

OTDK-dolgozat

2023

Budapesti Corvinus Egyetem

Vállalatgazdaságtan Intézet



HIBRIDITÁS – A SZÜKSÉGES FESZÜLTSEGFORRÁS?

**A társadalmi vállalkozások hibrid felépítéséből
fakadó konfliktusok vizsgálata**

(An examination of the struggles experienced by social enterprises
due to their hybrid structure)

Héra Boglárka

Konzulens: Matolay Réka, PhD

2022. április 19.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	3
2.1. A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS FOGALMÁNAK TISZTÁZÁSA	3
2.1.1. Az EMES kutatóhálózat megközelítése.....	3
2.1.2. Az Európai Bizottság megközelítése	5
2.2. A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK MAGYARORSZÁGI HELYZETE ÉS SZEREPE.....	5
2.3. HIBRIDITÁS, ÉS A BELŐLE FAKADÓ FESZÜLTSEGEK	6
2.3.1. A kiváltó helyzet szerinti csoportosítás	8
2.3.2. A kiváltó okok szerinti csoportosítás.....	10
2.3.3. A szervezetek felépítése szerinti csoportosítás.....	11
2.3.4. A különböző szempontrendszerek összehasonlítása	14
3. PRIMER KUTATÁS	15
3.1. A KUTATÁS SORÁN HASZNÁLT SZEMPONTRENDSZER.....	15
3.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA	17
3.3. SZAKÉRTŐI INTERJÚ	18
3.3.1. „Veterán” társadalmi vállalkozások	20
3.3.2. Fiatal, társadalmi vállalkozásként alapított szervezetek	20
3.3.3. A szakértői interjú konklúziója.....	21
3.4. ESETTANULMÁNYOK	22
3.4.1. A szervezetek rövid bemutatása.....	22
3.4.2. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a társadalmi vállalkozások konfliktusaiban.....	25
3.4.3. A teljesítménymérés szerepe a társadalmi vállalkozások konfliktusaiban	28

3.4.4. Az esettanulmányok konklúziója.....	33
4. ÖSSZEGZÉS.....	34
IRODALOMJEGYZÉK.....	38
MELLÉKLET	I
1. A SZAKÉRTŐI INTERJÚ VEZÉRFONALA	I
2. A SZERVEZETEK ALAPÍTÓIVAL KÉSZÍTETT INTERJÚK VEZÉRFONALA ..	II

1. BEVEZETÉS

Munkanélküliség, megváltozott munkaképességű emberek integrációja, beteg, egészségkárosult, vagy hátrányos helyzetű emberek segítése, munkaerőpiaci egyenlőtlenség, környezetvédelem, menekültkrízis – csak pár példa a nehézségek listájából, amelyekkel a XXI. században szembesülünk. Egy egységes, egészséges társadalom létrehozása érdekében ezeken a problémákon segíteni, javítani szükséges, amelyre a társadalmi vállalkozások különleges felépítésükkel megoldást kínálhatnak. De mit is nevezünk társadalmi vállalkozásnak? Röviden összefoglalva azokat a szervezeteket, amelyek egy társadalmi cél elérésének érdekében gazdasági tevékenységet folytatnak.

Dolgozatomban a társadalmi vállalkozások belső konfliktusait, ezen belül is a hibrid, komplex felépítésből származó feszültségeket vizsgálom, amelyek akkor alakulnak ki, amikor nem sikerül a gazdasági és a társadalmi célt egyensúlyban tartani, tehát nem jön létre a kettős optimalizálás. Céлом, hogy néhány kiválasztott szervezet történetén keresztül közelebbről megismerjem a társadalmi vállalkozások belső működését és egy átfogó képet kapjak az általuk észlelt konfliktusokról. Ennek érdekében a szakirodalom segítségével különböző kategorizálások mentén megvizsgálom a felmerülő döntési helyzeteket, majd megkeresem azokat a tényezőket, amelyek szerepe a legmeghatározóbb a vizsgált jelenség kialakulásában.

A témát illető személyes motivációm egy szakkollégiumi kurzus során bontakozott ki, ennek keretei között ismerkedtem meg először a társadalmi vállalkozások világával. A kurzus felkeltette az érdeklődésemet eziránt a különleges, kettős felépítés iránt. Amiatt választottam dolgozatom témájaként, hogy közelebbről, részletesebben megismerhessem a hibriditás megvalósulását a gyakorlatban, különös tekintettel a nehézségekre, amelyeket kiválthat a szervezetek életében.

A téma relevanciáját adja, hogy az utóbbi években a társadalmi vállalkozások jelenléte nem csak a világon, de Magyarországon is egyre jelentősebb. Azonban hiába mutat növekvő tendenciát nem csak a számuk, de a szakmai érdeklődés is, a törvényi elismerés ennek ellenére még várat magára, Magyarországon nem létezik pontos definíció, pontos kritériumrendszer a hibrid célokat elérni kívánó szervezetek esetében (Kiss, 2018). A legtöbb kutatás éppen ezért a megfelelő definíció megkeresésére, valamint a társadalmi vállalkozások indulására, kezdő lépéseire irányul, a hosszabb távú működésük közben felmerülő problémák eddig kevesebb fókuszot kaptak.

A dolgozat felépítését tekintve a következőképpen alakul: a szakirodalmi áttekintés során először a társadalmi vállalkozás kifejezés alatt értett pontos definíciót tisztázom, ehhez pedig elsőként a legnagyobb nemzetközi kutatóhálózat, az EMES kétfajta feltételrendszerét mutatom be, majd pedig

az Európai Bizottság által kidolgozott kritériumokat. A konkrét fogalom birtokában rátérek a szervezetek magyarországi helyzetére, valamint a szerepre, amelyet betöltenek a hazai szférában, ismertetem a legfőbb tevékenységeket, célcsoportokat és érintetteket, akik helyzetének javítására a szervezetek létrejöttek. Ezután magával a hibriditással, a hibrid felépítés jellemzőivel foglalkozom, rátérve a dolgozatom fő témájára, a hibriditásból fakadó feszültségekre. Ezeket több szempontból megvizsgálva háromféle csoportosítást mutatok be: a kiváltó helyzet szerinti csoportosítást, a kiváltó okok szerinti csoportosítást, illetve a szervezetek felépítése szerinti beosztást, majd megkeresem a különböző kategorizálások közös nevezőit. Végül következtetéseket vonok le arra vonatkozóan, hogy mely tényezők a legjelentősebb feszültségforrások a társadalmi vállalkozások életében.

A dolgozat második felében a szakirodalmi áttekintés alapján felállítom saját szempontrendszerem, amely segítségével a primer kutatásom végzem, ezután pedig a felhasznált módszertant mutatom be részletesen. A kutatás elvégzéséhez kvalitatív kutatási módszertan alkalmazása mellett döntöttem, mivel ez a kutatási forma a kvantitatív kutatásokkal ellentétben alkalmas a jelenségek mélyebb szintű, minőségi feltárására, tehát nem csak a felszínen megjelenő információk megismerésére képes (Boncz, 2015). A kvalitatív kutatási módszertan számos fajtája közül jelen kutatás félig strukturált interjúk és esettanulmányok kombinációjából épül fel.

A kutatás során arra a kérdésre keresem a választ, hogy a szakirodalmi áttekintés alapján felállított szempontrendszer tényezői azonosíthatók-e a hazai társadalmi vállalkozások életében is, tehát a feldolgozott szócikkek alapján levont következtetések magyar keretek közötti relevanciáját vizsgálom. A szempontrendszer két tényezőre épül: az emberi erőforrás menedzsment, illetve a teljesítménymérés szerepére a társadalmi vállalkozások konfliktusaiban. Ennek megállapításához először szakértői interjút készítek a témakör egyik neves szakértőjével, Varga Évával, a Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciójának alapító tagjával, aki több évtizedes tapasztalattal rendelkezik a vizsgált jelenséggel kapcsolatban. Az interjú segít abban, hogy jobb betekintést nyerjek a szervezetek magyarországi helyzetébe, és a beszélgetés tanulságait levonva szükség esetén kiegészítsem a korábban felállított szempontrendszert új tényezőkkel.

A szakértői interjú követően két olyan szervezet esettanulmányát dolgozom ki, amelyek tapasztaltak a gazdasági és társadalmi tevékenység egyensúlyával kapcsolatos problémákat. Az általam választott két szervezet az Alko-soft, valamint az AdniJóga. Az Alko-soft küldetése, hogy látássérült emberek mindennapjait segítse informatikai szolgáltatások és infokommunikációs akadálymentesítés által, az AdniJóga pedig különféle hátrányos helyzetű csoportok életminőségének, mentális egészségének javításán dolgozik jógaórák és meditációs alkalmak ingyenes nyújtásával. Az esettanulmányok

bemutatása után a dolgozat lezárásaként levonom a primer kutatásomból fakadó következtetéseket és megválaszolom a korábban ismertetett kutatási kérdést.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Ebben a fejezetben a társadalmi vállalkozások témakörével foglalkozó szakkikketek tekintem át, amelyek primer kutatásom alapjául szolgálnak. Az áttekintést fogalmi tisztázással kezdem, mivel Magyarországon jelenleg a társadalmi vállalkozás, mint jogi forma nem létezik (Kiss, 2018), ezért szükséges a tanulmány további részeiben használt definíció pontos meghatározása. Ezután a társadalmi vállalkozások hazai helyzetével foglalkozom, ismertetem a jellemzőbb tevékenységeket, célcsoportokat, mielőtt rátérnék dolgozatom fő témájára, a hibridítésre. A hibrid felépítésből fakadó konfliktusokat különböző nézőpontokból, három csoportosítási módszer segítségével mutatom be, majd az ezekből levont következtetéseket összegzem.

2.1. A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS FOGALMÁNAK TISZTÁZÁSA

A társadalmi vállalkozások első említése az 1980-as évek végén történt Olaszországban, az 1990-es években pedig Európában és az Egyesült Államokban is egyre jobban elterjedt a fogalom, megjelent a tudományos érdeklődés a szervezetek iránt (Defourny & Nyssens, 2008). Három iskola alakult ki a témakörben: a piaci jövedelem iskola, a társadalmi innováció iskola, valamint az EMES kutatóhálózat megközelítése (Defourny & Nyssens, 2010). Az első két iskola az amerikai helyzetet taglalja, az EMES kutatói azonban Európára koncentráltak, ezáltal a kutatásom szempontjából az ő megközelítésük a legrelevánsabb. A következő fejezetben az általuk kidolgozott szempontrendszert mutatom be, majd rátérek az Európai Bizottság által felvázolt tényezőkre, amely mindhárom iskola jellemzőire épít.

2.1.1. Az EMES kutatóhálózat megközelítése

Az 1996-ban megalakult EMES kutatóhálózat a franciául a *L'EMergence de l'Entreprise Sociale en Europe*, vagyis *A társadalmi vállalkozások megjelenése Európában* címet viselő kutatásról kapta a nevét, és napjainkban is a legjelentősebbnek tekinthető nemzetközi kutatóhálózat a társadalmi vállalkozások témakörében (emes.net, 2022). Az ő általuk kidolgozott kritériumrendszer (Defourny & Nyssens, 2012), amely három dimenziót, a dimenziókon belül pedig három-három indikátort határozott meg, széles körben elfogadott és alkalmazott. Elengedhetetlen azonban megjegyezni, hogy ezek nem minimumkritériumok, hanem egy tipikus, ideális társadalmi vállalkozás képét vázolják fel.

A kategóriák a következők:

- Gazdasági és vállalkozói dimenzió: ebben a kategóriában elvárás a folyamatos gazdasági tevékenység, tehát a szervezet tevékenységétől függően termékek előállítása és/vagy szolgáltatások nyújtása. Szintén ebbe a kategóriába tartozik, hogy a szervezetnek jelentős piaci kockázatot kell vállalnia, valamint az önkéntes munkavállalók felül fizetett munkaerő alkalmazása is szükséges.
- Társadalmi dimenzió: a kategória első indikátora, hogy a szervezetnek rendelkeznie kell egy konkrét céllal, amely a társadalom, a közösség javát szolgálja. Továbbá fontos, hogy a kezdeményezést egyének vagy szervezetek közösen indítsák egy cél elérésének érdekében. A harmadik indikátor a profit szétosztásának korlátozása, tehát a profitszétosztás csak egy bizonyos mérték felett tiltott, ezáltal elkerülve a profitmaximalizáló magatartás kialakulását.
- Participatív irányítás dimenzió: az utolsó kategóriában elvárás, hogy a társadalmi vállalkozás magas fokú autonómiával rendelkezzen, ezen felül a döntéshozatalban való részvétel nem állhat szoros összefüggésben a tulajdonjoggal, a tőke birtoklásának mértékével, hanem az „egy ember, egy szavazat” elv felé kell, hogy közelítsen. Az utolsó indikátor a részvételi jelleget, az érintett szereplők bevonását hangsúlyozza.

Az EMES kutatói fontosnak tartották figyelembe venni a területi sajátosságokat is, ezért Közép-Kelet-Európára tekintettel a fenti kritériumokat átdolgozták (Kiss, 2015). Az így létrejött megengedőbb, kevésbé szigorú feltételrendszer az alábbiak szerint alakul:

- Gazdasági és vállalkozói dimenzió: elvárás a gazdasági tevékenység folytatása, bizonyos fokú autonómia, valamint a törekvés arra, hogy a szervezet fizetett alkalmazottakat foglalkoztasson.
- Társadalmi dimenzió: ebben a kategóriában szükséges egy konkrét cél, amely a társadalom javát szolgálja, a döntéshozatalnak nem szabad függenie a birtokolt tőke mértékétől, illetve nem megengedett a profit maximalizálása.

Az első szembetűnő különbség a régiók szabályozásai között, hogy a Közép-Kelet-Európára érvényes rendszer csak két dimenziót ölel fel, a participatív irányítás kategóriája hiányzik. Azonban ez nem az jelenti, hogy a kategória egésze nem vonatkozik erre a területre, hiszen közelebbről megnézve láthatjuk, hogy elemeiből kettő is megjelenik a rendszerben, csak másik dimenzió neve alatt. Az eredeti kilenc indikátorból három elemet azonban hiába keresünk a régióban, ezek a piaci kockázat vállalása, a közös alapítás, valamint a részvételi jelleg, tehát ezek a szempontok a vizsgált területen kevésbé relevánsak, mint Nyugat-Európában. Négy kritérium esetén enyhültek az elvárások: bár elvárás a gazdasági tevékenység, de nem szükséges folytonosnak lennie, valamint a fizetett dolgozók

alkalmazása sem feltétel, csak törekedni kell rá. A nyereség szétosztása nincs korlátozva, csak a profitmaximalizálás nem megengedett, valamint az autonómia alacsonyabb szintjének biztosítása is elfogadott.

2.1.2. Az Európai Bizottság megközelítése

Az Európai Bizottság (2015) meghatározása épít a korábban említett iskolákra, mindhárom megközelítés tulajdonságait magán viseli. Három dimenziót használ a társadalmi vállalkozások jellemzőinek behatárolására, arra fókuszálva, hogy melyek azok a jellemzők, amelyek megkülönböztetik a társadalmi vállalkozásokat mind a nonprofit szervezetektől, mind pedig az üzleti vállalkozásoktól.

- Vállalkozói dimenzió: folyamatos gazdasági tevékenység, amely megkülönbözteti a társadalmi vállalkozásokat a nonprofit szervezetektől.
- Társadalmi dimenzió: konkrét társadalmi cél kitűzése, amely különbséget tesz a társadalmi vállalkozás és a hagyományos, üzleti vállalatok között.
- Irányítási dimenzió: autonómia, demokratikus és részvételi döntéshozatal, valamint a profit szétosztásának korlátozása, amelyek differenciálják a társadalmi vállalkozásokat mind a nonprofit, mind a for-profit szektortól.

