

ROLA PRACOWNIKÓW WŁĄCZONYCH W PROCES KOPRODUKCJI USŁUG SPOŁECZNYCH W ŚRODOWISKU LOKALNYM. RAPORT Z ANALIZY LITERATURY

Anna Kozak

Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
ul. 1 maja 50, 40-287 katowice
e-mail: anna.kozak@edu.uekat.pl

Streszczenie: Koprodukcja (ang. *co-production*) rozumiana jest jako proces upelnomocnienia (ang. *empowerment*) obywateli, który pozwala im aktywnie uczestniczyć we wspólnym planowaniu, projektowaniu, dostarczaniu i/lub ocenianiu usług społecznych. Jest także podejściem, w którym zmienia się rola pracowników organizacji publicznych w procesie świadczenia usług społecznych, co wymaga od nich nowej wiedzy, umiejętności, kompetencji i motywacji. Celem niniejszego artykułu jest analiza roli pracowników organizacji publicznych w tworzeniu warunków sprzyjających koprodukcji usług społecznych w środowisku lokalnym. Analiza literatury na temat koprodukcji wskazuje, że w świadczeniu koprodukcyjnych usług społecznych pracownicy pierwszej linii odgrywają główną rolę, dlatego ich postawy i umiejętności są niezwykle ważne. Z punktu widzenia zarządzania organizacją publiczną istotny jest fakt, że nie biorą się one same z siebie, ale muszą być osadzone w kompetencjach pracowników poprzez edukację, szkolenia i ciągły rozwój zawodowy odzwierciedlony w praktykach etycznych organizacji. Daje to pewność, że będą oni w stanie wykonać konkretną pracę, jaka jest potrzebna do zainicjowania i rozwoju koprodukcji usług społecznych, współtworząc wyniki, które stanowią wartość dla społeczeństwa

Słowa kluczowe: *organizacje publiczne, koprodukcja, usługi publiczne, usługi społeczne, wartość publiczna, rozwój zawodowy, motywacja, systematyczny przegląd literatury.*

1. Wstęp

Obecnie badania w dziedzinie nauk politycznych, ekonomii, socjologii, polityki publicznej i społecznej oraz zarządzania publicznego wyraźnie podkreślają znaczenie roli obywateli i trzeciego sektora w skutecznym świadczeniu usług społecznych (Verschuere *et al.*, 2012). Podejściem, które te rolę wzmacnia i zapewnia użytkownikom usług możliwość realnego zaangażowanie w świadczenie usług, z których korzystają, jest koprodukcja. Jest równocześnie podejściem, w którym zmienia się rola pracowników organizacji publicznych, a w konsekwencji wymagania względem nich (Jaspers i Steen, 2020).

Koprodukcja (ang. *co-production*) rozumiana jest jako proces upewnocnienia (ang. *empowerment*) obywateli, który pozwala im aktywnie uczestniczyć we wspólnym planowaniu, projektowaniu, dostarczaniu i/lub ocenie usług publicznych (Brandsen i Honingh 2018). Koprodukcję cechuje regularna, długofalowa relacja pomiędzy dostawcami usług i ich użytkownikami, gdzie wszystkie strony dokonują znacznego wkładu zasobów, ale też niosą wspólne ryzyko, dlatego muszą darzyć siebie nawzajem zaufaniem (Bovaird, 2007). Usługi publiczne podzielić można na usługi administracyjne, techniczne oraz społeczne. Koprodukcja znajduje zastosowanie w świadczeniu usług publicznych o charakterze technicznym i społecznym, przy czym częściej wykorzystywana jest w przypadku usług społecznych (zob. Verschuere *et al.*, 2012). Z definicyjnego punktu widzenia koprodukcja usług społecznych zawiera się w koprodukcji usług publicznych, dlatego w niniejszym artykule pojęcia te będą analizowane wspólnie, przyjmując jednak węższą perspektywę usług społecznych.

Koprodukcja nie jest zjawiskiem ani nowym, ani rewolucyjnym, jeśli weźmiemy pod uwagę naturę usług. To co odróżnia to podejście w kontekście sektora publicznego, to skoncentrowanie na tworzeniu wartości publicznej, a nie na samym procesie produkcji usługi (Alford, 2016; Cordella *et al.*, 2018; Fledderus *et al.*, 2015; Moore, 1995; Osborne *et al.*, 2016; Payne *et al.*, 2007). Do współczesnego zarządzania publicznego pojęcie koprodukcji wprowadzili amerykańscy politolodzy ekonomiczni Vincent i Elinor Ostrom w celu zbadania roli, jaką odgrywają obywatele w produkcji usług publicznych. Kompleksowe badania nad tym konstruktem zapoczątkowali pod koniec lat 70. XX w. za sprawą publikacji pt. „*Public goods and public choices. In alternatives for delivering public services: Toward improved performance*” (Ostrom i Ostrom, 1977). Główną tezę ich pracy było stwierdzenie, że „(...) użytkownicy usług działają również jako istotni koproducenci. (...) Współpraca pomiędzy tymi, którzy świadczą usługę, a tymi, którzy korzystają z usługi jest niezbędna, jeśli ma ona przynieść oczekiwane rezultaty. Koprodukcja wymaga, aby [profesjonalny personel i użytkownicy usług] szli ramię w ramię, aby wspólnie osiągnąć optymalne rezultaty” (Ostrom i Ostrom, 1977, s. 44). Od tamtego czasu pojęcie koprodukcji było obecne w dyskursie administracji i zarządzania publicznego, nie budząc jednak większego zainteresowania, ani wśród teoretyków, ani praktyków. Odnowione zainteresowanie koncepcją koprodukcji nastąpiło na początku XXI w. i stale rośnie (Sicilia *et al.*, 2019; Uzochukwu i Thomas, 2018). Ożywienie to obserwujemy również w Polsce. W ostatnich latach, koncepcja koprodukcji zaczęła się pojawiać zarówno na gruncie teorii jak i praktyki zarządzania publicznego, jednak charakteryzuje się jeszcze niższym stopniem rozpoznania naukowego niż w krajach anglosaskich. Problem ten poruszyło tylko kilku autorów, przede wszystkim: A. Cieplikowska-Kowalki (2018, 2020), A. Frączkiewicz-Wronka i in. (2016), A. Frączkiewicz-

Wronka i A. Kozak (2018), R. Gawłowski (2018), T. Kaźmierczak (2014), U. Kobylińska (2018), A. Kozak (2017, 2019), K. Sienkiewicz-Małyjurek (2016), a także D. Sześciło (2015, 2017).

Wzrost zainteresowania koprodukcją w Europie tłumaczyć można znacznymi i szybko postępującymi zmianami społecznymi oraz wyzwaniem, z którymi mierzy się współczesne zarządzanie publiczne. T. Nabatchi i in. (2017) wymieniają tutaj trzy trendy: 1) rozwój podejścia współzarządzania (*public governance*) w administracji publicznej – podążanie w stronę wielosektorowości, podkreślanie wartości pluralistycznego modelu usług publicznych i społecznych opartego na relacjach międzyorganizacyjnych, sieciach, partnerstwach, współpracy oraz innych formach wielopodmiotowego kształtowania polityki i działań publicznych; 2) erę oszczędności zapoczątkowaną przez globalny kryzys gospodarczy, w której koprodukcja jest postrzegana jako sposób na zmniejszenie kosztów; 3) stały spadek kapitału społecznego, który skłonił naukowców i praktyków do poszukiwania nowych mechanizmów świadczenia usług publicznych i społecznych, które zaktywizują obywateli i rozszerzą ich rolę w społecznościach lokalnych poza wyborców i klientów. Splot tych czynników stworzył doskonale warunki dla ponownego pojawienia się i rozwoju koprodukcji jako relatywnie nowego sposobu myślenia o usługach publicznych i społecznych, który ma potencjał przyniesienia znaczących zmian w sposobie ich dostarczania, tak aby stały się one bardziej wydajne (poprzez lepsze wykorzystanie zasobów), zrównoważone, dostosowane, inkluzyjne i skuteczne (Boyle i Harris, 2009; Jaspers i Steen, 2020; Pestoff, 2012; Vanleene *et al.*, 2017; Verschuere *et al.*, 2012).

