmintingiausia ir saugiausia iš iki šiol išbandytų valdymo formų dėl to, kad atspindi žmogaus prieštarumą. Viena vertus, ji pripažįsta žmogaus orumą, nes yra pagrįsta balso teise ir tautos valdymu. Kita vertus, demokratija atsižvelgia į iš žmogaus prigimties kylantį savanaudiškumo aspektą, todėl nesutelkia valdžios vienos rankose ir remiasi valdžių padalijimu (demokratiją kaip valdymo formą nagrinėjo daugelis autorių: L. Diamond, M.F. Plattner, S. Sahoo, K. O’Leary, C.F. Andrain, D. Held, J. Blondel, E.S. Greenberg, K. Masiulis, A. Mickūnas, S. Šiliauskas, D. Beinoravičius, S. Mikėnienė ir kt.);
2. *Demokratijos išskirtinumas.* Demokratija tam tikra prasme savyje paneigia politinę valdžią. Kiekvienas visuomenės narys yra ne abstraktus objektas, bet būtent valstybinės veiklos subjektas, ne vien valdomas, bet ir valdantis. Šia prasme demokratija – visų piliečių pakaitinio dalyvavimo valstybės valdyme sistema, nuolatinė valdomųjų ir valdančiųjų kaita. Atsižvelgiant į šį aspektą, galima skirti dvi šiuolaikines moderniąsias demokratines teorijas:
  - *identiteto teorija* – ją remiantis valdantieji orientuojasi į palyginti vieningą tautos valią, vadinamąją „visuotinę valią“, kurią pasižada įgyvendinti. Šioje teorijoje nuo asmenų

- identiteto pereinama prie valdančiųjų ir valdomųjų idėjinio identiteto. Per valdančiuosius valdo tautos valia. Pagal identiteto teoriją demokratija gali būti realizuojama tik ten, kur vykdoma tautos valia ir siekiama visuotinės gerovės, nors pažymima, kad tokiuose identifikaciniuose procesuose pamatuoti tautos valią yra labai sudėtinga (identiteto teorija domėjosi: P.J. Burke, T.J. Owens, R. Serpe, P.A. Thoits, S. Bekker, R. Prinsloo, D.C. Martin, L. Huddy, L. Dromantienė, E. Nekrašas ir kt.);
- *konkurencijos teorija* – orientuojamasi ne į visuotinę tautos valią, o paisoma įvairių interesų. Įvairūs interesai realizuojami per įvairias partijas. Partijos kaupia skirtingus interesus ir sudaro sąlygas jiems konkuruoti pirmiausia tarppartiniam lygmenyje, paskui – parlamentiniame. Interesų grupių tikslų pasiekimas kartais nebūna susijęs su „tautos valia“, nors visuomet siekiama geriausių sprendimų. Pagal šią teoriją valdo tautos išrinktieji, kurių buvimas valdžioje priklauso nuo rinkimų. Tauta vieniems leidžia valdyti ilgą laiką, o kitus, jos manymu, netinkamai valdančius, atšaukia per rinkimus. Konkuruojant interesams ir pažiūroms, labai svarbų vaidmenį parlamentinėse demokratijose vaidina diskusijos ir debatai, tačiau jie nebūna vertingi, jeigu jais nepasiekama dialogo ir kompromiso (konkurencijos problematiką viešosios politikos ir viešojo administravimo kontekste nagrinėjo: J.E. Roemer, W. Moon, T.J. Besley, T. Persson, D.M. Sturm, N. Laužikas, L. Žitkus, D. Klimašauskienė, D. Dumčiuvienė, J. Piliutytė ir kt.);
3. *Teisės viršenybė ir teisinė valstybė*. Demokratiją galima įvardyti ir kaip laikinai išrinktų tautos atstovų valdžią. Geriausiu atveju jie išrenkami per laisvus ir lygiateisius rinkimus. Bet patys savaime tie rinkimai dar negarantuoja tikrai demokratiško šalies valdymo, todėl teisinė valstybė yra demokratijos šerdis (ši tezė grindžiama D. Kennedy, R. Unger, D. Kennedy, M. Hortwitz, K. Complak, R. Griego, A. Vaišvilos, darbais);
  4. *Lygybė ir žmogaus orumas*. Kiekvienas atskiras asmuo yra svarbus ir vertingas, turi savo vertę, orumą, atsakomybę ir teises. Vienas svarbiausių demokratijos elementų yra lygybės principas – prieš įstatymą visi piliečiai yra lygūs ir įstatymai galioja visiems (šiais probleminiais klausimais domėjosi: A. Lobato, D. G. Littman, R. B. Lillich, S. J. Anaya, D. Shelton, H. Hannum, D. L. Shelton, T. Euteneuer, J. Donnelly, R. K. M. Smith, K. Jovaišas, G. Mesonis, A. Meškauskienė ir kt.; Europos Taryboje buvo pasirašyta speciali žmogaus orumui ginti skirta konvencija; veikia specialios institucijos - Europos Žmogaus teisių teismas, Jungtinių Tautų Žmogaus teisių taryba, Lietuvos Žmogaus teisių stebėjimo institutas, Lietuvos žmogaus teisių centras);
  5. *Kontrolė, valdžios padalijimas ir rinkimai*. Ne tik prasminga, bet ir neišvengiamai būtina yra valdžios kontrolė, kuri visose demokratinėse valstybėse vyksta trimis lygiais (ketvirtasis – spauda, tačiau jis nėra formalizuojamas ir identifikuojamas teorijoje) – visų pirma pabrėžiama valstybės ir valdžios atsakomybė visuomenei, antra – konstitucijai, trečia – kitoms institucijoms (ši problematika nagrinėjama J. W. Davis, D. Rinquist, F. Foer, J. W. Cottrell, C. H. Pinnock, R. L. Raymond, T. B. Talbott, N. Schofield, N. Repečkaitės, H. Šinkūno, S. Vansevičiaus, T. Birmontienės, R. Ralecko, J. Petraičio ir kt. darbuose).
- Išvestinė sąvoka demokratizacija traktuojama kaip demokratijos įdiegimas arba tam tikros struktūros pertvarkymas demokratijos pagrindais. Kaip minėta, demokratijai ir demokratizacijos procesui dabartiniu laikotarpiu daug dėmesio skiria ir tarptautinės organizacijos. Pagal JTO nuostatas, demokratija įgyja vis didesnę reikšmę valstybės ir pasaulio gyvenime, drauge ir viešajame administravime. Todėl JTO leidiniuose apibrėžiami ir su tuo susieti gero valstybės valdymo elementai. Pastaruoju metu išskiriamos šios valstybės valdymo tobulinimo sritys: teisėtumo didinimas, viešojo sektoriaus valdymo demokratizavimas, antikorporcinė politikos įgyvendinimas ir išlaidų kariniams poreikiams mažinimas [20, p. 45]. Tai siejama su piliečių dalyvavimu valstybės valdymo ir savivaldos procesuose bei su pagarbos žmogaus teisėms didinimu. Taigi de-

