

KS. DARIUSZ LIPIEC

GOSPODAROWANIE ZASOBAMI LUDZKIMI A DUSZPASTERSTWO

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND THE PASTORAL CARE

A b s t r a c t: Human resource management is a process which aims at providing competent employees in certain positions to organizations. In the pastoral care it mainly means the help in discovering the spiritual vocation and the preparation and improvement of those who implement the pastoral ministry. The application of the principles developed by economics can contribute to making the better use of the potential of priests and to improving the efficiency of their actions. Human resource management in the pastoral care is connected with its planning. These are the processes which intermingle and determine one another. The care for the constant formation of presbyters and the more profound recognition of their objectives in the ministry should be correlated with the pastoral planning.

Key words: human resource management, personnel policy, pastoral care, priest, pastoral planning

Gospodarowanie zasobami ludzkimi jest „funkcją kierowniczą polegającą na rekrutacji, doborze, szkoleniu i doskonaleniu członków organizacji”¹. Obok niego funkcjonuje określenie „zarządzanie zasobami ludzkimi”, definiowane jako „działania organizacji nastawione na pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie

Ks. dr hab. DARIUSZ LIPIEC, prof. KUL – pracownik naukowy w Instytucie Teologii Pastoralnej i Katechetyki KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: lipiec@kul.pl.

Rev. Dr. hab. DARIUSZ LIPIEC, assistant professor – research worker in the Institute of the Pastoral Theology and Catechetics at the John Paul II Catholic University of Lublin; address for correspondence: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: lipiec@kul.pl

¹ J.A.F. STONER, R.E. FREEMAN, D.R. GILBERT. *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2011 s. 367.

efektywnie działającej siły roboczej”². Pojęcie to, tak jak podobnie brzmiące: „zarządzanie ludźmi”, „polityka kadrowa” czy „polityka personalna”, budzące niekiedy negatywne skojarzenia, zastępowane jest przez niektórych autorów określeniem „zarządzanie potencjałem społecznym”³, które jednak nie zostało powszechnie przyjęte. Pojęcia: „gospodarowanie zasobami ludzkimi”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” i „zarządzanie potencjałem społecznym” można uznać niemal za tożsame, ponieważ odnoszą się do tej samej rzeczywistości, obejmującej planowanie zasobów ludzkich organizacji, ich rekrutację, dobór, wprowadzenie do pracy, szkolenie i doskonalenie, ocenę efektywności ich pracy oraz zwolnienia, przeniesienia, degradowanie i zwolnienia z pracy.

Gospodarowanie zasobami ludzkimi ma zastosowanie w duszpasterstwie, które jest „zorganizowaną działalnością zbawczą Kościoła urzeczywistniająca w służbie człowieka zbawcze dzieło Chrystusa przez głoszenie słowa Bożego, liturgię, posługę pasterską i świadectwo życia chrześcijańskiego”⁴. Ze względu na fakt, że duszpasterstwo dotyczy sfery zbawczej, nadprzyrodzonej, wątpliwości może budzić zastosowanie w nim zasad wypracowanych przez nauki o zarządzaniu. Jednakże duszpasterstwo dokonuje się w rzeczywistości ziemskiej, przyrodzonej, a ponadto nie jest ono działalnością spontaniczną i przypadkową, lecz zorganizowaną, dlatego można w nim wykorzystywać zdobycze nauk świeckich, a przez to przyczynić się do większej jego efektywności i skuteczności działania osób w niego zaangażowanych.

Gospodarowanie zasobami ludzkimi jest procesem ciągłym, zmierzającym do zapewnienia organizacji kompetentnych pracowników, realizujących cele organizacji przez wypełnianie swych zadań na wyznaczonych stanowiskach. Jest ono niezbędne dla skutecznego wypełnienia celów organizacji. Niewłaściwa polityka personalna może prowadzić do braków kadrowych, skierowania zbyt dużej liczby pracowników do takich samych zadań, zbędnych wydatków i nakładów pracy, do zbyt małej efektywności pracy, spadku morale i innych problemów.

Kościół różni się znacząco od innych organizacji, zwłaszcza komercyjnych, nastawionych na zysk finansowy, jakkolwiek pod niektórymi względami przy-

² R.W. GRIFFIN. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2004 s. 440.

³ M. KOSTERA, S. KOWNACKI. *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2011 s. 401.

⁴ R. KAMIŃSKI. *Duszpasterstwo*. W: *Leksykon teologii pastoralnej*. Red. R. Kamiński, W. Przygoda, M. Fiałkowski. Lublin: TN KUL 2006 s. 201.

pomina organizacje non-profit (pozarządowe). Z tego względu gospodarowanie zasobami ludzkimi w jego działalności pastoralnej odbywa się w odmienny sposób. Poszczególne czynności zarządcze, a także ich kolejność, realizowane są inaczej, tak aby duszpasterstwo mogło osiągać swoje cele nadprzyrodzone i było nacechowane skutecznością i efektywnością. W artykule niniejszym określenie „zasoby ludzkie” odnosi się do duchownych, bezpośrednio odpowiedzialnych za realizację duszpasterstwa. Pominięta została polityka personalna wobec osób świeckich i zakonnych, które mają również udział w tej działalności Kościoła.

