

## Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas

Alvydas Raipa, Evendželina Petukienė

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

*Straipsnyje gvildenama klientų dalyvavimo viešųjų paslaugų teikimo procese tema ypatingą dėmesį skiriant bendram kliento ir teikėjo paslaugos kūrimui. Siekiama atskleisti bendrojo paslaugų kūrimo aktualumą viešajame sektoriuje, aptartos šio reiškinio tyrinėjimų kryptys. Kadangi bendrasis paslaugų kūrimas yra tam tikra prasme aktyvus klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose, todėl pirmiausia aptariama klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose koncepcija parodant bendrojo paslaugų kūrimo vietą joje. Vėliau straipsnyje analizuojamas bendrasis paslaugų kūrimas, pateikiamos skirtingos jo traktuotės, aptariamos svarbiausios susijusios dimensijos: pilietiškumas, individualus ir kolektyvinis dalyvavimas, ilgalaikiai santykiai su klientais, kuriama paslaugų vertė. Straipsnis baigiamas bendrojo paslaugų kūrimo ir viešųjų paslaugų teikimo modernizavimo sąsajų aptarimu.*

**Raktažodžiai:** *viešosios paslaugos, klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose, bendrasis paslaugų kūrimas.*

**Keywords:** *public services, client participation in the public services, co-production.*

### Įvadas

Transformacijos laikotarpiu viešajame sektoriuje būtina teikti daugiau geresnės kokybės paslaugų mažinant kaštus. Todėl, viena vertus, viešųjų paslaugų teikėjai turi pasiekti pusiausvyrą tarp finansinių, institucinių pajėgumų, kita vertus, jie turi tenkinti piliečių lūkesčius dėl paslaugos. Siekiant tai įgyvendinti, kai kurias paslaugas galima panaikinti ar įvesti paslaugos mokesčius (arba didinti esamus mokesčius) ir priimti kitus sprendimus. Tačiau yra ir alternatyva - *bendrasis* (teikėjo ir kliento) *viešosios paslaugos kūrimas* kaip kliento aktyvaus dalyvavimo teikiant paslaugas forma. Todėl pastaraisiais metais paslaugų teikimas viešjoje sferoje naujai interpretuojamas: paslaugos nebėra suprantamos kaip „vienpusiai“ procesai, nes vis didesnę vaidmenį kuriant ir įgyvendinant sprendimus vaidina vartotojai ir kiti visuomenės nariai.

---

*Alvydas Raipa* – Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo katedros profesorius, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas [alvydas.raipa@ktu.lt](mailto:alvydas.raipa@ktu.lt)

*Evendželina Petukienė* – Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo katedros doktorantė.

E. paštas [eva@smf.su.lt](mailto:eva@smf.su.lt)

Straipsnis įteiktas redakcijai 2009 m. sausio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2009 m. kovo mėn.

Dažnos šiuolaikinės viešojo sektoriaus problemos sunkiai išsprendžiamos todėl, kad viešųjų paslaugų teikėjai nepasinaudoja savo vertingiausiais išteklių: jų pačių klientais. Efektyvus klientų gebėjimų, žinių, laiko ir pan. panaudojimas yra neatskiriamas nuo bendrojo paslaugos kūrimo idėjos [20, p. 12], nes visuomenė iš viešojo sektoriaus institucijų reikalauja efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių [5, p. 3; 27, p. 9].

Viešųjų paslaugų teikėjų užduotis yra teikti piliečiams tas paslaugas, kurių jiems reikia. Pats pilietis vertinamas ne kaip į pavaldinys, bet kaip klientas (ar net bendradarbis), kuris, mokėdamas mokesčius valstybei, iš jos reikalauja ir kokybiškų paslaugų suteikimo. Tačiau nepakanka vien tik orientotis į klientus. Taip pat svarbu, kad patys piliečiai išsilaikytų iš dažnai nerealių lūkesčių valstybei [31 p. 160]. Ekspertai sutinka, kad su klientais galima bendrauti siekiant padėti jiems įvertinti tam tikras organizacines vertes, išugdyti jų sugebėjimą funkcionuoti konkrečiame paslaugų kontekste, suvokti, ko iš jų tikimasi, bei įgyti sugebėjimų ir žinių, kurie reikalingi, kad būtų galima veiksmingai bendrauti su paslaugų teikėjais ir kitais klientais [15, p. 187]. Aktyviai klientui nedalyvaujant paslaugose, šie uždaviniai sunkiai realizuojami.

Naujosios viešosios vadybos kontekste vartotojų įgalinimas dalyvauti visuose lygmenyse: politikos, planavimo ir paslaugos teikimo, yra pagrindinis orien-

tuotos į vartotoją sistemos komponentas, ir, kaip teigia V. Pestoff, piliečiai turi turėti gerokai svarbesnį vaidmenį, teikdami viešąsias paslaugas, kad būtų įveiktas augantis demokratijos deficitas [26].

Bendrasis paslaugos kūrimas kaip aktyvus kliento dalyvavimas paslaugoje akademinėje literatūroje traktuojamas kaip fenomenas, kylanti paradigma, elgsena, procesas, paslaugų teikimo forma, modelis, ar tiesiog pripažįstamas bendrasis paslaugos kūrimas, būdas pertvarkyti viešąsias paslaugas sąveikaujant personalui ir klientams. Bendrojo paslaugų teikimo reikšmė sietina ne tik su naudomis konkrečioms organizacijoms ar piliečiams kaip klientams, bet A. Joshi ir M. Motore teigimu, bendrasis kūrimas gali pasiūlyti vienintelę realistinę viltį pagerinti gyvenimo kokybę daugelyje neturtingų bendruomenių visame pasaulyje [6, p. 30].

Taigi šio straipsnio tikslas - išanalizuoti bendrojo paslaugų kūrimo koncepciją iš klientų dalyvavimo perspektyvos, aptarti ją kaip mokslinių tyrimų objektą. Šio darbo pavadinimas, taip pat tikslas savo prasme apsiriboja tik piliečio kaip kliento bei valstybinės įstaigos kaip viešųjų paslaugų teikėjos bendruoju paslaugos kūrimu. Tačiau galimos ir kitos bendrojo paslaugos kūrimo diados: valstybinė institucija – nevyriausybinė organizacija, nevyriausybinė organizacija – pilietis, valstybinė institucija – verslo organizacija, verslo organizacija – verslo organizacija, ir kt.