mokratizacija kaip procesas laikoma viena iš būtinų gero valstybės valdymo sąlygų. Teigiama, kad demokratizacija yra viena naujųjų viešojo administravimo raidos tendencijų [21, p. 2]. Demokratizacijos tendencija pasižymi tuo, kad demokratinės institucijos vis plačiau plinta daugumoje šalių, ir vis aktyvėja demokratiniai judėjimai, rodantys, kad daugėja politiškai sąmoningų asmenų, kurie reikalauja jiems suteikti daugiau sprendimų priėmimo teisių ir veiklos galių.

JTO dokumentuose teigiama, kad, siekiant užtikrinti socialinį ir politinį stabilumą, būtina įgyvendinti demokratizacijos sąlygas. Pagal naujas tendencijas, „demokratizacijos stiprinimas tampa vienu iš pirminių uždavinių, kurio įgyvendinimui būtina sukurti naujas metodologijas, jautriai reaguojančias į galimus iškilti konfliktus“ [20, p. 5]. Šiuo metu pasaulyje vyksta aktyvi diskusija tarp viešojo administravimo, demokratizacijos ir konfliktų vadybos tyrėjų, siekiant identifikuoti bendrus metodologinius aspektus demokratijai kaip procesui stiprinti. Vienas tokių aspektų - ryšių su visuomene stiprinimas siekiant probleminių klausimų konsensuso arba aiškinant valdžios vykdomą politiką [22, p. 139].

Apibendrinant galima teigti, kad remiantis dabartine demokratijos samprata demokratija yra valdymo forma, akcentuojanti: 1) teisę ir teisinę valstybę, sudarančius prielaidas demokratijai įgyvendinti bei stiprinti; 2) lygybę tarp žmonių ir žmogaus teisių užtikrinimą kiekvienam piliečiui, nes tik orus ir valstybės dalimi besijaučiantis pilietis bus lojalus pačiai valstybei, jos išlikimui ir ekonominiam bei socialiniam augimui; 3) kontrolės ir valdžios padalijimo principų taikymą bei rinkimų sistemos tobulinimą, kad šie instrumentai padėtų užtikrinti tikrą tvarką ir stabilumą. JTO išskirti demokratizacijos bruožai gali būti apibūdinami kaip demokratinės valdymo sistemos tobulinimo garantai. Įvardytos demokratijos savybės sudaro galimybę identifikuoti, kaip ši politinio sutvarkymo paradigma turėtų veikti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vystymo tendencijas.

### **Bendrosios žmogiškųjų išteklių efektyvumo vertinimo nuostatos**

Kaip teigia G. S. Batra, žmogiškieji ištekliai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį bet kokio tipo organizacija valdo ir nuo kurio priklauso organizacijos veiklos efektyvumas [2, p. 23–24]. Asmenų kolektyvinė išmintis gali būti transformuota į organizacinį intelektą, dėl

kurio organizacija tampa adaptyvi ir greitai reaguojanti [9, p. 1]. Kadangi viešojo administravimo organizacijų paskirtis – įgyvendinti politiką ir tenkinti visuomenės poreikius viešųjų reikalų tvarkymo sferoje, labai svarbu, kad šio tipo organizacijose dirbtų ypatingai kompetentingas ir reiklus sau bei kitiems personalas, kad būtų sudaromos prielaidos jam tobulėti ir, reaguojant į nuolatinius aplinkos veiksnių pokyčius, sėkmingai vykdyti tiesiogines pareigas, paremtas demokratinėmis vertybėmis įgyvendinimu.

