

## Marketing usług a duszpasterstwo

### Service marketing and pastoral care

DARIUSZ LIPIEC

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Teologii, Polska  
dlipec@kul.pl  
ORCID: 0000-0002-8890-2062

**Abstract:** The pastoral care of the Catholic Church shows characteristics similar to service activities, especially non-commercial ones. For this reason, in pastoral activity it is possible to apply, to a limited extent, the instruments and strategies characteristic of service marketing. In the first part of the article the marketing of services is characterised and the characteristics of services are indicated. In the second part the instruments of service marketing are presented and possibilities of their application in pastoral ministry are shown. In the third part service marketing strategies that can be used in the activity of the Church are presented. Particular attention is paid to partnership marketing, in some respects resembling pastoral ministry.

**Keywords:** pastoral care, pastoral ministry, Church's activity, marketing, services marketing

**Streszczenie:** Duszpasterstwo Kościoła katolickiego wykazuje cechy podobne do działalności usługowych, zwłaszcza niekomercyjnych. Z tego powodu w działalności pastoralnej jest możliwe zastosowanie, w ograniczonym zakresie, instrumentów i strategii właściwych dla marketingu usług. W pierwszej części artykułu został scharakteryzowany marketing usług i wskazane cechy usług. Druga część przedstawia instrumenty marketingu usług oraz wskazuje na możliwości zastosowania ich w duszpasterstwie. W trzeciej części wskazano na strategie marketingu usług, które mogą być wykorzystane w działalności Kościoła. Szczególną uwagę zwrócono na marketing partnerski, pod niektórymi względami przypominający posługę pastoralną.

**Słowa kluczowe:** duszpasterstwo, działalność pastoralna, działalność Kościoła, marketing, marketing usług

## Wstęp

W celu realizacji swego posłannictwa Kościół został wyposażony w odpowiednie środki. Chrystus, jego Założyciel i Głowa, zastawił mu swoje słowo, sakramenty i miłość, aby dzielił się nimi „przez wszystkie dni, aż do skończenia świata” (Mt 26,13). Jedną z głównych form realizacji posłannictwa Kościoła jest duszpasterstwo. Jest to „zorganizowana działalność zbawcza Kościoła urzeczywistniająca w służbie człowieka zbawcze dzieło Chrystusa przez głoszenie słowa Bożego, liturgię, posługę pasterską i świadectwo życia chrześcijańskiego” (Kamiński 2006, 201). Jako wspólnota bosko-ludzka Kościół trwa w rzeczywistości ziemskiej, z której czerpie sposoby i środki do swojej działalności. Korzysta on między innymi z rezultatów badań nauk pozateologicznych, w tym także nauk o zarządzaniu. Dla bardziej owocnej realizacji posłannictwa kościelnego przydatne mogą okazać się efekty badań z zakresu marketingu usług. „Usługa to wszelka działalność lub korzyść, którą jedna ze stron może zaoferować drugiej, z zasady niematerialna i nie prowadząca do uzyskania własności” (Kotler et al. 2002, 707). Niematerialny charakter usługi i jej cel, którym jest dobro człowieka, przypominają działalność duszpasterską, mającą także za cel dobro osoby ludzkiej, jakim jest zbawienie, oraz skupienie się na jego niematerialnym aspekcie.

## I. Cechy usług

Usługi mają wiele cech, dzięki którym są podobne do działalności pastoralnej Kościoła. W związku z tym możliwe jest wykorzystanie marketingu usług w duszpasterstwie. Najczęściej wymienia się te cechy, które w organizacjach usługowych odgrywają znaczącą rolę w realizacji projektów marketingowych. Są to: niematerialność, nierozłączność procesów świadczenia i konsumpcji, zmienność, nietrwałość i niemożność nabycia prawa własności. Niematerialność usług oznacza, że nie mogą one być przechowywane i pokazywane. Nie ma możliwości zaprezentowania efektów usługi, zanim zostanie wykonana. Usługi nie mogą być także opatentowane, dlatego wiele pomysłów na ich świadczenie wykreowanych i wprowadzanych w życie przez jedną organizację jest kopiowanych przez inne. Chodzi tu zarówno o formę usług, jak i ich wykonywanie. Usługi, które z powodzeniem zostały wprowadzone na rynek, są chętnie powielane przez innych, co wpływa na zaspokajanie aktualnych potrzeb konsumentów oraz na kreowanie kolejnych.

Niematerialność usług skutkuje trudnością w ustaleniu ich ceny. W jej określeniu bierze się pod uwagę przede wszystkim nakład pracy włożony w realizację, jednak duże znaczenie ma kontekst społeczny i ekonomiczny,

jak podatki, świadczenia społeczne i im podobne. Trudne do określenia są również oczekiwania konsumentów. Z tego powodu wprowadzona na rynek usługa jest modyfikowana. Niekiedy bywa to trudne, ponieważ wymagania poszczególnych klientów są odmienne, a możliwość adaptacji usługi jest ograniczona (Furtak 2003, 19).

Należy zauważyć, że wykonywanie usługi wiąże się z mniejszym lub większym wykorzystaniem czynników materialnych. W strategiach marketingowych stosuje się je w celu zwiększenia atrakcyjności usług lub zaufania do usługodawcy, a tym samym przekonania klienta do skorzystania z konkretnej oferty. Przykładem użycia elementów materialnych w usługach jest udzielanie bonusów w formie prezentów.

