

TDK DOLGOZAT

Tamás Dániel

2024

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

Vezetéstudományi Intézet

Vezetés és Szervezés Tanszék

Mennyit ér a szerzetesi munka?

What is the Value of Monastic Labor?

Témavezető: Szukits Ágnes

Készítette: Tamás Dániel

Vezetés és szervezés mesterszak, II. évfolyam

2024

Absztrakt

A dolgozat célja, hogy a teljesítménymérés kérdéskörét egy nagyon specifikus, ritkán vizsgált szervezeti kontextusban vizsgálja. Jelen vizsgálat a közvetlen ellentételezéssel nem járó munkavégzés egyik speciális típusának, a szerzetesi munkának a mérésére, számszerűsítésére vállalkozik. A szerzetesi munka, ami jelen írásban a bakonybéli bencés monasztikus közösség működésén keresztül kerül bemutatásra, olyan szervezeti körülmények között végzett tevékenység, amiért a tagok fizetést nem kapnak, munkavégzésünk viszont beépül a termékekbe, szolgáltatásokba. A kutatás célja, hogy ezen munkaerő felhasználás kalkulált költségét becsülje és összehasonlítsa a monostor jelenlegi árképzési rendszerével, feltárva a könyvelésben meg nem jelenő, ám az értékesített javakba beépülő látszólagos „ingyenmunka” értékét. A szerzetesi munka számszerűsítése analóg módon az önkéntes, illetve a háztartási munkavégzés értékméréséhez használt piaci helyettesítési, alternatív/használdozati és szubjektív értébecslésen alapuló hibrid módszerrel történt. Mintavételes eljárással kilenc szerzetes munkaidőportfóliójának elkészítése után egyénre és költséghelyre lebontott kimutatás készült a felhasználásra kerülő szerzetesi munkaidő volumenéről. Abból kiindulva, hogy mennyibe kerülne ezt a munkát piaci alapon fizetett munkatársak segítségével ellátni, a volumenekhez árak rendelődtek, ami lehetővé tette a kalkulatórikus költségszámítást. Ennek eredményeképp kirajzolódott egy kalkulált átlagos szerzetesi órabér. Következő lépésként termék- és szolgáltatáscsoport szintű költségfelosztás készült. Megfigyelhető, hogy azon termékek és szolgáltatások esetén, ahol a szerzetesi munka aránya magasabb, ott tendenciózus alulárázás történik, a kalkulált önköltség az eladási ár alatt marad. Kimutatható, hogy bár a jelenlegi árakkal számított termék szintű eredmény így is pozitív lenne, mindez azonban nem fedezné a termékhez és szolgáltatáshoz nem kapcsolódó szerzetesi munka kalkulált költségét. Szem előtt tartva, hogy a monostori kontextusban az árázaskor nem egyedül csak profitszempontok érvényesülnek, az analízis végeredményben egy lehetséges utat kínál a fizetéssel nem járó szerzetesi munka értékének a becslésére, és egy *make or buy* típusú példán keresztül a szerzetesi ffeldolgozáshoz kapcsolódó konkrét döntési helyzetben is eligazítást nyújt.

Tartalom

I.	Bevezető	1
II.	A monostor mint szervezeti keret	4
II.1.	Szervezettipizáció	4
II.1.1.	A monostor jellemzői	11
II.1.2.	A szerzetesi munka	16
II.2.	Az „ingyen munka” mérése	21
II.3.	Mérési lehetőségek	23
II.4.	A kalkulált költség fogalma	27
II.5.	Korábbi kutatási eredmények	29
II.5.1.	Eredmények az önkéntesség mérésének köréből	29
II.5.2.	A háztartási munka számszerűsítései	31
II.5.3.	Kontrolling és mérés egyházi, monostori környezetben	32
III.	Kutatásmódszertan	35
III.1.	A konkrét szervezeti kontextus bemutatása	35
III.1.1.	Szervezeti felépítés és munkamegosztás	36
III.1.2.	A monostor finanszírozása	38
III.2.	A hibrid értékszámítási módszer és az adatfelvétel tapasztalatai	40
IV.	Eredmények, következtetések	48
IV.1.	A szerzetesi munka értéke	48
IV.2.	A költségfelosztás rendszere	56
IV.3.	Javaslatok és továbbgondolási lehetőségek	64
IV.3.1.	Eredményesség és gazdasági fenntarthatóság	64
IV.3.2.	Példa a továbbgondolásra: a fahasítás problematikája	67
IV.3.3.	A szakirodalom és a kutatási következtetések összevetése	69
V.	Összefoglalás	71
	Irodalomjegyzék	74
	Függelék I. A monostori tevékenységek besorolása munkaterületek és munkatípusok szerint	79
	Függelék II. Segédtablázat a monostori tevékenységek, költség típusok és a helyettesítő munkakörök egymáshoz rendeléséhez	81
	Függelék III. A kalkulált havi munkaidők megoszlása munkaterületenként és tevékenységenként	82
	Függelék IV. A monostori termékek és szolgáltatások cikkszoportonként a hozzá kapcsolódó költség típusokkal	84
	Függelék V. A közvetett költségek és felosztási kulcsaik a költség helyek között	85

Ábra és táblázatjegyzék

Ábrák

1. ábra: Példák a különböző munkavégzési típusokra.....	21
2. ábra: Ráfordítások és költségek közötti különbség a német költségcsökkentési szakirodalomban	28
3. ábra: A bakonybéli Szent Maurícius Monostor szervezeti felépítése	37
4. ábra: A szerzetesi munkaerő és a költségcsökkentés folyamata.....	47
5. ábra: A havi szerzetesi munkaidők megoszlása munkaterületenként	50

Táblázatok

1. táblázat: Analógiák a monostori működés értelmezéséhez	16
2. táblázat: A szerzetesi munka és egyéb munkavégzési formák hasonlóságai és a különbségei.....	20
3. táblázat: Az önkéntesség inputja (költségei)	30
4. táblázat: Példa a szerzetesi munkaidő nyilvántartó táblázatra.....	43
5. táblázat: A monostori munkatársak kategóriái órabér alapján.....	49
6. táblázat: A top 10 tevékenység munkaidőbefektetés alapján.....	52
7. táblázat: Példa a szerzetesi munka értékének számítására	53
8. táblázat: A szerzetesi munka kalkulált értékei szerzetesi bontásban	54
9. táblázat: A kalkulált szerzetesi költségek felosztása munkaterületenként.....	57
10. táblázat: A közvetlen költségek termékcsoporthoz osztása	58
11. táblázat: A szerzetesi munka közvetlen és termékhez nem rendelhető költségeinek költséghelyekre osztása	60
12. táblázat: A közvetett költségek allokációja termék egyenértékes alapon	61
13. táblázat: A termékcsoporthoz szerzetesi munkával növelt kalkulált önköltségének és eredeti értékesítési árának összehasonlítása	63
14. táblázat: A fahasítás és favágás kalkulált költségei	68

I. Bevezető

Dolgozatom apropóját egy beszélgetés indította el jó pár évvel ezelőtt. Kezdő szerzetes voltam, és a monostorunk boltjába osztottak be az egyik munkatársunk mellé. Munka közben szóba került, hogy hétvégeként, amikor nagyobb a forgalom, mi, szerzetesek, miért szállunk be a boltban a különböző feladatokba: kasszázásba, kávézói felszolgálásba, idegenvezetésbe. Én amellet érveltem, hogy ezzel mi igazából besegítünk nekik. A munkatársam kijelentése egyszerre döbbsentett meg, és gondolkodtatott el: „Nem, ti nem azért vagytok itt, hogy besegítsetek, hanem azért vagytok itt, mert a ti munkátok ingyen van.”

Szerzetes vagyok. Valóban nem kapok fizetést a munkámért. Ugyanakkor van tető a fejem fölött, főznek rám, fizetik a tanulmányaimat, ha idős vagy beteg leszek, lesz majd, aki, eltart, aki gondoskodik rólam. Ez a természetbeni juttatás felfogható egyfajta fizetésként. Emellett vagyonközösségben élek. Amit kapok, azt beadom a közösbe. Amire szükségem van, azt kérhetem. De hogy a munkám tényleg ingyen lenne? Hogy ennek tényleg ne lenne „ára”? Már akkor is motoszkált bennem ez a kérdés, és közgazdaságtant tanulva még inkább megerősödött bennem, hogy jó lenne egyszer kísérletet tenni arra, hogy legalább elméleti szinten megbecsüljük, mennyit is ér a szerzetesi munka. Ha más költsége nem is, de minimum alternatív költsége biztosan van annak, hogy a munkaidőmet épp a boltban töltöm és nem a gyógynövényesben, a vendégházban vagy éppen a könyvelésben. Meggyőződésem, hogy ennél tágabb körben is megvizsgálható a szerzetesi munka kérdésköre. Ez egy sok szempontból sajátos, mégis aktív emberi tevékenység, alkotómunka, aminek vannak kézzel fogható és megfoghatatlan produktumai, végtermékei, s mint ilyen – speciális módon ugyan – de bizonyos kereteken belül mérhetővé tehető.

Ebben a dolgozatban arra teszek kísérletet, hogy megpróbáljam forintosítani ezt a szerzetesi „ingyenmunkát”. A hipotézisem az, hogy az ilyen munkának is értéke van, aminek a termékeinkbe, szolgáltatásainkba be kellene épülnie, de ezt jelenleg még a monostori termékek és szolgáltatások árazásakor figyelmen kívül hagyjuk. Azt természetesen már a legelején le kell szögezni jelen kísérlettel kapcsolatban, hogy olyan témakörrel beszélünk, ahol a közgazdász szemlélet, a monetizálás nem minden esetben működik maradéktalanul. Nem mindenhez lehet egyértelmű gazdasági értékmerőt tulajdonítani.¹ Ezen dolgozat során törekszem a közgazdász

¹ Ilyen “mérhetetlen” cselekvés lehet például a gyóntatás. Vagy vajon mi a költsége annak, ha egy szerzetes imádkozik vagy ha gregorián énekpróbát tart a közösség? És annak, ha egy héten egy közös megosztás keretében, mindenki elmondja, mi történik vele, mik a személyes megélései? Elég jól érzékelhető, hogy borzasztóan nehéz ehhez az önségítő, kvázi szupervíziós tevékenységhez gazdasági értékmerőt társítani. Jelen írás a gazdálkodáshoz kapcsolódó tevékenységekre fókuszál, és érzékenységi

szemlélet érvényesítésére, amennyire lehet, figyelembe véve a vizsgálati eszközök korlátait az egyes érintett területek kapcsán. Ahol pedig a forintosítás gondolatát érzékenységi vagy egyéb szempontból nem tartom lehetségesnek vagy célszerűnek, azt egyértelműen jelezni fogom. Valószínűleg ez az egyensúlykeresés a vizsgálati téma és az eszközök alkalmazhatósági lehetőségei között, ez jelenti majd munkám újszerűségét, ugyanakkor ez határozza meg a kapott eredmények törékenységét és pontatlanságát is. A kutatás során előnyt jelent, hogy kontrollingot tanuló szerzetesként közvetlen rálátásom van mind a gazdasági módszertanokra, mind a vizsgált monostori kontextusra, továbbá érintettségem miatt hozzáférésem volt valós, időnként szenzitív adatokhoz (pl. munkaidőnyilvántartások, bérezések, árazási politika), ugyanakkor úgy vélem, hogy a témavezető szakmai kísérésével az érintettségéből származó esetleges torzítási kockázatot nagyrészt mérsékelni tudtuk. A szerzetesi munka értékének mélyebb elemzését amiatt is érdemesnek tartom a vizsgálatra, mert tudomásom szerint magyar nyelven ilyen módszertannal ebben a témakörben még nem foglalkoztak, de a külföldi szakirodalomban sem találkoztam még hasonlóval.

Munkamódszerem három, egymásra épülő vizsgálati lépést követ. Elsőként, egy mintavételes eljárással létrejövő munkaidő nyilvántartás, és az abból keletkező időmérleg segítségével kimutatás készül a szerzetesi munka-portfólióról. Ehhez valós munkatársi, foglalkozási adatokat társítva becslés születik arra nézve, hogy mekkora költséget takarít meg egy-egy szerzetes, illetve a közösség egésze azzal, ahogyan szerzetes a munkaidejét beosztja. Második lépésben, miután sikerült gazdasági értéket társítani a szerzetesi munkához, kísérletet teszek arra, hogy ezeket – még ha nagyvonalakban is – de termékekre és szolgáltatásokra allokáljam, és megvizsgáljam, a kalkulált szerzetesi költségek mennyire képződnek le az árazásban, vagy mennyiben módosítanak azt. Kutatásom alaphipotézise, hogy azon szolgáltatás és termékcsoportok esetén, ahol a szerzetesi munka aránya jelentősebb, ott az árazás figyelmen kívül hagyja e valós kiadással nem járó, ámde jelentős kalkulált költségeket, és emiatt alulárázás történik. Harmadik lépésben következtetéseket vonok le az árazás megfelelőségére vonatkozóan, és felvázolok egy lehetséges felhasználási utat a kapott eredmények hasznosítására.

Végsősoron minden emberi közösség, legyen az egy család, egy vállalkozás, egy ország vagy éppen egy szerzetesközösség esetén felmerül a kérdés, hogy jól működik-e? Gazdasági aspektusból téve föl a kérdést: hogy erőforrásait megfelelően, a lehető legjobban

szempontból, illetve az alkalmazható eszköztár (ha egyáltalán van) vitathatósága miatt tudatosan nem vizsgálja a monostor szempontjából nem elhanyagolható imádság kérdéskörének mérését.

kamatoztatja-e, osztja-e be? Ez alól akkor sem bújhat ki egyetlen emberi közösség sem, ha a sajátos céljai elsődlegesen nem a profittermelést célozzák meg. De a sajátosan kitűzött célok, és itt válik majd fontossá a teljesítmény mérésének megfelelően kontextualizált értelmezése, mégiscsak szempontot adnak annak megértéséhez, hogy az adott közösség az rendelkezésére álló lehetőségeit (erőforrásait) valóban a kitűzött célok érdekében jól használja-e fel, és adott esetben tehetné-e ezt jobban. Mindez azonban visszavezet bennünket az eredeti kérdésfeltevéshez: ha a szerzetesi munka valóban ingyen van, ha tényleg nem társítható hozzá érték, akkor értelmezhetetlen a hasznosulása, a mérése. Ám ha valóban valamifajta szűkös erőforrás módján tekinthetünk rá, nem nehéz belátni, hogy akkor is ér valamit, ha nem fizetnek érte. Azt viszont már jóval nehezebb megmondani, hogy mennyit is ér, s hogy vajon amit egy-egy termék és szolgáltatás kapcsán a vásárló megfizet, ehhez képest sok-e vagy kevés. Dolgozatomban eme kérdéskör merész körüljárására vállalkozom.

II. A monostor mint szervezeti keret

II.1. Szervezettipizáció

A történelmi fejlődés az őskortól kezdve az emberi csoportok széleskörű diverzifikációját eredményezte, ahol a társadalom eredményesebb fennmaradása érdekében egyre összetettebb és kifinomultabb szerveződések jöttek létre (Özgür, 2016). Ez a fajta szabályozott formát követő, a tagok viselkedését valamilyen módon rendező csoportképződés sok szempontból tekinthető az emberi civilizáció egyik alapkövének, ami megkülönbözteti az emberiséget az állatvilágtól. Bár az állatok között is léteznek az emberi társadalomhoz hasonlóan viselkedő csoportosulások, azok nem tekinthetők teljesen szervezetnek, inkább egyfajta etológiailag mélyen meghatározott túlélési konstrukcióknak, amik a hatékonyabb fajfenntartást segítik elő.² Ez utóbbi rendszerek sok hasonlóságot mutathatnak az emberek alkotta szervezettel, mégis inkább ösztönös alkalmazkodáson és tanuláson alapuló önszerveződések, amelyekből azonban a szerveződés mikéntjére vonatkozó reflexió (pl. hogyan és miként alkotnak szabályokat), az elvonatkoztatás (jog, filozófia), és a tudatos irányítási elem (menedzsment, hatalommegosztás) hiányzik.

Az emberek alkotta szervezet definiálásának számos megközelítése létezik, és a meghatározás nem is olyan egyszerű, mint ahogy az elsőre tűnik.

Barnard szerint szervezetnek nevezzük „két vagy több ember tudatosan koordinált tevékenységeinek rendszerét.” (Barnard, 1938, 73 o., idézi Wrench & Punyanunt-Carter, 2012, 10 o.). Ehhez hasonló definíciót ad Robbins (2006, 2 o.): „egy szervezet úgy definiálható, mint két vagy több ember társas megegyezésen alapuló koordinált egysége, ami viszonylag folyamatos módon egy közös hosszú távú cél elérése érdekében működik.” Már ezekben az elég tág és általános meghatározásokban is megjelenik a társas jelleg, és kifejeződik a tudatos rendeződés, szerveződés, koordináció szerepe, ami Robbinsnál a közös cél motívumával egészül ki. Greenwald (2008, 5 o.) részletesebb meghatározása szerint, „a szervezet egy folyamat, amelyen keresztül az emberek előre megállapodott egyezségek és közösen elfogadott

² Ezt a megközelítést túlságosan leszűkítőnek tartják a posztmodern alapokról induló ún. New Science megközelítés képviselői, akik tág értelemben „komplex adaptív rendszerként” (*complex adaptive systems - CAS*) definiálják a szervezetet (Boisot & Child, 1999; Benoit-Barné és mtsai., 2008). Ebben az értelemben akár egy hangyaboly is tekinthető szervezetnek, mivel az egyes cselekvők (*agents*) apró, helyi interakciók révén a közös célhoz alkalmazkodva alakítják viselkedésüket, ugyanakkor elismerik, hogy itt az átfogó szabályozó, kvázi menedzsmentfunkció hiányzik (Benoit-Barné és mtsai., 2008). Ezen definíció mentén és a mesterséges intelligencia markáns térnyerésével szintén felmerül a következő kérdés, hogy intelligens gépek hálózata mennyiben tekinthető szervezetnek? A dolgozat fókusza érdekében mégis a humán szervezetekre vonatkozó szűkebb szervezetdefiníciók hasznosabbak, így ez utóbbiakat a továbbiakban a vizsgálat körén kívül esőnek tekintjük.

megértés alapján koordinálják a tevékenységüket. A szervezetiésedés magában foglalja munkafeladatok kijelölését, ütemterv lefektetését, a teljesítmény értékelését, a jutalmak elosztását és a büntetési intézkedéseket.” A szervezet alanyai jelen esetben is egyének, akik csoportba rendeződnek, és általuk meghatározott norma alapján szabályozzák közös cselekvésüket. A szervezetté válás egységbe rendeződést hordoz magában, aminek Greenwald (2008) két jellemzőjét emeli ki: a szervezetté válás mindig formalizálódással jár, és instrumentális jelleggel bír. Valamilyen rövidebb, hosszabb távú cél elérése érdekében jön létre. Összevetve a korábban említett definíciókat, két irány rajzolódik ki: az egyik szerint a szervezet inkább statikus, lezárt egység (*organization*), a másik a dinamikus folyamat jellegre helyezi a hangsúlyt (*organizing*).

A szervezet szociológiai megközelítése e kettő egyensúlyát keresi. Ebben az értelmezésben a szervezetek tekinthetők (1) „arénáknak, ahol az emberek a saját pénzügyi, hatalmi, presztízs iránti vagy társas elismerési szükségleteik kielégítését keresik”, (2) „nyílt rendszereknek, amelyek komplex módon integrálódnak a társadalomba”, (3) „konstruált valóságoknak és nem stabil képződményeknek, amelyek állandó alakulási folyamatban léteznek” (Jaime & Lucio, 2018, 7 o.). Ezenkívül a szociológiai értelmezés nagy hangsúlyt fektet a közös cél érdekében létrejövő szerepek, felelősségek, struktúrák és formák kialakulási folyamatára, kölcsönhatására és működésére.

Szervezetpszichológiai irányból nézve a szociológiai megközelítéshez hasonló definícióval találkozhatunk Schein (1994), továbbá Özgür (2016) munkásságában, ahol szintén a célra irányultság, illetve a racionálisan szabályozott viselkedés kapnak hangsúlyt, de itt a hatalom és a felelősség elosztásának kérdése is teret nyer: „A szervezet emberek valamifajta közös, explicit hosszú vagy rövidtávú céljainak elérésére tett viselkedéseinek racionális koordinációja, melyet munka- vagy funkciómegosztáson, illetve hatalmi és felelősség hierarchián keresztül kívánnak elérni.” (Schein, 1994, 9 o.)

A szervezeti magatartás kutatói esetén a társas elem mélyül tovább azzal, hogy explicit módon leszögezik: olyan csoportméretben gondolkodnak, ahol a tagok már személyesen nem képesek magukat spontán módon koordinálni, és a hangsúly itt a viselkedési mintázatokon és interakciókon van. A szervezet „olyan társas egység, ahol az emberek valamelyest stabil (nem feltétlen személyes) kapcsolatokat alakítottak ki maguk között annak érdekében, hogy elősegítsék bizonyos hosszú és rövid távú célok elérését.” (Litterer, 1963, 5 o.) Ugyanakkor a célorientáció és az eszköz jelleg itt is hangsúlyosan jelen van. Knights és Willmott (2007) a szervezetek genezisének a rutinszerű cselekvések intézményesülését és formalizálódását emelik ki, és a szervezetek értelmezésének három lehetséges nézőpontját különböztetik meg. A

szervezet tekinthető a maga entitás jellegében, egyfajta külső, önmagában adott vizsgálati tárgyként – a korábban már említett *organization* értelemben –, ugyanakkor értelmezhető folyamatként, ahogyan a cselekvések, interakciók történnek a tagok között és a szervezet megszerveződik (*organizing*), és ezt kiegészítik egy harmadik lehetséges értelmezéssel. A szervezet egyfajta koncepció, elvont fogalom, az adott megközelítésmódtól, és a szervezatkutató kiindulási kérdésétől, pozíciójától függő, a válaszadás során tartalommal feltöltődő, önmagában nem feltétlenül létező, megfogható, nem körülírható valóság. Ezen harmadik nézőpont célja, hogy ellenálljon a funkcionalista definíciók csábító egyértelműségének, jelezve, hogy a kutató minden egyes, objektivitásra törekvő, deskriptív kísérlete már elve feltételez egy preskriptív mozzanatot. Azzal, hogy definiálja, mi a szervezet, már saját maga hozza létre, írja meg a szervezet valóságát például azzal, hogy tagokat, célt, viselkedési mintázatokat keres és állít. Ez utóbbi megközelítés a nyelvi meghatározás korlátaira hívja föl a figyelmet. A posztmodern szervezetelméleti értelmezések törekednek leleplezni a definíciók által említett közös cél és közös cselekvés mítoszáat, rámutatva az egyértelmű fogalmi meghatározás nehézségére, kvázi lehetetlenségére (McAuley és mtsai., 2014).

Összességében megállapítható, hogy a szervezetek definiálása korántsem magától értetődő. Szem előtt tartva a posztmodern figyelmeztetését a teljes valóság megragadhatatlanságával kapcsolatban, a fenti állításokból kiemelhetők olyan kulcsszavak, mint „csoport”, „célok”, „tevékenység” és ezek „koordinációja”. Emellett pedig a hosszabb időtávú szemlélet és a formalizáltság mint megkülönböztető jegyek nyernek jelentős hangsúlyt.

A szerzetesek tipizációja során különbséget tehetünk közöttük a méretük alapján. Kis, közepes, nagy és óriás megaszervezetek léteznek. Tulajdonjogi formájuk mentén privát, köz- és hibridszervezetek (*public private partnerships – PPP*) különíthetők el. Területi működési körzetük alapján szétválaszthatók lokális, regionális, nemzeti és nemzetközi szervezetek.

A szervezetek tipologizálásának egy másik lehetséges módja azon alapul, hogy mely szektorba sorolhatók (Révész, 2023). Az első, üzleti szférában tevékenykedő gazdasági társasági vállalkozások elkülöníthetők az ún. második szektorban, a közszférában tevékenykedő állami szervezetektől és intézményektől. A társadalmi-gazdasági élet harmadik szektorába tartoznak a nonprofit szervezetek a maguk változatos formáival. Ezen szervezetek öt meghatározó jellemzőjét sorolja föl Anheier (2005):

1. Szervezettség: Léteznie kell valamifajta formális intézményi keretnek, melynek keretében a tevékenység zajlik. Különbséget lehet tenni tagok és nem-tagok, szervezeti és egyéni felelősségek között.

2. Privát mivolt: A szervezet független mindenféle állami és kormány szervtől. Noha finanszírozásában jelen lehet állami forrás, egy nonprofit szervezet elkülönül a közigazgatás szerveitől, és nem ehhez kapcsolódó funkciót lát el.
3. Önirányítás: A szervezet önmaga fölött gyakorolt domináns kontrollja, amellyel működési kereteit, tevékenységeit saját maga számára meghatározhatja. Ugyanakkor vezetésében, felügyeletében részt vehetnek más szektor képviselői is, tiszteletben tartva a nonprofit szervezet autonóm cselekvési lehetőségeit.
4. Profitkivétel tilalma: A nonprofit szervezet célja általában valamilyen karitatív vagy közcélra irányul és nem kereskedelmi. A szervezetben képződő esetleges profit soha nem kerül kiosztásra, hanem mindig visszaforgatódik.
5. Önkéntesség: Az önkéntesség jelentős mértékű megléte a szervezeti működésben két tekintetben: (1) Egyrészt a szervezeti tevékenység önkéntes segítőkön és hozzájárulásokon keresztül valósul meg, (2) másrészt a működésben részvétel nem kötelező (önkéntes). A tagok szabadon léphetnek be és távoznak, semmiféle törvényi kötelezettség nem írja elő részvételüket.

A fenti klasszikus hármast felosztást finomítva manapság egyre több figyelmet kapnak az ún. hibrid szervezetek, ahol a szektorok közötti határok elmosódnak, és egy adott szervezetben többféle működési szemlélet vegyül, például piaci bevéeltermelés szociális célokkal vagy állami társadalmi összefogó szerep összeolvadása civil kezdeményezésekkel (Evers, 2008; Billis, 2016). Ez a szervezettípus a későbbiekben hasznosnak bizonyul abból a szempontból, hogy egy monostor is ebbe a kategóriába sorolható, mivel működési és finanszírozási szempontból is egyszerre zajlanak benne több szektorra is jellemző folyamatok (Andeßner, 2019).

Blau és Scott (2003) klasszikus ún. *cui bono* tipologizálása a szervezet kedvezményezettjei szerinti elkülönítésen alapul. Ezek alapján négyféle szervezettípust állapítanak meg:

1. Kölcsönös kedvezményezésen alapuló, ahol a tagság élvezi a szervezet nyújtotta előnyöket. Jellemzően önkéntes alapú, lazán strukturált, formálisan nem definiált célokkal rendelkező tömegszervezetekben valósul ez meg (pl. politikai pártok, szakszervezetek), ahol valamilyen delegációs mechanizmus alapján az irányítás feladata egy szűkebb csoport kezében összpontosul, míg a többség passzív, alvó tagként vesz részt a szervezet életében.
2. Gazdasági kezdeményezésen alapuló szervezetek, ahol tulajdonosok a működés fő kedvezményezettjei. Természetesen egy gazdasági szervezet tágabb környezetbe ágyazottan működik, és hatásai számos egyéb, külső-belső érintett esetén

értelmezhetők, de a profit érdekében végzett hatékonyság-optimalizáció elsősorban a tulajdonosok érdeke. Ebbe a kategóriába sorolhatók a különböző üzleti vállalkozások.

3. Szolgáltató szervezetek, ahol az ügyfelek (kliensek) a működés elsődleges címzettjei. Jellemzően az iskolák, egészségügyi és karitatív intézmények sorolhatók ide.
4. Közszolgálati szervezetek, amelyek esetében a társadalom egésze részesül a szervezet által nyújtott javakban. Céljuk a társadalmi rend és biztonság, kapcsolatok és igazságosság garantálása, amit jellemzően bürokratikus mechanizmus segítségével képesek biztosítani. Ebbe a kategóriába tartozik a rendőrség, a tűzoltóság, katonaság, bíróság vagy akár a posta.

Ezen túlmenően is még számos más tipologizálási lehetőség létezik a környezethez való stratégiai viszonyulás (Filley & Aldag, 1978), a kontrollrendszerek (Etzioni, 1964), vagy éppen a szervezet elsődleges funkciója alapján (Katz & Kahn, 1978), amik jelzik egy általános érvényű, mindenre kiterjedő osztályozás lehetetlenségét. A szervezettipológiák törekednek leképezni és átfogni a szervezetek sokféleségét, de csak deskriptív módszerrel képesek dolgozni. Valamely vizsgálati szempont alapján kiemelik a szervezetek egy-egy jellemzőjét, és az alapján rendszereznek. Ugyanakkor a szervezetek sokszínűsége mindig ellenáll az egyértelmű kategorizálásnak, így előfordulnak olyan helyzetek, amikor egy vizsgált szervezet egyik osztályba sem illik bele, vagy bizonyos tulajdonságjegye alapján több meghatározás is bizonyos mértékig érvényes rá. A későbbiekben a monostor mint szervezet besorolása kapcsán ezt is szem előtt kell tartani.

A nonprofit szervezetek tárgyalása során Anheier (2005) kitér az hit alapú szervezetek (*faith-based organization* – FBO) tárgyalására. „A hit alapú szervezetek az egyházi vezetés által a gyülekezetük szociális szükségleteinek biztosítására létrehozott specializálódott szervezetek.” (Anheier, 2005, 52 o.) Öt alapvető formájukat állapítja meg: (1) a különböző közösségek szociális tevékenységét végző félig autonóm, félig függő egyházi szolgálati formákat (*Church service agencies*), (2) az ökumenikus vagy vallásközi együttműködések (*ecumenical or inter-faith coalitions*), (3) a helyi környezetet közvetlenül segítő szolgálatokat (*direct service ministries*), (4) az egyházi finanszírozású szolgálatokat (*Church sponsored ministries*), ahol a tevékenység anyagi, személyi háttérét valamilyen vallási közösség biztosítja, (5) egyházi kezdeményezésre létrejött szervezetek (*Church initiated organizations*), amelyek már irányításukban és anyagilag függetlenedtek az alapítóiktól. Az FBO szervezetek gyakran a vallási közösségek mellett működnek, hogy hitbeli indítatásból fakadóan valamilyen társadalmi szükségletre tartós megoldási formát kínáljanak.

Jacobs és Polito (2012, 30 o.) egy egyszerűbb, de némiképp tautologikus definícióval élnek: „bármely nonprofit szervezet, ami azt állítja magáról, hogy hiten alapul, beleértve ebbe bármely vallás és hitrendszerbe tartozó tagok csoportjait.” Az FBO szervezetek azonosítása és elkülönítése különösen az angolszász világban kap egyre nagyobb figyelmet, köszönhetően elsősorban az állam és az egyház szétválasztásán alapuló finanszírozási politikának. Így több amerikai szerző (Jeavons, 1997; Sider & Unruh, 2004; Bielefeld & Cleveland, 2013) egyetlen definíció helyett különböző szempontok szerinti multidimenziós elemzést, egyfajta skálázást javasol annak megállapítására, hogy egy szervezet mennyire tekinthető hit alapúnak. Bielefeld és Cleveland (2013) a szervezeti kontroll, a vallás kifejeződése és a program kivitelezése dimenziók szerinti elkülönítést javasolják, és ezek alapján nem hit alapú, mérsékelten hit alapú és erősen hit alapú típusokat különböztettek meg. Sider és Unruh (2004) például az FBO szervezetek egész spektrumát állítja föl nyolc szempont figyelembevételével (küldetésnyilatkozat, finanszírozás, elköteleződés, irányító testület, felsővezetés, munkatársak, támogatás és személyes vallási gyakorlatok), melyek alapján hat lehetséges kategóriát különít el:

1. Hittel átjárt/átitatott (*faith-permeated*): Ezekben a szervezetekben a vallási meggyőződés mindenhol hangsúlyosan jelen van az irányítástól a szemléletmódon és programokon át az finanszírozási kérdésekig. Mivel a hit ilyen központi helyet kap, gyakran ilyen szervezetben nem is lehet tag, aki nem tartozik a hívő közösséghez, és a vallási és szervezeti tevékenységben való részvételre kötelességként tekintenek. Amerikai kontextusban a zárt amish közösségek iskolái tekinthetők ilyen szervezeteknek.
2. Hit központú (*faith-centered*): Szintén mély vallási indíttatásból eredő szervezet, ahol a hit a szervezet tagjai között minden szinten jelen van a vezetéstől az alkalmazottakon át az önkéntesekig. A feladatvégzés során a vallásos üzenet nyíltan jelen van, de akik felé a segítségnyújtás irányul, azok nincsenek kötelezve a vallásos részvételre. Szabadon kiszállhatnak vagy távozhatnak, ha úgy döntenek. Erre példaként említhetők a Teréz anya által alapított szegénygondozó központok.
3. Hithez kapcsolódó/hívő vonatkozású (*faith-affiliated*): A vallásos alapító(szervezettel) való kapcsolat megmarad, a vezetés, fenntartás és finanszírozás szempontjából a hívő vonatkozás fontos, de sem a munkatársaktól, sem a résztvevőktől nem követelik meg az elköteleződést. A hittartalom átadása itt már lehet burkolt, a vallásos üzenetet cselekedeten keresztül közvetítik. A Katolikus

Szeretetszolgálat fenntartásában működő idősök otthona hálózat ilyen intézményrendszernek tekinthető.