Bendrojo paslaugos teikimo sąvoka šiame straipsnyje siejama su angliška sąvoka *co-production*. Sąvokos *co-production* (kitur *coproduction*) oficialaus vertimo į lietuvių kalbą nėra, nepavyko šio termino lietuviško atitikmens rasti ir Lietuvos mokslininkų<sup>1</sup> darbuose. Nors anglų kalbos žodis *production* verčiamas kaip *gamyba*, tačiau lietuvių kalbos specialistai rekomenduoja kalbant apie paslaugas vartoti sąvoką *kūrimas*. Priešdėlis *co-* reiškia *bendrumą, bendrą veiksmą*, tačiau lietuviškas *ko* atitikmuo vartotinas tik tarptautiniuose žodžiuose (pvz., koedukacija, koegzistuoti). Straipsnio autoriai neneigia, kad *co-production* kaip procesas vyksta ir gamybos atveju, t. y. gaminant prekes (materialius daiktus) ir tuo atveju tikslesnis sąvokos atitikmuo – *bendroji gamyba*, tačiau daugiausia mokslinių tyrimų atlikta būtent paslaugų sektoriuje (tiek privačių, tiek viešųjų). Be to, kaip teigia K. Walsh, „viešasis sektorius dažniausiai yra įtrauktas į paslaugų sektorių, ne į prekių, nes yra esminių skirtumų tarp šių dviejų tipų“ [33, p. 9]. Šiame straipsnyje taip pat yra svarbus tik bendras *paslaugos* kūrimas. Taip pat

šiuo darbe autoriai atsiriboja nuo *kliento, vartotojo, pirkėjo, naudotojo* sąvokų skirtumų nustatymo.

## Nuo klientų dalyvavimo viešųjų paslaugų teikime iki bendro paslaugų kūrimo

Sąvoka *dalyvavimas* apskritai reiškia teigiamą dalyką: kad kažkas bendradarbiauja, dirba kartu su grupe ar žmogumi, kad pasiektų bendrą tikslą [30, p. 26]. Analizuojant mokslinius straipsnius klientų dalyvavimo paslaugose tematika pastebima, kad vieni autoriai vartoja sąvoką *dalyvavimas* (angl. *participation*), kiti – sąvoką *į(si)traukimas* (angl. *involvement*). Sąvokos *dalyvavimas, įtraukimas* daugiau ar mažiau vartojamos kaip sinonimai, reiškiantys procesą, kurio metu individai ar grupės pasirinktu būdu bendrauja tarpusavyje, keičiasi informacija, daro įtaką konkrečių sprendimų priėmimui [30, p. 26].

Paslaugų rinkodarą analizuojantys mokslininkai jau seniai yra pripažinę svarbų paslaugų klientų dalyvavimo vaidmenį ir ištyrę (tiek privačiose, tiek viešose paslaugose) klientų dalyvavimo įtaką paslaugų produktyvumui ir kokybei, taip pat klientų nuomonei apie kokybę, pasitenkinimą ir vertę [15, p. 186]. Tyrimais įrodyta, kad dėl dalyvavimo sustiprėja kliento įgūdžiai naudotis paslauga, didėja tikimybė, kad poreikiai yra patenkinti ir nauda gauta, didėja kliento pasitenkinimas [10, p. 2152]. G. Whitaker teigia, kad klientų dalyvavimas teikiant paslaugą dažnai yra lemiamas jos sėkmei [10, p. 2152].

Iki šiol atliktose atskirose studijose buvo vertinami specifiniai dalyvavimo aspektai: elgsena, apibrėžianti paslaugą (pavyzdžiui, aprūpinimas instrukcijomis), savanoriška elgsena, verbalinės sąveikos tarp klientų [10, p. 2152]. Tai rodo, kad dalyvavimas negali būti vieninga koncepcija, nes ji susideda iš skirtingų dimensijų. Nepaisant kliento dalyvavimo svarbos, trūksta aiškumo ir tinkamo šio reiškinio *konceptualizavimo bei vertinimo*. Kai kalbama apie vartotojo dalyvavimą paslaugos teikimo procese, turime omenyje, kad jis atlieka tam tikras paslaugų proceso operacijas (arba jų dalį) [3, p. 148].

Klientų dalyvavimas paslaugoje apibrėžiamas įvairiai: kaip elgsena ir kaip procesas). B. Dong ir kt. dalyvavimą apibrėžia kaip „mastą, koku klientas yra įtrauktas į paslaugos kūrimą ir teikimą“ [11, p. 124]. Kitaip sakant, klientas gali būti aktyvus ar pasyvus paslaugos teikimo dalyvis. Klientų dalyvavimo lygis skirtingose paslaugose skiriasi (žr. *1 lentelę*).

Akivaizdu, kad ne visose paslaugose yra būtinas aktyvus kliento dalyvavimas. Kliento dalyvavimas yra svarbus paslaugoje, ir yra ypač tose, kur kliento būsenos ar elgsenos pokyčiai yra pirminis paslaugos rezultatas [10, p. 2152], t. y. paslaugose, kurios labiau

<sup>1</sup> Dvorak J. [12], vartodamas *kodalyvavimo* sąvoką, nepagrindžia šio termino loginių žodžių junginio nei lingvistine, nei semantine prieiga.

skirtos pakeisti tiesiogiai žmones (švietimo, sveikatos apsaugos ir pan. paslaugos), o ne jų fizinę aplinką. Tokios paslaugos reikalauja aukšto klientų dalyvavimo lygio, kai klientas (pvz., pacientas) ir paslaugos teikėjas (pvz., gydytojas) bendrai dalijasi kokybiškai-

paslaugai kurti reikalinga informacija, žiniomis, pastangomis, kitais indėliais. Tokiose paslaugose klientai yra sudedamoji paslaugų teikimo sistemos dalis, taip pat pirminiai „produktai“ ar „priemonės“, demonstruojant įgyvendintus paslaugų rezultatus [17, p. 360].

1 lentelė. Klientų dalyvavimo lygiai skirtingose paslaugose

	<b>Žemas</b> Klientų dalyvavimas reikalingas teikiant paslaugą	<b>Vidutinis</b> Kliento indėlis reikalingas kūriant paslaugą	<b>Aukštas:</b> Klientas kartu kuria paslaugos produktą
Paslaugos rezultatas	Produktai (paslaugų rezultatai) yra standartizuoti	Kliento indėlis pritaiko standartinę paslaugą individualiam vartotojui	Aktyvus kliento dalyvavimas sąlygoja paslaugos pritaikymą individualiam klientui
Paslaugos teikimas	Paslauga teikiama nepaisant individualaus išsigijimo	Paslaugos teikti reikalingas kliento išsigijimas	Paslauga negali būti išigyta be aktyvaus kliento dalyvavimo
Kliento indėlis	Sumokėjimas gali būti vienintelis reikalaujamas kliento indėlis	Kliento indėlis (informacija, medžiagos) būtini atitinkamam rezultatui, bet paslaugą teikia įmonė	Kliento indėlis yra privalomas ir kartu kuria rezultatą
Dalyvavimo pobūdis	Visa, kas yra reikalaujama – tai klientų fizinis buvimas ar dalyvavimas. Paslaugų organizacijos darbuotojai atlieka visą paslaugų gamybos ir pristatymo darbą	Klientas dalyvauja pateikdamas informaciją organizacijai arba apie organizaciją. Klientas veikia kaip konsultantas, kokybės inspektorius ir pranešėjas kitiems: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pateikia informaciją organizacijai apie blogą ir gerą paslaugų pristatymą;</li> <li>• Siūlo inovacines idėjas;</li> <li>• Teigiamai arba neigiamai bendrauja su kitais potencialiais ir esamais klientais</li> </ul>	Klientas bendradarbiauja su paslaugų organizacija: padeda įvertinti paslaugų poreikį, klientams pritaikyti paslaugų dizainą ir pristatymą bei sukurti dalį ar visas paslaugas sau. Taigi klientą galima laikyti bendru kūrėju arba daliniu darbuotoju, kuris prisideda pastangomis, taip pat laiku ir kitomis priemonėmis kuriant paslaugas

Šaltinis: Parengta autorių pagal [4], [15].