I. POZYSKIWANIE ZASOBÓW LUDZKICH

Na pozyskiwanie zasobów ludzkich składa się proces planowania, rekrutacji i doboru pracowników⁵. W planowaniu zasobów ludzkich bierze się pod uwagę zarówno czynniki wewnętrzne organizacji, do których należą zwiększenie lub zmniejszenie miejsc pracy, istniejące i przewidywane kwalifikacje pracowników, jak również czynniki zewnętrzne, takie jak zapotrzebowanie na działalność organizacji⁶. Planowanie zasobów ludzkich jest więc ściśle związane z całościowym procesem planowania w organizacji. Podobnie w działalności pastoralnej Kościoła: planowanie kadr jest uwarunkowane zewnętrznym jego otoczeniem oraz czynnikami wewnętrznymi. Planowanie liczby duszpasterzy jest jednak znacznie trudniejsze, niż planowanie liczby pracowników w innej organizacji. Liczba duchownych bowiem uwarunkowana jest powołaniami, które dawane są przez Boga. Nie można więc pozyskiwać duszpasterzy tak jak innych pracowników. Często zatem w Kościele plany duszpasterskie dostosowuje się do aktualnej liczby duchownych i ich kompetencji; trudno jest bowiem pozyskać stosowną ich liczbę do wcześniej powziętych planów. Można co prawda posiłkować się osobami świeckimi, częściowo nawet zastępującymi duchownych, niemniej jednak nie wszystkie czynności duszpasterskie dostępne są świeckim⁷.

⁵ GRIFFIN. *Podstawy zarządzania* s. 448-453.

⁶ STONER, FREEMAN, GILBERT. *Kierowanie* s. 369-370.

⁷ Taka praktyka istnieje w wielu kościołach Europy Zachodniej, gdzie coraz więcej zadań duchownych przejmują świeccy pomocnicy lub referenci pastoralni. Doświadczenie pokazuje jednak, że skuteczność ich działania często odbiega od tej, która cechuje posługę duchownych. Zmniejszanie się liczby duszpasterzy skutkuje w dalszej perspektywie zmniejszeniem się zaangażowania parafian.

Analiza czynników zewnętrznych pozwala na wysunięcie postulatu zwiększenia liczby duszpasterzy. Postępująca laicyzacja i sekularyzacja życia społecznego w Polsce⁸ wskazują na potrzebę zwiększenia liczby duchownych, którzy – oprócz bieżącej, realizowanej w dotychczasowy sposób, działalności pastoralnej – powinni angażować się w działalność misyjną i ewangelizacyjną w otoczeniu Kościoła. Także sytuacja wewnątrz wspólnoty skłania do zwiększenia wysiłków duszpasterskich. Zwiększające się zapotrzebowanie na formy duszpasterstwa indywidualnego implikuje potrzebę powiększenia liczby duchownych⁹.

Analiza czynników zewnętrznych może skłaniać również do wysnucia wniosku o braku potrzeby zwiększania liczby duszpasterzy. Istnieje pogląd, że do zmniejszającej się liczby aktywnych katolików w niektórych wspólnotach potrzebna jest mniejsza liczba duchownych dla zaspokojenia ich potrzeb religijnych oraz dla funkcjonowania wspólnoty. Pogląd ten pomija aspekt apostolski i misyjny Kościoła, skupiając się na doraźnych lub aktualnych potrzebach wspólnoty i jej członków. Z uwagi jednak na fakt, że Kościół jest wspólnotą dynamiczną, otwartą na otoczenie i pragnącą służyć ludziom, nie może swej działalności ograniczać do niezbędnego minimum, ale ukierunkować się na coraz większą aktywność. To z kolei wiąże się z koniecznością zwiększania kadr.

Planowanie zasobów ludzkich w duszpasterstwie z uwzględnieniem analizy czynników wewnętrznych Kościoła odnosi się głównie do aktualnego stanu duszpasterstwa. Wiąże się ono z przewidywaniem potrzebnej liczby duchownych o specyficznych kwalifikacjach do istniejących form duszpasterskich¹⁰. Chodzi tu zwłaszcza o planowanie kadr do duszpasterstwa specjalnego i specjalistycznego, wymagających specyficznych predyspozycji i odpowiedniego przygotowania. Planowanie takie odnosi się również do zarządzania działaniami duszpasterstwa: ich rozbudowywania, zmniejszania lub przeobrażania. Zmiany w strukturach duszpasterskich, zwłaszcza w proporcjach między duszpasterstwem zwyczajnym i nadzwyczajnym, wymagają zaplanowania i przygotowania odpowiedniej liczby duchownych.