4. Hit háttérű (*faith-background*): A szervezet vallásos gyökereitől történelmi vagy más okból kifolyólag már nagyrészt eloldódott (intézményileg, pénzügyi, kontroll tekintetében teljesen). Kívülről kvázi szekuláris intézménynek tekinthető. Noha hagyományaiban, nevében, elhelyezkedésében, és bizonyos munkatársak személyes elköteleződésében jelen lehet valamiféle vallásos jelleg, de ez nem központi identitásalkotó elem. A tevékenység sem irányul hit közvetítésére. Az Egyesült Államokban számos kórház működik ilyen formában, amik nevükben és hagyományaikban őrzik még a korábbi betegápoló (szerzetes)közösséghez kötődő múltjukat.
5. Hívő és szekuláris társulás (*faith-secular partnership*): Valamilyen egyházi és világi szervezet együttműködése egy meghatározott nem vallási cél érdekében, amelyben a vezetés és adminisztráció általában szekuláris, de esetleg vallási témájú elemek opcionálisan jelen vannak tevékenység kínálatban. Magyarországon a Máltai Szeretetszolgálat és a felzárkózó települések szoros együttműködésében megvalósuló Jelenlét Program ilyen konstrukciónak tekinthető.
6. Szekuláris (*secular*): Mindenféle vallási kötődés és szemlélet nélkül működő szervezet. Ez a skála másik vége. Bármely állami fenntartású idősök otthona ebbe a kategóriába tartozik.

A fent említett szerzőpáros még finomítja a besorolást azzal, hogy különbséget tesznek hit alapú szervezetek és programok között, és a programok további alfajtaikat állapítják meg. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy az FBO szervezetek és programok tárgyalása kapcsán főként a szociális, karitatív és oktatási szolgálatokat emelik ki, amiket a vallási közösségek/gyülekezetek a vallásos hitgyakorlásuk (istentisztelet, hittartalmak átadása, közösség-szervezés) mellett valamilyen önálló szervezeti formában magukra vállálnak. Jeavons (2004) azonban egy későbbi cikkében – elismerve eme skála erőseit és alaposságát – kritikaként említi meg, hogy ez a besorolás pont arra nem válaszol, hogy maguk a vallási közösségek FBO szervezetnek minősülnek-e. „Például egy gyülekezet – ami Sider és Unruh terminológiájában és kritériumai alapján hittel átvett szervezet – üzemeltethet egy óvodát viszonylag kevés nyíltan vallásos elemmel – amit hithez kapcsolódó vagy hit háttérű programnak hívnának a besorolásuk alapján” (Jeavons, 2004, 143 o.). Ebben a helyzetben, attól függően, hogy a törvényhozó hogyan szabályozza a finanszírozás kritériumait, az óvoda mint program akár részesedhet közpénzben, hiszen nem vallási céllal és nem vallási jelleggel,

legfeljebb vallási kötődéssel működik. Míg másik oldalról a gyülekezet, ami a pénzt kapja, ebben a besorolásban hittal átvárt szervezet, ami egyes megfontolások szerint sérti az állam és egyház szétválasztásának az elvét. Jeavons (2004) amellett tör pálát, hogy maguk a vallási közösségek nem tekinthetők FBO szervezeteknek, függetlenek azoktól a művektől, amelyeket intézményesült vagy program formában visznek, és elsősorban a finanszírozási kérdések miatt, a kettő egybemosása azonos fogalom alatt, félreértésekhez vezet. A korábban már idézett műveiben Anheier (2005), illetve Bielefeld és Cleveland (2013) is élnek ezzel a megkülönböztetéssel.

Az FBO szervezetek értelmezése és besorolása, hasonlóan a nonprofit szervezetekéhez, nagy változatosságot tükröz, és nincs egységes akadémiai konszenzus a definíciók mivoltát illetően sem. Mindazonáltal az elemzési szempontok lehetőséget adnak arra, hogy megvizsgáljuk, miként helyezhetők el a monostorok a szervezeti térképen, annak érdekében, hogy utána a monostorban folyó munka jellemzői és mérési lehetőségei is értelmezhetővé váljanak. A továbbiakban ez a kutatási irány képezi a vizsgálat vezérfonalát.

II.1.1. A monostor jellemzői

A monostor meghatározásának többféle módja létezik. E tanulmányban önálló munkadefinícióként monostornak hívjuk azon emberek közösségét, akik vallási indíttatásból életre szóló módon elköteleződnek egy Istenre irányuló életforma gyakorlására, melynek értékrendét és működésformáját a benedeki *Regula* szellemisége és gyakorlati iránymutatása határozza meg.³

Közel 1500 évvel ezelőtt az Itáliai-félszigeten született egy rövid szabálygyűjtemény, amit az utókor *Szent Benedek Regulájaként* (továbbiakban: *Regula*) hagyományozott át. Eltekintve itt a Szent Benedek személyével és a *Regula* keletkezésével kapcsolatos történetkritikai szempontoktól (Clark, 2004; Vogüé, 2006), számunkra itt az a történeti tény fontos, hogy a VI. századtól kezdve számos olyan szerzetesközösség alakult, akik a Regulát mint konkrét szabálygyűjteményt tekintették mértékadónak közösségi életük megszervezésében. Vallásos értékrendjük alapját a Biblia és az ahhoz szorosan kapcsolódó keresztény hitrendszer képezte,

³ Fontos megjegyezni, hogy ez a definíció sajátosan a nyugati keresztény, azon belül is benedeki hagyományt követő monostorokra értelmezendő, melyek jelen vizsgálódás tárgyát képezik. Ehhez nagyon hasonló monostorok léteznek keleti kereszténységben, az ortodoxiában is, továbbá ez az intézmény megfigyelhető a távol-keleti nagy világvallásokban is (hinduizmus, buddhizmus). A vallási indíttatás és a közösségi jelleg ezen keleti vallások esetén is igaz, az életre szóló elköteleződés mértéke, illetve a meghatározó hitrendszer és tanítás ugyanakkor eltérő. Az iszlámban nem nagyon találunk a monostorhoz hasonló életformát, hacsaknem egyes nagyon kicsi és peremre szorult irányzatokban. Viszont a keresztény szerzetesi élet bizonyos jellemző vonásai (böjt, alamizna, imádság) az alappillérek részét képezik. Vannak olyan csoportok az iszlámon belül is, akik egyéni jámborságból kifolyólag a monasztikus szerzetesekhez hasonló mértékben és elkötelezettséggel életforma szerűen gyakorolják ezeket, de ez inkább egyéni mint közösségi jelenség.

míg a gyakorlat szintjén a *Regulát* tartották olyan hiteles értelmezési kulcsnak, amelyen keresztül a Bibliából forrászó, elméleti keresztény tanítás a hétköznapi megélés szintjén hiteles módon lesűrődik. A *Regula* egyszerre szemléletformáló és egyszerre gyakorlati eligazítást nyújtó mű (Beltrán Peralta és mtsai., 2024). Szabályozza az imádság rendjét, lefekteti a fő szerzetesi értékeket, rendelkezik egyfajta fegyelmi kódexszel, a közösségen belül szerepeket és funkciókat határoz meg (Tredget, 2002). Mivel gyakran beszél a vezetés módjáról és feladatáról, kortárs szerzők gyakran közelítenek hozzá egyfajta *leadership* elméleti kézikönyvként is (Henry Kennedy, 1999; Grün, 2010; Wolf és mtsai., 2011).

A fenti elméleti bevezető alapján érzékelhető, hogy a monostor egyértelműen illeszkedik a humán szervezetek tág kategóriájába. A célra irányultság, a formalizáltság, a tagok közti interakciók koordinált jellege akár írásos, akár valamilyen irányító hierarchia révén vitathatatlanul minden monostor sajátja. Egy külső szemlélő számára ez az aprólékos szabályozottság, ami a monostorokban megfigyelhető, ma már szinte a kényszer határait súrolja, de ettől még teljes mértékben besorolható a szervezet kategóriájába.

Anheier (2005) öt szempontját véve kiinduló alapul, a monostor nonprofit szervezetnek tekinthető. Egyetlen kritérium, az önkéntesség kapcsán merülnek föl kérdések. A monostorban a szerzetes belépése és csatlakozása teljes mértékben önkéntes, személyes indíttatáson alapul, de a kilépés, távozás kérdése sokkal összetettebb. Egy bizonyos “próbaidő” után létezik az életreszóló elköteleződés vállalása (hasonlóan egy házassághoz), amely során az egyén arra tesz ígéretet, hogy haláláig a szerzetesi intézmény tagként kíván élni. Amennyiben a házasság mint olyan, önkéntesnek tekinthető, úgy a szerzetesség is, de a kölcsönös szabad ígéret jellege mellett a szerződési kapcsolathoz kapcsolódó formalizált elemek is felfedezhetők, ahol az esetleges távozásnak jogi következményei vannak. Másfelől a monostori munkavégzés vegyes formában valósul meg. Vannak fizetett alkalmazottak (bár ők nem szoros értelemben magának a monostornak, hanem tágabban a monostori gazdálkodó rendszernek a részei), és maguk a szerzetesek sem teljesen önkéntes alapon akkor teszik bele a munkájukat, amikor nekik tetszik. A szerzetesek felett a vezető disponál, kijelöli a munkaterületét és adott esetben el is számoltathatja. Ezeket a pontosításokat szem előtt tartva azonban összességében a nonprofit jelleg, ha nem is tökéletesen, de érvényesül.

Blau és Scott (2003) osztályozásában leginkább szolgáltató szervezetként azonosítható a monostor. Alapvető célja a klienseinek nyújtott tevékenységeiben fogható meg, legyenek azok a szállóvendégek, a templomba járó hívek, betérő turisták, látogatók. A hozzájuk kapcsolódó célok a lelki segítségnyújtás, imádság értük és velük, a helyi egyházi közösség növekedési feltételeinek megteremtése, kulturális és szellemi értékteremtés és ezen örökség átadása

(Ruppenthal, 2019; Beltrán Peralta és mtsai., 2024). Ezzel együtt fontos észrevenni, hogy a szerzetesek sajátos hivatásának szolgálata, életfeltételeik megteremtése sem elhanyagolható szempont. A szerzetesközösség testi-lelki-szellemi egészségének és jóllétének szolgálata mutat rokonságot a kölcsönös kezdeményezésen alapuló szervezetekkel (lásd fent 7 o. – Blau és Scott [2003] 1. kategóriája). Minden monostort a folyamatos keresés jellemez, hogy miként találja meg az egyensúlyt a kifelé szolgálat és a befelé építkezés között (Jonveaux, 2009). Bencés monostorként ráadásul ezt színesíti egy határozott gazdasági aspektus is, ahol a másoknak nyújtott segítség és a szerzetesi életforma anyagi alapjait önálló üzleti tevékenységből kell megteremteni (Ruppenthal, 2019).

Összetettebb kérdés, hogy egy monostor tekinthető-e FBO-nak, és ha igen, akkor melyik típusba sorolható. A magyar polgári jog alapján a bakonybéli Szent Maurícius Monostor önálló egyházi jogi személy. Egyházjogi értelemben bonyolultabb a helyzet, mert mérete alapján a Pannonhalmi Főapátság függő perjelségének tekinthető, tehát az önállóság csak korlátozott mértékben terjed ki rá, de ez olyan technikai jellegű kérdés, ami a jelen vizsgálódást érdemben nem befolyásolja. Jacobs és Polito (2012) fent idézett nagyon tág és általános definíciója alapján a monostorra igaz lehet, hogy FBO-ként hivatkozzanak rá, azonban pont a mélyebb tipologizálás adja föl a leckét. Az anheieri beosztásba (Anheier, 2005) nehéz beilleszteni, és Sider és Unruh (2004) skálája sem alkalmazható rá, mert igazából a monostor maga tekinthető vallási közösségnek. Nem egy speciális (pl. oktatási, karitatív, kulturális) célra létrejött külön szervezet vagy program, amit egy vallási közösség alapít, ellát, oldallagosan működtet, mint például egy egyházi iskola, hajléktalanszálló, börtönmisszió vagy drogprevenciós központ. A bakonybéli monostornak külön intézményei nincsenek.⁴ Minden tevékenységét közvetlenül maga végzi. Ebben a kérdésben Jeavons (2004) kérdésfelvetése maximálisan helytálló, és a kategorizálás nehézsége inkább azt támasztja alá, hogy maga a monostor mint vallási szervezet nem tekinthető FBO-nak.

Létezik még két olyan analógia, ami rokonságot mutat a monostor egyes vonásaival. Mivel maga a monostori gazdálkodás és a szerzetesi munka alig elemzett témakör a tudományos szakirodalomban, ezek a hasonlóságok annyiban lényegesek, amennyiben segítenek ezen rokon területekről származó értékmérési lehetőségek alkalmazásában. A megfelelő feltételekkel alkalmazott analógiák valódi alternatívát kínálnak a központi kérdésfeltevés, a szerzetesi

⁴ Egyedül a plébániával való kapcsolata merülhet itt föl kérdésként, de a plébánia maga nem a monostor része. Önálló jogi személy, ami tágabb értelemben a Pannonhalmi Területi Apátságba tagozódik be. Vezetésére a monostor egyik szerzetese kap megbízatást. Azt, hogy a plébánia nem a monostor része, az a történelmi példa is mutatja, hogy 1950–1998 között, amikor a bakonybéli monostor felosztatás alatt, állami kezelésben állt, a plébánia akkor is létezett, működött.

munka mérhetőségének megválaszolására. A szóban forgó két sajátos formáció – jelen esetben óvakodni kell a szervezet fogalom használatától – a háztartás, illetve a társadalmi vállalkozások. Sik (2017, 6 o.) háztartás alatt „olyan, nem a piaci szabályoknak megfelelően működő »üzemet« ért, amelyben a megszerzett piaci vagy redisztributív jövedelmeket otthoni munkavégzéssel alakítják át olyan szolgáltatásokká vagy termékekké, melyeket vagy maguk fogyasztanak el, vagy másoknak adnak el, illetve ajándékoznak oda.” Egy másik, klasszikus definíció szerint háztartási munkavégzés minden olyan „fizetetlen tevékenység, amit a tagok végeznek el egymás számára, s amit piaci alapú termékekkel vagy fizetett szolgáltatásokkal helyettesíteni lehetne, ha az olyan körülmények, mint a jövedelem, a piaci feltételek és a személyes hajlandóság lehetővé teszik, hogy ezeket a szolgáltatásokat a háztartási csoporton kívül valakinek delegálják” (Reid, 1934, 11 o.). Eme két definíció előnye, hogy rámutatnak a háztartásban folyó tevékenységek gazdasági aspektusára. A háztartási tevékenységek végeredménye is rokonítható valamilyen módon a piaci termékekkel és szolgáltatásokkal, csak a fogyasztói kör belső. Reid (1934) meghatározása ráadásul már a külső, harmadik féltől történő beszerzés említésével előremutat a mérési lehetőség irányába. A monostor annyiban tehát párhuzamba állítható a háztartási működéssel, hogy ez esetben is hangsúlyos egyfajta belső értékteremtés, az önellátás megszervezésének és biztosításának igénye. A fizetetlen munkavégzés szintén azonos. Az elköteleződés és részvétel is hasonló. Ideális esetben nem szerződéses, hanem egyéni motiváción alapul és egy életen át tart.

Ugyanakkor nagyon lényeges különbség, hogy a háztartásra nem húzható rá hiánytalanul a gazdasági szervezet definíciója. Ugyan a fent idézett barnardi (1938) és robbinsi (2006) tág értelmezések alapján akár egy háztartás is tekinthető lenne szervezetnek, a greenwaldi kritériumok (2008), a formalizáltság és az instrumentalitás már nehezen alkalmazhatók rá. A közbeszéd is általában különbséget tesz a háztartások és a szervezetek között, mindamellet elvitathatatlan, hogy a háztartásokban is aktívan folyik munkavégzés ami egyfajta termék és szolgáltatásnyújtásként értelmezhető. A másik viszonylag fontos különbség a háztartások és egy monostor között, hogy ez utóbbinak rendszerint van egy tágabb közösséget szolgáló missziója. Míg a háztartás tagjai alapvetően a saját létfenntartásukra és személyes jóllétük és vagyonuk növelésére törekszenek, addig a monostor mindig egy tágabb „közcél” szolgálatában áll, ahol a tagok jólléte, ha nem is mellékes, de nem elsődleges, vagyonuk pedig mindig intézményi vagyon és sosem személyes.

Bár a társadalmi vállalkozások egyik egyszerű és jól kezelhető definíciója, hogy „olyan szervezetek, amelyek bizonyos társadalmi célokat üzleti, gazdasági tevékenységekkel igyekeznek elérni.” (Primecz és mtsai., 2019, 69 o.) Gyakran maguk az üzleti modellek olyan

„társadalmi problémák vagy piaci hiányosságok” (Alter, 2007, 12 o.) megoldására jönnek létre, mint például a nők esélyegyenlőségének elősegítése, fogyatékkal élők foglalkoztatása, kisebbségi csoportok felzárkóztatása és munkaerőpiaci integrációja (Primecz és mtsai., 2019) vagy egyes környezetvédelmi célok. A témával foglalkozó európai tudományos iskola, az ún. EMES (L’EMergence de l’Entreprise Sociale en Europe) megközelítését követve Krátki és Kiss (2021, 3 o.) az alábbi meghatározással élnek: „A társadalmi vállalkozások olyan kezdeményezések, amelyek a közösség javát szolgálják, állampolgárok egy csoportja vagy civil szervezetek indítják őket, autonóm módon működnek, jellemzőjük a kollektív és részvételi döntéshozatal, folyamatos termelő és/vagy szolgáltató tevékenységet végeznek, valamint fizetett munkaerővel és gazdasági kockázattal bírnak.” Defourny és Nyssens (2010) egy ennél szigorúbb kritériumrendszert jelöl meg, ahol olyan dimenziók is szerepet kapnak, mint a részvételi döntéshozatal, a nem tulajdoni hányad alapján történő döntéshozatali hatalom és a profitelosztás korlátolt jellege. Ezekben a definícióban tehát együtt van jelen egy üzleti, vállalkozói szemlélet és egy magasabb rendű közösségi cél, akár csak egy monostor esetén. A társadalmi vállalkozások tevékenységének gyümölcsei olyan termékek és szolgáltatások, amik valóban értékesítésre kerülnek a piacon, és ezzel párhuzamosan általában valamilyen társadalmi haszon is keletkezik (Repisky & Tóth, 2019). Ebben is rokon jegyeket mutat a monostori működéssel. Ugyanakkor a társadalmi vállalkozás dominánsan olyan szervezet, vállalkozás, ahol a tagság szerződéses viszonyon alapul, a kapcsolat alapvetően nem önkéntes és nem állandó. A szerzetesházak ebben a tekintetben máshogy szerveződnek. Noha a kettős üzleti és nem üzleti cél szempontjából a társadalmi vállalkozások és a monostorok nem állnak távol egymástól, pont a foglalkoztatási forma miatt a társadalmi vállalkozások fizetett munkaviszonyon alapuló logikája nehezen alkalmazható a szerzetesi munka értékének mérése szempontjából, pontosan amiatt, mert a szerzetes monostorban végzett munkája *per definitionem* fizetetlen.

A monostor és a más formációk egyezőségeit és különbözőségeit foglalja össze a következő táblázat:

	Háztartás	Hit alapú szervezetek (FBO)	Társadalmi vállalkozás	Monostor
Cél	önellátás + jóllét emelése	vallási cél	vagyongyarapítás + társadalmilag hasznos cél megvalósítása	önellátás + vallási tevékenység finanszírozása
Gazdasági szervezeti forma	nincs	nincs	van	van

Értékesítést végez?	nem	nem	igen	igen
Adományból gazdálkodik-e?	alapvetően nem	gyakran	előfordul	gyakran
Profitszempont	erős	gyenge	mérsékelt	mérsékelt
Összetartó erő	belsőleg motivált	belsőleg motivált	belsőleg motivált és szerződéses (külső biztosíték)	belsőleg motivált
Időbeliség	folyamatos, életre szóló	tartós, de megszakítható	időszakos	folyamatos, életre szóló

1. táblázat: *Analógiák a monostori működés értelmezéséhez* (Forrás: Saját szerkesztés)

II.1.2. A szerzetesi munka

A szerzetesi munka sajátosságainak megismeréséhez érdemes a forrásokig visszanyúlni. Benedek a *Regula* 48. fejezetét a mindennapi testi munkának, az 57. fejezetét pedig a monostor kézműves tagjairól szóló iránymutatásnak szenteli, amik jelen vizsgálathoz hozzáadnak néhány figyelemre méltó szempontot:

„A tétlenség a lélek ellensége. Ezért a testvérek *a megállapított időben foglalkozzanak testi munkával*, más órákban pedig szent olvasmányokkal. [...] Ha pedig a helyi viszonyok vagy szegénységük azt kívánná, hogy maguk gyűjtsék be a termést, ne szomorkodjanak, mert *akkor igazi szerzetesek, ha saját kezük munkájából élnek*, mint atyáink és az apostolok is. [...] Ha pedig valaki olyan hanyag vagy rest volna, hogy nem akarna vagy nem tudna lelki munkával foglalkozni vagy olvasni, *adjanak neki más munkát, hogy ne henyéljen.*” (Szent Benedek *Regulája*, 2017, 118–119 o.)

„Ha vannak a monostorban kézművesek, ezek – ha az apát megengedi –, teljes alázatossággal gyakorolják mesterségüket. De ha valamelyik a munkájában való ügyessége miatt gőgös lenne, mert azt hiszi, hasznára van a monostornak, az illet tiltás el mesterségétől, és ne térjen ahhoz vissza, hacsak meg nem alázza magát, és újra parancsot nem kap az apáttól. Ha pedig a kézművesek munkájából valamit el kell adni, akkor azok, akiknek kezén az megfordul, *óvakodjanak minden csalástól.* [...] Az árak megszabását illetően pedig föl ne bukkanjon a kapzsiság bűne; *sőt mindig valamivel olcsóbban adják, mint a világiak adhatják*, »hogy mindenben dicsőíttessék az Isten« (1Pét 4,11).” (Szent Benedek *Regulája*, 2017, 134 o.) – *kiemelés a szerző által*)

A fenti idézetekből kirajzolódik Benedek elképzelése a szerzetesi munkával kapcsolatban, ami a következő pontokban foglalható össze. A benedeki meglátások alatt megjelenítésre kerülnek a dolgozat szempontjából lényeges implikációk.

1. Benedek a szerzeteseket munka végzésére kötelezi, amit elkülönít az olvasástól (és más helyeken az imádságtól is).

Következtetés: Az imádság és a csöndes, Szentírásra figyelő elmélkedés ideje nem számít szerzetesi munkaidőnek, noha a szerzetes ilyenkor is „a feladatát végzi”.

2. *Benedek javasolja, hogy a szerzetesnek legyen munkaideje és munkabeosztása, és ne henyéljen.*

Következtetés: A szerzetesi munka kalkulálásakor abból érdemes kiindulni, hogy ki mennyi időt tölt az adott munkakörében.

3. *Benedek az önellátásra buzdítja a szerzeteseket.*

Következtetés: A monostorban a munkavégzés célja nem a profit, hanem az anyagi függetlenség és az önfenntartás. Ma már a teljes önfenntartás és a piactól való tökéletes függetlenség (pl. energia, étel, ruházat tekintetében) kivitelezhetetlen, de a logika, hogy a monostor megélhetését a saját fizikai-szellemi tevékenységei révén teremti elő és nem adományok, külső támogatások által, mind a mai napig érvényes a monostori gazdálkodásra.

4. *Benedek megköveteli a gazdasági transzparenciát és elszámoltathatóságot.*

Következtetés: A szerzetesi munka minősége és végzése hasonló szttenderdek alá kellene essen, mint bármely más munkatárs munkavégzése, még akkor is, ha ez nem teljes mértékben valósul meg.

Bakonybélben kiindulási alap, hogy minden hét elején és minden nap indításakor a szerzetesek jelzik, hogy milyen területen fognak tevékenykedni a vezetővel egyeztetett heti rendjüknek megfelelően.

Emellett ugyanúgy elvárás könyvelési, üzletvezetési kérdésekben az etikus viselkedés, a jogszabálykövetés és a szakmaiság. Ez utóbbit képzett munkatársak biztosítják a speciális területeken.

5. *Benedek méltányos és a piaci átlagnál valamivel olcsóbb árazást szab meg.*

Következtetés: A monostori termékek a kézműves jelleggel, kis tételszámban előállított más termékekkel helyezhetők egy kategóriába, amelyek önmagukban nem olcsók, de a dolgozat egyik markáns kérdése pontosan ezen árazási politika vizsgálatára irányul.

Ezen a ponton szükségessé válik a szerzetesi munkavégzés meghatározása. A monostor tagjai, a szerzetesek, a fent leírtak alapján a lelki munkavégzéstől – az imádságtól és a Szentírás olvasásától – jól elkülöníthetően, meghatározott időkből különböző termelő vagy szolgáltató feladatkörökben fizikai és szellemi munkát végeznek anyagi ellentételezés nélkül, aminek célja a monostor önfinanszírozásának elősegítése (Tredget, 2002). Fontos tehát, hogy ez a munkavégzés a közösség megélhetésére irányul, bizonyos része pedig a monostor vallási és lelki küldetésének megtámogatására.

Hasonlóan a monostor szervezeti vizsgálatához itt is felmerül a kérdés, hogy a szerzetesi munka milyen más munkavégzés típusokkal állítható párhuzamba.

Erre három irány is mutatkozik:

- a) *A háztartási munka analógiája*: A fent ismertetett háztartás definíciója alapján háztartási munkának minősíthető minden olyan tevékenység, amit háztartás keretein belül valósítanak meg. Ez is valódi hozzáadott értéket jelent, még úgy is, hogy egyetlen ország GDP-jében sem jelenik meg. (Szép & Sik, 2001). A háztartási munka nem igényel magas szakképesítést, mint ahogy számos szerzetesi munka sem (például a fizikai munkák nagy része: tűzifa feldolgozás, földművelés, karbantartás), ugyanakkor a szerzetesek gyakran dolgoznak több előképzettséget igénylő munkakörben is: ötvösművesség, bolti eladó, idegenvezető, adminisztratív munkakörök (pl. vendégház üzemeltetés), gazdasági ügyintézés. Míg a háztartási munkavégzés rendszerint munkaidőn kívül, a szabadidőben történik, addig a monostori munkavégzésnek megszabott ideje van, és elkülönül mind az imádság, mind a személyes töltődés idejétől. Közvetlen anyagi ellentételezés egyik esetén sem jár. Hasonlóság a két tevékenységi forma között, hogy gyakorlatilag nélkülöznek mindenfajta formalitást, a jog kikényszerítő erejét. Amiben azonban erősen szétválnak, – ebben Reid (1934) definíciója bizonyul hasznosnak – az a háztartási munka piacon kívüli végeredménye, a piaci szubsztitúció, az ott beszerezhető termékek és szolgáltatások kiváltásának gondolata, míg a monostori termékek (és a szolgáltatások nagy része) kifejezetten piaci értékesítésre készülnek. Ez az eredmény szemléletbeli különbség markáns eltérést jelent a két munkavégzési forma között, ugyanakkor mérhetőségi szempontból pontosan az „ingyenmunka” jelleg miatt számos rokonságot mutatnak.
- b) *Az önkéntes munka*: Az önkéntes és a szerzetesi munkavégzés között – amennyiben az önkéntes munkavégzést az ember saját önszántából, fizetés nélkül, szervezeti vagy követlen formában, harmadik fél vagy a társadalom részére végzett tevékenységnek tekintjük (Garai-Fodor és mtsai., 2021; Váradi, 2021) – szintén számos rokon vonás mutatkozik. Bartal és társai (2021) az önkéntesség meghatározását a nemzetközi irodalom alapján kiegészítik a „tervezett segítségnyújtás” (*planned helping*) szempontjával is, ami jelzi, hogy nem *ad hoc* segítségnyújtásról van szó, hanem az önkéntes tudatosan saját idejét ajánlja fel egy számára fontos, magasabbrendű humán, környezeti vagy társadalmi cél érdekében. Fontos azonban szem előtt tartani, hogy miközben az önkéntes feláldozza idejét, tudását, energiáját a számára jelentős ügyért, eközben maga is gazdagodik (Bartal és mtsai., 2021): a több önkéntes munkát végzők

mentális egészsége, életminősége, társadalmi beágyazottsága, kapcsolati hálója kimutathatóan fejlettebb (Garai-Fodor és mtsai., 2021), aktivitásuk által számos, a professzionális munkavégzéshez kapcsolódó egyéb kompetenciát sajátítanak el (Liszt-Rohlf és mtsai., 2021). Az önkéntes munkavégzés legtöbbször valamilyen viszonylag jól azonosítható keretrendszeren belül zajlik, ami esetenként akár szerződéses formát ölthet. Ez a fajta formalizáltság a szerzetesi munkából hiányzik. Mindkét esetben meghatározó kritérium, hogy a tevékenység végzés ingyen, ellentételezés nélkül történik. Fontos különbség azonban, hogy az önkéntes legtöbbször alacsony ráhatással van azon szervezet egészére, amelynek munkáját segíti, addig a monostorban a szerzetesközösség tagjai egyszerre gazdái, tulajdonosai és résztvevői, kvázi önkéntesei a szervezetnek. Míg az önkéntes munkavégzés végeredménye általában valami piacon kívüli szolgáltatás (gondozás, oktatás, rendezvényszervezés stb.), addig a monostori munka termékei és szolgáltatásainak túlnyomó többsége a megélhetés feltételeiként célzottan értékesítésre készülnek. Végezetül sajátos elkülönítési szempontot jelent, hogy a monostori munka végzése egyfajta fő foglalkozásként a szerzetesi munkaidőben zajlik, addig az önkéntes tevékenység általában munkaidőn kívül valósul meg (kivételt képezhetnek például a munkahelyi CSR programok, pro bono ügyek).

- c) *A családi vállalkozói munkavégzés:* Egy harmadik, ígéretes analógiának mutatkozik a szerzetesi munkavégzés és a családi vállalkozás működésmódjának összehasonlítása. Vajdovich és Heidrich (2021) a családi vállalkozások kortárs tudományos irodalmának átfogó elemzéséről szóló tanulmányukban a családi többségi tulajdonlást és utódlást említik ezen szervezeti forma legfőbb ismertetőjegyeként, majd Kása, Radácsi és Csákné (2019) nyomán öt kritériumot állapítanak meg *differentia specificaként*. Meglátásuk szerint családi vállalkozásnak nevezhetők azok a szervezetek, akik

„(1) önmagukat családi vállalkozásnak tartják, és (2) ahol a cég tulajdonrészének legalább 51 százaléka egy család tulajdonában van, és (3) a család részt vesz a vállalkozás irányításában, vagy (4) a családtagok alkalmazottként vesznek részt a vállalat működésében, vagy (5) a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes mértékben a családon belül valósul meg.” (Heidrich & Vajdovich, 2021, 15 o.)

Ebben a definícióban, ha a család szót helyettesítjük a szerzetesközösség/monostor szavakkal, akkor kisebb módosításokkal lényegében értelmezhető a monostor is egyfajta családi vállalkozásként, ahol megvan a többségi tulajdonlás és az irányítás, a szerzetesek kvázi alkalmazottak (legalábbis munkát végzők), és az utódlás is biztosított, mégha nem is vér szerint. Hanson és Keplinger (2021, 443 o.) a család strukturális –

„születésen, házasságon vagy örökbefogadáson alapuló” – és tranzakcionális – a közös múltból táplálkozó és közös jövőre irányuló egymás jóllétét szolgáló életközösség és elköteleződés – fogalmának megkülönböztetésével rámutatnak a családi vállalkozások és a bencés közösségek szoros hasonlóságára. Elméletük szerint egy bencés monostor sajátos, tranzakcionális értelemben értelmezhető családi vállalkozásként, melyet egy hosszú távú orientáció jellemez, ahol az értékek és viselkedési normák generációról generációra szabályozott és mégis rugalmas módon képezik egy fenntartható üzleti vállalkozás alapját. A vezetés és a szervezeti kormányzás irányából közelítve is szembetűnő a rokonság a két vállalkozási forma között (Keplinger és mtsai., 2016). Nem mellesleg maguk a tagok is a családi életből vett apát/anya, testvér/nővér megszólításokkal illetik egymást, így egyfajta nyelvi megfelelés is tetten érhető.

Nem vitatva a fenti párhuzamok és hasonlóságok szorosságát, a két munkavégzési forma tökéletes megfeleltetése vagy a szerzetesi munka besorolása a családi munkavégzés egyik speciális válfajaként, félrevezető lehet. Míg a monostorban a profitkivétel tilalma szigorú és a szerzetesek sem bér, sem osztalék formájában nem tesznek szert magánvagyonra, addig a családi vállalkozás esetén egy adott ponton a cég vagyonából magán vagyon lesz. A munkavégzésért járó kompenzáció a családi vállalkozásoknál sokkal világosabban mérhető, mint a szerzetesi munka esetén. Értelmezhető például azon összegként, amennyit a család egyik tagja alkalmazottként fizetésként megkap a munkájáért, az alapján amekkora eredményt realizál, vagy amit osztalékként kivesz.

A szerzetesi munkának a fenti három analógiával való hasonlóságát foglalja össze az 2. táblázat.

