

MENNYIT ÉR A SZERZETESI MUNKA? WHAT IS THE VALUE OF MONASTIC LABOUR?

A szerzők írásának célja a közvetlen ellentételezéssel nem járó munkavégzés értékelési lehetőségeinek azonosítása, és az egyik, ritkán vizsgált típusának, a szerzetesi munkavégzésnek a számszerűsítése. A kutatás kontextusa a bakonybéli bencés közösség, ahol a szerzetesek munkájukért fizetést nem kapnak, de az beépül a termékekbe, szolgáltatásokba. A szerzetesi munka számszerűsítésére egy hibrid becslési módszert javasolnak, mely épít az önkéntes, illetve a háztartási munkavégzés értékméréséhez használt piaci helyettesítési, alternatív/használdozati és szubjektív értékbecslésen alapuló módszerekre. Kilenc szerzetes munkaidő-portfóliójának elkészítése után kimutatás készült a felhasznált szerzetesi munkaidő volumenéről. Ennek eredményeképp kirajzolódott egy kalkulált átlagos szerzetesi órabér – 2411 Ft/óra –, ami gazdasági értelemben a szerzetesi munka értékének tekinthető. A monostor a kilenc szerzetes munkája révén havi 3,7 millió Ft-ot spórolt meg azzal, hogy bizonyos munkákat maguk a szerzetesek láttak el. Az elemzés egy lehetséges utat kínál a fizetéssel nem járó munka értékének becslésére, megteremtve a lehetőséget, hogy a látszólagos „ingyenmunka” értékét a szervezetek figyelembe vegyék az árazásban.

Kulcsszavak: kalkulált költség, közvetlen ellentételezéssel nem járó munkavégzés, szerzetesi munka, bencés monostor

This paper aims to identify potential ways of evaluating uncompensated labour and to quantify a seldom-examined type of work, namely monastic labour, in the context of the Benedictine community of Bakonybél. The monks receive no wages for their work, yet their labour contributes to the production of goods and services. To quantify this work, we propose a hybrid model that combines market substitution, alternative/opportunity cost, and subjective valuation approaches, as used for monetizing volunteer and household labour. Upon aggregating the time portfolios of nine monks, a report was produced on the volume of monastic labour utilized, yielding an average hourly wage of 2,411 HUF/hour. This figure can be considered the economic value of monastic work. The monastery saved approximately 3.7 million HUF per month by having the nine monks perform certain tasks internally. The analysis opens up the possibility of estimating the value of unpaid work for pricing purposes.

Keywords: imputed cost, work without direct compensation, monastic work, Benedictine monastery

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Tamás D. Ignác^a (ignac@osb.hu) bencés szerzetes; Dr. Szukits Ágnes^b (agnes.szukits@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

^aSzent Maurícius Monostor (St. Maurice Monastery) Magyarország (Hungary); ^bBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary);

A cikk beérkezett: 2025. 03. 27-én, javítva: 2025. 06. 12-én és 2025. 06. 20-án, elfogadva: 2025. 06. 24-én.
The article was received: 27. 03. 2025, revised: 12. 06. 2025 and 20. 06. 2025, accepted: 24. 06. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

„Nincs ingyen ebéd”. A közismert friedmani cím (1975) közgazdaságtani üzenete mélyen beivódott a közgondolkodásba. Ezzel együtt léteznek a komplex humán működésnek olyan területei, ahol az önzetlenség, az ajándékozás, az önkéntesség, az egyéni és közösségi áldozatvállalás elemei dominálnak, és ezeknek gazdasági relevanciájuk van. Csábító lehet úgy gondolkodni, hogy vannak még olyan védett helyek, nem profitszándékkal, például vallási céllal működő szervezetek, ahol Friedman logikája nem érvényesül. A jelen vizsgálódás tárgyát képező monostori környezetben a tagok, azaz a szervezetek tevékenységét az önkéntesség és áldozatvállalás nemes – más olvasatban altruista, ismét más olvasatban naiv – szándéka vezérli. Munkájukat valóban ellentételezés nélkül végzik, de – Friedmant követve – ez nem azt jelenti, hogy munkájuk ingyenes. S ha valóban nincs ingyen ebéd, és ez igaz a szerzetesi ebédre is, akkor joggal merül föl a kérdés, hogy mégis mi a monostori termékbe és szolgáltatásba beépülő szerzetesi munka értéke, amit a pénzügyi számviteli számítások során nem vesznek figyelembe?

