

KS. DARIUSZ LIPIEC

## KONTROLA OPERACYJNA PARAFII

### THE OPERATIONAL CONTROL IN THE PARISH

**Abstract.** The article presents the possibilities to use operational control in the parish. Firstly, the author defines the essence of operational control which is also called the control over the operation; next he presents how operational control is used in the primary and secondary sectors. In the further part of the article he enumerates the possibilities to use operational control in the parish pastoral care, with the emphasis on the pastoral plans and programs, on the realization of pastoral care as well as on the pastoral care priests' ministry.

**Key words:** operational control; control over the operation; control in the parish; control in the pastoral care; parish, pastoral care in the parish.

Kontrola należy do podstawowych etapów działalności zorganizowanej. Jest ściśle powiązana z procesem kierowania. Pełni ona różnorakie funkcje, spośród których zasadnicze znaczenia mają: funkcja sygnalizująca (informacyjna), pobudzająca (informacyjna), instruktażowa (wychowawcza), profilaktyczna (prewencyjna). Funkcja sygnalizująca polega na dostarczaniu informacji, przede wszystkim kierownictwu, o zjawiskach powodujących nieprawidłowości w działaniu organizacji lub wykonywanych przez nią zadaniach. Zbieranie informacji prowadzi do realizacji kolejnej funkcji, którą jest funkcja pobudzająca. Uzyskane informacje powinny inspirować kierownictwo i wykonawców zadań do podejmowania działań mających za cel wprowadzenie zmian zmierzających w kierunku poprawy uzyskanych wyników pracy i stanu organizacji. Funkcja instruktażowa dotyczy przede wszystkim osób, które na podstawie uzyskanych danych wskazują wykonawcom, co i jak należy zmienić, aby móc uzyskać zakładane wyniki. Jej

---

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: [dlipiec@kul.pl](mailto:dlipiec@kul.pl)

realizacja wymaga odpowiednich kwalifikacji od osób udzielających instrukcji oraz ich prawidłowych relacji z wykonawcami. Zadaniem funkcji profilaktycznej kontroli jest przede wszystkim zapobieganie niekorzystnym skutkom podejmowanych działań i niekorzystnym zjawiskom, jakie wskutek nich mogą zaistnieć w organizacji<sup>1</sup>.

Kontrola jest to „regulowanie działań organizacji w taki sposób, aby ułatwić osiągnięcie zadań”<sup>2</sup>. Pełni ona wielorakie cele, spośród których do najważniejszych należą: dostosowanie się organizacji do zmian zachodzących w jej otoczeniu, ograniczanie nagromadzania się błędów, radzenie sobie ze złożonością organizacji oraz minimalizowanie kosztów. Występuje ona na różnych szczeblach. Wyróżnia się kontrolę strategiczną, skoncentrowaną na ocenie skuteczności strategii podjętej przez kierownictwo organizacji; kontrolę strukturalną, służącą sprawdzeniu, w jaki sposób struktury organizacji przyczyniają się do osiągnięcia przez organizację zakładanych celów; kontrolę finansową, dotyczącą dysponowania zasobami finansowymi organizacji; kontrolę operacji (operacyjną), dotyczącą procesów, podczas których organizacja przekształca zasoby w produkty lub usługi<sup>3</sup>.

W duszpasterstwie diecezjalnym stosunkowo wiele uwagi poświęca się kontroli strukturalnej dotyczącej parafii, która ma za zadanie odpowiedzieć na pytanie, jak i w jakim zakresie działalność pastoralna w parafii wpisuje się w realizację posłannictwa Kościoła partykularnego, a przez niego Kościoła powszechnego. Wiele uwagi poświęca się również kontroli strukturalnej, dotyczącej przede wszystkim zgodności stanu struktur parafialnych ze wzorcem nakreślonym przez nauczanie Kościoła, a także kontroli finansowej, dotyczącej głównie wykorzystania środków finansowych w działalności pastoralnej i podtrzymania struktur parafialnych. Na pewne trudności napotyka kontrola operacyjna w parafii, przede wszystkim z powodu trudności w zmierzeniu wyników duszpasterzowania, zwłaszcza na etapie realizacji wielu inicjatyw pastoralnych. Dotyczy ona jednak ważnego aspektu działalności pastoralnej, jaką jest wdrażanie programów duszpasterskich oraz wykorzystanie możliwości i zasobów, jakimi dysponują duszpasterze parafialni w ich realizacji.

