

Recenzija apie
dr. Evandželinos Petukienės daktaro disertaciją
„KLIENTŲ DALYVAVIMO VIEŠOSIOSE PASLAUGOSE VALDYMAS
LIETUVOS SENIŪNIJOSE“

Doc. dr. Rigita Tijūnaitienė

Šiaulių universitetas

Architektų g. 1, LT-78366 Šiauliai, Lietuva

El. paštas rigita@smf.su.lt

Kaip valdyti klientų dalyvavimą viešosiose paslaugose, kad jie taptų aktyvūs, bendrai su paslaugos teikėjais paslaugą kuriantys klientai – tai problema, kurios analizei disertacijoje pasirinktas tarpdisciplininis – viešojo administravimo ir paslaugų marketingo – požiūris. Tenka sutikti su disertacijos autore, kad nors akademinėje bendruomenėje pripažįstama, jog ši tema yra išsamių tyrinėjimų reikalaujanti sritis, tačiau mokslininkų pastangos šioje vadybos mokslo erdvėje pasirodžiusiuose darbuose yra labiau epizodinės, ypač *valdymo* tematikos kontekste. Taigi šios disertacijos radiniai – neabejotinas indėlis į teoriją, kurioje stokojama sistemingumo analizuojant klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymą kaip atskirą, bet tarpusavyje susijusių veiklų visumą, naudojant konkrečių priemonių kompozicijas, leidžiančias pasiekti aktyvaus klientų dalyvavimo paslaugose. Šis aukštos kokybės darbas turės ir praktinę naudą viešojo sektoriaus atstovams, tyrėjams, siekiantiems išsamiai susipažinti su viešųjų paslaugų klientų aktyvinimo galimybėmis, formomis. Tyrimo rezultatai taip pat gali būti panaudoti tobulinant viešųjų paslaugų teikimo sistemas vietos lygmenyje, rengiant seniūnijų gyventojų įtraukimo į viešųjų paslaugų kūrimą strategijas. Tyrimo metu nustatyta skirtingų valdymo priemonių įtaka klientų dalyvavimo aktyvumui leis parinkti konkrečioms atvejams efektyviausias valdymo priemones.

Klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose Lietuvos seniūnijose valdymas kaip marketingo tyrimų objektas šiame darbe sietinas su poreikiu apčiuopti ir įvertinti organizacijų turimą klientų dalyvavimo aktyvinimo patirtį bei imtis priemonių siekiant tobulinti. Kaip parodė E. Petukienės atliktas tyrimas, turime kuo didžiuotis. Yra gausybė Lietuvoje seniūnijų, kuriose seniūnai ar kiti darbuotojai sėkmingai inicijuoja ir realizuoja viešųjų paslaugų klientų aktyvinimo veiklas. Kita vertus, yra ir ne itin sėkmingų pavyzdžių. Tad šio darbo rezultatų pritaikomumo logika praktikoje elementari: išsiaiškinus tai, kas daroma sėkminguose atvejuose, adaptuoti ten, kur ta praktika nėra tokia sėkminga.

Disertacija nusipelno pagyrimo jau vien dėl to, jog yra bene pirmoji Lietuvoje disertacija, kurioje tikrai realiai galima išvelgti ne dirbtiną problemą „pritempimą“ prie naujosios viešosios vadybos, bet realiai šios koncepcijos taikymą sprendžiant problemą.

Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose šioje disertacijoje suprantamas kaip paslaugų teikėjų ir klientų dinamiška sąveika, leidžianti modernizuoti ir reformuoti paslaugas, garantuoti „orientuotos į klientus“ valdžios koncepcijos įgyvendinimą. Tenka sutikti su disertacijos autore, kad be aktyvaus klientų dalyvavimo, valdžios pastangos teikti kokybiškas viešąsias paslaugas gerokai sumenkėja. Taigi piliečių aktyvinimas dalyvauti kuriant viešąsias paslaugas yra aktuali praktinių ir teorinių diskusijų tema, o keliamas šiame darbe tikslas – parengti klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymo modelį, kurio taikymas leistų klientams tapti paslaugų bendrakūrėjais.

Disertacijos temos aktualumą galima vertinti dvejopai:

- *Pirma*, mokslinėje literatūroje gyventojų aktyvinimas, sprendžiant aktualias seniūnijų problemas, susijusias su paslaugų teikimu yra dalis platesnio klausimo – kaip apskritai įmanoma kryptingai veikti visuomenės dalyvavimą dabar vykstančių permąnų kontekste. Šiuo atveju svarbu tirti viešųjų paslaugų modernizavimo galimybę remiantis požiūriu „iš apačios į viršų“.
- *Antra*, remiantis marketingo koncepcija, svarbiausia yra viešųjų paslaugų teikimo sąnaudų mažinimas, paslaugų kokybės gerinimas, paslaugos individualizavimo, klientų pasitenkinimo ir vertės didinimo siekimas. Tik kryptingai valdant klientų dalyvavimą galima pasiekti abiem pusėms vertingų rezultatų. Aktyviai dalyvaudami paslaugose klientai kuria vertę ir sau, ir organizacijai. Šiuo atveju kyla būtynė pažinti klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose aktyvinimui skirtas marketingo priemones.