⁸ Por. J. MARIAŃSKI. *Tendencje rozwojowe w polskim katolicyzmie – diagnoza i prognoza*. „Teologia Praktyczna” 12:2011 s. 21-24.

⁹ Por. O. MÜLLER. *Religiöser Wandel in Ostmittel- und Osteuropa. Ein vergleichender Abriss der Entwicklung seit 1989/90*. „Theologisch-Praktische Quartalschrift” 162:2014 nr 3 s. 227-237.

¹⁰ Por. A. SCHULZ. *Odnova Kościoła w Polsce. Jak?* W: *Rok Wiary – rok odnowy*. Red. K. Kaucha, A. Pietrzak, W. Rebeta. Lublin: Wydawnictwo KUL 2013 s. 171.

Kolejnym elementem pozyskiwania zasobów ludzkich jest rekrutacja. W przedsiębiorstwach przemysłowych, a także w organizacjach pozarządowych oznacza ona „proces pozyskiwania ludzi do ubiegania się o wolne stanowiska pracy”¹¹ lub „przygotowanie puli kandydatów do pracy zgodnie z planem zasobów ludzkich”¹². Rekrutacja do posługi duszpasterskiej ma odmienny przebieg niż rekrutacja do pracy w organizacjach świeckich. Nie ma bowiem poza duszpasterstwem, jak i poza Kościołem, duchownych gotowych do podjęcia zadań pastoralnych. Pozyskiwanie kandydatów do posługi jest w tym przypadku rekrutacją do szkolenia, czyli przygotowania do posługi. Dopiero po ukończeniu zasadniczego przygotowania w seminarium duchownym można rozpatrywać kandydatury na poszczególne miejsca pracy.

Odpowiedzialni za rekrutację do posługi duszpasterskiej, tak jak rekrutujący do pracy w innych organizacjach, powinni mieć na względzie, że decyzje o zaangażowaniu są obustronne. Nie tylko odpowiedzialni rekrutują kandydatów, lecz także kandydaci wybierają posługę kapłańską jako drogę swego życia. Oznacza to nie tylko pełną wolność obu stron w podejmowaniu decyzji, ale także konieczność realistycznego przedstawienia przyszłej posługi kandydatom do kapłaństwa. Ten realistyczny obraz posługi pastoralnej i życia kapłańskiego klerycy nabywają stopniowo, podczas kilkuletniej formacji. W praktyce jest to proces, w którym alumni dojrzewają do podjęcia decyzji o przyjęciu święceń, tym samym do podjęcia pracy pastoralnej. Podczas formacji weryfikowany jest wcześniejszy obraz posługi kapłańskiej, co w wielu wypadkach wiąże się z decyzją o odejściu z seminarium. Nie można jednak kandydatom przedstawić nieprawdziwego obrazu duszpasterstwa, a zwłaszcza jego wymogów i trudności zeń wynikających, ponieważ skutkiem tego może być porzucanie posługi duszpasterskiej po święceniach. Należy także pamiętać, że odpowiedzialni za rekrutację i formację mają prawo weryfikować przydatność kandydatów do przyszłej posługi (autentyczność powołania) i podejmować decyzję o dopuszczeniu do niej.

Charakterystyczną cechą rekrutacji do posługi duszpasterskiej jest to, że w swojej istocie nie jest ona zależna od ludzi zajmujących się nią, lecz ma charakter nadprzyrodzony. Kościół katolicki wierzy, że dawcą powołania jest Bóg¹³, dlatego od Niego zależy liczba kandydatów do posługi kapłańskiej

¹¹ GRIFFIN. *Podstawy zarządzania* s. 451.

¹² STONER, FREEMAN, GILBERT. *Kierowanie* s. 371.

¹³ *Zasady formacji kapłańskiej w Polsce* nr 25. Częstochowa: Kuria Metropolitalna, Tygodnik „Niedziela” 1999 s. 42.

oraz ich cechy. Sposoby rekrutacji wypracowane na gruncie nauk o zarządzaniu nie są więc w pełni adekwatne do pozyskiwania kandydatów do posługi duszpasterskiej.