Jelen kutatás célja, hogy a közvetlen ellentételezéssel nem járó szerzetesi munka értékét számszerűsítse. A monostort, mint szervezeti formát és a monostorban zajló szerzetesi munkát jellemezzük annak érdekében, hogy párhuzamot tudjunk vonni más, anyagi ellentételezéssel nem járó munkavégzési formákkal, amiknek a mérésére az irodalom kínál értékelési módszertanokat. Ezek bizonyos megkötésekkel átvihetők az általunk vizsgált monostori kontextusra, és lehetőséget adnak az elméleti elemzés mellett egy kvantitatív, kalkulatórikus szerzetesi munkaköltség kiszámítására. Eredményeink azt igazolják, hogy a piaci helyettesítési módszer, az alternatív/határháson áldozati módszer és a szubjektív értékbecslésen alapuló módszer alapján egy hibrid becslés készíthető a szerzetesi munka kalkulált költségére vonatkozóan. A bakonybéli Szent Maurícius Monostor bencés szerzeteseiből álló 9 fős közösségben végzett időmérleg-kimutatás segítségével megállapítható, hogy a szervezet a vizsgált időszakban havi szinten megközelítőleg 3,7 millió Ft-ot spórolt meg azzal, hogy egyes munkákat a szerzetesek végeztek el, és nem alkalmazottak. Ez munkaóra vetítve 2411 Ft/óra szerzetesi órabért jelent, ami gazdasági értelemben a szerzetesi munka értékének tekinthető.

A kalkulált szerzetesi órabér fontos inputként szolgálhat a monostori termékek és szolgáltatások árazásához. Mivel a szerzetesi munka valós kifizetéssel nem jár, annak figyelmen kívül hagyása az eredményt torzítja és a jelentős szerzetesi munkát igénylő termékek és szolgáltatások alulárázottak. Ennek tudatosítása egy olyan szervezet esetében is fontos, ahol nem csak a profitszempontok érvényesülnek.

Irodalomáttekintés

Ugyan a nonprofit szervezetek teljesítménymérésének kérdése egyre növekvő figyelmet kap a tudományos irodalomban (Morrison, 2016), azonban jóval kevesebb figyelem irányul a vallásos szervezetekre, s még kevesebb azok sajátos vállfajára, a monostorokra. Ezek a hosszú

hagyományra visszatekintő vallási-gazdasági egységek nehezen kategorizálhatók, mert a monostorok „hibrid szervezetek”, ahol nem-gazdasági és gazdasági célok egyszerre vannak jelen. A megjelenő profitorientáció csupán eszköz a kulcsfontosságú magasabb rendű célok eléréséhez, mint az istenkeresés, az intézmény stabil és fenntartható működése, illetve anyagi bázis biztosítása a monostor jótékonyági segítségnyújtásához (Andeßner, 2019). A monostoroktól nem idegen a tőke felhalmozódása, ami vallási és kulturális örökség és értékek formájában nyilvánul meg. Ugyanakkor a külső szemlélő számára ezen értékteremtő tevékenység sokszor a színpalak mögött rejtőzik, a legjelentősebb belső szereplők – maguk a szerzetesek – pedig nem feltétlenül rendelkeznek gazdasági érdeklődéssel és képzettséggel, így a monostori gazdaság időnként kifelé és befelé egyaránt megmarad egyfajta fekete doboznak.