Kolejną cechą usług jest nierozłączność procesu ich świadczenia i konsumpcji. Oznacza to, że nie można oddzielić osób biorących udział w świadczeniu usług lub urządzeń w nich wykorzystywanych. W przypadku osób nie można oddzielić usługodawcy od usługobiorcy, ponieważ obaj są zaangażowani w świadczenie usługi, nierzadko w tym samym czasie. Skutkiem takiego współdziałania jest wpływ konsumenta na kształt usługi i jej ostateczny wynik. Z tego względu dla końcowego efektu ważna jest świadomość usługobiorcy i jego zaangażowanie. Na ostateczny wynik może mieć wpływ także udział innych klientów, uczestniczących w wykonywaniu usługi, zwłaszcza wtedy gdy jest ona adresowana do wielu osób jednocześnie. Kierunek i intensywność tego zaangażowania sprawiają, że efekty takiej samej usługi adresowanej do różnych grup ludzi mogą być odmienne (Mazur 2001, 55-56).

Nierozłączność usługodawcy i klienta może być źródłem trudności w niektórych sytuacjach rynkowych. W sytuacji rosnącego popytu nie jest możliwe zwiększenie podaży w prosty sposób, tak jak się to dzieje w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wówczas usługodawcy mogą zwiększyć grupę osób, do której kierują ofertę. Jednak nie jest to możliwe w przypadku usług kierowanych do pojedynczych klientów. Usługodawcy mogą również pracować szybciej, co także ma ograniczenia i może skutkować pogorszeniem jakości usług. Przedsiębiorstwa mogą też zatrudniać większą liczbę pracowników, co wiąże się jednak z dodatkowymi kosztami (Kotler et al. 2002, 710-711).

Inną cechą usług jest zmienność, określana również jako niejednorodność. Oznacza ona, że jakość usług jest zależna od tego, kto je wykonuje. Uzależniona jest od kompetencji pracowników i ich zaangażowania. Na kompetencje pracowników składają się ich: wiedza, umiejętności, cechy osobowości i moralne. Z kolei na zaangażowanie ma wpływ ich: motywacja, sprawność fizyczna i psychiczna, aktualna kondycja i tym podobne komponenty, mające znaczenie dla wydajności pracownika. Takie uwarunkowania wykonujących usługę sprawiają, że przedsiębiorstwa zwracają uwagę na dobór i przygotowanie pracowników, a także na podnoszenie ich kwalifikacji w czasie za-

trudnienia. Starają się również motywować ich, stosując różnorakie zachęty. Współcześnie przywiązuje się znaczną wagę do podniesienia poczucia odpowiedzialności pracowników poprzez uczynienie ich mniej anonimowymi w procesie świadczenia usługi i kontaktu z klientem. Dla podniesienia jakości usług, tam gdzie jest to możliwe, zastępuje się ludzi maszynami.

Zmienność usług wynika nie tylko z niejednorodności personelu. Także okoliczności czasu i miejsca mają wpływ na końcowy efekt. Należy do nich, na przykład, pogoda, od której zależy przebieg imprez plenerowych lub dotarcie klientów do usługodawcy. Należy ona do czynników, które trudno jest kontrolować. W niektórych przypadkach mają decydujące znaczenie dla jakości usług i satysfakcji klientów. Zmienność jako cecha usług jest więc czynnikiem, przez który trudno jest niekiedy zagwarantować właściwą jakość usługi i zaspokojenie potrzeb klienta. Końcowy efekt świadczenia usługi może być inny niż oczekiwania klienta (Furtak 2003, 20-24).

Do cech usług należy także nietrwałość. Oznacza ona, że – w przeciwieństwie do wyrobów materialnych – usług nie można przechowywać w celu ich późniejszego użycia, odsprzedawać czy zwracać usługodawcy. „Brak możliwości przechowywania usług nie stanowi problemu, gdy popyt jest stały w czasie. W takiej sytuacji bez trudu można ustalić, ilu pracowników potrzeba i jakie wyposażenie będzie niezbędne do świadczenia usługi. Trudności pojawiają się natomiast wtedy, kiedy popyt podlega wahaniom” (Furtak 2003, 25). W takich sytuacjach w przedsiębiorstwach stosowane są różnorakie strategie, które odnoszą się zarówno do popytu, jak i do podaży. Działania związane z podażą mogą zmierzać w kilku kierunkach. W sytuacji zwiększonego popytu można zatrudniać pracowników niepełnoetatowych, którzy są tańsi w utrzymaniu, a jednocześnie łatwiej jest z nich zrezygnować, gdy zmniejszy się popyt. Można także wpływać na podniesienie wydajności pracowników, zwłaszcza dzięki zleceniu wykonywania tylko najważniejszych czynności lub systemowi nagród. Przedsiębiorstwa mogą włączać klientów w wykonywanie usług, zlecając im niektóre czynności. Mogą wreszcie wdrożyć strategię ekspansji poprzez wchodzenie w nowe rynki i własny rozwój.

