

**Katarzyna Ślebarska**

Uniwersytet Śląski w Katowicach  
ORCID 0000-0003-2032-0469

## **Ewangelia a zarządzanie – praca ludzka i jej psychospołeczny wymiar w świetle nauczania bł. kard. Stefana Wyszyńskiego**

**Abstrakt:** Wezwanie człowieka do czynienia ziemi sobie poddanej (por. Rdz 1,26–28) sprawia, że praca staje się powołaniem i jednym z głównych zadań człowieka. Od początku towarzyszy jednostce w jej życiu. Potrzeba spokojnej i owocnej pracy zajmuje ważne miejsce w nauczaniu kard. Stefana Wyszyńskiego. Mimo ciągłego postępu i zmieniającego się kontekstu społecznego, jego poglądy na pracę ludzką pozostają uniwersalne i nadal aktualne. Niniejszy artykuł skupia się na wskazywanym przez kard. Wyszyńskiego psychospołecznym wymiarze pracy i na jego odniesieniu do współczesnych nam realiów rynku pracy.

**Słowa kluczowe:** praca ludzka, psychologiczny wymiar pracy, społeczny wymiar pracy

---

### **1. Wprowadzenie**

Praca stanowi niezwykle ważny aspekt funkcjonowania człowieka. Rozumiana jako stałe wykonywanie płatnych czynności w określonym czasie i określonym miejscu, staje się głównym środkiem zapewnienia potrzeb materialnych ludzkiej egzystencji. Prawo do zajmowania się działalnością gospodarczą wymieniane jest jako jedno z podstawowych praw człowieka<sup>1</sup>. Niezbędność aspektu finansowego, istotna przede wszystkim w kontekście zarządzania, nie pomniejsza jednak innych korzyści czerpanych z wykonywanej pracy. Poza zapewnianiem środków do życia istotny staje się podmiotowy wymiar działań ludzkich. Praca stwarza możliwość rozwoju,

---

<sup>1</sup> Jan XXIII, *Pacem in terris*, nr 20.

nawiązywania więzi społecznych, doskonalenia otoczenia – w myśl działania w zgodzie z zamysłem Stwórcy<sup>2</sup>.

Celem tego artykułu jest analiza obrazu pracy ludzkiej w świetle nauczania kard. Wyszyńskiego w odniesieniu do aktualnego kontekstu zawodowego. Pomimo zmian zachodzących w systemach zarządzania, jak i pojawiających się wyzwaniach wobec pracownika, rozważania Wyszyńskiego nadal stanowią podwalinę dla rozumienia funkcjonowania człowieka w organizacji. Przedstawiany obraz pracy podkreśla jej znaczenie zarówno w życiu indywidualnego człowieka, jak i całego społeczeństwa, wskazując jednocześnie podstawy teologiczne<sup>3</sup>. Jak podkreśla Wyszyński, istnieje bliskość pomiędzy moralnością ewangeliczną i społeczną – między Ewangelią a kodeksem pracy – ponieważ ustawodawstwo pracy wyrasta właśnie z ducha Ewangelii<sup>4</sup>. Wyszyński akcentuje istniejący związek pracy Boskiej z pracą człowieka<sup>5</sup>, przez co podkreśla szczególną wartość pracy jako prawa istnienia świata oraz prawa do zbawienia<sup>6</sup>. Każdy człowiek ma prawo do życia i godnego bytowania oraz prawo do pracy<sup>7</sup>, co pociąga za sobą również pewne obowiązki<sup>8</sup>. Wyszyński szczególną wagę przypisuje tu realizacji zadań zawodowo-społecznych, takich jak dbałość o środowisko, higienę i bezpieczeństwo pracy, przestrzeganie Kodeksu Pracy oraz praw pracowniczych<sup>9</sup>.

Dynamika szeroko rozumianych przemian zachodzących na rynku pracy, a także zmian w dotychczas wykonywanych czynnościach powoduje, że aktywność zawodowa człowieka ciągle zyskuje na znaczeniu. Rozwój zawodowy, ujmowany w kategorii kariery proteuszowej, oraz procesu zarządzania własną karierą, podkreśla rolę proaktywności i własnej inicjatywy w tym zakresie. Przedstawione w niniejszym artykule refleksje w oparciu o myśli kard. Stefana

---

<sup>2</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 46–49.

<sup>3</sup> Majka, *Rozważania*, 23.

<sup>4</sup> Wyszyński, „Słowa zawarte w oficjalnym oświadczeniu na Konferencji Episkopatu Polski 27.01.1971”, za Micewski, *Kardynał Wyszyński*, 85.

<sup>5</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 24, 27–29.

<sup>6</sup> Majka, *Rozważania o etyce pracy*, 23.

<sup>7</sup> Zob. Konferencja Episkopatu Polski, „List na święto Maryi”, 64–66.

<sup>8</sup> Wyszyński, „Przemówienie”, 223.

<sup>9</sup> Stefanowicz, „Prymas Tysiąclecia”, 233.

Wyszyńskiego na temat pracy mają na celu odniesienie jego nauki do aktualnego kontekstu organizacyjnego. Przytoczone w pierwszej kolejności zagadnienia dotyczące pracy ludzkiej, ze szczególnym uwzględnieniem człowieka pracującego, stanowią niezbędny fundament do rozumienia poruszanych dalej kwestii psychospołecznych, organizacyjnych, jak i związanych z zarządzaniem. Pomimo zmieniających się tendencji w życiu zawodowym, podkreślane przez Wyszyńskiego prawa są uniwersalne i niezależne od czynników kontekstualnych, a przez to wciąż aktualne: „Człowiek właściwie ustanowiony w procesie życia gospodarczego jest świadom swych praw ludzkich i obowiązków społecznych, ciężących nie tylko na jego własności materialnej, ale też i na jego zdolnościach i talentach, na jego pozycji społecznej, bo to wszystko ma służyć nie tylko jemu, ale całej rodzinie ludzkiej”<sup>10</sup>.