---

<sup>1</sup> B.R. KUC, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Warszawa: Difin SA 2009, s. 45-46.

<sup>2</sup> R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2004, s. 655.

<sup>3</sup> Tamże, s. 658-660.

## 1. ISTOTA KONTROLI OPERACYJNEJ

Kontrola operacyjna (operacji) stosowana jest przez wszystkie rodzaje organizacji: pierwszego, drugiego i trzeciego sektora. Występuje ona w trzech formach, związanych z etapami realizacji podjętych zadań. Mówi się więc o kontroli wstępnej, bieżącej i następczej, zwanej też końcową lub wynikową. Kontrola wstępna, zwana również prewencyjną, w jednostkach gospodarczych ma przede wszystkim zabezpieczyć przed ryzykiem. Chodzi o ryzyko związane z podejmowaniem decyzji, jak i w sferze wykonawczej. Ryzyko związane z podejmowaniem decyzji to głównie ryzyko podjęcia nietrafionych decyzji, których skutki mogą okazać się niekorzystne lub nawet szkodliwe dla organizacji, wskutek niemożności zrealizowania założonych planów lub tylko częściową ich realizację. Celem kontroli wstępnej jest wyeliminowanie ryzyka podjęcia błędnych decyzji lub jego zminimalizowanie do akceptowalnych rozmiarów. Zwraca się uwagę, że kontrola wstępna jest zadaniem nie tylko kierownictwa organizacji lub wyspecjalizowanych audytorów zewnętrznych, lecz także pracowników, bezpośrednio zaangażowanych w realizację planów, którzy są w stanie wnieść własne doświadczenie i spostrzeżenia, mogące w znaczący sposób wpłynąć na zmniejszenie ryzyka. W ten sposób przekazuje się pracownikom część odpowiedzialności za podjęte działania, co na etapie realizacji może zapewnić ich większe zaangażowanie w realizację wykonania<sup>4</sup>.

Kontrola wstępna, dotycząca podejmowania decyzji, obejmuje oszacowanie zasobów finansowych, rzeczowych, ludzkich oraz informacji niezbędnych do realizacji planów<sup>5</sup>. Kontrola zasobów finansowych na tym etapie dotyczy sprawdzenia, czy przeznaczone do realizacji zadania środki są wystarczające, w przeciwnym razie zadanie nie jest możliwe do wykonania lub w trakcie jego wykonywania byłoby konieczne dofinansowanie przedsięwzięcia. Zadaniem kontroli jest także wykrycie, czy przeznaczone środki nie są zbyt duże. Przeznaczenie zbyt wielu środków finansowych byłoby wówczas ich marnotrawstwem. Mogłyby one być wykorzystane w inny sposób, z korzyścią dla organizacji. Oszacowanie środków rzeczowych dotyczy sprawdzenia, czy organizacja dysponuje odpowiednimi narzędziami, technologią, obiektami itp., środkami materialnymi i metodycznymi do realizacji przyjętego planu. Kontrola zasobów ludzkich dotyczy weryfikacji kadry mającej zrealizować przedsięwzięcie. Chodzi o sprawdzenie, czy organizacja

<sup>4</sup> T. KIZIUKIEWICZ, *Zadania kontroli wewnętrznej*, w: *Kontrola wewnętrzna w jednostkach gospodarczych*, red. K. Winiarska, Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne 2010, s. 39.