A dimenziókon kívül minimumkritériumokat is megfogalmaztak, amelyek a korábban felsoroltakon kívül még egy szempontot, a függetlenséget is beemelik az Európai Bizottság meghatározásába. Egy társadalmi vállalkozásnak függetlennek kell lennie mind az államtól, mind más for-profit vállalatoktól, és magában foglalja azt is, hogy joguk van bármikor be is szüntetni a tevékenységüket. A dolgozat további részeiben pontos magyar szabályozás hiányában az Európai Bizottság definícióját és kritériumait veszem alapul a társadalmi vállalkozások vizsgálata során.

2.2. A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK MAGYARORSZÁGI HELYZETE ÉS SZEREPE

A társadalmi vállalkozások magyarországi helyzetét G. Fekete és szerzőtársai (2017) mérték fel egy átfogó kutatás keretében. A kutatás módszertana sokrétű volt: nem csak dokumentumelemzést és fókuszcsoporthoz interjúkat végeztek, hanem egy kérdőíves felmérés segített számukra abban, hogy még több szervezet helyzetét, valamint magánszemélyek véleményét is feltérképezzék.

A kutatásban megvizsgálták a hazai szervezetek küldetéseit, és arra az eredményre jutottak, hogy a társadalmi vállalkozások több, mint ötöde (21%) a munkaerőpiaci helyzet javításával, integrációval

és munkalehetőség biztosításával akar segíteni a választott célcsoportján. Ezután következnek a lokális, helyi célok (12%), majd a megváltozott munkaképességűek és fogyatékkal élők helyzetének javítása (11%). A missziókat a célcsoportok, érintettek alakulása is leköveti, három kategória emelkedett ki a többi közül: szervezetek közel fele, 45%-a vallotta azt, hogy a szegények és hátrányos helyzetűek a célcsoportja, a munkanélkülieket 44%-uk jelölte, a munkahelyi vagy helyi közösséget 40%-uk tekinti célcsoportjának, a következő csoportot, a beteg és egészségkárosult felnőtteket pedig már csak a társadalmi vállalkozások 22%-a (G. Fekete et al., 2017).

Pénzügyeiket tekintve elmondható, hogy két forrás van, amelyből bevételhez tudnak jutni: állami forrásból és piaci forrásból. Az állami forrás származhat állami szerződésekből vagy támogatásokból (pl. központi alapok, Nemzeti Együttműködési Alapok, SZJA 1%), a piaci források közé pedig a kereskedelmi bevételek, a tagsági díj, a szponzori támogatások, valamint az egyéb bevételek (pl. hitel, kölcsön) tartoznak (Európai Bizottság, 2019).

A következő fejezetben a társadalmi vállalkozások különleges felépítésével, a hibrid modellel foglalkozom, bemutatva a pontos jellemzőit és előnyeit, ezután pedig rátérek az ebből kialakuló konfliktusokra, amelyeket a hibrid szervezetek érzékelnek.

2.3. HIBRIDITÁS, ÉS A BELŐLE FAKADÓ FESZÜLTSÉGEK

A korábban bemutatott definíciók alapján látható, hogy a társadalmi vállalkozások felépítése komplexebb, mint a for-profit vállalkozásoké, hiszen míg az üzleti vállalkozások „alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett (Chikán, 2020, p. 23)”, addig a társadalmi vállalkozások esetén mindez kiegészül a társadalmi érték teremtésével is. De mit is jelent pontosan az, ha egy szervezet formája, felépítése hibrid? Ezt a kifejezést olyan szervezetek jellemzésére használjuk, amelyek átvélnék az intézményi határokon, tehát magukon viselik két, vagy akár több ágazat jegyeit is (Doherty et al., 2014).

Ennek a pontos megértéséhez először szükséges az intézményi keretek tisztázása, amelyben Billis (2010) tanulmánya lesz segítségünkre. A szerző öt szempontot azonosított: (1) tulajdonjog, (2) irányítás, kormányzás, (3) a működés célja (4) humán erőforrás, (5) egyéb erőforrások, és ezeket a szempontokat felhasználva dolgozta ki a különböző szektorok ideális szervezeti modelljeit. Három szektort különböztetett meg egymástól: a privát szektort, az állami szektort, illetve a harmadik, nonprofit szektort.

A privát szektor vállalatainak modellje az alábbiak szerint épül fel:

- (1) a tulajdonjog: a részvényesek kezében összpontosul,

- (2) az irányítás, kormányzás: a részvénytulajdon nagysága szerint történik,
- (3) a működés célja: a vállalkozás piac által vezérelt működtetése, amely célja a profit és a pénzügyi megtérülés maximalizálása,
- (4) az emberi erőforrás: fizetett munkavállalók alkalmazása jellemzően egy vezető által irányított cégben,
- (5) az egyéb, megkülönböztető erőforrások: a bevétel eladásokból, díjakból származik.

Az állami szektorban ehhez képest a következő a felépítés:

- (1) a tulajdonjog: az állampolgároké és az államé,
- (2) az irányítás, kormányzás: nyilvános választások révén valósul meg,
- (3) a működési prioritások, célok: a közszolgálat és a kollektív jólét elérése,
- (4) az emberi erőforrás: fizetett közalkalmazottak általi munkavégzés jellemzően hivatali keretek között,
- (5) az egyéb, megkülönböztető erőforrások: a hivatal fenntartása az állampolgárok által fizetett adóból történik.

A harmadik, nonprofit szektor modellje pedig az alábbiak szerint alakul:

- (1) a tulajdonjog: a tagok kezében összpontosul,
- (2) az irányítás, kormányzás: zárt választásokon keresztül történik,
- (3) a működés célja: a küldetés, amely iránt elkötelezettek a szervezetek, megvalósítása
- (4) az emberi erőforrás: a tagok és az önkéntesek együttműködése jellemző,
- (5) az egyéb, megkülönböztető erőforrások: a szervezet a bevételeit adományokból, illetékekből szerzi.

Hibrid szervezeteknek azokat a szervezeteket nevezzük, amelyek egyik fent említett kategóriába sem sorolhatók be, hanem kettő vagy több szektor jellemzőit is magukon viselik. A társadalmi vállalkozásokra pedig illik ez a leírás: a gazdasági és társadalmi célok kombinálásával lehetővé teszik mindhárom szektor értékrendszerének és jellemzőinek együttélését. Ennek pozitívuma, hogy küldetésük elérésével nem csak üzleti értéket teremtenek a vevők és a tulajdonosok számára, hanem működésükből a társadalomnak is előnye származik. Hasznos szereplői a társadalmi jólét növelésének, hiszen akármilyen misszió végrehajtását tűzik ki maguk elé, legyen szó hátrányos helyzetűek segítéséről, vagy éppen kisebbségek beilleszkedéséről, hozzájárulnak egy egyenlőbb, kiegyensúlyozottabb társadalom létrehozásához. Fontos azonban megemlíteni, hogy a társadalmi felelősségvállalás az utóbbi években az üzleti vállalkozások körében is egyre nagyobb hangsúlyt kap: Pataki és Radácsi (2000) alternatív kapitalistáknak nevezte azokat a vállalatokat, amelyek a

profitorientált működésük ellenére igyekeznek a társadalmat, a közjót is szolgálni, példaként felhozva a The Body Shop, illetve a Ben & Jerry's esetét. Szintén az üzleti vállalkozások felelősségvállalásának növekedését jelzi Porter és Kramer (2011) elmélete, a Creating Shared Value, vagyis a közös érték teremtése, amely a társadalmi és gazdasági fejlődés ötvözését, szorosabb integrációját hangsúlyozza.

A társadalmi vállalkozások hibrid felépítésének azonban nem csak pozitívumai vannak, hanem számtalan konfliktus, feszültség gyökérokaként is szolgálhat, és ha ezek a konfliktusok nincsenek megfelelően kezelve, nehéz helyzetbe hozhatják a szervezeteket. Ezeket a szituációkat a 2010-es évek során kezdték el vizsgálni a szakértők, különböző elméleteket felállítva, amelyek közül a három legfontosabb szempontrendszert ismertetem a továbbiakban.

2.3.1. A kiváltó helyzet szerinti csoportosítás

A társadalmi vállalkozásokban észlelt konfliktusokat kézenfekvő az alapján kategóriákba sorolni, hogy milyen szituációkban kerülnek a felszínre. Így tettek Smith és szerzőtársai (2013) is, akik négy kategóriát dolgoztak ki tanulmányukban, ebben a fejezetben ezeket a kategóriákat mutatom be közelebbről. A problémák besorolásához Smith és Lewis (2011) korábbi csoportosítását használták fel és értelmezték újra, kifejezetten a társadalmi vállalkozások szegmensére fókuszálva.

Az első kategóriába a teljesítményből és teljesítménymérésből adódó feszültségek tartoznak. Egy társadalmi vállalkozás számára rendkívül nehéz és körülményes a teljesítményének pontos mérése, nyomon követése és értékelése, mivel az üzleti vállalkozásokkal szemben számukra nem elég a gazdasági teljesítményt mérlegelni, hanem elengedhetetlen a társadalmi érték valamilyen módon történő mérése is. Ezek az ellentétek amiatt kerülnek felszínre, mert éppen a kétféle teljesítményből adódóan bonyolult meghatározni, pontosan milyen eredményre tekinthet sikerként a vállalkozás, „különösképpen mivel ugyanaz az eredmény egyidejűleg jelenthet sikert az egyik területen, és kudarcot a másikon” (Smith et al., 2013, p. 410). A gazdasági teljesítmény mérésére számtalan eszköz áll rendelkezésre, amelyek objektivitásukból és kvantitatív jellegükből adódóan egyszerűen hasonlíthatók össze a szektor többi szereplőjével, azonban a társadalmi hatásról sem feledkezhetünk meg, hiszen a társadalmi hatás elérése a szervezetek létrejöttének legfőbb motivációja (Dacin et al., 2010). Ennek mérése azonban az üzleti cél standard mérőszámaihoz képest szubjektívabb és összetettebb, van, hogy csak kvalitatív módon lehetséges. Bár a mérésre megfelelő eszközök megtalálását nagy fokú szakmai érdeklődés övezi (Rawhouser et al., 2019) (Kah & Akenroye, 2020), a hazai szférában ezek még kevésbé elterjedtek.

A második kategória a szervezeti felépítésből fakadó nehézségeket öleli fel, amelyek az eltérő célokhoz szükséges eltérő szervezeti kultúrákból, gyakorlatokból, folyamatokból alakulnak ki. Ebben a kategóriába tartoznak többek között az emberi erőforrást körülölelő feszültségek, kérdések: inkább a hátrányos helyzetű munkavállalók alkalmazása kerüljön előtérbe, vagy pedig olyan képességekkel rendelkező munkavállalóké, akik képességeikkel elősegítik az üzleti célt, növelik a hatékonyságot, ezáltal pedig a profitabilitást? Szintén ebbe a kategóriába tartozik a megfelelő jogi forma kiválasztásának dilemmája is, mivel el kell dönteniük, hogy milyen mértékben különítsék el egymástól, vagy éppen milyen mértékben integrálják a végzett tevékenységeket (Galera & Borzaga, 2009) (Besharov & Smith, 2013).

A harmadik kategória a hovatartozást, a kapcsolódási pontokat vizsgálja. A hibrid célok miatt egy társadalmi vállalkozás komplexebb identitással rendelkezik, mint azok a szervezetek, amelyek csak egy szektor jegyeit viselik magukon. Előfordulhat különböző csoportok kialakulása a vállalkozáson belül az alapján, hogy a munkavállalók eltérő célokkal és értékekkel tudnak azonosulni, mindez belső konfliktust létrehozva közöttük (Battilana et al., 2012). Bakacsi (2015) alapján minél inkább eltérő csoportokhoz, szaknyelven kohorszokhoz tartoznak a munkatársak, annál valószínűbb, hogy növekszik a fluktuáció, jellemzőbbé válnak a konfliktusok és a kommunikációs nehézségek. A kategória feszültségei nem csak a szervezet alkalmazottainak viszonyaiban észlelhető, hanem a külső érintettekkel kapcsolatban is megjelennek, mivel egy társadalmi vállalkozás számára nehézséget jelenthet elkülöníteni egymástól azokat a szituációkat, amikor a társadalmi célt szükséges kihangsúlyoznia, illetve amikor a gazdaságát, valamint amikor előnyös egyidejűleg mindkettőre fókuszot helyezni.

A feszültségek negyedik csoportja a szervezetek fejlődésével, növekedésével kapcsolatos. Ebben a kategóriában is felmerül a teljesítmény mérésének problémája, hiszen míg a gazdasági teljesítményt rövid távon is lehet mérni, és a széles körben elterjedt mérőszámok (profit, bevétel, pénzügyi megtérülés) rövid távon is értelmezhetők, addig mindez a társadalmi cél esetében nem ennyire egyszerű. A legtöbb szervezet olyan társadalmi célt tűz maga elé, amelyek csak hosszabb távon valósíthatók meg, eredményük csak később, akár generációk múltán látható. Legyen szó éppen a szegények helyzetének javításáról vagy az írástudatlanság csökkentéséről, hosszabb távlatú gondolkodás szükséges a tervezés során, mint az üzleti cél vizsgálatakor, amely stratégiai problémákat vethet fel.

Szintén feszültségforrásként jelentkezhet a fejlődés során az az ellentét, hogy a szervezet növekedése és fejlődése egyidejűleg okozhatja a társadalmi hatás növekedését és csökkenését is, hiszen hiába

tudnak több embert elérni, ha ez veszélyezteti a helyi kapcsolatok minőségét, illetve a közösségépítést. Egy társadalmi vállalkozás életében meghatározó szerepe van az alapító személyének, hiszen az ő értékrendszere és elköteleződése áthatja az egész szervezetet, a vállalkozás növekedésével párhuzamosan ez a hatás azonban egyre csökken, nagyobb eséllyel következik be a „mission drift”, vagyis a küldetéstől való eltávolodás, a társadalmi cél háttérbe szorulása (Haigh & Hoffman, 2012).

2.3.2. A kiváltó okok szerinti csoportosítás

A felmerülő feszültségek második kategorizálási módjához a kiváltó okok megvizsgálása szükséges. Doherty et al. (2014) alapján három csoport különíthető el egymástól: a küldetésből adódó konfliktusok, a pénzügyekkel kapcsolatos problémák, illetve az emberi erőforráshoz fűződő feszültségek.

Eszerint a csoportosítás szerint a küldetésből adódó konfliktusok meghatározó része a célok összehangolásához szükséges kompromisszumokból fakad. A társadalmi vállalkozások életében sokszor fel kell áldozni a társadalmi értékteremtést a gazdasági érdekek miatt, illetve mindez fordítva is fennáll, hiszen a szervezet tudatosan nem törekszik a gazdasági tevékenység, ezáltal a profit maximalizálására (VanSandt et al., 2009). A különböző célokhoz általában különböző érintetti körök is tartoznak, ezek a körök pedig eltérő szükségletekkel rendelkeznek, valamint eltérő elvárásokat is támasztanak a szervezet felé, a szervezet vezetőit pedig ezáltal döntés elé állítják azzal kapcsolatban, hogy melyik csoportra fókuszáljanak, kinek az érdekeit priorizálják. Hosszú távon a siker eléréséhez olyan stratégia kidolgozása, és olyan tevékenységi fókusz szükséges, amelynek implementálása során a társadalmi érték megteremtése egyben üzleti érték teremtését, jövedelmezőséget is jelent, hiszen csak így lehetséges a küldetéstől való eltérés elkerülése. A szervezeten belül is létrejöhetnek ellentétes csoportok az alapján, hogy az adott csoport tagjai szerint melyik tevékenység priorizálása a szükséges, ezek között az eltérő értékrendű csoportok között pedig belső konfliktusok is kialakulhatnak.