Kad aktyvus dalyvavimas paslaugose būtų naudingas organizacijai ir klientui (kokybė, vertė, pasitenkinimas, lojalumas, grįžtamasis ryšys, kaštų mažinimas ir t. t.), viešųjų paslaugų, kurioms atlikti reikalingas aktyvus klientų išitraukimas, ypač tų klientų, kurie yra tiesioginiai paslaugų naudotojai, teikėjai turėtų atitinkamai valdyti klientų dalyvavimą paslaugose, o ne tenkintis elementariomis aptarnavimo procedūromis.

Efektyvus klientų (dalyvavimo) valdymas siejama su *dalinio darbuotojo* sąvoka. Kliento dalyvavimas visų pirma yra elgsena, kuri siejasi su veiksmais ir ištekliais, teikiama klientų paslaugai kurti ir(ar) pristatyti apimant fizinį, protinį arba emocinį darbą [14, p. 8]. Tai rodo aktyvų kliento vaidmenį: jie veikia ir stengiasi kontaktuoti (sąveikauti) su paslaugos teikėjais, kai paslauga teikiama [10, p. 2153], ir pasikeičia su jais tam tikrais ištekliais: žiniomis, įgūdžiais, laiku ir kt. Dėl šios priežasties, jei klientai ypač aktyviai dalyvauja teikiant viešąsias paslaugas,

kai kurie paslaugų rinkodaros teoretikai teigia, kad jie (klientai) turėtų būti laikomi paslaugų organizacijų „daliniiais darbuotojais“ (angl. *partial employees*). Ši perspektyva numato aktyvų klientų valdymą, siekiant užtikrinti, kad jų dalyvavimas palengvins viešųjų paslaugų teikimą ir pageidaujamus rezultatus [10, p. 2153]. Tam, kad klientas efektyviai atliktų dalinio darbuotojo vaidmenį, paslauga turi būti pritaikyta individualiam vartotojui: skiriami ištekliui paslaugai teikti informacijos ir pastangų forma, padidinamas aiškumas, parodant dalyvavimo naudą [7, p. 95].

Mokslininkai sutaria, kad efektyvus klientų dalyvavimas priklauso nuo trijų veiksnių: klientų vaidmens aiškumo, sugebėjimo ir motyvacijos [15, p. 190]:

1. *Vaidmens aiškumas*. Klientai privalo aiškiai žinoti, ko iš jų tikimasi ir kaip jie turėtų elgtis esant konkrečiai paslaugai. Konkretūs klientų dalyvavimo vaidmenys, indėliai ar prisidėjimas, ribos ir būdai turėtų būti aiškūs, pažįstami ir nuoseklūs.

2. *Sugebėjimas*. Norint efektyviai dalyvauti taip pat reikalingi klientai, kurie gali pateikti naudingus ir savalaikius indėlius pristatant paslaugas. A. R. Rodie ir S. S. Kleine pateikia platų sugebėjimo apibrėžimą, kuris apima visas susijusias priemones: žinias, patirtį, energiją, pastangos, pinigus ar laiką.

3. *Motyvacija*. Klientai taip pat turi būti motyvuoti dalyvauti teikiant paslaugas.

Bet kokių atveju aktyvus dalyvavimas vienaip ar kitaip susijęs su kliento ir paslaugos teikėjo (darbuotojo) santykiais vykstant gamybai ir vartojimui. Dalyvavimas susideda iš trijų plačių aspektų: dalijimosi informacija, atsakingo elgesio ir asmeninės sąveikos. Pirmia, klientai turi dalytis informacija su paslaugų teikėjais, kad būtų užtikrintas jų asmeninių poreikių patenkinimas. Antra, klientai pripažįsta savo pareigą ir atsakomybę pozityviai bendradarbiauti su paslaugos teikėju. Trečia, asmeninės sąveikos aspektas reiškia, kad bus pasitikėjimas, parama, bendradarbiavimas ir išsipareigojimas [14, p. 8].

Taigi paslaugų organizacijos negaus naudos iš kliento dalyvavimo, jei organizacija ir klientas nebus pasirengę aktyviai bendradarbiauti. Pavyzdžiui, organizacijos gali naudoti pasirinktų metodų, komunikacinių iniciatyvų ir mokymo programų kombinaciją, norėdamos užtikrinti, kad klientai turėtų būtinus sugebėjimus tapti efektyviais paslaugų dalyviais. Klientai gali neįgyvendinti dalyvavimo naudos tol, kol paslaugų organizacija aiškiai neparodys jiems šios naudos. Be to klientus reikia motyvuoti, kompensuoti patirtus dalyvavimo procese nuostolius.

Aktyviai dalyvaudami paslaugų teikimo procese, klientai bendrai kuria paslaugą sau. Norint pasiekti reikiamą efektą, klientų dalyvavimą reikia valdyti taip, kad klientas bendrai kurtų savo paslaugą ir taip parodytų vertę, pranašumą ir gebėjimą atitikti vidinių ir išorinių suinteresuotų asmenų interesus.

## **Bendrasis paslaugų kūrimas kaip tyrimų objektas**

Bendrojo viešųjų paslaugų teikimo problema pirmiausia susidomėjo Amerikos viešojo administravimo srities mokslininkai praėjusio šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje. Pirmiausia ji buvo plėtojama Politikos teorijos ir politikos analizės seminare Indianos universitete. Mokslininkai ir valdininkai teigė, kad gyventojai kaip klientai turi gauti efektyvesnes ir našesnes paslaugas, teikiamas profesionalių darbuotojų, dirbančių didelėje biurokratinėje įstaigoje [8, p. 493; 26, p. 5]. Patį bendrojo kūrimo terminą pasiūlė E. Ostrom. Ji pavartojo šį terminą kaip būdą paaiškinti, kodėl policijai reikia bendruomenės ne mažiau, nei bendruomenei reikia policijos [20, p. 9]. E. Ostrom

vėlesniuose darbuose pripažino, kad „paslaugos kūrimas, skirtingai nuo prekės gamybos, buvo sudėtingas be aktyvaus galimų paslaugos gavėjų dalyvavimo“. Buvo sukurtas terminas „bendrasis kūrimas“, kad aptartų santykius tarp „įprasto kūrėjo“, tokio kaip mokytojas, slaugytojas, socialinis darbuotojas ir „kliento“ [13 p. 17]. Kiek vėliau buvo atlikti bendrojo kūrimo tyrimai su gydytojais ir pacientais. E. Cahn savo tyrimais įrodė, kad norint teigiamų pokyčių saugioje kaimynystėje ryšiai turi būti abipusiai [20, p. 9].