A nyugati, főként a német nyelvű szakirodalomban elindultak kísérletek e fekete doboz tudományos igényű elemzésére. A közelmúltban már a monostori kontrolling és teljesítménymérés témája is a vizsgálódás fókuszába került, de inkább elméleti szinten (Andeßner, 2019; Feldbauer-Durstmüller & Niederwimmer, 2022). Néhány szakirodalmi példa pedig kifejezetten a bencés monostorok gazdasági stabilitásával, felépítésével és teljesítménymérési kérdésekkel foglalkozik (Inauen & Frey, 2008; Rost et al., 2010; Payer-Langthaler & R.W. Hiebl, 2013; Ruppenthal, 2019), de a teoretikus kereteken túl kvantitatív elemzést nem végeznek. A számvitel és az egyházi közösségek kapcsolatában kirajzolódni látszik egy tendencia, ami az egyházi közegekben a pénzügyi és főként finanszírozási kérdéseket, s ezen keresztül a számvitel szerepét felértékeli (Lightbody, 2000; Quattrone, 2004; Jacobs, 2005).

A szerzetesi munka számszerűsítésnek módszertanára azonban sem a magyar, sem a nemzetközi szakirodalom nem ad átfogó iránymutatást. Jelen tanulmányban erre vállalkozunk, s a lehetséges mérési módszereket úgy tárjuk fel, hogy először a monostort, mint szervezetet jellemezzük, majd párhuzamokat keresünk más szervezettípusokkal és formációkkal. Ezt követően, s erre építve a szerzetesi munkavégzés analógiáit mutatjuk be, hasonlóságokat keresve más, ellentételezéssel nem járó munkákkal és azok értékelési módszertanaival.

A monostor mint szervezet értelemezése

Önálló munkadefinícióként monostornak hívjuk azon emberek közösségét, akik vallási indíttatásból életre szóló módon elköteleződnek egy Istenre irányuló életforma gyakorlására. Vizsgálódásunk kontextusát a nyugati keresztény hit, azon belül is a benedeki hagyomány alapján szerveződő monostor adja, amire sajátosan igaz, hogy értékrendjét és működésformáját *Szent Benedek Regulájának* (2017) szellemisége és gyakorlati iránymutatása határozza meg. A *Regula* egyszerre szemléletformáló és gyakorlati eligazítást nyújtó mű (Beltrán Peralta et al., 2024). Szabályozza az imádság rendjét, lefekteti a főbb szerzetesi értékeket, rendelkezik egyfajta fegyelmi kódexszel, a közösségen belül szerepeket és funkciókat

határoz meg (Tredget, 2002). Mivel gyakran beszél a vezetés módjáról és feladatáról, kortárs szerzők gyakran közlitenek hozzá egyfajta leadership elméleti kézikönyvként is (Henry Kennedy, 1999; Grün, 2010; Wolf et al., 2011).

Blau és Scott (2003) klasszikus osztályozásában, ahol az alapján tesznek különbséget eltérő szervezettípusok között, hogy kik a tevékenység kedvezményezettjei (*cui bono* tipológia), maga a tagság, a tulajdonosok, a kliensek vagy a köz egésze, a monostor leginkább szolgáltató szervezetként azonosítható. Alapvető célja a klienseinek nyújtott tevékenységeiben fogható meg, legyenek azok a szállóvendégek, a templomba járó hívek, vagy a betérő turisták. A monostorba látogatókhoz kapcsolódó célok a lelki segítségnyújtás, imádság értük és velük, a helyi egyházi közösség növekedési feltételeinek megteremtése, kulturális és szellemi értékteremtés és ezen örökség átadása (Ruppenthal, 2019; Beltrán Peralta et al., 2024). Ugyanakkor a szerzetesek sajátos hivatásának szolgálata, életfeltételeik megteremtése sem elhanyagolható szempont. Minden monostort folyamatos keresés jellemez, hogy miként találja meg az egyensúlyt a kifelé szolgálat és a befelé építkezés között (Jonveaux, 2009). A bencés monostorokban ezenfelül megjelenik egy erős gazdasági szemlélet is. A *Regula* a monostorról alapvetően mint önfenntartó egységről gondolkodik, ahol a másoknak nyújtott segítségnyújtás változatos formáit és a szerzetesi élet anyagi alapjait önálló üzleti tevékenységből kell megteremteni, nem adományokból (Ruppenthal, 2019), ellentétben azzal a gyakori modellel, ami más, nem-benedeki monostorokra jellemző.