Otwierając pole do aktywnej współpracy przedstawicieli sektora publicznego i obywateli przy świadczeniu usług społecznych, koprodukcja daje możliwość współtworzenia przez nich wyników, które stanowią wartość zarówno dla jednostki, jak i dla społeczeństwa (Steijn *et al.*, 2011). Tak rozumiane dostarczanie dóbr i usług publicznych oraz tworzenie wartości publicznej jest istotą działalności organizacji publicznych (Ćwiklicki, 2019). Jednak jak zauważa J. Alford (2016), wartość publiczna nie wynika z tego, kto ją wytwarza, ale kto jest jej beneficjentem. W procesie koprodukcji wartość powstaje w wyniku interakcji pomiędzy użytkownikiem usług (obywatelem) i ich dostawcą (organizacją publiczną), w której centrum znajduje się obywatel (Cluley i Radnor, 2020; Osborne *et al.*, 2015). To obywatel tworzy wartość usługi społecznej, a organizacja publiczna działa jako mediator tego procesu – jej zadaniem jest ułatwianie procesu współtworzenia wartości (Osborne, 2018). Najczęściej też organizacja publiczna jest inicjatorem koprodukcji, a jej pracownikom przypada główna rola w zarządzaniu tym procesem (Alford, 2016; Brandsen *et al.*, 2018; Væggemose *et al.*, 2018). Przyjmując, że tworzenie wartości publicznej jest istotą działalności organizacji publicznej, a jej pracownicy odgrywają główną rolę w zarządzaniu procesem koprodukcji, celem

niniejszego artykułu jest analiza roli profesjonalistów w tworzeniu warunków sprzyjających koprodukcji usług społecznych w środowisku lokalnym.

2. Rola profesjonalistów w koprodukcji usług społecznych – stan wiedzy

Zagadnienie warunków sprzyjających implementacji i rozwojowi koprodukcji obecne jest w literaturze. Zazwyczaj badania tego zagadnienia polegają na próbie zidentyfikowania czynników sprzyjających i barier koprodukcji. W tym rozdziale dokonany zostanie przegląd najważniejszych typologii czynników koprodukcji (w kolejności chronologicznej) ze szczególnym uwzględnieniem roli profesjonalistów w tym procesie. Pojęcie profesjonalistów zostało wprowadzone przez M. Sicilia i in. (2019) dla pracowników organizacji publicznej bezpośrednio zaangażowanych we współpracę z obywatelami w procesie koprodukcji i używane będzie ono w również niniejszym tekście.

Pierwsza duża analiza dotycząca czynników wpływających na procesy współtworzenia i koprodukcji z obywatelami należy do W. Voorberg, V. Bekkers i L. Tummers (2014). Jednym ze zidentyfikowanych przez tych badaczy czynników wpływających na to, w jakim stopniu występuje koprodukcja, była postawa pracowników organizacji publicznych wobec uczestnictwa obywateli. Z drugiej strony niechęć zawodowa do utraty statusu i kontroli została uznana przez tych autorów za jedną z przyczyn niechęci pracowników do wspierania koprodukcji (Voorberg *et al.*, 2014). Wyniki badań tych autorów wskazują na znaczenie psychologicznych dyspozycji do współpracy, jakimi powinni odznaczać się profesjonaliści zaangażowani w proces koprodukcji.

Kolejne ważne badania dotyczące tego zagadnienia należą do G. Bassani, C. Cattaneo i G. Galizzi (2016). Autorzy ci zidentyfikowali czynniki koprodukcji na trzech poziomach analizy: 1) czynniki na poziomie operacyjnym; 2) czynniki na poziomie strategicznym; oraz 3) połączone ze sobą czynniki działające na obu poziomach. W ostatniej z tych grup czynników znalazło się rozwijanie umiejętności zawodowych pracowników organizacji publicznych potrzebnych do wprowadzania koprodukcji. Badacze ci podkreślają konieczność merytorycznego przygotowania pracowników do zaangażowania w koprodukcję – wyposażenia ich w konkretne narzędzia, wiedzę, umiejętności i kompetencje. Przygotowanie to musi zostać uwzględnione już na poziomie strategicznym, a następnie realizowane na poziomie operacyjnym.

Następnie R. Kleinhans (2017) w swoich badaniach dzieli czynniki koprodukcji na: 1) indywidualne oraz 2) organizacyjne. Po stronie organizacji publicznej jako istotny czynnik wpływający na koprodukcję autor ten wskazuje postrzeganie koprodukcji przez profesjonalistów, a jako istotne bariery – niedostrzeganie korzyści jakie płyną z koprodukcji oraz brak zaufania do obywateli. Po raz kolejny na pierwszy plan wysuwają się psychologiczne dyspozycje pracowników organizacji publicznej jako decydujące o tym, czy

koprodukcja będzie miała szansę zaistnieć i rozwijać się. R. Kleinhans (2017), podobnie jak W. Voorberg, V. Bekkers i L. Tummers (2014), nie wskazuje wiedzy czy kompetencji jako ważnych w tworzeniu środowiska sprzyjającego koprodukcji, ale zwraca uwagę na nastawienie profesjonalistów do koprodukcji – dopuszczenie udziału obywateli w procesach, które do tej pory znajdowały się wyłącznie w ich domenie.

Kolejne ważne z punktu widzenia podjętych rozważań badania należą do C. van Eijk (2018), która wyróżniła trzy grupy czynników wpływających na koprodukcję: 1) czynniki wpływające na zaangażowanie obywateli, 2) czynniki wpływające na zaangażowanie profesjonalistów, oraz 3) czynniki przyczyniające się do współpracy obywatel–profesjonalista. Wśród czynników wpływających na zaangażowanie profesjonalistów wymienia postrzegane przeciążenie pracą, zaufanie do partnera w procesie koprodukcji, postrzeganą autonomię, postrzeganą wartość koprodukcji oraz posiadanie głosu w decyzji o koprodukcji. Podobnie jak czynniki wskazane przez W. Voorberg, V. Bekkers i L. Tummers (2014) oraz R. Kleinhans (2017), elementy te dotyczą postaw i przekonań profesjonalistów. Jeśli będą oni dostrzegać wartość koprodukcji, możliwość podejmowania decyzji w tym procesie oraz swoją własną autonomię, a także darzyć zaufaniem obywateli zaangażowanych w koprodukcję, wtedy ma ona szansę przynieść oczekiwane rezultaty.

Z kolei M. Sicilia i in. (2019), wykluczając ze swojej analizy czynniki, które znajdują się poza kontrolą organizacji publicznych i menedżerów, w wyniku systematycznego przeglądu literatury, zidentyfikowali takie czynniki sprzyjające koprodukcji jak: 1) ustalenia organizacyjne, 2) role zawodowe, 3) narzędzia zarządzania, 4) rekrutacja uczestników, 5) przygotowanie uczestników, 6) projekt procesu. Z punktu widzenia problematyki podejmowanej w niniejszym artykule uwagę zwracają dwa z wymienionych czynników – role zawodowe oraz narzędzia menedżerskie. M. Sicilia i in. (2019) zauważają, że specjaliści odgrywają istotne role w koprodukcji. Na wyższych poziomach organizacyjnych specjaliści ustalają kierunek wysiłków związanych z koprodukcją (Farmer *et al.*, 2015), natomiast pracownicy pierwszej linii osobiście angażują się w kontakty z obywatelami i dzielą z nimi odpowiedzialność za koprodukowaną usługę (Bovaird, 2007). Na wszystkich poziomach konieczne jest zapewnianie stałego przywództwa i promowanie regularnych możliwości uczenia się i rozwoju umiejętności wśród profesjonalistów, aby koprodukcja była skuteczna (Farmer *et al.*, 2015; Sicilia *et al.*, 2019). M. Sicilia i in. (2019) dochodzą do podobnych wniosków jak G. Bassani, C. Cattaneo i G. Galizzi (2016) – aby zapewnić odpowiednie nastawienie profesjonalistów do koprodukcji, konieczne jest wykorzystanie konkretnych narzędzi zarządzania. Z przeglądu zrealizowanego przez M. Sicilia i in. (2019) wynika, że takie narzędzia te mogą być ważnymi czynnikami ułatwiającymi koprodukcję, zwłaszcza pomagającymi specjalistom dostrzec jej

potencjał, a także zrozumieć ich rolę w tym procesie. Zatem, choć to pracownicy pierwszej linii odgrywają główną rolę w koprodukcji, to odpowiedzialność za ich przygotowanie do tego procesu spoczywa na menedżerach publicznych. Ci z kolei powinni mieć możliwość korzystania z narzędzi, które umożliwiają i ułatwiają motywowanie oraz rozwój pracowników w tym zakresie.