Jau senokai atkreiptas dėmesys į nevyriausiąnių organizacijų vaidmenį teikiant viešąsias paslaugas [2, p. 32]. J. Alford teigia, kad nuo 1980 m. vidurio susidomėjimas bendrojo paslaugų kūrimu „perėjo“ į viešojo sektoriaus marketizavimą, o nuo 1990 m. susidomėjimas „bendruoju kūrimu“ vėl atsinaujino [5, p. 4].

Dabartiniuose mokslininkų darbuose pastebima, kaip kinta su bendruoju kūrimu susiję apibrėžimai, kaip skirtingi autoriai akcentuoja skirtingus aspektus. Vieni autoriai, pavyzdžiui, Sh. Mottiar, ir F. White bendrąjį kūrimą įvardija kaip alternatyvią paslaugos teikimo formą, kai piliečiai veikia bendrai su viešosiomis įstaigomis teikiant paslaugą [23, p. 2]. Kiti autoriai bendrąjį kūrimą įvardija kaip vieną iš piliečių dalyvavimo formų, paslaugos vertės kūrimo procesą, ar net alternatyvą naujajai viešajai vadybai.

Kai kurie mokslininkai bendrąjį kūrimą apibrėžia plačiau: nuo piliečių pageidavimų dėl viešųjų paslaugų iki piliečių, teikiančių pagalbą visuomeninėms organizacijoms. Kiti teigia, kad bendrasis kūrimas yra „paslaugos vartotojų dalyvavimas teikiant paslaugą paprastai kartu su viešosiomis institucijomis“ arba „tie piliečių veiksmai, kurie skirti papildyti viešųjų institucijų veiksmus ar prisidėti prie jų ir sukelti bendrą elgesį“. Taigi apibrėžimai rodo, kad pilietis ir viešoji institucija abipusiai atsakingi už paslaugos teikimą. Vietoj to, kad viešoji institucija reaguotų į reikalavimus paslaugai, dabar ji dirbs su piliečiais kaip su kartu kuriančiais [žmonėmis], kad patenkintų tuos reikalavimus [23, p. 2].

J. L. Brudney ir R. E. England bendrąjį kūrimą apibrėžė kaip kylančią paslaugų teikimo proceso koncepciją, pagal kurią piliečiai tiesioginį dalyvauja *planuojant* ir *teikiant* viešąsias paslaugas kartu su profesionaliais paslaugų teikėjais [9, p. 59]. Taigi bendrasis kūrimas pateikia atsakymą į dilemą „daugiau paslaugų – mažesni kaštai“: papildant arba pakeičiant, apmokamų valdininkų darbus į paslaugą nukreipta miesto gyventojų veikla, bendras kūrimas turi potencialą padidinti viešųjų paslaugų kokybę ir efektyvumą [9, p. 59]. Bendrąjį kūrimą kaip procesą apibrėžia ir E. Ostrom: „procesas, kurio metu įnašai ar įdėtos pastangos, naudojami *prekės ar paslaugos* gamybai, daromi asmenų, kurie nėra tos pačios organizacijos nariai“ [5, p. 4].

Vėliau E. Ostrom, teigė [8, p. 493], kad „bendrasis kūrimas“ apibūdina potencialų santykį, kuris gali egzistuoti tarp „nuolatinio“ gamintojo (t. y. paslaugos teikėjo) (gatvėse patruliuojantys pareigūnai, mokytojai, gydytojai ir kt.) ir klientų, kurie nori remdamiesi paslauga tapti saugesniais, geriau išsilavinusiais arba sveikesniais žmonėmis. Bendrasis kūrimas - vienas būdas, kuriuo gali atsirasti sinergija dėl valdžios veiklos ir piliečių veiklos. Pirmieji, kaip paslaugų teikėjai „yra įtraukti kaip profesionalai arba „įprasti kūrėjai“, tada kai „piliečių kūrimas“ pagrįstas savanoriškomis pastangomis padidinti jų gaunamų paslaugų kokybę ir skaičių“ [8, p. 494]. M. J. Marschall bendrą kūrimą konceptualizuoja kaip susitarimą ir procesą, kurio metu klientai ir paslaugų teikėjai sujungia savo atsakomybę kuriant viešąsias paslaugas [22, p. 232]. Visus šiuos apibrėžimus vienija pripažinimas, kad viešosios paslaugos yra bendras piliečių ir vyriausybės valdininkų produktas.

Kaip minėta, bendrasis paslaugos kūrimas gali egzistuoti skirtingų subjektų santykių diadose. A. Joshi ir M. Moore apibrėžia šią bendrojo kūrimo formą („institucionalizuotą bendrą kūrimą“): „viešųjų paslaugų teikimas per reguliarius, ilgalaikius santykius tarp valstybinių agentūrų ir organizuotų piliečių grupių, kurios prisideda ištekliams“ [5, p. 10]. Šiame apibrėžime bendrasis kūrimas apribojamas tarp valstybinių agentūrų ir organizuotų piliečių grupių. T. Bovaird, pateikia labiau universalų dalyvių prasme apibrėžimą: bendrasis kūrimas - paslaugų teikimas per reguliarius ilgalaikius santykius tarp specializuotų teikėjų bet kuriame sektoriuje ir paslaugų vartotojų arba kitų bendruomenės narių, kur visi prisideda ištekliams [5, p. 10]. Paslaugų vartotojas šiuo atveju nebūtinai organizuota piliečių grupė ar institucija. Kiti autoriai, pavyzdžiui, E. Löffler ir kt. [19]) taip pat neakcentuoja organizuoto institucinio bendrojo kūrimo.

Anot T. Brandsen ir V. Pestoff [8], *bendrojo kūrimo* konceptas siejamas su piliečių ar klientų įtraukimu į kūrimą, t. y. su tiesioginiu naudotojų įtraukimu tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose. Nors autoriai savo darbe, be piliečių kaip individualių klientų, analizuoja ir trečiojo sektoriaus vaidmenį bendrai kuriant viešąsias paslaugas, tačiau taip pat teigia, kad bendrojo kūrimo sąvoka pabrėžia bendrą (dalyvaujantį) kūrimo proceso pobūdį ir yra susijusi su savanoriškomis *pavienių* gyventojų pastangomis.