## 2. *Homo Dei*, czyli ewangeliczny wymiar pracy

Obraz pracy rysuje się już w chwili tworzenia świata (Rdz 1,3), a praca Boga staje się początkiem wszelkiego działania. Jej ciągły charakter podkreślają słowa: „Ojciec mój działa aż do tej chwili i Ja też działam” (J 5,17), co jednocześnie staje się podwaliną wszelkiego rozwoju. Wykonana praca daje bowiem podstawę do pracy dalszej oraz czyni ją lżejszą<sup>11</sup>. Dzięki wykonywaniu określonych zadań, człowiek dochodzi do wprawy, nabywa doświadczenia, jak też dąży do usprawnienia swojej aktywności i osiągnięcia pożytecznych wyników. To podejście do zagadnienia pracy ludzkiej kładzie nacisk nie tyle na karę za grzech pierworodny, czy pokutę, co na możliwość kontynuacji dzieła stworzenia<sup>12</sup>. Zgodnie z jednym z istniejących wzorów kulturowych możliwość włączenia się w akt Stwórcy jest dla człowieka źródłem radości<sup>13</sup>, sprzyjając wyzwoleniu jego twórczych tendencji.

---

<sup>10</sup> Zob. Wyszyński, Przedmowa do encykliki papieża Jana XXIII *Mater et Magistra*, 11.

<sup>11</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 19; Wyszyński, „Apel do rolników w święto Matki Bożej 15.08.1075 i 55 rocznicę cudu nad Wisłą”, za Micewski, *Kardynał Wyszyński*, 124.

<sup>12</sup> Mysłek, „Zwrot w katolickiej interpretacji”, 108.

<sup>13</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 66, 86.

Zaproszenie do współpracy: „Idźcie i wy do mojej winnicy” (Mt 20,4) pozwala człowiekowi na realizację zamysłu Boga, który daje mu ziemię do twórczego władania<sup>14</sup>. Praca staje się zatem powołaniem człowieka, co dodatkowo podkreślają słowa św. Pawła: „Kto nie pracuje, niech też i nie je” (2 Tes 3,10). Dzięki współdziałaniu z Bogiem, człowiek może brać udział w dziele Bożym i dzięki swojej pracy doskonalić swoje dzieła, zgodnie z zamysłem Stwórcy, co czyni go Jego pomocnikiem<sup>15</sup>. Pomimo iż każdy z nas ma prawo do wypoczynku i wstrzymywania się od pracy, to jednak „praca, a nie bezczynność jest sprzymierzeńcem w [...] życiu osobistym, dobrobycie rodzinnym i domowym oraz w dobrobycie narodowym”<sup>16</sup>. Człowiek został powołany do pracy i dzięki niej pogłębia swoje człowieczeństwo, tj. „bardziej staje się człowiekiem”<sup>17</sup>. Ludzkie działania pozwalają nie tylko kreować i przekształcać środowisko, dostosowując je do własnych potrzeb, ale także wzmacniać i rozwijać własny potencjał. Z jednej strony praca może być postrzegana jako dobro trudne, ze względu na wysiłek jaki człowiek wkłada w jej wykonywanie, z drugiej jednak strony daje możliwość wyrażania i pomnażania wartości ludzkich w godny sposób<sup>18</sup>. Co więcej, wykonywana praca wybawia, uszlachetnia i uświęca jednostkę. Nawet gdy wysiłek fizyczny nadwyręża jej zasoby fizyczne i prowadzi do znużenia, rozwija ją duchowo<sup>19</sup>. Praca rozumiana jest tu jako jeden ze środków zbawienia. Podejmując trud pracy, człowiek może zaodczuć za grzech, a przez to osiągnąć dobro wieczne: „W pocie oblicza twego będziesz pożywał chleba, aż się wrócisz do ziemi, z którejś wzięty” (Rdz 3,19).

---

<sup>14</sup> Jan Paweł II, *Laborem exercens*, nr 4.

<sup>15</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 62–63.

<sup>16</sup> Wyszyński, „Kazanie wygłoszone 26.08.1980”; Skibiński, „Prymas w sierpniu ’80”, 14–15.

<sup>17</sup> Jan Paweł II, *Laborem exercens*, nr 9.

<sup>18</sup> Jan Paweł II, *Laborem exercens*, nr 9.

<sup>19</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 91.

### 3. *Homo oeconomicus*, czyli gospodarczo-społeczny wymiar pracy ludzkiej

Prawo człowieka do pracy obejmuje m.in. prawo do zatrudnienia, prawo do wyboru pracy i godziwych jej warunków, prawo do działalności gospodarczej oraz prawo do sprawiedliwej zapłaty<sup>20</sup>. Prawo do pracy rozumiane jest tu przede wszystkim jako prawo do pracy gospodarczej, należy więc dążyć to tego, aby „każdy zdrowy na ciele człowiek otrzymał taką samą sposobność do pracy, aby zarobić na chleb codzienny dla siebie i swoich bliskich”<sup>21</sup>. Praca człowieka rozpatrywana jest nie tylko na poziomie materialnym (jako główne źródło zaspokojenia potrzeb związanych z codzienną egzystencją), ale także na poziomie duchowym – „w zwyczajnym biegu rzeczy, wypełnia ludzkie życie i stanowi o jego wartości i sensie”. Względy ekonomiczne i konieczność zarobkowania sprawiają, że praca plasuje się na wysokim miejscu wśród wartości uznawanych przez człowieka. Poza aspektem materialnym ludzie postrzegają wykonywaną pracę jako środek do osiągnięcia określonej pozycji społeczno-zawodowej, zdobycia uznania, a także budowania poczucia własnej wartości.