Jedne z najnowszych badań dotyczących czynników koprodukcji należą do S. Flemig i S. Osborne (2019), którzy analizowali rolę koprodukcji w polityce personalizacji usług opieki społecznej dla osób dorosłych. Jedno z czterech pytań badawczych, które postawili, dotyczyło czynników i barier koprodukcji. W rezultacie swoich badań wyróżnili oni trzy, różniące się od dotychczasowych, grupy determinantów koprodukcji: 1) implementacja koprodukcji, (2) kontekst koprodukcji oraz 3) potencjał koprodukcji. Na kategorię implementacji koprodukcji składają się trzy kategorie: a) zarządzanie koprodukcją, b) aktorzy w koprodukcji oraz c) motywacja do koprodukcji. Rola profesjonalistów została opisana przez S. Flemig i S. Osborne (2019) w ramach zarządzania koprodukcją. Według tych badaczy koprodukcji sprzyjają obecność takich elementów jak: odpowiedzialność, transparentność, współzarządzanie, partnerska współpraca, osobista rola w koprodukcji oraz indywidualna relacja (Flemig i Osborne, 2019). S. Flemig i S. Osborne (2019) w największym stopniu podkreślają relacyjny charakter koprodukcji i konieczność wyposażenia profesjonalistów w umiejętności i kompetencje potrzebne do budowania relacji, jasnego komunikowania i współpracy w grupie. Jednocześnie zwracają uwagę na konieczność osobistego zaangażowania w koprodukcję i gotowości niesienia indywidualnej odpowiedzialności przez pracowników organizacji publicznej zaangażowanych w proces koprodukcji.

Reasumując, istnieje pewna wiedza na temat roli pracowników organizacji publicznych w tworzeniu warunków sprzyjających koprodukcji. Jest ona jednak rozproszona i nieusystematyzowana. Oprócz badań M. Sicilia i in. (2019) dotychczasowe badania traktują ten problem ogólnikowo, podczas gdy rola pracowników pierwszej linii zaangażowanych w proces koprodukcji jest niezwykle istotna, a jednocześnie dla nich nowa (Steen i Tuurnas, 2018; Væggemose *et al.*, 2018; Wimmer i Scherer, 2018). Analiza dotychczasowego stanu wiedzy na ten temat wysuwa na pierwszy plan psychologiczne dyspozycje profesjonalistów do współpracy, przy jednoczesnej konieczności zapewnienia przez organizację możliwości rozwoju potrzebnych umiejętności i kompetencji. Powstaje pytanie, jakie konkretne postawy, nastawienie, umiejętności i kompetencje profesjonalistów tworzą środowisko sprzyjające koprodukcji? Zrealizowane badania stanowiły próbę odpowiedzi na to pytanie i usystematyzowania dotychczasowej wiedzy na temat roli profesjonalistów w tworzeniu warunków sprzyjających implementacji i rozwojowi koprodukcji usług społecznych.

3. Metodologia i rezultaty badań

W celu znalezienia odpowiedzi na tak sformułowane pytanie badawcze przeprowadzony został systematyczny przegląd literatury, którego wyniki zostały poddane analizie zgodnie z metodologią Gioia. Zrealizowane badania miały charakter pilotażowy. Systematyczny przegląd literatury wybrany został, ponieważ pozwala między innymi: 1) zachować obiektywizm analizy, 2) objąć cały obszar badań, 3) odpowiednio dobrać źródła do dalszych badań i 4) skonsolidować informacje z wielu źródeł (Colicchia i Strozzi, 2012; Sienkiewicz-Małyjurek, 2016). Metodologia Gioia jest natomiast metodą analizy danych jakościowych, która pozwala wprowadzić rygor jakościowy i przejrzystość w prowadzeniu i prezentacji wyników badań indukcyjnych. Pozwala na uporządkowanie i usystematyzowanie dużej ilości danych, w efekcie czego z wielu pojęć i kategorii wyłania się uporządkowana struktura danych umożliwiająca dalsze analizy (Gioia et al., 2012).

Celem systematycznego przeglądu literatury było wyfiltrowanie publikacji zawierających czynniki sprzyjające koprodukcji usług publicznych i społecznych. Strategia przeglądu obejmowała kilka kroków. Wyszukiwanie przeprowadzono w elektronicznych bazach danych: Ebsco, Science Direct, Emerald Insight, ProQuest, Scopus i Web of Science. W pierwszej kolejności wyszukano publikacje zawierające termin „koprodukcja” w tytule, streszczeniu i/lub słowach kluczowych co dało rezultat 30 636 rekordów. Następnie wyszukiwanie zawężono do terminu „koprodukcja usług” (5 644 rekordów), a następnie „koprodukcja usług publicznych” lub „koprodukcja usług społecznych” w tytule, streszczeniu i/lub słowach kluczowych, korzystając z możliwości jednoczesnego wyszukiwania obu tych dwóch fraz (785 rekordów). Wyszukiwanie zawężono do rozdziałów książki renomowanych wydawnictw oraz artykułów naukowych napisanych w języku angielskim, opublikowanych w recenzowanych czasopismach. W rezultacie czego zidentyfikowano 531 publikacji. Następnie wyniki zostały ograniczone do obszarów tematycznych zarządzania, zarządzania publicznego i administracji publicznej oraz polityki publicznej i społecznej. Na tym etapie jako kryterium kwalifikowalności zastosowano także typ uczestników i uwzględniono tylko te publikacje, które dotyczyły koprodukcji usług przez użytkowników usług i/lub obywateli oraz pracowników organizacji publicznych. W efekcie wyfiltrowano 436 publikacji. Spośród nich 187 było duplikatami i zostało wyeliminowanych z próby. Pozostałe 249 rekordów zostało przejranych w celu wybrania artykułów i rozdziałów książek, w których koprodukcja usług publicznych lub społecznych jest wiodącym przedmiotem rozważań w dziedzinie nauk o zarządzaniu – ten proces zredukował próbę do 191 publikacji. Na ostatnim etapie wyfiltrowano 109 publikacji naukowych z lat 2004–2019 zawierających

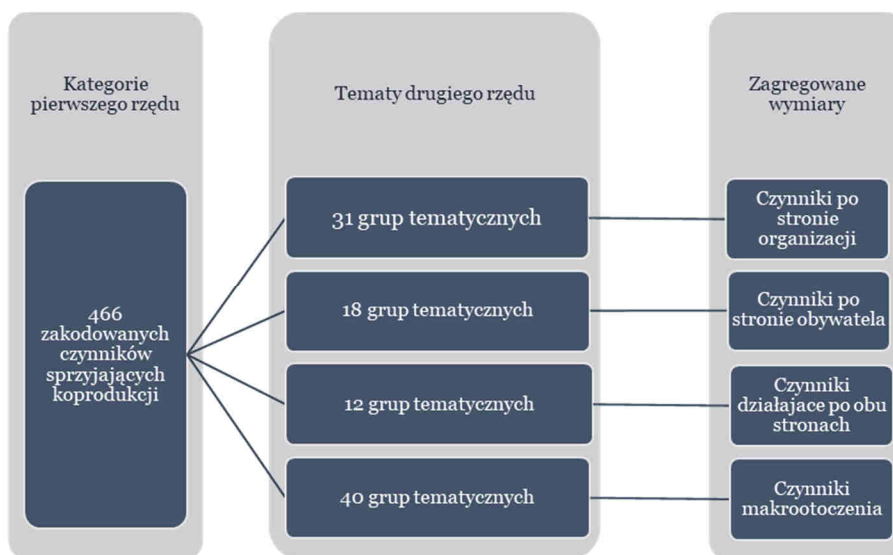
czynniki sprzyjające koprodukcji usług publicznych lub społecznych, które poddano analizie zgodnie z metodologią Gioia.