Taigi bendrojo kūrimo dalyviai yra ne tik piliečių savanoriškos formalios ar neformalios organizacijos, bet ir tie klientai, kurie individualiai dalyvaujant kuriant paslaugas gauna asmeninę naudą. Šiam požiūriui pagrįsti galima remtis J. Alford, svarstymais apie viešųjų paslaugų klientą. Jis savo straipsnyje

*Defining the customer in the Public sector* teigia, kad viešųjų paslaugų *klientai*, nėra vien piliečiai arba savanoriai. Kaip klientai, iš įstaigos teikiamos paslaugos jie gauna „privačią“ vertę (t. y. prekes, paslaugas arba kitas naudas, vartojamas individualiai), o ne „viešą“ vertę, kuri „vartojama“ bendrai [1, p. 337-346]. Taigi turint omenyje, kad bendras kūrimas galimas visokio tipo paslaugose, skirtinguose sektoriuose, bendru kūrėju gali tapti individualus asmuo – viešųjų paslaugų klientas.

Percy taip pat mano, kad bendrojo kūrimo pastangų naudą apimtis gali paveikti piliečio sprendimą apie vykdomo bendro kūrimo tipus ir dažnumą. Kai piliečių pastangų nauda yra pirmiausia pačių bendro kūrėjo nauda, bendro kūrimo bus daugiausia. Taigi tarp skiriamų išteklių ir gaunamų naudų yra tiesioginis ryšys. Tačiau ten, kur nauda plačiai paplitusi tarp visų gyventojų, piliečių bendrojo kūrimo veikla yra ne tokia dažna [24]. Kitaip sakant, klientas labiau bus suinteresuotas bendrai kurti, jei jis gaus didesnę asmeninę naudą. J. Alford savo tyrimais įrodė, kad kuo daugiau visuomeninės vertės naudoja klientai, tuo sudėtingesni jų motyvai bendrai kurti [2].

J. Brudney, E. England, skiria tris bendrojo kūrimo tipus pagal gaunamų naudų pobūdį: individualųjį, grupinį ir kolektyvinį. R. Rich taip pat skiria individualųjį ir kolektyvinį bendrąjį kūrimą. Taigi bendras kūrimas nereikalauja formalios piliečių organizacijos, nors kai kurie autoriai teigia, kad organizacijos yra lemiamas kintamasis, kadangi jos geriau nei individualūs asmenys gali pakelti bendrojo kūrimo lygį ir palengvinti koordinavimą tarp piliečių ir viešųjų institucijų [24].

Natūralu, kad kalbant apie bet kokią viešojo sektoriaus institucijų ir klientų bendradarbiavimą priimant bendrus sprendimus iškyla pilietiškumo klausimas. J. Alford teigia, kad piliečių bendras paslaugų kūrimas atitinka aktyvų pilietiškumo modelį [24]. Rosentraub ir Warren mano, kad konkretinant (turi omenyje, kad bendrojo kūrimo sąvoka nėra statiška, išbaigta) bendrojo kūrimo sąvoką, neturi būti įtraukiama pilietinė veikla, paprastai tapatinama su pilietiškumu, Šalutiniai veiksmai yra laukiamos piliečių elgesio formos: pranešimas apie nusikaltimus arba įstatymų ir taisyklių laikymasis. Lygiagrečiai gamyba apima paslaugas, panašias į tas, kurias teikia viešosios įstaigos, bet pagamintas žmonių, visiškai nebedradarbiaujant su viešosiomis įstaigomis [25, p. 507]. Pestoff V. 2004 m. teigė, kad būtina skirti bendrąjį kūrimą nuo šalutinės ir (arba) lygiagrečios gamybos [24]. Nepaisant to, vienu ar kitu aspektu pilietiškumo bei bendrojo kūrimo sąsajos mokslininkų darbuose yra analizuojamos. Turint omenyje, kad

savo esme pilietiškumo sąvoka remiasi kolektyvistine filosofija, kuri labiausiai akcentuoja ne siaurus pavienių asmenų poreikius, o platesnius visuomenės ir socialinio teisingumo poreikius, taip pat pabrėžia ne tik piliečių teises, bet ir pareigas [16, p. 434], bendrasis kūrimas kaip pilietiškumo išraiška labiau sietinas su nevyriausybinų organizacijų aktyviu savanorišku dalyvavimu teikiant paslaugas visuomenei.

Mokslininkų darbuose bendrasis kūrimas analizuojamas ir kaip rinkodaros tyrimų objektas. Reikšmingiausi darbai šioje srityje priklauso S. L. Vargo ir R. F. Lusch. Mokslininkai pateikia kiek kitokį požiūrį į bendrąjį kūrimą. Paslaugų dominavimo rinkodaroje logikos požiūriu klientas visada įtrauktas į vertės kūrimą. Autoriai susitelkia į rinkodarą kaip nuolatinį procesą, kur gamyba ir vartojimas yra to paties vertės kūrimo proceso dalis. Nors šie autoriai taip pat pabrėžia artumą santykiuose, jų požiūris į santykius plačiau apima atskiras operacijas, susijusias su socialiniais sandoriais, t. y. „pažadus ir patikinimus, kad mainų santykiai teiks vertingą paslaugos teikimą“ [32, p. 12].

Paslaugų dominavimo rinkodaroje logikos koncepciją pateikė S. L. Vargo ir R. F. Lusch 2004 m. Bendrasis kūrimas šioje rinkodaros logikoje yra esminė sąvoka ir sąlyga (tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose), ypač ilgalaikių santykių su klientais kūrimo perspektyvoje.

V. Pestoff, analizuodamas tėvų ir darbuotojų (kaip bendrų kūrėjų) dalyvavimą kooperatyvuose ir savanoriškose organizacijose, teikiančiose dienos užimtumo paslaugas ikimokyklinio amžiaus vaikams Švedijoje, akcentuoja *ilgalaikių santykių* būtinumą. Autorius teigia, kad dauguma asmeninių socialinių paslaugų daugiau remiasi ilgalaikiais santykiais tarp vartotojo ir tokių paslaugų teikėjų, nei vienkartiniais ryšiais. Nors paslaugos gali būti finansuojamos iš mokesčių, įmokų arba iš abiejų šaltinių, jos taip pat reikalauja, kad paslaugų vartotojas paaukotų savo išteklius, kad gautų visą paslaugos vertę [24]. Kaip jau minėta, daugelyje svarbių viešojo sektoriaus sričių neįmanoma teikti paslaugų (švietimo, sveikatos, saugumo ir pan.) be kliento sugaišto laiko ir pastangų.

Analizuojant *bendrojo kūrimo* apibrėžimus literatūroje galima išvelgti, kad vieningos nuomonės dėl pastarojo apibrėžimo suinteresuotoje akademinėje bendruomenėje nėra (yra platus ir lankstus požiūris), tačiau tikrai esama pagrindinių principų, tinkančių visiems atvejams [20, p. 9]. Be jų kyla pavojus, kad ši idėja bus pakirsta ir priskirta utilitarinei viešųjų paslaugų darbotvarkėi, kuria siekiama sumažinti išlaidas ir efektyviai siekti tikslo.