A következő kategória a pénzügyekkel kapcsolatos problémákat öleli fel. Ezek a problémák főként a bevételi struktúra instabilitásából fakadnak, amelynek több kiváltó oka azonosítható. Az egyik az állami támogatási és pályázati rendszer bizonytalansága és kiszámíthatatlansága, amely megnehezíti a hosszabb távra való tervezést a szervezetek számára, valamint egy másik problémát is felvet: a szervezetek sokszor olyan projektek megvalósításába kezdenek, amelyek esetében pályázati pénz áll rendelkezésre, tehát a pályázat miatt végzik a tevékenységet, nem pedig az alapvető küldetésük és társadalmi céljuk megvalósításának érdekében (Tóth et al., 2011). A pénzügyi erőforrások instabil helyzetét az is kiválthatja, hogy sok esetben a bankok és a hitelező intézmények nem tekintenek

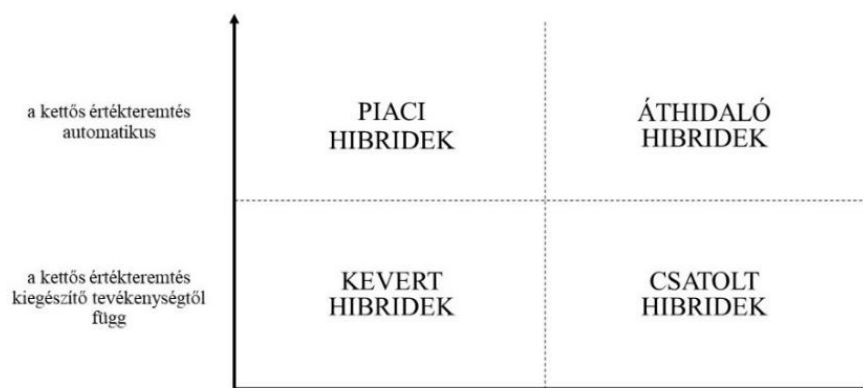
ügyfélként a társadalmi vállalkozásokra, amely a társadalmi érték mérésének és standardizálásának nehézségeiből fakad (Rawhouser et al., 2019) (Kah & Akenroye, 2020).

A humán erőforrással kapcsolatos konfliktusok egy részét az előbbiekben tárgyalt korlátozott pénzügyi források váltják ki, amelyek alacsony felső korlátot szabnak az alkalmazottak munkabérének tekintetében, így sokszor nem lehetséges a versenyképes fizetés biztosítása számukra. Az önkéntesek alkalmazása megoldás lehet ebben a szituációban, azonban nehéz a megfelelő szaktudással rendelkező önkéntesek toborzása, bevonása, illetve megtartása, hiszen az önkéntesek fizetetlen dolgozóként a saját szabadidejüket áldozzák fel a vállalkozás érdekében, így körükben a fluktuáció is rendkívül magas értéket tud felvenni, főként, ha nem értenek egyet azzal az iránnyal, amely felé a szervezet halad (Royce, 2007) (Liu & Ko, 2012).

2.3.3. A szervezetek felépítése szerinti csoportosítás

A felmerülő konfliktusok típusait és jellemzőit természetesen a szervezetek felépítése is szignifikáns mértékben befolyásolja. Santos és munkatársai (2015) két dimenzió, az értékteremtés módja, illetve a vásárlók és kedvezményezettek közötti átfedés mértéke alapján egy mátrixot állítottak össze a társadalmi vállalkozások lehetséges felépítési módjaival.

Az értékteremtés módjának vizsgálatakor a gazdasági és társadalmi érték létrejövetelének viszonyát figyelik meg és választják ketté az alapján, hogy a szervezet által végzett piaci tranzakciók során automatikusan megtörténik a társadalmi hatás növekedése is, vagy az érték átgyűrűzése függ valamilyen kiegészítő tevékenység (pl. tréningek nyújtása, mentorálás biztosítása) végzésétől. Azon vállalkozások esetében, amelyeknél mindez automatikus, tehát a termék vagy szolgáltatás nyújtása egyfajta pozitív externáliaként közvetlenül jelent társadalmi értékteremtést is, az üzleti modell



1. ábra: A társadalmi vállalkozások szervezeti felépítés szerinti csoportosítása

Forrás: saját szerkesztés Santos et al. (2015) alapján

felépítése egyszerűbb, hasonlít a tisztán üzleti vállalkozásokéhoz. Ezzel szemben azoknál a szervezeteknél, ahol az érték átgyűrűzése kontingens, komplexebb felépítés szükséges. A kategorizálás második dimenziója azt vizsgálja, hogy a vásárlók, valamint a szervezet célcsoportja, kedvezményezettei milyen szinten fedik át egymást. Ennél a dimenziónál szintén elmondható, hogy ha a két csoport megegyezik egymással, akkor a vállalkozás felépítése egyszerűbb formát ölt. Ha azonban a két csoport szignifikáns mértékben eltér egymástól, akkor komplexebb üzleti modellre van szükség, hiszen mindkét csoportot ki kell szolgálni, mindkét csoport érdekeit szem előtt kell tartani.

A szerzők a két dimenzió alapján négy kategóriát hoztak létre, amelyeket az 1. ábra mutat be. A különböző csoportokat az alábbi szempontok szerint vizsgálták: szervezeti struktúra, emberi erőforrásokhoz fűződő stratégia, teljesítménymenedzsment, valamint a küldetéstől való eltávolodás veszélyének mértéke.

A szervezeti struktúra tekintetében a piaci hibridek helyzete a legegyszerűbb, mivel a társadalmi vállalkozások ezen csoportja hasonlít a tisztán kereskedelmi célból létrejött vállalatokhoz. Ezek a szervezetek általában valamilyen alapvető terméket vagy szolgáltatást nyújtanak (pl. higiéniai szolgáltatások, egészségügyi ellátás, víz, biztosítás, energiaszolgáltatás) olyan áron, amellyel az alacsony jövedelemmel rendelkező társadalmi réteg számára is elérhetővé teszik a hozzáférést, éppen ezért szervezeti fókuszuk a gazdasági tevékenységre irányul. Szintén elegendő az üzleti fókusz az áthidaló hibridek esetében is, amelyeknél az alábbi üzleti modell kialakulása a legjellemzőbb: a szervezet két vevői szegmens kiszolgálását tűzi ki célul maga elé, és a magas haszonkulcsú szegmens által generált profit felhasználása teszi lehetővé, hogy egy alacsonyabb jövedelmű réteg számára is elérhetővé váljanak szolgáltatásaik, tehát az egyik szegmens támogatja a másik szegmens finanszírozását. Ennek az üzleti modellnek az egyik tipikus képviselői az egészségügyi szolgáltatásokat nyújtó létesítmények.

Ezzel szemben mind a kevert, mind a csatolt hibridek esetében komplex üzleti felépítésre van szükség. A kevert hibridek kategóriájába többek között az oktatással, mikrofinanszírozással, társadalmi befogadással, érzékenyítéssel foglalkozó szervezetek sorolhatók, ahol a társadalmi hatás eléréséhez elengedhetetlen az érintettek viselkedésében bekövetkező változások elősegítése is. Működhetnek integrált, illetve differenciált struktúrában attól függően, hogy ugyanazok a dolgozók végzik-e a kétféle tevékenységet. A csatolt hibridek kategóriájának legjellemzőbb szereplői az olyan szervezetek, amelyek megváltozott munkaképességű dolgozókat alkalmaznak egy termék előállítására vagy szolgáltatás nyújtására, tehát amelyek a munkahelyi integrációt segítik. Magyarországon ilyen tevékenységet végez többek között a Nem adom fel kávézó és étterem, ahol

fogyatékossgal élő emberek készítik el az ételeket és italokat, valamint a felszolgálat is ők végzik. A szervezet fő tevékenysége az étkezési szolgáltatás nyújtása a vevők számára, azonban ez nem valósulhatna meg az olyan kiegészítő tevékenységek nélkül, mint az alkalmazottak számára nyújtott felkészítők, tanfolyamok, tanácsadások (nemadomfelkavezo.hu, 2022).

Az emberi erőforrás menedzsment tekintetében az előző szemponthoz hasonlóan a piaci hibridek helyzete a legegyszerűbb, hiszen a munkavállalók részéről csak üzleti szaktudás szükséges a szervezet tevékenységeinek elvégzéséhez. Ez azt is biztosítja, hogy a szervezet dolgozói egy homogén közeget hoznak létre, így a belső konfliktusok kialakulásának esélye minimális. Hasonló szituáció bontakozik ki az áthidaló hibridek előtt is, azonban a dolgozók részéről a nagy mértékű nyitottság is nélkülözhetetlen, hiszen meg kell tanulniuk két szignifikánsan eltérő vevői csoport kiszolgálását, érdekeik és igényeik egyensúlyozását. A kevert hibridek esetében a humán erőforrás struktúrája függ az üzleti modelltől, differenciált modell alkalmazásakor pedig fennáll a veszély, hogy a szervezeten belül különböző csoportok alakulnak ki, amely az eltérő értékrendszer és prioritások miatt belső töréshez, feszültségekhez is vezethet. A megfelelő toborzási stratégia a csatolt hibridek elé is nehézségeket állít, hiszen elengedhetetlen mind a gazdasági, mind a társadalmi tevékenységre vonatkozó szakértelemmel és tapasztalattal rendelkező alkalmazottak toborzása, vagyis differenciált személyzeti körre van szükség. A szervezeten belüli eltérő csoportok pedig hozzájárulhatnak a konfliktusok kialakulásához.

A teljesítményméréssel kapcsolatos problémák szintén kevésbé merülnek fel a piaci hibridek csoportjában, mivel számukra elegendő a gazdasági mérőszámok alkalmazása, hiszen ez egyenesen arányos a teremtetett társadalmi értékkel. A többi kategória tagjai esetében azonban a társadalmi vállalkozás teljesítményének hiteles vizsgálatához létfontosságú nem csak az üzleti, de a társadalmi hatás nyomon követése is, valamint az áthidaló hibridek számára elengedhetetlen, hogy kellő figyelmet fektessenek a két, általuk kiszolgált szegmens arányára. Ha ezt elmulasztják, akkor hosszú távon a jobban fizető, magasabb haszonkulcs mellett üzemelő vevőcsoport kiszolgálása kerül fontossági sorrend első helyére, ezáltal háttérbe szorítva a rászoruló réteget, párhuzamosan csökkentve ezzel a társadalmi értéket.

A korábban bemutatott szempontok alapján nem meglepő, hogy a küldetéstől való eltávolodás veszélye a piaci hibridek körében meglehetősen alacsony, a legalacsonyabb a négy kategória közül. Közepesen magas a veszély a kevert, illetve az áthidaló hibridek esetében, a legmagasabb esély az eltávolodásra pedig a csatolt hibridek csoportjában figyelhető meg, ezekben a kategóriákban már több

tényezőre szükséges tudatosan odafigyelni a veszély csökkentésének, ezáltal pedig az eltávolodás megelőzésének érdekében.

A következő fejezetben az eddig bemutatott szakirodalmi forrásokat hasonlítom össze, illetve összegyűjtöm azokat a közös pontokat, amelyeknek minden szempontrendszer alapján szignifikáns hatásuk van a társadalmi vállalkozások által észlelt konfliktusokra.

2.3.4. A különböző szempontrendszerek összehasonlítása

A korábban feldolgozott szakirodalmak alapján egyértelműen megállapítható, hogy melyek azok az alapvető tényezők, amelyek ismerete elengedhetetlen a társadalmi vállalkozások konfliktusainak vizsgálatakor. A három szócikk bár különböző látószögekből közelítette meg a témakört, ezáltal eltérő szempontrendszereket felállítva, de a fő gondolatok között párhuzamok is körvonalazódnak. Dolgozatom ezen fejezetében ezeket a párhuzamokat, közös pontokat emelem ki, később pedig az ezekből levont következtetések segítségével állítom fel azt a szempontrendszert, amely a primer kutatásom során felhasználásra kerül.

Az első tényező, amelyet érdemes megvizsgálni, nem más, mint a szervezetek emberi erőforráshoz, toborzáshoz fűződő stratégiája. Smith et al. (2013) tanulmánya azt a dilemmát emeli ki, hogy egy szervezet számára fontosabb-e, hogy a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazásának előtérbe helyezésével a társadalmi hatását növelje, vagy a gazdasági tevékenység elvégzésére megfelelő, üzleti szaktudással rendelkező dolgozókat preferálja. Doherty et al. (2014) az alkalmazottak bérezésének problémáit hangsúlyozza, mivel a társadalmi vállalkozások sok esetben nem képesek a versenyképes fizetés biztosítására, ezért a társadalmi cél mellett elkötelezett emberek toborzása a cél. Az önkéntesek bevonását is megoldásként említi a problémára, azonban az ő menedzselésükhöz speciális hozzáértés is szükséges, amely konfliktusokhoz is vezethet. Santos et al. (2015) kategorizálásában a humán erőforráshoz kapcsolódó nehézségek felmerülése a kevert, valamint csatolt hibridek csoportjában jellemző. Míg a kevert hibridek esetén megoldási lehetőségként felmerül, hogy a differenciált struktúra alkalmazása helyett a kiegészítő tevékenységeket kiszervezhetik, így elkerülve az ezzel kapcsolatos problémákat, addig a csatolt hibridek esetén ez nem lehetséges, mivel a kiszervezés nagyban megnövelné a küldetéstől való eltávolodás esélyeit. Mind a három szempontrendszerben megjelent, hogy az eltérő alkalmazotti csoportok között kialakulhatnak belső konfliktusok, amely megnehezíti az együttműködést és a kitűzött célok elérését.

A második tényező, amely a szakirodalmi áttekintés alapján szignifikáns hatással van a vizsgált jelenségre, az a szervezetek teljesítményének mérése körüli problémák. Fontos, hogy a célokban tapasztalt kettősség a teljesítménymérésben is megjelenjen, hiszen enélkül torzított képet kapunk a szervezet hatékonyságáról. Ez a tényező megjelenik Smith et al. (2013) kategorizálásának egyik fő pontjaként is, hiszen a szerzők egy teljes kategóriát szántak a teljesítménymérésből fakadó problémáknak, valamint a fejlődés, növekedés során felmerülő konfliktusok esetén sem elhanyagolható a kettős értékteremtés mérési nehézségeinek szerepe. Doherty et al. (2014) tanulmánya szintén kiemeli ezt a nehézséget, valamint felismeri, hogy hatással van a szervezetek pénzügyi problémáira, esetleges instabilitására is, mivel a nem kimondottan a társadalmi vállalkozások szektorára specializálódott hitelező intézmények bizalmát nehezebb elnyerniük. Santos et al. (2015) csoportosítása alapján mivel a kevert, az áthidaló, valamint a csatolt hibridek esetén szükséges a gazdasági tevékenységen kívül a társadalmi érték követése is, így ezeknél a szervezeteknél a teljesítménymérési módszerek összetettségéből fakadó konfliktusok is megjelennek. Ez alapján láthatjuk, hogy a teljesítménymérés, azon belül is a társadalmi hatásmérés a társadalmi vállalkozások feszültségeinek egy sarkalatos pontja, mivel nagy mértékben befolyásolja, hogy a szervezetek hogyan is határozzák meg a sikert és milyen célokat tűznek ki maguk elé.