Korzystając z tego podejścia w pierwszej kolejności zidentyfikowane czynniki – wskazywane jako sprzyjające implementacji i rozwojowi koprodukcji – sprowadzone zostały do słów kluczowych, dążąc do jak najwierniejszego oddania terminologii stosowanej przez autorów. Efektem tego etapu było 466 zakodowanych czynników (kategorii pierwszego rzędu). Drugim etapem analizy było poszukiwane podobieństw i elementów wspólnych pomiędzy zakodowanymi czynnikami. W ten sposób wyłoniono 100 grup tematycznych czynników sprzyjających koprodukcji (tematy drugiego rzędu). Trzecim, ostatnim etapem analizy było poszukiwanie grup czynników, które mogłyby zostać połączone w zagregowane wymiary. Odwołując się do typologii czynników sprzyjających koprodukcji proponowanych przez innych badaczy, wyróżniono następujące wymiary: 1) czynniki po stronie organizacji (31 elementów); 2) czynniki po stronie użytkownika (18 elementów); 3) czynniki działające po obu stronach (12 elementów); 4) czynniki makrootoczenia (40 elementów). Uzyskana struktura danych została przedstawiona na rysunku 1.

W niniejszym artykule uwaga skupiona została na czynnikach po stronie organizacji publicznych, które odnoszą się do roli pracowników zaangażowanych w proces koprodukcji usług społecznych. Spośród 31 czynników tworzących ten zagregowany wymiar uwagę zwracają trzy: a) motywacja pracowników organizacji publicznej; b) przygotowanie pracowników organizacji publicznej oraz c) postawy i przekonania pracowników organizacji publicznej.

4. Rola pracowników w procesie koprodukcji usług społecznych

Analiza literatury, w której opisane zostały te trzy czynniki daje obraz znaczącej roli, jaką odegrać mogą pracownicy organizacji publicznej w tworzeniu warunków sprzyjających koprodukcji. Zestawienie elementów, które na tę rolę się składają przedstawione zostało w tabeli 1.



Rysunek 1. Struktura danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z perspektywy podejmowanych w niniejszym artykule rozważań, najszerzej opisywanym w literaturze na temat koprodukcji czynnikiem jest przygotowanie pracowników organizacji publicznej do zainicjowania i zaangażowania w proces koprodukcji usług. Na czynnik ten składają się takie elementy jak: wiedza, umiejętności i kompetencje profesjonalistów. Na aspekty te zwracają uwagę J. Alford (2016), T. Bovaird i E. Loeffler (2012), R. Dunston i in. (2009), S.A. Farooqi (2016), R. Gawłowski (2018), A. Kershaw, K. Bridson i M.A. Parris (2017), R. Palumbo i R. Manna (2018), D. O. Porter (2013), A. Sancico (2015), M. Sicilia i in. (2016), M. Sicilia i in. (2019), T. Steen i S. Tuurnas (2018), S. Tuurnas (2016a), U. Væggemose i in. (2018), J. Vamstad (2012), C. van Eijk (2018), C. van Eijk i T. Steen (2004), C. van Eijk, T. Steen i B. Verschuere (2017), a także B. Verschuere i in. (2012). Po pierwsze, profesjonalści muszą mieć wiedzę na temat koprodukcji i związanych z nią zagadnień, dostarczanej usługi społecznej i problemu, który ma rozwiązać, a także w zakresie podstaw organizacji i zarządzania w sektorze publicznym (Palumbo i Manna, 2018; van Eijk i Steen, 2014). Koprodukcja wymaga od profesjonalistów również znajomości i zrozumienia potrzeb obywateli oraz ich motywacji do zaangażowania (Tuurnas, 2016a; van Eijk i Steen, 2014; Verschuere *et al.*, 2012).

Tabela 1. Rola profesjonalistów w tworzeniu warunków sprzyjających koprodukcji

Element	Opis	Źródło
Rozwój zawodowy		
Wiedza	Wiedza na temat koprodukcji i związanych z nią zagadnień	Palumbo i Manna (2018); van Eijk i Steen (2014)
	Znajomość potrzeb i motywacji obywateli	Tuurnas (2016b); Verschuere <i>et al.</i> 2012; van Eijk i Steen (2014)
Kompetencje społeczne	Umiejętność inicjowania, budowania i utrzymywania bliskich relacji interpersonalnych z obywatelami	Needham <i>et al.</i> (2009); Væggemose <i>et al.</i> (2018)
	Empatia	Steen i S. Tuurnas (2018); van Eijk (2018)
	Komunikatywność	Steen i Tuurnas (2018); Sicilia <i>et al.</i> (2016); Sicilia <i>et al.</i> (2019); Tuurnas (2016a); C. van Eijk (2018); Zajda i Pasikowski (2018)
	Asertywność	Zajda i Pasikowski (2018)
	Umiejętność współpracy	Bovaird (2007); Kershaw <i>et al.</i> 2017; Steen i Tuurnas (2018)
	Umiejętności przywódcze	Bovaird i Loeffler (2012); Porter (2012); Verschuere <i>et al.</i> (2012)
Umiejętności menedżerskie	Zarządzanie projektami	Bovaird (2007); Gawłowski (2018)
	Mobilizowanie zbiorowej wiedzy i zasobów	M. Sicilia <i>et al.</i> (2016)
	Koordynowanie procesów	M. Sicilia <i>et al.</i> (2016)
	Znalezienie równowagi pomiędzy wartością prywatną i publiczną	Verschuere <i>et al.</i> (2012)
Motywacja pracownika		
Motywacja	Wola i gotowość do stosowania koprodukcji	Dunston <i>et al.</i> (2009); Lember <i>et al.</i> (2019)
	Gotowość do zainwestowania swojego czasu i pieniędzy	Lember <i>et al.</i> (2019); Verschuere <i>et al.</i> (2012)
Postawy i przekonania	Otwarte i chętne podejście do angażowania obywateli w planowanie, projektowanie, dostarczanie i/lub ocenę usług	Alonso <i>et al.</i> (2019); Bryer (2007); Handley i Howell-Moroney (2010); Kershaw <i>et al.</i> (2017); Lember <i>et al.</i> (2019); Podgórnjak-Krzykacz (2015); van Eijk (2018)
	Uznanie wartości koprodukcji	Farooqi (2016); Lember <i>et al.</i> (2019); van Eijk (2018)
	Cenienie uczestnictwa obywateli	Coursey <i>et al.</i> (2012); Munoz (2013); Lember <i>et al.</i> (2019); Podgórnjak-Krzykacz (2015); van Eijk (2018)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy literatury.

Następnie istotne są kompetencje profesjonalistów potrzebne do wniesienia wkładu w koprodukcję (Loeffler i Bovaird, 2016; Osborne i Strokosch, 2013;

Pestoff, 2012; Tuurnas, 2016b; van Eijk i Steen, 2014, 2016). Ponieważ koprodukcja oznacza odejście od tradycyjnych metod dostarczania usług społecznych i rozwiązywania problemów, a tym co ją odróżnia jest ścisła współpraca profesjonalistów z obywatelami, na pierwszy plan wysuwają się kompetencje społeczne.