	Háztartási munka	Önkéntesség	Családi vállalkozói munkavégzés	Szerzetesi munka
Közvetlen kompenzáció	nincs	nincs	van	nincs
Szakértelem	nem kell	minimális	kell	változó
Munkaidőben?	nem	nem	igen	igen
Jogviszony	nincs	előfordul, de inkább nincs	van	nincs
Tulajdonosi szemlélet	van	nincs	van	van
Output	piacon kívüli	általában piacon kívüli szolgáltatás	piaci termék/ szolgáltatás	piaci termék/ szolgáltatás

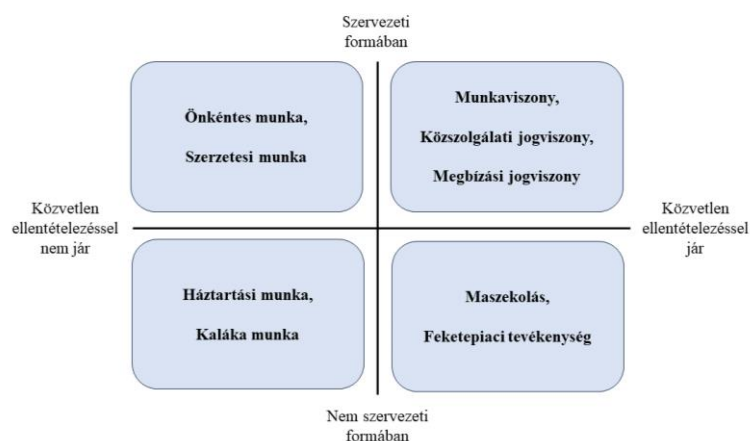
2. táblázat: *A szerzetesi munka és egyéb munkavégzési formák hasonlóságai és a különbségei* (Forrás: Saját szerkesztés)

II.2. Az „ingyenmunka” mérése

A szervezeti bemutatás eredményeinek felhasználásával jelentősen könnyebb elhelyezni az „ingyenmunkát” a különböző munkavégzési típusok térképén. „Ingyenmunka” azonban valójában nem létezik. A munkavégzés valamelyik oldalon, legyen az akár a megbízó, akár a tevékenység végzője, valamifajta erőforrás ráfordítással jár. Ugyan a *Munka Törvénykönyve* (2012. évi I. törvény) nem definiálja a munka fogalmát, és szoros értelemben csak a munkaviszony jogi szabályozását nyújtja, a jog ismer másfajta munkavégzési formákat is (pl. közszolgálati, megbízásos) (ELTE Munkaügyi Kisokos, 2022).

Jelen tárgyalás abból indul ki, hogy a munka ennél tágabban is értelmezhető, amennyiben arra olyan célirányos tevékenységként tekintünk, amit az egyik fél egy másik fél számára elvégez. A megbízó fél, akitől az akció elvégzésének szándéka indul, rendszerint valaminek a létrehozására, végrehajtására, megváltoztatására ösztönzi a tevékenységvégző felet. Ez a kapcsolat történhet jogi, szervezeti kereteken belül vagy azon kívül, és kísérheti közvetlen ellentételezés (pénzbeli vagy természetbeni) vagy sem. Közvetlen ellentételezés alatt a megbízó által a tevékenység végzője részére juttatott, a munka elvégzéséhez kapcsolódó, meghatározható értékkel bíró jutalom értendő, ami kompenzálja őt a fáradozásaiért: például munkabér, vállalati nyaralóhasználat, kedvezményes vállalati hitel. Létezik olyan munkavégzés, ahol ilyen közvetlen ellentételezés nincs, hanem a tevékenység végző áttételesen tesz szert valami értékkel nem vagy nagyon nehezen mérhető személyes nyereségre, például elégedettségre, kapcsolati tőkére, mentális egészségre, önbecsülésre, új kompetenciára. Ezek általában nincsenek közvetlen kapcsolatban a megrendelővel vagy magával a munkavégzés eredményével, hanem a tevékenységet végzőben keletkeznek, és ilyenmód kompenzálják őt a befektetett energiáért.

Mindezek alapján a munkavégzések az 1. ábrán látható módon választhatók szét.



1. ábra: Példák a különböző munkavégzési típusokra (Forrás: Saját szerkesztés)

A klasszikus munkavégzési formák (munkaviszony, közszolgálati viszony, megbízás, esetleg ösztöndíjas foglalkoztatás) szervezeti keretek között és közvetlen ellentételezéssel járnak. A korábban említett családi vállalkozás keretében történő munkavégzés is ebbe a kategóriába sorolható. Ezek jó értékmérője maga a bér.

Létezik közvetlen ellentételezéssel járó de szervezeti kereteken kívül végzett munka, bár ezek legális mivolta erősen megkérdőjelezhető. Ezek közé sorolhatók a szocialista-kommunista berendezkedés alatt népszerű „maszekolások”, vagy más, jóval kevésbé hivatalos tevékenységek (pl. csempészet, prostitúció⁵, nem etikus hekkelés stb.). Jogszerű létezésére példa lehet az egyre népszerűbb *crowdtesting* koncepció, amennyiben kisebb-nagyobb incentivizálás kíséri. Ide sorolható még a személyes alapon megállapított alkalmi bébiszitterkedés, lakástakarítás, kertrendezés. Értékmérőként maga az ellentételezés kínálkozik.

A nem szervezeti, közvetlen ellentételezéssel nem járó munka legtipikusabb formája a háztartási munkavégzés. Ez esetben a munka definíciójában szereplő két fél (megbízó és tevékenységvégző) ugyan nem különíthető el tisztán, de egy pusztán elméleti koncepcióban, ha a fent említett lakástakarítás munkavégzésnek tekinthető, akkor miért ne lenne elképzelhető, hogy ezt a munkát a megbízó a maga számára végezze el? Itt az elvégzett munka értékének mérésére a korábbi outputhoz kapcsolódó jutalmazási módszerek nem alkalmasak. Becslésére más, alternatív, leginkább input alapú számításokra van szükség (Goldschmidt-Clermont, 1990), amik a továbbiakban részletesen is bemutatásra kerülnek. Ugyanebbe a kategóriába sorolhatók a ma már kevésbé jellemző kalákamunkák (pl. szüret, közös házépítés), bár ezek kapcsán felmerül a késleltetett ellentételezés gondolata. Általában informális úton valamilyen kompenzáció lezajlik, de világos, hogy ezen munkáknak nem közvetlen értékmérője az esetleges napközben kapott tányér gulyásleves, hiszen annak mértéke semmilyen viszonyban nem áll az elvégzett tevékenységgel. Tekinthető inkább a munkavégzési feltételek méltányos biztosításának.

Az utolsó, jelen vizsgálódás szempontjából kiemelkedő jelentőségű kategória a szervezeti keretek között végzett, de közvetlen ellentételezéssel nem járó munka. Ide sorolható az önkéntes munkavégzés (Freeman, 1997) és a szerzetesi munka is. Mindkettő mögött erősen megjelenik egy világos szervezeti háttér a maga célrendszerével, a munkavégzésre vonatkozó

⁵ A prostitúció mint munkavégzés kérdéskörét vizsgálja Kovács (2020), aki megállapítja, hogy Magyarországon létezik ennek törvényileg elfogadott művelési formája, olyan speciális keretek között ahol a munkavégző kvázi magánvállalkozóként nyújt kényelmi szolgáltatást a megrendelő számára. Itt a besorolás azokra vonatkozik, akiknél ezek az igen speciális körülmények nem állnak fenn.

elvárásaival, viselkedési mintázataival. A megbízó explicite meghatározhatja a tevékenység körülményeit, de effektív kényszerítő erő nincs a kezében. Az önkéntességet az különbözteti meg legmarkánsabban a szerzetesi munkától, hogy míg az önkéntes szabadon maga határozhatja meg a milyen feladatra szántja a szabadidejét, addig a szerzetes a feladatát kapja, ez adja a fő foglalkozását és engedelmességénél fogva nem maga határozza meg, mikor és hogyan hagyja abba. Hasonlóan a háztartási munkához, a közvetlen ellentételezés hiánya miatt ezen tevékenységek mérésekor is az értébecslés alternatív módszereire kell hagyatkozni. A továbbiakban ezekre a lehetőségekre térünk át.

II.3. Mérési lehetőségek

A közvetlen ellentételezéssel nem járó munkák értékének becslése kihívást jelent, mert nem áll rendelkezésre olyan értékmérő, amit maguk a felek megállapítanak a tevékenység ellenértékeként (pl. munkabér, szerződött ár, megtermelt eredmény) (Sajardo & Serra, 2011). Valamilyen kalkulált, becslésen alapuló mérési lehetőségre kell tehát hagyatkozni annak pénzértéken történő meghatározásához.

Bármifajta munkavégzés értékmérése két irányból történhet: output vagy input oldalról. Output oldalról az a kérdés merül föl, hogy az elvégzett munka eredménye mennyit ér. Csakhogy az önkéntes vagy háztartási munka végeredményének gyakran nincs piaci megfelelője (Goldschmidt-Clermont, 1990), ami támaszt adhat az így létrejövő termék vagy szolgáltatás monetizálásához. Az input alapú megközelítés költség elven működik. Feltehető a kérdés úgy is, hogy milyen költséget jelent a munka elvégzése a megbízó és a megbízott számára. Az értékelés szempontjából nem az a fontos, hogy ezek a költségek melyik fél oldalán merülnek föl, hanem hogy a becslés minden jelentős tényezőt figyelembe vegyen, mert sokszor ez okozza a kihívást.

A kifejezetten a szerzetesi munka értékmérésére vonatkozó szakirodalom hiányzik. Viszont tágabban értelmezett közvetlen ellentételezés körébe tartozó rokon munkavégzési formák, az önkéntes és háztartási munka értékének kalkulációjára ma már számos tanulmány kínálkozik (Goldschmidt-Clermont, 1990; Szép & Sik, 2001; Prouteau, 2002; Sajardo & Serra, 2011; Horváth és mtsai., 2017; Bartal és mtsai., 2021). A fizetetlen munkák monetizálásának előmozdítása elsősorban a feminista mozgalmak kezdeményezésének köszönhető, akik szorgalmazták a „láthatatlan”, háztartási munka értékének feltárását és nemzetgazdasági értékelését (Egerton & Mullan, 2008). Ennek nyomán több nemzetközi szervezet, intézet és statisztikai hivatal dolgozott ki mérési módszereket a háztartási, illetve ezzel párhuzamosan az informális és formális önkéntes munka számszerűsítésére (Váradi, 2021).

Ezek összefoglalva három nagy módszertani irányt követnek.

1. *A piaci helyettesítés módszere:* Ezen megközelítés mögött az a kérdésfeltevés húzódik, hogy mennyiért lehetne a közvetlen ellentételezéssel nem járó munkával egyező tevékenységeket megkapni a piacon. (Goldschmidt-Clermont, 1990; Egerton & Mullan, 2008; Váradi, 2021) Átfordítva a kérdést a vizsgálódási kontextusra, az így hangzik: amennyiben a szerzetesi munkát fizetett munkaerővel látná el a monostor, az milyen költséggel járna? Ez a fajta megközelítés a háztartási munkából indul ki, ahol „[a] módszer lényege, hogy a háztartási termelés eredményét vagy ráfordításait olyan értéken veszi számításba, amilyen áron azok a piacon megszerezhetők.” (Szép & Sik, 2001, 600 o.) Amennyiben tehát rendelkezésre áll egy megfelelő időbeosztás napló az elvégzett tevékenységekről, akkor az időráfordítás és az ár segítségével egyfajta érték kalkulálható.

Az önkéntes munka becslésére ez az eljárás szintén alkalmazható. Ahogyan Horváth és munkatársai (Horváth és mtsai., 2017, 91 o.) kifejtik:

„Az önkéntes munka értéke tehát megegyezik az igénybe nem vett fizetett humán erő – megtakarított – munkabérével. Ebből fakadóan ez az összeg kiegészítő anyagi forrásnak – bevételnek – tekinthető. Ez ugyan közvetlenül nem jelenik meg a szervezetek költségvetésében, pénzügyi beszámolóiban, azonban ha a ráfordításokban ezt a tételt is számba vennénk, akkor ez átcsoportosítható, szabadon felhasználható virtuális fedezetté válna más szükséges kiadásokra. Forrásoldalról viszont ellenszolgáltatás hiányában ez önkéntes adománynak, ahogy egyre gyakrabban nevezik, „időadománynak” minősül.”

Az „időadomány” koncepció (Sebestény, 2017) találó analógia a szerzetesi munka tekintetében. A szerzetesi munka felfogható olyan értelemben, hogy a szerzetes saját elhatározásából az idejét, munkaerejét tartósan adományozza, rendelkezésre bocsátja a monostor számára a közös, monostori célok megvalósítására. Az adományozás képe azért is szerencsés, mert jobban kidomborítja a szerzetesi munkaszervezés fregoli típusú és kevésbé professzionális természetét. A szerzetes oda áll be, ahol szükség van rá, ahova az előljárója rendeli. A háztartási munkához és az önkéntes munkához hasonlóan a szerzetesi munka piaci értéke ezen módszer alapján a ráfordított idő és a helyettesítéséhez szükséges piaci ár szorzataként áll elő.

Ezen módszer előnye, hogy a becsléshez használt árakat megbízható, külső mérce alapján, a piaci értéken veszi figyelembe. Nehézsége, hogy a különböző munkavégzési tevékenységhez nem mindig lehet megfelelő tevékenységi köröket kapcsolni. Továbbá ez a módszer figyelmen kívül hagyja a munkavégzés minőségét. Amit egy fizetett szakember

a maga tapasztalatával, tudásával, képzettségével elvégez, az nem minden esetben állítható párhuzamba a „beugró ember” saját munkával.

2. *Alternatív/határáldozati érték:* A második módszer abból a mikroökonómiai előfeltevésekből indul ki, hogy minden ember a rendelkezésre álló idejét úgy használja, hogy annak a határhaszna a legnagyobb maradjon (Freeman, 1997). Ilyen módon minden alkalommal, amikor közvetlen ellentételezéssel nem járó munkát végez, feláldoz valamennyit a fizetett tevékenységének lehetőségéből azért, hogy más – gyakran nem anyagi jellegű – javakhoz hozzájusson. Ezen módszer fő kérdése tehát, hogy a tevékenységet végző mennyit „áldoz fel” a saját, munkával megszerezhető javaiból azért, hogy a házimunkát, önkéntes munkát elvégezze? Ha fizetett munkával töltene ezt az ellentételezéssel nem járó munkával töltött időt, mennyit kapna érte? „Ilyenkor azt vizsgáljuk, hogy az adott foglalkoztatott mekkora jövedelemtől mond le akkor, amikor többlet piaci munka helyett inkább otthoni munkát végez” (Szép & Sik, 2001, 602 o.). Analóg módon kiterjeszthető ez a megközelítés az önkéntes munkavégzésre is.

Ezen megközelítés előnye, hogy a munkavégző számára viszonylag pontosan meghatározható, hogy a munkabéréből mennyit áldoz fel, és aggregált szinten átlagos béradatok rendelkezésre állnak. Ez is tehát részben külső, részben belső piaci információ. A módszer hátránya, hogy olyan egyének esetén, akik más önálló bérjövdelemmel nem rendelkeznek (pl. nyugdíjasok, de ide sorolandók a szerzetesek is), nem világos a viszonyítási alap, hogy a munkavégző milyen bevételről mond le az ellentételezéssel nem járó munka érdekében. Itt legfeljebb statisztikai átlagértékekkel lehet becsülni, ami bizonyos aggregációs méret fölött ad pontosabb becslést. A legfőbb kifogás azonban azzal kapcsolatban merül föl, hogy ez a módszer más értéket társít ugyanazon önkéntes vagy háztartási munkavégzéshez, ha a feláldozott haszon mértéke (nevezetesen maga a munkabér) eltérő. Eszerint többet ér, ha egy topmenedzser porszívózza föl a házat vagy végez önkéntes munkát egy hátrányos helyzetűeket segítő szervezetben, mintha egy kisgyermekgondozó vagy egy nyugdíjas nagymama, mert a lehetőségköltsége mindhárom ember számára eltérő. Végeredményben azonban ugyanarról a porszívózásról vagy önkéntes segítségnyújtásról lenne szó. Ez az anomália szintén tömeges adatfelvétellel és statisztikai átlagértékek segítségével orvosolható.

3. *Saját szubjektív értékbecslésen alapuló:* Az első két módszer sajátos kombinációjaként adódik egy harmadik lehetőség is. Kézenfekvőnek tűnik egy olyan irány is, ahol maga a munkavégző társít értéket a saját tevékenységéhez. Eszerint a munkája annyit érne, amennyire azt saját maga becsüli (Salamon és mtsai., 2011). Ez a megközelítés azokban a

helyzetekben, ahol egy önkéntes azzal a szaktudásával vesz részt, amiért más helyen ellenszolgáltatást kap, elég pontos mérést tesz lehetővé. Például egy orvos, aki fizetett állása mellett önkéntes egészségügyi ellátást vállal magára, vagy egy szervezetet *pro bono* segítő jogtanácsos, aki amúgy ügyvéd, feltehetőleg nagyon világosan tudja, hogy az általa nyújtott segítség, „időadomány” mennyit ér akár a saját fizetése (2. módszer), akár a piaci körülmények (1. módszer) implicit ismerete miatt.

A gondot az okozza, amikor ilyen világos viszonyítási alap nem áll rendelkezésre. Mit mond egy édesanya, szerinte mennyit ér, ha kivasalja a családtagok ruháit? Vajon egy önkéntes táborszervező, vagy idősgondozó, fogyatékkal élőket kísérő hogyan és milyen értékmérőt társítana a saját munkájához? És egy szerzetes, akihez gyakran fordulnak lelkivezetési tanácsokért? A nehézséget ennél a módszernél nem csak a megítélés erősen szubjektív mivolta torzíthatja, de az is, hogy nagyon gyakran a megkérdezettek maguk utasítják el, térnek ki az elől, hogy pénzbeli értéket rendeljenek tevékenységükhöz. Számunkra pontosan attól más ez a fajta munkavégzés, hogy nem kérnek és várnak el anyagi ellenszolgáltatást. Pont attól értékes és fontos számunkra, hogy érték nélkül, „ingyen” adják. Ha pedig mégis vállalják, hogy valamit számszerűsítsenek a segítségnyújtás értékének meghatározásához, gyakran az előfeltevések a korábban már említett két módszer mentén indulnak el: Mennyibe került volna, ha ehelyett a saját munkáját végzi, vagy mennyibe került volna, ha ezt a munkát más végzi el piaci áron?

Kifejezetten a monostori munka értékének becslésére elsősorban a *piaci helyettesítés módszere* kínálkozik a legalkalmasabbnak. Az *alternatív/helyettesítési* értéket nagyban megnehezíti, hogy a szerzeteseknek nincs egyéb, a viszonyításhoz felhasználható fizetett bevételük, amik áldozati költségként szóba jöhetnének. Az egyes szerzetesek tapasztalatához, korához és végzettségéhez kapcsolódó átlagjövedelmeket bizonyos statisztikai kimutatásokból – amennyiben ilyenek megfelelő biztonsággal megállapíthatók – talán lehetne találni, de erősen félrevinné a számítást, ha egy tanár végzettségű, de a szakmájában már nem dolgozó és a monostorban is inkább kertészeti vagy adminisztrációs feladatokat ellátó szerzeteshez a 40-50 év közötti tanárok fizetését társítanánk. A 2. módszer így legfeljebb korlátozottan, bizonyos tevékenységek esetén alkalmazható. Ugyanígy a 3. módszer is, amikor a szerzetesek önbevallásos alapon társítanának értéket a tevékenységükhöz. A szerzetesség alapvonása, a személyes egyszerűség, a vagyontól való lemondás és a vagyonközösség vállalása, és hogy a szerzetes, amit kap a közösbe teszi, és amit kér, onnan kapja. Ebben a rendszerben mélyen beágyazva ott van az alapfeltevés, hogy monostori munkájáért közvetlen ellenszolgáltatást nem kap, és nem is várhat el. A dolgozatban vizsgált monostori kontextusban egyetlen helyen jelenik majd meg ilyen egyéni, szubjektív

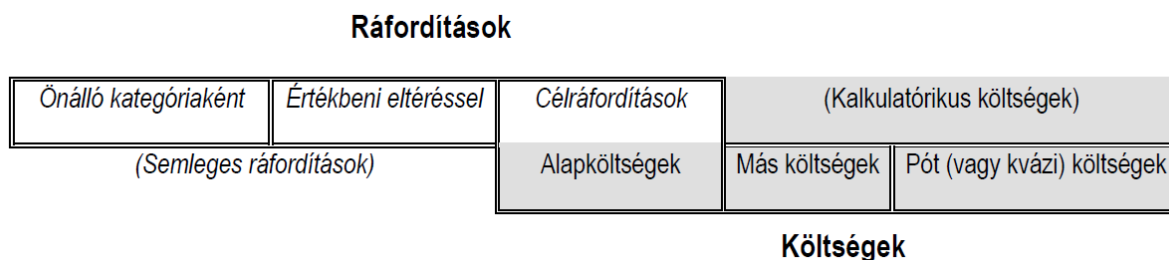
megítélésen alapuló elem. A bakonybéli közösség 2023-tól a lelki napok és lelkigyakorlatok tartásakor megállapított egy ajánlott hozzájárulási összeget, amit kommunikál az érkező csoportok felé. Egy szerzetes egy teljes napos (8 óra) lelki program tartásába befektetett munkáját a közösség 20-25 ezer Ft-ra becsülte. Ez nem egy szabott ár, hanem egy jelzés, egy ajánlott monostori támogatási összeg azok irányába, akik lelki programot kérnek. A programokat ez esetben is, akár ellenszolgáltatás nélkül megtartják a testvérek, de eme külső megkereséseknél megjelenik egy referencia érték, ami arra utal, hogy a szerzetesek szerint szubjektíve mennyit ér egy ilyen típusú program megtartása beleértve az előkészületeket, a személyes jelenlétet, illetve a háttérben a helyettesítés feladatát.

A *piaci helyettesítés* módszere azonban nem csak kizárásos alapon bizonyul alkalmasnak. A monostori gazdaság sajátossága, hogy szerzetesek és világi munkatársak számos munkaterületen közösen tevékenykednek, ugyanazon feladat végzésében vesznek részt. Ilyen módon a helyettesíthetőség elve kifejezetten érvényesül. A munkatársak jövedelmi adatait véve kiindulási alapul, pontos kép rajzolódik ki, hogy a szerzetesi munka milyen erőforrás ráfordítással váltható ki, ha azt egy fizetett munkatárs végezné. Nem figyelmen kívül hagyva ugyanakkor azt a szempontot, hogy néhány területen a világi munkavállalók tapasztalata és képzettsége, munkaminősége magasabb, mint a nem annyira specializálódott szerzeteseké, ugyanakkor más területeken a szerzetesi jelenlét dominál (főként a lelkipásztorkodásban, lelkievezetésben, felsővezetésben). Ez esetekben a párhuzamok megállapítása nem triviális, de bizonyos lazább analógiák felállíthatók, például a pénzügyi és a kereskedelmi vezető munkája illetve a szerzetesközösséget vezető perjel stratégiai és kapcsolattartási teendői között, vagy egy hitoktató és a plébániai bibliakört tartó szerzetes munkája között. Amennyiben tehát rendelkezésre áll egy pontos időmérleg a szerzetesek által végzett tevékenységekről, és azokhoz megfelelő monostori helyettesítő személy társítható, akkor egy igencsak pontos becslés készíthető arra nézve, hogy a monostor számára milyen költségmegtakarítást jelent, ha egyes feladatokat nem fizetett munkatársak, hanem a közösség tagjai végzenek el. Ezáltal jelen módszer a szerzetesi munka értékének kérdésére is egyfajta választ kínál.

II.4. A kalkulált költség fogalma

A szerzetesi munka értékének számszerűsítése elsősorban vezetői számviteli kérdés, amennyiben azt a „költségelszámolás és költséggazdálkodás rendszerének” tekintjük (Sinkovics, 2007). Mivel ez a munka bérkifizetéssel, közvetlen ellentételezéssel nem jár, így a pénzügyi beszámolóokban sem jelenik meg. Ugyanakkor erőforrás felhasználásnak tekinthető, hiszen a szerzetes az idejének erre dedikált részében valódi munkát végez, s mint ilyen

alkalmazható rá a költség definíciója. Musinszki (2013, 2 o.) a magyar számviteli szakirodalom áttekintése során „a költség a tevékenység érdekében történő erőforrás-felhasználás pénzben kifejezett értékeként” történő meghatározását alkalmazza, ami kiegészíthető még két további szemponttal. Egyrészt az adott időszakra vonatkozó erőforrás felhasználások tartoznak a költségek körébe, másrészt csak a normál tevékenység érdekében felmerülők. Ezek a szempontok mind igazak a szerzetesi munkavégzésre is. A definíció tartalmaz egy pénzbeli értékbecslő elemet, aminek a meghatározása, különösen az emberi erőforrás felhasználás esetén, nem mindig triviális – mint azt szintén Musinszki (2013) megállapítja. Lázár (2008, 61 o.) nagyon hasonló módon a német számviteli irodalom elemzése alapján a költségeket „egy mennyiségi és egy ár tényező szorzataként, adott periódus teljesítményre vonatkoztatott, értékelt erőforrás-felhasználásaként” definiálja. A költségfogalmat a ráfordítás – az éves beszámolóhoz kapcsolódó, a jogszabályi és saját értékelési eljárások alapján végzett erőforrás-felhasználás elszámolása – mellett az klasszikus áramlási (*flow*) jellemzők⁶ között helyezi el, és egy összefoglaló ábrán bemutatja a kettő közti átfedést és különbséget:



2. ábra: Ráfordítások és költségek közötti különbség a német költségszámítási szakirodalomban (Forrás: Lázár, 2008, 72 o.)

Ebben az összegzésben megjelennek olyan ráfordítások, amik nem minősülnek költségnek (például nem az adott időszakot terhelik vagy nem a normál munkamenet érdekében merültek föl), ugyanakkor föltüntetésre kerülnek az ún. kalkulatórikus, vagy más szóhasználatban, *kalkulált* költségek. Ezek értéke nem határozható meg pénz kiáramlás alapján, csak valamilyen utólagos számítással, de hatással vannak a teljesítményre. A kalkulatórikus költségeknek két formája a pót- (vagy kvázi) költségek (*Zusatzkosten*), illetve a kevésbé jelentős más költségek, (*Anderskosten*). Pót- vagy kvázi költségek azok, amik ugyan az adott időszaki beszámolóban nem szerepelnek, ugyanakkor a szervezet teljesítményének méréséhez szükségesek, mert az adott időszakban a normál működéshez kapcsolódó erőforrásfelhasználást jelentenek. Jelen vizsgálódás szempontjából ezek a hangsúlyosak. A más költségek azok, amik például olyan különbségekből adódnak, mint a számviteli és az adótörvény értékcsökkenési leírásainak

⁶ Befizetés-kifizetés, bevétel-beszerezési érték, hozam-ráfordítás, költség-teljesítmény (Kilger, 1992).

eltérése. A szerzetesi munka is az előbbi, a pótköltségek közé sorolható, pontosan ez adja a dolgozat vizsgálódásának apropóját.

A kutatás abból a feltevésből indul ki, hogy a szerzetesi munka közelíthető egyfajta időadományként, amelynek értékelésére a fent említett *piaci helyettesítés* kínálkozik a legmegbízhatóbbnak és a legkézenfekvőbbnek. Ennek értelmében a szerzetesi munka értéke a kalkulált nem-szerzetesi helyettesítési költségek segítségével becsülhető. Egy megfelelő költségallokációs metódus alapján pedig ezek a monostori termékekhez és szolgáltatásokhoz kapcsolódó közvetlen és közvetett kalkulált költségek is költségviselőkre oszthatók, ilyen módon alakítva ki egy vezetői szempontból releváns kalkulált termék önköltséget. Ennek összevetése az értékesítési árral információval szolgál arról, hogy vajon ez a piaci ár mennyiben követi vagy mennyire fedezi a pénzügyi számvitelben nem szereplő szerzetesi erőforrás-felhasználást.

II.5. Korábbi kutatási eredmények

Jelen tanulmány újdonságértékét az adja, hogy a vizsgálat tárgyát képező szerzetesi munka értékbecslése témakörben eddig nem igazán történtek felmérések. Pontosabban ebből fakad azonban nehézsége is, hogy nehezen társíthatók hozzá korábbi referencia vizsgálatok. Az eddigi kutatási eredmények áttekintése mégis három irányból szolgáltat támpontot a kutatáshoz.

II.5.1. Eredmények az önkéntesség mérésének köréből

Az első témakör az önkéntesség területéhez kapcsolódik. Az önkéntesség nemzetgazdasági hozzáadott értékének létezik irodalma mind magyar, mind nemzetközi szinten (Salamon és mtsai., 2011; Váradi, 2021). Sebestény (2021, 49–50 o.) például a KSH felméréseiből kiindulva 1995. és 2020. között vizsgálta az önkéntesség alakulását, és az önkéntesek által megtakarított összes bérköltséget az időszak végére 80 milliárd forintra becsülte. A szervezetek ennyit takarítottak meg azzal, hogy egyes tevékenységeiket önkéntes munkaerő bevonásával bonyolították le. Ennek aránya a valós bérköltséghez képest azonban egyre inkább csökkent a vizsgált időszakban 42% körüli értékről 16%-ra (Sebestény, 2021). A valós bérköltségek és a kalkulált bér megtakarítások aránya monostori viszonylatban is viszonylag egyszerűen számítható.

Salamon és munkatársai (2011) globális nemzetgazdasági szinten mérték az önkéntesség hozzáadott értékét, és úgy becsülték, hogy 2005-ben ennek nagysága elérte a globális termelés 2,5%-át. A szerzők (Salamon és mtsai., 2011) összehasonlításképpen megjegyzik, hogy összértéküket tekintve, ha az önkéntesek is egyet különálló országot képeznének, akkor ezzel az akkori világ 7. legnagyobb gazdasági termelőerejét jelentenék megelőzve olyan országokat

is, mint Kanada, Spanyolország vagy Olaszország. Várad (2021) magyar viszonylatban 2019-ben 495 millió forintba becsülte az önkéntes munka nemzetgazdasági hozzáadott értékét, ami meghaladta az éves GDP 1%-át, de még így is jelentősen a Salamon és társai (2011) által mért globális érték alatt maradt. Vizsgálódási szempontból beszédesebb azonban az egy önkéntes átlagos éves becsült hozzáadott értékére vonatkozó adatközlése. Számításai szerint ez összeg 2011–2019 között 147 eFt/fő/évről 207 eFt/fő/évre nőtt, de férfi-női mintára bontva a kalkulációt az önkéntességben aktívabb nők esetén eléri az évi 240 eFt-ot (Várad, 2021, 34–35 o.). Monostori viszonylatban is egy hasonló egy főre jutó hozzáadott érték összeg számszerűsítése a cél, amit azonban egyszerűbb havi átlagként kifejezni.

Bartal és társai (2021) más oldalról közelítenek. Az önkéntesség költségeinek vizsgálatakor a költségek osztályozásának sokoldalú elemzését nyújtották és különbséget tettek az önkéntes *bekerülési* költségei és *fenntartási* költségei között (Bartal és mtsai., 2021). A *bekerülési* költség azt az erőforrásfelhasználást hivatott számszerűsíteni, ami ahhoz kell, hogy maga az önkéntes rendelkezésre álljon a tevékenység elvégzésére (pl. toborzás, felkészítés, koordináció). A *fenntartási* költségek azt az anyagi áldozatot jelentik, amit a szervezet annak érdekében vállal, hogy az önkéntes a munkáját folytatni tudja (pl. eszközök biztosítása, ellátmányok, szállítás, háttér adminisztráció). Ezek a szervezet szintjén megjelenő költségek, amik kiegészülnek az egyén oldalán jelentkezőkkel. A kutatók az alábbi táblázatban foglalják össze, hogy egy önkéntes szervezetben milyen potenciálisan költségek merülnek föl:

Egyéni, az önkéntes szintjén jelentkező költségek	
Az önkéntességre fordított idő költségei	Addicionális költségek
- elmaradt munkajövedelem - szabadidő becsült értéke	- közlekedési költségek - egyenruha költsége - útiköltség - szállás költség stb.
Szervezeti szinten jelentkező költségek	
Humánerőforrás költségek	- toborzás - kiválasztás - képzés - irányítás (mentorálás, önkénteskoordináció) - ellátmányok (védőruha, felszerelések, stb.) - utazási, szállás, étkezési költségek - adminisztrációs költségek - bérleti költségek - egyéb (szervezetspecifikus, illetve tárgyi) költségek
Materiális költségek	
Szolgáltatási költségek	

3. táblázat: *Az önkéntesség inputja (költségei)* (Forrás: Bartal és mtsai., 2021, 63 o.)

Hat magyar önkéntes szervezet vizsgálatán keresztül kirajzolnak egy olyan képet, ahol az időráfordítások („időadományok”) kifejezetten jól azonosíthatók, azonban a forintosításuk komoly korlátokba ütközik. A hatból csak négy szervezet tudott egyáltalán a fenti

költségtípusokhoz adatot közölni, ugyanakkor maguk szervezetek megadtak egy önkéntesekre számított munkaóra díjat, ami 1560–1934 Ft/óra között ingadozik.