A szakirodalmi áttekintés alapján tehát megállapítható, hogy a teljesítménymérésnek, valamint a humán erőforrással kapcsolatos stratégiának a hatása a legszignifikánsabb azokra a feszültségekre, amelyeket a társadalmi vállalkozások a kettős értékteremtés miatt érzékelnek, és amelyek miatt megnőhet annak a veszélye, hogy a szervezet eltávolodik a missziójától, és tisztán for-profit tevékenységbe kezd, vagy pedig beszünteti gazdasági tevékenységét, és nonprofit szervezetként működik tovább. A következő fejezetben primer kutatásom részleteit ismertetem, kezdve a kutatás során felhasznált szempontrendszerrel.

3. PRIMER KUTATÁS

A következő fejezetben primer kutatásom részleteit ismertetem, kezdve a kutatás során felhasznált szempontrendszerrel, ezután bemutatom a választott módszertant, majd rátérek a kapott eredményekre.

3.1. A KUTATÁS SORÁN HASZNÁLT SZEMPONTRENDSZER

Primer kutatásom során azt vizsgálom, hogy a hazai szférában működő társadalmi vállalkozások körében mik befolyásolják a felmerülő konfliktusokat, mekkora szerepük van benne a

teljesítménymérési, illetve a humán erőforrással és toborzással kapcsolatos problémáknak. Ebben a fejezetben a jelenség mélyebb megismeréséhez kidolgozott szempontrendszert ismertettem.

Az emberi erőforrás menedzsmenthez fűződő feszültségekkel kapcsolatban a következő tényezőket veszem sorra:

- Az alkalmazotti kör összetétele
 - Önkéntesek alkalmazása, aránya
 - Megváltozott munkaképességűek, hátrányos helyzetűek alkalmazása, aránya
 - Munkatársak szaktudása
- A szervezeten belüli különböző csoportok kapcsolata
 - Irányítási, összehangolási nehézségek
 - Felmerülő konfliktusok és kezelésük
- Az alkalmazottak bérezési struktúrája
 - Bérszintek
 - Motivációs eszközök

A teljesítménymérésből fakadó problémák azonosításához pedig az alábbi tényezőket vizsgálom:

- A szervezet részletes tevékenységi köre, esetleges kiegészítő tevékenységek
- A szervezet teljesítménymérési módszerei
 - Használt mérőszámok, viszonyítási alapok
 - Társadalmi hatásmérés
 - Árazási stratégia
- A teljesítménymérés szerepe a tervezésben
 - Tervezési fókusz
 - Kitűzött célok, tervezés időtávlata
 - Növekedési lehetőségek és akadályok

Ezek azok a szempontok, amelyeket a dolgozat további részeiben gyakorlati példákon keresztül azonosítok, bemutatva ezáltal a vizsgált szegmens helyzetét a magyar szférában. Kutatásom során tehát arra a kérdésre keresem a választ, hogy a dolgozat első felében feldolgozott, főként külföldi társadalmi vállalkozásokat alapul vevő szakirodalmak állításai, és a belőlük levont következtetések azonosíthatók-e az általam vizsgált területen, jellemzőek-e a hazai szervezetek életében, vagy ezen a területen felismerhetők-e más tényezők, amelyek befolyással vannak a társadalmi vállalkozások hibrid felépítésből fakadó feszültségeire.

3.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A téma mélyebb megértése érdekében kvalitatív kutatási módszertan alkalmazása mellett döntöttem. Ennek oka, hogy a kvalitatív kutatási forma a kvantitatív kutatásokkal ellentétben nem csak a felszínen megjelenő információk megismerésére alkalmas, hanem alkalmazásával a jelenségek mélyebb szintű, minőségi feltárása is lehetséges. A kvalitatív kutatások általában kis mintát vizsgálnak, nem törekednek a reprezentatív mintavétel alkalmazása, hanem a hangsúlyt inkább az egyéni jellegzetességek megismerésére helyezik (Boncz, 2015).

A kvalitatív módszertan a számos előnyén kívül rendelkezik hiányosságokkal, korlátokkal is: az előbb említett kis minta és alacsony esetszám miatt általános konklúziók levonására nem alkalmas. Szintén gyakran megfogalmazott kritika, hogy használatakor nem teljesülnek az objektivitás feltételei (Boncz, 2015). Azonban primer kutatásom célja nem az általános következtetések levonása, hanem a hazai társadalmi vállalkozások konfliktusainak konkrét eseteken keresztüli megismerése, a módszertant felhasználó kutató pedig képes arra, hogy a vizsgált helyzeteket, eseményeket, interakciókat helyzetfüggő és részletgazdag adatok segítségével feltárja és megértse (Horváth & Mitev, 2015), ezáltal alkalmas vizsgálati módszer kutatásom elvégzésére. A kvalitatív kutatási módszerek kategóriájába többek között az alábbi gyakran használt módszerek sorolhatók: megfigyelés, kísérlet, az interjúk több fajtája, fókuszcsoport, esettanulmány (Boncz, 2015). Ezek közül én a félig strukturált interjúk és esettanulmányok kombinációja mellett döntöttem a társadalmi vállalkozások vizsgálatakor.

A félig strukturált interjú a teljesen strukturált interjú, illetve a strukturálatlan interjú jellemzőit ötvözi. Hasonlít a strukturált interjúhoz abban a tekintetben, hogy alkalmazásakor szintén előzetesen kialakított kérdések mentén halad az interjú, azonban kötetlenebb beszélgetés kialakulását teszi lehetővé az interjú alanya és a kérdéseket feltevő személy között, ezáltal nagyobb teret kapnak az érzések, alanyunk nyitottabban, őszintébben fejt ki véleményét a vizsgált témakörrel kapcsolatban (Molnár, 2010) (Hunkár, 2013) (Majoros, 2004). Az interjú interaktív, párbeszéd jellegű, tehát a strukturálatlan interjúhoz hasonlóan a kérdező fél visszakérdezhet, tisztázó kérdéseket tehet fel abban az esetben, ha a kapott válasz bizonytalan vagy esetleg nem egyértelmű a számára (Jensen & Laurie, 2016). Ha az interjúztató szükségesnek érzi, akkor a beszélgetés során megváltoztathatja a kérdések előre felállított sorrendjét, valamint új kérdések behozására, a felmerülő új, fontosnak ítélt témakörök továbbvitelére is van lehetőség, ha az adott szituáció megkívánja (Molnár, 2010).

Az esettanulmány az interjúhoz hasonlóan szintén a kvalitatív kutatási módszertanok csoportjába tartozik. Számtalan tudományterületen alkalmazzák az egyes jelenségek mélyebb megértésének

érdekében, legyen szó nem csak a közgazdaságtanról, szociológiáról és a társadalomtudományokról, hanem olyan gyakorlatorientált területeken is elterjedt a használata, mint az építészet, vagy éppen a környezettudományok (Johansson, 2007). Az esettanulmányok fő célja, hogy kis számú esetet vizsgáljon meg behatóan, mindezt úgy, hogy nem szakítja ki a saját, természetes környezetéből, hanem a valós kontextust is figyelembe veszi az értelmezéskor (Horváth & Mitev, 2015). Erre azért van szükség, mivel a módszertant alkalmazó kutató feltételezi, hogy a valós körülmények szignifikáns hatással vannak a jelenségre, megismerésük elengedhetetlen a jelenség mélyebb fokú megértéséhez. A módszertan sajátossága, hogy az összeállításához felhasznált adatok általában nem egy, hanem több forrásból származnak (Yin, 2012). Az általam készített esettanulmányok fő forrása a szervezetek képviselőivel készített félig strukturált interjúk, azonban további forrásként szolgáltak a szervezetek honlapjai, az interneten elérhető dokumentumok, illetve a közösségi média felületek is.

Primer kutatásom elvégzéséhez először a témakör egyik szakértőjével készíték félig strukturált interjút, és a szakirodalomból, valamint ebből az interjúból levont következtetések adják a kutatás további részeinek alapját, vezérfonalát. A szakértői interjú abban segít, hogy jobb betekintést nyerjek a magyar társadalmi vállalkozások általános helyzetébe azáltal, hogy közvetett tapasztalatokat ismerek meg a vizsgálni kívánt jelenséggel kapcsolatban, valamint hozzájárul ahhoz is, hogy a főként külföldi példákra épített szakirodalmi források után leellenőrizsem, a hazai szférában vajon relevánsak-e a korábban bemutatott szempontok, tehát a szakértői interjú egyfajta validálási módszerként is szolgál. Ezután két olyan szervezet esettanulmányát mutatom be, amelyek tapasztalták az általam vizsgált jelenséget, vagyis olyan társadalmi vállalkozások, amelyek észleltek, észlelnek a gazdasági és a társadalmi cél kettősségéből fakadó feszültségeket. Mind a témában megkérdezett szakértő, mind pedig az esettanulmányokban feldolgozott szervezetek kiválasztása célirányos, szakértői kiválasztással történt, amely a kvalitatív tanulmányok legjellemzőbb kiválasztási módszere. Ennek használatakor a kutató tudja, hogy milyen alanyokra van szüksége a kutatási terület megvizsgálásához, és célirányosan, közvetlenül felkeresi őket (Boncz, 2015). Az interjúk 2022 tavaszán készültek, az interjúalanyokkal e-mailen keresztül egyeztettem le a beszélgetés részleteit, az érinteni kívánt témaköröket és a beszélgetések vezérfonalát pedig minden érintett számára előzetesen elküldtem, ezáltal lehetőséget biztosítva számukra az előzetes felkészülésre.

3.3. SZAKÉRTŐI INTERJÚ

Primer kutatásom alapját egy szakértői interjú adja, amelyet a témakör egyik neves hazai szakértőjével, Varga Évával készítettem. Az interjú céljaként szolgált, hogy a konkrét szervezetekről készített esettanulmányok előtt megismerjem a magyarországi helyzet sajátosságait, és

meggyőződjek arról, hogy az általam felállított szempontrendszer a hazai szférában is megállja a helyét, ebben volt a segítségemre Éva rengeteg tapasztalata a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatban.

A karrierje kezdetén mikrofinanszírozási területen dolgozott, majd több, mint 10 évet töltött el a NESsT (Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team) egyik vezetőjeként. Itt testreszabott tréningeket és hosszú távú támogatást nyújtott mind pénzügyi, mind vállalkozásfejlesztési témakörökben olyan szervezetek számára, amelyek társadalmi célként hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatását tűzték ki maguk elé. Jelenleg a Társadalmi Vállalkozások Magyarországi Koalíciójának alapító tagjaként a hazai társadalmi vállalkozások képviselőjén és fejlesztésén tevékenykedik. A vele készített interjú online platformon keresztül valósult meg, nagyjából egy órát ölelt fel, és beszélgetés során az interjúalany engedélyével felvétel is készült.

Az interjú kezdéseként Évát általánosságban kérdeztem a tapasztalatairól a vizsgált jelenséget illetően. Már erre a kérdésre hosszan válaszolt, rendkívül sok gyakorlati példával alátámasztva mondanivalóját, ezzel megerősítve azt, hogy a vizsgált probléma tényleg fennáll, tehát a társadalmi vállalkozások gyakran találkoznak a hibriditásból kialakult konfliktusokkal Magyarországon. Úgy fogalmazott, hogy ez a feszültség a társadalmi vállalkozások üzleti modelljének szerves része, hiszen a gazdasági és a társadalmi cél egyensúlyozása nem egyszerű, tapasztalata szerint a szervezetek általában az egyik prioritizálására kényszerülnek a másik rovására. Szerinte azonban a hibriditás, bár olykor megnehezíti a társadalmi vállalkozások életét, de ezzel egyidejűleg elengedhetetlen is, hiszen ösztönzi őket a folyamatos innovációra. Fontos megemlíteni, hogy az interjú elején nem említettem, hogy konkrétan melyek azok a tényezők, amelyek vizsgálatára törekszem, mivel arra voltam kíváncsi, hogy vajon tényleg relevánsak-e a kutatásom szempontjából. Ehhez arra volt szükség, hogy először általános kérdéseket tegyek fel az interjúalanyomnak és megfigyeljem, hogy külső behatás nélkül, saját tapasztalatai alapján említi-e a szempontrendszerben megjelent faktorokat.

A válaszában a szervezeteket már a kezdetektől fogva két nagyobb kategóriába sorolta, így az interjú további részleteit az általa meghatározott csoportosítás alapján dolgozom fel. Az első kategóriába azon szervezetek tartoznak, amelyek már hosszabb ideje vannak jelen a piacon, esetleg egy nonprofit szervezetből fejlődtek ki, és alakultak át társadalmi vállalkozássá. A második csoportot azok a szervezetek erősítik, amelyek fiatalabbak, az elmúlt pár évben alapultak, és már az első lépésektől fogva társadalmi vállalkozásként kezdték működésüket.

3.3.1. „Veterán” társadalmi vállalkozások

Éva az ebbe a kategóriába tartozó szervezetekre „veteránokként” is utalt az interjú során, ezzel jelezve, hogy a csoport tagjai már régóta, akár több évtizede jelen vannak a magyar szférában. A kategória tagjai nagy arányban nonprofit szervezetekből alakultak ki, a kialakulásuk mögötti fő motiváció vizsgálatakor pedig elmondható, hogy hasonló ok vezérelte létrehozásukat: a nonprofit szervezet új bevételi forrást keresett, tehát a pénzügyi működés stabilabbá tétele miatt döntött a források diverzifikálása mellett. Ezt azért érezték szükségesnek, mivel túlzottan kiszolgáltatottak voltak a pénzügyi struktúrájuk fő részével, az állami támogatásokkal szemben. Erre sokszor nem a támogatások mértéke, hanem a támogatási rendszer teljes kiszámíthatatlansága és átláthatatlansága adott okot, illetve az is számtalanszor előfordult, hogy a kifizetések hónapokat, vagy akár éveket is késlek, amely nehéz helyzetbe kényszerítette a szervezeteket (Tóth, Varga, & Varga, 2011). Emiatt számos szervezet hozta meg azt a döntést, hogy gazdasági tevékenységbe kezd, ettől várva a pénzügyi fenntarthatóság elérését.

Éva tapasztalatai alapján az ebbe a kategóriába tartozó szervezetek nehezebben birkóznak meg a hibriditás velejáróival és a két tevékenység összhangjának kialakításával, mint fiatalabb társaik. Az évek során számos dilemmát figyelt meg náluk, ezek nagy része fakadt a nem elég alapos piackutatásból és nem megfelelően kidolgozott stratégiai tervezésből. Az egyik tipikus probléma, amelyet észlelt, ahhoz fűződött, hogy a társadalmi vállalkozások jellemzően nem végeztek megfelelő előzetes felmérést arról, mekkora kezdő költségekkel fog járni a piacra lépés. Ez azt is jelentette, hogy egyidejűleg azt sem mérték fel jól, hogy milyen hosszú lesz az átmeneti időszak, mennyi időre is lesz szükség ahhoz, hogy a társadalmi vállalkozás nem csak hogy ne legyen veszteséges, de jövedelmezően üzemeljen, ez pedig feszültségekhez vezetett a szervezeten belül. A másik tipikus probléma, amelyet említett, a szervezet dolgozóihoz kapcsolódik. Ezeknél a szervezeteknél tapasztalatai szerint éles szemléletváltásra volt szükség ahhoz, hogy a korábbi, csak jótékony tevékenység után az üzleti fókusz is kellő mértékben megjelenhessen. Sokszor elkülönült a gazdasági, illetve a társadalmi tevékenységgel foglalkozó munkavállalók köre, amely konfliktusok kialakulásához vezetett közöttük az érdekellentétek miatt. Azonban Éva hangsúlyozta, hogy a csoportba tartozó társadalmi vállalkozások esetében egy dolog mindig megkérdőjelezhetetlen volt: a társadalmi cél a prioritás, és ezt hosszú távon semmiképpen sem írhatja felül az üzleti cél.