A nonprofit szervezetek mellett létezik még két olyan analóg, gazdasági relevanciával is bíró formáció, amelyek rokonságot mutatnak a monostor egyes vonásaival. Az említett két forma a háztartás, illetve a társadalmi vállalkozások. Sik (2017, p. 6) háztartás alatt „*olyan, nem a piaci szabályoknak megfelelően működő »üzemet« ért, amelyben a megszerzett piaci vagy redisztributív jövedelmeket otthoni munkavégzéssel alakítják át olyan szolgáltatásokká vagy termékeké, melyeket vagy*

maguk fogyasztanak el, vagy másoknak adnak el, illetve ajándékoznak oda.” Egy másik, klasszikus definíció szerint háztartási munkavégzés minden olyan „*fizetetlen tevékenység, amit a tagok végeznek el egymás számára, s amit piaci alapú termékekkel vagy fizetett szolgáltatásokkal helyettesíteni lehetne, ha az olyan körülmények, mint a jövedelem, a piaci feltételek és a személyes hajlandóság lehetővé teszik, hogy ezeket a szolgáltatásokat a háztartási csoporton kívül valakinek delegálják*” (Reid, 1934, p. 11). Eme két definíció előnye, hogy rámutatnak a háztartásban folyó tevékenységek gazdasági aspektusára. A háztartási tevékenységek végeredménye is rokonítható valamilyen módon a piaci termékekkel és szolgáltatásokkal, csak a fogyasztói kör belső. Reid (1934) meghatározása ráadásul már a külső, harmadik féltől történő beszerzés említésével előremutat a mérési lehetőség irányába. A monostor annyiban tehát párhuzamba állítható a háztartási működéssel, hogy ez esetben is hangsúlyos a belső értékteremtés, az önellátás megszervezésének és biztosításának igénye. A fizetetlen munkavégzés szintén azonos. Az elköteleződés és részvétel is hasonló. Ideális esetben nem szerződéses, hanem egyéni motiváción alapul és egy életen át tart. Különbséget jelent azonban az, hogy a monostornak rendszerint van egy tágabb közösséget szolgáló missziója. Míg a háztartás tagjai alapvetően a saját létfenntartásukra és személyes jóllétük és vagyonuk növelésére törekcsenek, addig a monostor mindig egy tágabb „köz cél” szolgálatában áll, ahol a tagok jólléte, ha nem is mellékes, de nem elsődleges, vagyonuk pedig mindig intézményi vagyon és sosem személyes.

Az önmagán túlmutató, tágabb közösséget érintő cél tekintetében a monostor rokonságban áll a társadalmi vállalkozásokkal. A társadalmi vállalkozások „*olyan szervezetek, amelyek bizonyos társadalmi célokat üzleti, gazdasági tevékenységekkel igyekeznek elérni*” (Primecz et al., 2019, p. 69). Krátki és Kiss (2021, p. 3) kiemelik, hogy „*a közösség javát szolgálják, állampolgárok egy csoportja vagy civil szervezetek indítják őket, autonóm módon működnek, jellemzőjük a kollektív és részvételi*