<sup>5</sup> R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 664.

dysponuje odpowiednio licznym personelem, a także, czy pracownicy mają odpowiednie kwalifikacje do realizacji planu. Im wyższe są kwalifikacje załogi, tym mniejsze jest ryzyko przy podejmowaniu decyzji o realizacji. Kontrola zasobów informacyjnych związana jest ze sprawdzeniem różnorodnych informacji dotyczących planów, np. czy istnieje wystarczający popyt na określony produkt, czy właśnie takiego produktu potrzebują nabywcy itp.

Oprócz zmniejszenia ryzyka dotyczącego podejmowanych decyzji kontrola wstępna ma także inne zadania prewencyjne. Należą do nich: „zapobieganie nietrafionym, niecelowym, niegospodarczym, nielegalnym decyzjom; ochrona majątku, przeciwdziałanie nadużyciom, kradzieżom, oszustwom; zapobieganie niegospodarności [...]; zapobieganie naruszaniu przepisów prawa oraz wewnętrznych regulacji i procedur [...]; zapewnienie właściwego funkcjonowania systemu rachunkowości oraz zabezpieczeń w zakresie stosownych systemów finansowych”<sup>6</sup>.

Kontrola bieżąca skupia się na sprawdzeniu, czy i w jakim stopniu realizowane są plany i normy dotyczące ilości i jakości wytwarzanych produktów lub usług, na ustaleniu przyczyn zaistniałego stanu rzeczy, podjęciu odpowiednich działań lub ich zaniechaniu w sytuacji zgodności działań z planem, jak również na weryfikacji samych planów i możliwości ich realizacji. Opiera się ona na procesach sprzężenia zwrotnego w procesie przetwarzania<sup>7</sup>. W zależności od charakteru podejmowanych działań i istniejących potrzeb kontrola bieżąca może mieć charakter stały i dotyczyć wszystkich wytwarzanych produktów lub całości procesu wytwarzania albo okresowy, polegający na wyrywkowym sprawdzaniu realizowanego zadania. Dla osiągnięcia jak najwyższej jakości produktu lub usługi najskuteczniejsza jest kontrola stała, jednak nakład sił i środków na jej realizację w praktyce okazuje się często zbyt duży, dlatego zazwyczaj stosuje się kontrolę o charakterze wyrywkowym.

Walorem kontroli bieżącej jest możliwość szybkiego wprowadzania zmian w realizacji zadania. Zdolność do przeprowadzania bieżących kontroli jest istotnym walorem organizacji instytucji zarówno produkcyjnych, jak i usługowych. Wskazuje ona na sprawność ich menedżerów i umiejętność wprowadzania zmian jako reakcji na zaistniałe problemy.

Kontrola końcowa zwana następczą dotyczy produktów i usług po zakończeniu ich wytwarzania. Skupia się najczęściej na zgodności produktu z planem, według którego został on wytworzony. Przedmiotem kontroli jest najczęściej jakość produktu i wydajność organizacji. Są to cechy, które decydują w największym stopniu

<sup>6</sup> T. KIZIUKIEWICZ, *Zadania kontroli wewnętrznej*, s. 40.

<sup>7</sup> R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 665.

o rentowności organizacji i jej powodzeniu na rynku. W wypadku organizacji trzeciego sektora szczególnie ważna jest kontrola realizacji wykonania w odniesieniu do przyjętych planów i programów<sup>8</sup>.

## 2. MOŻLIWOŚCI STOSOWANIA KONTROLI OPERACYJNEJ W PARAFII

Kontrola operacyjna spełnia różnorakie funkcje w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych. W parafii ważne są zwłaszcza trzy spośród nich: kontrola wykonywania planów wraz z kontrolą samych planów, kontrola realizacji duszpasterstwa, a także kontrola duszpasterzowania i samych duszpasterzy.