Spadająca liczba kandydatów do kapłaństwa skłania jednak do postawienia pytania, czy to Bóg powołuje mniej mężczyzn, czy przyczyna tego zjawiska jest inna? W świetle przekonania o wolnej woli człowieka podaje się odpowiedź, że nie wszyscy powołani do posługi w Kościele udzielają Bogu pozytywnej odpowiedzi. Podaje się kilka przyczyn odrzucenia Bożej propozycji. Niektórzy powołani, zagubieni we współczesnym świecie, nie potrafią dostrzec Bożego wezwania. Inni odrzucają je, ponieważ bardziej pociągają ich propozycje „świata”, inni z kolei okazują się zbyt słabi, aby podjąć służbę Bożą. Przede wszystkim do ludzi powołanych, lecz mających trudności z rozpoznaniem powołania do posługi pastoralnej lub mających wątpliwości i obawy przed jej podjęciem, Kościół kieruje wysiłki określane jako duszpasterstwo powołaniowe¹⁴. Duszpasterstwo powołaniowe nie udziela powołania do posługi pastoralnej, ale prosi Boga o jego udzielenie i pomaga powołanym w jego odkryciu i przyjęciu. Jego działania różnią się więc znacząco od rekrutacji w organizacjach świeckich.

Następnym etapem pozyskiwania zasobów ludzkich organizacji jest dobór. Jest to „dwukierunkowy proces, w którym organizacja podejmuje decyzję, czy zaoferować pracę kandydatowi, a kandydat podejmuje decyzję, czy tę ofertę przyjąć”¹⁵. W odróżnieniu od organizacji świeckich, dobór kandydatów do posługi w duszpasterstwie nie polega na podejmowaniu decyzji o przyjęciu do pracy, bo ta została podjęta już wcześniej, ale na ich skierowaniu do wykonywania określonych zadań. Pod uwagę brane są kompetencje i predyspozycje kandydatów oraz ich doświadczenie. Na początku młodzi duchowni kierowani są zazwyczaj do posługi w charakterze wikariuszy parafialnych, a następnie, wraz ze zdobywaniem doświadczenia i rozwijaniem umiejętności, jako proboszczowie lub do pracy w duszpasterstwie ponadparafialnym. W procesie doboru przełożeni posługują się najczęściej rozmową kwalifikacyjną. Dotyczy to jednak urzędu proboszczowskiego oraz posługi w duszpasterstwie specjalnym i specjalistycznym. W przypadku kandydatów do pracy w charakterze wikariuszy rozmów takich nie przeprowadza się. Zakłada się, że każdy kierowany posiada kompetencje do pracy w tym charakterze.

¹⁴ Por. W. PRZYGODA. *Powołaniowe duszpasterstwo*. W: *Leksykon teologii pastoralnej* s. 670-671.

¹⁵ STONER, FREEMAN, GILBERT. *Kierowanie* s. 374.

Proces pozyskiwania zasobów ludzkich dla organizacji kończy wprowadzenie do pracy. Jest to „program mający na celu bezkonfliktowe włączenie się nowo przyjętych pracowników do organizacji”¹⁶. Polega on na dostarczeniu pracownikom informacji dotyczących codziennych, rutynowych obowiązków w pracy, etosu organizacji i miejsca nowego pracownika w jej strukturze oraz jego roli i znaczenia dla organizacji. Często są to również szczegółowe informacje dotyczące zasad pracy przedsiębiorstwa.

W swoim nauczaniu Kościół zwraca uwagę głównie na pierwszy rok po święceniach – prezbiteratu lub diakonatu – jako wprowadzenie do działalności pastoralnej. „Biskup powinien zatroszczyć się, także z pomocą roztropnie dobranych współpracowników, o zapewnienie, by w pierwszym roku po święceniach [...] został zaprogramowany tak zwany rok duszpasterski, który ułatwiłby przejście od niezastąpionego życia w seminarium do sprawowania świętej posługi, pomagając na stopniowe osiągnięcie harmonijnej dojrzałości ludzkiej i specyficznie kapłańskiej”¹⁷.

Dyrektorium o posłudze i życiu kapłanów daje precyzyjne wskazania odpowiedzialnym za gospodarowanie zasobami ludzkimi w diecezji lub wspólnocie życia konsekrowanego, dotyczące wprowadzenia w duszpasterstwo: „w ciągu roku duszpasterskiego należy czuwać, by nowo wyświęceni nie byli stawiani w szczególnie trudnych lub delikatnych sytuacjach, oraz należy unikać wyznaczania im takich zadań, których podjęcie oddaliłoby ich od współbraci”. [...] „Byłoby wskazane, by biskup skierował nowo wyświęconych kapłanów do współbraci dających przykład życia i gorliwości duszpasterskiej. Pierwsza placówka, mimo często poważnych potrzeb duszpasterskich, powinna spełniać przede wszystkim wymaganie właściwego ukierunkowania młodych prezbiterów”¹⁸. W nauczaniu Kościoła zwraca uwagę głęboko humanistyczne i ewangeliczne podejście do młodego pracownika w duszpasterstwie. Kościół jest świadomy nie tylko możliwości i potrzeb nowo wyświęconych, ale także znaczenia właściwego ich wprowadzenia dla późniejszej posługi. „Poświęcenie jednego roku będzie mogło przynieść bogate owoce w przyszłości”¹⁹. Troska o neoprezbiterów jest ściśle związana z troską o Kościół i jego duszpasterstwo.