Prawo do pracy wiąże się z pewnymi wymogami stojącymi przed pracownikiem, jak gotowość do rzetelnej pracy, co stanowi wręcz obowiązek moralny. Dodatkowo ponoszenie wyrzeczeń w razie potrzeby na rzecz wspólnego dobra uznawane jest za cnotę chrześcijańską<sup>22</sup>. Praca ludzka rozumiana jest jako realizacja powołania człowieka, udział w stwórczym dziele Boga, a przez to jako droga ku świętości, jak również służba społeczeństwu oraz sposób zdobywania środków do życia. Praca stanowi dla człowieka dobrodziejstwo i jest fundamentalnym prawem osoby, a także jednym z jej podstawowych obowiązków. Podkreśla to związek prawa do życia, jakie zostało nadane człowiekowi z obowiązkiem utrzymywania własnego życia<sup>23</sup>. Zatem prawo, a zarazem obowiązek pracy wypływają nie tylko z prawa do utrzymania i wyżywienia, ale z ważniejszego prawa do

---

<sup>20</sup> Zob. Wyszyński, „Konferencja II”, 89–92.

<sup>21</sup> Pius XII, *Sertum laetitiae*, nr 37.

<sup>22</sup> Zob. „Komunikat ze 154. Konferencji Plenarnej Episkopatu Polski w dniach 8–9 września 1976 na Jasnej Górze”, za Micewski, *Kardynał Wyszyński*, 139.

<sup>23</sup> Jan XXIII, *Pacem in terris*, nr 29.

bycia człowiekiem. Poprzez pracę człowiek zapewnia utrzymanie dla siebie i swoich bliskich, służy braciom, współdziała w doskonaleniu stworzenia dla dobra wspólnego, ma także możliwość rozwoju osobistego w łączności z dziełem zbawczym Jezusa Chrystusa. „Stąd rodzi się dla każdego z nas obowiązek wykonywania pracy rzetelnie oraz prawo każdego do pracy; do społeczeństwa natomiast należy, w miarę zachodzących okoliczności, pomagać ze swej strony obywatelom w znalezieniu sposobności do odpowiedniej pracy”<sup>24</sup>. Niejednokrotnie można zaobserwować przejawy głębokiego kryzysu w rozumieniu sensu pracy. Skrajnością uwidaczniającą upadek etosu pracy są przypadki celowego odrzucania legalnego zatrudnienia na rzecz tzw. pracy na czarno i pobierania w międzyczasie zasiłku przyznawanego przez państwo. Niski etos pracy ma wpływ m.in. na poziom bezrobocia, dlatego przede wszystkim warto podkreślać znaczenie kompetencji, profesjonalizmu oraz rozważnego inwestowania w siebie, jako czynników przyczyniających się do uzyskania pracy.

Istotą pracy ludzkiej jest współdziałanie. Wyszyński określa pracę jako dążenie człowieka do człowieka<sup>25</sup>. Wspólnie podejmowane działania powodują, że ludzie integrują się i tworzą wspólnotę. Wysiłek towarzyszący pracy podejmowanej w obrębie danej wspólnoty tworzy i zacieśnia więzi międzyludzkie. Można zauważyć, że współczesne społeczeństwo staje się coraz bardziej powierzchowne, co przekłada się na życie zarówno rodzinne, jak i zawodowe. Powierzchowność sprawia, że wchodząc w relacje ludzie starają się unikać kwestii trudnych, mających bardziej osobisty charakter oraz sprzyjających podziałom. Choć wspólnota stanowi tu rodzaj więzi stwarzających konformizm wewnątrz grupy, to jednak etos komunikowania się i dzielenia informacjami upada<sup>26</sup>. Jednostkom brakuje dostatecznej świadomości, że etyczne postępowanie profituje w dłuższej perspektywie czasowej, w odróżnieniu od szybkich, jednak krótkotrwałych efektów zachowań nieetycznych. Zachowania etyczne wiążą się z odpowiedzialnością za wspólne działania, obejmują rzetelność, uczciwość, a także predykcję i dążenie do osiągnięcia poprawnych

---

<sup>24</sup> Jan XXII, *Mater et Magistra*, nr 56–59.

<sup>25</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 43, 47.

<sup>26</sup> Zob. Sennett, *Korozja charakteru*, 7–9.

etycznie skutków. W takiej wspólnotcie człowiek odnajduje poczucie bezpieczeństwa, możliwość wpływu na sytuację, cele życiowe, a nawet sens życia<sup>27</sup>.

Ważną rolę w każdej wspólnotcie pełni wsparcie społeczne otrzymywane przez jednostki. W przypadku zespołu pracowniczego liczy się przede wszystkim wsparcie otrzymywane z organizacji. Niski poziom wsparcia instytucjonalnego stanowi bowiem jeden z czynników zwiększających podatność na zawodowe, a nawet społeczne wykluczenie. Wysoki poziom wsparcia z kolei często wiąże się z większą siecią kontaktów społecznych, którą tworzą wspierający współpracownicy, przełożeni, czy inni członkowie otoczenia zawodowego. Egzystowanie we wspólnotcie sprzyja inkluzji społecznej, zmniejsza anonimowość i izolację społeczną, integrując jednostkę ze wspólnotą<sup>28</sup>. Otrzymywane wsparcie społeczne to rodzaj interakcji społecznej, która zostaje podjęta przez jednego lub obu jej uczestników w sytuacji problemowej, trudnej, stresowej lub krytycznej<sup>29</sup>. W jej toku dochodzi do przekazania lub wymiany emocji, informacji, instrumentów działania i dóbr materialnych. Wsparcie może zatem przybierać formę wsparcia emocjonalnego, informacyjnego oraz rzeczowego<sup>30</sup>. Istotną rolę wsparcia społecznego podkreśla Wyszyński<sup>31</sup>, wskazując, że powołaniem człowieka jest niesienie pomocy bliźnim. W odniesieniu do działań zawodowych służyć pomocą innym czyni pracę bardziej doniosłą. Powoduje, że jednostka wyzbywa się egoizmu, chciwości i dążenia wyłącznie do zysku oraz wzmacnia bezinteresowność i umiejętność poświęcenia się potrzebującym.