Profesjoniści muszą posiadać umiejętność inicjowania, budowania i utrzymywania bliskich relacji interpersonalnych z koproducentami – obywatelami (Needham *et al.*, 2009; Væggemose *et al.*, 2018). Następnie profesjoniści muszą odznaczać się empatią (Steen i Tuurnas, 2018; van Eijk, 2018), ponieważ jak podkreśla C. van Eijk (2018), obywatele częściej angażują się w koprodukcję, gdy spodziewają się, że partnerzy będą empatyczni. Kolejną przydatną w procesie koprodukcji umiejętnością jest komunikatywność – umiejętność tworzenia jasnych komunikatów, ale także aktywnego słuchania. Profesjoniści, którzy dzielą się informacjami, pokazują, że są zainteresowani i osobiście zaangażowani wraz koproducentami w ich działania, będą pozytywnie wpływać na szanse zaistnienia i powodzenia koprodukcji (Steen i Tuurnas, 2018; Sicilia *et al.*, 2016; Sicilia *et al.*, 2019; Tuurnas, 2016a; van Eijk, 2018; Zajda i Pasikowski, 2018). W procesie koprodukcji przydatną umiejętnością jest także asertywność (Zajda i Pasikowski 2018). Dalej ważną rolę w promowaniu uczestnictwa i koprodukcji odgrywa umiejętność współpracy (Bovaird, 2007; Kershaw *et al.*, 2017; OECD, 2011). Profesjoniści zaangażowani w koprodukcję muszą świetnie pracować w grupie oraz posiadać umiejętność koordynowania współpracy w sieci – pogodzenia interesów wielu interesariuszy, aby osiągnąć wspólny cel w sytuacji współzależności (Steen i Tuurnas, 2018).

W celu inicjowania i rozwijania koprodukcji potrzebne są także umiejętności przywódcze profesjonalistów (Nabatchi *et al.*, 2017; Sicilia *et al.*, 2019; Tuurnas, 2016b), ponieważ jak zauważa H. Schlappa (2015), przywództwo odgrywa kluczową rolę w tworzeniu warunków, w których mogą się rozwijać wspólne działania. Koprodukcja wymaga umiejętności dostrzeżenia i wykorzystania zasobów posiadanych przez ludzi, katalizowaniu ich energii oraz wzmacnianiu relacji odpowiedzialności (Bovaird i Loeffler, 2012; Gawłowski, 2018; Sancino, 2015; Verschuere, *et al.* 2012). Potrzebna jest także umiejętność skutecznego motywowania i angażowania użytkowników usług w ich koprodukcję, używając szerokiego wachlarza metod współpracy (Bovaird i Loeffler, 2012; Porter, 2012; Verschuere *et al.*, 2012).

W końcu, jak zauważają B. Verschuere i in. (2012), w procesie koprodukcji należy dążyć do znalezienia równowagi pomiędzy wartością dla społeczeństwa oraz wartością dla indywidualnych obywateli, co wymaga dodatkowych umiejętności menedżerskich profesjonalistów. Przydatna jest umiejętność zarządzania projektami (Bovaird, 2007; Gawłowski, 2018; OECD, 2011), mobilizowania zbiorowych zasobów i wiedzy w celu zaspokojenia potrzeb

społecznych oraz pełnienia roli koordynatorów całego procesu zorientowanego na ostateczny wynik w postaci wartości publicznej (Sicilia *et al.*, 2016).

Do uruchomienia koprodukcji nie wystarczą tylko wiedza, umiejętności i kompetencje osób świadczących usługi, a wynikiem ich działania nie mogą być już tylko procedury (jak w przypadku Weberowskiego rozumienia administracji) lub wyniki (charakterystyczne dla nowego zarządzania publicznego). Jak zwracają uwagę S. A. Farooqi (2016), R. Gawłowski (2018) oraz N. J. Rantamaki (2017), potrzebna jest odpowiednia motywacja oraz zmiana postaw i przekonań profesjonalistów świadczących usługi społeczne. Jest to istotne dlatego, że stosunek sektora publicznego i polityków do angażowania społeczności i trzeciego sektora wpływa na stopień, w jakim występuje koprodukcja (Ewert i Evers, 2014; Roberts *et al.*, 2013).

Według badań przeprowadzonych przez OECD (2011) motywacją organizacji sektora publicznego do współpracy z obywatelami i organizacjami pozarządowymi jest: 1) zwiększenie zaangażowania użytkowników bądź obywateli (69% badanych organizacji), 2) poprawa jakości usług (61%), 3) poprawa wyników i *value for money* (57%), 4) zbudowanie zaufania obywateli do władz (49%), 5) zwiększenie produktywności (40%), oraz 6) cięcie wydatków budżetowych i kosztów (28%). Badania te dotyczą jednak organizacji publicznej jako całości, a nie motywacji indywidualnych pracowników świadczących usługi społeczne. W zestawieniu z innymi czynnikami wskazywanymi w literaturze jako sprzyjające koprodukcji, motywacja pracowników organizacji publicznych jest jednym z najmniej opisanych i zbadanych zagadnień. Jest wskazywana jako ważna, ale w niewielkim stopniu głębiej analizowana (zob. Dunston *et al.*, 2009; Durose *et al.*, 2014; Lember *et al.*, 2019; Nabatchi *et al.*, 2017; Væggemose *et al.*, 2018; Verschuere *et al.*, 2012; van Eijk, 2018). Jest to tym bardziej interesujące, jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że motywacja użytkowników usług do koprodukcji jest jednym z najlepiej opisanych i zbadanych czynników (por. Alford, 2002; Alonso *et al.*, 2019; Bassani *et al.*, 2016; Uzochukwu i Thomas, 2018; van Eijk i Steen, 2014, 2016; Vanleene *et al.*, 2017; Verschuere *et al.*, 2012; Voorberg *et al.*, 2018). Tymczasem motywacja profesjonalistów jest szczególnie ważna w świadczeniu koprodukcyjnych usług społecznych, ponieważ to oni odgrywają w nich główną rolę. Jak zauważają U. Væggemose i in. (2018), muszą oni nie tylko posiadać odpowiednie kompetencje, umiejętności i zasoby, ale również odpowiednią motywację do przyjmowania nowych podejść do świadczenia usług. Potrzebna jest również wola i gotowość menedżerów publicznych do stosowania koprodukcji i odegrania aktywnej roli w tym procesie (Dunston *et al.*, 2009; Lember *et al.*, 2019).

Badania S. A. Farooqi (2016) wskazują, że właśnie zmiana postaw pracowników organizacji publicznych decyduje o tym, czy podejmują one działania zmierzające do wprowadzenia zmian instytucjonalnych w ich własnej

strukturze organizacyjnej, które będą sprzyjać angażowaniu społeczności lokalnych w świadczenie usług. O postawach i przekonaniach profesjonalistów sprzyjających koprodukcji wspominają w swoich pracach przede wszystkim J. M. Alonso i in. (2019), R. Dunston i in. (2009), J. Fledderus i in. (2015), A. Kershaw, K. Bridson i M. A. Parris (2017), V. Lember i in. (2019), T. Nabatchi, M. Sicilia i A. Sancino (2017), A. Podgórnjak-Krzykacz (2015), T. Steen i S. Tuurnas (2018), C. van Eijk i T. Steen (2016), C. van Eijk (2018) oraz B. Verschuere i in. (2012).