II.5.2. A háztartási munka számszerűsítései

A második összehasonlítási lehetőség a háztartási munka analógiája mentén mutatkozik. Ennek mérésére szintén léteznek kutatások hazai (Szép & Sik, 2001) és nemzetközi viszonylatban. Szép és Sik (2001) kutatásának hátránya ugyan, hogy viszonylag régi, 1997-es adatfelvételek alapján készült, azonban erénye, hogy a mintákat két részre bontva (kisgazdasággal rendelkező illetve azzal nem rendelkező háztartások) a fent említett két módszerrel is vizsgálja a háztartási erőforrásfelhasználás értékét. A *piaci helyettesítés* módszerével élve azt állapítják meg, hogy a kisgazdasággal rendelkező, illetve nem rendelkező családok esetében a házaspárok összkeresete (főmunkahelyi és kalkulált együtt) gyakorlatilag ugyanannyi: 104–105 eFt/hó körül alakul (Szép & Sik, 2001, 605 o.). A háztáji gazdálkodással nem rendelkezőknél ennek megoszlása a főkereset irányába tolódik el, míg a másik esetben az alacsonyabb főkeresetet a háztáji és háztartási munka együtt kompenzálja. Az *alternatív/határállozati értékekkel* kalkulálva a kisgazdaságot nem vezető házaspárok összbevétele hasonlóan 105 eFt/hó körül alakul, azonban a háztáji gazdálkodók bevétele lemarad (98 eFt/hó), köszönhetően a számítási módszernek ami alacsonyabb főmunkahelyi bérből indul ki (Szép & Sik, 2001). Jól érzékelhető tehát a módszerválasztásból fakadó becslési bizonytalanság, amit a szerzetesi munka számításakor is szem előtt kell tartani. A szerzetesi munka értékére vonatkozóan sem adható egzakt válasz. Más számítási módszerrel – amennyiben az releváns és kivitelezhető – a kalkuláció más eredményre vezet. A monostori munka esetén a határállozati referenciaadatok hiánya viszont nem ad módot mindkét módszer megfelelő lefolytatására.

Egy másik közelítési irány a háztartások nemzetgazdasági hozzáadott értékének vizsgálata. Amerikában a '60-as évektől kezdve és nyomában világszerte számos helyen elindult az ún. háztartási szatellit számla számítás módszertana (Szilágyi, 1998), ahol olyan tevékenységek hozzáadott gazdasági értékét vizsgálják és becsülik, mint például a gyermeknevelés, a bevásárlás, főzés, kertészkedés vagy más házimunkák. A *Bureau of Economic Analysis* legfrissebb, 2020-as jelentése arról számolt be, hogy a COVID-19 járvány alatt tapasztalt markáns GDP csökkenést viszonylag jól kiegyensúlyozta az a tendencia, hogy a háztartások által generált többletérték viszont jelentősen nőtt a karantén miatt keletkező, kényszerű otthon töltött idő hatására (Bridgman és mtsai., 2022). Szintén ez a jelentés tartalmaz egy piaci helyettesítési értéket, ami a pandémia hatására jelentősen nőtt a 2019-es 10,93 \$/óra értékről

2020-ban 12,91 \$/óra (Bridgman és mtsai., 2022, 9. o.).⁷ Ez az az összeg, amit egy átlagos amerikai hajlandó volt fizetni 1 óra házimunkáért, s amit a karantén hatására magának megspórolt vagy nemzetgazdasági szempontból magának megtermelt. Noha ez az érték amerikai viszonylatot tükröz, mindazonáltal összevetése a szerzetesi munkaóra átlagértékével szolgálhat érdekes adalékokkal.

Az amerikaihoz hasonló értékbecslést a Központi Statisztikai Hivatal is végez. Egy 2018-as átfogó KSH tanulmány három irányból is vizsgálja a háztartások nemzeti hozzáadott értékét (Szép & Szőkéné Boros, 2018). Az alkalmazott három irányból kettő a *piaci helyettesítés* logikáját követi – általános helyettes és a szaktudással rendelkező speciális elkülönítésével –, a harmadik pedig a *határáldozati* elvet. Ezzel párhuzamosan pedig nettó, bruttó és munkáltatói terhekkel emelt superbruttó értékkel is becsülik a háztartások össznemzeti hozzáadott értékét, mely így bruttó értékben 7367 és 9704 milliárd között változik a módszertől függően (Szép & Szőkéné Boros, 2018). Összehasonlítási szempontból szerencsésebb az általuk árnyékórábérnek nevezett mutató értékeinek vizsgálata, ami tulajdonképpen azt az árat jelenti, amivel a háztartási munka piaci körülmények között helyettesíthető lenne. Bruttó bérben ez általános helyetttessel 685 Ft/óra, speciális helyetttessel 829 Ft/óra, lehetőségkölséggel mérve 902 Ft/óra értékekkel alakul (Szép & Szőkéné Boros, 2018, 43 o.). Jól érzékelhető az eltérés az amerikai adatokhoz képes, azonban tekintetbe kell venni, hogy nem ugyanarról az évről beszélünk. Azonban a nagyságrendbeli különbség így is tetten érhető. Ezen referencia értékek viszonyítása a monasztikus szerzetesi munka helyettesítési értékéhez mindenképpen beszédes lehet. Ezenfölül pedig a módszerből kiemelendő a superbruttó számítás alkalmazása, ami indokolt lehet abból a szempontból, hogy a monostor a szerzetesi munkával nem csak egy munkatárs bruttó munkabérét „spórolja meg”, hanem a munkáltatói alkalmazásba vétel egyéb költségeit is.

II.5.3. Kontrolling és mérés egyházi, monostori környezetben

A korábbi kutatási eredmények harmadik csoportja, ami támpontot jelent eme kutatásban a számvitel és az egyházi közösségek sajátos kapcsolatát vizsgálja (Lightbody, 2000; K. Jacobs & Walker, 2004; Quattrone, 2004). Főleg elmúlt évek osztrák és német szakirodalmában akad példa, mely kifejezetten a monostorok és a kontrolling viszonyára fókuszál (Andeßner, 2019; Feldbauer-Durstmüller & Niederwimmer, 2022). Néhány szakirodalmi példa pedig kifejezetten a bencés monostorok gazdasági stabilitásával, felépítésével és teljesítménymérési kérdésekkel

⁷ Az adott évi átlagos középárfolyamon számolva ezek 3177 Ft/óra és 3917 Ft/óra piaci helyettesítési értékeket jelentenek. (Forrás: mnb.hu és saját számítás)

foglalkozik (Inauen & Frey, 2008; Rost és mtsai., 2010; Payer-Langthaler & R.W. Hiebl, 2013; Ruppenthal, 2019), azonban sajnos kizárólag elméleti megközelítésben.

A számvitel és az egyházi közösségek kapcsolatában kirajzolódni látszik egy tendencia, ami a pénzügyi és főként finanszírozási kérdéseket, illetve ezen keresztül a számvitel szerepét az egyházi közegben felértékeli. Quattrone (2004) történeti megközelítésben mutatja meg, hogy a jezsuita rend keretein belül már a 16–17. századtól kezdve olyan spirituális alapokon nyugvó elszámolási és beszámolási rendszer működött, amit nem túlzás a modern kapitalista számviteli szemlélet előfutárának tekinteni. Lightbody (2000) kortárs ausztrál egyházi példán keresztül úgy mutatja be az egyházi pénzügyi menedzsment gyakorlatát, mint ahol az anyagi javakkal való sáfárkodás során egyszerre zajlik egy tartalékképző (*storing*) mechanizmus, és ezzel párhuzamosan egy eltakaró (*shielding*) törekvés, mely különböző bizottságok és döntéshozási mechanizmusok felállításával csökkenti a közösségi vagyton átláthatóságát, hozzáférhetőségét és felhasználásának megkérdőjelezését. Ezzel egy elszámoltathatósági szakadék képződik a transzcendens célt szolgáló vagyont egyszerre felhalmozók és elfedők, illetve a tágabb hívő közösség között. Egy sajátos monasztikus példán, az Iona Közösség anyagi javakra vonatkozó előírásainak történeti fejlődésén keresztül mutatja be Jacobs és Walker (2004), hogy mennyire bonyolult egy modern kori szerzetesi típusú alapításban a gazdasági átláthatóság kérdése. A közösség korábban a havi és éves költségének maximalizálásával, illetve *benchmarking* összehasonlításával igyekezett szerény életvitelre fogni a tagokat. A mára kiforrott beszámolási és adományozási gyakorlat azonban inkább hozzájárulás alapú céladományokat fogalmaz meg: a tag éves megtakarításának 5%-át a közösség rendelkezésére bocsátja, míg további 6%-át a közösség céljaihoz illeszkedő vallási és társadalmi célokra ajánlja föl. Ezzel kapcsolatos vállalásaikat szűk, 4–5 fős csoportokban vitatják meg és ezen a körön belül egymásnak tartoznak elszámolással (K. Jacobs & Walker, 2004). Mindhárom cikkben a vallási tevékenység és az azt támogató elszámolási mód összeegyeztethetőségének a kérdése rajzolódik ki, és hangsúlyosan megjelenik ezen a téren a hiteles, átlátható elszámoltathatóság igénye, azonban ennek gyakorlati megvalósítása időnként feszültségeket szül.

A transzparencia témaköre hasonló módon visszaköszön a monostori kontrolling témakörében írt tanulmányokban. A kontrollingrendszer ezen sajátos közegre történő alkalmazása kihívást jelent. Feldbauer-Durstmüller és Niederwimmer (2022) arra hívják föl a figyelmet, hogy bármely vezetéstámogató kontrollingrendszer bevezetésekor figyelemmel kell lenni a szervezetben rögzült, évszázados tradíciókra és értékekre, a sajátos személyi, gazdasági és strukturális körülményekre, amelyben a monostor a tevékenységét kifejti. Egyúttal számolni

kell egyfajta bevezetéssel, változással szemben jelentkező szervezeti ellenállásra, ami általában a szerzetesség vallási és hagyományelvű, múltba tekintő és a kontrolling üzletorientált, jövőre irányuló szemléletmódjának különbözőségéből fakad. Ugyanakkor a gondosan megválasztott kontrolling eszközök, úgy mint a stratégiai és operatív kontrolling, költségvetés készítés és a felhasználókra szabott riporting, szinergiába hozhatók a monostori közösségekben már létező, belső döntéshozatali, irányítási szerepkörökkel és mechanizmusokkal (Feldbauer-Durstmüller & Niederwimmer, 2022). Ehhez azonban szem előtt kell tartani a monostor „hibrid szervezeti” jellegét, ahol nem-gazdasági és gazdasági célok egyszerre vannak jelen, és világosan jelezni kell az érintettek számára, hogy az első ránézésre profitorientált eszközök a szervezet különböző szintjein, csak eszközök az olyan, kulcsfontosságú magasabb rendű célok eléréséhez, mint az istenkeresés, az intézmény stabil és fenntartható működése illetve anyagi bázis biztosítása a monostor jótékonyági segítségnyújtáshoz (Andeßner, 2019). Az utóbbi szerző érdeme, hogy a monostor finanszírozási lábainak rendszerezésekor a vagyoni értékű javak (*geldwerte Güter*) között a természetbeni adományok és használati jogok mellett felsorolja az ellentételezés nélkül nyújtott önkéntes munkát is, de ezt némileg szűkítő értelemben csak a kívülről, ingyen nyújtott önkéntes szolgálatokként értelmezi, és a szerzetesi munkát, mint termelő értékkel bíró erőforrást, kapacitást a felsorolásból kihagyja. Csak azt a szerzetesi munkát tekinti valós finanszírozási forrásnak, amelyért a közösség tagjai fizetést kapnak, majd a közös költségvetésbe beadnak (pl. tanításból, lelkipásztorkodásból származó szerzetesi bevételek) (Andeßner, 2019). A kontrolling és monostorok témakörén belül is megjelennek a monostori misszió szolgálatába állított döntéstámogatás és teljesítménymérés pozitív lehetőségei, ugyanakkor a szerzők világosan rámutatnak a kontrollingrendszer kialakításának kényes pontjaira, és nem hallgatnak a mérési metódusokkal szemben felmerülő akadályokról és szervezeti ellenállásról sem, ami jelen kutatás esetén sem hagyható figyelmen kívül.

III. Kutatásmódszertan

Az elméleti keretrendszer ismertetése során kirajzolódott egy olyan kép, azt igazolja, hogy az ellentételezéssel nem járó szerzetesi munka forintosítására néhány analóg út járhatónak bizonyul. Noha első ránézésre a kérdésfeltevés szokatlan, egy lelki céljai anyagi fedezésére elsősorban gazdasági tevékenységet folytató bencés monostor számára egyáltalán nem érdektelen, hogy mi az a költség, amit a szerzetesi munkavégzéssel megspórol. Másrészt üzleti szempontból is fontos kérdés, hogy ezeket a látszólagos „ingyenmunkákat” a szervezet egyáltalán árazza-e, ha beárazza, hogyan teszi, és ez vajon miként jelenik meg a monostori termékek és szolgáltatások árában. A szerzetesközösség által jelenleg alkalmazott költség plusz árképzés egyszerűsége mellett azt a képzetet keltheti, hogy egy tekintélyesebb *margin* a be nem árazott költségeket is megfelelően fedezi. Ezen szakdolgozat hipotézise, hogy azokon a munkaterületeken, ahol a szerzetesi munka mértéke jelentős, ez az árrés nem minden esetben fedezi a szerzetesi munka kalkulatórikus költségeit, és emiatt – a vezetői számvitel szintjén legalábbis – tendenciózus alulárázás zajlik.

Az itt következő fejezetben elsőként a speciális bakonybéli monostori kontextus ismertetésére kerül sor, a maga felépítésével, munkaszervezésével, finanszírozási struktúrájával (3.1. fejezet). Ezután történik a számítási mód részletes bemutatása, ami két lépésben zajlik. A hibrid értébecslési metódus ötvözi az ellentételezéssel nem járó munka mindhárom korábban említett teoretikus modelljét, majd ezt követően az adatfelvétel körülményeire és a folyamat során megfigyelt sajátos értelmezési szempontokra térünk ki (3.2. fejezet). A kutatás számítási részét és a végkövetkeztetéseket majd az *Eredmények és következtetések* című, 4. fejezet tartalmazza.

III.1. A konkrét szervezeti kontextus bemutatása

A kutatás középpontjában a bakonybéli Szent Maurícius Monostor áll. A monostort több, mint 1000 évvel ezelőtt alapította Szent István, első magyar király. Azóta a történelem folyamán többször elnéptelenedett, majd újraindult. A szerzetesrendek 1950-es magyarországi feloszlatásának a bakonybéli monostor is áldozatul esett, és csak 1998-ban térhettek vissza ismét hivatalosan is a bencések a hosszú múltra visszatekintő rendi otthonukba. Ez a dátum tekinthető a legújabb kori újraalapításnak. Jelenleg a közösségben 9 szerzetes él, közülük 6 már életre szóló elköteleződésben ún. örökfogadalmasként, 3 testvér pedig ún. egyszerűfogadalmas növendéktestvér, akik még a képzési fázisban járnak. Az örökfogadalmasok előjárói kinevezés (*dispozíció*) alapján saját munkaterületért felelősek, míg a növendékek rugalmasan egyénre szabott beosztás szerint kisegítenek a különböző helyszíneken ezzel is kipróbálva magukat a

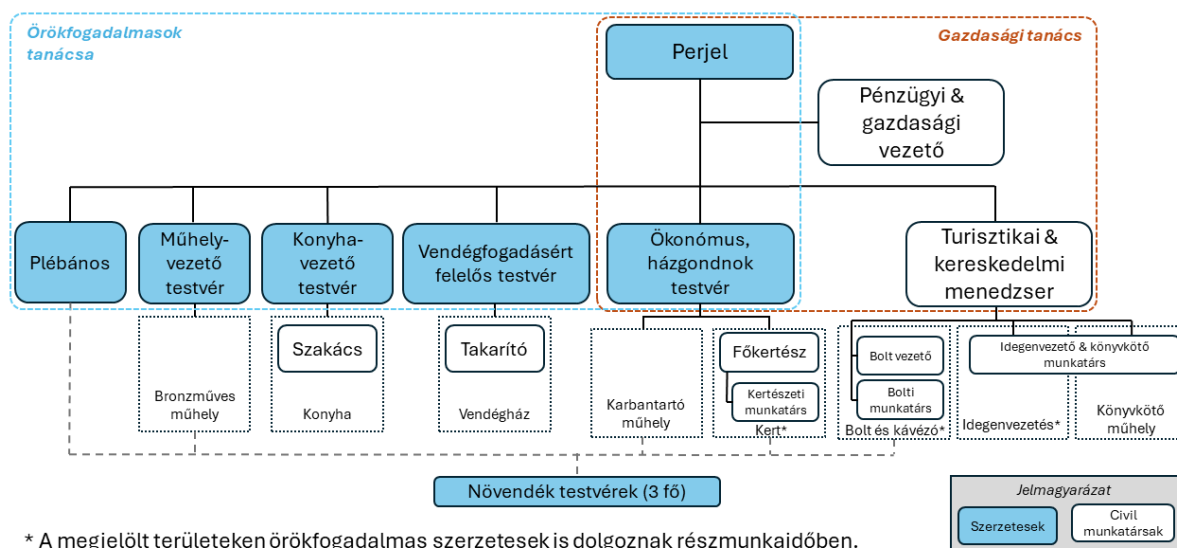
különböző feladatkörökben, keresve, hogy a jövőben milyen felelősségi körben tudnak majd otthonosan mozogni. A bakonybéli bencés monostor sajátossága, hogy minden szerzetes a saját felelősségi területén túl végez egyszerű fizikai munkát, melynek egy részét együtt végzik a közösség tagjai (például a tűzifa hetenkénti behordása, levendulaaratás, medvehagymaszedés), más részét egyénileg vagy kisebb csoportokban. Minden hónapban egy teljes hétfői napot kifejezetten a fizikai munkára dedikál a közösség, mely alatt a kerti, a konyhában, illetve a műhelyben végzett tevékenység értendő.

A szerzetesi munkaidőbeosztás némiképp eltér a világban megszokottól. Egy átlagos napon a szerzetesek 3 órát imádsággal töltenek, 7 órát dolgoznak, megközelítőleg 1,5 óra jut a közös étkezésekre, összesen 4 óra egyénileg felhasználható szabadidő többnyire az esti időszámban, és a maradék 8–8,5 óra alvásidő. Bizonyos napokon a munka mellett közösségi tevékenységek épülnek be a napirendbe, ilyen a heti egy közös beszélgetőkör, a perjeli tanítás, illetve a vasárnap esti közösségi kikapcsolódás (társasjáték, film, sport vagy éppen beszélgetés). A nap korán indul (5:30-kor), és viszonylag korán zárul (21:00 körül). Mivel a turizmus és a szállóvendégek fogadása fontos részét képezi a monostor életének, jellemzőbben a hétvége sűrűbb, a hét közepe szellősebb, így az a rendszer működik, hogy minden szerzetesnek szerdán van egy szabadnapja, amit saját igényei szerint alakíthat, illetve a vasárnap délután minősül még önálló pihenőidőnek. A többi napokon mindenki a maga beosztásának megfelelően az imádság, a munka, az olvasás és a személyes töltődés egyensúlyában éli az életét. A bencés élet tehát alapvetően rendezett, az előre meghatározott keretek miatt valamennyire rugalmatlan, ámde kiszámítható, ami úgy épül föl, hogy segítse a szerzeteseket hivatásuk megélésében és támogassa testi, lelki, szellemi épülésüket és növekedésüket.

III.1.1. Szervezeti felépítés és munkamegosztás

A bakonybéli bencés monostor szervezeti felépítése méreténél fogva viszonylag egyszerű. Általában egy monostor élén az apát áll. Ez a bakonybéli közösségre is igaz, de némileg speciális módon. A Szent Maurícius Monostor ugyanis egyházi jogi szempontból nem önálló, hanem függő perjelség, és hivatalosan a Pannonhalmi Főapát joghatósága alá tartozik. A Pannonhalmi Főapát nevezi ki a helyi közösség vezetőjét, a perjelt, aki lényegében helyi szinten a közösséget a vezetői feladatok ellátásán keresztül szolgálja. Ezzel szemben a monostor a civil jog szerint önálló egyházi jogi személy, melynek a vezetője maga közvetlenül vonható felelősségre az esetleges törvényteleniségekért. Azonban ez a tény a monostori munkavégzés szempontjából csekély jelentőséggel bír.

A perjel egyfelől a szerzetesközösség vezetője, másrészt első számú vezetőként a monostor munkatársainak is főnöke. A bakonybéli monostornak 9 alkalmazottja van a különböző munkaterületeken. A szervezeti felépítést az alábbi ábra szemlélteti:



3. ábra: A bakonybéli Szent Maurícius Monostor szervezeti felépítése (Forrás: Saját)

A monostorban 8+1 munkaterület található: bronzműves műhely, konyha, vendégház, karbantartó műhely, kert, bolt és kávézó, turizmus és idegenvezetés, könyvkötő műhely. Némiképp kilóg a felsorolásból a plébános és az ő megbízatása. A plébánia a monostortól független jogi személy mind egyházjogilag, mind civil jogilag, melynek ellátása a Főapát által kijelölt plébános feladata. A plébános a maga munkájáért önálló fizetést kap, ami a szerzetes személyén keresztül bevételként a monostorhoz kerül. Ugyanakkor maga a monostor is végez hitéleti tevékenységet (pl. lelkigyakorlat szervezés, személyes lelki kísérés). Bevételek, adományok ezen keresztül is áramlanak be a monostor gazdaságába, így a könyvelésben kialakításra került egy önálló hitéleti költséghely, ami azonban nem azonos a plébániával.

Az ábrán is jól látható, hogy bizonyos munkaterületeken nincs alkalmazott munkatárs, de néhány évvel ezelőtt még voltak, így az ő éves átlagos emelésekkel korrigált múltbeli fizetésük (2023-ból, illetve 2022-ből) bevonható a kalkulációba. Az idegenvezetés és a könyvkötészet területen ugyanaz a személy dolgozik, aki a frekvenciáltabb időszakban nagyobb hangsúllyal vesz részt a turisztikában, a téli, csendesebb hónapokban pedig könyvkötészettel és papírtérmekek előállításával foglalkozik. A növendékek fregoli rendszerben besegítenek a különböző munkaterületeken (jellemzően: kert, bolt, bronzműves műhely, karbantartó szekció vagy plébánia). Ezenkívül az ábrán csak csillagozva látható módon mindegyik munkaterület vezető örökfogadalmask szerzetes heti rendszerességgel besegít más munkaterületeken (főként kert, bolt, idegenvezetés), ahol olyankor az adott világi munkatárs a felettese és tőle kér

eligazítást a munkavégzéssel kapcsolatban. Ezen sokféle szerepkör súrlódásmentes működtetése nagyfokú rugalmasságot és érettséget igényel a monostori szereplők részéről, de segíti a gyors munkaszervezést főleg időnyomunkák estén, amikor egy területen a szokásosnál jelentősebb komolyabb volumenű munkaigény jelentkezik.

A monostorban a perjelt két tanácsadó testület segíteni. Az egyik az örökfogadalmas szerzetesek tanácsa, akik némileg bővített formában a növendékekkel kiegészítve heti rendszerességgel összeülnek a monostor hosszabb és rövidebb távú céljainak megvitatására és a döntéshozatalra (ún. *házi káptalanra*). Bakonybélben helyi sajátosság, hogy ezen a gyűlésen a növendék szerzetesek is részt vehetnek és hozzászólhatnak, véleményt nyilváníthatnak, de hivatalos szavazati joguk nincsen. A káptalan és a tanács mint konzultatív testület mellett működik a monostori gazdasági tanács, aminek tagja szerzetesi részről a perjel és a ház pénzügyeinek szerzetesi felelőse (*ökonómus*), a pénzügyi és gazdasági vezető, illetve a fajsúlyos bevétel termelő egységek, a kereskedelem és a turisztika vezetője. Ők négyen szintén heti rendszerességgel ülnek össze a gazdasági és stratégiai természetű kérdések megvitatására. Időnként az operatív vagy egyéb, speciális kérdések megoldására külön tanácskoznak maguk az érintett munkaterületek. A struktúra tehát lapos és rugalmas, ami dinamikus változtatást tesz lehetővé, ugyanakkor az is következik belőle, hogy nincs olyan szerzetes, aki csak egyetlen területen tevékenykedne.

III.1.2. A monostor finanszírozása

A monostor gazdasági hátterének megértéséhez fontos megérteni a finanszírozás folyamatát és annak történelmi alakulását. Az ókor végétől, középkortól kezdve a monostorok gazdasági hátterét a birtokok jelentették, továbbá az uralkodótól elnyert kiváltságjogok (tized, hiteles hely, vámjog, sókereskedelem, malombérlet stb.). A kiterjedt birtokokat vagy bérbe adták, vagy jobbágyaikkal művelésbe fogták, egyes részeit a szerzetesek maguk művelték. A főként mezőgazdasági, feudális rendszerben ez a szerzetesek számára megfelelő megélhetést, ezenfelül pedig általában jelentős gazdasági profitfelhalmozódást is jelentett, amit oktatási és szociális intézményekbe, illetve időnként a fényűzést sem nélkülöző vallásos művészetekre, építkezésekre fordítottak. A bakonybéli monostor például fénykorában 40 ezer hold földdel rendelkezett (Boros, 2020).

A 20. században a kommunista egyházpolitikának és az államosításnak köszönhetően ez a modell hazánkban érvényét veszítette. A földeket, intézményeket, épületeket elkobozták, és a rendszerváltás után sajátos módon tudta azokat az egyház visszaigényelni. Az egyházi kárpótlási igények megoldását célzó tárgyalások során lehetőség nyílt arra, hogy a

szerzetesrendek a korábbi földjeik, birtokaik kivételével visszakérjék volt intézményeiket és épületeiket, vagy azok helyett más kompenzációhoz folyamodjanak (pl. kárpótlási jegy, csereingatlanok). Ez a Katolikus Egyház esetében az 1997-es Vatikáni Szerződés értelmében meghatározott éves járadék formájában kerül folyósításra. A bakonybéli monostor is ilyen módon, visszaigénylés útján került vissza a bencés rend tulajdonába, de korábbi birtokai nélkül. A rendszerváltás után néhány monostor visszavásárolta a korábbi földjei töredékét, és egyfajta vegyes modellben az intézményi kvóták és évjárulék, illetve a termelő és szolgáltató tevékenységeiből (kézműves termékek, turizmus, kulturális programok, szállás és vendéglátás) tartja el magát. Bakonybélben a monostornak oktatási, szociális intézményei nincsenek, így csak a szerzetesek után járó évjáradék, illetve a gazdasági tevékenységek és az esetleges adományok révén tartja fenn magát a közösség. Azonban az látszódik, hogy az utóbbi években az állam által juttatott éves szerzetesi támogatás a keletkező profitnak csak 50–70%-át teszi ki, az adományok pedig a gazdasági árbevételnek csak a 1–3%-át, ami jelzi, hogy a rendszer mára gyakorlatilag önfinanszírozóvá vált.

Egyfajta elnagyolt közelítéssel becsülni lehet a szerzetesi munka értékét eme évjárulékkal, mintegy fejkvótának tekintve ezt a támogatási összeget. Viszont ez a járadék sem input, sem output szempontból nem áll kapcsolatban azzal, ami korábban szerzetesi munkavégzésként került definiálásra, így ez a megközelítés véleményünk szerint nem tartható. Ugyanakkor volumenben érdemes lehet majd a végén összehasonlítani a szerzetesi munka kalkulált költségével.

Egy létező, de nem túl jelentős bevételi forrásként jelenik meg az ingatlan bérbeadás. A monostor a faluban két lakóingatlannal bír, amelyet albérletbe kiad. Az ebből nyert bevétel kiegészítő forrás, de volumenében éves szinten a magánszemélyektől származó adományok szintjét sem éri el. Funkcióját tekintve ezek az ingatlanok nem a piaci bevételszerzést célozzák, hanem bizonyos személyek lakhatási lehetőségeit segítik, amiből valamennyi bevétel is származik.

Végezetül finanszírozási oldalról említést kell tenni a beruházásokról, amiben a bakonybéli monostor leginkább állami pályázatokra támaszkodik. A monostorban érzékelhető – de ez számos más magyarországi egyházi intézményre igaz –, hogy még ha az operatív működést képes is a maga számára előteremteni, a megtakarításai nem elegendőek ahhoz, hogy új, nagyobb volumenű beruházásokba kezdjen. Nincs elegendő tőkéje saját rezsizs beruházásra, a banki beruházási hitelfelvétellel kapcsolatban pedig nagyon óvatos a közösség, így az állam által kiírt vidék- vagy turisztikai fejlesztési, illetve gazdaságösztönző pályázati lehetőségeket igyekszik megragadni.

A bakonybéli monostor 2018-ban az alapítás millenniumi évfordulójához kapcsolódóan egy, a monostor akkor éves költségvetését nyolc-tízszeresen meghaladó óriás volumenű pályázatot nyert el. Ennek keretében a templom mint műemléképület kívülről-belülről megújult, bővültek a kereskedelmi, vendégfogadó és kiállító terek, létrejött a kávézó, számos műhely látványműhely funkciót is kapott. Ez a 2020-ra befejeződő projekt akkor jelentős bővülést tett lehetővé, és számos szervezeti, munkaszervezési kérdést hozott felszínre. A Millenniumi Beruházási Projekt akkor intenzív felbolygató hatása mára lecsillapodott. A monostor gazdasági működését nagyságrendileg magasabb pályára helyezte. Bevétel oldalon az akkor kapott beruházás ÉCS arányos feloldásai most is jelentősek, de az elenyésző önrész miatt ráfordítási oldalon az értéksökkenés mindezt ellensúlyozza, így a pályázat közvetlen eredményhatása nem jelentős. A felújított ingatlanállomány szerencsés működési helyzetet tesz lehetővé, ahol az állagmegóvási költségek jelenleg alacsonyabbak. Ezzel együtt a szerzetesközösség világosan számol azzal, hogy jelenlegi megtakarításaira jelentős szükség lehet a jövőben 5–10–20 év múlva, amikor fizikai amortizáció nagyobb mértéket ölt. Az elmúlt évek kisebb volumenű pályázatai (2–10 millió Ft összértékben) mind arra szolgáltak, hogy a millenniumi projekt által nem érintett részek (vendégház, arborétum) egyes funkcióit bővítsék (pl. fürdőszobafelújítás, eligazító táblák, akadálymentesítés, kerékpártároló kialakítása és szelektív hulladéktárolók, tyúkól), illetve megelőzési jellegűek az állagromlás késleltetése érdekében (pl. kerti ajtók cseréje, esőbeálló tetőcsere). Jól érzékelhető azonban, hogy nagyobb horderejű beruházások megfinanszírozására a monostor önerőből nem képes, és ehhez eddig rendszerint állami pályázati eszközökhöz nyúlt.

III.2. A hibrid értékszámítási módszer és az adatfelvétel tapasztalatai

A vizsgálódás logikája kétlépcsős:

1. A szerzetesi munka értékének számszerűsítése (kalkulátorikus költségszámítás) egy hibrid becslési módszerrel.
2. A monostori árképzés vizsgálata a számszerűsített szerzetesi munka figyelembevételével, ami egy strukturált költségfelosztást feltételez.

Az így létrejövő költségfelosztás hatására lehetővé válik a valós piaci eladási árak és a kalkulált önköltségek összehasonlítása. A vizsgálat tárgyát képező kiindulási feltételezés az, hogy ahol a szerzetesi munka nagyobb arányban van jelen, ott a jelenleg használt piaci ár nem feltétlenül fedezi a termékek és szolgáltatások szerzetesi munkával megnövelt kalkulált önköltségét.

Miben is áll ez imént említett hibrid becslési módszer? A szakirodalmi áttekintés során korábban már jól láthatóan kirajzolódtak a monostor mint szervezet és a szerzetesi munka lehetséges analógiái. Ezen analógiák alapján a szerzetesi munka értékének meghatározására a *piaci helyettesítés* módszere kínálja a legkézenfekvőbb megoldást, mert ehhez áll rendelkezésre legmegbízhatóbb és legpontosabb referencia ár. Ugyanakkor ezen irány kizárólagos érvényesítése néhány tevékenység esetén – például a spirituális tevékenységek, házon belüli tanulmányok (ún. stúdium) és megbeszélések, utazások – nagyon nehezen valósítható meg. Célszerűbbnek látszik egy dominánsan *piaci helyettesítésen* alapuló, mégis hibrid ármeghatározási rendszer alkalmazása, ahol egyes munkák az *alternatív/határáldozati* illetve a *szubjektív értékítéleten* alapuló szisztéma alapján kerülnek értékelésre.