#### 4. Psychologiczne aspekty pracy

Praca daje człowiekowi przede wszystkim możliwość zarobkowania, co stanowi jawną funkcję pracy, przynosi także dodatkowe korzyści związane z utrzymywaniem, a nawet wzmacnianiem dobrostanu, co

---

<sup>27</sup> Wyszyński, *Rodzina apostołuje miłosierdziem*, 176–178.

<sup>28</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 42–46.

<sup>29</sup> Sęk – Cieślak, *Wsparcie społeczne*, 11–28.

<sup>30</sup> Sęk – Cieślak, *Wsparcie społeczne*, 18–20.

<sup>31</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 43–44.

stanowi z kolei utajone funkcje pracy. Do najważniejszych funkcji pracy należą: narzucanie struktury czasowej, inicjowanie kontaktów społecznych, dzielenie się doświadczeniami z innymi osobami poza naturalną rodziną, reprezentowanie wspólnych celów, wymuszanie regularnej aktywności, określanie statusu społecznego i identyfikacji społecznej. Wartość pracy i pełnionych przez nią funkcji w życiu jednostki uwidacznia się przede wszystkim w sytuacji deprywacji potrzeb zaspokajanych dotychczas właśnie dzięki pracy. W konsekwencji jednostka może doświadczać negatywnych skutków takich jak m.in. obniżony psychologiczny dobrostan<sup>32</sup>. Negatywne konsekwencje dla pracownika wynikać mogą nie tylko z niedoboru określonych czynników, ale także z ich nadmiaru. Zgodnie z witaminowym modelem Warra<sup>33</sup>, wymiary pracy mogą działać wzmacniająco lub destruktywnie na jednostkę w zależności od ich natężenia. Bezpieczeństwo pracy, szacunek związany z pozycją społeczną czy otrzymywane wynagrodzenie za wykonywaną pracę oddziałują w stały sposób. Z kolei możliwość sprawowania kontroli, różnorodność pracy, przewidywalność, możliwość wykorzystania umiejętności czy możliwe kontakty interpersonalne, mogą działać destruktywnie. Początkowo ich wpływ na dobrostan psychiczny jest wprost proporcjonalny do natężenia, jednak po osiągnięciu optimum ich nadmiar staje się szkodliwy. Zarówno zbyt niski, jak i zbyt wysoki poziom natężenia może prowadzić do pogorszenia samopoczucia jednostki. Jednym z zagrożeń dla dobrego funkcjonowania człowieka, na jakie wskazuje Wyszyński, jest pogoń za pomnażaniem dobro-

---

<sup>32</sup> Zob. Jahoda, *Employment*, 15–32

<sup>33</sup> W swoim modelu witaminowym Peter Warr wskazuje na wymiary pracy, które mogą działać wzmacniająco lub destruktywnie na dobrostan psychologiczny człowieka. Ich działanie porównywane jest do działania określonych witamin w organizmie człowieka. Przykładowo bezpieczeństwo pracy, szacunek związany z pozycją społeczną czy otrzymywane wynagrodzenie oddziałują na jednostkę w podobny sposób do witaminy C i E – w miarę wzrostu natężenia wzrasta także dobrostan, a po przekroczeniu poziomu optymalnego kolejne dawki utrzymują pozytywny efekt. Z kolei możliwość sprawowania kontroli, różnorodność pracy czy możliwe kontakty interpersonalne wykazują podobne działanie do witamin A i D – zarówno zbyt niskie, jak i zbyt wysokie natężenie może prowadzić do pogorszenia samopoczucia jednostki; Zob. P. Warr, „Environmental «vitamins»”, 57–85.



bytu<sup>34</sup>. Mit zapłaty za dniówkę, chęć coraz większego zarobku czy uzależnienie od dóbr materialnych przysłania często człowiekowi potrzebę rozwoju duchowego<sup>35</sup>.

Wykonywaną przez człowieka pracę można charakteryzować za pomocą określonych kryteriów, jak przychód (bogactwo i praca), środowisko życia, zdrowie, edukację i wykształcenie, porządek społeczny, przynależność społeczną oraz rekreację i wolny czas<sup>36</sup>. Ważnym aspektem pracy, podkreślanym przez Wyszyńskiego, jest czas wolny od pracy<sup>37</sup>. Jak wskazuje, brak czasu na odpoczynek wzmaga ogólne zmęczenie i zniechęcenie, brak sensu życia, zanik zainteresowań oraz obojętność wobec siebie i innych. Nadmierna praca prowadzi może zatem do zatarcia granicy praca – dom, a w konsekwencji do poczucia wypalenia zawodowego<sup>38</sup>.

Miejsce, jakie zajmuje praca w hierarchii wartości poszczególnych osób, zależy zarówno od czynników definiujących konkretną pracę, indywidualnych cech jednostki, jak i zachodzących w otoczeniu zmian społeczno-gospodarczych. Wartość pracy rozpatrywana może być zarówno ze względu na wymiar przedmiotowy, dotyczący uzyskiwanych wytworów, jak i wymiar podmiotowy, przejawiający się w rozwoju człowieka. W pracy bowiem człowiek staje się twórcą, ponieważ realizuje zamysł Boga powierzającego mu ziemię do twórczego władarstwa. Odkrywając w sobie właściwości Boże, jednostka potrzebuje wolności do ich rozwijania<sup>39</sup>.