Bendrojo kūrimo kaip valdomo proceso integravimas į viešąjį sektorių gali susidurti su kliūtimis, kurias reikia įveikti kol bendro kūrimo idėja taps priimtina politinėse ir profesinėse sferose. Bendrasis paslaugų kūrimas gali paskatinti daug teigiamų socialinių vertybių ir pokyčių. Taigi neturėtų būti suprantamas tik kaip priemonė sumažinti kainas, darbuotojų skaičių arba viešąjį biudžetą. Bet kokiu atveju bendrasis kūrimas paslaugose nėra savaime suprantamas ir vykstantis procesas ir yra susijęs su technologiniais, socialiniais, instituciniais pokyčiais viešųjų paslaugų sektoriuje.

### **Viešųjų paslaugų teikimo modernizavimo ir bendrojo paslaugų kūrimo sąsajos**

Yra mokslininkų manančių, kad „bendrasis kūrimas yra požiūris į viešųjų paslaugų reformą, kuris siekia panaudoti vartotojų, personalo ir visuomenės įgūdžius ir energiją visuose lygmenyse, kad įvestų naujoves geresniems rezultatams pasiekti tokiu būdu, kuris įgalina ir lieka ištikimas egalitarinei ir kolektyvinei viešųjų paslaugų esmei“ [13, p. 11]. Z. Gannon ir N. Lawson teigia, jog viešųjų paslaugų reformos darbotvarkė negali būti sėkminga tiesiog dėl centralizuotų tikslų paskyrimo „iš viršaus į apačią“ arba daugiau rinka pagrįsto pasirinkimo. Nauja viešųjų paslaugų reformos paradigma turi būti atvira, remiantis bendrojo kūrimo principu ir praktika [13, p. 5].

Anot E. Astrom, bendrasis kūrimas kaip piliečių dalyvavimo forma viešajame sektoriuje funkcionuoja mikro lygmeniu, kur dėmesio centras yra žmonių ar grupių vaidmuo teikiant tokias paslaugas [8, p. 495]. Taigi bendrasis kūrimas skiriasi nuo tradicinio viešųjų paslaugų gamybos modelio, kuriame valdininkai turi išskirtinę atsakomybę už paslaugų piliečiams kūrimą ir teikimą, kurie savo ruožtu tik reikalauja, vartoja ir įvertina jas. Turint omenyje, kad viešųjų institucijų demokratizavimo procesų plėtrai itin svarbus yra viešųjų institucijų veiklos skaidrumas, viešumas, jų sugebėjimas atstovauti piliečių interesams, spręsti žmonių problemas [28, p. 56] ir pan., galima teigti, kad bendrasis kūrimas suponuoja minėtą demokratizavimo plėtrą.

V. Pestoff nuomone, dominuojantis viešųjų paslaugų kūrimo modelis remiasi dviem skirtingomis sferomis: 1) įprastinių (viešųjų) teikėjų sfera ir 2) prekes ir paslaugas vartojančių klientų arba piliečių, interesų grupių ir t. t. sfera. Grįžtamasis ryšys tarp jų gali būti problemiškas. Priešingai, bendrojo kūrimo modelis remiasi aktyvių, dalyvaujančių gyventojų prielaida. Kai šios dvi sferos didesniu ar mažesniu mastu sutampa, grįžtamasis ryšys

tarp jų yra vidinis procesas. Tai sumažina informacines išlaidas tiek paslaugų teikėjams, tiek ir vartotojams. Tai taip pat gali daryti įtaką kitų operacinių išlaidų sumažėjimui. Paslaugos teikiamos bendroje įmonėje, kuri apima ir piliečius, ir valdžios atstovus. Todėl dalyvavimas teikiant viešąsias paslaugas – tai piliečių dalyvavimas vykdant ar realizuojant viešąją politiką [34, p. 240].

Kaip jau minėta, bendras kūrimas turi potencialą padidinti viešųjų paslaugų kokybę ir efektyvumą [9, p. 59] ir, kaip teigia V. Pestoff, tampa svarbia priemone paskatinti ne tik viešųjų paslaugų kokybę, bet ir jų kiekį [24]. Warren ir kt. teigia, kad bendras kūrimas gali paskatinti kainų mažėjimą, geresnę aptarnavimo kokybę ir platesnes galimybes piliečiams dalyvauti priimant sprendimus, susijusius su viešosiomis paslaugomis. Pastarojo rezultatas gali būti didesnis pasitenkinimas ir parama viešosioms paslaugoms [24].

Kitas svarbus klausimas tobulinant viešąsias paslaugas tobulinime yra kokybės užtikrinimas. Kaip teigia A. Raipa ir D. Urbonavičius, pastaraisiais metais viešojo sektoriaus veiklos pastangos gana dažnai yra nukreipiamos į produktyvumo strategines inovacijas, tokias kaip visuotinė kokybės vadyba, klientų aptarnavimo kokybės gerinimas, kurių užduotis – užtikinti glaudesnius viešųjų paslaugų teikėjų-vartotojų-mokesčių mokėtojų santykius. Visuotinė kokybės vadyba kaip organizacijos filosofija susideda iš idėjų visumos, kurių viena – orientacija į klientus [29, p. 116], o esminė visuotinės kokybės vadybos dalis yra vartotojų poreikių patenkinimas, kokybiškų paslaugų teikimas mažiausiomis išlaidomis. Daugiausiai mokslininkų dėmesio sulaukė būtent bendrojo kūrimo kaip paslaugų kokybės prielaidos tyrinėjimai. Būtent paslaugų gamybos (teikimo) proceso metu klientas gali tapti kokybiškos, atitinkančios jo lūkesčius, paslaugos bendru kūrėju.

Taip pat manoma, kad bendras kūrimas gali ne tik užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą, bet apskritai yra susijęs su produktyvumu. Brudney ir kt. bendrąjį kūrimą suprato kaip požiūrį į viešojo sektoriaus produktyvumo didinimą. Jie analizavo bendrojo paslaugų kūrimo programas atsižvelgdami į tris produktyvumo modelius [24]:

- 1) *kainų efektyvumo*, kad ištirtų indėlių į paslaugas pokyčių poveikį paslaugos tiekimo rezultatams;
- 2) *kainų veiksmingumo*, kad palygintų alternatyvius paslaugos teikimo variantus pagal kainą ir kokybę ir (arba) pasiektų rezultatų kiekį;
- 3) *programos vertingumo*, kad įvertintų paslaugos teikimo programas pagal teisinius, moralinius ir (arba) politinius kriterijus.

Jie daro išvadą, kad bendras kūrimas gali paskatinti kainų efektyvumą, bet paprastai nerealizuoja kainų veiksmingumo, ypač kai masinės savanoriškos programos pakeičia didelę dalį viešosios darbo jėgos. Programos vertingumo atžvilgiu jis pažymi, kad nors bendrojo kūrimo programos susiduria su politinio pripažinimo problemomis ir iššūkiais paslaugos nešališkumui, iš esmės jos gali paskatinti demokratinių vertybių plėtrą [24].