1. táblázat

Analógiák a monostori működés értelmezéséhez

	Háztartás	Társadalmi vállalkozás	Monostor
Cél	önellátás + jóllét emelése	pénzügyi stabilitás + társadalmilag hasznos cél megvalósítása	önellátás + vallási tevékenység finanszírozása
Gazdasági szervezeti forma	nincs	van	van
Értékesítést végez?	nem	igen	igen
Adományból gazdálkodik-e?	alapvetően nem	előfordul	gyakran (kivéve a benedeki monostorok, ahol nem ez a jellemző)
Profitszempont	erős a vagyongyarapítási igény	mérsékelt	mérsékelt
Összetartó erő	belsőleg motivált	belsőleg motivált és szerződéses (külső biztosíték)	belsőleg motivált
Időbeliség	folyamatos, életre szóló	időszakos	folyamatos, életre szóló

Forrás: saját szerkesztés

döntéshozatal, folyamatos termelő és/vagy szolgáltató tevékenységet végeznek, valamint fizetett munkaerővel és gazdasági kockázattal bírnak.” Defourny és Nyssens (2010) egy ennél szigorúbb kritériumrendszert jelölnek meg, ahol olyan dimenziók is szerepet kapnak, mint a részvételi döntéshozatal, a nem tulajdoni hányad alapján történő döntéshozatali hatalom és a profitelosztás korlátozott jellege. Ezekben a definícióban tehát együtt van jelen egy üzleti, vállalkozói szemlélet és egy magasabb rendű közösségi cél, akárcsak egy monostor esetén. A társadalmi vállalkozások tevékenységének outputjai olyan termékek és szolgáltatások, amelyeket valóban értékesítenek a piacon, és ezzel párhuzamosan általában valamilyen társadalmi haszon is keletkezik (Repisky & Tóth, 2019). Ebben rokon jegyeket mutat a monostori működéssel. Ugyanakkor a társadalmi vállalkozás dominánsan olyan vállalkozás, ahol a tagság szerződéses viszonyon alapul, a kapcsolat alapvetően nem önkéntes és nem állandó. A szerzetesközösségek ebben a tekintetben máshogy szerződnek. Noha a kettős üzleti és nem üzleti cél szempontjából a társadalmi vállalkozások és a monostorok nem állnak távol egymástól, pont a foglalkoztatási forma miatt a társadalmi vállalkozások fizetett munkaviszonyon alapuló logikája nehezen alkalmazható a szerzetesi munka értékének mérésénél, pontosan amiatt, mert a szerzetes monostorban végzett munkája *per definitionem* fizetetlen. A monostor és a más formációk egyezőségeit és különbségeit foglalja össze az 1. táblázat.

A szerzetesi munka és analógiái

A szerzetesi munka sajátosságainak megismeréséhez érdemes a forrásokig visszanyúlni. Benedek a *Regula* 48. fejezetét a mindennapi testi munkának szenteli:

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

A fenti idézetből kirajzolódik Benedeknek a szerzetesi munkával kapcsolatos elképzelése, ami a következő pontokban foglalható össze. A benedeki meglátások alatt megjelenítjük a kutatás szempontjából lényeges implikációkat.

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

Következtetés: Az imádság és a csöndes, Szentírásra figyelő elmélkedés ideje nem számít szerzetesi munkaidőnek, noha a szerzetes ilyenkor is „a feladatát végzi”. Jelen tanulmány is kizárólag a gazdasági és közösségi munka értékének a becslésére vállalkozik, és az egyéni és közösségi vallásgyakorlat területét érintetlenül hagyja. Nagyon kétes

lenne bármiféle monetizálási módszert keresni a szerzetesek kórusimájára vagy például a gyóntatásra.