W celu zwiększenia popytu przedsiębiorstwa usługowe mogą stosować zróżnicowanie cen w zależności od pory roku, dnia itp. Mogą także oferować dodatkowe usługi, przyciągające klientów, a także wprowadzać system rezerwacji, by lepiej zarządzać popytem (Kotler et al. 2002, 712).

Z powyższymi cechami wiąże się niemożność nabycia prawa własności do usługi. W przeciwieństwie do produktów materialnych usługi nie można mieć na własność. Usługobiorca jest z nią związany podczas jej trwania, później natomiast staje się ona czymś nieuchwytnym. Nie może jej przy sobie zatrzymać. Z tego powodu usługodawcy w różnoraki sposób starają się podtrzymać związek usługi ze sobą i własną markę. Aby utrzymać klientów, kierują

do nich różnego rodzaju zachęty. Mają one skłonić ich do ponownego skorzystania z ich oferty. Związki klientów z marką budowane są także poprzez stowarzyszenia, kluby i inne, mniej lub bardziej formalne, zrzeczenia mające na dłuższą ich wiązać poprzez sprawianie wrażenia, że są oni współwłaścicielami usług lub uczestnikami życia firmy. Negatywne aspekty wynikające z braku prawa własności usługodawcy starają się również przekuć w wartości pozytywne. Dzieje się tak przykładowo wtedy, gdy usiłują przekonać klientów, że dzięki ich usługom nie muszą zatrudniać dodatkowych osób lub generować dodatkowych kosztów (Kotler et al. 2002, 713).

## 2. Instrumenty marketingu usług a duszpasterstwo

Strategia marketingowa to koncepcja oddziaływania na otoczenie. Pierwszym etapem jej tworzenia jest badanie warunków, w jakich organizacja funkcjonuje, a następnie – na podstawie zdobytej wiedzy – odpowiedni dobór i stosowanie instrumentów marketingu. W marketingu usług często stosuje się kilka instrumentów. Są to: produkt, cena, dystrybucja, promocja i personel. Organizacje niekomercyjne budują politykę produktu przez kształtowanie oferty usługowej, różnicowanie asortymentu oraz wprowadzanie lub wycofywanie produktu z rynku.

W przedsiębiorstwach usługowych w produkcji dostrzega się trzy składniki oferty usługowej: jej rodzaj, cechy charakterystyczne oraz dodatkowe. Rodzaj oferty usługowej należy do najważniejszych komponentów produktu. To ona określa zakres usług, jakie świadczy przedsiębiorstwo, a pośrednio także charakter samego przedsiębiorstwa. Jest ona ustalana w ramach planów strategicznych organizacji i wiąże się z jej tożsamością. Cechy charakterystyczne produktu określają jego istotę, dzięki czemu odróżniają go od innych produktów. Dodatkowe cechy natomiast wykraczają poza istotę produktu i składają się na uzupełniającą ofertę przedsiębiorstwa (Krzyżanowska 2000, 111).

W przeciwieństwie do przedsiębiorstw usługowych, a także organizacji niekomercyjnych, Kościół nie określa samodzielnie tego, co oferuje adresatom swojej posługi. Odpowiednikiem produktu są dary udzielone mu przez Chrystusa, którymi są: słowo Boże, sakramenty, modlitwa i miłość braterska. Gdyby była prowadzona strategia marketingowa Kościoła, nie mogłaby dotyczyć wyboru którejkolwiek z tych treści wchodzących w zakres podstawowych funkcji Kościoła. Są one bowiem określane jako niezbywalne formy jego urzeczywistniania się. Kościół nie może zrezygnować z głoszenia słowa Bożego, sprawowania sakramentów, modlitwy i praktykowania miłości chrześcijańskiej, ponieważ sprzeniewierzyłyby się przez to posłannictwu określone przez Założyciela, a także zatraciłby swoją tożsamość. Strategia marke-

tingowa Kościoła dotyczy problemu jak najpełniejszego przekazania orędzia zbawczego i jak najlepszego dostosowania go do aktualnych uwarunkowań społeczno-kulturowych i religijnych życia jego adresatów. Wiąże się ona najczęściej z przewyciężaniem przeszkód, jakie głoszenie orędzia zbawczego napotyka na swej drodze. Ważną troską w takiej strategii marketingowej jest zachowanie charakterystycznych cech „oferty usługowej”, czyli zapewnienie wierności orędziu otrzymanemu od Chrystusa.

W działalności organizacji usługowych ważnym elementem polityki produktowej jest kształtowanie asortymentu. Chodzi tu o szerokość, głębokość i spójność asortymentu, co wynika z wielkości i charakteru zapotrzebowania rynku, a także z misji organizacji (Krzyżanowska 2000, 112). Kształtowanie form posługi Kościoła jest przedmiotem nieustannej refleksji praktyków i teoretyków jego działalności pastoralnej. Uważa się, że sposoby głoszenia słowa Bożego, sprawowania sakramentów i modlitwy, formy sprawowania funkcji kierowniczej i działalności charytatywnej powinny być dostosowane do mentalności i potrzeb ich adresatów oraz okoliczności, w jakich przebiega ich egzystencja (por. Lipiec 2016, 89-90). Niektóre formy określane są jako pierwszoplanowe i są realizowane na płaszczyźnie Kościoła powszechnego. Należy do nich przepowiadanie homilijne, katechetyczne, szafowanie i przyjmowanie sakramentów i inne, które bezpośrednio związane są z realizacją funkcji podstawowych. Obok nich realizuje się w Kościele wiele innych form działalności pastoralnej, zależnie od okoliczności miejsca i czasu. Problemem w refleksji nad nimi jest dokonywanie prawidłowej analizy aktualnej rzeczywistości oraz potrzeb osób, do których formy te są kierowane. Chodzi tu nie tylko o potrzeby artykułowane przez adresatów, ale także o takie, jakich oni nie odczuwają, a które wynikają z natury posłannictwa zbawczego.