### a) Kontrola planów duszpasterskich i ich realizacji

W parafii, podobnie jak w innych organizacjach, realizowane są dwa rodzaje planów: plany stale obowiązujące, zwane ciągłymi, oraz plany jednorazowe. Plan stale obowiązujący to „ustalony zbiór decyzji wykorzystywany przez kierowników przy zajmowaniu się powtarzającymi się działaniami organizacji; głównymi rodzajami tego planu są: zasady postępowania, procedury i reguły”<sup>9</sup>. Natomiast plan jednorazowy to „szczegółowy przebieg działań, wykorzystywany jednorazowo lub okazjonalnie do rozwiązania problemu, który nie występuje w sposób powtarzalny”<sup>10</sup>. Rodzajem planu jednorazowego jest program obejmujący względnie duży zasób działań. Program określa zasadnicze etapy osiągnięcia celu, „jednostkę organizacyjną lub osobę odpowiedzialną za każdy etap, kolejność, czas trwania i termin zakończenia każdego etapu”<sup>11</sup>. Z kolei projekty to mniejsze, odrębne części programu, realizowane w ograniczonym czasie, zawierające konkretne wytyczne dotyczące czasu i zadań<sup>12</sup>.

Plany stale obowiązujące w parafii to przede wszystkim plany związane z realizacją posługi słowa Bożego, szafowania sakramentów i działalnością charytatywną. Są one związane z podstawowymi funkcjami urzeczywistniania się Kościoła i są nieodwołalne. Ich zaniechanie, nawet częściowe, wiąże się zakłóceniem realizacji posłannictwa zbawczego Kościoła i jego tożsamości<sup>13</sup>. Realizacja funkcji pod-

<sup>8</sup> Por. B.R. KUC, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, s. 184-186.

<sup>9</sup> J.A.F. STONER, R.E. FREEMAN, D.R. GILBERT, *Kierowanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2011, s. 292.

<sup>10</sup> Tamże, s. 291.

<sup>11</sup> Tamże, s. 292.

<sup>12</sup> Tamże.

<sup>13</sup> Por. M. OLSZEWSKI, *Pastoralplanung und Seelsorgeprogramm*, w: *Pastorale Planung in der Kirche*, red. M. Polak, Gniezno-Wien: Prymasowskie Wydawnictwo Gaudentinum 2009, s. 51-56.

stawowych Kościoła na terenie parafii ma swoją specyfikę, która odróżnia ich realizację na szczeblu diecezjalnym i w innych wspólnotach katolickich. Formy głoszenia słowa Bożego, celebracji sakramentów, sprawowania nabożeństw, niesienia pomocy bliźniemu są określone w nauczaniu Kościoła, prawie kanonicznym, zarządzeniach biskupów, a także w dużej części uwarunkowane lokalnymi tradycjami i zwyczajami. Nie zmieniają się one każdego roku, chociaż w miarę zauważanych potrzeb i wyzwań pastoralnych wprowadzane są pewne korekty, modyfikujące te sposoby. W znacznej mierze modyfikacje te są inicjowane przez władzę duchowną, zawsze jednak – w warunkach polskich – akceptowane przez nią, w sposób mniej lub bardziej formalny<sup>14</sup>.

Plany jednorazowe związane są przede wszystkim z duszpasterstwem organizowanym. Są to zarówno plany o zasięgu diecezjalnym, których elementy lub etapy realizowane są w parafiach, jak również plany podejmowane przez proboszczów, dotyczące tylko konkretnych parafii. Do takich planów należą te obejmujące peregrynacje figur lub obrazów Chrystusa bądź świętych, misje i rekolekcje parafialne, pielgrzymki i im podobne inicjatywy pastoralne<sup>15</sup>. Zarówno plany trwale obowiązujące, jak i plany jednorazowe zawierają sobie właściwe zasady postępowania, reguły i procedury, jakkolwiek w przypadkach wielu przedsięwzięć duszpasterskich dopuszcza się pewną dozę dowolności w ich realizacji. Zasady postępowania, reguły i procedury mają szczególne znaczenie w sposobie realizacji kultu Bożego, przepowiadania słowa Bożego, a także niektórych form działalności charytatywnej. Pewną dowolność dopuszcza się w sposobie organizacji kultu, przepowiadania i posługi miłości chrześcijańskiej, jednak nie jest to dowolność absolutna, lecz związana z dostosowaniem działalności pastoralnej do lokalnych i aktualnych potrzeb i wyzwań.