Sposób w jaki człowiek podchodzi do kwestii pracy własnej opiera się na istniejących wzorach kulturowych<sup>40</sup>. Pierwszy z nich ukazuje pracę jako kara za grzech pierworodny<sup>41</sup>, drugi natomiast przedstawia radosne podejście do pracy, która stwarza możliwość włączenia się w akt Stwórcy. Wyróżnione postawy mogą dotyczyć każdej pracy, jednak w różnym nasileniu, w zależności od tego jak jednostka spo-

---

<sup>34</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 39.

<sup>35</sup> Wyszyński, *Dziela zebrane*, 342–343.

<sup>36</sup> Derbis – Bańka, *Poczucie jakości życia*, 26.

<sup>37</sup> Zob. Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 189–191.

<sup>38</sup> Zob. Maslach – Leiter – Jackson, *Making a significant difference*, 296–300.

<sup>39</sup> Wyszyński, „Konferencja I”, 80, 82.

<sup>40</sup> Kępiński, *Psychopatologia nerwic*, 206–218.

<sup>41</sup> „W pocie oblicza twego będziesz pożywał chleb” (Rdz 3,19).

strzeża swoją pracę. Każdy rodzaj pracy można bowiem traktować jako środek do zdobycia celu lub jako cel sam w sobie, w którym dochodzi do wyzwolenia twórczych tendencji, jakie tkwią w człowieku. Wyszyński wskazuje na dwa główne cele pracy, tj. udoskonalenie rzeczy (materii) oraz udoskonalenie człowieka<sup>42</sup>. Dzięki pracy człowiek wzmacnia się zarówno fizycznie, jak i moralnie.

Praca zajmuje wysokie miejsce wśród wartości cenionych przez człowieka przez wzgląd na aspekty ekonomiczne i konieczność zarobkowania. Poza aspektem materialnym ludzie dostrzegają w wykonywanej pracy możliwość osiągnięcia określonej pozycji społeczno-zawodowej, zdobycia uznania, a także budowania poczucia własnej wartości.

## 5. Odniesienie do współczesnej perspektywy organizacyjnej

Zmiany ekonomiczne i gospodarcze oraz ciągły rozwój technologiczny kształtują w dużej mierze obraz pracy oraz strukturę rynku pracy. Ciągłość pracy i ustawiczny progres wiążą się z nieustannym działaniem Boga<sup>43</sup>. Człowiek, jako współpracownik i zarazem wykonawca Woli Stwórcy, także ma udział w tym procesie. Czwarta rewolucja przemysłowa<sup>44</sup> przyniosła gwałtowny rozwój i informatyzację przemysłu, co jednocześnie przyczynia się do coraz częstszej deprecjacji człowieka na rzecz maszyny. Jednak, jak podkreśla Wyszyński<sup>45</sup>, maszyna musi współpracować z człowiekiem, który w relacji z nią pełni nadrzędną rolę. Oznacza to, że postępująca technologia zawsze powinna służyć jednostce, co pozwoli na wzmacnianie

---

<sup>42</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 38.

<sup>43</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 60.

<sup>44</sup> Czwarta rewolucja przemysłowa, tzw. przemysł 4.0, obejmuje zmiany w zakresie planowania, produkcji, eksploatacji oraz serwisu systemów produkcyjnych. Poprzez wprowadzenie mobilnej technologii komputerowej oraz technologii informatycznej, w istotny sposób zmienia gospodarkę, przedsiębiorstwa i społeczeństwa, a w konsekwencji oddziałuje na rynek pracy, kształtując popyt na nowe miejsca pracy oraz zapotrzebowanie na nowe kwalifikacje i umiejętności pracowników; zob. Davies, *Industry 4.0*.

<sup>45</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 36–37.

humanizacji pracy<sup>46</sup>. Doskonając wytwory swojej pracy, człowiek przyczynia się do rozwoju nowych dziedzin i technologii, co ułatwia pracę oraz generuje zapotrzebowanie na konkretnych specjalistów.

Humanizacja pracy oraz przestrzeganie praw pracowniczych<sup>47</sup> odnosi się przede wszystkim do kontekstu organizacyjnego. Nowe trendy pojawiające się na rynku pracy powodują zmianę sposobu rozumienia pojęcia kariery zawodowej, której nie można postrzegać już przez pryzmat pracy w tej samej organizacji przez całe życie. Zatrudnienie czasowe, krótkoterminowe lub w niepełnym wymiarze godzin<sup>48</sup> mogą zagrażać dobrostanowi pracownikemu, przekładając się na niekorzystne zjawiska w miejscu zatrudnienia, jak agresywna rywalizacja czy dewaluacja wartości i zasad moralnych. Jednak z drugiej strony stwarzają możliwość ciągłego rozwoju, co stanowi istotę każdej pracy<sup>49</sup>. Jak podkreśla Wyszyński, Bóg zaprasza do współpracy, ułatwia działanie, daje jednak człowiekowi wolną wolę, którą ten może w różny sposób wykorzystać<sup>50</sup>. Widoczny staje się tu nowy, pozytywny aspekt, wskazujący na możliwość samodzielnego wyboru i aktywnego kształtowania swojej tożsamości oraz brania odpowiedzialności za rozwój własnej kariery zawodowej<sup>51</sup>. Istniejący w przeszłości pogląd dotyczący pracowników, zwłaszcza nowo zatrudnionych, charakteryzował ich jako jednostki uległe, biernie dostosowujące się do otoczenia oraz poddające się nurtowi organizacyjnemu<sup>52</sup>. Współcześnie, zgodnie z koncepcją kariery proteuszowej<sup>53</sup>,

---

<sup>46</sup> Wyszyński, „List do bp. H. Bednorza”, 230.