Innym problemem podejmowanym przez teoretyków i praktyków kościelnych są zmiany w formach i metodach działalności pastoralnej. Problem ten odpowiada zagadnieniu polityki wprowadzania nowych produktów i wycofywania obecnych na rynku, jakie jest omawiane w naukach ekonomicznych (Mazur 2001, 56-58). Jest on podejmowany w związku ze zmianą uwarunkowań, w jakich Kościół wypełnia swą misję, a przede wszystkim przemianami w charakterystyce, potrzebach i oczekiwaniach wierzących oraz innych osób, do których misja ta jest adresowana. Pod uwagę bierze się głównie przemiany religijności współczesnego społeczeństwa polskiego, zwłaszcza procesy laicyzacyjne, mające coraz szerszy zakres (por. Świąt 2013, 71-76).

Drugim elementem marketingu usług jest cena. W praktyce na ustalenie ceny usług składają się trzy elementy, zwane trójnogiem cenowym. Są to: koszty, cena u konkurencji i wartość usługi dla konsumenta (Pukas 2003, 61). W przedsiębiorstwach komercyjnych koszty są zazwyczaj niższe niż zysk, aby zapewnić ich rentowność. Zdarza się jednak, że dla pozyskania nowych lub

utrzymania dotychczasowych klientów cena jest utrzymywana poniżej kosztów. Ma to zapewnić przewagę konkurencyjną nad przedsiębiorstwami oferującymi podobne usługi. W organizacjach niekomercyjnych, które nie muszą przynosić dochodu, cena odgrywa inną rolę, dlatego może być równa kosztom usług lub niższa od nich. Rozdzielenie kosztów od ceny ma za cel udostępnienie usług jak największej liczbie odbiorców, a przez to umożliwić pełnienie misji organizacji. Jest to możliwe wtedy, gdy ma ona inne źródła finansowania.

W duszpasterstwie Kościoła trudno jest mówić o cenie posług w rozumieniu marketingowym, chociaż pozyskiwanie środków pieniężnych jest ważne dla realizacji jego posłannictwa i utrzymania koniecznej infrastruktury. Duszpasterze przekazują komunikat, że otrzymywane pieniądze nie są zapłatą za konkretną usługę, przez co nie ma ona swojej ceny. Wartości przekazywane wierzącym i innym osobom mają charakter nadprzyrodzony, dlatego wiązanie z nimi zapłaty naraża duchownych na oskarżenia o działanie noszące znamiona symonii. Wskazuje się, że konkretna posługa duszpasterska jest jedynie okazją do przekazania środków materialnych, których nie pobiera się jako stałe podatki, „dziesięciny” czy w innej, systematycznej formie. Zwraca się przy tym uwagę, że składanie tych datków powinno mieć charakter dobrowolnej ofiary.

Wysokość ofiar jest trudna do ustalenia, ponieważ nie bierze się pod uwagę wartości posługi dla wierzących<sup>1</sup>. Nie bierze się także pod uwagę wysokości ofiar składanych w innych miejscach posługi duszpasterskiej, ponieważ wyklucza się sytuację „konkurencji” pod tym względem. Wlicza się natomiast koszty realizacji działalności pastoralnej i utrzymania infrastruktury, z kosztami utrzymania duszpasterzy włącznie. Znaczną rolę odgrywają także możliwości samych wierzących, wysokość ofiar bowiem nie może być zbyt dużym obciążeniem dla ich budżetów domowych (por. Pawlukiewicz 2002, 50-59).

Kolejnym instrumentem w marketingu usług jest dystrybucja. Obejmuje ona czynności związane z udostępnianiem klientom oferowanych usług. Jej celem jest umożliwienie skorzystania z produktów usługowych w odpowiadającym nabywcom: miejscu, czasie, warunkach i cenie. Odbywa się ona poprzez tak zwane kanały dystrybucji, dzięki którym w określonych punktach klientom udostępnia się usługi, prezentuje się ofertę firmy, dokonuje się opłaty, prowadzi działalność promocyjną oraz rozpatruje skargi i zażalenia. Różni się bezpośrednie i pośrednie kanały dystrybucji usług. Bezpośrednie

---

<sup>1</sup> Chodzi tu zarówno o wartość obiektywną, jak i subiektywną. Wartość obiektywna szafowania sakramentów, sakramentaliów, modlitwy itd. jest niemożliwa do oszacowania ze względu na ich nadprzyrodzony charakter. Biorąc pod uwagę ich wartość duchową, wysokość ofiar musiałaby rosnać niemal w nieskończoność. Wartość subiektywna także jest trudna do ustalenia. Ze względu na różną świadomość więzi religijnej posługi duchownych są różnorako wartościowane.

związane są z siedzibami firm, punktami filialnymi, oddziałami itd., natomiast kanały pośrednie obejmują pośredników istniejących między usługodawcą a usługobiorcą (Czubała 2012, 236-237).