Apibendrinant galima pasiremti T. Bovaird, kuris teigia, kad tuo metu, kai tradicinis viešasis administravimas suvokė valdininkus kaip veikiančius „visuomenės interesais“ ir naujoji viešoji vadyba pasiūlė būdus, kaip paslaugų teikėjai galėtų labiau reaguoti į vartotojų ir bendruomenių poreikius, bendrojo paslaugų kūrimo požiūriu paslaugų vartotojai ir jų bendruomenės gali ir dažnai turėtų būti paslaugos planavimo ir teikimo dalis. Tai yra potencialiai revoliucinė viešųjų paslaugų koncepcija. Ji turi didelę reikšmę atstovaujamos vyriausybės demokratinei praktikai, išdėstydamą vartotojus ir bendruomenes arčiau centro sprendimų priėmimo procese. Be to, ji paaiškina, kaip plėtojamos atsirandančios strategijos dirbant su klientais viešosiose paslaugose. Ji reikalauja, kad politikai ir specialistai rastų naujų būdų sąveikauti su vartotojais ir jų bendruomenėmis [5, p. 855-856].

Kaip esminį dalyką Z. Gannon ir N. Lawson pažymi tai, kad bendras kūrimas padės susidoroti su pagrindiniu viešųjų paslaugų reformos paradoksu, būtent, konkuruojančiais lygybės ar universalizmo norais, ir inovacijų poreikiu. Bendras kūrimas įsilieja į paslėptą dinamišką darbuotojų ir vartotojų energiją, sujungdamas juos, kad leistų nuolat modernizuoti ir reformuoti paslaugas. Tai yra svarbus požiūris viešųjų paslaugų darbuotojų ir vartotojų aktyvinimo procese. Bendras kūrimas, nebūdamas rinkos arba mechanizmų reformų modelis, parodo praktišką ir vertybėmis grįstą požiūrį į viešųjų paslaugų reformą. Bendrojo kūrimo pagrindu parama viešosioms paslaugoms gali būti įgyvendinta nepaisant to, kas yra valdžioje [13, p. 5].

## Išvados

Klientų dalyvavimas teikiant paslaugas kaip tyrimų objektas domina tiek rinkodaros, tiek viešojo sektoriaus paslaugų tyrėjus. Visi tyrėjai sutaria, kad klientų dalyvavimas paslaugų teikimo procese turi svarbią reikšmę ir paslaugų teikėjams, ir klientams. Dauguma tyrėjų pažymi didėjančią kliento dalyvavimo paslaugų gamybos ir teikimo procese svarbą. Nepaisant kliento daly-

vavimo svarbos, trūksta aiškumo ir tinkamo šio reiškinio konceptualizavimo ir įvertinimo.

Klientų dalyvavimas paslaugos teikime turi teigiamą įtaką paslaugos efektyvumui, kokybei, paslaugų teikėjų darbo krūvio sumažinimui, grįžtamajam ryšiui, paslaugos vertei ir kt., tačiau aktyvus klientų dalyvavimas (bendrasis kūrimas) nėra būtinas *visose* viešosiose paslaugose. Daugiausiai kliento išitraukimo reikalaujančios paslaugos yra tos, kurios skirtos pakeisti žmogaus būseną arba elgseną.

Ypač aktyviai dalyvaujantys (aktyviai dalindamiesi su paslaugos teikėju informacija, žiniomis, pastangomis, aukodami savo laiką, bei perimdami dalį paslaugos teikimo procedūrų ir kt., t. y. tapdami bendrais paslaugos kūrėjais) klientai gali būti traktuojami kaip daliniai organizacijos darbuotojai. Daugelis autorių pažymi, kad tokiu atveju, dalinius darbuotoju galima valdyti tokiomis pačiomis priemonėmis kaip ir samdomus nuolatinius organizacijos darbuotojus.

Klientų dalyvavimas paslaugoje yra procesas, kurį tinkamai valdant galima pasiekti pageidaujamo paslaugos kokybės lygio, teikimo kaštų sumažinimo, optimalaus klientų poreikio patenkinimo ir kt. Ne tik klientas turi gebėti ir norėti aktyviai dalyvauti paslaugoje (tam reikia kompetencijos, patirties, motyvacijos ir kt.), bet ir paslaugos teikėjas turi turėti tam pakankamai įgūdžių, pritarimo ir gebėjimo tinkamai valdyti šį procesą, kad pasiektų optimalių aktyvaus dalyvavimo rezultatų.

Viešųjų paslaugų bendrasis kūrimas – didėjančio susidomėjimo tyrimų sritis. Tyrėjai bendrąjį kūrimą analizuoja iš skirtingų teorinių prieigų, tad nėra dar vienos bendrojo kūrimo formuluotės (yra platus ir lankstus požiūris).

Galima išskirti tokias esmines su bendruoju paslaugos kūrimu susijusias dimensijas:

- bendrasis kūrimas neišvengiamas tokiose paslaugose, kurios reikalauja tiesioginio kliento dalyvavimo teikiant, yra nukreiptos į jų elgsenos pokyčius, kurios nebus efektyvios be kliento įdėtų pastangų, ir kurių naudą tiesiogiai gaus klientas, o ne apskritai visuomenė;
- bendrasis kūrimas gali būti individualus iš kliento dalyvavimo perspektyvos ir grupinis ar kolektyvinis (bet nebūtinai formalus);
- nors bendrasis kūrimas ir susijęs su pilietiškumu, tačiau šių dviejų sąvokų tapatinti negalima; nuo pilietiškumo vertėtų atsiriboti ir konkretinant bendrojo kūrimo sampratą.

Bendrasis paslaugų kūrimas pripažįstamas kaip požiūris į viešųjų paslaugų reformą ir traktuojamas kaip naujas viešųjų paslaugų teikimo modelis.

Bendrasis kūrimas užtikrina atsakomybę už paslaugos rezultatus tarp paslaugos teikėjų ir klientų pasiskirstymą, leidžia mažinti paslaugų teikimo kaštus ir didinti jų (paslaugų) skaičių, gerinti kokybę. Bendrasis kūrimas, sujungdamas darbuotojų ir vartotojų energiją paslaugoms modernizuoti ir reformuoti, suponuoja demokratizavimo plėtrą.