3.3.2. Fiatal, társadalmi vállalkozásként alapított szervezetek

A kezdetektől fogva társadalmi vállalkozásként induló szervezetek helyzete Éva véleménye szerint merőben eltér a „veterán” társadalmi vállalkozásokétól. A kategória tagjai az indulásuk előtt átfogó

piackutatást végeztek, és csak akkor indultak útjukra, ha üzleti létjogosultságuk megalapozott, tehát a kínált termékre vagy szolgáltatásra volt kereslet a piacon. Üzleti modelljük részletesebben kidolgozott, kiforrott stratégiai tervekkel rendelkeznek. A hibriditásból fakadó konfliktusok tekintetében Éva tapasztalatai alapján egyszerűbb a helyzetük, mint a másik kategória tagjainak, mivel általában kevésbé átfogóan hatja át őket a két célból fakadó feszültség. Ennek okaként azt jelölte meg, hogy náluk nincs szükség szemléletváltásra, új nézetek elfogadására és alkalmazottakkal való elfogadtatására, hanem már az alapításkor tisztában vannak a komplex célokkal nehézségeivel, így tanulva elődeik hibáiból, felkészültebben vághattak bele a hibrid célok megvalósításába.

Jellemzően a hozzáállásuk is eltér a korábban bemutatott csoportétól. Interjúalanyom véleménye szerint ezek a szervezetek számos esetben kevésbé ambiciózus társadalmi célokat tűznek ki maguk elé, óvatosabbak a társadalmi tevékenység tervezésekor, mint a gazdasági tevékenységgel kapcsolatban, ez pedig azt is jelenti, hogy sokszor kiegészítésként gondolnak a szervezet jótékony részére. Gyakran szembesülnek hasonló problémákkal is, mint a hazai szféra kisvállalkozásai, azonban a társadalmi hatás jelenléte és sokszor hosszabb távlata, illetve a kifejtett módszertan hiánya miatt hatásuk nehezebben mérhető, így nagyobb kihívás számukra a megfelelő befektetők, támogatók megtalálása (European Commission, 2011). Éppen ezért náluk a konfliktus kiváltó oka elsősorban a gazdasági tevékenység nagyobb hangsúlyából fakad, valamint szignifikánsan nagyobb veszélyt hordoz magában az is, hogy teljesen megszűnik a hibrid tevékenység, eltávolodnak a társadalmi küldetéstől.

3.3.3. A szakértői interjú konklúziója

A társadalmi vállalkozások neves szakértőjével, Varga Évával készített interjú segítségével megbizonyosodtam arról, hogy az általam vizsgálni kívánt jelenség Magyarországon is megjelenik, tehát a hazai társadalmi vállalkozások is érzékelnek a hibrid célokból fakadó nehézségeket a működésük során. Az interjú további célja volt, hogy leellenőrizsem, a szakirodalmi források alapján kidolgozott szempontrendszer megfelelő-e a további, szélesebb körű kutatás folytatására. Interjúalanyom a beszélgetés során számtalan alkalommal említette a teljesítményméréshez, azon belül is a társadalmi hatásmérés összetettségéhez fűződő problémákat, tehát elmondható, hogy a tényező hatása szignifikáns a vizsgált konfliktusokra. Az általam kijelölt másik tényező, a humán erőforrás szerepe is felmerült a beszélgetés során, de jelentősen kevesebb esetben, mint a teljesítménymérés nehézségei, emiatt azzal az előfeltételezéssel élek, hogy a hazai szervezetek életében az emberi erőforrás menedzsmenthez kötődő problémák kevésbé relevánsak. Az interjú alapján a szempontrendszerem egy új tényezővel is kiegészült, a szervezetek korával, mivel Éva tapasztalata alapján ez is szignifikáns mértékben befolyásolhatja a felmerülő feszültségeket.

Az interjú alapján felállított kategorizálás nyomán a tanulmány további részében a két csoport egy-egy szereplőjének esettanulmányát dolgozom ki, megvizsgálva, hogy náluk felmerülnek-e az előbb említett konfliktusok, majd választ keresek a korábban felvázolt kutatási kérdésekre. Az első, tehát a „veterán” szervezetek köréből az Alko-soft, a második, fiatalabb kategória tagjai közül pedig az AdniJóga lesz a további vizsgálatom tárgya, amelyben a szervezetek képviselőivel készített interjúk is a segítségemre lesznek.

3.4. ESETTANULMÁNYOK

Primer kutatásom második részeként ebben a fejezetben magyar társadalmi vállalkozások konkrét példáin keresztül mutatom be a helyzetüket, illetve az általuk észlelt feszültségeket. A szakértői interjú befejező kérdéseként megkértem Évát, hogy említsen pár szervezetet azok közül, akikkel együtt dolgozott az évek során, és akiknél felmerült az általam vizsgált jelenség, ezáltal relevánsak a tanulmányom szempontjából. Az ő iránymutatásával, valamint alapos internetes kutatás alapján végül két szervezet, az Alko-soft és az AdniJóga vezetőjével készítettem interjút.

3.4.1. A szervezetek rövid bemutatása

A két szervezet kiválasztásakor fontos volt számomra, hogy a szakértői interjú során felvázolt csoportosítás mindkét kategóriáját megjelenítsem a dolgozatomban. Éppen ezért elsőként az Alko-softot, mint „veterán”, nonprofit szervezet mellett működő társadalmi vállalkozást mutatom be, a második szervezet, az AdniJóga pedig az újabb, társadalmi vállalkozásként indult kategóriát erősíti.

Az Alko-soft 2004-ben alakult, már közel két évtizede van jelen a magyarországi piacon. A szervezet megismerésében Dvariecki Bálint, a szervezet alapítója volt a segítségemre, a vele készített interjúm adja az esettanulmány alapját. Az interjú online platformon keresztül készült, nagyjából 45 percet ölelt fel, és Bálint engedélyével a feldolgozás megkönnyítése érdekében hangfelvételt is készítettem a beszélgetésről.

A szervezet létrehozásának fő indíttatása, hogy látássérült személyek életét tegye egyszerűbbé számítástechnikai szolgáltatások nyújtása, valamint látássérülteknek készült segédeszközök forgalmazása által. A tevékenységi körük meglehetősen sokrétű, kínálnak fizetős, valamint ingyenes szolgáltatásokat is. Fizetős szolgáltatásként nyújtanak hagyományos informatikai szolgáltatásokat nem csak magánszemélyek, hanem cégek számára is, legyen szó akár rendszeradminisztrációról, informatikai infrastruktúra kialakításáról, vagy éppen szoftverfejlesztésről. Foglalkoznak ezeken kívül még info-kommunikációs akadálymentesítéssel, illetve speciális, látássérültek számára kialakított segédeszközök kizárólagos magyarországi forgalmazásával. Ingyenes szolgáltatásként

informatikai szolgáltatásokat nyújtanak látássérültekkel foglalkozó szervezeteknek, jelenleg nagyjából harminc intézményt támogatnak többek között domain, webtárhely, illetve e-mail szolgáltatás biztosításával (alkosoft.hu, 2022a). Szintén ingyenesen igénybe vehető a saját fejlesztésű és üzemeltetésű digitális újságkiadó rendszerük, az eRikkancs, amely lehetővé teszi a nyomtatott sajtó önálló olvasását és egyszerű feldolgozását vakok és gyengénlátók számára (erikkancs.hu, 2022). Az ingyenes szolgáltatások körét bővíti a DITAL is, amely a Digitális Tartalom Látássérülteknek rövidítése. Ezen a honlapon a szervezet egy e-könyvtárat alakított ki, ahol ingyenesen tesz elérhetővé könyveket, így elősegítve a látássérült emberek szórakozását és fejlődését (dital.hu, 2022).

A tevékenységi körből adódóan elmondható, hogy az Alko-soft célcsoportja is összetett, hiszen a látássérült személyeken, és látássérültekkel foglalkozó szervezeteken kívül a célcsoportjukba tartoznak továbbá ép magánszemélyek, valamint mikro- és kisvállalkozások is. Utóbbiak esetében elmondható, hogy általában társadalmilag érzékeny magánszemélyek, illetve a társadalmi felelősségvállalásra nagy hangsúlyt fektető cégek veszik igénybe a szolgáltatásaikat. Jelenleg évente körülbelül 1500 főt tudnak elérni szolgáltatásaikkal, beleértve a fizetős, illetve az ingyenes tevékenységeket is, hagyományos számítástechnikai szolgáltatásaikat pedig 8-10 cég veszi folyamatosan igénybe.

A második vizsgált társadalmi vállalkozás, az AdniJóga küldetése, hogy olyan hátrányos helyzetű emberekhez juttassa el a jóga jótékony hatásait, akiknek a szervezet nélkül nem lenne lehetősége mindezt megtapasztalni. Az alapító, Kalmár Anna 2018-ban hozta létre a szervezetet, és a vele készített interjú során az ő segítségével volt lehetőségem mélyebben megismerni a működésüket. A beszélgetés a többi interjútól eltérően személyesen történt, a szervezet irodájában, amelynek az Appy közösségi iroda ad otthont.

Az AdniJóga üzleti modellje az Alko-softhoz hasonlóan két pilléren alapszik, két kategóriára lehet osztani a végzett tevékenységeiket: a fizetős, valamint az ingyenes szolgáltatások csoportjára. Fizetős szolgáltatásként cégek számára kínálnak rendszeres jógaórákat, meditációs alkalmakat, amelyeket általában offline, a cégek irodájában tartanak, de online órákra is van lehetőség, különösen a járványhelyzet kezdete óta. A jógaórákat nem csak magyarul, hanem angolul is megtartják, ezzel is szélesítve portfóliójukat. Céges rendezvényeken, eseményeken is megjelennek, a nap indításaként vagy zárásaként szívesen tartanak jógaalkalmakat a résztvevők számára (adnijoga.hu, 2022a). Szintén a bevételi oldalt erősítik a magánszemélyek részéről befolyó támogatások, amelyekért cserébe gyakran szerveznek számukra pop-up jelleggel jógaalkalmakat, ezek vonzerejét pedig izgalmas, egyedi helyszínek választásával növelik. Online támogatói rendszert is működtetnek a Patreon

felületén keresztül, ahol rendszeres adományozásért cserébe a tagoknak hozzáférést biztosítanak havonta egy új jogavideóhoz, valamint a szervezet által létrehozott podcasthez (adniJoga.hu, 2022d). Ezen kívül az erre nyitott jogaoktatók számára elérhető a két napos továbbképzési programjuk is, amely a traumatudatos jóga oktatására irányul. Ezek alapján kijelenthető, hogy az AdniJóga több lábon áll, különböző forrásokból finanszírozza a jótékony tevékenységét.

Az AdniJóga társadalmi célkitűzését ingyenes szolgáltatások biztosításán keresztül valósítja meg, heti rendszerességgel kínálnak ingyenes jógaalkalmakat mind gyerekek, mind felnőttek számára. Ezeken az alkalmakon a hátrányos helyzetből érkező résztvevők hasznos tudással gyarapodnak, különféle légzés-és mozgástechnikákat sajátíthatnak el, amelyek hosszú távon is hozzájárulnak a mentális egészség javításához, a kiegyensúlyozottság eléréséhez, fenntartásához, illetve a fizikai egészség, erőnlét javításához. Annak érdekében, hogy minél több embert el tudjanak érni, létrehozták az Online Egyensúly nevezetű platformot is, ezáltal az érdeklődők számára otthonról is lehetséges a jóga gyakorlása. Tartalmaik nem csak jogavideókból állnak, hanem mozgásra ösztönző, ismeretterjesztő online kiadványokat is készítenek, amelyek több nyelven elérhetők, valamint kifejezetten gyerekek számára is kínálnak készségfejlesztő tartalmakat (adniJoga.hu, 2022b).

Az AdniJóga célközönsége a tevékenységi kör alapján egyszerűen azonosítható, azonban összetett, számos csoport különíthető el egymástól. A fizetős szolgáltatásaikkal elsősorban Magyarországon működő vállalatokat céloznak, azon belül is a legalább közepes méretű cégeket, mivel Anna elmondása szerint legalább 60 fős munkavállalói létszám szükséges ahhoz, hogy a rendszeres jógaórák hosszú távon fenntarthatók legyenek. Jelenleg nagyjából 10 céggel vannak rendszeres együttműködési viszonyban, ennek a bővítésén pedig folyamatosan dolgoznak. Ezen kívül for-profit tevékenységükkel célozzák azokat a társadalmilag érzékeny, társadalmi kérdésekre nyitott magánszemélyeket, akik anyagi helyzetükből kifolyólag megengedhetik maguknak az adományozást és a rendszeres támogatást, valamint oktatói továbbképzésükkel az erre nyitott jogaoktatókat keresik. Az ingyenes szolgáltatások célcsoportja is sokrétű, többek között állami gondozásban lévő, vagy szegénységben élő gyerekeken, fiatalokon, bántalmazott, traumán átesett személyeken, illetve menekülteken szeretnének segíteni. Az ő elérésük érdekében több nonprofit szervezettel is kapcsolatban állnak, hogy a kínált jógaórák eljuthassanak a megfelelő csoportokhoz, ilyen együttműködést hoztak létre többek között a Kockacsokival, ahol sérült fiatalok számára hoznak létre egy biztonságos, baráti légkört a kikapcsolódásra, fejlődésre. Szintén partnerként jelenik meg a Bólyai Gyermekotthon, ahol kezdetben a gondozók vehettek részt jógaalkalmakon, azóta azonban bővítésre került a tevékenységi kör, és két gyermekcsoport számára is elérhetők a közös gyakorlások. Hasonló együttműködést alakítottak ki a BAGázssal, a Menedékkal, valamint a Családok Átmeneti

Otthonával is (adnijoga.hu, 2022b). Jelenleg 14 csoportot vezetnek, amelyek számára heti rendszerességgel kínálják az alkalmakat, így egy héten nagyjából 50-60 főt érnek el jótékony tevékenységeikkel, a résztvevők szignifikáns hányada pedig rendszeresen visszajár a csoportokba.

Az összetett tevékenységi körökhöz összetett alkalmazotti körök is tartoznak, amely a szakirodalmi áttekintés alapján feszültségforrásként jelenhet meg a hibrid felépítésű szervezeteknél. A következő fejezetben a humán erőforráshoz kapcsolódó stratégia és a toborzás témakörét járom körbe részletesebben a két vizsgált szervezet példáin keresztül.

3.4.2. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a társadalmi vállalkozások konfliktusaiban

A két kiválasztott szervezet esetében az emberi erőforrások szerepét a korábban felállított szempontrendszer alapján mutatom be. Először ismertetem az alkalmazotti kör összetételét, csoportosítási lehetőségeit eltérő szempontok alapján, ezután rátérek a szervezeten belüli csoportok között létrejövő konfliktusokra, majd a szervezetek bérezési struktúrájával foglalkozom.