Przez wiele ostatnich dziesięcioleci dostęp do działalności pastoralnej Kościoła był utrudniony. Wierni mieli trudności z zaspokajaniem podstawowych potrzeb religijnych, w tym związanych z uczestnictwem w Eucharystii oraz przystępowaniem do sakramentu pokuty i pojednania. Z tego powodu skupiano się na erygowaniu nowych parafii, budowie kościołów i kaplic dojazdowych, budowaniu ośrodków duszpasterskich itp. Obecnie problemem jest zaspokajanie odmiennych niż powszechne potrzeb religijnych, których specyfika wynika z wykonywanego zawodu, sytuacji życiowej i innych okoliczności. Wyzwaniem dla duszpasterstwa jest również kierowanie oferty pastoralnej do osób ulegających laicyzacji czy zaspokajających potrzeby duchowe poza Kościołem. Jako rozwiązanie postuluje się szersze wykorzystanie tego, co w naukach ekonomicznych określa się mianem e-usług, czyli docieranie za pomocą Internetu do osób w miejscu ich przebywania (por. Chmielewski 2018, 131-147). Ma to znaczenie zwłaszcza na etapie preewangelizacji i w procesie reewangelizacji, gdy adresaci działalności kościelnej są nią zainteresowani w niewielkim stopniu lub nie są w ogóle (por. Przygoda 2015, 54-58).

Do instrumentów marketingu usług zalicza się także promocję. Bywa ona nazywana również komunikacją marketingową. „Jest to komunikowanie otoczeniu [...] wszelkich wartości firmy przez działania marketingowe, komunikowanie się wewnątrz firmy. Kształtowanie tożsamości firmy, czyli wyróżniających cech, oraz partnerskie reagowanie na informacje płynące z otoczenia” (Oczachowska 2016, 97). Dzięki promocji osiąga się trzy podstawowe cele, są nimi: „prezentacja korzyści dostarczanych przez zakup danej oferty usługowej, wyróżnienie oferty usługowej firmy na tle innych konkurencyjnych ofert, budowa reputacji firmy (wizerunku) oraz stworzenie jej marki handlowej” (Pukas 2003, 67).

Chociaż w Kościele nie wykorzystuje się efektów badań nauk ekonomicznych na szerszą skalę, od początku jego działalności pastoralnej można dostrzec stosowanie komunikacji marketingowej. Treścią ewangelizacji jest przekazywanie największej wartości, jaką jest zbawienie dokonane w Jezusie Chrystusie. Wiązą z nią się kolejne, służące budowaniu etosu chrześcijańskiego. W dyskusjach z heretykami komunikowano różnice między nauką ortodoksyjną a błędnymi teoriami, w ten sposób wpływając na kształtowanie się tożsamości Kościoła. Podobnie komunikowano treści kształtujące tożsamość i odróżniające Kościół katolicki od innych wspólnot chrześcijańskich podczas podziałów, jakie dokonywały się przez wieki. Komunikacja z otoczeniem jest również źródłem wizerunku Kościoła, także w społeczeństwie polskim (por. Huzarek, Fiałkowski i Drzycimski 2018, 141-150).



Przed osobami promującymi we współczesnym świecie wartości, jakie propaguje Kościół, stoi duże wyzwanie. Procesy sekularyzacyjne sprawiają, że wartości ważne dla człowieka przestają być kojarzone z Kościołem, kierują uwagę ludzi ku wartościom sprzecznym z orędziem ewangelicznym, przedstawiając je jako pozytywne i propagując negatywny wizerunek Kościoła. W świetle marketingu usług celem promocji działalności kościelnej jest ukazanie wartości, jakie ma on do zaoferowania ludziom wszystkich czasów, także współczesnych. Trudnym zadaniem jest zainteresowanie osób żyjących już w innym systemie wartości i mających inną ich hierarchię, którym orędzie chrześcijańskie wydaje się mało ważne lub zbędne, a nawet szkodliwe (por. Sakowicz 2015, 116-118).

Innym wyzwaniem promocji w działalności pastoralnej jest poprawa wizerunku Kościoła. Przez wiele wieków kojarzony był on z solidnością, stałością i wartościami moralnymi, co było podstawą zaufania, jakim się cieszył. Zaufanie to zostało obecnie nadszarpnięte, a przed odpowiedzialnymi za duszpasterstwo stoi zadanie jego odbudowania. Z ich strony konieczny jest jasny komunikat o opowiadaniu się Kościoła po stronie dobra, mimo grzechu, który jest jego udziałem. Konieczna jest także komunikacja bazująca na postawie wyjścia, wynikająca z „podjęcia inicjatywy” (Franciszek 2013a, 24).