Pasak J. P. Wilson, egzistuoja daugybė žmogiškųjų išteklių apibrėžimų: jie skiriasi kai kuriomis detalėmis, tačiau daugumoje jų išryškunami šie pagrindiniai bruožai, būdingi įvairių tipų, tarp jų ir viešojo administravimo, organizacijoms [24, p. 27–28]:

- Darbuotojai sudaro esmines sąlygas institucijai tapti pranašesne dėl jų kompetentingumo;
- Kompetencijos pranašumas nebus pasiektas, jeigu darbuotojai neįsipareigos asmeniškai siekti institucijos, orientuotos į visos visuomenės viešųjų reikalų tvarkymą, tikslų;
- Įsipareigojimas galimas tik tuo atveju, jeigu institucijoje egzistuoja tokia praktika ir suformuota politika, padedanti darbuotojams įsisavinti organizacijos tikslus;
- Stiprios kultūros plėtra ir geros komunikacijos užtikrinimas leidžia sukurti aplinką, kurioje įsipareigojimo iniciatyvos sustiprėja.

Konkretizuojant viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių sampratą, galima teigti, kad tai yra personalas, dirbantis viešojo administravimo organizacijose, kuriam keliamas esminis reikalavimas – atsižvelgiant į piliečių poreikių tenkinimą orientuotos veiklos specifika, maksimizuoti teikiamų viešųjų paslaugų vertę, įvardijamą veiksmingumo, ekonomiškumo ir administracinio efektyvumo sąvokomis, gaunamą personalo veiklos tęstinumo procesuose ir bendro viešojo administravimo darbuotojų elgesio rezultatuose [14, p. 218]. Taigi viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių sąvoka sąlygoja šių išteklių veiklos paskirtį ir struktūrą, kurioje jie dirba, sudėtingumą, sąlyginį patvarumą bei adaptyvumą aplinkos pokyčiams.

Šiuolaikinėje organizacijų sistemoje viešojo administravimo organizacijos sudaro nedidelę dalį, o jų žmogiškieji ištekliai – nežymią pasaulinės žmogiškųjų išteklių sistemos dalį. Tai sąlygoja veiklos specifika ir visuomenės poreikiai.

Šiuolaikinių organizacijų veiklos efektyvumui įvertinti bei žmogiškųjų išteklių reikšmei identifikuoti dažniausiai taikomi ekonominiai kriterijai. Tačiau dėl viešojo administravimo specifikos ekonominiai kriterijai ne visada taikytini viešojo administravimo sistemos konkretaus darbuotojo indėliui apibrėžti, tiek jo kompetencijos indėlio į sprendimų priėmimo procesą, tiek ir praktinės veiklos galutinių rezultatų aspektais. Taip atsitinka dėl keleto pagrindinių priežasčių. Pirmiausia, viešojo administravimo veiklos rezultatai gali būti įvertinami tik vertinant ilgesnio laikotarpio rezultatus, nes trumpalaikė nauda paprastai nėra objektyvus rodiklis. Antra, sprendimai šiose organizacijose dažniausiai priimami vieno asmens, tačiau galima identifikuoti ne vieno asmens indėlį į šio sprendimo formulavimo etapus (kolektyvinis sprendimų priėmimas), todėl kartais žmogiškųjų išteklių vieta priimant konkretų sprendimą būna tiesiog nematoma. Trečia, ne visada sprendimai viešajame administravime turi būti grindžiami racionalumo samprata, nes daugeliu atvejų tai lemia politinės preferencijos bei finansinės sprendimą sąlygojančios organizacijos charakteristikos. Dėl šių priežasčių viešojo administravimo žmogiškieji išteklių turėtų būti vertinami ne vien pagal materialius (apčiuopiamus) darbo rezultatus, bet ir pagal įnašą į organizacijos sėkmę bei sąlygų geram veiklos organizavimui ir koordinavimui sudarymą. Viešojo administravimo sistemos tarnautojai turi siekti ne tik ekonominio veiklos efektyvumo, bet ir vadybinio efektyvumo, kurį geriausiai apibūdina demokratišnių vertybių įgyvendinimas kasdieninėje veikloje.

### **Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmuo demokratijos įgyvendinimo procesuose**

Šiuolaikinis viešasis administravimas kaip demokratinė institucija turi remtis struktūromis ir procesais, kurie padėtų įgyvendinti atskaitomybę, skaidrumą, decentralizavimą, teisėtus rinkimus ir administravimą bei paklustų parlamento kontrolei“ [5, p. 9]. Taip pat svarbios veiklos sritys yra pilietinės visuomenės kūrimas bei viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo stiprinimas, visuomenės turto gausinimas ir apsauga, valdžios įtakos didinimas, skatinant naujųjų informacinių technologijų taikymą elektroniniam dalyvavimui. Dėl to būtina, kad valstybėje būtų laikomasi įstatymų ir palaikoma tvarka.