E. Petukienės pasirinkta problemos sprendimo koncepcija atskleidė marketingo prieigą disertacijoje. Tačiau autorei sėkmingai pavyko neperkraunant teksto

viešojo administravimo teorijomis išmintingai per viešojo valdymo reformų problematiką atskleisti bendrojo paslaugų kūrimo realizavimo viešajame sektoriuje prielaidas, aptarti bendrą paslaugų kūrimą viešojo valdymo perspektyvos kontekste. E. Petukienė pagrįstai teigia, kad viešojo valdymo reformos suponuoja aktyvaus klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose plėtrą, ir priešingai, efektyvus klientų dalyvavimo paslaugose valdymas sąlygotų apčiuopiamas orientacijos į klientą, kokybės ar net augančio socialinio, politinio aktyvumo išraiškas ir paslaugų teikimo efektyvumą.

Pripažįstant, jog klientų dalyvavimas bendrai kuriant paslaugas pasireiškia sektoriuje, pasižyminčiame asmeninėmis kliento – paslaugos teikėjų – ir klientų tarpusavio sąveikomis, disertacijos autorė pagrįstai darbo tyrimui pasirinko Lietuvos seniūnijas kaip tiesiogiai kontaktuojančias ir arčiausiai viešųjų paslaugų klientų esančias valdžios institucijas. Kaip teigiama disertacijoje, dalyvavimas bendrai kuriant paslaugas geriausiai organizuojamas būtent per vietines institucijas, tai vienas bendruomenės problemų sprendimo metodų. Piliečių kaip klientų įgalinimas aktyviai dalyvauti kuriant paslaugas, kurios skirtos jų pačių problemų sprendimui, suponuoja ilgalaikius pasitikėjimo grįstus tarpusavio santykius, nes to ypač trūksta Lietuvoje, kurioje egzistuoja atotrūkis tarp žmonių ir vietos valdžios (Mačiulytė, Ragauskas, 2008, cit. Petukienės, 2010). Kaip ir daugelyje posovietinių šalių, Lietuvoje yra žemas visuomenės socialinio, politinio dalyvavimo lygis. E. Petukienė pastebėjo, kad bendras viešųjų paslaugų kūrimas skatina bendruomeniškumą ir pilietiškumą bendruomenėse, todėl bendras paslaugų kūrimas, vykstantis vietos lygmenyje, ypač patrauklus integruoti dalyvavimo idėjas, kadangi turi tendenciją transformuotis į pilietines iniciatyvas. Verta pastebėti, kad disertacijos autorės mintis, jog piliečių kaip individualus klientų dalyvavimas turi potencialą, nes būdami suinteresuoti viešųjų paslaugų kūrimu, jie priima sprendimus ir daro veiksmus, kurie gali turėti „išjudinančią“ viešųjų sprendimų galią. Prasmingą Lietuvos seniūnijų kaip šio darbo tyrimo lauko pasirinkimą lėmė empiriniai tyrimai, kurie rodo, kad bendrasis paslaugų kūrimas priklauso nuo to, ar egzistuoja prasmingos galimybės dalyvauti, taip pat struktūros ir procedūros, palengvinančios informacijos srautų judėjimą tarp klientų ir paslaugų teikėjų. Todėl seniūnijas, kuriose fiksuojamas sąlyginai didelis gyventojų socialinis aktyvumas, galima traktuoti kaip realiai egzistuojančių sąlygų aktyvaus klientų dalyvavimo valdymo realizavimo erdvę.

Kiekvienai mokslinei problemai spręsti galimos skirtingos tyrimo koncepcijos. Šios disertacijos išskirtinumas – problema sprendžiama derinant konstruktyvistinę ir pozityvistinę metodologines prieigas. Disertacijos autorė, turėdama omenyje savitą Lietuvos kultūrinės, socialinės ir kt. raidos trajektoriją, teigia,

jog valdymo modelio formavimas reikalauja atitinkamų teorinių nuostatų ir tyrimo metodikų. Šiame darbe klientų dalyvavimo valdymą modelis rengiamas kokybinio tyrimo viešosiose paslaugose pagrindu, o tai leidžia atmesti modelio adaptavimo viešajame sektoriuje būtinumą.