¹⁶ Tamże s. 377.

¹⁷ KONGREGACJA DO SPRAW DUCHOWIEŃSTWA. *Dyrektorium o posłudze i życiu kapłanów* nr 82. Watykan: Libreria Editrice Vaticana [brw.] s. 82.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ Tamże.

II. DOSKONALENIE ZASOBÓW LUDZKICH

Doskonalenie zasobów ludzkich w odniesieniu do duszpasterzy oznacza zarówno ich szkolenie, jak i doskonalenie. W naukach o zarządzaniu pojęcie szkolenia odnosi się do pracowników operacyjnych i technicznych i dotyczy sposobu wykonywania czynności na stanowiskach, na których są zatrudnieni²⁰. Szkolenie służy podnoszeniu efektywności pracy²¹. Pojęcie doskonalenia, czyli rozwoju, odnoszone jest przede wszystkim do menedżerów i dotyczy fachowych umiejętności koniecznych do wykonywania obecnej oraz przyszłej pracy²². Duszpasterze w stosunku do wierzących występują w roli pracowników operacyjnych i technicznych, sprawując wobec nich bezpośrednio posługę pastoralną. Jednakże zmieniając miejsca posługi, stają się często kierownikami zespołów ludzkich składających się z wikariuszy, prefektów, pomocników świeckich i im podobnych, a także przewodnikami wspólnot parafialnych i innych grup wiernych, przez co konieczne jest podejmowanie przez nich programów doskonalenia, pogłębiających umiejętności menedżerskie.

Zarówno szkolenie, jak i doskonalenie (rozwój) duszpasterzy są elementami formacji stałej kapłanów. Nauczanie Kościoła wskazuje, że formacja ta powinna mieć charakter permanentny, czyli obejmujący całe życie kapłana, aż do jego śmierci, oraz pełny, obejmujący wszystkie aspekty jego życia i posługi. Wskazuje się na cztery zasadnicze aspekty formacji kapłańskiej. Są to: formacja ludzka, duchowa, intelektualna i duszpasterska. Formacja ludzka ma za cel kształtowanie i pogłębianie ludzkiej wrażliwości duszpasterzy, rozwijanie empatii w stosunku do wiernych i gotowości niesienia im pomocy oraz innych cech dotyczących człowieczeństwa duchownych. Duchowa formacja dotyczy rozwijania i pogłębiania osobistych więzi z Jezusem Chrystusem. Formacja intelektualna rozumiana jest jako „poważne i systematyczne studium oraz śledzenie postępów wiedzy i kultury” (PDV 72), zaś formacja duszpasterska oznacza coraz głębsze zaangażowanie w realizowaną posługę, poprzez otwarcie na miłość Chrystusa-Dobrego Pasterza, aż do oddania życia za powierzonych wierzących (PDV 72).

Formacja duchowieństwa powinna mieć charakter integralny i obejmować wszystkie jej aspekty. Papież Jan Paweł II uważał, że formacja powinna

²⁰ GRIFFIN. *Podstawy zarządzania* s. 456.

²¹ STONER, FREEMAN, GILBERT. *Kierowanie* s. 378.

²² GRIFFIN. *Podstawy zarządzania* s. 456; STONER, FREEMAN, GILBERT. *Kierowanie* s. 378.

cechować się wewnętrzną jednością dzięki pasterskiej miłości. Tylko wtedy „stała formacja pomaga kapłanowi przewyciężyć pokusę sprowadzania swojej posługi do jałowego aktywizmu będącego celem samym w sobie, do bezdusznego świadczenia usług, nawet mających charakter duchowy czy sakralny, do pracy zawodowej wykonywanej na zlecenie organizacji kościelnej” (PDV 72). W tak rozumianej formacji stałej czołowe miejsce przypada formacji duchowej.

W nauczaniu Kościoła uwzględniana jest specyfika życia i posługi duchownych w zależności od stażu duszpasterskiego. „W pierwszych latach po święceniach kapłani powinni być w najwyższym stopniu wspomagani w odnalezieniu tych warunków życia i posługi, które pozwolą im wprowadzać praktycznie ideały ukształtowane w czasie formacji seminaryjnej”²³. Inaczej powinna wyglądać formacja prezbiterów po kilku latach. „Potrzebują oni zachęty, odpowiedniego dowartościowania, ponownego pogłębienia formacji we wszystkich wymiarach, w celu spojrzenia na siebie i własne działanie; ożywienia motywacji świętej posługi; refleksji nad metodami duszpasterskimi w świetle tego, co istotne”²⁴. Własną specyfikę powinna mieć też formacja starszych duchownych. „Kapłani starsi lub w zaawansowanym wieku, do których powinno się kierować różne delikatne oznaki uznania, wchodzą w żywy krąg formacji stałej, nie tyle z zadaniem pogłębienia studium i debaty kulturowej, ile utwierdzenia ich «w przekonaniu, że mają jeszcze do spełnienia w prezbiterium istotną rolę»”²⁵.