Visi minėtieji aspektai siejasi su valstybės valdymo gebėjimais, juos suprantant plačiaja

prasmė ir teigiant, kad tai apima gebėjimus: formuoti reikiamą politiką, projektuoti bei įgyvendinti programas tai politikai įgyvendinti, numatyti priemones naujoms veiklos kryptims įsisavinti bei užbėgti už akių naujiems iššūkiams. Todėl viešasis administravimas kaip demokratinė institucija turi būti [4, p. 9]:

- atskaitingas ir skaidrus;
- decentralizuotas;
- turintis pakankamų vadybinių gebėjimų;
- pagerinantis teisėtumą;
- užtikrinantis nešališkus ir teisėtus rinkimus;
- besiremiantis subalansuota vykdomosios ir įstatymų leidžiamosios valdžių kontrolės sistema;
- sudarantis palankią aplinką pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveikai;
- vykdamas pagrindinį vaidmenį, mažinant atskirtį ir ginant mažumų ir pažeidžiamų visuomenės grupių teises;
- naudojantis informacines ir komunikacines technologijas skatinant piliečių dalyvavimą vystymo procesuose;
- besirūpinantis aplinkos apsauga ir racionaliu gamtos išteklių naudojimu;
- skatinantis ir stiprinantis įvairų bendradarbiavimą siekiant užsibrėžtų tikslų.

Atskaitomybė ir skaidrumas viešojo administravimo organizacijose tampa vis labiau akcentuotinu uždaviniu, nustatančiu, kad veikloje turi būti remiamasi ne tik formaliais reikalavimais veiklai vykdyti, bet ir įvertinimu, kaip veikla siejasi su visuomenės narių poreikiais bei ar visais (ekonominis, politinis, socialinis ir etinis) aspektais priimamas sprendimas yra racionalus ir pateisinamas visuomenės poreikių kontekste.

Decentralizacijos klausimas vis dažniau aptiriamas JTO leidiniuose. Teigiama, kad decentralizacija kaip procesas yra būtina sąlyga šiuolaikinės valstybės institucijų sąrangai. Įvairiuose dokumentuose pabrėžiama, kad, siekiant valdymo efektyvumo, būtina laikytis subsidiarumo principo, kuris ir sąlygoja įvairias decentralizacijos formas. Tačiau, nagrinėjant viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymą ir jo koordinavimą šalies mastu, daugelyje šalių stebima ir centralizacijos tendencija, nors atsakomybė už kitų klausimų sprendimą perduodama žemesnėms administracinėms struktūroms. Įvairiuose dokumentuose pabrėžiama, kad efektyvumui užtikrinti

reikia taikyti subsidiarumo principą, kuriam įgyvendinti geriausia naudoti įvairias decentralizacijos formas.

Šiuolaikinėse vadybos ir administravimo mokyklose „personalo“ apibrėžimą pakeitė „žmoniškųjų išteklių“ sąvoka, siekiant, kad vis daugiau dėmesio būtų skiriama ne patiems asmenims, bet jų į organizaciją atneštomis žinioms ir kompetencijoms. Todėl vadybinių gebėjimų svarba nenuginčijamai didėja organizacijos valdymo ir demokratijos įgyvendinimo procesuose. Vis dažniau akcentuojama, kad žinios, gebėjimai ir kompetencijos (organizacijos intelektualinis kapitalas) – esminė organizacijos veiklos sėkmės sąlyga. Naujosios viešosios vadybos sąlygomis be vadybinių gebėjimų organizacija nepajėgi išlikti institucijų sąraigoje kaip tinkama rinkos dalyvė ir visuomenės poreikių tenkintoja.

Viešojo administravimo organizacijos remiasi teisės ir teisinės valstybės viršenybės principu. Tačiau darbas būtent šioje srityje suteikia asmenims galimybę identifikuoti teisės sistemos arba teisėtumo užtikrinimo trūkumus, informuojant atitinkamas institucijas dėl galimų pakeitimų. Dažnai neužtenka pasitenkinti esama sistema – reikia ir ją tobulinti, todėl šis viešojo administravimo bruožas jam suteikia galimybę koreguoti sistemą, atsižvelgiant į grįžtamąjį ryšį.

Rinkimai yra politinio pobūdžio demokratijos išraiška, be kurios neįmanomas demokratinės valstybės egzistavimas. Viešojo administravimo organizacijos čia vaidina koordinatorių ir kontrolierių vaidmenį, siekiant nešališkumo ir teisėtumo principų įgyvendinimo.

Kontrolės funkcija įgyvendinama ne tik rinkimų sistemoje, bet ir siekiant vykdomosios ir įstatymų leidžiamosios valdžios balanso. Viešojo administravimo organizacijos, kaip vykdomosios valdžios institucijos, šiuo aspektu yra tarpininkai, kurių dėka sistema tampa darniu ir stabilium mechanizmu.

Pilietinės visuomenės idėja įgyvendinama tiek nacionaliniu, tiek globaliniu mastu, siekiant, kad visuomenė atkreiptų dėmesį į savanoriškų organizacijų tarp individo ir valstybės reikšmę sprendžiant problemas ir galimybę individualiai įsitraukti į valstybės valdymo procesus. Tačiau veikla tampa dar aktyvesnė, kai į pilietinės visuomenės sampratą įtraukiamas ir verslo sektorius, besirūpinantis demokratinės visuomenės reikalais ir problemomis.