Elementem marketingu usług jest również polityka personalna. W przedsiębiorstwach usługowych, podobnie jak w Kościele, jest ona szczególnie ważna, ponieważ przekłada się w istotny sposób na zaspokajanie potrzeb klientów. „Większość usług organizacji niekomercyjnych charakteryzuje nierozdzielność z osobą wykonawcy, polegająca na nawiązywaniu przez personel bezpośredniego kontaktu z odbiorcą w trakcie usługi (oddziaływania na ciało i psychikę). [...] Rola personelu [...] wynika stąd, że zaspokojenie potrzeby odbiorcy i poziom osiągniętej satysfakcji są w dużej mierze rezultatem pracy ludzkiej” (Krzyżanowska 2000, 117). Na politykę personalną składają się: wybór jej celów, określenie liczby i struktury personelu, dobór, szkolenia, system motywacji oraz kontroli i oceny pracowników (por. Lipiec 2015a, 69-82).

Polityka personalna Kościoła w znacznym stopniu różni się od tej, którą prowadzą organizacje usługowe, także niekomercyjne. Na liczebność personelu, zwłaszcza duchownych, kierujący polityką mają jedynie ograniczony wpływ. Dawcą powołań bowiem jest Bóg i to Jego wola ma zasadniczy wpływ na liczbę duszpasterzy. Odpowiedzialni za politykę personalną oddziałują natomiast w znaczący sposób na dobór duszpasterzy i ich szkolenia. Odbywa się to w ramach formacji seminaryjnej i stałej. Podobnie kształtują oni politykę personalną dotyczącą osób świeckich i konsekrowanych zaangażowanych w działalność pastoralną. Na dynamizm posługi i jej jakość kościelni decydenci oddziałują poprzez realizację systemów motywacyjnych oraz kontroli i oceny pracowników duchownych i świeckich. We wszystkich tych dziedzi-

nach polityki personalnej dokonują się zmiany w celu dostosowania ich do aktualnych wyzwań. Nowe *Ratio fundamentalis institutionis sacerdotalis* jest podstawą formacji seminaryjnej i odnosi się także częściowo do formacji stałej (zob. Kongregacja ds. Duchowieństwa 2016, 2-3). Poszukiwanie nowych form motywacji – poza nadprzyrodzonymi – stanowi przedmiot wielu dyskusji. Podobnie przedstawia się sprawa kontroli i oceny, która z wielu powodów daje różnorakie rezultaty (por. Nowak 2017, 31-64).

### **3. Strategie marketingowe przedsiębiorstw usługowych a duszpasterstwo**

Zakładanymi efektami działalności przedsiębiorstw usługowych są zysk i rozwój. Są one osiągnięte dzięki usatysfakcjonowanym klientom (por. Boguski 2016, 164-166). Zadowoleni klienci korzystają ponownie z usług firm i polecają je innym potencjalnym usługobiorcom. Wynika to z większej wartości usługi w ich odczuciu. Tworzenie wysokiej jakości usług i ich wyższej wartości w porównaniu z ofertą konkurencji uznaje się za efekt działalności zadowolonych i wydajnych pracowników. Ich satysfakcja z kolei jest skutkiem ich zaangażowania, ofiarności i lojalności wobec pracodawcy, co jest rezultatem marketingu wewnętrznego, na który składa się właściwy dobór pracowników, szkolenie ich i tworzenie korzystnych warunków pracy. Można więc przyjąć, że na ostateczny sukces firmy usługowej składa się marketing wewnętrzny, skierowany do jej personelu, oraz marketing interakcyjny, odnoszący się do jakości oddziaływań między jej pracownikami a klientami (Kotler et al. 2002, 713-715).

W Kościele marketing wewnętrzny ma specyficzny charakter i odnosi się przede wszystkim do duchownych, stanowiących przeważający odsetek zaangażowanych w działalność duszpasterską. Ich motywowanie i formacja opierają się na przesłankach teologicznych, zaś warunki pracy nie odgrywają w tym kontekście tak znaczącej roli, jak w organizacjach usługowych, także niekomercyjnych. Nadprzyrodzone przesłanki posługi i motywacja do pracy pastoralnej spychają na dalszy plan jej materialne i finansowe uwarunkowania.

Wiele uwagi zwraca się z kolei na poszukiwanie właściwych form interakcji między duszpasterzami a wiernymi i innymi osobami, do których działalność pastoralna jest adresowana. Wydaje się, że w nawiązywaniu i umacnianiu więzi między tymi osobami mogą pomóc programy marketingu partnerskiego, który opiera się na koncepcji tworzenia i podtrzymywania partnerskich i długookresowych realizacji między uczestnikami rynku (Furtak 2003, 44). Z punktu widzenia natury i potrzeb Kościoła najbardziej odpowiednie wydają się programy oddziałujące na więzy społeczne oraz strukturalne. Programy wpływające na więzy ekonomiczne nie mają w duszpasterstwie większego

znaczenia, ponieważ nie służy ono powiększaniu korzyści materialnych jego adresatów. Mogą być stosowane głównie w posłudze charytatywnej, zwłaszcza w działalności pomocowej (por. Przygoda 2018, 75-89). W pozostałych dziedzinach duszpasterstwa dąży się przede wszystkim do zaspokojenia potrzeb duchowych.