<sup>47</sup> Micewski, *Kardynał Wyszyński*, 129.

<sup>48</sup> Zob. European Observatory of Working Life.

<sup>49</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 38–39.

<sup>50</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 113.

<sup>51</sup> Bańka, „Mobilność międzynarodowa”, 262–273.

<sup>52</sup> Van Maanen, „Breaking in”, 67–130.

<sup>53</sup> Kariera proteuszowa obejmuje (1) ustawiczne zdobywanie nowych doświadczeń zawodowych i edukacyjnych, w oparciu o indywidualny system wartości oraz (2) zarządzanie własną karierą w oparciu o zdolność do adaptacji do wymogów otoczenia, niezależność czy wewnątrzsterowność w kształtowaniu własnej kariery. Hall, „The protean career”, 1–13; Turska, *Kapitał kariery*, 26.

pracownicy charakteryzują się coraz większą inicjatywą i odpowiedzialnością za własny rozwój zawodowy<sup>54</sup>.

Aktualna wizja pracownika współgra z idealnym obrazem człowieka pracującego, który nie ogranicza się wyłącznie do biernego odtwarzania, ale aktywnie wykorzystuje swój rozum, wolę, uczucia i siłę fizyczną<sup>55</sup>. Jak wskazuje Wyszyński, „ślepe posłuszeństwo” w pracy zwalnia człowieka z przyjmowania odpowiedzialności za własne działania oraz zmniejsza umiejętność refleksji. Uwidacznia się tu znaczenie indywidualnej proaktywności<sup>56</sup>. Proaktywni pracownicy czują bowiem przywiązanie do jednostkowych celów oraz odpowiedzialność za ich osiągnięcie. Wykazują również większą skłonność do oddziaływania na otoczenie poprzez identyfikację i zwiększanie możliwości, podejmowanie własnej inicjatywy oraz pokonywanie pojawiających się barier tak, by skutecznie doprowadzić do znaczącej zmiany<sup>57</sup>. W tym sensie proaktywność kojarzona jest z pozytywnymi wynikami w różnych dziedzinach, m.in. z korzystnymi wynikami na polu organizacyjnym – takimi jak osiągnięcia zawodowe, innowacyjność czy kariera<sup>58</sup> – jak również w odniesieniu do radzenia sobie ze stresem<sup>59</sup>. Podejmowane działania proaktywne zorientowane są ponadto na zmianę oraz pozytywne oddziaływanie zarówno na sytuację, jak i na siebie<sup>60</sup>.

## 6. Zakończenie

Podjęta w niniejszym artykule analiza obrazu pracy ludzkiej w świetle nauczania kard. Wyszyńskiego nawiązuje do aktualnego kontekstu zawodowego. Uwaga skupiona została na funkcjonowaniu człowieka w realiach obecnego rynku pracy. Okoliczności i warunki pracy

---

<sup>54</sup> Chan – Schmitt, „Interindividual differences”, 190–210; De Vos – De Clippeleer – Dewilde, „Proactive career behaviours”, 761–777.

<sup>55</sup> Wyszyński, *Duch pracy ludzkiej*, 37, 39.

<sup>56</sup> Griffin – Neal – Parker, „A new model”, 327–347.

<sup>57</sup> Fay – Frese, „The concept of personal initiative”; Bateman – Crant, „The proactive component”, 103–118; Searle – Lee, „Proactive Coping”, 46–69.

<sup>58</sup> Seibert – Kraimer – Crant, „What do proactive people do?”, 845–874.

<sup>59</sup> Fay – Sonnentag, „Rethinking the effects of stressors”, 221–234.

<sup>60</sup> Parker – Wang, „Helping people”, 62–75.

we współczesnym świecie ulegają nieustannej zmianie. Polityka zatrudnienia „na całe życie” zmienia się w ekonomię zorientowaną na rynek, powszechne stają się nowe terminy takie jak np. ekonomia na żądanie<sup>61</sup>. Dodatkowo, wykorzystywanie platform internetowych, aplikacji czy rozwój digitalizacji sprawiają, że rynek pracy zasilają pracownicy zatrudniani najczęściej na krótki okres, rozproszeni i nieorganizowani oraz odpowiedzialni za własne utrzymanie, planowanie i rozwój kariery<sup>62</sup>. Pojawia się nowy typ pracownika – kontraktora, który charakteryzuje się elastycznością, mobilnością oraz integracją życia zawodowego z rodzinnym.

W obliczu zachodzących zmian, głównym przedmiotem zainteresowania staje się nie tyle sama praca, w odniesieniu do jej ekonomicznego czy technicznego wymiaru, ale wykonujący ją człowiek. W swoich rozważaniach Wyszyński podkreśla rolę, jaką w tzw. zewnętrznej pracy odgrywa wewnątrz człowieka. Postawa wobec pracy, rozwój osobisty, jak też posiadane cele i perspektywy przekładają się bowiem na konkretne efekty, stając się kluczowymi w rozwoju zarówno jednostkowym, jak i społecznym.

Pomimo, że kard. Wyszyński w swoim nauczaniu odnosił się do konkretnych, współczesnych mu warunków społecznych<sup>63</sup>, wskazywane przez niego uniwersalne podstawy pracy ludzkiej wykraczają ponad zmieniające się czynniki kontekstowe. Podkreślany kreacjonistyczny aspekt pracy, w odniesieniu do idei udziału w dziele Stwórcy, stanowi podwalinę podjętego tu zestawienia nauczania kard. Wyszyńskiego z teorią i praktyką zarządzania, co wskazuje na jego aktualność. Wskazując na wagę wewnętrznych uwarunkowań człowieka<sup>64</sup>, Wyszyński nie izoluje go od towarzyszących mu systemów pracy przez wskazanie, że to właśnie od nich zależą w dużej mierze losy zawodowe pracownika.