Kontrola planów stale obowiązujących należy przede wszystkim do biskupa diecezjalnego. Polega ona przede wszystkim na okresowym, zazwyczaj odbywającym się co pięć lat, sprawdzeniu stanu duszpasterstwa zwyczajnego i nadzwyczajnego w parafii, w związku z wizytacją kanoniczną<sup>16</sup>. W zakresie kontroli operacji wizytacja kanoniczna jest głównie kontrolą wynikową. Ustala się zazwyczaj wymierne i stosunkowo łatwe do uchwycenia, na sposób socjologiczny, wyniki działalności pastoralnej, takie jak: liczba i odsetek parafian uczestniczących w niedzielnej i świątecznej mszy św., liczba i odsetek przystępujących do

<sup>14</sup> Por. M. OLSZEWSKI, *Duszpasterstwo parafialne w świetle programów duszpasterskich Episkopatu Polski 1967-2000. Studium teologiczno-pastoralne*, Białystok: Kuria Metropolitalna 2005, s. 17-30.

<sup>15</sup> Por. R. KAMIŃSKI, *Działalność zbawcza Kościoła w teorii i praktyce pastoralnej*, Lublin: Wydawnictwo KUL 2007, s. 292-294.

<sup>16</sup> Kodeks Prawa Kanonicznego, Poznań: Pallottinum 1984, kan. 396-397.

Komunii św., liczba uczestniczących w nabożeństwach i przyjmujących duchownych z wizytą duszpasterską i im podobne dane, mające odzwierciedlać stopień realizacji planów duszpasterskich, według których odsetki zaangażowanych wiernych powinny zbliżać się do 100 %.

Plany stale obowiązujące podlegają także kontroli dziekańskiej w zakresie ustalonym przez prawo Kościoła partykularnego<sup>17</sup>. W znacznie jednak większym stopniu plany te są przedmiotem samokontroli ze strony duchownych, którzy stosują system kontroli bieżącej, mającej za cel ustalenie aktualnego stanu realizacji planów duszpasterskich. Wnioski płynące z takiej kontroli nie zawsze jednak służą modyfikacji planów. Przyjęte w duszpasterstwie określone działania muszą zostać wykonane: głoszone musi być słowo Boże o określonych formach, sprawowane sakramenty w określony sposób itd., jednak dla lepszej skuteczności tych form pastoralnych konieczna jest kontrola sposobów i okoliczności realizacji tych form. Ważne jest zwłaszcza dostosowanie realizacji tych form do uwarunkowań parafii: jej wielkości, struktury parafian i im podobnych uwarunkowań.