Najczęściej wskazywaną w literaturze postawą profesjonalistów sprzyjającą koprodukcji jest otwarte i chętne podejście do zaangażowania obywateli w planowanie, projektowanie, dostarczanie i/lub ocenianie usług społecznych (Alonso *et al.* 2019; Kershaw *et al.* 2017; Lember *et al.* 2019; Podgórnjak-Krzykacz 2015; van Eijk 2018). Profesjoniści muszą być gotowi podjąć wysiłek, zainwestować swój czas, energię czy nawet prywatne środki, aby nawiązać relacje z obywatelami, mimo tego, że może to ograniczyć ich kontrolę nad procesem i jego wynikami (Lember *et al.*, 2019; Verschuere *et al.*, 2012). Jeśli pracownicy organizacji publicznej są chętni do współpracy, włożą więcej wysiłku w motywowanie do udziału obywateli (Alonso *et al.*, 2019; Bryer, 2007; Handley i Howell-Moroney, 2010). Za taką postawą kryje się uznanie przez profesjonalistów wartości, jaką niesie koprodukcja (Farooqi, 2016). Naturalnie sprzyjające są ich pozytywne oczekiwania co do znaczenia i skuteczności zaangażowania obywateli w świadczenie usług (Lember *et al.*, 2019; van Eijk, 2018). Koprodukcja wymaga profesjonalistów, którzy naprawdę cenią uczestnictwo obywateli i dlatego angażują ich aktywnie i twórczo (Coursey *et al.*, 2012). Aktywne poszukiwanie opcji, gotowość do inicjowania działań, chęć koordynowania sieci (Podgórnjak-Krzykacz, 2015), pragnienie większego zaangażowania użytkowników (Munoz, 2013), postrzegana własna skuteczność i autonomia (Lember *et al.*, 2019; van Eijk, 2018), to postawy profesjonalistów wskazywane w literaturze jako sprzyjające koprodukcji. Innymi słowy, im bardziej otwarci na współpracę, empatyczni, zaangażowani i pomocni są profesjonaliści, tym bardziej obywatele czują się obdarzeni zaufaniem i docenieni, a przez to bardziej skłonni do zaangażowania w koprodukcję (Steen i Tuurnas, 2018; van Eijk i Steen, 2016; van Eijk, 2018).

5. Zakończenie

Koprodukcję od tradycyjnych usług społecznych odróżnia relacyjna praca pomiędzy profesjonalistami i obywatelami. Stwarza to potencjał współtworzenia wartości publicznej, jednocześnie stawiając przed zarządzającymi organizacjami publicznymi nowe wyzwania. Współtworzenie wartości zakłada dynamiczną relację, w której wartość jest tworzona na styku interakcji organizacji publicznej z użytkownikami usług w kontekście ich

szerszego doświadczenia życiowego (Grönroos, 2011). Ma to istotny wpływ na to, jak rozumiemy relacje między profesjonalistami i obywatelami w procesie świadczenia usług społecznych oraz na to, co te relacje oznaczają dla wartości, jaką usługi społeczne tworzą dla społeczeństwa (Osborne, 2018). Konieczność zmiany perspektywy przez profesjonalistów z usługi jako produktu, na usługę jako środek do osiągnięcia wartości publicznej wymaga od nich zupełnie nowego nastawienia i zestawu umiejętności.

Niniejszy artykuł stanowił próbę usystematyzowania dotychczasowej wiedzy na temat roli pracowników organizacji publicznych w tworzeniu warunków sprzyjających koprodukcji usług społecznych w środowisku lokalnym. Analiza literatury na temat koprodukcji wskazuje, że w świadczeniu koprodukcyjnych usług społecznych pracownicy pierwszej linii odgrywają główną rolę, dlatego ich nastawienie, postawy i motywacje oraz wiedza i kompetencje są niezwykle ważne.

Z analizy literatury wynika, że w koprodukcji mniej ważne – aczkolwiek nie bez znaczenia – są merytoryczna wiedza na temat koprodukcji i związanych z nią zagadnień oraz umiejętności menedżerskie, takie jak zarządzanie projektami czy koordynowanie procesów. Koprodukcja opiera się przede wszystkim na silnych umiejętnościach interpersonalnych pracowników organizacji publicznych, które potrzebne są do inicjowania i budowania bliskich relacji z koproducentami oraz nawiązywania i rozwijania współpracy. Przydatne są tu komunikatywność, empatyczność, asertywność i umiejętności przywódcze profesjonalistów. Równie istotne jak kompetencje społeczne są postawy i przekonania profesjonalistów. Swoją wolą do stosowania koprodukcji i odegrania w tym procesie aktywnej roli, gotowością do podjęcia wysiłku, zainwestowania swojego czasu i środków, aby nawiązać współpracę z obywatelami, profesjonalisci współtworzą warunki sprzyjające zainicjowaniu i rozwojowi koprodukcji.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji publicznej zidentyfikowany zestaw cech profesjonalistów sprzyjających koprodukcji zawrzeć można w dwóch pojęciach: motywacji i rozwoju zawodowego. Na pojęcie motywacji składają się takie czynniki sprzyjające koprodukcji jak właśnie motywacja profesjonalistów oraz ich postawy i przekonania, natomiast na rozwój zawodowy – ich wiedza, kompetencje społeczne oraz umiejętności menedżerskie.

W literaturze przedmiotu pojęcie motywacji rozumiane jest jako stan gotowości jednostki do podjęcia konkretnego działania (Kostera *et al.*, 2007). W teorii zarządzania motywacja jest czynnikiem wyznaczającym kierunek, poziom i trwałość wysiłków podejmowanych w pracy (Schermerhorn, 2008). Pojęcie motywacji należy odróżnić od pojęcia motywowania, które jest oddziaływaniem na zachowania człowieka za pomocą określonych bodźców (Kopertyńska, 2008). Rozwój zawodowy z kolei definiowany jest jako proces

indywidualnego wzrostu, zdobywania umiejętności i postępu związanego z pracą (Kozusznik, 2011). To ukierunkowany proces przemian świadomości jednostki, które powstają w wyniku współzależnego oddziaływania na siebie przedmiotu i podmiotu, wywołanych czynnikami wewnętrznego i zewnętrznego oddziaływania, generujących konkretne zmiany rozwojowe zachodzące w człowieku (Czarnecki, 2008; Plewka, 2015). Pojęcie rozwoju zawodowego należy odróżnić od rozwoju pracowników – działań organizacji ukierunkowanych na wspieranie i realizację procesu doskonalenia kwalifikacji i motywacji pracowników (Matthews *et al.*, 2013). Proces ten ma na celu wyposażenie potencjału zawodowego pracowników we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. W efekcie przyczynia się on do osiągania celów organizacji oraz indywidualnych celów pracownika (Pocztowski, 2007). Motywacja i rozwój zawodowy są wewnętrznymi procesami zachodzącym w człowieku, przez co należy traktować je jako psychologiczne dyspozycje do wykonywania konkretnych zadań (Kozioł, 2002; Plewka, 2015). Z kolei motywowanie i rozwój pracowników sprowadzają się do określonych instrumentów, którymi posłużyć może się organizacja publiczna w celu kształtowania profesjonalistów, którzy będą współtworzyć otoczenie, w którym koprodukcja będzie mogła mieć miejsce.

Motywacja, postawy, umiejętności i zdolności profesjonalistów sprzyjające koprodukcji muszą być osadzone w ich kompetencjach poprzez motywowanie, edukację, szkolenia i ciągły rozwój odzwierciedlony w praktykach organizacji (Dunston *et al.*, 2009). Daje to pewność, że będą oni w stanie wykonać konkretną pracę, jaka jest potrzebna do zainicjowania i rozwoju koprodukcji (Alford, 2016). Jednak badania wskazują, że profesjonalści mogą mieć trudności z odejściem od tradycyjnego *modus operandi* i przyjęciem nowych praktyk oraz ról wymaganych w koprodukcji (Tuurnas *et al.*, 2016b; Rantamäki, 2017). Aby przezwyciężyć ten problem, sugeruje się stymulowanie procesów organizacyjnego uczenia się, w których pracownicy zaangażowani w koprodukcję dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem poprzez częste interakcje. Menedżerowie publiczni powinni regularnie tworzyć możliwości dla profesjonalistów zajmujących się koprodukcją, aby mogli uczyć się od siebie nawzajem i rozwijać odpowiednią wiedzę oraz umiejętności (Sicilia *et al.*, 2019). W ten sposób wyposażeni i zmotywowani pracownicy organizacji publicznych będą gotowi do aktywnej współpracy z obywatelami w procesie koprodukcji usług społecznych, współtworząc wyniki, które stanowią wartość dla społeczeństwa, tym samym realizując ostateczny cel działania organizacji publicznych.