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

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

3. Benedek önellátásra buzdítja a szerzeteseket.

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

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

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

- a. *A háztartási munka analógiája:* A fent ismertetett háztartás definíciója alapján háztartási munkának minősíthető minden olyan tevékenység, amit háztartás keretein belül valósítanak meg. Ez is valódi hozzáadott értéket jelent, még úgy is, hogy egyetlen ország GDP-jében sem jelenik meg (Szép & Sik, 2001). A háztartási munka nem igényel magas szakképzést, mint ahogy számos szerzetesi munka sem (például a fizikai munkák nagy része: tűzifa-feldolgozás, földművelés, karbantartás), ugyanakkor a szerzetesek gyakran dolgoznak több előképzettséget igénylő munkakörben is: ötvösművesség, bolti eladó, idegenvezető, adminisztratív munkakörök (pl. vendégház-üzemeltetés), gazdasági ügyintézés. Míg a háztartási munkavégzés rendszerint munkaidőn kívül, a szabadidőben történik, addig a monostori munkavégzésnek megszabott ideje van, és elkülönül mind az imádság, mind a személyes töltődés idejétől. Közvetlen anyagi ellentételezés egyik esetén sem jár. Hasonlóság a két tevékenységi forma között, hogy gyakorlatilag nélkülöznek mindenfajta formalitást, a jog kikényszerítő erejét. Amiben azonban erősen szétválnak – ebben Reid (1934) definíciója bizonyul hasznosnak –, hogy a háztartási munkával ellentétben a monostori termékek (és a szolgáltatások nagy része) kifejezetten piaci értékesítésre

készülnek. Ez a különbség markáns eltérést jelent a két munkavégzési forma között, ugyanakkor mérhetősegi szempontból pontosan az „ingyenmunka” jelleg miatt számos rokonságot mutatnak.

- b. *Az önkéntes munka:* Önkéntes munkavégzésnek tekintjük az ember saját önszántából, fizetés nélkül, szervezeti vagy közvetlen formában, harmadik fél vagy a társadalom részére végzett tevékenységét (Garai-Fodor et al., 2021; Váradi, 2021). E definíció alapján az önkéntes és a szerzetesi munkavégzés között szintén számos rokon vonás mutatkozik. Az önkéntes tudatosan saját idejét ajánlja fel egy számára fontos, magasabb rendű humán, környezeti vagy társadalmi cél érdekében. Az önkéntes munkavégzés legtöbbször valamilyen viszonylag jól azonosítható keretrendszeren belül zajlik, ami esetenként akár szerződéses formát ölthet. Ez a fajta formalizáltság a szerzetesi munkából hiányzik. Mindkét esetben meghatározó kritérium, hogy a tevékenység végzése ellentételezés nélkül történik. Fontos különbség azonban, hogy míg az önkéntes

egyfajta családi vállalkozásként is értelmezhető, ahol megvan a többségi tulajdonlás és az irányítás, a szerzetesek kvázi alkalmazottak (legalábbis munkát végzők), és az utódlás is biztosított, még ha nem is vér szerint. Hanson és Keplinger (2021, p. 443) a család strukturális – „születésen, házasságon vagy örökbefogadáson alapuló” – és tranzakcionális – a közös múltból táplálkozó és közös jövőre irányuló egymás jóllétét szolgáló életközösség és elköteleződés – fogalmának megkülönböztetésével rámutatnak a családi vállalkozások és a bencés közösségek szoros hasonlóságára. Elméletük szerint egy bencés monostor sajátos, tranzakcionális értelemben értelmezhető családi vállalkozásként, melyet egy hosszú távú orientáció jellemez, ahol az értékek és viselkedési normák generációról generációra szabályozott és mégis rugalmas módon képezik egy fenntartható üzleti vállalkozás alapját. A vezetés és a szervezeti kormányzás irányából közelítve is szembevetünk a rokonság a két vállalkozási forma között (Keplinger et al., 2016).