Znaczną uwagę duchownych przykuwa kontrola planów jednorazowych. Plany takie, oprócz form duszpasterstwa nadzwyczajnego, obejmują także takie działania pastoralne, jak: przygotowanie do Pierwszej Komunii św., bierzmowania, bliższe i bezpośrednie przygotowanie do małżeństwa i życia w rodzinie. Duszpasterze przykładają znaczącą rolę do kontroli końcowej przygotowania do przyjęcia sakramentów. Jej celem jest uchwycenie efektów przygotowania, zwłaszcza w wymiarze dalszego rozwoju religijności przyjmujących sakramenty. Niepokój budzi zwłaszcza niski odsetek dzieci przystępujących do spowiedzi i Komunii św. w pierwsze piątki miesiąca, stosunkowo mały odsetek młodzieży bierzmowanej uczestniczącej w niedzielnej Eucharystii czy angażującej się w zrzeszenia religijne w parafii, a także duży odsetek rozpadających się sakramentalnych małżeństw. Coraz częściej, zwłaszcza podczas przygotowania do przyjęcia bierzmowania, zwraca się uwagę na kontrolę bieżącą. Jej efektem jest podzielenie procesu przygotowania na etapy kończące się skrutyniami, po których kandydaci dopuszczani są do kolejnych etapów. Takie przygotowanie, oparte na *Obrzędach chrztu dorosłych*, jest w pewnym zakresie procesem zindywidualizowanym, ale daje możliwość lepszego przygotowania nie tylko do przyjęcia tego sakramentu, ale także do pełniejszego życia chrześcijańskiego, co jest jego zasadniczym celem. Kontrola bieżąca stanu przygotowania kandydatów jest narzędziem do lepszego zrealizowania planu duszpasterskiego. W podobny sposób można wykorzystać kontrolę bieżącą w celu pełniejszego przygotowania dzieci do Pierwszej Komunii św., czy rodziców pragnących ochrzcić dzieci.

<sup>17</sup> Por. D. LIPIEC, *Pastoralna posługa dziekana*, „Rocznik Teologii Katolickiej” 8(2008), s. 248-259.

Kontrola operacyjna może przyczynić się nie tylko do oceny realizacji jednorazowych planów duszpasterskich, ale również samych planów. Często w realizacji form duszpasterstwa organizowanego jako ich efektywność wskazuje się na liczbę wiernych biorących w nich udział. Im większa jest liczba, tym bardziej za udaną ocenia się daną inicjatywę. Niekiedy jednak sam fakt realizacji jakiejś inicjatywy pastoralnej uważa się za sukces, a plan duszpasterski za zrealizowany. Oceny inicjatyw pastoralnych dokonuje się w następstwie kontroli końcowej, ze względu na krótki czas ich realizacji. Faktyczna liczba uczestników jest porównywana z przewidywaną, oceniany jest stopień zaangażowania realizatorów planu, a w przypadku pozytywnej oceny wykonawców oceniany jest plan pastoralny. Ponadto, ocena efektów zestawiana jest z nakładem sił i kosztów, przede wszystkim osobowych, i na tej podstawie dokonuje się oceny zasadności lub wartości planu duszpasterskiego. Coraz częściej jednak dokonuje się oceny planu już na etapie jego przyjęcia. Chodzi tu w mniejszym stopniu o jego celowość, a bardziej o przewidywaną skuteczność i wartość osiągniętych celów<sup>18</sup>.

#### b) Kontrola realizacji duszpasterstwa

Kontrola realizacji duszpasterstwa skupia się przede wszystkim na zgodności wykonywania poszczególnych form pastoralnych z założonym planem, a zwłaszcza z przepisami prawnokanonicznymi i zasadami teologicznymi. Odpowiada ona kontroli produkcji w przedsiębiorstwach przemysłowych i kontroli procesu świadczenia usług w organizacjach usługowych. W realizacji działalności pastoralnej najłatwiej jest sprawdzić zgodność sposobu głoszenia słowa Bożego, sprawowania sakramentów, sakramentaliów i innych form kultu, jak również działalności charytatywnej z zasadami teologicznymi oraz przepisami prawnymi i liturgicznymi. Wierność zasadom teologiczno-prawnym jest wyznacznikiem jakości sprawowanej posługi<sup>19</sup>. Zarówno kontrolujący posługę pastoralną, jak i poddający samokontroli własną działalność duszpasterze zwracają szczególną uwagę na tę zgodność, mając świadomość, iż nie chodzi tu tylko o udzielenie wiernym jak najlepszego „produktu”, ale że chodzi o rzeczywistość nadprzyrodzoną, czyli oddanie Bogu jak najpełniejszej czci i jak najdalej idącą pomoc człowiekowi w pogłębianiu więzi z Nim. Różnorakie odczucia, zarówno u duszpasterzy, jak i wiernych, budzą próby wprowadzania podczas liturgii elementów nie przewidzianych w przepisach bądź własne interpretacje liturgii przez