W dobie szybkich zmian społeczno-kulturowych i religijnych formacja intelektualna i duszpasterska prezbiterów nabiera coraz większego znaczenia²⁶. Stolica Apostolska wskazuje, aby w ramach formacji intelektualnej podejmować takie tematy, które „stanowią [...] ważną pomoc w poprawnym podjęciu głównych zagadnień z teologii fundamentalnej, dogmatycznej i moralnej, Pisma Świętego, liturgii, prawa kanonicznego, ekumenizmu itd., uwzględniając fakt, że nauczanie tych dziedzin [...] powinno prowadzić do autentycznej formacji, to znaczy do modlitwy, komunii i działań duszpasterskich”²⁷. W ramach formacji duszpasterskiej należy podejmować też

²³ *Dyrektorium o postudze i życiu kapłanów* nr 93.

²⁴ Tamże nr 94.

²⁵ Tamże nr 95.

²⁶ Por. D. LIPIEC, *A Parson In the Era of Transformations*. „Diacoviensia” 22:2014 nr 2 s. 215-217.

²⁷ *Dyrektorium o postudze i życiu kapłanów* nr 77.

„inne tematy, szczególnie użyteczne [...] [dotyczące – D.L.] katechezy, rodziny, powołań kapłańskich i zakonnych, młodzieży, ludzi starszych, chorych, ekumenizmu, osób «dalekich od Kościoła» itd.”²⁸.

Jako metodę stałej formacji szczególnie przydatną do pogłębiania formacji intelektualnej i duszpasterskiej, papież Jan Paweł II wskazał „spotkania poświęcone studium i wspólnej refleksji, [które – D.L.] nie pozwalają kapłanowi zamknąć się w kręgu wygodnych dla siebie postaw, także w dziedzinie duszpasterskiej” (PDV 80). Spotkania takie „otwierają umysły i serca na nowe wyzwania historii i nowe wezwania Ducha Świętego, skierowane do Kościoła” (PDV 80).

Potrzeby szkoleniowe pracowników określane są przez kierowników na podstawie oceny wyników pracy pracujących, analizy potrzeb stanowisk pracy, analizy organizacji oraz ankiety wśród pracowników²⁹. Do przygotowania programów szkoleniowych dla duszpasterzy szczególnie przydatna jest analiza umiejętności i wiedzy duchownych oraz potrzeb urzędów i posług, które oni sprawują. Jeśli umiejętności, wiedza i doświadczenie są niewystarczające, to są oni kandydatami do szkoleń. Ważna jest ponadto analiza sytuacji Kościoła i jego duszpasterstwa. Chodzi tu zwłaszcza o skuteczność w realizacji jego celów, spośród których zasadniczymi są prowadzenie ludzi do zbawienia oraz budowanie Królestwa Bożego na ziemi. Analiza sytuacji Kościoła ma za cel ustalenie odchyłeń w realizacji ustalonych celów, zwłaszcza związanych z czynnikiem ludzkim, takich jak niska efektywność pracy, wysoka fluktuacja personelu itd.

W procesie przygotowania programów szkolenia, obok określenia potrzeb, dla których mają zostać wdrożone, ważny jest wybór metod szkoleniowych. Na wybór ten znaczący wpływ ma treść szkolenia. Wskazane w dokumentach Kościoła zagadnienia mają charakter ogólny i muszą one być tak dobrane i cechować się taką szczegółowością, aby odpowiadały wcześniej określonym potrzebom. Może się zdarzyć, że szkolenia duchownych w ramach różnorodnych spotkań duszpasterskich, jakkolwiek realizowanych zgodnie ze wskazaniami *Magisterium Ecclesiae*, w niepełny sposób odpowiadają istniejącym potrzebom, realizowane bardziej dla faktu ich odbycia, bez właściwej analizy stanu duszpasterstwa i umiejętności duszpasterzy.

²⁸ Tamże nr 78.

²⁹ GRIFFIN. *Podstawy zarządzania* s. 456; STONER, FREEMAN, GILBERT. *Kierowanie* s. 379.