Viešojo administravimo institucijos – pagrindinės organizacijos, besirūpinančios socialinės

atskirties mažinimo ir mažumų teisių gynimo veikla. Tačiau ir šioje specialaus pasirengimo bei kompetencijų reikalaujančioje veikloje gali pasireikšti įvairių socialinių, politinių ir ekonominių interesų, į kuriuos viešasis administravimas turi būti pasirengęs reaguoti, adaptuotis ir reflektyviai įgyvendinti užsibrėžtus žmogaus teisių gynimo tikslus.

Piliečių įtraukimas į valdymą, pasitelkus pilietinės visuomenės sampratą, gali būti papildytas ir pastiprintas informacinių bei komunikacinių technologijų taikymo. Organizacijos nuolatos turi peržiūrėti savo turimas technologijas, nes jos yra vienas iš sparčiausiai kintamų dalykų pasaulyje. Visi pokyčiai reikalauja tam tikrų pastangų, todėl turi būti užtikrinama, kad naujų technologijų taikymas nesukeltų didelių sunkumų darbuotojams, kad jie nuolatos būtų mokomi ir tobulinami technologinių priemonių srityje. Barjerai komunikaciniams ir informaciniams technologijoms panaudoti iškyla ir dėl viešojo administravimo organizacijų žmoniškųjų išteklių įgūdžių stokos, skepticizmo, reikalingų informacinių sistemų neužbaigtumo. Tai reikalauja tiek mokymų, tiek ir papildomų išteklių. Tačiau šiuolaikiniame pasaulyje atsiveria daug galimybių ir erdvių panaudoti naujausias programines įrangas strategiškai aktualiai veiklai, koncentruotis prie esminių veiklos dalykų. Naujausios piliečių dalyvavimo vystymosi procesuose formos, naudojant informacines technologijas, yra elektroninis balsavimas ir elektroninė valdžia nacionaliniu mastu, vieno langelio principas vietos valdymo lygmeniu.

Aplinkos apsauga ir racionalus gamtos išteklių naudojimas – viena aktualiausių šiuolaikinio pasaulio problemų, kurioms spręsti renkamasi į tarptautinius pasaulinius suvažiavimus ir konferencijas. Šių problemų sprendimu kviečiami rūpintis ir kiekvienas pasaulio gyventojas individualiai. Viešasis administravimas šiame kontekste tampa viena pagrindinių priemonių, užtikrinančių priimtų sprendimų įgyvendinimu ir kontrole, siekiant gyvenimo kokybės ir darnios plėtros globaliniu mastu.

Bet kuriai specifinei veiklai įgyvendinti būtinas visapusiškas palaikymas. Todėl, siekiant viešojo administravimo tikslų, būtinas šio sektoriaus organizacijų bendradarbiavimas tiek su atskirais piliečiais, tiek ir su įvairiomis jų organizacijomis ir interesų grupėmis bei verslo įstaigomis. Taigi galima teigti, kad įvairiose viešojo gyvenimo srityse viešasis administravimas yra kaip įrankis įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Demokratijos

sąlygomis neįmanomas šios veiklos vykdymas be viešojo administravimo institucijų paramos viešosios politikos formuotojams ir jų sprendimams.

Geriausiai pastebima viešosios politikos, kaip demokratinės valstybės valdymo išraiškos formos, įtaka viešojo administravimo žmogiškiems ištekliams. Visų pirma, išrinkti politikai nori suformuoti savo padėjėjų būrį iš jiems žinomų asmeninio pasitikėjimo tarnautojų rato [12, p. 400]. Antra, politika veikia darbuotojų sugebėjimą nenutrūkstamai teikti paslaugas, taip pat veikdama jų santykių su klientais (piliečiais) suvokimą. Daugiausia diskusijų kelia klausimas, ar nustatyta politika yra teisinga ir sudarys prielaidas didinti paslaugų teikimo efektyvumą [8, p. 115]. Politinė galia ir įtaka turi būti konstituciškai patikrinta, tokiu būdu išvengiant bet kokio neteisėtumo [16, p. 244]. Tai būtina padaryti, nes praktiškai pasitaiko atvejų, kai viešojo administravimo organizacijoje dirbantys asmenys gauna realios naudos iš vykdomos veiklos ir jos tęstinumo, tačiau pasikeitusi politinė valdžia ir jos naujai apibrėžti prioritetai gali sumažinti finansavimą arba iš viso sustabdyti efektyvią veiklą, akcentuojant naujųjų prioritetų uždavinių sprendimą bei sutelkiant visas jėgas į jų įgyvendinimą. Trečia, plėtojama idėja, kad valstybės tarnautojai neužimtų pasyvios pozicijos politikos įgyvendinimo procese, bet turėtų visiškai įsitraukti į vykstančius procesus, kad būtų pasirengę identifikuoti nesklandumus bei problemas, galinčias pakenkti vykdomų programų sėkmei [15, p. 349]. Kadangi vykdomų programų gaunamą naudą (rezultatus) galima užfiksuoti tik ilguoju laikotarpiu, viešajame administravime dirbantys asmenys, aktyviai įsitraukiantys į vykstančius procesus, turi galimybę prognozuoti veiklos rezultatus ir jiems įtakoją darančių veiksnių svarbą. Ketvirta, viešojo administravimo organizacijos labiau tarpusavyje susijusios nei bet kurios verslo organizacijos dėl keleto priežasčių: politinės atskaitomybės, bendros pajamų bazės, socialinio tikslų tipo ir geografinės jurisdikcijos [22, p. 251].