E. Petukienė pirmiausia išanalizuoja klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose koncepto struktūrinės dimensijas. Darbo autorė, išanalizavusi tiek dekomponuotą, tiek kaip vieną prasminį vienetą išreiškiančią *klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymo konstrukciją*, klientų dalyvavimą paslaugose apibrėžia kaip elgsenos konceptą, kuris siejasi su veiksmis ir ištekliais, teikiamais klientų paslaugų kūrimui ir daro išvadą, jog klientų dalyvavimas siejamas su *aktyvaus* kliento vaidmeniu, kuris reiškia, kad asmuo, siekdamas pasitenkinimo paslauga, turi veikti ir dėti pastangas, turi būti suinteresuotas savanoriškai dalytis informacija, teikti kitus būtinus išteklius tiek, kiek reikia sukurti efektyvią paslaugą. Svarbi E. Petukienės išvalga, kad aktyvus dalyvavimas nėra nuolatinė ir įprasta kliento elgsena. Jei apskritai kliento dalyvavimas yra būtinas daugelyje paslaugų, tai savaiminis procesas, *aktyvus* dalyvavimas, jei jis būtinas sukurti paslaugą, nebūtinai tai savaime vykstantis reiškinys.

Apibendrinusi daugelio autorių nuomones E. Petukienė identifikuoja metodologiškai svarbius aukštame dalyvavimo lygyje būdingus dalyvaujančių klientų elgsenos bruožus: klientas prisiima bent dalį atsakomybės už nesėkmes paslaugose; klientas skiria savo išteklius: laiką, protines, emocines, fizines pastangas; sąmoningai siekia paslaugos kokybės; atlieka bendradarbiavimo vaidmenį, kuriam būdinga bendradarbiaujančio darbuotojo elgsena: padeda kitiems klientams, teikia pasiūlymus paslaugų teikėjams.

Svarbu akcentuoti, jog šioje disertacijoje apibrėžtas *bendrojo paslaugų kūrimo* terminas. Turint omenyje, jog mokslinėje literatūroje bendrasis kūrimas pripažįstamas kaip koncepcija, griaunanti takoskyrą tarp rinka pagrįstos plėtros logikos ir tradicinių viešojo administravimo teorijų, taip pat pabrėžiamas poreikis viešajame sektoriuje perimti verslo paslaugų atvejuose naudojamas klientų aktyvinimo strategijas, tačiau nesutariama dėl dalyvavimo bendrai kuriant paslaugas sampratos. Todėl E. Petukienė apibrėžia *klientų dalyvavimo bendrai kuriant viešąsias paslaugas* sampratą, integruojančią marketingo ir viešojo administravimo požiūrį: *individualaus kliento ir viešųjų paslaugų teikėjo bendradarbiavimas tiesioginėje sąveikoje teikiant išteklius paslaugos, tenkinančios visų pirma individualius kliento poreikius, kūrimui, kuris grįstas kliento savanoriškumu*.

Disertacijos autorei kone pirmajai Lietuvoje pavyko apibrėžti klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymą kaip tam tikrų tarpusavyje veiklų realizavimą, identifikuoti valdymo proceso veiklas ir taiko-

mas priemonės. Valdymo veiklos disertacijoje įvardijamos kaip organizacijos inicijuojamos ir vykdomos veiklos, kurių visuma ir jose naudojamų priemonių kombinacijos leidžia pasiekti efektyvaus paslaugų klientų dalyvavimo. Klientų dalyvavimo paslaugose valdymas apibrėžiama kaip procesas, kurio metu paslaugos teikėjas planuoja, koordinuoja, organizuoja ir kontroliuoja veiklas, susijusias su viešųjų paslaugų klientų atranka, mokymu, motyvavimu, siekiant aktyvaus klientų dalyvavimo bendrai kuriant viešąsias paslaugas. Klientų dalyvavimui bendrai kuriant paslaugą atranka šiame darbe apibrėžiama kaip potencialių klientų charakteristikų, turimų išteklių, kurie yra būtini vaidmenims paslaugose atlikti, nustatymas bei klientų informavimas apie bendrakūrimo reikalaujančias paslaugas ir būtinų jose atlikti vaidmenų specifikacijas.

Išsamiai aptariamas klientų mokymas, kuris šiame darbe apibrėžiamas kaip veikla, kurios metu klientai informuojami ir ugdomi turint tikslą suteikti jiems žinių ir gebėjimų, reikalingų tinkamai dalyvaujant paslaugoje atlikti reikiamus vaidmenis, arba kurios metu sudaromos sąlygos klientui pačiam įgyti reikiamų žinių ir ugdytis gebėjimus. Pateikiamas ir klientų motyvavimo sąvokos aiškinimas, sugretinant terminą su giminingomis sąvokomis, identifikuojami ir aprašomi galimi dalyvavimo motyvai. Remiantis išanalizuota literatūra, pateikiamos trys motyvų dalyvauti grupės: *sankcijos* – tai neigiamos sankcijos (socialinės, psichologinės, ekonominės); *materialūs atlygiai*, arba *ekonominiai motyvai*; trečia motyvų grupė – *ne-materialūs atlygiai*. Tai *vidiniai atlygiai*, *solidarumo stimulai* ir *išreikštos vertybės*.