III. PLANOWANIE KARIER A ROZWÓJ DUSZPASTERSTWA

Używane w naukach o zarządzaniu pojęcie „planowanie karier”, oznaczające „plany łączenia indywidualnych planów karier pracowników z planami organizacyjnymi, odbywające się na ogół na wyższym szczeblu drabiny hierarchicznej”, jak również pojęcie „kariera”, rozumiane jako „droga rozwoju profesjonalnego, kolejne zdobywanie coraz wyższych stanowisk (kariera pionowa) i (lub) specjalizacji (kariera pozioma, alternatywna)”³⁰, nie mogą być używane w odniesieniu do jakiegokolwiek działalności Kościoła, w tym również do duszpasterstwa. Kościół pełni posługę służebną wobec świata, do którego został posłany, i służebny charakter mają wszystkie urzędy kościelne. Ich sprawowanie nie służy osobistym celom sprawujących, lecz nakierowane jest na dobro adresatów ich posługi³¹. Jednak idea łączenia duszpasterstwa z rozwojem indywidualnym duszpasterzy wydaje się godna uwagi. Umiejętne określenie celów stawianych sobie przez duchownych u progu posługi pastoralnej, ich motywacji i predyspozycji, może być łączone z celami duszpasterstwa, dzięki czemu rozwój indywidualny duszpasterzy może przyczynić się do zwiększenia stopnia osiągnięcia celów Kościoła.

Zasadnicze cele kandydatów na duszpasterzy, ich motywacja oraz zgodność z celami posługi Kościoła weryfikowane są podczas formacji seminaryjnej. Formacja ta jednak ujawnia indywidualne predyspozycje alumnów, takie jak kreatywność, cechy przywódcze, dążenie do autonomii i niezależności, a także kształtuje wiedzę i umiejętności pastoralne, co sprzyja kształtowaniu wizji ich przyszłej pracy. Także sami studenci, poznając siebie podczas formacji oraz możliwości zaangażowania pastoralnego, budują coraz bardziej precyzyjny obraz swojej przyszłej posługi w Kościele.

W praktyce pastoralnej dominowały dotychczas dwa podejścia do planów rozwoju duszpasterzy. Pierwsze, które można określić jako „podejście niewidzialnej ręki”, opierało się na założeniu, że wśród alumnów lub młodych duchownych zawsze znajdzie się jakaś grupa osób, na które można postawić i bardziej zatroszczyć się o ich rozwój. Drugie podejście, bardziej odpowiadające wymogom współczesności, można określić jako „podejście planowania karier”. Jest ono nie tylko bardziej nowoczesne, ale bardziej godzi

³⁰ Słownik. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka* s. 449.

³¹ Por. J.-M.R. TILLARD. *Kościół w służbie Ojca i ludzi*. W: *Nowy obraz Kościoła*. Red. B. Lambert. Warszawa: IW PAX 1968 s. 49-53.

osobiste dążenia duszpasterzy i cele duszpasterstwa³². W sytuacji zmniejszającej się liczby powołań kapłańskich umożliwia lepsze wykorzystanie możliwości potencjalnych i nabytych umiejętności duchownych. Nie bez znaczenia jest również to, że podejście to ma bardziej indywidualistyczny charakter do każdego z duszpasterzy.

Papież Franciszek postrzega Kościół jako wspólnotę dynamiczną, głoszącą z zapalem orędzie zbawcze³³. Wzywa on wspólnoty wierzących i poszczególnych chrześcijan do porzucenia postawy bierności i aktywnego wyjścia do świata: „marzę o wyborze misyjnym, zdolnym przemienić wszystko, aby stare zwyczaje, style, rozkład zajęć, język i wszystkie struktury kościelne stały się odpowiednim kanałem bardziej do ewangelizowania dzisiejszego świata niż do zachowania stanu rzeczy” (EG 27)³⁴. Jego zdaniem: „Kościół «wyruszający w drogę» stanowi wspólnotę misyjną uczniów, którzy przejmują inicjatywę, włączają się, towarzyszą, przynoszą owoc i świętują” (EG 24). Wskazania dawane przez papieża są zachętą do poszukiwania rezerw w siłach duszpasterstwa. Skłania to do refleksji nad bardziej efektywnym wykorzystaniem potencjału istniejącego w duszpasterzach. Planowanie ich rozwoju w kontekście celów pastoralnych może pomóc w ustaleniu, w jakich dziedzinach duszpasterstwa mogą się oni najbardziej realizować, a tym samym, jakie dziedziny mogą bardziej rozwijać. Może to również pomóc duchownym w poznaniu możliwości rozwoju, jakie daje duszpasterstwo³⁵.

*

Chociaż duszpasterstwo Kościoła różni się znacząco od działalności innych organizacji, to niektóre osiągnięcia naukowe wypracowane na gruncie teorii zarządzania mogą znaleźć w nim zastosowanie. Wśród nich znajdują się zasady dotyczące gospodarowania zasobami ludzkimi. Sięganie po nie w refleksji teologiczno-pastoralnej i praktyce kościelnej coraz bardziej wymuszane jest sytuacją, w jakiej znalazł się Kościół współczesnej doby. Do sięgania po

³² Por. M. KOSTERA, S. KOWNACKI. *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka* s. 437-438.