Az Alko-soft humán erőforrás szerinti felépítése az alábbiak szerint alakul: a szervezet alapítója egyben az ügyvezető pozíciót is betölti, saját maga is látássérült, a szervezet küldetése főként az ő személyes motivációjából fakad. Rajta kívül jelenleg három fizetett, nem látássérült munkavállaló dolgozik a vállalkozásban, ők informatikai szakemberek (alkosoft.hu, 2022b). A fix dolgozókon kívül projektalapú alkalmazást végeznek, ehhez pedig látássérült alvállalkozókat alkalmaznak (ertekvagy.hu, 2019). A fizetett munkavállalókon kívül önkéntesek is a szervezet részei, négy állandó, valamint tíz eseti önkéntesre számíthatnak. Az önkéntesek főként az ingyenes szolgáltatások, például az e-könyvtár fenntartásában, fejlesztésében segítenek. Az Alko-soft középiskolásokat is fogad a kötelező közösségi szolgálat keretein belül, évente egy-két tanuló érkezik hozzájuk, illetve az informatikai eszközeiket és az új szoftvereket önkéntes tesztelők próbálják ki először.

Ezek alapján elmondható, hogy az alkalmazotti kör összetétele komplex, több csoport is elkülöníthető a dolgozók között nem csak az alapján, hogy az adott munkavállaló megváltozott munkaképességű-e vagy sem, hanem az alapján is, hogy a szervezet fizet-e a munkavégzéséért, vagy mindez önkéntes alapon, ingyenesen történik. Szintén felállíthatók eltérő csoportok a HR struktúrán belül az alapján, hogy az illető távmunkában, avagy személyesen végzi-e a munkáját, hiszen a három főállású informatikus home office-ban dolgozik, azonban mind az ügyvezető, mind az önkéntesek személyesen végzik el a rájuk eső feladatokat (Szerepi & Prókai, 2017).

Az Alko-soft-hoz képest az AdniJóga alkalmazotti köre egyszerűbben épül fel, összesen 18 fő dolgozik jelenleg a szervezetnél, és két fő csoportot lehet elkülöníteni közöttük. A munkavállalók

megoszlása a két csoport között az alábbiak szerint alakul: az operatív feladatokat kezelő csapat öt fő, a többi alkalmazott pedig jogoaoktatóként segíti a szervezetet. Az operatív csapat tagjai közül a legtöbben részmunkaidőben dolgoznak, az alapító tag, Anna az egyedüli főállású munkavállaló a társadalmi vállalkozásnál (adniJoga.hu, 2022c). A jogoaoktatók részt vesznek mind a for-profit, mind pedig a nonprofit tevékenységben, tehát ugyanazok az oktatók tartják a céges, illetve a jótékony órákat is, ez alapján nem különülnek el egymástól.

Smith et al. (2013), illetve Santos et al. (2015) alapján a több csoport létezése egy szervezeten belül magában hordozhatja annak a veszélyét, hogy az eltérő csoportokba tartozó személyek között konfliktusok alakulnak ki. A két szervezet életében közös pont, hogy az alapító tagok bevallása szerint a különböző csoportok egyszerre való irányítása sok idejüket és energiájukat kívánja, számos alkalommal nehézséget jelent megosztaniuk a figyelmet a csoportok között annak érdekében, hogy fenntartható legyen a megfelelő egyensúly. A csoportok között felmerülő konfliktusok azonban kevésbé jelennek meg a vizsgált szervezetek életében, mint a szakirodalom alapján előzetesen feltételeztem. Az Alko-soft esetén a különböző csoportokba tartozó munkavállalók nem dolgoznak együtt gyakran, nem szükséges köztük a szoros együttműködés, amely megelőzi a feszültségek kialakulását is közöttük, tehát a konfliktusok elkerülésének fő oka a szervezet különleges, projekt alapú működése. Bálint elmondása alapján náluk inkább a csoportokon belüli belső konfliktusok a jellemzőbbek, amelyek megoldása, kezelése sok energiájába kerül. A Bálint által megosztott tapasztalatokat Anna is megerősítette, mivel az AdniJógánál sem meghatározók a szakirodalom által említett belső konfliktusok, hiszen hasonlóan elkülönülve dolgoznak egymás mellett a csapatok, mint az Alko-softnál. A két csoport közötti összhang fenntartásában az is szerepet játszik, hogy átfedés is van közöttük, mivel Anna, illetve még két fő nem csak operatív feladatokat lát el, hanem oktatóként is tevékenykedik. Ők összekötésként jelennek meg a csoportok között, így garantálva, hogy mindenki érdekei megfelelően érvényesülhessenek a szervezetben.

Doherty et al. (2014) az emberi erőforrásokkal kapcsolatban a munkabérek problémáját emeli ki, amely az Alko-soft esetében is releváns, hiszen manapság az IT szektorban az elérhető bérek kiemelkedőek, már egy pályakezdő is magas fizetést vihet haza (hrportal.hu, 2021). Ezzel szemben az Alko-soft társadalmi vállalkozás jellegéből adódóan nem képes a versenyképes bérezés nyújtására, amely azt is jelenti, hogy különösen nagy mértékű elkötelezettségre, esetleg személyes motivációra van szükség a munkavállalók részéről. A koronavírus járvány idején a szervezet bevétele jelentősen megcsappant, azonban Bálint nem szeretne volna elbocsátani egyik munkavállalóját sem. A helyzetben a feszültséget a munkabérek átmeneti csökkentésével oldották fel, amely miatt a dolgozók másodállás vállalására is kényszerültek, de mindenki megtarthatta az állását a szervezetnél. A

korlátozások megszűnése óta az eredeti bértáblához képest még fizetésemelést is kaptak, azonban fontos kiemelni, hogy erre nem a megnövekedett bevételek miatt adódott lehetőség, hanem az ügyvezető a saját bérének kárára emelte meg munkavállalói fizetését.

Az AdniJóga bérezése a jógaoktatók esetében az alábbiak szerint alakul: a céges alkalmak tartásáért megbízási szerződéseken keresztül a piaci bért meghaladó fizetést kapnak, azonban a jótékony órákat teljesen önkéntes alapon tartják, tehát a szervezetnél végzett tevékenységük felét ingyen végzik. Az operatív csapat esetében törekednek minél magasabb bérszint kialakítására, azonban a versenyképes fizetések nyújtása sajnos még nem lehetséges a számukra. Az indulás utáni évekhez képest azonban nagy fejlődésen mentek keresztül: az oktatók számára már akkor is igyekeztek a piaci mértéket megközelítő fizetést nyújtani, azonban az ő bérük sem érte el a jelenlegi szintet, illetve az akkor még csupán két főből álló operatív csapat teljesen ingyen dolgozott (Bánáti, 2019). A versenyképestől elmaradó fizetések hatása, hogy a munkavállalók kénytelenek más források segítségével kiegészíteni a kapott bért, tehát csak részmunkaidőben dolgoznak a társadalmi vállalkozásnál, ez pedig kapacitásproblémákhoz is vezet a szervezet életében.

A relatívan alacsony fizetések ellensúlyozására mindkét vizsgált társadalmi vállalkozásnál odafigyelnek. Bálint különféle módszerekkel igyekszik motiválni a munkavállalókat, ezek közül az egyik, hogy teljesítményalapú bérezési rendszert is alkalmaz. Ez azt jelenti, hogy prémiumot kínál azoknak a dolgozóknak, akik egy új céget tudnak meggyőzni arról, hogy a számítástechnikai igényeikkel az Alko-softot keressék fel. Ezen kívül törekszik arra, hogy minden alkalmazott számára testreszabott feladatkört alakítson ki, hogy mindenki olyan munkát végezhesen, amelyben nem csak az örömet leli, de amely a folyamatos fejlődését is biztosítja. Mivel vannak dolgozók, akik nem személyesen, hanem home office-ből dolgoznak, ezért különös figyelmet fordít arra, hogy gyakran tartsanak csapatépítő esteket, hiszen ezek segítenek abban, hogy a szervezeten belül egy összeszokott társaság jöjjön létre. Szintén fontos megemlíteni, hogy legalább havonta tartanak közös brainstorming alkalmakat is, amelyeken közösen átbeszélik, hogy kinek milyen ötletei, felvetései vannak a végzett tevékenységekkel, vagy esetleges új tevékenységekkel kapcsolatban. Ez garantálja, hogy az alkalmazottak megbecsülve érezzék magukat, hiszen be vannak vonva a szervezet döntési folyamataiba, ezáltal közvetlenül beleszólhatnak abba, hogy milyen irányba haladjanak.

A két szervezet közötti eltérés, hogy míg az Alko-softnál a fizetett munkavállalók csak a fizetős szolgáltatások, tehát főként a céges együttműködések ellátásán dolgoznak, addig az AdniJógánál Anna külön kiemelte, hogy minden jógaoktató vállal céges, illetve jótékony órákat is, amely nagy mértékben megnöveli az elköteleződést a szervezet társadalmi célja mellett. Anna büszke arra, hogy

az AdniJóga csapatába nagy a túljelentkezés, a toborzási folyamat éppen ezért viszonylag összetett, több körből tevődik össze. A kiválasztott oktatók ezután egy hosszabb, több hónapon átívelő onboarding folyamaton mennek keresztül, amely számos képzést és csapatépítőket is magába foglal, hogy minél jobban megismerhessék a szervezet működését, az alapelveket és a szervezeti kultúrát, ezáltal a csapat teljes értékű tagjaivá váljanak. Ezt szintén elősegíti, hogy az Alko-softhoz hasonlóan a fontosabb, nagyobb horderejű döntésekbe minden esetben bevonják a szervezet összes tagját, amely segít a pozitív szervezeti légkör fenntartásában és a konfliktusok elkerülésében.

A két szervezet életében ezek alapján megjelennek az emberi erőforrással kapcsolatos nehézségek, ezáltal alátámasztva a szakirodalomban találtakat. Az általam vizsgált két társadalmi vállalkozás egyedi felépítéséből adódóan a szervezeten belüli csoportok között felmerülő konfliktusok kevésbé relevánsak, azonban a többi szektorhoz viszonyítva alacsony fizetésekkel kapcsolatos problémák megjelennek a hazai szféra tagjainál is. Emiatt elmondható, hogy a magyar társadalmi vállalkozásoknak különösen nagy figyelmet kell fordítaniuk az alkalmazottak megbecsülésére és a megfelelő motivációs rendszer kialakítására, hogy hosszú távon is garantálják a dolgozók elkötelezettségét, ezáltal pedig a tevékenységek, szolgáltatások megfelelő minőségű nyújtását. Az emberi erőforrás menedzsmenthez fűződő nehézségek után a következő fejezetben rátérek az általam vizsgált másik tényező, a teljesítménymérés szerepére a magyar társadalmi vállalkozások életében.

3.4.3. A teljesítménymérés szerepe a társadalmi vállalkozások konfliktusaiban

Mindkét általam vizsgált szervezet, tehát az Alko-soft, illetve az AdniJóga is összetett tevékenységi kör mellett üzemel, ebből fakadóan a teljesítményüket is számos faktor befolyásolja. Mind Smith et al. (2013), mind Doherty et al. (2014) és mind Santos et al. (2015) hangsúlyozzák, hogy a teljesítmény mérése egy társadalmi vállalkozás esetén komplexebb formát ölt, mint egy for-profit vállalat esetén, ezáltal feszültségforrásként jelenhet meg a szervezetek életében, ezt pedig mindkét vizsgált társadalmi vállalkozás példája is alátámasztja. A humán erőforráshoz hasonlóan ennek a tényezőnek a hatását is a korábban felvázolt szempontrendszer alapján foglalom össze, elsőként konkrétan a két társadalmi vállalkozás teljesítménymérési rendszerét ismerem meg közelebbről, különös tekintettel arra, hogy foglalkoznak-e társadalmi hatásméréssel. Ezután áttérek azokra a szempontokra, amelyekre közvetett módon van kihatással a szervezet hozzáállása a teljesítményméréshez: a tervezési folyamatok fókuszára, a kitűzött célokra, a vizsgált társadalmi vállalkozások által követett árazási stratégiára, majd végül egy új szempontra, amely az interjúk során merült fel: a járványhelyzet hatásaira és kezelésére.

Az Alko-soft teljesítménymérési szokásai a következőképpen alakulnak: a pénzügyi teljesítmény alakulásának figyelésén kívül törekednek a társadalmi hatásuk nyomon követésére is. Ehhez főként az ingyenes szolgáltatások által elért célcsoport méretét figyelik, például az általuk létrehozott és karbantartott e-könyvtárban elérhető szerzők és kötetek számát, valamint a felhasználók számának növekedését (Salva Vita Alapítvány, 2019). Azonban Bálint azt is kiemelte, hogy bár próbálják a társadalmi értéket is számszerűsíteni a könnyebb követhetőség érdekében, de szignifikánsan nagyobb figyelmet és több időt fordítanak a pénzügyi mérőszámok követésére. Mindezt azzal indokolta, hogy a fizetős szolgáltatásokból befolyó bevétel teszi lehetővé az ingyenes szolgáltatások nyújtását és ezáltal a kedvezményezettjeik segítségét, emiatt elengedhetetlen a profit, valamint az üzleti mérőszámok monitorozása.

Az AdniJóga esetében azzal szembesültem, hogy ők az Alko-softnál kiforrottabb társadalmi hatásméréssel rendelkeznek. Anna kiemelte, hogy ez az egyik büszkeségük, és a rendszer kidolgozása érdekében több egyetemista csoporttal alakítottak ki együttműködést, akik segítenek nekik a módszerek pontos megtervezésében és az implementálási folyamatokban. Természetesen nyomon követik, hogy hány embert, valamint milyen összetételű csoportokat érnek el a társadalmi tevékenységükkel, azonban arra is fókuszálnak, hogy az elért személyek életét milyen mélységben tudták befolyásolni, milyen élményt tudtak számukra nyújtani, tehát a kvantitatív mutatókon kívül kvalitatív módon is méri a közös gyakorlások konkrét hatását (Bánáti, 2019). Ennek megismeréséhez sokrétű visszajelzési rendszert alakítottak ki, többféle formában és módon várják a beszámolókat a tapasztalatokról, van lehetőség személyes, illetve online, kérdőíven keresztül feedback nyújtására is. Szintén a visszajelzési rendszer része, hogy a különböző kedvezményezetti csoportok élettörténeteinek részletes, beható megismerésére is fordítanak hangsúlyt, így elősegítve, hogy a küldetésük megvalósuljon, és tényleges változást tudjanak elérni a hátrányos helyzetűek életében.

Anna válasza megerősítette, amit korábban Éva a szakértői interjú során kiemelt: a fiatalabb társadalmi vállalkozások, tanulva elődeik hibáiból, felkészültebbek a társadalmi hatásmérés összetettségére, ezáltal jobban tudják kezelni a kialakult komplex helyzetet és a közvetlenül ebből fakadó feszültségeket. Szintén Éva szavait támasztja alá, hogy Anna az AdniJóga elindítása előtt vállalkozásfejlesztési képzéseken, illetve egyéni mentoráláson is részt vett annak érdekében, hogy a hibrid felépítésű szervezetet minél hatékonyabban tudja vezetni. Ez segített neki abban is, hogy az üzleti tervét tökéletesítse, ezáltal ne érhesse meglepetés a szervezet indulásakor (incorpora-halozat.com, 2020).