Taigi galima teigti, kad minėtosios viešosios politikos įtakos formos bei anksčiau įvardytos demokratijos savybės santykiuose su viešojo administravimo žmogiškaisiais ištekliais pasireiškia tokiomis formomis:

- Demokratijai įgyvendinti būtina įtvirtinti valdžių padalijimo principą, kuris pasireiškia trijų valdžios formų išskyrimu, t.y. įstatymų leidimo, įstatymų vykdymo ir teisminės valdžių egzistavimu. Įstatymų

vykdymo funkciją įgyvendina pareigūnai, kurie atstovauja viešojo administravimo sričiai. Todėl viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai yra svarbi demokratijos įgyvendinimo priemonė *realizuojant vykdomosios valdžios funkcijas*;

- Kiekvienas visuomenės narys yra valstybinės veiklos subjektas, todėl viešojo administravimo organizacijų darbuotojai, kaip ir kiti valstybės piliečiai, dalyvauja valstybės valdyme, išreikšdami savo *individualią politinę valią*;
- Teisinėje valstybėje viešojo administravimo žmogiškiems ištekliams būtina turėti pakankamai įgūdžių, žinių ir kompetencijų *vykdyti savo funkcijoms, remiantis teisės aktuose numatytais teisės normomis, bei gebėti priimti sprendimus*, kurie ne tik tenkintų visuomenės interesus, bet ir atitiktų valstybės įstatymus;
- Viešojo administravimo organizacijų darbuotojai ne tik turi teisę, kaip ir kiti piliečiai, būti lygūs prieš įstatymą, bet ir privalo šį principą įgyvendinti savo kasdieninėje veikloje, t.y. užtikrinti, kad *viešosios paslaugos bus teikiamos lygiai visiems visuomenės nariams*, nesuteikiant pirmumo teisių konkreitiems asmenims ar jų grupėms;
- Viešojo administravimo organizacijos, kaip valstybės valdžios institucijos, yra *atskaitingos trimis lygiais*: 1) įstatymų nustatyta tvarka ir remiantis konstitucinio reguliavimo principais; 2) nustatyta tvarka pateikiant ataskaitas ar periodiškai informuojant visuomenę; 3) atsiskaitant aukštesnėms institucijoms valdymo ir pavaldumo santykių pagrindu.

Demokratijos įtaka žmogiškiems ištekliams taip pat atsispindi vertybėse. Žmonių turimos vertybės ir įsitikinimai nulemia jų pasirinkimą formuojant visų valdymo lygmenų viešosios politikos kryptis. Vertybės tampa kriterijais, pagal kuriuos vertinami ir viešojo administravimo organizacijų darbuotojų sprendimai. „Vertybės, veikiamos ekonominės, politinės ir socialinės aplinkos, pasireiškia per įstatymus, vadovavimą ir kritiką“ [1, p. 215–218]. Todėl vertybės tampa vienu iš kriterijų, nulemiančiu visuomenės vertinimą viešojo administravimo darbuotojų atžvilgiu. Akcentuojant demokratines bendrąsias vertybes, svarbu nepamiršti ir asmeninių (individualių) bei profesinių vertybių. Visos trys verty-

bių grupės sudaro viešojo administravimo organizacijų darbuotojų vertybių sistema.

Viešojo administravimo tyrinėtojų darbuose šalia vertybės sąvokos vartojami normų, principų, reikalavimų ir standartų terminai. Vieni autoriai profesines vertybes daugiau sieja su vadyba, pabrėždami efektyvumą, rezultatyvumą, bendradarbiavimą ir kt. Kiti vertybes sieja su demokratijos idealais, t.y. teisingumu, atsakomybe ir atskaitingumu. Trečioji grupė bando derinti vadybos ir demokratijos idealus, tradicinį ir naująjį viešąjį administravimą, akcentuodami efektyvumą, rezultatyvumą ir teisingumą. Ketvirtoji grupė akcentuoja tik tokias vertybes kaip sąžiningumas, geranoriškumas ir kt., kurios svarbios žmonių tarpusavio santykiams ir atsispindi valstybės tarnautojų profesinės etikos ar elgesio kodeksuose [3; 4; 13]. Taigi viešajame administravime, atsižvelgiant į vertybių laikymąsi, vertė gali būti kuriama keletu aspektų: etikos, kai veikloje taikomos vertybės (sąžiningumas ir teisingumas), demokratiškumu (veiklos grindimas teisės aktais), profesionalumo vertybėmis (efektyvumas, kompetencija), visuomenės dalyvavimu, demokratija ir profesionalumu [6, p. 172].