Noha egy *alternatív/határáldozati értékkel* történő becslésből jelen kontextusban teljességgel hiányzik az elszalasztott munkabér, amit a szerzetes a monostori munkája érdekében „feláldoz”, ez a szemlélet mégiscsak alkalmas lehet olyan tevékenységek árazásánál, ahol kifejezetten nehéz piaci helyettesítőt találni. Például, ha egy szerzetesnövendék tanul és képezi magát, vagy egy idősebb, tapasztaltabb növendéknevelő testvér személyes beszélgetés és tapasztalatmegosztás formájában önismereti órát vagy *Regula* bevezetőt tart a fiatalabbak számára, vagy ha a közösség tagjai káptalanra összeülnek, ehhez gyakorlatilag lehetetlen olyan külső szolgáltatást társítani, ami mindezt kiváltaná. Ellenben azzal a feltételezéssel élve, hogy a szerzetes a személyes tanulmányai, a megbeszélések vagy egy-egy célzott utazás érdekében a saját potenciális termelő, szolgáltató munkaidejéről lemond (ami a helyettesítési módszerrel becsülhető), nem elrugaszkodott azt állítani, hogy ő a bevételtermelő képességét, idejét cseréli el ezen feladataiért. Abból kiindulva, hogy minden szerzetes egyedi, rá jellemző tevékenységmixet valósít meg, amiben bevételtermelő képességeit különböző területeken kamatoztatja, jogos a feltételezés, hogy amikor valami egyéb, bevételt közvetlenül nem termelő aktivitást végez, akkor a saját potenciális kapacitását „áldozza föl”. Ez a határáldozati ár pedig lényegében társítható minden egyes szerzetes egyéb, produktív tevékenységekkel töltött kalkulatórikus költségeinek átlagával, amit pedig az előző bekezdésben tárgyaltak alapján a *piaci helyettesítés* elvén becsülni lehet. A számításban ilyen *alternatív/határáldozati* logika érvényesül a stúdium, a megbeszélések és az utazási idők értékbecslésénél.

Ezen eljárás során azonban néhány megfontolást figyelembe kell venni. Az átlag használata előnyös annyiban, amennyiben mindenkinél egyedileg kalkulálható, és így a piacilag helyettesíthetetlen tevékenységek árazása nem torzítja a személy hozzáadott összértékét a minta teljes hónapra vetített arányosításakor. Ezzel párhuzamosan viszont érdemileg akkor van

értelme átlagértékkel számolni, ha a szerzetes dominánsan az idejét a bevételtermelő tevékenységekkel tölti. Minél inkább valós és mérhető az a termelési potenciál, amiről lemond, annál inkább érvényesül a közgazdaságtani határáldozati logika. Ellenkező esetben erénye csak matematikai, statisztikai téren mutatkozik meg, de maga az érték kevés reális tartalommal bír. A növendékeknel a nem termelő tevékenységben töltött idő arányaiban magasabb, így ott az átlag értelmezése több óvatosságot igényel. Jobb híján mégis ez tűnik a leghasznosabb eszköznek azon kérdés megválaszolására, hogy milyen kalkulált „órabért” társítsunk például egy olyan szerzetes idejéhez, akit elküldenek a szomszéd monostorba egy teológiai, rendi képzésre. Ő is és az előjárói is tisztában vannak azzal, hogy az eltávozással ő a heti rendje szerint beosztott, kertben, konyhában, boltban, műhelyben hasznosítható munkaerő potenciálját áldozza föl a tanulás érdekében.

Végezetül akad egy tevékenységi terület, ahol a saját *szubjektív értékítéleten alapuló* árképzés indokolt. Ez a módszer jelentősen szubjektív, és bizonyos esetekben az érintettek valószínűleg erősen vonakodnának konkrét választ adni a „szerinted mennyit ér pénzben kifejezve a munkád?” kérdésre. Ezzel együtt a bakonybéli szerzetesközösség gyakorlata azt mutatja, hogy a monostor maga elkezdett beárazni egy speciális területet, a spirituális tevékenységeket, még pontosabban a lelki gyakorlatok, lelkinapok tartását. 2023 ősze óta, ha egy szerzetes lelki programot vállal, az érkező csoport felé kommunikál egy ajánlott támogatói összeget. Ez nem a lelki program szabott ára, mivel az alkalom megtartásra kerül akár fizet a csoport, akár nem, de ez egy olyan irányadó összeg, ami jelzi, hogy a szerzetesek szerint egy ilyen esemény lebonyolítása nagyjából mennyit ér – figyelembe véve az előkészületeket, a helyettesítés és az így kimaradó termelési idő költségeit. Ez értelmezhető egyfajta tiszteletdíjként is, de természetesen nem a szerzetes, hanem a monostor kapja meg. A helyi gyakorlat alapján egy egész napos (8 órás) program irányadó támogatási összegeként a közösség 25 000 Ft-ot jelölt meg. Ez egy szubjektív értékbecslés, ami mögött tudományos számítás nem állt, de a kutatás szempontjából ebből az ún. szerzetesi *propositum* értékből kiindulva kalkulálható egy olyan órabér – nem elfeledkezve a felkészülési időről sem – ami a becsléshez felhasználható. A spirituális tevékenység monetizálásakor a számítás tehát ebből a monostor által megjelölt irányösszegeből indult ki.

Ahhoz, hogy a szerzetesi munka értékét becsülni lehessen, pontos volumen és ár adatok szükségeltetnek. Az ár adatok az előbb ismertetett hibrid módszerrel kinyerhetők. A mennyiségi adatokhoz használt felmérés az „időadomány” koncepcióból indul ki. Az az idő, amit egy-egy szerzetes egy meghatározott munkakörben eltölt, tekinthető egyfajta időadománynak, amit a

szerves a monostor számára rendelkezésre bocsát. Ennek az adománynak a számszerűsítése – hasonlóan például egy önkéntes szervezethez – időmérlegen keresztül lehetséges. A kutatás során négy tesztidőszakban (2023. nyár és ősz, ill. 2024. tél és tavasz) minden szerzetes egy közös megosztású online munkaidőnyilvántartó táblázatban rögzítette, hogy egy általa választott tipikus munkahéten milyen munkaterületeken, milyen tevékenységgel hány órát töltött. A munkaterületek és a munkatípusok előzetesen egy átfogó besorolási táblában összegyűjtésre kerültek (ld. [Függelék I.](#)), ami segítette a különböző tevékenységek besorolását és kódolását.

Sor-szám	Név	Dátum	Munka órák száma	Szerve-gys	Munkaterület	Munka típusa	Munka kód	Szabadidőben? (X ha igen)	Megjegyzés	Házon kívül?
2	Ignác	2023.07.24.	1	2	Monostor	Megbeszélés, találkozás	202		Hétkedő	
3	Ignác	2023.07.24.	6	1	Plébánia	Katekézis	102		4# napok	
4	Ignác	2023.07.25.	1	3	Kert	Betakarítás	301		Bazsalikom	
5	Ignác	2023.07.25.	5	3	Kert	Gyógynövény morzsolás	304		Csalán	
6	Ignác	2023.07.27.	3,5	3	Kert	Gazolás	302		Borsmenta	
7	Ignác	2023.07.27.	3	1	Plébánia	Katekézis	102		Hittantábor előkészítés	
8	Ignác	2023.07.28.	1	2	Monostor	Megbeszélés, találkozás	202		Káptalan	

4. táblázat: *Példa a szerzetesi munkaidő nyilvántartó táblázatra* (Forrás: Saját mintafelvétel)

Az adatfelvétel során maga a munkaidő nyilvántartó táblázat is némiképp módosult. Bevezetésre került a szabadidőben történő munkavégzés oszlop használata, illetve saját érdeklődésből a monostoron kívüli munkavégzés és tartózkodás regisztrálása.

Az adatfelvétel a monostor minden szerzetesét érintette (összesen 9 fő), de nem minden szerzetes töltötte ki az online táblázatot minden időszakban. Bizonyos hosszabb tanulmányi vagy egyéb távollétek esetén a kitöltés nem lett volna releváns, illetve erősen félrevitte volna az alacsony elemszámú mintát. A kitöltés során arra bátorították a kitöltőket, hogy amennyire lehet, egy tipikus, átlagos munkahétük teendőit rögzítsék. Ez amiatt volt fontos, hogy amennyire lehet a szerzetesek egyénre jellemző, rendszeresen ismétlődő tevékenységei kerüljenek be a mérésbe, hogy abból történjék majd az arányosítás. A nem szokványos tevékenységek minimalizálása a mérés szempontjából kulcsfontosságúnak mutatkozott. Mivel a szerzetesi munkavégzés összetétele és jellege évszakonként némiképp változik (nyáron több kerti munka és turizmus, télen több adminisztráció, tervezés és fafeldolgozási feladatok), az adatfelvétel során mind a négy évszaktól rögzítésre került egy-egy periódus, melynek hossza 1-2 hét között váltakozott. Mivel legtöbbször a szerzetesek egyéni heti ritmusában is lehetnek eltérések (szabadságok, lelkigyakorlat vagy táborvezetés, betegszabadság), a nyilvántartásra kerülő hetek nem voltak előre fixálva, hanem azt a kitöltő szabadon maga határozhatta meg. Ez a fajta rugalmasság biztosította, hogy minél inkább egy átlagos, tipikus munkahét kerüljön be az adatfelvételbe.

Ugyanakkor fel kell hívni a figyelmet az adatfelvétel korlátaira.

1. *Rendkívüli, egyszeri tevékenységek*: Minden törekvés ellenére elég világosan érzékelhetővé vált, hogy nem létezik teljesen tipikus szerzetesi munkahét. A monostorban mindegyik szerzetesnek a vezetővel egyeztetett heti beosztása van, amitől azonban szintén az előjáróval egyeztetve eltérhet, ahogyan azt a monostor szükségletei vagy saját felelősségi körének igényei indokolják (pl. beugró idegenvezetői feladatok, helyettesítés, beszerzés, *ad hoc* vagy előre bejelentett meetingek, találkozók, projekt típusú elintéznivalók). Ilyen rendkívüli, csak az adott hétre jellemző egyszeri tevékenységek, és az ebből fakadó munkamódosítások viszonylag gyakoriak. Szinte nincs olyan hét, ahol minden tevékenység az eredetileg kitűzött beosztás szerint futna. Ez a jelenség magukat a rögzített tevékenységeket nem befolyásolja, hiszen azok az adott héten elvégzett teendőket tükrözik, azonban az adatok általánosíthatóságára kihatással vannak. Megvizsgálva a mintát, a tevékenységek 80–90%-a minden személynél a szokásos tevékenységi körökbe tartozott, így valamiféle korlátozott következtetési potenciál mégiscsak rejlik az adatokban.
2. *A kitöltők egyéni sajátosságai*: Személyi eltérések rajzolódtak ki a kitöltés tekintetében. Nem mindenki értette ugyanazt monostori munkavégzés alatt. Ezzel kapcsolatban a kitöltők előzetesen az alábbi mérlegelési instrukciókat kapták:

Szerzetesi munkaidők: Nem mindig olyan egyszerű eldönteni, hogy mi szerzetesi munka. Nem is fogom pontosan definiálni, de ha az alábbi két kérdésnél az inkább igen felé hajlik a mutató, akkor a számításhoz nyugodtan írd be szerzetesi munkaként:

1. *Általában rendszeresen, munkaidőben végzed dispozió vagy előjárói egyeztetés alapján?*
2. *A tevékenység oka inkább a közösség igényére és szükségére, küldetésére adott válasz, mint a sajátodéra?* (Külső vs. belső motiváció – persze tők jó, ha a kettő összetetalálkozik)

Munkaidő alatt érteném a kutatásban a 8:00-12:00 ill. 14:00-17:00 közötti időszakokat és a vasárnap délelőttöt. Szabadidőnek a heti szabadnapot és a vasárnap délutánt, illetve az estét. Az imaidőkben és étkezések alatt elméletileg nem dolgozunk, azt hagyjuk ki a számításból.

Munusokból⁸ a munkaidőben végzetteket igen (pl. szemét, takarítás), DE az étszolgálatot itt nem sorolnám a szerzetesi munka közé (azt párhuzamba tudom állítani a civil életben a háztartás vezetéssel, illetve kicsit elviszi a mintát, hogy csak 2 embernél jelenik meg az adott héten).

Ha bármit nem tudsz hova sorolni, nyugodtan írd be a munkaterület mellé *Egyéb* címszóval! Majd igyekszem kategorizálni.

⁸ A *munus* szó latinul tisztséget, megbízatást jelent. A monostorban munusnak hívnak minden olyan (általában manuális) kisebb feladatkört, amit egy adott időszakra vonatkozóan vagy tartós jelleggel egy szerzetes vagy azok egy csoportja tartósan ellát. Munus például a heti megterítéssel, mosogatással, felszolgálással, mosogatógép ki- és bepakolással járó étszolgák munusa, a szeméért és a szelektívért felelős, a bevásárló, a tejrendelést intéző, a kenyérsütő, a hetes felolvasó, a hetes kántor, a kapunyitó-záró, az imádságoskönyv oldalszámainak kirakó, a fűtő, a birkaetető vagy éppen az IT felelős testvér feladatköre. Ezek a kisebb tevékenységek bizonyos rendszerességgel rotálásra kerülnek.

A fenti szempontok alapján volt, aki a szabadidőben végzett művészeti gyakorlását például munkának fogta föl, míg más szintén a szabadidőben hobbiként végzett könyvfordítási tevékenységet nem. Az ilyen fajta eltérések utólagos harmonizálást igényeltek a feldolgozáskor.

A szerzetesek a kitöltési táblázatban sem követték feltétlenül az előzetesen megadott táblázatot. Egyesek viszonylag gyakran írtak be *Egyéb* kategóriába tartozó tevékenységeket – ugyanakkor erre bátorítást is kaptak. Ez is azt eredményezte, hogy kitöltött információk alapján több esetben egyes tevékenységek más kategóriákba sorolódtak át a feldolgozás során. Ez viszonylag jelentős kézi adattisztítási munkával járt.

3. *A számítási módszer tisztázatlansága (nettó-bruttó munkaidő):* Az sem volt teljesen egységes a kitöltők részéről, hogy nettó vagy bruttó munkaidőt kell-e alapul venni. Különösen a szabadtéri munkáknál jelentős bemosakodási-kimosakodási idővel lehet számolni: a szerszámok és a munkaterp előkészítése, védőöltözet fel- és levétel, tisztálkodás. A szerzetesi munkaidő és imaidő közti átállás néha akár 15-30 percet is igénybe vesz, míg a munkát valaki leteszi, lezuhanyozik, és átöltözve az imádság helyszínén megjelenik. A munkaidő regisztrációból úgy látszott, hogy ezeket a pufferidőket valaki a munka részének tekinti (bruttó), mások nem (nettó). Az első munkafelvételi periódus során a számítás megkönnyítése és a helyzet életszerűsége miatt végül is a bruttó szemlélet lett a domináns, egyrészt mert ez az átállási idő egyénenként és munkatípusonként kicsit változó – más fölállni egy számítógép mellől, mint a fűkaszát letenni –, az esetleges napközbeni szünetek számítása is bonyolult lett volna, ugyanakkor a szerzetesnek valamilyen módon feladata az imádság. Ahhoz, hogy arra is rendelkezésre álljon úgy, mint a munkájához, ezekre a puffer periódusokra szükség van. Ugyanakkor itt érdemes szem előtt tartani, hogy ez a fajta munkaidő számítási mód nem feltétlenül követi a manapság elterjedt termelői gyakorlatot. A valóban munkával töltött idő számítás módja számos helyen ma is cégek kultúra függő.
4. *Kitöltési hajlandóság és szervezeti ellenállás:* A szerzeteseknek a kutatást megelőzően nem kellett munkaidőnyilvántartást vezetniük. Egyedül a kerti tevékenységek rögzítésére vezettek be néhány évvel ezelőtt egy munkaidő nyilvántartó füzetet, de ezt sem tölti minden szerzetes maradéktalanul. A tesztidőszakban az rajzolódott ki, hogy az online táblázat vezetésére is egyénenként változó kitöltési hajlandóság mutatkozik. Egyes személyek könnyebben és gyorsabban írtak be magukat, mások csak többszöri kérésre és lassabban tüntették fel a munkaidejüket. Noha a közösségi működésnek része egy hét eleji operatív hétindító megbeszélés, ahol az egyéni programtervezetek, tevékenységek elhangoznak, az

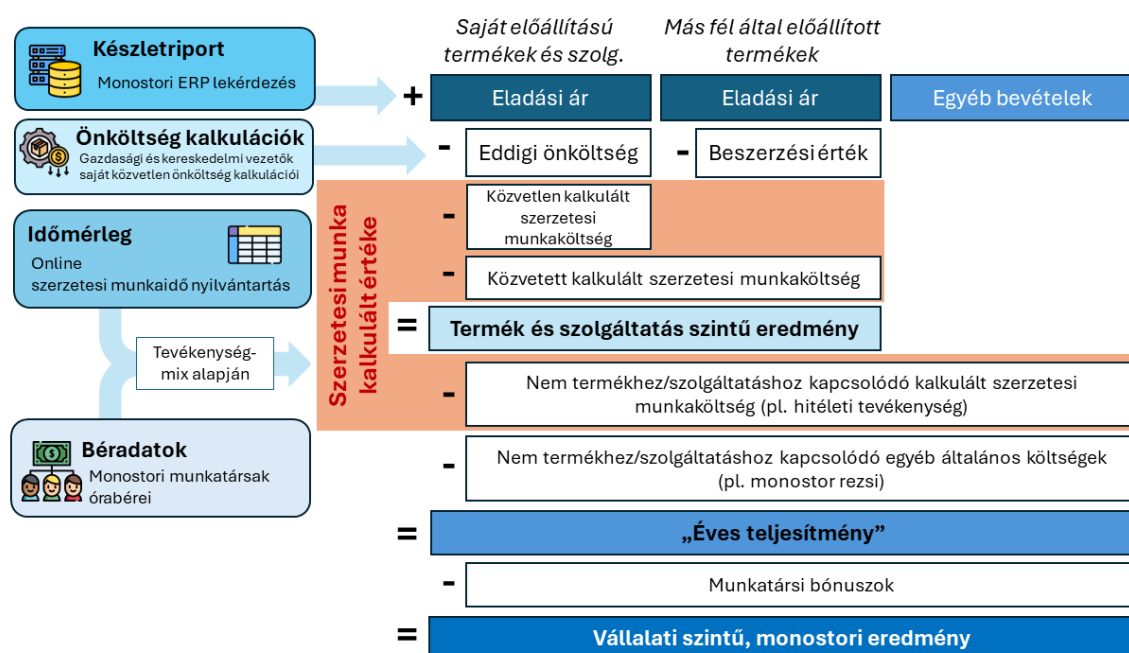
utólagos leadminisztrálás egyfajta passzivitásba ütközött. Ennek eredményeképp egyes hetek jóval az adott mintafelvételi időszakot követően kerültek rögzítésre, ami némi pontatlanságot jelenthetett, amennyiben emlékezetből próbálták kitölteni. Több esetben személyes naptár segítségével törekedtek az adatok pontosítására. Már a kutatásnak ebben a periódusában érzékelhetővé vált egyfajta szervezeti ellenállás a méréssel kapcsolatban. Ez a fajta kontroll eszköz korábban nem volt a gyakorlat része, és noha csak teszt üzemmódban és egyes időszakokban merült föl, mégis plusz adminisztrációs terhet rótt a szerzetesekre, egyúttal azonban növelve a transzparenciát és az elszámoltathatóságot. A Feldbauer-Durstmüller és Niderwimmer (2022) által említett kontrollingszerekkel szembeni ellenállás mérsékelten ugyan, de már itt megjelent, magával a méréssel szemben. Egyetlen közösségi tag sem szabotálta a munkát, de az időmérlegkészítés bevezetésének a módja és használata nem volt zökkenőmentes. Mindez, a mérés ténye, azonban kevésbé az adatok minőségére, mint inkább a szervezeti magatartásra volt hatással.

Második lépésként jelenik meg annak igénye, hogy ezeket termékekre és szolgáltatásokra allokáljuk, mert ez teszi lehetővé az értékesítési ár és a kalkulált önköltség összehasonlítását. Az értékesítési árak forrása a monostor kereskedelmi rendszeréből 2024.03.17-én lekérdezett készletnyilvántartó riport. Ez alapján az ott feltüntetett aktuális eladási árak tekintendők a viszonyítás alapjának. Fontos megjegyezni, hogy az átárazás nem gyakori. Bizonyos termékkörönként évi egyszer vagy kétszer történik csak, saját előállítású termékek és szolgáltatások esetén egyszer, rendszerint az új üzleti év kezdetekor, minden év január 1-ével az előző évi adatok és az infláció alapján kalkulálva. Mivel a szerzetesi munka rendszerint a saját előállítású termékekbe és szolgáltatásokba kerül be, és az értékesítési árak használata éves szinten stabilnak tekinthető, ez az összehasonlítás indokoltnak mondható.

Tekintve, hogy az időmérleg mintafelvétellel készült, ami általában minimum 4 hetet lefedett, a becslés során azzal az előfeltevéssel élünk, hogy az így kapott tevékenységmix egy szerzetes átlagos éves havi értékmérőjének tekinthető. A saját termelés éves termelési mennyiségeit és az éves szolgáltatásokat szintén 12 hónapra leosztva létrejön a költségviselőknek átlagos havi köre, amire ezek a kalkulált szerzetesi munkaköltségek szétoszthatók. A szétosztás módszere kétlépcsős, amelyet követ egy aggregált összehasonlítás a termék szintű eredmény és a termékre/szolgáltatásra fel nem osztható szerzetesi költségek között (pl. hitéleti tevékenység). Ahol a szerzetesi munka közvetlenül termékkörhöz társítható (pl. gyógynövénykert, vendégház, bronzműves műhely, idegenvezetés), ott azok egyértelműen és direkt módon a termékkörhöz rendelődnek volumen alapján. A közvetett költségek szétosztása (pl. általános

monostori adminisztráció, boltozás) a monostor gazdasági vezetője által jelenleg is alkalmazott felosztási kulcsok alapján történt, melyet ő bocsátott a kutatás rendelkezésére. Szintén a gazdasági vezető és a kereskedelmi vezető adta át a monostori előállítási termékek és szolgáltatások (szállás, étkezés, lekvárok, gyógynövényes teák) önköltségszámításait, amihez megfelelően hozzáadva a felosztott kalkulált költségeket létrejött egy kalkulált önköltség, amit az eladási árhoz viszonyítva alapvetően alátámasztotta a kiindulási hipotézist, mely szerint azoknál a termékeknél és szolgáltatásoknál, ahol a szerzetesi munka aránya magasabb, ott az eladási ár nem minden esetben fedezi a szerzetesi munkával kalkulált teljes önköltséget. A külső partnerek által előállított termékek esetén a bekerülési értékek szintén a központi vállalatirányítási rendszerből származó, fönt említett készletnyilvántartó riportból kiolvashatók. A kalkulált termék önköltség és az értékesítési mennyiség, illetve az értékesítésből származó bevételek összevetése pedig választ ad arra a kérdésre, hogy a *marginból* fennmaradó többlet összegében fedezi-e a szerzetesi munka termékekre nem osztható kalkulált költségeit.

Az imént ismertetett kutatómódszertani folyamat és a kiindulási adatok összefoglalását nyújtja az alábbi ábra:



4. ábra: A szerzetesi munkaerő és a költségszámítás folyamata (Forrás: Saját szerkesztés, flaticon.com)

IV. Eredmények, következtetések

A hibrid becslési módszer logikája és az adatfelvétel egyediségének kutatómódszertani bemutatása után a vizsgálódás eredményeinek bemutatására kerül sor a továbbiakban. Ez a korábban már ismertetett két lépéses eljárást követi. A folyamatban először a szerzetesi munka kalkulációja áll a fókuszban, majd ezen adatok felhasználásával a költségallokáció adja meg a választ a kérdésre, hogy vajon az árazás a lényegében vezetői számviteli szempontú kalkulált önköltségek ismeretében is megfelelőnek mondható-e. Ez a második lépés nyújt igazolást a dolgozat kiinduló feltételezésére, hogy bizonyos olyan területeken, ahol a termékekbe és szolgáltatásokba jelentős szerzetesi munka épül be, ott az eladási ár a szerzetesi munka kalkulált értékével megnövelt önköltségekre nem teljes körűen nyújt fedezetet. Ezt követően egy, a vezetői számvitelből ismert *make or buy* típusú valós életből vett példán keresztül lesz látható ezen kalkuláció egy lehetséges továbbgondolása. Végezetül jelen vizsgálat eredményei a korábban már ismertetett szakirodalom kutatási eredményeivel tág kerülnek összevetésre.

IV.1. A szerzetesi munka értéke

A szerzetesi munka mennyiségi kiindulóadatait a szerzetesi munkaidőnyilvántartásból képzett összesített időmérleg képezte. Az időmérleg eredménye egy szerzetesenként és aggregáltan is értelmezhető tevékenységmix, amiben minden egyes tevékenységi körhöz egy azt potenciálisan kiváltó munkatársi szerep rendelődött annak érdekében, hogy világossá váljék, a monostor milyen típusú és mekkora nagyságú fizetett munkát vált ki a szerzetesi munkavégzéssel. A tevékenységek és szerepek párosítását a [Függelék II.](#) tartalmazza. Ezen időmennyiség forintosítása volt a következő lépés.

A volumen mellett a megfelelő piaci helyettesítési árhoz a monostorban hasonló beosztásban alkalmazottként dolgozók órábéra rendelkezésre állt. Ezek alkalmas referencia értékek, mivel a szervezeten belülről származnak, így elég pontosan meghatározhatók. Ezenkívül azt a logikát hűen követik, hogy fizetett munkatárssal mennyiért lehetne beszerezni ezeket a munkaórákat. A béradatok szenzitivitása miatt a számítás egy egyszerűsítő, sávos eljárást követett. A fizetések három szintbe rendeződtek, lényegében a szervezetben betöltött felelősségi kör és képzettség szintje alapján, ahol a kategóriák átlaga képezte a számított órabér alapját. Három csoport került kialakításra, illetve egy kivételes, köztes kategória, ahol a bolti eladó órabérét a fizikai munkát és a szellemi munkát végző alkalmazottak átlagaként számítottuk.

1. csoport	Fizikai munkát végző alkalmazottak (br. 2045 Ft/h + 9,5/13%) <i>Konyhai munkatárs, műhely munkatárs, takarító személyzet*, kerti munkatárs*</i>
2. csoport	Szellemi munkát végző alkalmazottak (br. 2500 Ft/h + 13%) <i>Operatív vezető, titkár, adminisztrátor, idegenvezető</i>
3. csoport	Szellemi munkát végző vezető beosztásúak (br. 2955 Ft/h + 13%) <i>Stratégiai vezető, kereskedelmi vezető, gazdasági vezető</i>
Kivétel	<i>Bolti eladó</i> (br. 2273 Ft/h + 13%)

*A megjelölt esetekben a munkáltatói teher speciális körülmények miatt alacsonyabbra jön ki, ami a szuperbruttó számításánál figyelembevételre került.

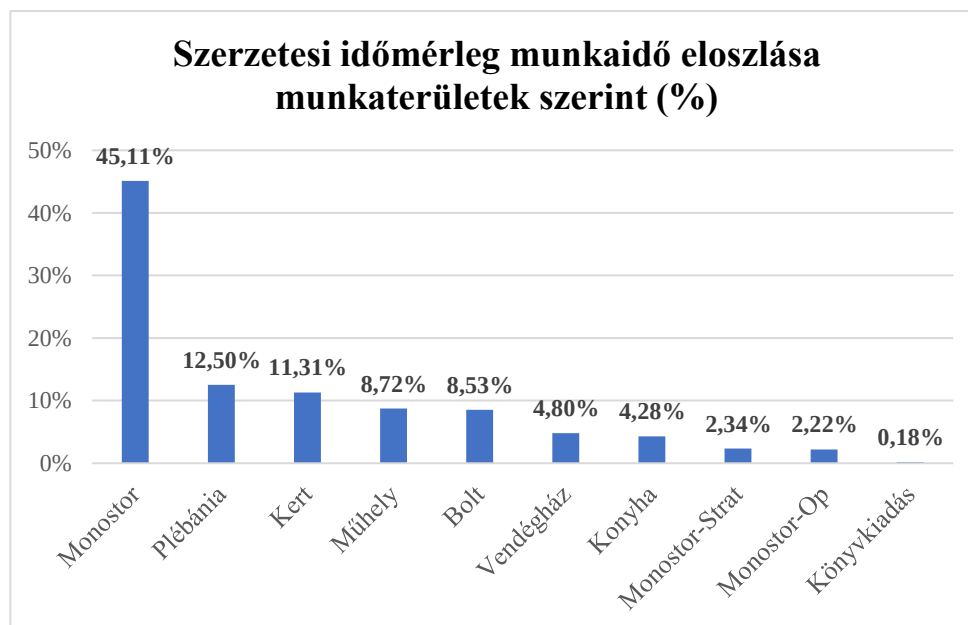
5. táblázat: *A monostori munkatársak kategóriái órabér alapján* (Forrás: Saját szerkesztés)

Ugyanakkor ennél a párhuzamba állításnál is figyelembe kell venni bizonyos korlátokat. A szerzetesek bizonyos munkakörökhöz a tudást autodidakta módon sajátítják el, a feladatkörhöz tartozó speciális végzettséggel (pl. kertészeti, turisztikai) nem feltétlenül rendelkeznek. Néhány területen jellemzőbben pusztán csak beletanulnak a munkába, így a hozzáadott értékük sokban függ a betanulás fokától, a személyes affinitástól. Emiatt piaci bérrel számolva egyes területeken a felülbecslés veszélye merülhet föl e módszer kapcsán. Ezt némiképp ellensúlyozza az a tény, hogy számos esetben valamilyen nem speciális szaktudást igénylő szellemi-fizikai tevékenységekről van szó (pl. földművelés, favágás, adminisztráció), ahol a képesítéssel vagy képesítés nélkül végzett esetleges bérkülönbségek nem jelentősek. A szerzetesi munkavégzés és a kívülről megfizetett piaci munkavégzés között egyéni szinten inkább hatékonyságbeli különbségek mutatkoznak. Ezzel együtt egyes helyzetekben a szerzetesi jelenlétnek az elvégzett tevékenység mellett van imázs értéke is – például forgalomgeneráló hatása vásárokon, boltban vagy idegenvezetéskor –, aminek számszerűsítése meghaladná jelen vizsgálódás tárgyát. A monostori dolgozók órábreinek használatakor az a feltételezés érvényesül, hogy a hatékonysági eltéréséből származó egyéni különbségek, a piaci helyettesítés esetleges felülbecslő tendenciája és a szerzetesi munka pozitív bevételgeneráló hatása kiegyensúlyozzák egymást, így nem szükséges egyéb, önkényesen meghatározott korrekciós tényezők és súlyok beépítése a kalkulációba.

Szintén az ármeghatározás során merül föl, hogy nettó, bruttó vagy esetlegesen a munkavállalói terhekkal megnövelt bruttó érték (szuperbruttó) munkabér értékkel érdemes-e

számolni, hasonlóan a KSH háztartási munka értékbecslési számításaihoz (Szép & Szőkéné Boros, 2018). Azt a logikát követve, hogy a szerzetesi munka értékének tekintjük azt az összeget, amennyibe a monostor számára az adott munka külső, piaci körülmények között történő elvégeztetése kerülne, vagy a bruttó vagy a szuperbruttó használata tűnik indokoltnak. Ha valamit külső vállalkozóval csináltat meg a monostor (például bérszántás, favágás, alkalmi takarítás), ott megfelelőbb referenciaérték a bruttó ár, ahol viszont a szerzetesi munka alkalmazotti tevékenységet vált ki akár csak részmunkaidőben (például adminisztráció, karbantartás, hitoktatói tevékenység), ott indokoltabb lehet a szuperbruttó érték alkalmazása. A bruttó munkabér helyett a külsős szolgáltatásoknál (például alpinttechnikás favágás, fahasítás) még pontosabb képet adhat egy külső vállalkozó által teljesített szolgáltatás munkaórára vetített piaci ára. Erre azonban nem minden esetben áll rendelkezésre megfelelő becslési adat. A számítás jelentősen egyszerűsíthető és jóval objektívebb a szervezeten belülről származó referenciaértékek esetén. A bruttó vagy szuperbruttó ár használatánál tehát a tevékenység jellegéből indult ki a kalkuláció, és ahol indokoltnak tűnt, ott a munkavállalói terhekkal megnövelt érték képezte a számítás alapját.

Egy átlagos, 22 munkanapos időszakra arányosított átlagos időmérleg a monostorban a következőképpen alakult (a részletesebb elemzéshez ld. [Függelék III.](#)):



5. ábra: A havi szerzetesi munkaidők megoszlása munkaterületenként (Forrás: Saját számítás)

A szerzetesi munkaidők megoszlása alapján világosan kirajzolódik, hogy a havi összmunkaidő fele a termelő tevékenységet nem végző monostor belső ügyeinek intézéséhez kapcsolódik, ide értve az operatív és stratégiai vezető feladatokat is. Ez – figyelembe véve, hogy a monostor üzemeltetése (pl. takarítás, fűtés, adminisztráció) és a spirituális tevékenységek (lelki

beszélgetések, liturgikus és zenei feladatok) végzése érdekében nincs külön alkalmazott – nem meglepő, hiszen a monostoron belül felmerülő feladatokat a szerzetesközösség maga igyekszik ellátni. Ebben minden szerzetes egységesen részt vesz, így a ráfordított teljes időmennyiség is jelentősebb, mint azokon a munkaterületeken, amelynek üzemeltetésében, menedzselésében csak az arra megbízottak vesznek részt. A munkaterületek és a tevékenységek viszonylatában (ld. [Függelék III.](#)) külön figyelmet érdemel a stúdium (6,83%) és az utazások (4,07%) relatíve magas aránya, melyek szintén a monostori munkaterület alá sorolódnak. Az utazás egyrészt adatfelvételi sajátosságnak tűnik. A mintavételkor a néhány ember által rögzített alkalmi, reprezentatív vagy kereskedelmi célú távollétek némiképp fölfelé húzzák az efféle kiküldetésekre szentelt időmennyiséget, másfelől a monostor eldugott, a regionális centrumoktól távolabb eső fekvése is természeténél fogva növeli az utazási időket bármilyen házon kívüli ügyintézés (egyeztetés, egészségügyi szolgáltatások igénybe vétele vagy akár csak a bevásárlás) kapcsán. A stúdium hangsúlyosabb jelenléte a monostorban egyfelől tudatos választás eredménye, másrészt a közösség összetételéből is fakad. Kilenc szerzetesből három még tanuló testvérként vesz részt a közösség életében, akiknek feladatuk a felkészülés mind teológiai, mind szakmai téren, amit a monostoron belüli és azon kívül végzett tanulmányok segítenek elő. A növendékek heti rendjébe nagyobb arányban épülnek be önképző idők és képzési alkalmak, amik egyfajta jövőbe fektetésként majd tanulmányaik befejezésével a teljes értékű munkavégzést támogatják.