Bibliografia

Alford, J. (2002). Why Do Public Sector Clients Co-Produce? Towards a Contingency Theory. *Administration & Society*, 34(1), 32–56.

- Alford, J. (2016). Co-production, interdependence and publicness. Extending public service-dominant logic. *Public Management Review*, 18(5), 673–691.
- Alonso, J.M., Andrews, R., Clifton, J., Diaz-Fuentes, D. (2019). Factors influencing citizens' co-production of environmental outcomes: a multi-level analysis. *Public Management Review*, 21(11), 1620–1645.
- Bassani, G., Cattaneo, C., Galizzi, G. (2016). *Co-production in Action: The Case of an Italian Residential Care Home*. W: Sicilia M., Bracci E., Fugini M.G (red.), *Co-production in the Public Sector Experiences and Challenges*, (s. 59–76). Springer Briefs in Applied Sciences and Technology.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860.
- Bovaird, T., Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *Voluntas*, 23, 1119–1138.
- Boyle, D., Harris, M. (2009). *The Challenge of Co-production: How equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services*, NESTA, Londyn.
- Brandsen, T. and Honingh, M. (2018). Definitions of co-production and co-creation. W: Brandsen, T., Verschuere, B. and Steen, T. (red.), *Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services*, (9–17). New York, NY: Routledge.
- Brandsen, T., Steen, T. and Verschuere, S. (2018). *Co-Production and Co-Creation*. New York, NY: Routledge.
- Bryer, T. A. (2007). Toward a Relevant Agenda for a Responsive Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 479–500. doi:10.1093/jopart/mulo10.
- Cieplikowska-Kowalki, A. (2018). Co-production in Poland: from Recognition to Research? Some Preliminary Evidence. *Problemy Polityki Społecznej*, 40, 51–67.
- Cieplikowska-Kowalki A. (2020). (Un)intended consequences of the 2016 educational reform on early childhood education and care in Poland. The story of a few applications that led to significant disorder. *Policy Futures in Education*, 18(6), 806–82.
- Cluley, V., Radnor, Z. (2020). Rethinking co-creation: the fluid and relational process of value co-creation in public service organizations, *Public Money & Management*, 1–10.
- Colicchia, C., Strozzi, F. (2012). Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 403–418.
- Cordella, A., Paletti, A. (2018). *Renegotiating public value with co-production*. W: Tucci C.L., Afuah A., Viscusi G. (red.), *Creating and Capturing Public Value through Crowdsourcing*, Oxford.
- Coursey, D., Yang, K., Pandey, S.K. (2012). Public Service Motivation (PSM) and Support for Citizen Participation: A Test of Perry and Vandenabeele's Reformulation of PSM Theory. *Public Administration Review*, 72(4), 572–582. doi:10.1111/puar.2012.72.issue-4.
- Czarnecki, K. M. (red.) (2008). *Podstawowe pojęcia zawodoznawstwa*, Sosnowiec.
- Ćwiklicki, M. (2019). *Metody zarządzania wartością publiczną*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Dunston, R., Lee, A., Boud, D., Brodie, P., Chiarella, M. (2009). Co-production and Health System Reform - From Re-imagining to Re-making. *The Australian Journal of Public Administration*, 68(1), 39–52.
- Durose, C., Mangan, C., Needham, C., Rees, J. (2014). *Evaluating co-production: pragmatic approaches to building the evidence base*, For Co-production Panel, Political Studies Association Conference. Retrieved from <https://www.psa.ac.uk/sites/default/files/conference/papers/2014/Evidencing%20Coproductio%20PSA%20paper,%20final.pdf>.
- Ewert, B., Evers, A. (2014). An ambiguous concept: On the meanings of co-production for health care users and user organizations?. *Voluntas*, 25(2), 425–442.
- Farmer, J., Currie, M., Kenny, A., and Munoz, S. A. (2015). An exploration of the longer-term impacts of community participation in rural health services design. *Social Science & Medicine*, 141.
- Farooqi, S.A. (2016), Co-production: what makes co-production works? Evidence from Pakistan. *International Journal of Public Sector Management*, 29(4), 381–395.
- Fledderus, J., Brandsen, T., Honingh, M.E. (2015). User co-production of public service delivery: An uncertainty approach. *Public Policy Administration*, 30(2), 145–164.
- Flemig, S.S., Osborne S. (2019). The Dynamics of Co-Production in the Context of Social Care Personalisation: Testing Theory and Practice in a Scottish Context. *Journal of Social Policy*, 48(4), 671–697.
- Frączkiewicz-Wronka, A., Dobrowolska, M., Arando, S., Wronka-Pośpiech, M., Tkacz, M. (2016). Koprodukcja jako warunek efektywnej deinstytucjonalizacji usług społecznych. *Humanum. Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne*, 20(1), 67–78.
- Frączkiewicz-Wronka, A., Kozak, A. (2018). Identyfikacja czynników sprzyjających powstaniu koprodukcji w kreowaniu usług społecznych w środowisku lokalnym – perspektywa Rad Seniorów, *Polityka Społeczna*, XLV (529), 4, 10–17.
- Gawłowski, R. (2018), Co-production as a tool for realisation of public services. *Zarządzanie Publiczne/Public Governance*, 2(44), 71–81.
- Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Handley, D. M., Howell-Moroney, M. (2010). Ordering Stakeholder Relationships and Citizen Participation: Evidence from the Community Development Block Grant Program. *Public Administration Review*, 70(4), 601–609. doi:10.1111/puar.2010.70.issue-4.
- Jaspers, S., Steen, T. (2020). The sustainability of outcomes in temporary co-production. *International Journal of Public Sector Management*. 33(1), 62–77.
- Każmierczak, T. (2014). *Koprodukcja usług publicznych (koncepcja, badania, rola w świadczeniu usług adresowanych do osób wykluczonych społecznie, warunki upowszechnienia)*. Ekspertyza przygotowana w ramach projektu „EAPN Polska – wspólnie budujemy Europę Socjalną”.
- Kershaw, A., Bridson, K., Parris, M.A. (2017). Encouraging Writing on the White Walls: Co-production in Museums and the Influence of Professional Bodies. *Australian Journal of Public Administration*, 77(1), 1–16.