Vertybės, kaip ir pati demokratijos samprata, keičiasi. Vertybių kaitą sąlygojo šalia tradicinio biurokratinio viešojo administravimo modelio atsirandantys kiti du administravimo modeliai: 1) konkurencijos, akcentuojantis visuomenės pasirinkimą, antreprenerišką vadovavimą, organizacijos struktūros ir darbo jėgos lankstumą, ir 2) įgalinimo, akcentuojantis demokratiją organizacijoje, darbuotojų kūrybingumą ir atsivadimą. Pirmuoju atveju varomoji jėga yra klientas, pilietis, antruoju – darbuotojas [23, p. 86]. Vertybės pasireiškia ne tik sprendimų vertinimo srityje. Jos taip pat sąlygoja viešojo administravimo specialistų sugebėjimą sukurti visuomenės sąmonėje tinkamą savo tarnybos įvaizdį, todėl išskiriamos esminės vertybės, laikomos labiausiai diegtinomis veikloje.

Remiantis naujomis idėjomis valstybės tarnyboje, išskiriamos ir pabrėžiamos naujos vertybės, glaudžiai siejamos su demokratiniais aspektais. Pavyzdžiui, K. M. Henderson išskiria tokias valstybės tarnybos bruožus, kuriuos siekiama įtvirtinti viešajame administravime [7, p. 244–245]:

- Neutralumas ir objektyvumas (nors valstybės tarnautojai laikosi nustatytos politikos, tačiau yra politiškai neutralūs ir nepriklausantys jokioms politinėms jėgoms;

atsižvelgiant į įstatymus ir nustatytas taisykles, nėra paisoma individo religijos, gyvenamosios vietos, lyties, rasės, etinės grupės, amžiaus ir pan.);

- Profesionalumas ir kompetencija (valstybės tarnautojas yra kompetentingas atlikti jam pavestus darbus, remiantis tinkamumo testais ir profesionalumo standartais);
- Skaidrumas ir atskaitomybė (valstybės tarnautojai yra nuolatos stebimi visuomenės, todėl jie turi taip teikti paslaugas, kad geriausiai tenkintų viešuosius interesus ir bet kuriuo metu galėtų atsiskaityti visuomenei).

Panašūs valstybės tarnybos bruožai apibrėžti ir Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančiuose teisės aktuose. Valstybės tarnautojų veiklos svarbiausi etikos principai yra: pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nesavanaudiškumas, padorumas, nešališkumas, atsakomybė, viešumas, pavyzdingumas [10].

Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai, naudodami minėtąsias demokratines vertybes, susiformuoja savo asmenines vertybių sistemas, kuriomis remdamiesi įgyvendina jiems visuomenės patikėtas funkcijas. Vertybės atiskleidžia įvairiomis formomis viešojo administravimo veikloje: sprendimo alternatyvų preferencijomis, prioritetų veiklai nustatymu, veiklos gairių pasirinkimu, organizacinio klimato kūrimu, organizacijos kultūros išraiškomis, organizacinės elgsenos aspektais ir kt. Visas vertybes galima susisteminti pavadinti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo kriterijais tiek organizaciniu, tiek ir individualiu lygmenimis. Siekiant demokratijos principų įgyvendinimo, svarbu identifikuoti, kaip šios vertybės gali būti diegiamos kiekvienoje viešojo administravimo organizacijoje, ir kokiomis formomis jos gali būti skatinamos taikyti darbuotojų kasdieninėje veikloje.

Atsižvelgiant į atliktą analizę, galima teigti, kad tarp viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių ir demokratijos egzistuoja glaudus tarpusavio ryšys, t.y. identifikuojama viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių reikšmė demokratijos įgyvendinimo procesuose (vykdomojo valstybės valdžios veiklos mechanizmo ir tarnautojų-valstybės piliečių sampratos pagrindu), ir atvirkščiai, demokratijos vertybių svarba viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose (veiklos gairių, paremtų demokratinėmis vertybėmis, nustatymu).



## Apibendrinimas

Valstybės tarnautojai, dirbantys viešojo administravimo institucijose, turi sugebėti atlikti jiems patikėtas pareigas, reaguodami į nuolatinius aplinkos bei visuomenės interesų pokyčius, todėl viešasis administravimas kaip demokratinė institucija turi pasižymėti atskaitingumo ir skaidrumo, decentralizuotumo, subalansuotos kontrolės sistemos, pakankamos vadybinės kompetencijos ir sugebėjimų, informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimo, bendradarbiavimo skatinimo bruožais.

Demokratija viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių aspektu turi būti suvokiama kaip išskirtinė valdymo forma, kurioje daugiausia dėmesio skiriama teisinės valstybės idėjoms realizuoti, lygybės ir žmogaus orumo teisėms suteikti bei tarpinstituciniams ryšiams, pagrįstiems valdžios pasidalijimo, nuolatinės valdžios institucijų ir pareigūnų kaitos, bei iš teisės aktų, tarpusavio ryšių ir visuomenės kylančios kontrolės principams.