A monostoron túl a hitéleti tevékenység erős jelenléte figyelhető meg főként a plébániai feladatvégzés (12,5%) kapcsán. Ebben is tükröződik a monostor sajátos prioritása, spirituális célja, melyet a gazdasági tevékenység megtámogat. A kifejezetten gazdasági aktivitást jelentő területek közül a kert (11,31%), a bolt (8,53%) és a műhely (8,72%) képviselnek fajsúlyosabb időráfordítást. A normál 40 órás munkahéttel számolva (176 óra/hó) ezeken a területeken a szerzetesek egy teljesállású munkaeő 74-99%-át váltják ki.

Szemléletes kép rajzolódik ki ha az összmunkaidőt a legjelentősebb tevékenységek megoszlása szerint rendezzük:

Tevékenységek	Havi munkaórák (h)	Havi munkaórák aránya (%)
Adminisztráció	194,01	12,58%
Megbeszélés, találkozás	140,53	9,11%
Katekézis	107,25	6,95%
Spirituális tevékenység	106,70	6,92%
Stúdium	105,42	6,83%
Boltozás	101,75	6,60%
Termékkészítés	81,40	5,28%

Fafeldolgozás	75,17	4,87%
Tisztaság	68,38	4,43%
Utazás	63,80	4,14%
Egyéb: pl. főzés, idegenvezetés, gazolás, állatgondozás, kiadványszerkesztés, karbantartás	453,86	32,29%
Összesen	1 542,40	100,00%

6. táblázat: A top 10 tevékenység munkaidőbefektetés alapján (Forrás: Saját számítás)

Kifejezetten magas az adminisztrációs tevékenységek aránya elsősorban a monostor és a vendégház munkaterületeken. E-mailezés, telefonálás, pályázati ügyintézés, kapcsolattartás és egyházi és világi hivatalos szervekkel (püspöki kar, nemzeti turisztikai felügyelet), de ide sorolódna a gazdasággal kapcsolatos egyszerűbb tevékenységek, úgy mint a számlarögzítés, szerzetesi elszámoláskészítés.

Szintén hasonló és hangsúlyos tevékenységkategória a megbeszélések. Ennek volumene amiatt is jelentős, mert több egyeztetésen a szerzetesek testületileg, együtt vesznek részt, ami multiplikálja az időráfordítást. A kimutatásban egy 1,5 órás közös káptalan monostori szinten 13,5 óra szerzetesi munkaidő felhasználást jelent, ami egy emberre vetítve 1,75 munkanap! Természetesen ezen adat értelmezésekor nem szabad kizárólag az időfelhasználás optimalizálásának szemüvegével közelíteni. Az információ elosztása, a közösségi döntés, a felelősség megosztása, a tanácskozás és közös stratégiai és operatív tervezés sok esetben előfeltételezik a teljes közösség jelenlétét, és a benedeki, ősi hagyomány részét is alkotják. Szent Benedek a *Reguláját* a jóformán azzal kezdi, hogy a „*Testvéreket meg kell hívni a tanácskozásra*” (a 3. fejezet címe). Ezen egyeztetések és más megbeszélések markáns jelenléte a szerzetesi munkák között tehát nem haszontalanok, még akkor sem, ha ezek közvetlen, konkrét gazdasági hasznát nehéz is kimutatni. Ebben is inkább a monostor sajátos cél- és értékrendszere fejeződik ki.

A monostor vallási tevékenységei közé sorolódik a katekézis (hitoktatás, prédikációs készüllet, közösségépítés, tábor és egyéb lelki programok szervezése) illetve az egyéb spirituális tevékenységek (lelki beszélgetések, lelkigyakorlatok). Ezek együttes mértéke az adminisztrációs tevékenységet is meghaladja.

Tekintetbe véve, hogy a tevékenységek egy része inkább a monostor üzemeltetéséhez kapcsolódik, egy másik része ugyanezen intézmény és közösség gazdasági fenntartásához és a közvetlenül a termeléshez, szolgáltatáshoz, az adatok arra világítanak rá, hogy a top 10 tevékenységi körben szoros értelemben véve csak 2 klasszikus bevétel termelő aktivitás jelentkezik: a boltozás és a termékkészítés, ami a főként a kerti gyógynövénytermékek, a konyhában készülő lekvárok, szörpök, a mustár illetve a medvehagymakrém, és az ötvöstermékek műhelyben történő előállítását jelenti. Továbbá, ha az egyéb tevékenységek

közül a produktív jellegűek is a számítás részét képezik, a közvetlen bevételt generáló tevékenységek összaránya akkor is nagyjából 30% körül alakul. Ebből az következik, hogy az időmérleg alapján relatíve sok idő és energia fordítódik – a szerzetesi munkaidő több, mint kétharmada – nem termelő és szolgáltató tevékenységre, hanem vallási szolgálatokra, a monostor fenntartására, üzemeltetésre, rövid és hosszú távú tervezésre. Ha az összes tevékenységet szellemi és fizikai tekintetben vizsgáljuk, akkor egy egészséges egyensúly figyelhető meg a két típusú munkavégzés között (53% szellemi és 47% fizikai). Ezek a következtetések azonban még csupán a munkaidőmennyiségek alapján levont megfigyelések, amelyekhez további információtöbbletet adnak a szerzetesi munka összértékét firtató eredmények.

A volumenekhez a korábban már ismertett hibrid módszer alapján árat rendelve a 7. és 8. táblázatban szereplő értékek születtek. Az első táblázat egy adott szerzetes kapcsán mutatja, hogy az illető milyen munkaterületen milyen tevékenységgel hány órát foglalkozott. A tevékenység típusa meghatározta egyrészt a helyettesítő munkakört (amivel el lehetne látni), másrészt a kapcsolódó órabért. E mentén kialakult egy megspórolt érték a szerzetes által megadott időszakra vonatkozóan, amit egy átlagos 22 napos hónapra vetítve arányosítottunk:

Név	Tevékenység	Munka-terület	Reg. órák (h)	Helyettesítő	Helyettesítő órabér (Ft/h)	Típus	Reg. összesen (eFt)	Imputált havi órák (h)	Kalk. szerz. munka (Ft)
SZERZ. 8	Adminisztráció	Monostor	6	Titkár, adminisztrátor	2 825	Ktett	17,0	13,2	37 290
	Betakarítás	Kert	1	Kertészeti munkatárs	2 240	Ktlen	2,3	2,2	4 928
	Boltozás	Bolt	1	Bolti eladó	2 568	Ktett	2,6	2,2	5 650
	Fafeldolgozás	Monostor	5	Kertészeti munkatárs	2 240	Ktett	11,2	11,0	24 638
	Fapakolás	Monostor	1	Kertészeti munkatárs	2 240	Ktett	2,2	2,2	4 928
	Gazolás	Kert	3,5	Kertészeti munkatárs	2 240	Ktlen	7,8	7,7	17 246
	Gyógynövény morzsolás	Kert	5	Kertészeti munkatárs	2 240	Ktlen	11,2	11,0	24 638
	Idegenvezetés	Bolt	1	Idegenvezető	2 825	Ktlen	2,8	2,2	6 215
	Katekézis	Plébánia	24,5	Katekéta	2 260	Nem term. kapcs.	55,4	53,9	121 814
	Média, kommunikáció	Monostor	4	Kereskedelmi menedzser	3 339	Ktett	13,4	8,8	29 380
	Megbeszélés, találkozás	Monostor	7	ÁTLAG	2 404	Ktett	16,8	15,4	37 023
	Pasztoráció	Plébánia	2	Katekéta	2 260	Nem term. kapcs.	4,5	4,4	9 944
	Spirituális tevékenység	Monostor	1	Szerzetesi propositum	2 083	Nem term. kapcs.	2,1	2,2	4 583
	Stúdium	Monostor	3	ÁTLAG	2 404	Nem term. kapcs.	7,2	6,6	15 867
	Termékkészítés	Műhely	1,75	Műhely munkatárs	2 311	Ktlen	4,0	3,9	8 899
	Utazás	Monostor	7	ÁTLAG	2 404	Nem term. kapcs.	16,8	15,4	37 023
	Összesen		73,75	Súlyozott átlag	2404,1	Összesen	177,3	162,3	390 065

7. táblázat: Példa a szerzetesi munka értékének számítására (Forrás: Saját számítás)

A 7. táblázatban szereplő példa tárja föl a 8. táblázat összesítő értékei mögötti logikát. Minden egyes szerzetes regisztrált tevékenységeihez egy helyettes és a hozzá kapcsolódó releváns helyettesítési munkabér rendelődött. Jól megfigyelhető az alapvetően *piaci helyettesítő* logika, de a korábban már említett három tevékenységtípus esetén (megbeszélések, stúdium, utazás) az egyén saját átlagértéke képezte a becslés alapját, mely a többi tevékenység súlyozott átlagából származtatható. Ez esetekben tehát az *alternatív/határhasználdozati* módszer érvényesült. Látható, hogy a szerzetes 1 órányi Spirituális tevékenységet is regisztrált, ahol a szerzetesközösség *szubjektív értéktételeken alapuló* ajánlott támogatási összege (*propositum*) került felhasználásra a kutatómódszertani részben ismertetett hibrid módszer értelmében. A példában bemutatott szerzetes összesen 2 hétnyi munkaidőt rögzített 73,75 munkaórával, amivel némiképp egy átlagos munkatárs 40 órás munkahete alatt maradt (92%-os effektivitás). Ezt a kihasználtsági arányt megtartva, egy átlagos, 22 munkanapos hónapra vetítve létrejönnek az imputált havi munkaórák. Miután ezt minden szerzetes esetén külön végrehajtásra kerül, ezek mentén szintén a már meghatározott helyettesítő órabérek segítségével megadható a kalkulált havi szerzetesi munkaköltség.

Név	ÁTLAG	Reg. munka órák (óra)	Reg. hetek (db)	Regisztrált szerzetesi munka értéke (eFt)			Össz	Imputált havi szerzetesi munkabér (eFt/hónap)			Össz	
	órabér (Ft/óra)			Ktett	Ktlen	Nem term. kapcs.		Ktett	Ktlen	Nem term. kapcs.		
Szerz.1	2 565	114,5	3	240	48	6	294	351	70	9	431	
Szerz.2	2 572	162,75	4	217	15	187	419	238	16	206	460	
Szerz.3	2 623	272,5	6	635	20	60	715	466	15	44	524	
Szerz.4	2 162	130,5	3	102	18	162	282	150	26	238	414	
Szerz.5	2 272	173,5	4	91	134	169	394	100	148	186	434	
Szerz.6	2 283	139,5	4	110	126	83	318	121	138	91	350	
Szerz.7	2 314	141,5	4	149	108	71	327	163	119	78	360	
Szerz.8	2 404	73,75	2	63	28	86	177	139	62	189	390	
Szerz.9	2 507	129,1	4	220	75	28	324	242	83	31	356	
Átlag	2 411	39,3	óra/hét				Összesen:	1 970	677	1 072	3 719	
											Átlag	413

8. táblázat: A szerzetesi munka kalkulált értékei szerzetesi bontásban (Forrás: Saját számítás)

A kutatás rámutatott arra, hogy a vizsgálat résztvevői által regisztrált átlagos bruttó munkaidő (39,3 óra/hét) picivel meghaladja a saját munkabeosztásuk szerinti, heti nagyjából 5,5 napnyi aktivitást. 7 órás munkarenddel számolva ez csupán 38,5 órát jelentene hetente, de itt érdemes figyelembe venni a válaszadás korlátjaként említett nettó-bruttó munkaidőszámítási logika különbségét. Feltételezve egyfajta puffert jelenlétét a munkaidőnyilvántartásban, összességében igazoltnak látszik, hogy a szerzetesek a tőlük elvárt munkaidő mennyiséget átlagosan teljesítik.

A szerzetesi kalkulált órabér mértéke egyénenként a saját tevékenységmixnek és felelősségi körnek megfelelően 2162 és 2623 Ft/h érték között szóródik. Összátlag (2411 Ft/h) a bolti eladó munkavállalói terhével növelt órabérével állítható párhuzamba, noha némileg alatta marad. A bolti eladó bére a fizikai dolgozók és a szellemi munkát végző, nem vezetői beosztású alkalmazottak átlagolásával született meg, így az világosan érzékelhető, hogy a szerzetesi kalkulált átlagos órabér nem állítható párhuzamba a vezető munkatársak bérével. Ez már ösztönösen következik a munkaszervezés logikájából is, hiszen minden szerzetes egyszerre végez fizikai és szellemi munkát, és tevékenységeit tekintve senki sincs állandóan vezetői feladatkörben.

A regisztrált munkaórák arányosítával létrejött a kalkulált havi szerzetesi munkabér költség, ami három részre osztható: termékhez és szolgáltatáshoz közvetlenül hozzárendelhető, közvetetten allokalható és azokhoz nem kapcsolódó részekre. Ezek majd a költségallokáció és termékárak szempontjából bírnak jelentőséggel. A megoszlási arányok egyúttal jól érzékeltetik, hogy mely szerzetesek töltenek több időt közvetlenül termékhez és szolgáltatáshoz köthető tevékenységekben (főként termékkészítés és gyógynövény gondozás), másoknál a közvetett költségek erősebbek (adminisztráció, karbantartás), míg ismét másoknál a termékhez nem kapcsolódó (jellemzően a hitéleti) feladatvégzés erősebb.

Izgalmas lehet felfigyelni arra, hogy míg a munkaidő mérlegben a közvetlen bevételtermelő tevékenység aránya 30%-osan alakult, itt a közvetlen termékbe és szolgáltatásba beépülő költségek aránya ennél jóval alacsonyabb, csupán 18% a havi összértékhez képes. Erre két magyarázat adható. Egyrészt a vizsgált tevékenységek köre nincs teljesen fedésben. A közvetlenül bevételtermelőnek minősülő tevékenységek és a közvetlen termékhez és szolgáltatáshoz rendelhető tevékenységek nem feleltethetők meg teljesen. Léteznek olyan bevételt hozó munkák (pl. boltozás), amik közvetlenül nem épülnek be egyetlen adott termékcsoporthoz sem, csak allokáció útján. Másrészt a közvetlen termékbe épülő költségek túlnyomó része a monostori közegben az előállításához kötődik, s mint ilyen, a fizikai munkát végző alkalmazottak bérszintjével rokonítható (szakács, műhely munkatárs, kertészeti munkatárs). Az összehasonlításban tehát egy szűkebb tevékenységi kör munkaidő mennyiségét ezzel a relatíve olcsóbb értékkel felszorozva a közvetlen költségek teljes költséghez viszonyított aránya jelentősen alacsonyabb lesz, mint a bevételt termelő munkaórák és a teljes felhasznált munkaidőmennyiség rátája. Ez tehát azt jelenti, hogy a szerzetesi költségeknek csak viszonylag alacsony százaléka épül be közvetlenül az értékesített termékekbe és a

szolgáltatásokba, a többit csak allokáció útján vagy azon kívül kell számításba venni a monostori gazdaság teljesítményének értékelésekor.

A dolgozat ezen pontján kísérletet tehetünk a bevezetőben vázolt egyik problémafelvetés megválaszolására. Vajon a szerzetesi munka ingyen van-e? Ha az eddig bemutatott feltevések helytállóak, akkor mostanra talán világossá vált, hogy a szerzetesi munka sincs ingyen. Költségspóroló hatása minimum van, és ezen túlmutató, egyéb alternatív költség vonzataira – például mi a különbség, ha egy szerzetes a műhelyben dolgozik vagy számlát rögzít a könyvelés számára vagy energiahatékonysági beruházási kérdésekben potenciális beszállítókkal tárgyal – még csak ki sem terjedt eme vizsgálódás. Ha viszont tényleg nem „ingyenmunka”, akkor joggal merül fel az igény, hogy valamiképpen mégiscsak mérhetővé váljon. Jelen dolgozat némiképp provokatív szándékkal megfogalmazott címe így hangzik: *Mennyit ér a szerzetesi munka?* A kutatás eredményeképp megszülető becslés alapján azt mondhatjuk, hogy a monostor havonta átlagosan 3,719 millió Ft-ot spórol meg azzal, hogy egyes tevékenységeit a szerzetesek és nem fizetett alkalmazottak végzik. Nem megelégedve a felállított vizsgálódási modell korlátaival (pl. adatfelvételi sajátosságok, a helyettesítési értékek becsült volta, a szerzetesek egyéni munkavégzési hatékonysági kérdései, magának a hibrid modellnek az egyszerűsítő előfeltételezése), s szem előtt tartva az ezekből fakadó becslési bizonytalanságot, mégis megalapozottnak tűnik az állítás, hogy a bakonybéli bencés monostorban a szerzetesi munka kalkulált értéke nagyságrendileg havi 3,9 millió Ft.

IV.2. A költségfelosztás rendszere

Az imént vázolt eredmények implikálnak egy második, némiképp komplexebb, de annál inkább megalapozott kérdést: Figyelembe véve ezt a kalkulált értéket, vajon mindez a potenciális költség adekvát módon megtérül-e az értékesítésből származó bevételekben? Mindez tehát az árazási politika megfelelőségének vizsgálatát vonja maga után.

A jelenlegi árképzés és költségstruktúra ismerete elengedhetetlen ezen kutatási kérdés mélyebb megértéséhez. A monostor a termékek és szolgáltatások esetén alapvetően haszonkulcsos árképzést alkalmaz. Az eladási ár és a bekerülési ár között elvárt árrés 40%, így az árazást is ehhez igazítják. Egy saját előállítású termék önköltségszámítását követően is ez a 40%-os *margin* kerül rá a termékre (plusz az ÁFA), és így jön létre az eladási ár.

A költségfelosztáshoz meg kell vizsgálni továbbá a szolgáltatás és termék- és szolgáltatásportfólió összetételét. A monostor három nagy kategóriát különít el:

1. Saját előállítású monostori termék és szolgáltatás, amit monostori munkával helyben állítanak elő.

2. Monostori termékek saját előállítású alapanyagból, vagy amik valamilyen módon, például a receptúra alapján a monostorhoz köthetők, de külső partner állítja elő.
3. Viszonteladóként értékesített termékek (más monostorok, szerzetesrendek, helyi termelők termékei).

Mindhárom kategóriába termék- és szolgáltatáscsoportok (ún. cikkcsoportok) tartoznak, amelyek több konkrét terméket és szolgáltatást fognak össze. Mivel a monostor nyilvántartásában több, mint 500 ilyen cikk szerepel, a számításban a kezelhetőség kedvéért a cikkcsoport szintű (35 db) hozzárendelés és allokáció valósult meg értékesítési volumen alapon. Ez természetesen sokszempontból leegyszerűsítés, mivel az azonos termékek eltérő kiszerelései így ugyanolyan súllyal esnek latba. A gyógynövények fajonként eltérő feldolgozási igényeiből származó költségeket (pl. hányszor lehet szüretelni, mennyit kell gazolni, kapálni?) vagy a különböző ötvöstermékek megmunkálási idejének különbségeit (pl. mit hányszor kell sorjázni, polírozni, fűzni, szegelni?) nem elég árnyaltan veszi figyelembe, pusztán csak a végtermék darabszáma alapján. Ezen faktorok beépítése azonban aránytalanul megbonyolította volna a számítást. Eme finomítások, egyes speciális munkaterületekre vonatkoztatott differenciált vizsgálata képezheti jelen kutatás egy lehetséges továbbgondolását. A cikkcsoportok részletes bemutatását nyújtja a [Függelék IV.](#) táblázata, mely egyúttal jelzi azt is, hogy milyen típusú költségek kapcsolódnak az egyes termék- és szolgáltatáscsoportokhoz.

A szerzetesi munka számszerűsítésekor már érzékelhetővé vált, hogy a végösszeg közvetett, közvetlen és termékhez/szolgáltatáshoz nem kötődő költségekre bomlott a tevékenység természete alapján. Ez lehetővé tesz egy első körös költségfelosztást, ami munkaterületenként az alábbi módon alakult:

Munkaterület	Közvetett (Ft)	Közvetlen (Ft)	Nem termékhez kapcsolódó (Ft)	Végösszeg (Ft)
Bolt	275 048	68 374		343 422
Kert	156 578	227 076	17 452	401 105
Konyha	140 125	14 408		154 532
Könyvkiadás		10 771		10 771
Monostor	953 444	24 342	682 891	1 660 677
Monostor-Operatív	95 297		1 283	96 580
Monostor-Stratégiai	120 580			120 580
Műhely	14 549	297 049	3 108	314 705
Plébánia	40 481		367 256	407 737
Vendégház	174 238	34 959		209 197
Végösszeg	1 970 339	676 979	1 071 989	3 719 307

9. táblázat: A kalkulált szerzetesi költségek felosztása munkaterületenként (Forrás: Saját számítás)

Elsőként a közvetlen költségek hozzárendelésére került sor volumen alapján, ahol a központi vállalatirányítási rendszerből lekérdezett 2023-as éves értékesítési adatok szolgáltatották a kiindulási alapot havi átlagos mennyiség meghatározásához

Munkaterület	Közvetlen ktsg (Ft)	Termék és szolgáltatáscsoport(ok)	Volumen (db)	Hozzárendelt egységktsg (Ft/db)
Bolt (idegenvezetés)	62 254	01_Idegenforgalom	1 025,2	60,72
Bolt (árumozgatás)	6 121	01_Könyv s.	291,42	21,00
Bolt összesen	68 374			
Kert összesen	227 076	01_ajándéktárgyak saját	19,41	
		01_Gyógynövény készítmények saját	145,8	
		01_lekvárok, szörpök	602,17	221,47
		02_gyógynövényes ajándéktárgyak	0,17	
		02_kozmetikumok, saját márkás	257,75	
Konyha összesen	14 408	01_keksz	44,33	29,51
		01_Vendéglátás étkezés	443,92	
Könyvkiadás összesen	10 771	01_Könyv s.	291,42	36,96
Monostor összesen	24 342	01_Idegenforgalom	1 025,2	23,74
Műhely összesen*	244 695	01_műtárgymásolatok	223,67	1094,02
Vendégház összesen	34 959	01_Vendéglátás szállás	178,92	195,39

10. táblázat: A közvetlen költségek termékcsoportokra osztása (Forrás: Saját számítás)

A csillaggal megjelölt követlen műhelyköltségeknél egy igen érdekes megfigyelés adódik. A bronzműves műhelyben készülő műtárgymásolatok az egyetlen olyan termékcsoport a monostorban, ahol bizonyos mennyiségű szerzetesi kalkulált munkaköltség már a könyvelés szintjén is bekerül az előállítási költségbe. A termékek a számviteli rendszerben előre rögzített receptúra alapján képződnek le, melynek az anyagköltség mellett részét képezik a termékre jellemző tevékenységek költségei (pl. csomagolás, megmunkálás) munkaidő alapon. Ezáltal minden termék előállítási költségébe beépül egy munkadíj elem is, amit vagy a fizetett műhely alkalmazott, vagy az ott dolgozó szerzetes tesz bele. Minden év számviteli zárásakor a főkönyvelő összehasonlítja a termékekre elszámolt munkaköltséget és a műhely esetén bérben kifizetett összeget, és a kettő különbségét szerzetesi munkaköltségként lekönyveli a műhely eredményének terhére. Így tehát reziduális alapon keletkezik egy olyan kalkulált összeg, ami lényegében a szerzetesi munka értékének mondható. 2023-ban ez 628 240 Ft-ot jelentett, amelynek átlagos havi részlete (52 353 Ft) korrekcióként levonásra került a műhelytevékenységek kalkulált közvetlen költségéből, hiszen az már a saját előállítási önköltségbe beépült.

A közvetlen költségek hozzárendelési táblázatából kiolvasható, hogy jelentős közvetlen költségek kerülnek a termékekbe a kert és a műhely munkaterületeken végzett előállítási

munkákból (221,47 Ft/db és 1047 Ft/db), továbbá relatíve magas még a vendégéjszakákhoz rendelt egységköltségek értéke (195,37 Ft/db) elsősorban a vendégéjszakák alacsonyabb volumene miatt.

A közvetett költségek kezeléséhez a költséghelyek elkülönítése szükséges. A monostorban költséghelyként nyolc szervezeti és egy technikai költséghely került kialakításra.

1. Konyha
2. Bronzműves műhely
3. Szent Günter Vendégház
4. Gyógynövénykert
5. Monostori ajándékbolt és kávézó
6. Idegenvezetés
7. Könyvkötő műhely
8. Hitéleti költséghely
9. Egyéb, technikai költséghely – ide sorolódnak a monostori stúdium és az utazás tevékenységek kalkulált költségei

A legutolsó két költséghely (hitéleti és egyéb) a szerzetesi munka termékhez és szolgáltatáshoz nem kötődő részét gyűjti, amiknek az allokálása nem indokolt. Viszont ezek értékének összevetése a termék és szolgáltatás szintű eredménnyel (ld. 4. ábra – 47 o.) a monostori működés szempontjából tartalommal bír. Ha a termék és szolgáltatás szintű eredmény magasabb, mint a hitéleti és egyéb kalkulált költségek értéke, akkor az azt jelenti, hogy a közösség gazdasági tevékenységből származó eredménye teljes mértékben fedezi a termelő és nem termelő szerzetesi költségeket. Ebben az esetben megvalósul az az egészséges modell, ahol a közösség üzleti tevékenységből származó bevételei fenntartható módon finanszírozzák a monostor elsődlegesen vallási, hitéleti céljainak megvalósítását is.

A felosztott költségek különböző felosztási kulcsok alapján kerültek elszámolásra a költséghelyeken. Ennek során a tevékenységek költségeit főként területi alapú, árbevétel alapú, illetve a becsült ráfordított idő allokációs arányai alapján osztottuk fel a költséghelyek között. A részletes felosztási kulcsok láthatók a [Függelék V.](#) táblázatában. Ezek a kulcsok illeszkednek a gazdasági vezető éves beszámolóhoz használt felosztási metodikájához. Például egy bolti adminisztrációs munkakör költsége aszerint bomlik szét, hogy egy kasszában dolgozó boltos milyen költségellyel nagyjából mennyi időt tölt: regisztrálja az érkező vendégeket és kiadja a szobakulcsukat a vendégház számára, információt nyújt az érdeklődő turistáknak az idegenvezetésben, kezeli a műhely és a webshop megrendeléseit, a beérkező szállítóleveleket és termékeket, feltölti a polcokat, segít a könyvkötő műhely vagy a kert beszállítói

kapcsolattartásában. Ezen arányok megállapítása a monostorban tapasztalati úton történik, finomodik a részlegvezető és a munkatársak megélései alapján. Ennél kicsit megfoghatóbb példa az összes fűtéssel és fafeldolgozással kapcsolatos tevékenység, ami a költséghelyek alapterületei szerint m² arányosan került felosztásra. A költséghelyek összesített felosztott és termékhez nem kapcsolódó költségeit mutatja a 11. táblázat.

	Hitélet	Egyéb	Konyha	Bronzműves műhely	Vendégház	Kert	Bolt és kávézó	Idegenvezetés	Könyvkötő	Total
Közvetett ráosztott (eFt)	341,2		38,1	74,2	508,2	207,6	418,3	356,3	26,5	1 970
Nem term. kapcs. (eFt)	653,9	397,6		3,1		17,5				1 072
Összesen (eFt)	995, 1	397,6	38,1	77,3	508,2	225,1	418,3	356,3	26,5	3 042

11. táblázat: A szerzetesi munka közvetlen és termékhez nem rendelhető költségeinek költséghelyekre osztása
(Forrás: Saját számítás)

A költségek ezen szétválasztása nyitja meg az utat a szolgáltatás és termékcsoporthoz allokálás előtt, ami két lépcsőben történik. Elsőként [Függelék IV.](#) táblázatában megjelölt speciális cikkcsoportokra történik közvetett felosztás a darabszám arányában, másodiknak pedig a bolt és kávézó kalkulált költségei tevődnek rá minden értékesített szolgáltatás és termék kategóriára. Ez azzal magyarázható, hogy a monostorban minden forgóeszköz értékesítés – beleértve az online eladásokat és a szállásfoglalást is – valamilyen formában átfut a bolton. Az ottani pénztárnál történik valamiféle kiszolgálás minden egyes bolti termék, belépőjegy, étkezés vagy szállás ügyintézés kapcsán. Így a bolt és kávézó költségei érintik a teljes termék és szolgáltatás portfóliót, és második lépésként ennek a felosztása történik. Ugyanakkor itt célszerűbbnek látszik termékegyenértékes alapú mennyiségek meghatározása. A kávézó termékek helybeli elkészítése és kiszolgálási igénye jóval több, mint egy termékvonalkód leolvasása és a fizetés rendezése. Mivel pontos adat nem állt rendelkezésre, a termékegyenértékesnél azzal a feltételezéssel éltünk, hogy egy kávézó termék nyolcszor akkora figyelmet és időráfordítást igényel, mint egy normál termék értékesítése, így ezekre az egységre vetített bolti költség nyolcszorosát számoltuk el. Ez, a minden terméket magába foglaló magas termék egyenértékes mennyiség a bolti költségek esetén világosan kiolvasható a 12. táblázatból, mely egyúttal így a relatíve jelentős kalkulált bolt költséget egységekre vetítve alacsonyan tartja. Szembetűnő azonban a vendégházra allokált magas egységköltség (2840,2 Ft/egyenértékes), amit az kis egyenértékes mennyiség és a legjelentősebb közvetett költség hányad indokolnak.

Típus	Termék mennyiség (egyenértékes)	Közvetett költség (Ft)	Hozzárendelt egységktsz. (Ft/egyenértékes)
Konyha	488,3	38 086	78,0
Bronzműves műhely	223,7	74 194	331,7
Vendégház	178,9	508 163	2840,2
Kert	1 025,3	207 612	202,5
Bolt és kávézó	16 883,8	418 304	24,8
Idegenvezetés	1 025,2	356 296	347,5
Könyvkötő	93,0	26 488	284,8

12. táblázat: A közvetett költségek allokációja termék egyenértékes alapon (Forrás: Saját számítás)

A közvetlen költségek hozzárendelésével és a közvetett költségek felosztásával születik meg a kalkulált termékönköltség, ami a saját előállítású termékek és szolgáltatások esetén az eredeti önköltség, külső előállítású termékek esetén a bekerülési érték közvetlen és közvetett költségekkel megnövelt összegeként ered.

A kalkulált önköltségek és az árazás összehasonlításából kirajzolódó kép azt mutatja, hogy a monostor bizonyos szolgáltatás- és termékcsoportokat aluláraz (lásd a következő oldal táblázatát). Megfigyelhető, hogy ez főként a kerthez, a műhelyhez és vendégházhoz kapcsolódó termékcsoportokat érinti, pontosan azokat a területeket, ahol a szerzetesi munka jelentősebb, de egy kisebb mértékű alulárazás az idegenforgalomhoz kapcsolódó belépőjegyek esetén is tetten érhető. A gyógynövény és az ötvöstermékekbe épül be a legnagyobb mértékű közvetlen szerzetesi munka: összesen 227 067 Ft (egységenként 221 Ft/db) illetve 297 049 Ft (1 094 Ft/db). A vendégház és az idegenvezetés költséghelyekre komoly felosztott költségek esnek, összesen 508 163 Ft és 356 296 Ft, amik jelentősen megnövelik a szolgáltatások kalkulált önköltségét, az előbbi esetén egységenként 2840 Ft-tal, utóbbinál 332 Ft-tal. Ezen felosztott költségek a műhely és a kert termékei esetén sem elhanyagolhatók. Mindez azt eredményezi, hogy a kert termékeinek kalkulált önköltségei, az idegenvezetés szolgáltatásai tendenciózusan nagyjából 10%-kal, a műhely termékei és szállás kalkulált önköltségei pedig több, mint 20%-kal meghaladják a jelenlegi értékesítési árat.

A felosztott költségek számszerűsítése során a boltra és kávézóra allokált összeg is jelentősnek bizonyult (418 304 Ft). Ugyanakkor mivel ez a felosztott költség a teljes értékesítési portfólió egységei között kerül felosztásra, így költségnövelő hatása nem jelentős. A kiszolgálásigényesebb kávézói termékek esetén is a magasabb ráosztott költséget elbírják a költségviselők. A kávékon némileg kisebb, a melegszenvicseken és süteményeken számottevőbb eredmény marad.