³³ Por. J. NIEWIADOMSKI. „*Kampf um die Seelen*”. *Polnische Kirche nach dem Umbruch*. „*Theologisch-Praktische Quartalschrift*” 162:2014 nr 3 s. 273-275.

³⁴ Por. G. RYŚ. *Nawrócenie pastoralne*. W: *Polskie drogi nowej ewangelizacji*. Red. K. Świąś, D. Lipiec. Lublin: Wydawnictwo KUL 2014 s. 12-13.

³⁵ GRIFFIN. *Podstawy zarządzania* s. 466-467.

zdobycze nauk pozateologicznych skłania także nauczanie papieskie, mobilizujące zarówno teoretyków, jak i praktyków kościelnych do bardziej intensywnego działania.

Stosowanie zasad odnoszących się gospodarowania zasobami ludzkimi może zaowocować lepszym przygotowaniem kandydatów do posługi duszpasterskiej oraz lepszym wykorzystaniem ich potencjału. Może także podnieść efektywność ich posługi, jeśli ich dążenia i możliwości będą lepiej skorelowane z celami duszpasterskimi.

BIBLIOGRAFIA

- JAN PAWEŁ II. Adhortacja apostolska *Pastores dabo vobis*. Rzym: Libreria Editrice Vaticana 1992.
- FRANCISZEK. Adhortacja apostolska *Evangelii gaudium*. Rzym: Kraków: Wydawnictwo M 2014.
- Zasady formacji kapłańskiej w Polsce. Częstochowa: Kuria Metropolitalna, Tygodnik „Niedziela” 1999.
- GRIFFIN R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2004.
- KAMIŃSKI R.: Duszpasterstwo. W: Leksykon teologii pastoralnej. Red. R. Kamiński, W. Przygoda, M. Fiałkowski. Lublin: TN KUL 2006 s. 201-209.
- KOSTERA M., KOWNACKI S.: Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. W: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2011 s. 397-450.
- LIPIEC D.: A Parson in the Era of Transformations. „Diacoviensia” 22:2014 nr 2 s. 201-218.
- MARIAŃSKI J.: Tendencje rozwojowe w polskim katolicyzmie – diagnoza i prognoza. „Teologia Praktyczna” 12:2011 s. 7-24.
- MÜLLER O.: Religiöser Wandel in Ostmittel- und Osteuropa. Ein vergleichender Abriss der Entwicklung seit 1989/90. „Theologisch-Praktische Quartalschrift” 162:2014 nr 3 s. 227-237.
- NIEWIADOMSKI J.: „Kampf um die Seelen”. Polnische Kirche nach dem Umbruch. „Theologisch-Praktische Quartalschrift” 162:2014 nr 3 s. 265-275.
- PRZYGODA W.: Powołaniowe duszpasterstwo. W: Leksykon teologii pastoralnej. Red. R. Kamiński, W. Przygoda, M. Fiałkowski. Lublin: TN KUL 2006 s. 670-676.
- RYŚ G.: Nawrócenie pastoralne. W: Polskie drogi nowej ewangelizacji. Red. K. Świąś, D. Lipiec. Lublin: Wydawnictwo KUL 2014 s. 11-20.
- SCHULZ A.: Odnowa Kościoła w Polsce. Jak? W: Rok Wiary – rok odnowy. Red. K. Kaucha, A. Pietrzak, W. Rebeta. Lublin: Wydawnictwo KUL 2013 s. 169-182.

STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R.: Kierowanie. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2011.

TILLARD J.-M.R.: Kościół w służbie Ojca i ludzi. W: Nowy obraz Kościoła. Red. B. Lambert. Warszawa: IW PAX 1968 s. 49-53.

GOSPODAROWANIE ZASOBAMI LUDZKIMI A DUSZPASTERSTWO

Streszczenie

Gospodarowanie zasobami ludzkimi jest procesem zmierzającym do zapewnienia organizacji kompetentnych pracowników na określonych stanowiskach. W duszpasterstwie oznacza on głównie pomoc w odkryciu powołania duchownego oraz przygotowanie i doskonalenie realizujących posługę pastoralną. Zastosowanie zasad wypracowanych przez nauki o zarządzaniu może przyczynić się do lepszego wykorzystania potencjału duszpasterzy oraz podniesienia efektywności ich działalności. Gospodarowanie zasobami ludzkimi w duszpasterstwie wiąże się z jego planowaniem. Są to procesy wzajemnie się przenikające i warunkujące. Troska o formację stałą prezbiterów i coraz pełniejsze poznawanie ich celów w ramach posługi powinno być skorelowane z planami duszpasterskimi.

Słowa kluczowe: gospodarowanie zasobami ludzkimi, polityka personalna, duszpasterstwo, duszpasterz, planowanie duszpasterskie