Programy zwiększające korzyści adresatów duszpasterstwa (klientów) i oddziałujące na więzi społeczne składają się z różnorodnych czynników. Pierwszym z nich jest poprawa jakości posługi pastoralnej. Podnoszenie jej zwiększa zaufanie wiernych i podnosi stopień zainteresowania Kościołem u dystansujących się lub niewierzących. Dzieje się tak dzięki bezpośrednim kontaktom, jakie duszpasterze mają z osobami zwracającymi się do nich. Innym czynnikiem jest osobisty charakter kontaktów i relacji. Kościół, określający siebie jako wspólnota braterska, wskazuje, że kontakty duszpasterskie powinny mieć charakter osobisty. Charakter formalny, urzędowy nie jest natomiast preferowany i jest dopuszczalny tylko w oficjalnych sytuacjach (por. Misiurek 2003, 106-115).

Kolejnym czynnikiem programu marketingu partnerskiego jest dialog. Trudno nawiązywać relacje i budować więzi bez dialogu, czyli wtedy gdy obie strony nie występują jako podmioty. Umiejętność słuchania przez duszpasterzy jest konieczna, ponieważ prowadzi do wzajemnego otwarcia i zaufania (por. Fiałkowski 2013, 103-115). Ważnym czynnikiem, zwłaszcza w aktualnych okolicznościach, jest wizerunek Kościoła i poszczególnych duchownych. Jego poprawa podwyższa wartość oferty pastoralnej oraz pozwala na zaspokojenie duchowych i psychicznych potrzeb wierzących. Współcześnie coraz większe znaczenie może mieć szybsza i sprawniejsza „obsługa” adresatów duszpasterstwa. Dotyczy to wybranych inicjatyw pastoralnych i niektórych okoliczności. Nie może to być stała tendencja obejmująca zasadniczy nurt działalności pastoralnej, co mogłoby skutkować jej sformalizowaniem i spłyceniem.

Programy zwiększające korzyści dla adresatów posługi kościelnej oddziałujące na więzi strukturalne również składają się z różnorodnych czynników. Pierwszym z nich jest korzystanie z nowoczesnych usług (por. Furtak 2003, 212). Obecnie przywiązuje się coraz większą wagę do mediów elektronicznych, w tym także społecznościowych. Mają one większy zasięg niż kontakty bezpośrednie, są nierzadko szybsze i bardziej efektywne w przekazywaniu informacji, a ponadto użytkowane przez ludzi młodych, na których Kościołowi zależy. Są one bowiem w znacznym stopniu dostosowane do ich potrzeb.

Kolejnym czynnikiem jest systemowość programów marketingu partnerskiego. Odpowiada to całościowemu charakterowi duszpasterstwa zmierzającego do realizacji wszystkich funkcji podstawowych Kościoła, zaspokojenia potrzeb duchowych wiernych i zbudowania spójnego ich światopoglądu. Podtrzymywanie całościowego i spójnego charakteru duszpasterstwa daje prze-

wagę nad częściowymi lub niespójnymi koncepcjami bytowania człowieka, propagowanymi we współczesnym świecie.

Wymogiem obecnych czasów jest stosowanie w posłudze pastoralnej „masowej indywidualizacji”, znanej z nauk o zarządzaniu. Kierowanie „oferty” duszpasterskiej do ogółu wierzących skutkuje jej „uśrednieniem”, tak aby mogła być przyjęta przez jak największą ich liczbę. Działanie takie powoduje, że potrzeby duchowe części z nich nie są zaspokajane w pełni lub nie odpowiada ono ich sytuacji życiowej. Konieczna staje się indywidualizacja duszpasterstwa, polegająca na udzieleniu jego adresatom takich wartości, jakich oni potrzebują, w odpowiednim miejscu, czasie i w odpowiedni sposób (por. Lipiec 2015b, 11-19).

Innym czynnikiem jest *cross-selling*, polegający na intensyfikacji współpracy między duszpasterzami a wiernymi i wykorzystaniu ich sytuacji życiowej. Jest to jeden z postulatów dotyczących „wyjścia” Kościoła do swego otoczenia, co jest rozumiane nie jako jednostkowy akt, lecz jako trwała więź, która ma być stale pogłębiana (zob. Franciszek 2013b, 20-24). Z czynnikiem tym wiąże się kolejny, polegający na lepszej dostępności posługi pastoralnej. Obejmuje on działania, które mają ułatwić dostęp wiernych do ośrodków duszpasterskich i korzystanie z nich, a także – współcześnie mogące odgrywać coraz większą rolę – docieranie duszpasterzy do środowisk życiowych adresatów ich posługi.

## Zakończenie

Kościół nie jest przedsiębiorstwem usługowym w rozumieniu nauk o zarządzaniu. Jakkolwiek przypomina on organizacje niekomercyjne, to jego nadprzyrodzone posłannictwo uniemożliwia traktowanie go w taki sam sposób, jak instytucji doczesnych. Podobieństwo to jednak pozwala na wykorzystanie instrumentów i strategii marketingu usług w jego działalności pastoralnej. Posługiwanie się nimi może pozwolić na lepsze funkcjonowanie Kościoła w rzeczywistości ziemskiej i lepiej dobierać formy i sposoby jego działania. Ich wykorzystanie może usprawnić realizację jego działalności i wpłynąć na wierniejsze pełnienie posłannictwa zbawczego.