Cikkcsoport	Közvetlen hozzárendelés	Közvetett felosztás	Másodlagos felosztás	Havi átlagos mennyiség (db)	Beszerezési/ Eddigi önkts. (Ft/db)	Közvetlen költség/egység (Ft/db)	Allokált közvetett kts/egység (Ft/db)	Másodlagosan ráosztott értékesítési kts (Ft/db)	Kalk. önkts. (Ft/db)	Értékesítési egységár (Ft/db)	Kalk. termék szintű eredmény (Ft/db; %)	
01_ajándéktárgyak saját	X	Kert	Bolt és kávézó	19,4	400	221	202	25	849	844	-5	-1%
01_Gyógynövény készítmények saját	X	Kert		145,8	609	221	202	25	1 058	968	-90	-9%
01_Idegenforgalom	X	Idegenvezetés		1 025,2	1 218	84	348	25	1 675	1 569	106	-7%
01_Kávék, limonádék				913,3	328			198	526	547	21	4%
01_Kávézó melegszendvics				84,8	612			198	810	985	175	18%
01_Kávézó sütemények				274,9	542			198	740	906	166	18%
01_keksz	X	Konyha		44,3	446	30	78	25	578	809	231	29%
01_Könyv s.	X			291,4	2 229	58		25	2 312	2 870	558	19%
01_Könyvkötő műhely szolgáltatásai	X	Könyvkötő		77,9	737		285	25	1 047	1 229	182	15%
01_Könyvkötő műhely termékei	X	Könyvkötő		15,1	1 962		285	25	2 272	2 670	398	15%
01_levárok, szörpök	X	Kert		602,2	636	221	202	25	1 085	1 013	-72	-7%
01_műtárgymásolatok	X	Bronzműves műhely		223,7	1 689	1 094	332	25	3 140	2 577	563	-22%
01_Vendéglátás étkezés	X	Konyha		443,9	1 431	30	78	25	1 563	1 907	344	18%
01_Vendéglátás szállás	X	Vendégház		178,9	5 937	195	2 840	25	8 998	7 069	-1 929	-27%
02_borok, saját márkás				73,3	1 401			25	1 426	2 156	730	34%
02_Csokoládé saját				798,1	498			25	523	698	175	25%
02_gyógynövényes ajándéktárgyak	X	Kert		0,2	4 500	221	202	25	4 949	9 370	4 421	47%
02_kozmetikumok, saját márkás	X	Kert		257,8	804	221	202	25	1 253	1 132	121	-11%
02_likőr				157,7	2 853			25	2 878	3 947	1 069	27%
02_méz				113,9	780			25	805	1 116	311	28%
02_sör				611,3	459			25	484	692	208	30%
03_ajándéktárgyak vásárolt				309,0	639			25	664	978	314	32%
03_ásványvíz				104,3	94			25	119	265	146	55%
03_borok, sörök, vásárolt				189,4	1 039			25	1 064	1 519	455	30%
03_chips_keksz vásárolt				103,8	331			25	356	479	123	26%
03_csokoládé vásárolt				73,0	914			25	939	1 267	328	26%

Cikkcsoport	Közvetlen hozzárendelés	Közvetett felosztás	Másodlagos felosztás	Havi átlagos mennyiség (db)	Beszerezési/ Eddigi önkts. (Ft/db)	Közvetlenül költség/egység (Ft/db)	Allokált közvetett ktsg/egység (Ft/db)	Másodlagosan ráosztott értékesítési ktsg (Ft/db)	Kalk. önkts. (Ft/db)	Értékesítési egységár (Ft/db)	Kalk. termék szintű eredmény (Ft/db; %)	
03_gyertyák			Bolt és kávézó	179,8	357			25	382	574	192	33%
03_gyógynövény készítmények vásárolt				169,4	598			25	623	881	258	29%
03_ikon_zsámoly_keresztfa				26,3	2 969			25	2 994	4 186	1 192	28%
03_képeslapok, nyomtatványok				52,7	251			25	276	452	176	39%
03_kozmetikumok				121,3	677			25	702	1 067	365	34%
03_könyvek				71,1	1 513			25	1 538	2 464	926	38%
03_Lekvárok , szörpök vásárolt				82,2	645			25	670	1 110	440	40%
03_rózsafüzér,ásv,termékek				126,0	968			25	993	1 429	436	31%
03_térképek				11,1	1 176			25	1 201	1 990	789	40%

13. táblázat: A termékcsoporthoz tartozó szerzési munkával növelt kalkulált önköltségének és eredeti értékesítési árának összehasonlítása (Forrás: Saját számítás)

A táblázat adatai alapján összességében az a következtetés vonható le, hogy a jelenlegi árképzés a szerzetesi munkát a saját előállítású termékek és szolgáltatások közül a szállás, a gyógynövényes és az ötvöstermékek esetében nem piaci értéken, hanem annál alacsonyabban veszi figyelembe. Szintén ebben a saját előállítású kategóriában a könyvkiadás, a könyvkötő műhely, és az étkezés árazása megfelelőnek mondható, a saját alapanyagból külső partner által készített illetve a viszonteladói termékek esetén pedig kifejezetten kedvezőnek. Ezen megfigyelések jól alátámasztják a szakdolgozat kiinduló hipotézisét, hogy azon termékek és szolgáltatások esetén, ahol a szerzetesi munka aránya jelentősebb, ott a jelenlegi árképzésben alulárázás történik.

IV.3. Javaslatok és továbbgondolási lehetőségek

Fontos kérdés azonban, hogy miként értelmezzük az imént tett kijelentést. Első ránézésre a saját előállítású termékek és szolgáltatások jelentős hányada alulárázott, de vajon milyen döntés következzen ebből? Nem mindegy, hogy a saját előállítású termékeknél csak áremelést kell-e eszközölni, vagy érdemes-e egyes termékcsoportokat leépíteni, megszüntetni, esetleg megvizsgálni olyan termelési hatékonyságnövelő lehetőségeket, amik a szerzetesi munka beépülési arányát javítják. Végezetül pedig nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy jelen allokáció cikkszoport szinten és volumen alapján történt. Termékre lebontva, finomítva az eljárást például a gyógynövényes termékek kisserelésének figyelembevételével vagy az ötvöstermékek esetén az egyedi megmunkálási igények belekalkulálásával még inkább kidomborodhat, hogy mely termék jár magasabb szerzetesi munkaráfordítással, és hol tűnik racionálisnak például egy áremelés bevezetése, vagy hol öltene az áremelés olyan mértéket, hogy inkább a termék kivezetése javasolt. A felosztási logika pontosítása tehát mindenképpen javítaná a döntés minőségét. Például nem túl magas mennyiségben, de a kertben előállított gyógynövényt tartalmaznak a csokoládék, sörök, likőrök és mézek is. Elképzelhető, hogy a kerti költségek tágabb költségviselőkre történő felosztása a bolti termékegyenértékeshez hasonló mennyiségi alapon javíthatná egyes, jelenleg alulárázott termékcsoportok eredményét.

IV.3.1. Eredményesség és gazdasági fenntarthatóság

A mélyfúrások mellett azonban izgalmasabb problémafelvetés az, amelyik a monostori gazdasági teljesítményének egészére kíván rákérdezni. Ennek kapcsán két fő kérdés merül föl:

1. A szerzetesi munka becsült értéke és mostani árazás figyelembevételével a monostor termék és szolgáltatás szintű eredménye végül is profitábilis-e vagy sem?

2. Hogyan viszonyul ez az eredmény a termékhez és szolgáltatáshoz nem kötődő szerzetesi munkarészhez?

Hiszen eddig csak a közvetlenül hozzárendelhető és a közvetetten felosztandó kalkulált költségek álltak a vizsgálódás fókuszában. A szerzetesi munka termékhez és szolgáltatásokhoz nem kapcsolódó részének tárgyalásáról még nem esett szó. Végeredményben ezen a ponton az a fontos kérdés fogalmazódik meg, hogy vajon a monostor pusztán a gazdasági működéséből tényleg képes-e fedezni hitéleti és egyéb tevékenységeit, amik a monostor létéhez és elsődleges céljához szorosan kapcsolódnak?

A két kérdés egyszerre megválaszolható a havi összbevétel és a kalkulált önköltség különbségének, illetve a termékhez és szolgáltatáshoz nem rendelhető szerzetesi munka értékének összevetésével.

Total bevétel jelenleg a gazdasági tevékenységből	10 829 eFt/hó
Total kalkulált önköltség	9 981 eFt/hó
Termék szintű eredmény	848 eFt/hó
Termékhez nem rendelhető	1 413 eFt/hó
KÜLÖNBSÉG	-565 eFt/hó

A termék szintű eredmény pozitív, tehát kijelenthető, a monostor termék szintű teljesítménye akkor is profitábilis maradna, ha a szerzetesi költségek valós számviteli költségként a kiadási oldalon megjelennének az eredménykimutatásban. Egyes saját termékek és szolgáltatások alulárázása ellenére a többi termék képes lenne kompenzálni az azokon keletkező veszteséget. A termék- és szolgáltatásportfólió árazása tehát összességében nem hibás, mert képes pozitív eredményt generálni a közvetlenül hozzárendelhető és közvetetten felosztott szerzetesi munka értékének figyelembevétele mellett is, de egyes pontokon javításra szorul.

Ami viszont a termék és szolgáltatás szintű eredmény, illetve a hitéleti és egyéb (stúdium, utazás) szerzetesi költségek viszonyát illeti, ott a különbség negatív. A termék szintű eredmény nagyjából fél millió Ft-tal elmarad a termékhez nem rendelhető szerzetesi költségektől. Ez azt jelenti, hogy havi szinten a monostornak ezt az összeget valamilyen egyéb bevételi forrásból (pl. ingatlan bérbeadás, szerzetesi évjáradék, befektetett pénzügyi eszközök hozamai, adományok stb.) kell fedeznie ahhoz, hogy hosszú távon működőképes maradjon.

Ebből azonban téves lenne azonnal arra a következtetésre jutni, hogy a jelenleg működtetett gazdasági rendszer anyagilag fenntarthatatlan lenne vagy önmagában a mostani gazdasági rendszer képtelen fedezni a hitéleti tevékenységek költségeit. Nem szabad megfelekedezni a

kiinduló logikáról. A szerzetesi munka valós ellentételezéssel nem járó munka. Azt a monostor valójában nem fizeti ki. A kutatás csak azt a hipotetikus kérdést vizsgálja, hogy ha a monostor a jelenleg szerzetesek által végzett munkát piaci körülmények között valamilyen külső forrásból venné igénybe, és azért fizetne, akkor az így keletkező költségtöbbletet még mindig képes lenne-e fedezni kizárólag a jelenlegi termék és szolgáltatásértékesítéséből származó bevételei mellett (az egyéb bevételek nélkül)? Erre a kérdésre nem a válasz, de ez nem mond semmit a jelenlegi gazdasági működés fenntarthatóságáról vagy fenntarthatatlanságáról, hiszen végeredményben a szerzetesi munka költsége egy kalkulált, „fiktív” költség, ami a monostor „zsebében marad”, s aminek csak töredéke jelenik meg a pénzügyi számvitel oldalán egyedül a bronzműves műhely termékei esetében.

A fent megfogalmazott alulárazási kijelentés sem jelent deficitet termelő árképzést az aktuális rendszerben, hanem arra utal, hogy ha a szerzetesi munka hibrid módszerrel becsült értéke a fent vázolt módon beépülne a termékek önköltségébe, akkor egyes termékcsoporthoz esetén – ahol a szerzetesi munka aránya nagyobb – a mostani valós eladási ár nem lenne képes fedezni a hozzárendelt és ráosztott költségekkel megnövelt egységköltséget. Megfordítva a vizsgálódás szempontját, a jelenlegi eladási ár a termékben megjelenő szerzetesi munkát a piaci helyettesítőjéhez képest jelentősen alulárazza.

Joggal vetődhet föl mégis a kérdés, miként lehetne mégis javítani a jelenlegi árképzésen. Ha minden termékcsoporthoz árát minimum a kalkulált önköltségen árazná a monostor, akkor megvalósulna-e az a szándék, hogy a gazdasági tevékenységekből származó bevétel fedezze a termékekhez nem kötődő kiadásokat is? Ehhez egy olyan számítás készült, ami a gazdasági tevékenységből származó átbevétel kalkulációjakor prognosztizált értékesítési árként minden egyes termékcsoporthoz a jelenlegi értékesítési ár és a kalkulált önköltség közül mindig a magasabbat vette figyelembe, a kiadási oldal pedig érintetlen maradt.

Total prognosztizált bevétel a gazdasági tevékenységből	11 495 eFt/hó
Total kalkulált önköltség	9 981 eFt/hó
Termék szintű eredmény	1 514 eFt/hó
Termékhez nem rendelhető	1 413 eFt/hó
KÜLÖNBESÉG	101 eFt/hó

Ebben az esetben a termék szintű eredmény és a termékhez nem rendelhető költségek különbözete pozitív, amiből az következik, hogy a kalkulált önköltség figyelembevételével történő árazás már önmagában képes lenne fedezetet biztosítani a hitéleti és egyéb költségekre.

Ez esetben minden egyéb bevétel a közvetlenül termeléshez nem kötődő egyéb általános költségek finanszírozását támogatná. Az áremelés tehát önmagában jó megoldásnak tűnik ezen szándék rendszer szintű megvalósítására, természetesen figyelembe kell venni a kereseti oldal ár rugalmasságát.

Itt azonban érdemes visszatérni a monostori kontextusra, és ismét egy pillantást vetni Szent Benedek *Regulájára*. A *monostor kézműves tagjairól* szóló 57. fejezetben Benedek egy nagyon fontos és gazdasági szemmel nézve talán meglepő kijelentést tesz: „Az árak megszabását illetően pedig föl ne bukkanjon a kapzsiság bűne; sőt mindig valamivel olcsóbban adják, mint a világiak adhatják, »hogymindenben dicsőíttessék az Isten« (1 Pét 4, 11).” (Szent Benedek *Regulája*, 2017, 134 o.) Benedek a szerzetesi munkát is az Isten szolgálat függvényében helyezi el, és azzal kíván korlátot szabni a nyereszkesedés és felfuvalkodás kísértésének, hogy az alázat jegyében olcsóbb árazást javasol. Így a kevésbé jómódúakkal való közösségvállalás is megvalósul, és a szerzetes sem veszíti szem elől a célt, hogy „mindenben” – minden tevékenységében, azaz imádságában, olvasásában és munkájában egyaránt – „dicsőíttessék az Isten”. Ebből a perspektívából szemlélve a jelenlegi árképzés benedeki. A termék a hasonló típusú piaci munkával előállítotttnál olcsóbb, a szerzetesi munka értékelése szerényebb. Bármely kijelentés megállja a helyét.

IV.3.2. Példa a továbbgondolásra: a fahasítás problematikája

Még egy rövid példán kívánjuk szemléltetni jelen számítások továbbgondolási lehetőségét. A vezetői számvitelből klasszikusan ismert gyártani vagy beszerezni (*make or buy*) típusú választási helyzet esetén is eligazítást nyújtanak a fenti számítások.

A monostor fával fűt. A tűzifa feldolgozása és előkészítése egy jelentős idő- és energiabefektetéssel járó, nagyjából októbertől áprilisig tartó folyamat. Jelenleg a fa rönk formájában érkezik a monostor udvarára, amit a szerzetesek saját hasítógéppel hasítanak, saját szalagfűrészszel méretre vágják, majd az összevágott tűzifát betárazzák a szárításhoz, és fűtési szezonban hetente feltöltik a fűtőkazánt a fűtéshez. Van lehetőség hasított, illetve felvágott fa vásárlására is, vagy bérvágásra és hasíttatásra, ami azt jelenti, hogy tűzifa magasabb készütségi fokon is beszerezhető. Időnként felmerülő, és eddig még nem számszerűsített kérdés, hogy mennyivel érdemesebb többet fizetni a feldolgozott fáért? Inkább a szerzetesek hasítsák és fűrészeljék vagy már eleve úgy vásárolják?

A kalkulált szerzetesi munkabér értéke komoly támpontot nyújt ebben a kérdésben. Nem számolva a saját eszközök amortizációját és áramigényét, pusztán a munkaköltség a következőképpen alakul:

	Fahasítás	Fafűrészelés
Egy délelőtti etap munkaideje	4 óra	4 óra
Feldolgozott fa mennyisége	3,5 m ³	5 m ³
Egységnyi fára jutó munkaidő	1,14 óra/m ³	0,80 óra/m ³
Munkavégzők	3 szerzetes 1 kerti alkalmazott	3 szerzetes 1 kerti alkalmazott
Szerzetesek kalkulált átlagos órábéré	2 411 Ft/óra	2 411 Ft/óra
Fizikai munkát végző alkalmazottak órábéré	2 045 Ft/óra (<i>bruttó</i>)	2 045 Ft/óra (<i>bruttó</i>)
Kalkulált többletköltség	10 605 Ft/m³	7 423 Ft/m³

14. táblázat: *A fahasítás és favágás kalkulált költségei* (Forrás: Saját számítás)

A számításhoz felhasználásra a került a szerzetesi munka értékének becslésekor megszületett kalkulált átlagos órabér (2411 Ft/h). Fölmerülhet esetleg a kérdés, hogy itt miért ez az érték szerepel, és miért nem a piaci helyettesítési ár? A válasz pont a *piaci helyettesítési* és a *alternatív/határáldozati* logika különbségében keresendő, mivel a klasszikus *make or buy* típusú kérdéseknél ez a két szemlélet kerül mérlegre. Mennyiért lehet kívülről beszerezni (*piaci helyettesítés*)? Mekkora haszonról mond le a monostor, ha maguk a szerzetesek csinálják meg (*alternatív/határáldozati*)? Úgy is feltehető a kérdés, hogy mennyit ér a favágásba fektetett szerzetesi munka ahhoz viszonyítva amennyiért ez professzionális favágóktól beszerezhető? A szerzetesi munka órábéré – egyfajta átalányként – valamivel magasabb a fizikai dolgozóénál, így a monostor által rááldozott munkaidőt is érdemesebb ezzel az egységgel szorozni. Számszerűsítve a kiinduló problémára adott választ, a kalkuláció alapján a monostornak egészen addig megéri rönkfát vásárolni, amíg a bérhasítás díja vagy a hasított fa ára meghaladja a köbméterenként 10 605 Ft-ot. Ha a fűrészeléssel is hozzávesszük, akkor a 18 028 Ft-ot. Amennyiben ez olcsóbban beszerezhető, a fát érdemes lehet a piacon megvásárolnia.

Természetesen egy ilyen döntés meghozatalánál egyéb, nem számszerűsítható szempontok is felmerülhetnek, mint például a közös fizikai munka csapatépítő ereje, a mozgás egészségmegőrző hatása, a fahasítás és a szerzetesi fizikai munkavégzés üzenetértéke a vendégek és a faluban lakók felé. Vezetékes gáz hiányában a falusiak is maguk hasítják a saját fájukat csak eltérő mennyiségben: egy családi ház éves felhasználása nagyjából 15–20 m³, a monostoré 100–120 m³. A vásárlás mellett szólhat, hogy abban az esetben nem a saját eszköz amortizálódik és a sérülés kockázatát sem a monostor viseli. Ezek fényében a fafeldolgozás és hasított/vágott fa vásárlásának valamilyen megoszlása is elképzelhető, de pusztán gazdasági

szemmel nézve a külső fabeszállító árkülönbözete és a fent számított költségtöbblet viszonya döntené el a kérdést, mely utóbbi a dolgozatban kalkulált szerzetesi átlagos költség értéke segítségével meghatározható.

IV.3.3. A szakirodalom és a kutatási következtetések összevetése

Végezetül nem maradt más hátra, mint hogy visszacsatolva a szakirodalmi ismertetés során bemutatott eredményekre összevessük azokat jelen kutatás meglátásaival. Elsőként érdemes felidézni Feldbauer-Durstmüller és Niederwimmer (2022) kutatási eredményeit a monostori közeg kontrollingeszközökkel szembeni ellenállásáról. Ez a jelenség az adatfelvétel során mérsékelten ugyan, de megfigyelhető volt. Miközben a szerzetesek szóban egymás között heti és napi szinten elmondják a tervezett programjukat és beosztásukat, addig ezen adatok utólagos leírása és dokumentálása bizonyos tesztfelvételi időszakokban kimaradt, vagy csak többszöri utánajárás során történt meg. A szerzetesi munka számszerűsítésének ilyen formában történő gazdasági mérése egyfajta óvatos tartózkodást szült.

A monostor finanszírozási kérdéseit behatóan taglaló Andeßner (2019) tanulmányában szereplő hatféle bevételi típusból (gazdasági teljesítményből származó, támogatási jellegű, egyéb bevételek – például tárgyi eszköz értékesítésből, bérbeadásból származó, hitelek, a tagok személyi bevételei és vagyoni értékű javak) gyakorlatilag a hitelek kivételével mindegyik finanszírozási mód az említés szintjén szóba került. Az árazás kapcsán világossá is vált, hogy a támogatási vagy egyéb bevételek milyen fontosak lehetnek a termékhez nem kapcsolódó költségek kompenzálására.

A monostori munkavégzés és az önkéntes munkavégzés összevetésekor fontos figyelembe venni, hogy a szerzetes nem a szabadidejében végez munkát, hanem munkaidejét használja fel, de az önkéntességhez hasonló – ellentételezéssel nem járó – módon. Sebestény (2021) magyar szervezeti viszonylatban az önkéntes munka valós munkabérhez viszonyított arányát a vizsgált időszakban 16–42% között állapította meg. Monostori viszonylatban 2023-ban ez az arány 104%! Ez viszonylag érthető, ha figyelembe vesszük, hogy a monostorban az év során 8,5 fizetett alkalmazott dolgozott és 9 szerzetes, csak a szerzetesek a kalkuláció szerinti átlagbére alacsonyabb az alkalmazottak átlagbérénel. Az önkénteseknek a Várad (2021) által számított 147–207 eFt/éves hozzáadott értékével való összehasonlítás sem mérvadó, hiszen a szerzetesi munkavégzés volumene jelentősen meghaladja a szabadidőben nyújtott önkéntes segítségnyújtás időadományát. Beszédesebb a kalkulált szerzetesi átlag órabért Bartal és társainak (2021) kutatásaival összevetni, akik számításukhoz 1560–1934 Ft/óra önkéntesi

díjakat vettek figyelembe. Feltételezve, hogy az adatfelvétel a bruttó munkaidőrogzítési mód és a szerzetesi munkavégzés hatékonyságát egyszerűsítő módon kezelő kalkuláció inkább fölébecsüli a szerzetesi átlagos órabér 2411 Ft/órás értékét, mégiscsak több mint 20%-os eltérés található az önkéntes és a szerzetesi órabér között, ami feltehetően nem csak becslési bizonytalanságnak köszönhető. Fontos azonban észrevenni, hogy míg jelen dolgozat ezen szerzetesi érték alapos körüljárására törekedett, addig a Bartal és társai által használt mutató a szervezetek által szolgáltatott adatok közbülső segédértékeként került felhasználásra, nem ezek verifikálása volt a cél. Annyi mindenesetre a fentiek alapján is megállapítható, hogy a szerzetesi munka sem értékében, sem volumenében nem állítható párhuzamba az önkéntes munkavégzéssel, mégha az ellentételezés hiánya miatt analóg rokonság feltételezhető a kettő között.

A háztartási munka piaci helyettesítési értékeire vonatkozóan egy amerikai és egy hazai kutatás eredményeit ismertettük (Szép & Szőkéné Boros, 2018; Bridgman és mtsai., 2022). Az amerikai háztartási helyettesítési munkaóra 3177 Ft/óra és 3917 Ft/óra között alakult, a magyar 2018-as kutatás értékei 685–902 Ft/óra között. Még az éves inflációkkal korrigálva is ez a magyar érték (~905–1191 Ft/h) messze alulmarad az itt közölt szerzetesi átlagos órabérhez képest. Viszont ez utóbbi az amerikai érték alatt marad. Az jól látható tehát, hogy a szerzetesi munka értéke máshol helyezkedik el, mint a háztartási munkáé, de az a munka természetéből is fakad. Más volument és más helyettesítési árat jelent, ha valaki gyógynövényt termeszt termékgyártás céljából, mint ha hobbikertészkedik, vagy intézményi konyhában főz az otthoni főzés helyett. Ezzel együtt úgy fest, hogy az amerikai árszínvonalon még mindig többet hajlandóak kifizetni egy óra házimunkáért (lakástakarításért, mosásért stb.), mint itthon a legjobban árazott tevékenységmixszel rendelkező szerzetes kalkulált óráé. Mindez annyit biztosan mutat, hogy aki pusztán a minél jobb helyettesítési értéket részesíti előnyben, az jobban teszi, ha nem itthon próbálkozik, de ha már hazai vizeken marad, érdemes kilépni a csigaházából és egy lépést tenni a monostori élet irányába.

V. Összefoglalás

Jelen kutatás arra tett kísérletet, hogy egy szokatlan gazdasági kontextusban számszerűsítsen egy speciális tényezőt, a monostori „ingyenmunkát”. A szerzetesek alapértelmezetten anyagi ellentételezés nélkül dolgoznak a közösségük és tágabb környezetük javára. Ugyanakkor mégsem állítható maradék nélkül, hogy ezen munkának ne lenne pénzben kifejezhető értéke. A vizsgálat célkitűzése arra irányult, hogy alkalmas mérési lehetőségeket azonosítson, majd ezek megfelelő használatával számszerűsítse azt, ami fölött az üzleti gondolkodás esetleg elsiklik, mivel a szerzetesi munka költsége a könyvelésben nem szerepel és az eredményt nem befolyásolja. Azt az alapfeltételezést kívántuk igazolni, hogy a szerzetesi munkaerőforrás kalkulátorikus költségei a jelenlegi termékek és szolgáltatások árképzéséből hiányoznak, és emiatt egyes termékcsoportok – különösen azok, amelyekbe magasabb arányban épül be a szerzetesi munka – alulárazottak. Emellett pedig egy valós monostori életből vett példán keresztül az is világossá vált, hogy milyen, a jelen vizsgálaton túlmutató haszna lehet egy szerzetesi kalkulált átlagos órabér számszerűsítésének a vezetői döntéshozatal szempontjából.

A szakirodalmi ismertetés segített elhelyezni a monostort és a szerzetesi munkavégzést a tágabb szervezeti kontextusban. Illeszkedik a nonprofit szervezetek sorába, sajátos vallási célok megvalósítására jön létre, amiket a benedeki *Regula* értelmében elsődlegesen önálló gazdasági tevékenységből kíván finanszírozni. Az elemzésben lehetséges párhuzamok rajzolódtak ki a hit alapú szervezetek (FBO), a háztartások és a társadalmi vállalkozások, illetve monostor között, de az is világossá vált, hogy a monostor mind a célkitűzés, mind a működési forma, mind a munkavégzés természete folytán elkülöníthető ezen nonprofit szervezeti és nem-szervezeti formáktól.

A szerzetesi munkavégzés jellemzőinek összegyűjtése és az ezzel kapcsolatos analógiák felállítása a mérési lehetőségek azonosításához adtak támpontot. A szerzetesi aktivitás mint anyagi ellentételezéssel nem járó munka hasonlóságai az önkéntes és háztartási munkavégzéssel elegendő alátámasztást nyújtottak arra nézve, hogy az önkéntes és a háztartási munka mérésére használt statisztikai módszerek analóg értelemben a monostori közegben is alkalmazhatók. Jelen kutatás három ilyen módszert sorolt föl, amelyek megfelelő kombinációja jelentette a számítási módszertan alapját. A *piaci helyettesítés* logikája azt a felvetést követte, hogy a monostor milyen költséget spórol meg azáltal, hogy bizonyos tevékenységeket a szerzetesek látnak el, és azt a szervezet nem fizetett munkaerővel végezteti vagy külső szolgáltatótól veszi. Az *alternatív/haszonáldozati* eljárás azon tevékenységek becslésénél bizonyult hasznosnak (pl. szerzetesi stúdium, utazás), ahol nem állt rendelkezése megfelelő

piaci helyettesítő. A harmadik módszer, a *szubjektív értébecslésen alapuló*, pedig egy különleges munkavégzési típus, a spirituális tevékenységek monetizálásában nyújtott támpontot.

A számítás kiindulópontjaként szerzetesi időmérleg készült mintavételes eljárással. A monostor összes szerzetese négy évszakban egy-egy héten keresztül rögzítette, hogy milyen feladattal, mely munkaterületen, mennyi időt töltött. Az így összesen rögzített 1337,6 munkaórához tevékenységenként óráberek rendelődtek a hibrid becslési eljárás alapján, melyek egy hónapra vetített arányosítása megadta az egyes szerzetesek egyéni havi átlagos kalkulált értékét és órabérét. A számítás eredményeképp megállapítható, hogy a monostor nagyjából 3,9 millió Ft-ot spórol meg havonta azzal, hogy bizonyos munkákat a szerzetesek látnak el. Ez átlagosan 2411 Ft/óra szerzetesi órabért jelent, ami gazdasági értelemben a szerzetesi munka értékének tekinthető.

Második lépésben az így kalkulált szerzetesi költségek termékre és szolgáltatásra osztására került sor. Ehhez a monostor termékcsoporthoz szintű éves értékesítési riportjából indultunk ki. A szerzetesi költségek közvetlenül termékhez és szolgáltatáshoz kapcsolódó része (625 ezer Ft/hó) volumen alapján rendelődött hozzá a termékek és szolgáltatások jelenlegi önköltségéhez figyelembe véve a műhelytermékek esetén a könyvelésben már elszámolt szerzetesi munka értékét. Majd ezt követően a közvetett költségek költséghelyekre, majd költségviselőkre allokálását kellett elvégezni (1 629 ezer Ft/hó). Ennek eredményeként létrejött a kalkulált termék önköltség, ami már összevethetővé vált a jelenlegi értékesítési árakkal. Az árazás vizsgálatakor bebizonyosodott, hogy a vendégvárosi szolgáltatás, illetve a kert és a bronzműves műhely termékei esetén a kalkulált önköltségek 7–27%-kal meghaladják az aktuális értékesítési árakat. Figyelembe véve, hogy pontosan ezek azok a cikksoporthoz, ahol a szerzetesi munka nagyobb arányban van jelen, igazolódott az a kiinduló feltevés, hogy a most alkalmazott árazási politikában alulárazás történik.

Ezen alulárazás monostori teljesítményre gyakorolt hatását is értékeltük. Amennyiben a szerzetesi kalkulált költségeket is beépítenék az elemzésbe, a termék és szolgáltatás szintű eredmény még mindig pozitív maradna (848 ezer Ft/hó), de összevetve a termékekhez nem kapcsolódó költségekkel (1 413 ezer Ft), megállapítható, hogy a monostor egyéb bevételekre szorul hitéleti és egyéb kiadásainak finanszírozásához. Amennyiben az árazást minimum a kalkulált önköltségekhez igazítaná a vezetés és az érintett termék- és szolgáltatáscsoportoknál árat emelne, úgy ez a függés megszűnne, s így a monostor pusztán a termék és szolgáltatás értékesítésből fedezni tudná a szerzetesi munka hitéleti és egyéb vonatkozású költségeit.

Az eredményeket ismertető zárófejezetben helyet kapott továbbgondolási lehetőségként egy létező vezetői döntéshozatali kérdés, a fahasítás és fafeldarabolás belső monostori végzésének vagy külső vállalkozótól történő beszerzésének problematikája. A becsült szerzetesi órabér segítségével kiszámítható egy olyan határ ár ($10\,605\text{ Ft/m}^3$ illetve $18\,028\text{ Ft/m}^3$), ami fölött a monostornak gazdasági szempontból megéri saját kezűleg feldolgozni a saját tűzifáját, míg ezen ár alatt érdemes azt kívülről vásárolnia. Ez pusztán a gazdasági racionalitás, de a döntésnél egyéb tényezők – a sérülés kockázata, a testmozgás, egyéni motivációk, a közösen végzett munka összetartó ereje, a fizikai munka Szent Benedek által nagyra tartott értéke – is közrejátszhatnak. Jelen kutatásnak a szakirodalommal való összevetéséből pedig leginkább azt a következtetést lehet levonni, hogy a szerzetesi munka becsült órabér értékét tekintve nem állítható párhuzamba a háztartási vagy önkéntes munkavégzéssel, noha természetüket tekintve mutatnak is bizonyos hasonlóságokat.

A bevezető egy párbeszédből indult ki, ami arról szólt, hogy a szerzetesi munka ingyen van-e vagy sem. Ezen kijelentés nyugtalanító mivolta sarkallt jelen dolgozat megírására, ahol igyekeztem érveket hozni annak szemléltetésére, hogy közgazdasági értelemben a nem fizetett munkának is van értéke. De hogy mennyi, annak meghatározása már jóval összetettebb kérdés, és nagyobb körütekintést igényel. E kutatás során erre tettem kísérletet. Az eredmények azt mutatják, hogy a *helyettesítési, alternatív/használdozati és szubjektív értékbecslésen alapuló* módszer segítségével szisztematikusan levezetett értékek eltérnek attól, amennyire a jelenlegi árazás a szerzetesi munkát mindenféle számítás nélkül, ösztönösen értékeli. Ez nem feltétlenül baj, inkább itt érhető tetten a monostor sajátos karaktere, ahol vallási célkitűzés és a gazdasági racionalitás együtt kerülnek mérlegre. A kizárólagos profitmaximalizálás abszolút idegen a szerzetesi szemlélettől, de hosszú távon tönkremegy bármilyen gazdaság, amely a saját működési költségeit nem képes előteremteni. A jelenlegi árazás megfelel annak az alapelvnek, amit Szent Benedek megfogalmaz, hogy a szerzetesek „valamivel olcsóbban” kínálják portékáikat, ugyanakkor Benedek másik vágyát is érdemes figyelembe venni, ami arra irányul, hogy minden monostor legyen önfenntartó, ne szoruljon tartós, külső anyagi támogatásra: „akkor igazi szerzetesek, ha saját kezük munkájából élnek” (*Szent Benedek Regulája* 48,8, 2017, 118–119. o.). Amikor mi, szerzetesek, a monostorban élve embereknek lelki segítséget nyújtunk, szent szövegek imádkozásába és tanulmányozásába mélyedünk, vagy csupán úton vagyunk, tudatosítanunk kell, hogy ennek is van egyfajta ára, mint ahogy a kezünk munkájának is megvan a maga valós, számszerűsíthető értéke. Mert a szerzetesi munka semmiképp sem ingyenmunka, mégha fizetség – ezen a világon – nem is jár érte.