- Kleinhans, R. (2017). False promises of co-production in neighbourhood regeneration: the case of Dutch community enterprises. *Public Management Review*, 19(10), 1500–1518
- Kobylińska, U. (2018). Koprodukcja usług publicznych w świetle przeglądu literatury. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 162, 205–218.
- Kopertyńska, M.W. (2008). *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*. Warszawa: Placet.
- Kostera, M., Kownacki, S., Szumski, A. (2007). *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwa, kultura organizacyjna*. W: A. Koźmiński, W. Piotrkowski, *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Kozak, A. (2017). Czy koprodukcję usług publicznych można traktować jako innowację społeczną? *Humanum*, 26(3), 73–85.
- Kozak, A. (2019). The effectiveness of the public services co-production process – results of a systematic literature review. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 6(2), 76–88.
- Kozioł, L. (2002). *Motywacja w pracy: determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa: PWN.
- Kozusznik, B. (2011). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Lember, V., Brandsen, T., Tönurist, P. (2019). The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation. *Public Management Review*, 21(11), 1665–1686.
- Loeffler, E., Bovaird, T. (2016). User and Community Co-Production of Public Services: What Does the Evidence Tell Us?. *International Journal of Public Administration*, 39(13), 1006–1019.
- Matthews, J.J., Megginson, D., Surtees, M. (2013). *Rozwój zasobów ludzkich*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Munoz, S.A. (2013). Co-producing care services in rural areas. *Journal of Integrated Care*, 21(5), 276–287.
- Nabatchi, T., Sicilia, M., Sancino, A. (2017). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766–776.
- Needham, C., Mary, Q., Carr, S. (2009). *Co-production: An emerging evidence base for adult social care transformation*. Londyn: Social Care Institute of Excellence (SCIE).
- Needham, C., Mangan, C., Dickinson, H. (2014). *The Twentieth Century Public Service Workforce: Eight Lessons from the Literature*. Birmingham: University of Birmingham.
- OECD, (2011). *Together for Better Public Services. Partnering with Citizens and Civil Society*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing.
- Osborne, S.P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?. *Public Management Review*, 20(2), 225–231.
- Osborne, S., Strokosch, K. (2013). It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the services management and public

- administration perspectives. *British Journal of Management*, 24, 31–47. doi:10.1111/1467-8551.12010
- Osborne, S.P., Radnor, Z., Kinder, T., Vidal, I. (2015), The SERVICE framework: A public service dominant approach to sustainable public services. *British Journal of Management*, 26(3), 424–438.
- Osborne, S.P., Radnor, Z., Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?. *Public Management Review*, 18(5), 639–653.
- Ostrom, V., Ostrom, E. (1977). *Public Goods and Public Choices*. W: Savas E.S. (red.), *Alternatives for Delivering Public Services. Toward Improved Performance*, Westview Press, Boulder.
- Palumbo, R., Manna, R. (2018). What if things go wrong in co-producing health services? Exploring the implementation problems of health care co-production. *Policy and Society*, 37(3), 368–385.
- Payne, A., Storbacka, K. and Frow, P. (2007). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.
- Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. *Voluntas*, 23(4), 1102–1118.
- Plewka, C. (2015). *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne i egzemplifikacje praktyczne*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*. Warszawa: PWE.
- Podgórnjak-Krzykacz, A. (2015). Co-production for local public services – a case study of the cooperative Hallenbad Norten-Hardenberg eG. *Zarządzane Publiczne*, 2(30), 167–178.
- Porter, D. (2012). *Coproduction and network structures in public education*. W: V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Verschuere (red.), *New public governance, the third sector and co-production*. Nowy Jork: Routledge.
- Rantamaki, N.J. (2017). Co-Production in the Context of Finnish Social Services and Health Care: A Challenge and a Possibility for a New Kind of Democracy. *Voluntas*, 28, 248–264.
- Roberts, A., Townsend, S., Morris, J., Rushbrooke, E., Greenhill, B., Whitehead, R., Matthews, T., Golding, L. (2013). Treat Me Right, Treat Me Equal: Using National Policy and Legislation to Create Positive Changes in Local Health Services for People with Intellectual Disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 26(1), 14–25. doi:10.1111/jar.12009.
- Sancino, A. (2015). The Meta Co-production of Community Outcomes: Towards a Citizens' Capabilities Approach. *Voluntas*, 27(1), 409–424.
- Schermerhorn, J.R. (2008). *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*. Warszawa: PWE.
- Schlappa, H. (2015). Co-producing the cities of tomorrow: Fostering collaborative action to tackle decline in Europe's shrinking cities. *European Urban and Regional Studies*, 24(2), 1–13.
- Sicilia, M., Guarini, E., Sancino, A., Andreani, M., Ruffini, R. (2016). Public services management and co-production in multi-level governance settings. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 8–27.

- Sicilia, M., Sancino, A., Nabatchi, T., Guarini, E. (2019), Facilitating Coproduction in Public Services: Management Implications from a Systematic Literature Review. *Public Money & Management*, 39(4), 233–240.
- Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2016). Innowacyjność koprodukcji w zarządzaniu publicznym na poziomie lokalnym. Organizacja i Zarządzanie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 89, 421–435.
- Steen, T., Tuurnas, S. (2018), The roles of the professional in co-production and co-creation processes. W: *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services*, (s. 80-92).
- Steijn, B., Klijn, E.H., Edelenbos, J. (2011). Public-private partnerships: added value by organizational form or management. *Public Administration*, 89(4).
- Sześciło, D. (2015), *Samoobsługowe państwo dobrobytu. Czy obywatelska koprodukcja urатуje usługi publiczne?*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Sześciło, D. (2017). Paradigm shift towards co-production in the European healthcare? A literature review. *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje*, 38(3), 77–88.
- Tuurnas, S. (2016a), Looking beyond the Simplistic Ideals of Participatory Projects: Fostering Effective Co-production?. *International Journal of Public Administration*, 39(13), 1077–1087.
- Tuurnas, S. (2016b). *The Professional Side of Co-Production*. Academic dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 2163, Tampere: Tampere University Press.
- Uzochukwu, K., Thomas, J.C. (2018). Who Engages in the Coproduction of Local Public Services and Why? The Case of Atlanta, Georgia. *Public Administration Review*, 78(4), 514–526.
- Væggemose, U. et al. (2018). Co-production of community mental health services: Organising the interplay between public services and civil society in Denmark. *Health Soc Care Community*, 26, 122–130.
- van Eijk, C. (2018). Helping Dutch Neighborhood Watch Schemes to Survive the Rainy Season: Studying Mutual Perceptions on Citizens' and Professionals' Engagement in the Co-Production of Community Safety. *Voluntas*, 29, 222–236.
- van Eijk, C., Steen, T. (2014). Why People Co-Produce: Analysing citizens' perceptions on co-planning engagement in health care services. *Public Management Review*, 16(3), 358–382.
- van Eijk, C., Steen, T., Verschuere, B. (2017). Co-producing safety in the local community: A Q-methodology study on the incentives of Belgian and Dutch members of neighbourhood watch schemes. *Local Government Studies*, 43(3), 323–343
- Vanleene, D., Voets, J., Verschuere, B. (2017). Co-producing a nicer neighbourhood: why do people participate in local community development projects?. *Lex Localis-Journal Of Local Self-Government*, 15(1), 111-132.
- Verschuere, B., Brandsen, T., Pestoff, V. (2012), Co-production: The State of the art in research and the future Agenda. *Voluntas*, 23, 1083–1101.
- Voorberg, W.H., Bekkers, V., Tummers, L.G. (2014). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357.
- Wimmer, M.A., Scherer, S. (2018). Supporting Communities through Social Government in Co-Creation and Co-Production of Public Services: The SocialGov

Concept and Platform Architecture. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 5(1), 18–35.

Zajda, K.K., Pasikowski, S. (2018). Traits of Leaders of Rural Non-governmental Organisations as Predictors of Collaboration Between NGOs and Rural Gmina Offices: Voices from Central Poland, *Voluntas*, 30, 348–358.

THE ROLE OF PROFESSIONALS IN THE SOCIAL SERVICES CO-PRODUCTION PROCESS. LITERATURE REVIEW REPORT

Summary: Co-production is understood as a citizens' empowerment which allows them to actively participate in co-planning, co-design, co-delivery and co-assessment of social services. It is also approach that changes the role of public organizations' employees which requires new knowledge, skills, competences and motivation of professionals. The analysis of the role of public organizations' employees in creating conditions favoring the social services co-production in the local environment is the aim of the article. The co-production literature analysis shows that in in the provision of co-productive social services, frontline workers play a central role, therefore their attitudes and skills are vital. From the public organization management perspective, it is significant that such skills and attitudes must be embedded within employees' competencies through education, training and continuous professional development reflected through organization's ethical practices. This ensures that professionals will be able to do the specific work needed to initiate and develop social service co-production and co-create outcomes that provide value to society.

Keywords: *public organizations, co-production, public services, social services, public value, professional development, motivation, systematic literature review*