#### Literatūra:

1. Alford, J. Defining the Customer in the Public Sector: a Social Exchange Perspective. *Public Administration Review*, May-June 2002, Vol. 62, Issue 3, (a), 337-346.
2. Alford, J. Why do Public Sector Clients Co-produce? Towards a Contingency Theory. *Administration & Society*, 2002, Vol. 34, No. 1, 32-56.
3. Bagdonienė L. ir Hopenienė R. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2004.
4. Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., and Zeitham, V. A. Customer Contributions and Roles in Service Delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 1997, Vol. 8, No. 3, 193-205.
5. Bovaird, T. Beyond Engagement and Participation – User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 2007, 24.
6. Bovaird T., and Downe, J. Innovation in Public Engagement and Co-production of Services. Policy Paper for Department of Communities and Local Government. Cardiff: Cardiff Business School 2009, p. 39. [http://www.cardiff.ac.uk/carbs/research/group/s/clrgr/policy paper.pdf](http://www.cardiff.ac.uk/carbs/research/group/s/clrgr/policy%20paper.pdf)
7. Bowers, M. R., and Martin, Ch. L. Trading Places Redux: Employees as Customers, Customers as Employees. *Journal of Services Marketing*. 2007, Vol. 21, No. 2, 88-98.
8. Brandsen, T., and Pestoff, V. Co-production, the Third Sector and the Delivery of Public Services: An Introduction. *Public Management Review*. December, 2006, Vol. 8, No. 4, 493–501
9. Brudney, J. L., and England, R. E. Toward a Definition of the Co-Production Concept. *Public Administration Review*, 1983, No. 43, 59-65.
10. Chua, C., and Sweeney J. C. Customer Participation in Service Production: Development of a Multidimensional Scale. Anzac Conference, Adelaide, Australia, 2003, 2152-2159.
11. Dong, B., Evans, K. R., and Zou, S. The Effects of Customer Participation in Co-created Service Recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, Vol. 36, No. 1, 123-137.
12. Dvorak J. Valstybės ir piliečių kodalyvavimas viešųjų paslaugų sferoje. *Pilietinė visuomenė: politikos įpilietinimo projekcijos*. Kn.: S. Šiliauskas (sudaryt.). Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2006.
13. Gannon, Z., and Lawson, N. *Co-production: the Modernisation of Public Services by Staff and Users*. London: Compass, 2008, 46.



14. Hsiuju, Y., Kevin R., Gwinner, P., and Su W. The Impact of Customer Participation and Service Expectation on Locus Attributions Following Service Failure. *International Journal of Service Industry Management*, 2004, Vol. 15 (1), 2004, 7-26.
15. Kotzé, T. G., Plessis, P. J. Students as “Co-producers” of Education: a Proposed Model of Student Socialisation and Participation at Tertiary Institutions. *Quality Assurance in Education*, 2003, Vol. 11, No. 4, 186-201.
16. Laing, A. Marketing in the Public Sector: Towards a typology of public services. *Marketing Theory*, 2003, Vol. 3(4), 427–445.
17. Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V., and Inks, L.W. From Recipient to Contributor: Examining Customer Roles and Experienced Outcomes. *European Journal of Marketing*, 2000, Vol. 34, No. 3-4, 359-383.
18. Liu, W, Liu, B, and Chen, R. Customer Participation in the Service Encounter. *Chinese Business Review*, USA, 2007, Vol. 6, No. 4 (serial No. 46).
19. Löffler, E. et al. “If you want to go fast, walk alone. If you want to go far, walk together”: Citizens and the Co-production of Public Services. Ministry of Budget, Public Finance and Public Services (ed.), 2008.
20. Lucie, S., Ryan-Collins, J., and Boyle, D. Co-production: A Manifesto for Growing the Core Economy. 2008. <http://www.neweconomics.org/gen/uploads/wyifkx552bjzvjkumj2zcnq11072008194321.pdf>
21. Lusch, R. F., and Vargo, S. L. (eds.) *The Service-Dominant Logic of Marketing. Dialog, Debate, and Directions*. M. E. Sharpe, 2006.
22. Marschall, M. J. Citizen Participation and the Neighborhood Context: A New Look at the Co-production of Local Public Goods. *Political Research Quarterly*, 2004, Vol. 57, No. 2, 231-244.
23. Mottiar, Sh., and White, F. Co-production as a Form of Service Delivery: Community Policing in Alexandra Township. Paper was prepared for a workshop on New Approaches to Decentralized Service Delivery. 16-20 March, 2003, 18. [www2.ids.ac.uk/logolink/resources/downloads/Chile%20Workshop/Mottiarbgpaper.pdf](http://www2.ids.ac.uk/logolink/resources/downloads/Chile%20Workshop/Mottiarbgpaper.pdf).
24. Pestoff, V. Co-production and Personal Social Services (I). CIES. Universitat De Barcelona. 2004. [www.grucies.com/Html/boletin/docs/Victor%20Pestoff.pdf](http://www.grucies.com/Html/boletin/docs/Victor%20Pestoff.pdf)
25. Pestoff, V. Citizens and Co-production of Welfare Services: Childcare in eight European countries. *Public Management Review*, Vol. 8, Issue 4, 2006, 503–519.
26. Pestoff, V. Civil Democracy: the Civicness of Co-production and the Provision of Personal Social Services in Sweden. Paper for the CINEFOGO Workshop, Ljubljana [interaktyvus]. 6-8 March, 2008, 24. [http://cinefogo.cuni.cz/index.php?&id\\_result=13420&id\\_out=436](http://cinefogo.cuni.cz/index.php?&id_result=13420&id_out=436)
27. Puškorius S. ir Raipa A. Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2002, Nr. 2, 9-17.
28. Raipa A. Socialiniai pokyčiai ir modernus viešasis administravimas. *Filosofija. Sociologija*, 2001, Nr. 2, 56-61.
29. Raipa A. ir Urbonavičius D. Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje. *Viešojo administravimo efektyvumas*, ats. red. Raipa, A. Kaunas: Technologija, 2007, 116-135.
30. Tijūnaitienė R. *Dalyvavimo pilietinės visuomenės organizacijose motyvacijos raiška ir plėtojimas*. Daktaro disertacija. Kaunas, KTU, 2009.
31. Vanagas R. Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2006, Nr. 2 (7), 160–169.
32. Vargo, S. L., and Lusch, R. F. Evolving to a New Dominant Logic of Marketing. *Journal of Marketing*. 2004, 68 (1), 1-17.
33. Walsh, K. Citizens and Consumers: Marketing and Public Sector Management. *Public Money and Management*. 1991, 11(2), 9-16.
34. Whitaker, G. Co-production: Citizen Participation in Service Delivery. *Public Administration Review*, 1980, Vol. 40, No. 3, 240-246.

Alvydas Raipa, Evandželina Petukienė

### **Customer Participation in Public Services: Co-production of Services**

#### Summary

The topic of customer participation in the provision of public services, paying special attention to customer and provider co-production of the service, is examined in the article. The concepts of customer participation in the delivery of public services and co-production of services are discussed in the article. It is aimed to reveal the relevance of co-production in the public sector; also the trends of research of the phenomenon are discussed. Since the co-production of services is in a sense active customer participation in public services, the concept of customer participation in public services, demonstrating the place of co-production in it, is discussed first. Further, co-production of services is analysed, different approaches towards it are presented, the main related dimensions: citizenship, individual and collective participation, long-term relationships with customers, produced value of services are analysed in the article as well. In conclusion the links between co-production of services and the modernisation of delivery of public services are discussed.