<sup>18</sup> Por. M. POLAK, *Pastorale Planung in der Pfarrgemeinde*, w: *Pastorale Planung in der Kirche*, red. M. Polak, Gniezno–Wien: Prymasowskie Wydawnictwo Gaudentinum 2009, s. 76-83.

<sup>19</sup> Por. R. KAMIŃSKI, *Duszpasterstwo jako działalność zorganizowana*, w: *Teologia pastoralna*, t. I: *Teologia pastoralna fundamentalna*, red. R. Kamiński, Lublin–Wrocław: KUL–Atla 2 2000, s. 442-443.



celebransów. Te dodatkowe elementy lub interpretacja celebracji przybierają bowiem cechy infantylne.

Istnieje jednak wiele form pastoralnych stosowanych w duszpasterstwie parafialnym, których realizacja nie została ściśle określona, a odbywa się ona na podstawie przyjętych zwyczajów i ogólnych zasady dobrej pracy. Wówczas kontrola ich realizacji polega na sprawdzeniu, czy wykonano wszystkie niezbędne czynności i czy wykonano je w możliwie najlepszy sposób.

### c) Kontrola posługi duszpasterzy

Na ostateczny kształt efektów działalności pastoralnej mają wpływ nie tylko odpowiednio przygotowane plany i ich realizacja oraz przebieg tej działalności, lecz również zaangażowanie samych duszpasterzy. Od ich aktywności zależy w dużej mierze, czy podjęte programy zostaną wprowadzone w życie i jaka będzie jakość samej posługi.

Kontrola operacyjna duszpasterzy jest w dużej mierze procesem samokontroli. W tym względzie duchowni cieszą się dużym zaufaniem ze strony przełożonych, którzy proces ten opierają na formacji duchowej, zarówno początkowej, seminarnej, jak późniejszej, stałej<sup>20</sup>. Zarówno przełożeni, jak i sami duszpasterze mają świadomość, że działalność pastoralna nie jest zwykłą działalnością usługową, ale ma charakter nadprzyrodzony. Właśnie ten nadprzyrodzony charakter realizowanej posługi skłania duchownych do jak najgłębszego zaangażowania w posługę oraz proces samokontroli.

Proces kontroli operacyjnej duszpasterzy parafialnych nie polega jedynie na samokontroli. Biorą w niej udział biskupi i wyznaczone przez nich organy kontrolne, które działają według przyjętych procedur w Kościele partykularnym. Jeśli kontrola ta ma charakter kontroli bieżącej, to jest ona najczęściej wrywkowa. Kontrola ostateczna jest przeprowadzana bardziej systematycznie, dzięki czemu można lepiej poznać styl pracy i zaangażowanie duszpasterzy w dłuższym okresie czasu.

Należy zauważyć, że w odróżnieniu do organizacji komercyjnych, a nawet organizacji trzeciego sektora, stosunkowo dużą rolę odgrywa kontrola wynikająca z relacji między duszpasterzami<sup>21</sup>. Relacje te, wynikające z braterstwa sakramentalnego, mają inny charakter niż relacje między pracownikami zwykłych przedsiębiorstw. Wspólnota kapłańska i relacje, jakie w jej ramach zachodzą między poszczególnymi duchownymi, działają mobilizująco na ich zaangażowanie w pełnioną posługę, a co za tym idzie, prowadzenie samokontroli.

<sup>20</sup> Por. D. LIPIEC, *A Parson in the Era of Transformation*, „Diacovensia” 2(2014), nr 2, s. 215-217.