---

<sup>61</sup> Ekonomia na żądanie, potocznie nazywana „uberyzacją zatrudnienia”, opiera się głównie na rozwoju technologii informacyjnych. Komunikacja między dostawcą dóbr i usług a klientem odbywa się tu za pośrednictwem serwisów internetowych oraz aplikacji mobilnych; Grabher – van Tuijl, „Uber-production”, 1005–1016.

<sup>62</sup> Kost – Fieseler – Wong, „Boundaryless careers”, 1–14.

<sup>63</sup> Zob. Ficek, „Patriotism”, 77–117.

<sup>64</sup> Zob. Ficek, „Love, Mercy”, 101–132.

W niniejszym artykule pokazane zostało ujęcie holistyczne pracy ludzkiej, ukazujące podmiotowe podejście do jednostki pracującej, przy jednoczesnym osadzeniu jej w aktualnych warunkach pracy i organizacji. Obserwowana technologizacja pracy, wspomniana przez Wyszyńskiego, poza zagrożeniami, może także stwarzać człowiekowi szanse na odciążenie go w zbytecznym trudzie i wyzwolenie jego twórczych intencji. Może się to przekładać na efekty zewnętrzne podejmowanych przez niego działań. Ważnym przesłaniem nauk kardynała Wyszyńskiego jest rozważanie zagadnienia pracy z perspektywy człowieka, dzięki czemu, niezależnie od zmieniających się czynników kontekstowych, możliwe jest dostrzeżenie i rozwijanie jego potencjału oraz stojących przed nim perspektyw.

### **The Gospel and Management: Human Work and Its Psychosocial Dimension in the Light of the Teaching of Cardinal Stefan Wyszyński**

**Abstract:** God's call to man to subdue the earth (cf. Gen 1:26–28) makes work a vocation, and at the same time it constitutes one of the main tasks of a person. It accompanies the individual in his life from the very beginning. The need for calm and fruitful work occupies an important place in the teaching of Cardinal Stefan Wyszyński. Despite continuous progress and the changing social context, his views on human work remain universal and relevant. This article focuses on the psychosocial dimension of work, indicated by Cardinal Wyszyński, and its relation to the contemporary realities of the labor market.

**Keywords:** human work, psychological dimension of work, social dimension of work

---

### **Bibliografia**

- Bańka, A., „Mobilność międzynarodowa jako kryzys i zagrożenie tożsamości jednostki”, *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy w perspektywie psychologicznej* (red. K. Popiołek – A. Bańka; Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura 2010) 262–273.
- Bateman, T.S. – Crant, J.M., „The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates”, *Journal of Organizational Behavior* 14/2 (1993) 103–118. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.4030140202>.
- Chan, D. – Schmitt, N., „Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation”, *Journal of Applied Psychology* 85/2 (2000) 190–210. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.190>.

- Davies, R., „Industry 4.0: Digitalisation for productivity and growth”, European Parliamentary Research Service Briefing (European Parliament, Brussel, 2015), [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS\\_BRI\(2015\)568337\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI(2015)568337_EN.pdf) (dostęp 6.02.2022).
- De Vos, A. – De Clippeleer, I. – Dewilde, T., „Proactive career behaviours and career success during the early career”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82/4 (2009) 761–777. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1348/096317909X471013>.
- Derbis, R. – Bańka, A., *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialność*, (Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura 1998).
- European Observatory of Working Life (EurWORK), „Atypical work”, *European Industrial Relations Dictionary*, 24 November 2017, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/atypical-work> (dostęp 25.02.2022).
- Fay, D. – Frese, M., „The concept of personal initiative: An overview of validity studies”, *Human Performance* 14/1 (2001) 97–124. DOI: [https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/S15327043HUP1401\\_06](https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/S15327043HUP1401_06).
- Fay, D. – Sonnentag, S., „Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative”, *Journal of Occupational Health Psychology* 7/3 (2002) 221–234. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.7.3.221>.
- Ficek, R., „Love, Mercy and Social Justice in the Context of Cardinal Stefan Wyszyński’s Personalist Concept of Social Life”, *Collectanea Theologica* 91/1 (2021) 101–132. DOI: <https://doi.org/10.21697/ct.2021.91.1.05>.
- Ficek, R., „Patriotism as Love of the Homeland or Another Form of Nationalism? Devotedness, Allegiance, and Loyalty to the Native Country in the Thought of Cardinal Stefan Wyszyński”, *Collectanea Theologica* 91/2 (2021) 77–117. DOI: <https://doi.org/10.21697/ct.2021.91.2.04>.
- Grabher, G. – van Tuijl, E., „Uber-production: From global networks to digital platforms”, *Environment and Planning A: Economy and Space* 52 (2020) 1005–1016. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0308518X20916507>.
- Griffin, M.A. – Neal, A. – Parker, S.K., „A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts”, *Academy of Management Journal* 50/2 (2007) 327–347. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMJ.2007.24634438>.
- Hall, D.T., „The protean career: A quarter-century journey”, *Journal of Vocational Behavior* 65/1 (2004) 1–13. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jvb.2003.10.006>.
- Jahoda, M., *Employment and unemployment. A Social-Psychological Analysis* (Cambridge: Cambridge University Press 1982).
- Jan Paweł II, Encyklika *Laborem exercenes* (1981).
- Jan XXIII, Encyklika *Mater et Magistra* (1961).
- Jan XXIII, Encyklika *Pacem in terris* (1963).