Disertacijos autorė, siekdama išsikeltų tikslų, pagrindžia analizuojamos problemos sprendimo būtinumą Lietuvos seniūnijose, ir priešingai, išsamiai atskleidžia Lietuvos seniūnijų praktiką kaip geriausią tyrimų lauką klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymo modeliu parengti.

Antrojo modelio rengimo etape, atlikus kokybinį tyrimą apie gyventojų dalyvavimą aktyviose Lietuvos seniūnijose, autorė nustatė klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymo priemones. Identifikuota dešimt seniūnijose taikomų klientų *atrankos* priemonių, kurios sukategorizuotos pagal poveikio klientams tipą – delegavimo ir savanoriško apsisprendimo. Nustatyta, jog klientų galimybių atlikti būtinus paslaugose vaidmenis identifikavimui ir informavimui naudojamos tiesioginės ir netiesioginės atrankos priemonės. Tiesioginės priemonės reiškia, jog valdantysis subjektas turi / ieško tiesioginio kontakto su potencialiu paslaugų bendrakūrėju; per netiesiogines priemones į

klientų atrankos procesą įtraukiami kiti subjektai: pilietinės visuomenės organizacijos ir kitos vietos organizacijos. Autorė daro išvadą, jog tiesioginės atrankos priemonės, priskirtinos delegavimo kategorijai, turi didžiausią įtaką klientų dalyvavimui. Šiame procese akcentuojamas aktyvus vietos pilietinės visuomenės organizacijų vaidmuo. Nustatytos devynios seniūnijose taikomos klientų *mokymo* priemonės sukategorizuotos į tris grupes: mokymasis, asmeninis, arba grupinis mokymas, ir netiesioginė mokymo forma. Nustatyta, jog mokymo procese taip pat įtraukiamos vietos pilietinės visuomenės organizacijos. Daroma išvada, kad asmeninio kontakto reikalaujančios mokymo priemonės turi didesnę įtaką klientų dalyvavimo aktyvumui nei klientų mokymasis. Identifikuota vienuolika seniūnijose taikomų klientų *motyvavimo* priemonių. Priemonės sukategorizuotos pagal materialumą ir finansinių išlaidų joms poreikį.

Svarbūs ir kiti tyrimo metu išryškėję dėsningumai. Kaimiško tipo seniūnijose fiksuojamas intensyvesnis ir įvairesnis valdymo priemonių naudojimas. Valdymo atvejų klientų dalyvavimo seniūnijų paslaugose daugiau pastebima didesnę ūkinį-finansinį savarankiškumą turinčiose seniūnijose. Vis tik tenka pripažinti, jog Lietuvoje dar menkos klientų dalyvavimo paslaugose valdymo, siekiant bendro viešosios paslaugos sukūrimo, veiklos tradicijos.

Trečiasis klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymo modelio formavimo etapas realizuojamas atliekant kiekybinį tyrimą, kurio metu nustatyti klientų dalyvavimo paslaugose valdymo priemonių ir klientų dalyvavimo aktyvumo sąryšiai. Gauti rezultatai skatina kelti naujas hipotetines prielaidas, susijusias su dalyvavimo valdymo raiška skirtingo tipo seniūnijose. Identifikavus statistiškai reikšmingus skirtumus tarp įvairaus tipo seniūnijų populiacijų vertinant dalyvavimo aktyvumą, prasminga ieškoti dalyvavimo valdymo strategijų tinkamumo konkreitiems segmentams argumentų. Tokių hipotezių tikrinimas būtų labai reikšmingas klientų dalyvavimo valdymo praktikai seniūnijose.

Vertindama apskritai bendrojo kūrimo situaciją tirtose seniūnijose, disertacijos autorė teigia, kad dėl savanoriškų seniūnijos darbuotojų pastangų randama būdų ir priemonių, kaip įtraukti vietos gyventojus kaip viešųjų paslaugų bendrakūrėjus. Todėl negalima nesutikti, kad tik epizodinių iniciatyvų sėkmingam bendram gyventojų ir viešųjų paslaugų bendradarbiavimui nepakanka. Šiuo atveju reikia pritarimo ir politiniame valstybės valdymo makrolygmenyje, kompleksinių sprendimų.