<sup>21</sup> Por. KUC, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, s. 191.

## ZAKOŃCZENIE

Kontrola operacyjna w parafii ma swoją specyfikę, która odróżnia ją od takiej kontroli w organizacjach pierwszego, drugiego i trzeciego sektora. Można zauważyć prawidłowość, że im ważniejszych form posługi ona dotyczy, tym jest ona bardziej skrupulatna. Wiąże się to również z tym, że z takimi formami posługi związane są ściśle plany, programy, a nawet procedury postępowania. Z tego też powodu te formy mają charakter priorytetowy w duszpasterstwie parafialnym i realizowane są szczególnie starannie. Podejmowanych jest jednak wiele form pastoralnych, z którymi nie są związane ściśle zasady postępowania, przez co kontrola operacyjna nie jest także ścisła. W efekcie formy takie realizowane są w różny sposób, niekiedy odbiegający od przyjętych standardów. Wdrożenie kontroli operacyjnej lub jej udoskonalenie może przyczynić się do wzrostu efektywności duszpasterstwa parafialnego.

## BIBLIOGRAFIA

- Kodeks Prawa Kanonicznego, Poznań: Pallottinum 1984.
- GRIFFIN Ricky W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2004.
- KAMIŃSKI Ryszard, Duszpasterstwo jako działalność zorganizowana, w: *Teologia pastoralna t. I: Teologia pastoralna fundamentalna*, red. R. Kamiński, Lublin–Wrocław: KUL–Atla 2 2000, s. 423-443.
- KAMIŃSKI Ryszard, *Działalność zbawcza Kościoła w teorii i praktyce pastoralnej*, Lublin: Wydawnictwo KUL 2007.
- KIZIUKIEWICZ Teresa, Zadania kontroli wewnętrznej, w: *Kontrola wewnętrzna w jednostkach gospodarczych*, red. K. Winiarska, Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne 2010, s. 34-48.
- KUC Bolesław Rafał, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Warszawa: Difin SA 2009.
- LIPIEC Dariusz, A Parson in the Era of Transformations, „*Diacovensia*” 22(2014), nr 2, s. 201-218.
- LIPIEC Dariusz, Pastoralna posługa dziekana, „*Rocznik Teologii Katolickiej*” 8(2008), s. 248-259.
- OLSZEWSKI Mieczysław, *Duszpasterstwo parafialne w świetle programów duszpasterskich Episkopatu Polski 1967-2000. Studium teologicznopastoralne*, Białystok: Kuria Metropolitalna 2005.
- OLSZEWSKI Mieczysław, Pastoralplanung und Seelsorgeprogramm, w: *Pastorale Planung in der Kirche*, red. Mieczysław Polak, Gniezno–Wien: Prymasowie Wydawnictwo Gaudentinum 2009, s. 49-59.
- POLAK Mieczysław, Pastoralplanung in der Pfarrgemeinde, w: *Pastorale Planung in der Kirche*, red. Mieczysław Polak, Gniezno–Wien: 2009, s. 75-83.
- STONER James A.F., FREEMAN R. Edward, GILBERT Daniel R., *Kierowanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2011.

## KONTROLA OPERACYJNA W PARAFII

## Streszczenie

Artykuł przedstawia możliwości zastosowania kontroli operacyjnej w parafii. Przedstawiona została najpierw istota kontroli operacyjnej, zwanej również kontrolą operacji, a następnie jej stosowanie w przedsiębiorstwach pierwszego i drugiego sektora. W dalszej części zostały ukazane możliwości zastosowania kontroli operacyjnej w duszpasterstwie parafialnym, a zwłaszcza planów i programów duszpasterskich, realizacji duszpasterstwa oraz sprawujących posługę duszpasterzy.

**Słowa kluczowe:** kontrola operacyjna; kontrola operacji; kontrola w parafii; kontrola w duszpasterstwie; parafia; duszpasterstwo w parafii.