Tarptautinių organizacijų (JTO) vertinimuose vis labiau pabrėžiama demokratizacijos svarba, akcentuojant, kad socialinis ir politinis stabilumas valstybėje gali būti pasiekiamas tik aktyvinant demokratizacijos procesus visuomenėje, diegiant demokratines vertybes organizacijos kultūroje bei žmogiškųjų išteklių organizaciniame elgsenoje ir jų kasdieninėje veikloje.

Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai turi didelės reikšmės demokratijos įgyvendinimo procese keletu aspektu: jie tampa demokratijos įgyvendinimo tiesioginiais įrankiais, realizuodami vykdomosios valdžios funkcijas; kiekvienas valstybės tarnautojas yra valstybės pilietis, turintis teisę dalyvauti valstybės valdyme ir išreikšti individualią politinę valią; lygybės prieš įstatymus principas nustato veiklos gaires tiek viešojo administravimo organizacijų žmogiškųjų išteklių veiklos, tiek asmens laisvės ir teisės įgyvendinimo procesams; atskaitomybės ir atsakingumo principai įtvirtinami trigubos kontrolės sistemoje. Demokratija tiesiogiai veikia žmogiškuosius išteklius vertybių identifikavimo, reglamentavimo ir jų laikymosi procesuose.

## Literatūra

1. Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje. Kn. A.Raipa (Red.). *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija, 2002, 214–252.
2. Batra, G. S. Human Resource Auditing as a Tool of Human Resource Valuation: Interface and Emerging Practices. *Managerial Auditing Journal*, 1996, T.8, Vol.11, 23–30.
3. *Classical Organization Theory. Bureaucracy, power and control*. [http://www.hrmguide.co.uk/history/classical\\_organization\\_theory.htm](http://www.hrmguide.co.uk/history/classical_organization_theory.htm) [2007-09-08].
4. Denhardt R. B. *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Algarvė, 2001.
5. Domarkas V. Viešojo administravimo raidos aktualijos. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 13, 2005, 7–14.
6. Dvorakova, Z. Encouraging Ethical Behavior in Public Administration by Human Resources Management. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 3, 2005, 171-178.
7. Henderson, K. M. Characterizing American Public Administration. The Concept of Administrative Culture. *International Journal of Public Sector Management*, 2004, T.3, Vol.17, 234–250.
8. Humphrey, Ch., Ehrlich, K., Kelly, B., Sandall, J., Redfern, S., Morgan, M., Guest, D. Human Resources Policies and Continuity of Care. *Journal of Health Organization and Management*, 2003, T.2, Vol.17, 102–121.
9. Liebowitz, J. *Addressing the Human Capital Crisis in the Federal Government: A Knowledge Management Perspective*. Burlington: Butterworth-Heinemann (Elsevier), 2004.
10. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708.
11. Lietuvos valstybės tarnyba – dėmesys žmogui, pagarba įstatymui. <http://www.vtd.lt/index.php?-1198299470> [2006-06-02].
12. Ott, J. S., Russell, E. W. *Introduction to Public Administration*. ADDISON-Wesley Longman, Inc, 2001.
13. Palidauskaitė J. Viešojo administravimo profesinės vertybės: vadybinė kryptis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.29, 2004, 135–150.
14. Rosebloom, D. H., Kravchuk, R. S. *Public Administration: Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector*. New York: McGraw-Hill, 2005.
15. Stillman, R. J. II. *Public administration: concepts and cases*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2000.
16. Spicer, M.W. The Influence of Hume on American Public Administration. *Journal of Management History*, 1997, T.3, Vol.3, 238–245.
17. Sumetzberger, W. Managing Human Resources in a Multinational Context. *Journal of European Industrial Training*, 2005, T.8, Vol.29, 663–674.
18. Šiliauskas S. Pilietinės visuomenės ir pilietiškumo diskursai modernioje demokratijos refleksijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.11, 2005, 28–33.
19. *Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World*. United Nations. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021329.pdf> [2006-03-12].
20. *Reconstructing Governance and Public Administration for Peaceful, Sustainable Development*. Uni-

- ted Nations. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan014028.pdf> [2008-02-02].
21. *Rethinking Public Administration: An Overview*. United Nations. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan000455.pdf> [2008-02-02].
  22. Vasu, M. L., Stewart, D. W., Garson, G. D. *Organizational Behavior and Public Management*. New York: Marcel Dekker, Inc, 1998.
  23. Van Wart, M. The First Step in the Reinvention Process: Assessment. In: Berman, E., West, J., Bonczek, S. (Eds.). *The Ethics Edge*. International City/County Management Association, 1998, 80-100.
  24. Wilson, J. P. *Human Resources Development. Learning & Training for Individuals & Organizations*. London: Kogan Page, 2005.

Vita Juknevičienė

**The Changing Role of Public Administration Human Resources in  
Processes of Contemporary Democracy Development**

Summary

The general framework of the article is the analysis of aspects of the rotational role of public administration human resources in the contemporary democracy development and its processes. It pays attention to the interplay between the requirements of human resources activities and the democracy references. The analysis provided in the paper emphasizes, that the personnel of public administration organizations integrates into public policy implementation as tools for warranty and continuation of democratization processes. The main result of this article is a double-sided idea, that human resources are involved in establishment, determination, consolidation and development processes of democracy; from the other side, democracy makes a great impact on public administration human resources through democratic values and their system.