A tervezéssel, és a tervezési fókusz egyensúlyával kapcsolatban az Alko-soft jelenleg nehéz helyzettel néz szembe. Bálint elmondása alapján, ameddig a NESsT-tel együttműködtek a társadalmi vállalkozás növekedése és a stabilitás elérése szempontjából, addig elegendő időt fordított a részletes stratégiai tervek készítésére, azonban mióta ez az együttműködés megszűnt, a tervezési folyamat is háttérbe szorult. Mostanában főként az üzleti tevékenységre és az operatív teendőkre kerül a hangsúly, ennek pedig egyik oka, hogy úgy érzi, a fizetős szolgáltatások terén akadályok állnak a fejlődés útjában. Az összes befolyt jövedelmet az ingyenes szolgáltatások fenntartására fordítják, emiatt kevés erőforrás marad a marketing tevékenységre és a különféle hirdetésekre, ezáltal pedig megnehezül a vevői kör bővítése. Ez alátámasztja azt, amit a szakértői interjú során Éva is említett, vagyis, hogy a régebben alakult társadalmi vállalkozások esetében jellemzőbb a társadalmi cél irányába történő eltolódás. A cégek elérését próbálják ösztönözni a korábban már említett prémiumokkal, amelyeket azok a munkavállalók kapnak, akik új partnerrel kötnek szerződést, illetve a fő fókuszba a már megszerzett vásárlók megtartása, minél magasabb minőségű kiszolgálása kerül. Azonban az emiatt létrejövő pénzügyi korlátok a társadalmi értékteremtést is korlátozzák, amely hosszú távon limitálja a szervezet lehetőségeit a látássérültek helyzetének javításával kapcsolatban.

Ezzel párhuzamosan az AdniJóga is találkozik hasonló problémákkal, Anna a tervezési rendszer egyenlőtlenségét emelte ki az interjú során. A szervezet két évre tervez előre, ezen belül egy év távlatában gondolkoznak részletesen. Az éves terveket negyedévente felülvizsgálják, és kidolgozzák a stratégiai célok megvalósításához szükséges operatív teendőket. Anna úgy fogalmazott, hogy a tervezési folyamat nagyjából 75%-át teszi ki az üzleti fókuszú tervezés, tehát szignifikánsan kevesebb időt és erőforrást fordítanak a társadalmi tevékenység terveinek kidolgozására. Ennek okaként Bálinthoz hasonlóan azt jelölte ki, hogy a gazdasági tevékenység nélkül nem megvalósíthatók a társadalmi célok, elengedhetetlen az üzleti fókusz ilyen mértékű megjelenése a megfelelő bevételi források, új céges lehetőségek megtalálásához. Az AdniJóga gyakran küzd kapacitásproblémákkal abból adódóan, hogy kevés munkavállaló bérének kigazdálkodására képesek jelenleg, ez pedig korlátot állít a jótékony oldal elé is. Éppen ezért szükséges az üzleti részre nagyobb hangsúlyt fektetniük a tervezés során, mivel a csapatbővítés előfeltétele a bevételi források jobb kiaknázása és a bevétel növelése. Azonban Anna azt is említette, hogy szeretné, ha hosszú távon a pénzügyi működésük fenntarthatóvá válna, ehhez szükséges most több energiát összpontosítani erre a területre, később viszont mindenképpen a két oldal kiegyenlítésére fognak törekedni. A köztes időben pedig együttműködésekkel próbálják kezelni a kapacitáshiányt, a közeljövőben várható a szervezet életében egy szorosabb kapcsolat kialakítása a Telekommal, amely megteremti a csapat bővítésének lehetőségét.

Szintén feszültségforrásként jelenhet meg a megfelelő árazási stratégia kialakítása is a társadalmi vállalkozásoknál. Ennek oka szintén a teljesítménymérésben gyökerezik, hiszen magasabb árkategória kialakításakor az üzleti teljesítmény javul, azonban ez a célcsoporttól függően negatív hatással lehet a társadalmi cél elérésére. Mindezt az Alko-soft példája is alátámasztja, interjúalanyom két példát is említett a konfliktusok ezen kategóriájára. Az első a látássérültek számára kialakított speciális eszközök árazásának összeállításakor merült fel. Ezek eladása növeli a társadalmi értéket is, hiszen könnyebbé teszik ezáltal a vakok és gyengénlátók mindennapi életét, azonban ehhez kellően alacsony ár is szükséges, hogy elérhetővé váljanak a célcsoport számára. A konfliktus forrása, hogy a beszerzési árhoz közeli, alacsony haszonkulccsal növelt árak garantálása egyidejűleg azt is jelenti, hogy a szervezet kevesebb bevételhez jut, így ebből a kevesebb bevételből kell gazdálkodnia az ingyenes szolgáltatások kínálásakor. Bálint elmondása alapján az alacsony árakat próbálják a lehető legtovább fenntartani, és a felmerülő plusz költségeket más forrásból fedezni. A közelmúltban azonban a folyamatosan gyengülő devizaárfolyamok miatt elérkeztek ahhoz a ponthoz, mikor Bálint ellenérzései ellenére sem tudták elkerülni az áremelést.

A másik dilemma a digitális könyvtár, a DITAL működése kapcsán jelent meg. A program indulásakor a szolgáltatás előfizetési rendszerben működött, a felhasználókat évi 5000 Ft tagdíj befizetésére kérték. A célcsoport tagjai erre nem reagáltak pozitívan, a használati díj nagy ellenállásba ütközött, a felhasználók száma pedig emiatt nagyon lassan kezdett növekedni. Az előző esethez hasonlóan ebben a szituációban is a társadalmi cél került előtérbe, főként Bálint személyes motivációja, érintettsége miatt, mivel látássérült személyként tudja és tapasztalja, hogy az általuk létrehozott program hiánypótló, és nagyban hozzájárulhat a felhasználók személyes fejlődéséhez, kikapcsolódásához, társadalomba való beilleszkedéséhez. Számára ebben a helyzetben fontos volt, hogy minél több ember profitálhasson a program használatából, akkor is, ha ez a pénzügyi eredmény kárára megy, tehát ingyenessé tette a szolgáltatást, és nem is tervezi ennek a megváltoztatását sem rövid, sem hosszabb távon. Ez a feszültség a szakértői interjú egyik konklúzióját is alátámasztja, hiszen látható, hogy az idősebb társadalmi vállalkozások kategóriájába tartozó Alko-soft nem végzett megfelelő piackutatást a szolgáltatás elindítása előtt, nem mérte fel, hogy van-e tényleges kereslet az általa kínált feltételek mellett a piacon, ez a jelenség pedig sokkal kevesebb esetben fordul elő a fiatalabb, társadalmi vállalkozásként indult szervezetek történetében.

Az árazási problémák az AdniJógánál is felmerültek, azonban az Alko-softhoz eltérő módon érzékelték őket. Míg az Alko-soft problémája abból fakadt, hogy nem tudták alacsonyan tartani az árakat, és a magasabb árszínvonal mellett pedig nem mutatkozik elég nagy kereslet a termékekre, amely egyenlő a társadalmi hatás csökkenésével is, addig az AdniJógánál pont, hogy a társadalmi

hatás mélyítése érdekében gondolkoznak áremelésen. Jelenleg a szervezet a jótékony tevékenységeit teljesen díjmentesen szolgáltatja, azonban mérlegelik, hogy bevezessenek-e egy alacsony díjat az eddig ingyenes jogacsoportoknál. Ezt azért látják szükségesnek, mert úgy érzik, hogy a pénzbeli elköteleződés növelné a résztvevők motivációját arra, hogy rendszeres látogatói legyenek az alkalmaknak, tehát növelné a szervezet megtartó erejét és csökkentené a fluktuációt. Ez azt is jelentené, hogy a hosszabb távú együttműködésnek köszönhetően az adott személy életében bekövetkező változás mértéke is párhuzamosan növekedhetne, így pozitív irányban befolyásolhatná a szervezet által létrehozott társadalmi hatást. Azonban a díj bevezetése a fő alapelvükkel lenne ellentétes, valamint hiába az alacsony díjszabás és az előzékeny árazási stratégia, ezáltal a célcsoport egy rétegét, akik a díj kifizetését nem engedhetik meg maguknak, elveszítenék.

A korábban létrehozott szempontrendszeren kívül mindkét interjú során felmerült az utóbbi években kialakult járványhelyzet, mint releváns tényező. A pandémia nehéz időszak volt számukra, hatásait a mai napig próbálják leküzdeni, azonban eltérő irányban befolyásolta a két vizsgált szervezetet. Az Alko-soft vezetője a járvány kezdetén azzal szembesült, hogy a fő bevételüket kitevő cégek, akik a havi díjas kialakítású rendszer miatt a pénzügyi biztonságot is jelentették a társadalmi vállalkozás számára, nagy százalékban küzdöttek szintén problémákkal, sokan közülük be is zártak, csődöt is mondtak. Ez az Alko-soft pénzügyeire nézve szignifikáns, havi több millió forintos kiesést okozott, és mivel ez a bevétel az ingyenes szolgáltatások nyújtásának alapja, így dilemma elé állította a szervezetet. A szituáció megoldásaként az ingyenes szolgáltatásokat a nehéz helyzetben is fenntartották, korábbi megtakarításaik felhasználásával, illetve új források, hitelek bevonásával, mivel a társadalmi érték teremtését, a célcsoport segítségét priorizálták a pénzügyi eredménnyel szemben, ezzel megerősítve Éva szavait a kategória jellemzőivel kapcsolatban.

Az AdniJóga a járványhelyzettel kapcsolatban ennek az ellenkezőjéről számolt be: számukra a korlátozások a fizetős szolgáltatások esetén lehetőségként jelentek meg, szignifikáns növekedést tapasztaltak ebben az időszakban. A cégek oldaláról megnőtt a kereslet, számtalan vállalat kereste fel őket online jógaórák és meditációs alkalmak igényével, ez pedig pénzügyileg pozitív hatással volt a szervezetre. Azonban a jótékony tevékenységeik majdnem teljes mértékben ellehetetlenültek: a személyes találkozások veszélye miatt csak online tudták megtartani a foglalkozásokat, amely a hátrányos helyzetű célcsoport részére nehézségeket okozott. Anna azt is kiemelte, hogy bár voltak csoportok, akikkel online is tudták folytatni a rendszeres közös gyakorlást, de tapasztalata szerint a célzott közönség részére ezek az órák nem tudták visszaadni a személyes találkozások élményét. A közösség építése és a biztonságos, bizalmi tér fenntartása megnehezült, amely a társadalmi hatás csökkenéséhez vezetett, eltolódott a szervezet egyensúlya az üzleti tevékenység irányába. Ez,

csakúgy, mint az Alko-soft esetében, megerősíti a szakértői interjú során levont következtetéseket, miszerint a fiatalabb társadalmi vállalkozásoknál a gazdasági tevékenység előtérbe kerülése a jellemzőbb forrása a konfliktusoknak. A korlátozások feloldása óta nagy hangsúly fektetnek arra, hogy az egyensúlyt újra visszaállítsák, közelről monitorozzák a célközönség különböző szegmenseinek arányát, és tudatosan dolgoznak azon, hogy a jótékony tevékenység ne kerüljön háttérbe, ezáltal pedig ne távolodjanak el az eredeti küldetésük megvalósításától.

A bemutatott tapasztalatok alapján elmondható, hogy a teljesítménymérés témakörének vizsgálata elengedhetetlen egy társadalmi vállalkozás mélyebb megismeréséhez. A teljesítményhez való hozzáállás, a társadalmi hatásmérés kidolgozottsága vagy éppen hiánya, és ezek közvetett hatása az árazási stratégiára mind olyan tényezők, amelyek relevánsak az általam vizsgált jelenség esetében, mivel hozzájárulnak a magyar társadalmi vállalkozások által észlelt konfliktusok kialakulásához.

3.4.4. Az esettanulmányok konklúziója

Az Alko-soft, illetve az AdniJóga esettanulmányának összeállításakor a feldolgozott szakirodalom alapján felállított saját szempontrendszer tényezőit vizsgáltam, amelyet kiegészítettem a korábban elkészített szakértői interjú során levont következtetésekkel. Mindkét szervezet esetén az alapító tagokkal készítettem interjút, ez adta az esettanulmány gerincét, amelyet internetes forrásokkal egészítettem ki.

Az általam vizsgált első tényező a humán erőforrás szerepe volt a társadalmi vállalkozások konfliktusaiban. Ehhez először az alkalmazotti kör felépítését ismertettem, majd rátértem az elkülöníthető alkalmazotti csoportok között kialakuló feszültségekre. Mindkét szervezet esetében elmondható, hogy bár komplex munkavállalói körrel dolgoznak együtt, amely a vezetők részéről odafigyelést és magas fokú vezetői képességeket igényel, de a munkavállalói csoportok között nem jellemző a konfliktus kialakulása. Ennek oka lehet, hogy egyik szervezetnél sem dolgoznak szorosan együtt az eltérő csoportokba tartozó alkalmazottak, így csökkentve a konfliktusok veszélyét. Az emberi erőforrással kapcsolatban még a bérezési struktúra, illetve a motivációs rendszer alakulására voltam kíváncsi. Mind az Alko-soft, mind az AdniJóga esetében elmondható, hogy törekednek a versenyképes jövedelem biztosítására, azonban ez jelenleg még nem megvalósítható. Ennek ellensúlyozására nagy hangsúlyt fektetnek a pozitív szervezeti kultúra kialakítására, a fejlődési lehetőségek biztosítására, valamint arra, hogy bevonják a munkavállalókat a döntési folyamatokba, így növelve az elégedettséget és az elköteleződést.

A teljesítményméréssel kapcsolatban többek között a használt módszereket és mérőszámokat ismerttettem, kitértem a teljesítménymérés szerepére a tervezési folyamatokban, valamint megvizsgáltam a szervezetek árképzési stratégiával kapcsolatos konfliktusait is. Az esettanulmányok alapján az alábbi következtetéseket vontam le: a teljesítménymérési rendszerekkel kapcsolatban befolyásoló tényező a társadalmi vállalkozás kora is, tehát a szakértői interjú során felmerült kategorizálás az általam vizsgált szervezetek esetében is relevánsnak bizonyult. Az idősebb szervezet, az Alko-soft társadalmi hatásmérése kevésbé kiforrott, míg az AdniJóga fiatalabb szervezetként felismeri ennek fontosságát, és a pénzügyi mérőszámok mellett erre is hangsúlyt fektet. A tervezési folyamatok esetén mindkét szervezetről elmondható, hogy az egyensúly eltolódik a gazdasági tevékenységgel kapcsolatos célkitűzések felé, amely feszültségek forrásaként is megjelenik, az árazási stratégiánál pedig szintén megjelenik a két cél összhangjának fontossága. A teljesítményméréssel kapcsolatban az interjúk során egy új tényező is felmerült, amely nem más, mint a járványhelyzet hatása. A koronavírus miatt kialakult szituáció mindkét társadalmi vállalkozás elé kihívásokat állított, azonban eltérő módon: az Alko-softnál az üzleti tevékenység került nehéz helyzetbe, amely jelentős bevételkiesést okozott, ennek ellenére az ingyenes szolgáltatások nyújtását nem szüneteltették. Ezzel szemben az AdniJógánál a korlátozások idején a jótékony tevékenységek javarészt ellehetetlenültek, a fizetős tevékenységek iránti kereslet azonban megsokszorozódott, emiatt az egyensúly eltolódott a szervezet gazdasági tevékenységének irányába. A járványhelyzet tapasztalatai alátámasztották a szakértői interjú tanulságát, miszerint a „veterán” szervezetek esetében megkérdőjelezhetetlen a társadalmi cél, ezért leggyakrabban ennek irányába borul fel az egyensúly, míg a fiatalabb szervezeteknél mindez fordítva működik, és az üzleti tevékenység túlzott térnyerése a jellemzőbb.