Irodalomjegyzék

- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. https://knowhow3000.org/wp-content/files/CoPs/KM/Global%20Social%20Enterprise/Sessions/1.%20Introduction/Social_Enterprise_Typology_Updated_Novem.pdf
- Andeßner, R. C. (2019). Finanzierung und Finanzmanagement in Stiften: Die Kunst mit hochgradiger Hybridität systematisch umzugehen. In B. Feldbauer-Durstmüller, T. Wolf, & M. Neulinger OSB (szerk.), *Unternehmen und Klöster: Wirtschaft und monastisches Leben im interdisziplinären Dialog* (o. 19–52). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26694-3>
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Bartal, A. M., Perpék, É., & Nagy, R. (2021). Ingyen munkaerő-e az önkéntes? *Önkéntes Szemle*, 1(4), 57–75. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.57-75>
- Beltrán Peralta, N., Aulet, S., & Majó Fernández, J. (2024). Gastronomy tourism: A look at Benedictine monastic products in Europe. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 36, 100916. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2024.100916>
- Benoit-Barné, C., Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., & Giroux, H. (szerk.). (2008). *What is an organization?: Materiality, agency and discourse :a tribute to the work of James R. Taylor: Proceedings of the first international conference of the Language, Organization and Governance Research Group, Montréal, May 21-22, 2008*. Language, Organization and Governance Research Group, Department of Communication, Université de Montréal.
- Bielefeld, W., & Cleveland, W. S. (2013). Defining Faith-Based Organizations and Understanding Them Through Research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(3), 442–467. <https://doi.org/10.1177/0899764013484090>
- Billis, D. (2016). Hybrid Associations and Blurred Sector Boundaries. In D. H. Smith, D. H. Smith, D. H. Smith, D. H. Smith, R. A. Stebbins, J. Grotz, & J. Grotz, *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations* (206–220 o.). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-137-26317-9_9
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (2003). *Formal organizations: A comparative approach*. Stanford Business Books.
- Boisot, M., & Child, J. (1999). Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China. *Organization Science*, 10(3), 237–252. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.237>
- Boros, Z. (2020). Gazdálkodás egy filiális apátságban a 19-20. Században. In Dénesi, T. (szerk.), *Vallis Sanctorum. Fejezetek a bakonybéli monostor ezeréves történetéből* (239–281 o.). Bakonybéli Szent Maurícius Monostor - Pannonhalmi Főapátsági Levéltár.
- Bridgman, B., Craig, A., & Kanal, D. (2022). Accounting for Household Production in the National Accounts An Update 1965–2020. *Survey of Current Business*, 102(2), 1–13.
- Clark, F. (2004). The Widening Debate on the Origin of St Benedict's Biography. *The Downside Review*, 122(428), 169–184. <https://doi.org/10.1177/001258060412242803>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>

- Egerton, M., & Mullan, K. (2008). Being a pretty good citizen: An analysis and monetary valuation of formal and informal voluntary work by gender and educational attainment. *The British Journal of Sociology*, 59(1), 145–164. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2007.00186.x>
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice-Hall.
- Evers, A. (2008). Hybrid organisations. Background, concepts, challenges. In S. P. Osborne (Szerk.), *The Third Sector in Europe* (279–292 o.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203932827>
- Feldbauer-Durstmüller, B., & Niederwimmer, K. (2022). Controlling in Klöstern. In W. Becker & P. Ulrich (szerk.), *Handbuch Controlling* (555–575 o.). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26431-4_56
- Filley, A. C., & Aldag, R. J. (1978). Characteristics and Measurement of an Organizational Typology. *Academy of Management Journal*, 21(4), 578–591. <https://doi.org/10.2307/255701>
- Freeman, R. B. (1997). Working for Nothing: The Supply of Volunteer Labor. *Journal of Labor Economics*, 15(1, Part 2), 140–166. <https://doi.org/10.1086/209859>
- Garai-Fodor, M., Varga, J., & Csiszár-Kocsir, Á. (2021). Correlation between Generation Z in Hungary and the Motivating Factors to Do Volunteer Work in a Value-Based Approach. *Sustainability*, 13(20), 11519. <https://doi.org/10.3390/su132011519>
- Goldschmidt-Clermont, L. (1990). Economic Measurement of Non-Market Household Activities: Is It Useful and Feasible? *International Labour Review*, 129(3), 279–299.
- Greenwald, H. (2008). *Organizations: Management without Control*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483329635>
- Grün, A. (2010). *Életet fakasztó vezetés a vezetés elvei Szent Benedek Regulájában* (jav. átd. 3. kiad.). Bencés Kiadó
- Hanson, S. K., & Keplinger, K. (2021). The balance that sustains benedictines: Family entrepreneurship across generations. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(5–6), 442–456. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727092>
- Heidrich, B., & Vajdovich, N. (2021). Quo vadis? - A családi vállalkozások összetett célrendszerének elemzése. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 52(11), 13–27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.02>
- Henry Kennedy, M. (1999). Fayol's Principles and the Rule of St Benedict: Is there anything new under the sun? *Journal of Management History (Archive)*, 5(5), 269–276. <https://doi.org/10.1108/13552529910282259>
- Horváth, A., Perpék, É., Sebestény, I., Sebők, C., Sik, E., & Váradi, R. (2017). *Háztartási munka, önkéntes munka, láthatatlan munka, I. Háztartási és önkéntes munka mérése, elemzése*. Központi Statisztikai Hivatal.
- Inauen, E., & Frey, B. (2008). *Benediktinerabteien aus ökonomischer Sicht. Über die ausserordentliche Stabilität einer besonderen Institution*. Working paper series / Institute for Empirical Research in Economics No. 388, University of Zurich.
- Jacobs, G. A., & Polito, J. A. (2012). How faith-based nonprofit organizations define and measure organizational effectiveness. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15(1), 29–56. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-15-01-2012-B003>

- Jacobs, K., & Walker, S. P. (2004). Accounting and accountability in the Iona Community. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(3), 361–381. <https://doi.org/10.1108/09513570410545786>
- Jaime, P., & Lucio, F. (2018). *Sociologia das organizações: Conceitos, relatos e casos*. Cengage Learning.
- Jeavons, T. H. (1997). Identifying characteristics of “religious” organizations: An exploratory proposal. In N. J. Demerath, P. D. Hall, T. Schmitt, & R. H. Williams (szerk.), *Sacred companies: Organizational aspects of religion and religious aspects of organizations* (79–95 o.). Oxford University Press.
- Jeavons, T. H. (2004). Religious and Faith-Based Organizations: Do We Know One when We See One? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1), 140–145. <https://doi.org/10.1177/0899764003257499>
- Jonveaux, I. (2009). *L'économie des monastères: Recomposition d'une utopie dans la modernité religieuse en comparaison européenne*. (Doktori disszertáció) Párizs, 2009, http://eprints-phd.biblio.unitn.it/350/1/tesi_I_Jonveaux.pdf
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statistikai szemle*, 97(2), 146–174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2. kiad.). Wiley.
- Keplinger, K., Durstmüller, B. F., Sandberger, S., & Neulinger, M. (2016). Entrepreneurial activities of Benedictine monasteries—A special form of family business? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(4), 317–333. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2016.082217>
- Kilger, W. (1992). *Einführung in die Kostenrechnung* (3. átdolg. kiad.). Gabler.
- Knights, D., & Willmott, H. (2007). *Introducing organizational behaviour and management*. Thomson.
- Kovács, I. (2020). Prostitúció mint munkavégzés megítélése: Vélemények a résztvevők szemével. *Magyar Rendészet*, 20(4), 111–131. <https://doi.org/10.32577/mr.2020.4.7>
- Krátki, N., & Kiss, J. (2021). Szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(1), 2–12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.01.01>
- Lázár, L. (2008). *Értékek és Mértékek. A vállalati erőforrás-felhasználás leképezése és elemzése hazai üzleti szervezetekben*. Akadémiai Kiadó.
- Lightbody, M. (2000). Storing and shielding: Financial management behaviour in a church organization. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(2), 156–174. <https://doi.org/10.1108/09513570010323245>
- Liszt-Rohlf, V., Fields, M., Gerholz, K.-H., Seco, V., & Haury, C. (2021). The Benefits of Volunteering, Volunteers' Competencies, and their Integration into Business Education. *International Journal for Business Education*, 161(1), 74–94. <https://doi.org/10.30707/IJBE161.1.1648090824.259023>
- Litterer, J. A. (1963). *Organizations: Structure and behavior*. John Wiley & Sons.
- McAuley, J., Duberley, J., Johnson, P., & McAuley, J. J. (2014). *Organization theory: Challenges and perspectives* (2. kiad.). Pearson.

- Musinszki, Z. (2013). Költség-e a költség? Költségek a vezetői számvitelben. *Controller Info*, 1(2), 2–8.
- Özgür, Ö. (2016). Organization Culture Theory: From Organizational Culture of Schein to Appreciative Inquiry of Cooperrider & Whitney. *Elixir Organizational Behaviour*, 92, 39002–39008.
- Payer-Langthaler, S., & R.W. Hiebl, M. (2013). Towards a definition of performance for religious organizations and beyond: A case of Benedictine abbeys. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 213–233. <https://doi.org/10.1108/QRAM-08-2012-0033>
- Primecz, H., Kiss, J., & Toarniczky, A. (2019). Diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások: Nemzetközi kitekintés. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(10), 61–73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.06>
- Prouteau, L. (2002). Le bénévolat sous le regard des économistes: *Revue française des affaires sociales*, 4, 117–134. <https://doi.org/10.3917/rfas.024.0117>
- Quattrone, P. (2004). Accounting for God: Accounting and accountability practices in the Society of Jesus (Italy, XVI–XVII centuries). *Accounting, Organizations and Society*, 29(7), 647–683. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.03.001>
- Reid, M. G. (1934). *Economics of Household Production*. John Wiley & Sons.
- Repisky, M., & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(3), 11–24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional*. Prentice Hall/SP.
- Rost, K., Inauen, E., Osterloh, M., & Frey, B. S. (2010). The corporate governance of Benedictine abbeys: What can stock corporations learn from monasteries? *Journal of Management History*, 16(1), 90–115. <https://doi.org/10.1108/17511341011008331>
- Ruppenthal, T. (2019). The business model of a Benedictine abbey, 1945–1979. *Journal of Management History*, 26(1), 41–59. <https://doi.org/10.1108/JMH-02-2019-0009>
- Sajardo, A., & Serra, I. (2011). The Economic Value of Volunteer Work: Methodological Analysis and Application to Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 873–895. <https://doi.org/10.1177/0899764010371233>
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Haddock, M. A. (2011). Measuring the Economic Value of Volunteer Work Globally: Concepts, Estimates, and a Roadmap to the Future. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(3), 217–252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2011.00437.x>
- Schein, E. H. (1994). *Organizational psychology* (3. kiad.). Prentice-Hall.
- Sebestény, I. (2017). „Mérhetetlen” segítség – az önkéntesség alternatív formái és mérési lehetőségei a nonprofit statisztikában. In K. Janák, K. Szép, & K. Tokaji (szerk.), *Háztartási munka, önkéntes munka, láthatatlan munka. I.* (90–107 o.). Központi Statisztikai Hivatal.
- Sebestény, I. (2021). A magyar önkéntesség gazdasági ereje: A nonprofit szervezeti statisztika szerint, 1995 – 2020. *Önkéntes Szemle*, 1(4), 39–56. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.3.39-56>
- Sider, R. J., & Unruh, H. R. (2004). Typology of Religious Characteristics of Social Service and Educational Organizations and Programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1), 109–134. <https://doi.org/10.1177/0899764003257494>

- Sik, E. (2017). Néhány gondolat a háztartásról mint a gazdaság egy szereplőjéről. In A. Horváth, É. Perpék, I. Sebestény, C. Sebők, R. Váradi, & E. Sik (szerk.), *Háztartási munka, önkéntes munka, láthatatlan munka, I. Háztartási és önkéntes munka mérése, elemzése konferenciakötet* (6–15 o.). Központi Statisztikai Hivatal.
- Sinkovics, A. (2007). *Költség- és pénzügyi kontrolling*. CompLex.
- Szent Benedek Regulája*. (2017) (ford. Söveges D.; 3. kiad.) Pannonhalmi Főapátság - Bencés Kiadó.
- Szép, K., & Sik, E. (2001). A háztartási termelés pénzértéke. *Statisztikai Szemle*, 79(7), 598–612.
- Szép, K., & Szőkéné Boros, Z. (2018). *Háztartási munka, önkéntes munka, láthatatlan munka, II. Háztartási szatellit számla, 2010*. Központi Statisztikai Hivatal.
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/lathatatlan/lathatatlan_munka_2.pdf
- Szilágyi, G. (1998). Nemzeti számlák – Szatellit számlák. *Statisztikai szemle*, 76(4–5), 309–323.
- Tredget, D. (2002). “The Rule of Benedict” and its relevance to the world of work. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 219–229. <https://doi.org/10.1108/02683940210423123>
- Váradi, R. (2021). Az önkéntesség alakulása Magyarországon a 2010-es években: A Központi Statisztikai Hivatal munkaerő-felmérésének 2011-2019 közötti kiegészítő felvételei alapján. *Önkéntes Szemle*, 1(4), 3–38. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.3-38>
- Vogüé, A. de. (2006). *Saint Benedict: The man and his work*. St. Bede’s Publications.
- Wolf, N., Rosanna, E., Linder, L. G., & Németh Attila. (2011). *Az embervezetés művészete*. L’Harmattan : Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola.
- Wrench, J. S., & Punyanunt-Carter, N. (2012) An Introduction to Organizational Communication. Lardbucket Creative Commons Program. <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-communication.pdf>

Függelék I. A monostori tevékenységek besorolása munkaterületek és munkatípusok szerint

Munkaterület	Szerv egys.	Munka típusa	Munkakód	Példa
Plébánia	1	Liturgia	101	Kántorkodás, mise, temetés, esküvő is mehet ide, ami a szerzetesi napirenden kívül zajlik (pl. zsolozsma, csütörtöki és vasárnapi mise maga nem és a gyóntatás máshova megy).
	1	Katekézis	102	Hittanóra, jegyesoktatás, bibliakör, prédikáció, tábor/szervezés (maga a készület is mehet bele)
	1	Pasztoráció	103	Idősek, betegek, szegények, Caritas
	1	Adminisztráció	104	Megbeszélések, egyeztetések is
	1	Egyéb	199	Megköszönöm, ha részletezed pár szóban: pl. templomtakarítás
Monostor	2	Spirituális tevékenység	201	Lelkivezetés, kísérés, mentálhigiénés tanácsadás, gyóntatás, lelkigyakorlat (készület is)
	2	Megbeszélés, találkozás	202	Káptalan, munkaeegyeztetések, repi alkalmak/kísérések, zárándokfogadás
	2	Stúdium	203	Tanítás, tanulás, készület, szellemi munka, Guzmics-napok (ami belső, non-profit)
	2	Média, kommunikáció	204	Közösségi média, TV, felvétel, interjú, weboldal kezelés
	2	Informatika	205	IT szerelés, beállítás, kezelés (segít, ha megmondod, melyik munkaterületnek nyújtottad a szolgáltatást, pl. boltnak bankterminál beállítás)
	2	Tisztaság	206	Takarítás, szemét, szelektív, rendrakás
	2	Művészeti tevékenység	207	Hangszergyakorlás, Ausculta, EKF (Ikonfestés a műhelynél)
	2	Adminisztráció	208	E-mail, ügyintézés, pénzügyek, pályázat, Halker rendelés
	2	Karbantartás, szerelés	209	Izgalmas infó lehet, ha megosztod megjegyzésbe, hogy melyik munkaterületnek nyújtottál segítséget (pl. ajtószereles a vendégházban)
	2	Fapakolás	210	
	2	Fafeldolgozás	211	Hasítás, feldolgozás, DE a fapakolás külön
	2	Fűtés	212	
	2	Bevásárlás	213	
	2	Utazás	214	
	2	Egyéb	299	Megköszönöm, ha részletezed pár szóban
Kert	3	Betakarítás	301	Pl. Levendula, de a külső gyógynövénygyűjtés pl. bodzagűjtés is
	3	Gazolás	302	Kapálás, ribizli tányérozás...
	3	Fűnyírás	303	Sövényvágás, kertrendezés, arborétumrendezés is
	3	Gyógynövény morzsolás	304	
	3	Termékkészítés	305	Címkezés, teakeverés, csomagolás
	3	Állat	306	Birka, macska, csiga(irtás)
	3	Egyéb	399	Megköszönöm, ha részletezed pár szóban: pl. magaságyás építés
Vendégház	4	Takarítás	401	
	4	Adminisztráció	402	Igazolványok, kapcsolattartás, e-mailezés, egyeztetés, fizetés
	4	Vendégfogadás	403	Kísérgetés, beszélgetés, személyes információnyújtás
	4	Egyéb	499	Megköszönöm, ha részletezed pár szóban
Konyha	5	Főzés	501	Kenyérsütés, de az esetleges melegítés is sorolódhat ide.

	5	Termékkészítés	502	<i>Lekvár, mustár, szörp (ha esetleg részletezed, az segít)</i>
	5	Adminisztráció	503	<i>Ebédnyilvántartás kezelése</i>
	5	Takarítás	504	<i>Mosogatás is</i>
	5	Egyéb	599	<i>Megköszönöm, ha részletezed pár szóban: pl. termékrecept engedélyeztetés</i>
Műhely	6	Termékkészítés	601	<i>Megmunkálás, csomagolás (ha esetleg a műtárgyak kódját beírod megjegyzésbe, megköszönöm, de nem fontos)</i>
	6	Ikonfestés	602	
	6	Anyagbeszerzés	603	<i>Ide sorolva az összes eszközzel és kiegészítővel kapcsolatos témát, amikor nem termék készül (pl. szerelés, alkatrész vásárlás, öntődébe menetel)</i>
	6	Adminisztráció	604	<i>Szállítólevél, egyeztetés, e-mailezés</i>
	6	Egyéb	699	<i>Megköszönöm, ha részletezed pár szóban: pl. leltározás</i>
Bolt	7	Boltozás	701	<i>Nyitás, zárás, kávézó is</i>
	7	Idegenvezetés	702	<i>Fizetős csoportvezetés (műhelyvezetés is mehet ide)</i>
	7	Beszerzés, kiszállítás	703	<i>Termékekkel kapcsolatos szállítások</i>
	7	Adminisztráció	704	<i>Számlarögzítés</i>
	7	Egyéb	799	<i>Megköszönöm, ha részletezed pár szóban: pl. leltározás</i>
Könyvkiadás	8	Könyv, kiadvány	801	<i>Cikkek, publikációk, fordítás, könyv (ami szellemi és valamilyen úton bevétellé konvertálódik)</i>

Függelék II. Segédtablázat a monostori tevékenységek, költségtípusok és a helyettesítő munkakörök egymáshoz rendeléséhez

Tevékenységi kör	Ktsz típus	Piaci helyettesítő	Speciális	Ktszhely	Ktszhely lehetőségek
Adminisztráció	Ktett	Titkár, adminisztrátor		Eseti megbontás	Monostor; Kert, Műhely, Vendégház, Plébánia, Könyvkiadás
Állat	Nem term. kapes.	Kertészeti munkatárs		Kert	
Alpin favágás	Ktett	Speciális vállalkozó - Ipari alpinista	Ipari alpinista	Kert	
Anyagbeszerzés	Ktlen	Műhely munkatárs		Eseti megbontás	Műhely, Konyha, Monostor; Karbantartás
Beszerzés, kiszállítás	Ktlen	Bolti eladó		Bolt	
Betakarítás	Ktlen	Kertészeti munkatárs		Kert	
bevásárlás	Ktett	Titkár, adminisztrátor		Monostor	
Boltozás	Ktett	Bolti eladó		Bolt	
Fafeldolgozás	Ktett	Kertészeti munkatárs		Monostor	
Fapakolás	Ktett	Kertészeti munkatárs		Monostor	
Főzés	Ktett	Szakács		Konyha	
Fűnyírás	Ktett	Kertészeti munkatárs		Kert	
Fűtés	Ktett	Kertészeti munkatárs		Monostor	
Gazolás	Ktlen	Kertészeti munkatárs		Kert	
Gyógynövény morzsolás	Ktlen	Kertészeti munkatárs		Kert	
Idegenvezetés	Ktlen	Idegenvezető		Idegenvezetés	
Ikonfestés	Ktlen	Műhely munkatárs		Műhely	
Informatika	Ktett	Speciális vállalkozó - IT szakember	IT szakember	Monostor	
karbantartás, szerelés	Ktett	Karbantartó		Karbantartás	
Katekézis	Nem term. kapes.	Katekéta		Plébánia	
könyv, kiadvány	Ktlen	Speciális vállalkozó - Fordító, lektor	Fordító, lektor tiszteletdíj	Könyvkiadás	
Liturgia	Nem term. kapes.	Eseti megbontás	Plébános, kántor, sekrestyés	Plébánia	
Média, kommunikáció	Ktett	Kereskedelmi menedzser		Monostor, Bolt	
Megbeszélés, találkozás	Ktett	Eseti megbontás	Stratégiai és operatív vezetői megbontás, ill. egyéni ÁTLAG	Eseti megbontás	Monostor; Kert, Műhely, Vendégház, Plébánia, Könyvkiadás, Bolt
Művészeti tevékenység	Nem term. kapes.	Kántor		Plébánia	
Pasztoráció	Nem term. kapes.	Katekéta		Plébánia	
Spirituális tevékenység	Nem term. kapes.	Speciális vállalkozó - Szerzetesi propositum	Szerzetesi díj	Monostor	
Stúdium	Nem term. kapes.	ÁTLAG		Monostor	
Termékkészítés	Ktlen	Eseti megbontás	Műhely munkatárs, Kertészeti munkatárs	Eseti megbontás	Műhely, Kert, Konyha
Tisztaság	Ktett	Takarító		Monostor	
Utazás	Nem term. kapes.	ÁTLAG		Monostor	
Vendégfogadás	Ktlen	Titkár, adminisztrátor		Vendégfogadás	

Függelék III. A kalkulált havi munkaidők megoszlása munkaterületenként és tevékenységenként

Munkaterületek és tevékenységek	Havi munkaórák (h)	Havi munkaórák aránya (%)
Bolt	131,56	8,53%
Adminisztráció	0,81	0,05%
Beszerzés, kiszállítás	2,38	0,15%
Boltozás	101,75	6,60%
Idegvezetés	22,04	1,43%
Megbeszélés, találkozás	3,48	0,23%
Tisztaság	1,10	0,07%
Kert	174,44	11,31%
Adminisztráció	0,73	0,05%
Állat	7,79	0,51%
Alpin favágás	21,63	1,40%
Betakarítás	37,03	2,40%
Fafeldolgozás	15,03	0,97%
Fűnyírás	26,40	1,71%
Gazolás	42,35	2,75%
Gyógynövény morzsolás	20,90	1,36%
Megbeszélés, találkozás	1,47	0,10%
Termékkészítés	1,10	0,07%
Konyha	66,04	4,28%
Adminisztráció	3,74	0,24%
Főzés	44,15	2,86%
karbantartás, szerelés	1,10	0,07%
Megbeszélés, találkozás	1,28	0,08%
Termékkészítés	6,23	0,40%
Tisztaság	9,53	0,62%
Könyvkiadás	2,75	0,18%
könyv, kiadvány	2,75	0,18%
Monostor	695,73	45,11%
Adminisztráció	95,15	6,17%
bevásárlás	3,00	0,19%
Fafeldolgozás	60,13	3,90%
fapakolás	21,27	1,38%
Fűtés	6,97	0,45%
Idegvezetés	8,62	0,56%
Informatika	1,10	0,07%
karbantartás, szerelés	37,95	2,46%
Katekézis	4,40	0,29%
Liturgia	3,67	0,24%
Média, kommunikáció	17,97	1,16%
Megbeszélés, találkozás	83,69	5,43%
Művészeti tevékenység	28,97	1,88%
Pasztoráció	1,10	0,07%
Spirituális tevékenység	95,88	6,22%
Stúdium	105,42	6,83%
Tisztaság	57,75	3,74%
Utazás	62,70	4,07%
Monostor-Operatív vezetői	34,28	2,22%
Adminisztráció	11,00	0,71%
Megbeszélés, találkozás	22,73	1,47%
Művészeti tevékenység	0,55	0,04%
Monostor-Stratégiai vezetői	36,12	2,34%
Adminisztráció	10,45	0,68%
Megbeszélés, találkozás	25,67	1,66%
Műhely	134,57	8,72%
Adminisztráció	3,85	0,25%
Anyagbeszerzés	17,05	1,11%
Ikonfestés	37,40	2,42%
Média, kommunikáció	1,10	0,07%
Termékkészítés	74,07	4,80%
Utazás	1,10	0,07%
Plébánia	192,87	12,50%
Adminisztráció	8,80	0,57%

Fűtés	1,47	0,10%
karbantartás, szerelés	1,10	0,07%
Katekézis	102,85	6,67%
Liturgia	35,75	2,32%
Média, kommunikáció	2,93	0,19%
Pasztoráció	29,15	1,89%
Spirituális tevékenység	10,82	0,70%
Vendégház	74,05	4,80%
Adminisztráció	59,48	3,86%
Megbeszélés, találkozás	2,20	0,14%
vendégfogadás	12,38	0,80%
Végösszeg	1 542,4	100,00%

Függelék IV. A monostori termékek és szolgáltatások cikkszoportonként a hozzá kapcsolódó költségtípusokkal

Cikkszoport	Közvetlen hozzárendelés	Közvetett felosztás	Másodlagosan ráosztott értékesítési ktsg
01_ajándéktárgyak saját	X	Kert	Bolt és kávézó
01_Gyógynövény készítmények saját	X	Kert	Bolt és kávézó
01_Idegenforgalom	X	Idegenvezetés	Bolt és kávézó
01_Kávék, limonádék			Bolt és kávézó
01_Kávézó - melegszendvics			Bolt és kávézó
01_Kávézó - sütemények			Bolt és kávézó
01_keksz	X	Konyha	Bolt és kávézó
01_Könyv s.	X		Bolt és kávézó
01_Könyvkötő műhely szolgáltatásai	X	Könyvkötő	Bolt és kávézó
01_Könyvkötő műhely termékei	X	Könyvkötő	Bolt és kávézó
01_levárok, szörpök	X	Kert	Bolt és kávézó
01_műtárgymásolatok	X	Bronzműves műhely	Bolt és kávézó
01_Vendéglátás étkezés	X	Konyha	Bolt és kávézó
01_Vendéglátás szállás	X	Vendégház	Bolt és kávézó
02_borok, saját márkás			Bolt és kávézó
02_Csokoládé saját			Bolt és kávézó
02_gyógynövényes ajándéktárgyak	X	Kert	Bolt és kávézó
02_kozmetikumok, saját márkás	X	Kert	Bolt és kávézó
02_likőr			Bolt és kávézó
02_méz			Bolt és kávézó
02_sör			Bolt és kávézó
03_ajándéktárgyak vásárolt			Bolt és kávézó
03_ásványvíz			Bolt és kávézó
03_borok, sörök, vásárolt			Bolt és kávézó
03_chips_keksz vásárolt			Bolt és kávézó
03_csokoládé vásárolt			Bolt és kávézó
03_gyertyák			Bolt és kávézó
03_gyógynövény készítmények vásárolt			Bolt és kávézó
03_ikon_zsámoly_keresztfá			Bolt és kávézó
03_képeslapok, nyomtatványok			Bolt és kávézó
03_kozmetikumok			Bolt és kávézó
03_könyvek			Bolt és kávézó
03_Lekvárok , szörpök vásárolt			Bolt és kávézó
03_rózsafűzér,ásv,termékek			Bolt és kávézó
03_térképek			Bolt és kávézó

Függelék V. A közvetett költségek és felosztási kulcsaik a költséghelyek között

			Költséghelyek								Költséghelyek										
		Kalk. havi ktsg (Ft)	Allokációs metódus	Hitélet	Egyéb	Konyha	Bronzm. műhely	Vendégház	Kert	Bolt és kávézó	Idegen-vezetés	Könyvkötő	Hitélet	Egyéb	Konyha	Bronzm. műhely	Vendégház	Kert	Bolt és kávézó	Idegen-vezetés	Könyvkötő
Munka típusa	Munkaterület																				
Adminisztráció	Bolt	2 185	Boltosok munkaórái				5%	21%	5%	40%	27%	2%				109	459	109	874	590	44
Adminisztráció	Kert	2 072	Kertvezető munkaórái						65%		35%							1347		725	0
Adminisztráció	Konyha	10 566				100%									10566						
Adminisztráció	Monostor	268 799	Árbevétel alapján	20%			5%	17%	8%	36%	12%	2%	53760		13440	45696	21504	96768	32256	5376	
Adminisztráció	Monostor-Operatív	31 075	Árbevétel alapján	20%			5%	17%	8%	36%	12%	2%	6215		1554	5283	2486	11187	3729	622	
Adminisztráció	Monostor-Stratégiai	34 889	Árbevétel alapján	20%			5%	17%	8%	36%	12%	2%	6978		1744	5931	2791	12560	4187	698	
Adminisztráció	Műhely	10 876				100%									10876						
Adminisztráció	Plébánia	24 860		100%									24860								
Adminisztráció	Vendégház	168 023						100%									168023				
Alpin favágás	Kert	57 562	Kertvezető munkaórái						65%		35%							37415		20147	
Bevásárlás	Monostor	8 483	Árbevétel alapján	20%			5%	17%	8%	36%	12%	2%	1697		424	1442	679	3054	1018	170	
Boltzás	Bolt	261 313	Boltosok munkaórái				5%	21%	5%	40%	27%	2%			13066	54876	13066	104525	70554	5226	
Fafeldolgozás	Kert	33 671							100%								33671				
Fafeldolgozás	Monostor	134 685	Terület alapú	39%			2%	19%	4%	8%	27%	1%	52527		2694	25590	5387	10775	36365	1347	
Fapakolás	Monostor	47 633	Terület alapú	39%			2%	19%	4%	8%	27%	1%	18577		953	9050	1905	3811	12861	476	
Főzés	Konyha	102 039	Szakács munkaórái					70%	30%								71427	30612			
Fűnyírás	Kert	59 130	Kert m2 alapján					4%	22%		74%						2370	13098	43661		
Fűtés	Monostor	15 604	Terület alapú	39%			2%	19%	4%	8%	27%	1%	6085		312	2965	624	1248	4213	156	
Fűtés	Plébánia	3 285		100%									3285								
Informatika	Monostor	3 300	Árbevétel alapján	20%			5%	17%	8%	36%	12%	2%	660		165	561	264	1188	396	66	
Karbantartás, szerelés	Konyha	2 543				100%									2543						
Karbantartás, szerelés	Monostor	87 716	Terület alapú	39%			2%	19%	4%	8%	27%	1%	34209		1754	16666	3509	7017	23683	877	
Karbantartás, szerelés	Plébánia	2 543		100%									2543								
Média, kommunikáció	Monostor	59 984	Kereskedelmi igazgató munkaórái				5%	10%	5%	42%	33%	5%			2999	5998	2999	25193	19795	2999	
Média, kommunikáció	Műhely	3 673				100%									3673						
Média, kommunikáció	Plébánia	9 793		100%									9793								
Megbeszélés, találkozás	Bolt	9 087	Boltosok munkaórái				5%	21%	5%	40%	27%	2%				454	1908	454	3635	2454	182
Megbeszélés, találkozás	Kert	4 143	Kertvezető munkaórái						65%		35%						2693		1450		
Megbeszélés, találkozás	Konyha	3 625				100%									3625						
Megbeszélés, találkozás	Monostor	197 893	Árbevétel alapján	20%			5%	17%	8%	36%	12%	2%	39579		9895	33642	15831	71242	23747	3958	
Megbeszélés, találkozás	Monostor-Operatív	64 222	Árbevétel alapján	20%			5%	17%	8%	36%	12%	2%	12844		3211	10918	5138	23120	7707	1284	
Megbeszélés, találkozás	Monostor-Stratégiai	85 692	Árbevétel alapján	20%			5%	17%	8%	36%	12%	2%	17138		4285	14568	6855	30849	10283	1714	
Megbeszélés, találkozás	Vendégház	6 215						100%									6215				
Tisztaság	Bolt	2 464	Bolt és kiállítótér aránya							37%	63%								912	1552	
Tisztaság	Konyha	21 353				100%									21353						
Tisztaság	Monostor	129 347	Terület alapú	39%			2%	19%	4%	8%	27%	1%	50445		2587	24576	5174	10348	34924	1293	