## BIBLIOGRAFIA

- Boguski, Jan. 2016. *Marketing innowacji. Kreowanie innowacyjnych produktów i usług na potrzeby rynku*. Warszawa: Oficyna Graficzno-Wydawnicza Typografia.
- Chmielewski, Mirosław. 2018. Nowe media – nowe wyzwania wychowawcze dla katechezy. *Roczniki Teologiczne* 11, 127-148.

- Czubała, Anna. 2012. *Dystrybucja usług*. W: Anna Czubała, Agata Jonas, Tomasz Smoleń, Jan W. Wiktor, *Marketing usług*, 236-256. Warszawa: Wolters Kluwers Polska Sp. z o.o.
- Fiałkowski, Marek. 2013. „Dziedzinniec pogan” miejscem dialogu z niewierzącymi. W: *Duszpasterstwo wobec kryzysu wiary*, red. Wiesław Przygoda, Kazimierz Święs, 103-114. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Franciszek. 2013a. *Adhortacja apostołska „Evangelii gaudium” o głoszeniu Ewangelii w dzisiejszym świecie*.
- Franciszek. 2013b. Przemówienie podczas spotkania z episkopatem Brazylii *Duszpasterstwo to realizowanie macierzyństwa Kościoła* (São Sebastião do Rio de Janeiro, 27.07.2013). *L'Osservatore Romano* 44(10), 19-24.
- Furtak, Robert. 2003. *Marketing partnerski na rynku usług*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Huzarek, Tomasz, Marek Fiałkowski i Arkadiusz Drzycimski. 2018. *Fenomen niewiary w świetle dialogowej natury Kościoła*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Kamiński, Ryszard. 2006. *Duszpasterstwo*. W: *Leksykon teologii pastoralnej*, red. Ryszard Kamiński, Wiesław Przygoda i Marek Fiałkowski, 201-209. Lublin: TN KUL.
- Kongregacja ds. Duchowieństwa. 2016. *Dar powołania kapłańskiego. Ratio Fundamentalis Institutionis Sacerdotalis* (8.12.2016). Watykan: L'Osservatore Romano.
- Kotler, Philip et al. 2002. *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krzyżanowska, Magdalena. 2000. *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Lipiec, Dariusz. 2015a. Gospodarowanie zasobami ludzkimi a duszpasterstwo, *Roczniki Teologiczne* 62(6), 69-82.
- Lipiec, Dariusz. 2015b. Marketing relacji a duszpasterstwo, *Teologia Praktyczna* 16, 7-20.
- Lipiec, Dariusz. 2016. Die Seelsorge als Mittel, die Präsenz der Kirche in der Gessellschaft zu festigen. W: *Teil oder Fremdkörper. Die Posietionierung der Kirchen in postkommunistischen Gesellschaften*, red. Mieczysław Polak, Teresa Kowalczyk, Petr Slouk, 83-91. Gniezno–Wien.
- Mazur, Kazimierz P. 2001. *Marketing usług edukacyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej.
- Misiurek, Jerzy. 2003. Kapłaństwo święceń w świetle instrukcji Kongregacji do spraw Duchowieństwa: „Kapłan pasterz i przewodnik wspólnoty parafialnej”, *Dobry Pasterz* 28, 105-116.
- Nowak, Marian. 2017. Integralność w formacji kapłańskiej. Implikacje i wnioski dla projektów formacyjnych w nowym „Ratio fundamentalis institutionis sacerdotalis”. *Formatio Permanens* 17, 31-64.
- Oczachowska, Alina. 2016. Promocja w usługach. W: *Marketing usług. Podstawy teoretyczne i praktyka*, red. Agata Czajkowska, 97-124. Koszalin: Wydawnictwo Naukowe Politechniki Koszalińskiej.
- Pawlukiewicz, Piotr. 2002. Dlaczego bogatemu księdzu trudno wejść do królestwa niebieskiego?. *Pastores* 2, 50-59.
- Przygoda, Wiesław. 2015. Preewangelizacja – ekstrawagancja czy pastoralna konieczność?. W: *Peryferie wiary wyzwaniem dla Kościoła*, red. Wiesław Przygoda, Marek Fiałkowski, 17-40. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Przygoda, Wiesław. 2003. Duszpasterz sługą miłosierdzia według nauczania papieża Franciszka. *Roczniki Teologiczne* 65(6), 75-93.
- Pukas, Anetta. 2003. *Marketing-mix usług*. W: *Marketing usług*, red. Aniela Styś, 53-88. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sakowicz, Eugeniusz. 2015. Religie i kultury niechrześcijańskie wyzwaniem duszpasterskim dla Kościoła w Polsce. W: *Peryferie wiary wyzwaniem dla Kościoła*, red. Wiesław Przygoda, Marek Fiałkowski, 115-130. Lublin: Wydawnictwo KUL.

Święś, Kazimierz. 2013. *Aktualny kontekst społeczno-kulturowy jako zagrożenie dla wiary*. W: *Duszpasterstwo wobec kryzysu wiary*, red. Wiesław Przygoda i Kazimierz Święś, 57-78. Lublin: Wydawnictwo KUL.

**DARIUSZ LIPIEC** – prezbiter diecezji siedleckiej, prof. dr hab., pracownik Katedry Teologii Pastoralnej na Wydziale Teologii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II w Lublinie, główne kierunki badań to: organizacja duszpasterstwa, duszpasterstwo osób z niepełną sprawnością, teologia laikatu.