- Kępiński, A., *Psychopatologia nerwic* (wyd. 4; Warszawa: Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich 1986).
- Konferencja Episkopatu Polski, „List na święto Maryi Matki Kościoła” (Jasna Góra, 4.05.1971).
- Kost, D. – Fieseler, C. – Wong, S., „Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron?”, *Human Resources Management Journal* 30/1 (2020) 1–14. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/1748-8583.12265>.
- Majka, J., *Rozważania o etyce pracy* (Wrocław: Wrocławska Księgarnia Archidiecezjalna 1986).
- Maslach, C. – Leiter, M. – Jackson, S., „Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration”, *Journal of Organizational Behavior* 33/2 (2012) 296–300. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.784>.
- Micewski, A., *Kardynał Wyszyński. Prymas i mąż stanu* (Paris: Editions Du Dialogue 1982).
- Mysłek, W., „Zwrot w katolickiej interpretacji pracy”, *Studia Filozoficzne* 4 (1977) 108.
- Parker, S.K. – Wang, Y., „Helping people to «make things happen»: A framework for proactivity at work”, *International Coaching Psychology Review* 10/1 (2015) 62–75.
- Pius XII, Encyklika *Sertum Laetitiae* (1939).
- Searle, B.J. – Lee, L., „Proactive Coping as a Personal Resource in the Expanded Job Demands-Resources Model”, *International Journal of Stress Management* 22/1 (2015) 46–69. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0038439>.
- Seibert, S.E. – Kraimer, M.L. – Crant, J. M., „What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success”, *Personnel Psychology* 54/4 (2001) 845–874. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>.
- Sennett, R., *Korożka charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie* (tł. J. Dzierzgowski – Ł. Mikołajewski; Warszawa: „Muza” 2006).
- Sęk, H. – Cieślak, R., „Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne”, *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie* (red. H. Sęk – R. Cieślak *et al.*; Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2004) 11–28.
- Skibiński, P., „Prymas w sierpniu’80”, *Gość Niedzielny* 35 (Dodatek historyczny: Sierpniowy przełom 2020) 14–15.
- Stefanowicz, J., „Prymas Tysiąclecia. W drugą rocznicę śmierci ks. Kard. Stefana Wyszyńskiego”, *Życie Warszawy* 195 (1983) 233.
- Turska, E., *Kapitał kariery ludzi młodych. Uwarunkowania i konsekwencje* (Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 2014).



- Van Maanen, J., „Breaking in: Socialization to work”, *Handbook of work, organization and society* (red. R. Dubin; Chicago, IL: Rand McNally College Publishing Co. 1976) 67–130.
- Wachowiak, A., *Chrześcijańska etyka pracy* (Poznań: Księgarnia św. Wojciecha 2006).
- Warr, P., „Environmental «vitamins», personal judgments, work values, and happiness”, *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*, (red. S. Cartwright – C.L. Cooper; Oxford: Oxford University Press 2009) 57–85.
- Wyszyński, S., *Duch pracy ludzkiej: myśli o wartości pracy* (wyd. 5; Warszawa: Wydawnictwo im. Stefana Kardynała Wyszyńskiego „Soli Deo” 2020).
- Wyszyński, S., *Dziela zebrane. XIX. Styczeń–lipiec 1967* (red. I. Czarcieńska – B. Mackiewicz – A. Rastawicka; Warszawa: IPN, Instytut Prymasowski Stefana Kardynała Wyszyńskiego – Wydawnictwo im. Stefana Kardynała Wyszyńskiego „Soli Deo” 2019).
- Wyszyński, S., „Kazanie wygłoszone 26.08.1980 na Jasnej Górze”, <https://dzieje.pl/kalendarium-solidarnosci-1980-1989> (dostęp 5.05.2022).
- Wyszyński, S., „Konferencja I. Homo Dei – Człowiek Boży – Brat Dzieci Bożych” (13.01.1974), *Kazania świętokrzyskie (1974–1976)* (opr. R. Łatka – B. Mackiewicz – D. Zamiatała; Warszawa: Instytut Pamięci Narodowej. Komisja Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu – Wydawnictwo im. Stefana Kardynała Wyszyńskiego „Soli Deo” 2021).
- Wyszyński, S., „Konferencja II. Homo oeconomicus” (20.01.1974), *Kazania świętokrzyskie (1974–1976)* (opr. R. Łatka – B. Mackiewicz – D. Zamiatała; Warszawa: Instytut Pamięci Narodowej. Komisja Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu – Wydawnictwo im. Stefana Kardynała Wyszyńskiego „Soli Deo” 2021).
- Wyszyński, S., „List do bp. H. Bednorza na temat pracy górników w Polsce” (2.02.1978), *Prymas Stefan Wyszyński a Górny Śląsk – kontakty, wizyty, wystąpienia* (red. A. Dziurok – J. Myszor; Katowice: Fundacja Centrum Badań nad Historią Kościoła im. ks. prof. Wincentego – Warszawa: Instytut Pamięci Narodowej. Komisja Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu 2020).
- Wyszyński, S., List pasterski na XXXVI tydzień Miłosierdzia *Rodzina apostołuje miłosierdziem*, w: S. Wyszyński, *Listy pasterskie Prymasa Polski oraz Episkopatu 1975–1981* (Paris: Éditions du Dialogue, Societe d'editions Internationales 1988).
- Wyszyński, S., „Przemówienie skierowane do pielgrzymów piekarskich” (29.04.1976), *Prymas Stefan Wyszyński a Górny Śląsk – kontakty, wizyty, wystąpienia* (red. A. Dziurok – J. Myszor; Katowice: Fundacja Centrum Badań nad Historią Kościoła im. ks. prof. Wincentego – Warszawa: Instytut Pamięci Narodowej. Komisja Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu 2020).