4. ÖSSZEGZÉS

Jelen dolgozat témájául a társadalmi vállalkozásokat, azon belül is a társadalmi vállalkozások különleges, hibrid felépítéséből fakadó konfliktusokat választottam. A társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek két célt ötvöznek magukban, gazdasági tevékenység végzésével hoznak létre társadalmi értéket. Küldetésüket, célcsoportjukat tekintve sokfélék lehetnek, foglalkozhatnak többek között megváltozott munkaképességű emberek integrációjával, hátrányos helyzetűek, betegek és egészségkárosultak segítségével, a munkaerőpiaci egyenlőtlenségek ellensúlyozásával, vagy akár a környezetvédelemmel. Bár missziójukat tekintve sokszínűek, egy dologban megegyeznek: ez nem más, mint a komplex felépítésük, amely megkülönbözteti őket mind a for-profit vállalatoktól, mind pedig a nonprofit szervezetektől. Ez a felépítés teszi lehetővé számukra a kettős cél egyidejűleg történő elérését, azonban feszültségforrásként is megjelenhet a szervezetek életében. Kutatásom

témájául azokat a döntési helyzeteket tűztem ki, amikor nem jön létre az üzleti, illetve a társadalmi cél egyensúlya, tehát nem sikerül a kettős optimalizálás.

A dolgozat első felében a releváns szakirodalmakat tekintetem át. Mivel Magyarországon jelenleg a társadalmi vállalkozás, mint jogi forma nem létezik, ezért először a kifejezés alatt értett pontos definíciót tisztáztam. Ennek érdekében két kritériumrendszert mutattam be, először a legnagyobb nemzetközileg elismert kutatóhálózat, az EMES indikátorait, majd az Európai Bizottság által kidolgozott feltételeket. A fogalmi tisztázás után a vizsgált szervezetek magyarországi helyzetét ismerttettem, különös tekintettel az általuk végzett fő tevékenységekre, illetve az elémi kívánt célcsoportjaikra, érintettjeikre. Ezután rátértem a dolgozat fő témájául szolgáló hibriditásra, valamint az ebből fakadó feszültségekre. Ezeket a szakirodalom segítségével több szempontból vizsgáltam: a kiváltó helyzetek szerint, a kiváltó okok szerint, majd a szervezetek felépítése alapján. A különböző csoportosítások között, bár eltérő nézőpontból tekintettek a vizsgált jelenségre, közös pontok rajzolódtak ki. Ezek megkeresése, azonosítása után következtetéseket vontam le arra vonatkozóan, hogy melyek azok a tényezők, amelyek szerepe a legjelentősebb a társadalmi vállalkozások konfliktusaiban.

A szakirodalmi áttekintés után a korábban felvázolt párhuzamok alapján felállítottam a saját szempontrendszeremet, amely segítségével a primer kutatást végeztem, ezután pedig a felhasznált módszertant mutattam be. A kutatás elvégzéséhez kvalitatív kutatási módszertan, azon belül is félig strukturált interjúk és esettanulmányok kombinációja mellett döntöttem. Ez a kutatási forma alkalmas egy-egy jelenség mélyebb fokú megismerésére, mivel figyelembe veszi az adott jelenség saját, valós kontextusát, ahelyett, hogy kiszakítaná természetes környezetéből. Mivel céljaim között nem az eredmények számszerűsítése, illetve az általánosítás szerepelt, hanem a témakör részletes feltárása, így alkalmas volt a kutatás véghezvitelére.

Primer kutatásom során arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a korábban felállított szempontrendszer tényezői megjelennek-e a magyar szféra szereplőinek az életében, tehát a feldolgozott szakirodalom alapján levont következtetések azonosíthatók-e a hazai keretek között. A vizsgálat alapját adó szempontrendszer két tényezőre épült: a szervezetek emberi erőforráshoz fűződő stratégiájára, illetve a teljesítménymérési szokásaikra, a teljesítménymérés szerepére a szervezet életében. A kutatási kérdésem megválaszolásának érdekében először szakértői interjút készítettem, interjúalanyom Varga Éva, a Társadalmi Vállalkozások Magyar Koalíciójának alapító tagja volt. A beszélgetés során Éva tapasztalatainak segítségével megismertem a hazai helyzet sajátosságait, valamint leellenőriztem, hogy az általam levont következtetések megállják-e a helyüket. A szakértői

interjú alapján egy új tényezővel is kiegészült szempontrendszerem, amely nem más, mint a szervezetek kora, mivel Éva tapasztalatai azt mutatták, hogy az idősebb, valamint a fiatalabb társadalmi vállalkozások között szignifikáns eltérés fedezhető fel.

Ezután két magyarországi társadalmi vállalkozás esettanulmányát dolgoztam ki, ügyelve arra, hogy a szakértői interjú során felvázolt kategorizálás mindkét csoportja képviselve legyen a szervezetek között. Az idősebb, „veterán” szervezetek közül egy látássérültek helyzetének javításán ügyködő szervezet, az Alko-soft történetével foglalkoztam, a fiatalabb szervezetek közül pedig a jóga-jótkony hatásait hátrányos helyzetű csoportoknak eljuttató AdniJógát mutattam be. Mindkét szervezet tevékenységi köre összetett, kínálnak fizetős, illetve ingyenes szolgáltatásokat is célcsoportjaik számára. A szervezetek alapító tagjaival félig strukturált interjúkat készítettem 2022 tavaszán, az Alko-soft esetében online platformon keresztül, az AdniJóga esetében pedig személyesen.

Az esettanulmányokban elsőként az emberi erőforráshoz fűződő stratégia szerepét vizsgáltam, ezen belül is az alkalmazotti kör különféle csoportjai között felmerülő konfliktusokat, illetve a szervezetek bérezési struktúrájából fakadó feszültségeket. Elmondható, hogy a csoportok közötti konfliktusok egyik általam vizsgált szervezet esetében sem jellemzők, főként, mivel az alkalmazotti kör csoportjai között nem szükséges a szoros együttműködés. Az emberi erőforrás menedzsment témájánál maradván azonban a versenyképes bérszint biztosításának nehézségei szignifikánsak mind az Alko-softnál, mind pedig az AdniJógánál. Ezután a teljesítményméréshez kapcsolódó problémákkal foglalkoztam, amelyekkel kapcsolatban arra a következtetésre jutottam, hogy a fiatalabb szervezet, az AdniJóga felkészültebb a teljesítménymérés, különös tekintettel a társadalmi hatásmérés komplexitására, amely alátámasztja a szakértői interjúból levont konklúziók egyikét. A tervezési folyamatok üzleti fókusz irányába történő elmozdulása mindkét vizsgált társadalmi vállalkozás esetében jelentős. Az árképzés vizsgálatakor bizonyításra került a szakértői interjú egy másik hangsúlyos pontja, miszerint az idősebb, „veterán” szervezetek esetében a problémák fakadhatnak a szolgáltatás elindítása előtt végzett nem megfelelő piackutatásból is.

Az interjúk során új szempontként merült fel az utóbbi évek pandémiás helyzete, amely mindkét szervezet működését merőben megváltoztatta, és ezzel egyidejűleg tisztán kirajzolta a szakértői interjú végső mondanivalóját: míg a fiatalabb társadalmi vállalkozások hajlamosak arra, hogy az üzleti cél priorizálása mellett kiegészítésként gondoljanak jótkony tevékenységekre, addig a „veterán” szervezeteknél ez nem történhet meg, náluk minden körülmények között a társadalmi érték teremtésén marad a hangsúly, az érzékelt feszültségek ellenére is. A dolgozat fő konklúziója tehát, hogy a társadalmi vállalkozások hibrid felépítéséből fakadó konfliktusaiban szignifikáns szerepet

játszanak az alábbi tényezők: az emberi erőforrás menedzsment, illetve a teljesítménymérési módszerek. Továbbá a szervezetek életkora és az olyan speciális szituációk, mint egy járványhelyzet is jelentős mértékben befolyásolják a szervezetek életét.

IRODALOMJEGYZÉK

- adnijoga.hu. (2022a). *Cégeknek*. Forrás: <https://www.adnijoga.hu/cegeknek/> (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 04. 12.)
- adnijoga.hu. (2022b). *Jótevény*. Forrás: <https://www.adnijoga.hu/jotekony/> (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 04. 12.)
- adnijoga.hu. (2022c). *Rólunk*. Forrás: <https://www.adnijoga.hu/rolunk/> (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 04. 12.)
- adnijoga.hu. (2022d). *Támogatás*. Forrás: <https://www.adnijoga.hu/tamogatas/> (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 04. 12.)
- alkosoft.hu. (2022a). *Magunkról. Bemutatkozás*. Forrás: <https://www.alkosoft.hu/magunkrol/bemutakozas> (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 04. 10.)
- alkosoft.hu. (2022b). *Magunkról. Munkatársaink*. Forrás: <https://www.alkosoft.hu/magunkrol/munkatarsaink> (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 04. 10.)
- Bakacsi, Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó.
- Bánáti, A. (2019). *A menekülttáborban a jóga lett a közös nyelv – most máshol is azzá tenné*. Forrás: <https://forbes.hu/uzlet/forbes-adnijoga-kalmar-anna-2019/> (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 04. 14.)
- Battilana, J., Lee, M. W., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 51-55.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2013). Multiple logics within organizations: An integrative framework and model of organizational hybridity. *Working paper, Cornell University, Ithaca, NY*.
- Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. In Billis D. (ed.) *Hybrid Organizations and the Third Sector* (pp. 46-69). Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan
- Boncz, D. I. (2015). *Kutatásmódszertani alapismeretek [Digitális kiadás.]*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar.
- Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228.
- 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, 32-53.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in comparative perspective. *EMES Working Paper*.
- dital.hu. (2022). *Főoldal*. Forrás: <http://www.dital.hu/> (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 04. 09.)
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 417-436.
- emes.net. (2022). *Who we are*. Forrás: <https://emes.net/who-we-are/> (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 03. 20.)
- erikkancs.hu. (2022). *Rólunk*. Forrás: <https://erikkancs.hu/rolunk> (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 04. 09.)
- ertekvagy.hu. (2019). *ALKO-SOFT Szolgáltató Nonprofit Bt*. Forrás: https://ertekvagy.hu/hu/-/alko_soft (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 04. 14.)
- Európai Bizottság (2015). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. *Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion*.
- Európai Bizottság (2019). Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában. Magyar országjelentés. Szerzők: Kiss Julianna és Mihály Melinda. Fordította: Kiss Julianna.
- European Commission (2011). Social Business Initiative – Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation. *Brussels*.
- G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J. P., Siposné Nándori, E., & Szegedi, K. (2017). Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről. *Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. Megbízásából, a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében*.

- Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social Enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210-228.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126-134.
- Horváth, D., & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea.
- hrportal.hu. (2021). *Munkakörök és fizetések az IT-ben - itt a lista*. Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/munkakorok-es-fizetesek-az-it-ben-itt-a-lista-20210709.html> (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 04. 11.)
- Hunkár, M. (2013). A kutatás módszertana (Gyakorlati jegyzet). *Debreceni Egyetem, Debrecen*.
- incorpora-halozat.com. (2020). *Incorpora sztorik / Interjú Kalmár Annával, ADNIJÓGA alapítójával*. Forrás: <https://www.incorpora-halozat.com/blog/incorpora-sztorik-interju-kalmar-annal-adnijoga-alapitjaval> (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 04. 14.)
- Jensen, E., & Laurie, C. (2016). *Doing real research: A practical guide to social research*. Sage.
- Johansson, R. (2007). On Case Study Methodology. *Open House International*, 32(3), 48-54.
- Kah, S., & Akenroye, T. (2020). Evaluation of social impact measurement tools and techniques: a systematic review of the literature. *Social Enterprise Journal*, 16(4), 381–402.
- Kiss, J. (2015). Társadalmi célok, gazdasági tevékenységek – A társadalmi vállalkozások definíciói. *Civil Szemle* 12, 5-22.
- Kiss, J. (2018). A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a nonprofit szektorhoz Magyarországon. *PhD értekezés*.
- Liu, G., & Ko, W.-W. (2012). Organizational learning and marketing capability development: a study of the charity retailing operations of British social enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 580-608.
- Majoros, P. (2004). *A kutatómódszertan alapjai*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- Molnár, D. (2010). Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben. *Humán Innovációs Szemle*, 1., 61-72.
- nemadomfelkavezo.hu. (2022). *Rólunk*. Forrás: <https://nemadomfelkavezo.hu/rolunk/> (Utolsó letöltés dátuma: 2022. 04. 04.)

- Pataki, G., & Radácsi, L. (2000). Alternatív kapitalisták—Gazdálkodás az érintettek jólétéért. Budapest: Új Paradigma Kiadó.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115.
- Royce, M. (2007). Using human resource management tools to support social enterprise: emerging themes from the sector. *Social Enterprise Journal*, 3, 10-19.
- Salva Vita Alapítvány. (2019). Fogytékosság-barát munkahely elismerés. *Jógyakorlat gyűjtemény*, 4-5.
- Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, Vol. 57., No. 3., 36-58.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., Gonin, K., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly* 23:3, 407–442.
- Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2014). Major Perspectives on Governance of Social Enterprises. In: Social enterprise and the third sector - Changing European landscapes in a comparative perspective (szerk: Defourny, J., Hulgard L., Pestoff V.). New York: Routledge, 133-156.
- Szerepi, A., & Prókai, O. (2017). Megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása távmunkában. *Gyakorlati példatár*, 51-52.
- Tóth, L., Varga, É., & Varga, P. (2011). A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon 2011. *NESST EUROPE Nonprofit Kft, Budapest*.
- VanSandt, C., Sud, M., & Marmé, C. (2009). Enabling the original intent: catalysts for social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 90 , 419-428.

Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

MELLÉKLET

1. A SZAKÉRTŐI INTERJÚ VEZÉRFONALA

1. Tapasztalatok a társadalmi vállalkozások jellemző feszültségeiről
 - a. Felmerülésük körülményei, részletek
 - b. Manifesztálódás
 - c. Gyakori gyökérokok
2. Azon szervezetek jellemzői, amelyek érzékelték a hibriditásból fakadó konfliktusokat (főbb célcsoportok és tevékenységek, érintetti kör, HR struktúra, teljesítménymérés)
3. Feszültségek feloldása, döntési helyzetek
 - a. Megoldási stratégiák, lehetőségek
 - b. Mérlegelt szempontok
4. Hibriditás előnyei és hátrányai, feszültségek pozitív és negatív hatásai
5. Példák a kutatás szempontjából releváns magyar társadalmi vállalkozásokra

2. A SZERVEZETEK ALAPÍTÓIVAL KÉSZÍTETT INTERJÚK VEZÉRFONALA

1. Tevékenységi kör
2. Kitűzött/elért célcsoport mérete, összetétele, jellemzői
3. Alkalmazotti kör
 - a. Összetétel, különböző csoportok elkülönülése (megváltozott munkaképességűek, épek, önkéntesek, home office-ban dolgozók, részmunkaidőben dolgozók)
 - b. Csoportok együttműködése, felmerülő konfliktusok
 - c. Irányítási nehézségek
 - d. Toborzási folyamat
4. Tapasztalatok olyan döntési helyzetekről, ahol szükségessé vált vagy a gazdasági tevékenység (fizetős szolgáltatások), vagy a társadalmi cél (ingyenes szolgáltatások) előtérbe helyezése
 - a. Ebből fakadó konfliktusok, feszültségek
 - b. A helyzet(ek) részletes bemutatása
 - c. Kiváltó okok
 - d. Kezelés, megoldási stratégiák
 - e. Megelőző lépések
5. Teljesítménymérés
 - a. Teljesítménymérés fókusza
 - b. Használt mérőszámok
 - c. Társadalmi hatásmérés
 - d. Árképzés, árazási stratégia
6. Tervezési folyamat
 - a. Tervezés fókusza
 - b. Időtávlat
 - c. Rövid és hosszabb távú célok
 - d. Növekedési lehetőségek, akadályok
7. Sikereség, siker definiálásának alapjai
8. Járványhelyzet és hatásai, kezelése