2. táblázat

A szerzetesi munka és egyéb munkavégzési formák hasonlóságai és a különbségei

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

Forrás: saját szerkesztés

legtöbbször alacsony ráhatással van azon szervezet egészére, amelynek munkáját segíti, addig a monostorban a szerzetesközösség tagjai egyszerre gazdái, tulajdonosai és résztvevői, kvázi önkéntesei a szervezetnek. Míg az önkéntes munkavégzés végeredménye általában valami piacon kívüli szolgáltatás (gondozás, oktatás, rendezvényszervezés stb.), addig a monostori munka termékei és szolgáltatásainak túlnyomó többsége a megélhetés feltételeiként célzottan értékesítésre készülnek. Végezetül sajátos elkülönítési szempontot jelent, hogy a monostori munka végzése egyfajta fő foglalkozásként a szerzetesi munkaidőben zajlik, míg az önkéntes tevékenység általában munkaidőn kívül valósul meg (kivételt képezhetnek egyes munkahelyi CSR-programok, *pro bono* ügyek).

- c. *A családi vállalkozói munkavégzés:* Egy harmadik, ígéretes analógiának mutatkozik a szerzetesi munkavégzés és a családi vállalkozás működésének összehasonlítása. Vajdovich és Heidrich (2021) a családi többségi tulajdonlást, a családi részvételt a munkában és az utódlást említik ezen szervezeti forma legfőbb ismertetőjegyeként. A monostor

Ugyanakkor míg a monostorban a profitkivétel tilalma szigorú, és a szerzetesek sem bér, sem osztalék formájában nem tesznek szert magánvagyonra, addig a családi vállalkozás esetén egy adott ponton a cég vagyonából magánvagyon lesz. A munkavégzésért járó kompenzáció a családi vállalkozásoknál sokkal világosabban mérhető, mint a szerzetesi munka esetén. Értelmezhető például azon összegként, amennyit a család egyik tagja alkalmazottként az eredményhez való hozzájárulásáért fizetésként megkap a munkájáért, vagy amit osztalékként kivesz.

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

Közvetlen ellentételezéssel nem járó munkák mérési lehetőségei

A közvetlen ellentételezéssel nem járó munkák értékének becslése kihívást jelent, mert nem áll rendelkezésre olyan értékmérő, amit maguk a felek megállapítanak a tevékenység ellenértékéeként (pl. munkabér, szerződött ár, megtermelt eredmény) (Sajardo & Serra, 2011). A fizetetlen munkák monetizálásának előmozdítása elsősorban a feminista mozgalmaknak köszönhető, akik szorgalmazták a „láthatatlan”, háztartási munka értékének feltárását és

nemzetgazdasági értékelését (Egerton & Mullan, 2008). Ennek nyomán több nemzetközi szervezet és statisztikai hivatal dolgozott ki mérési módszereket a háztartási, illetve ezzel párhuzamosan az informális és formális önkéntes munka számszerűsítésére (Várad, 2021). Így az önkéntes és háztartási munka értékének kalkulációjára ma már számos tanulmány kínálkozik (Goldschmidt-Clermont, 1990; Szép & Sik, 2001; Prouteau, 2002; Sajardo & Serra, 2011; Horváth et al., 2017; Bartal et al., 2021). Ezek a tanulmányok és irányzatok összefoglalva három nagy módszertani irányt követnek.

1. *A piaci helyettesítés módszere:* Ezen megközelítés mögött az a kérdésfeltevés húzódik, hogy mennyiért lehetne a közvetlen ellentételezéssel nem járó munkával egyező tevékenységeket megkapni a piacon (Goldschmidt-Clermont, 1990; Egerton & Mullan, 2008; Várad, 2021). Azaz jelen esetben milyen költséggel járna, ha a szerzetesi munkát fizetett munkaerővel látná el a monostor? Ez a fajta megközelítés eredetileg a háztartási munka értékének becsléséből indul ki, ahol „a háztartási termelés eredményét vagy ráfordításait olyan értéken veszi számításba, amilyen áron azok a piacon megszerezhetők” (Szép & Sik, 2001, p. 600). Amennyiben tehát rendelkezésre áll egy megfelelő időmérés az elvégzett tevékenységekről, és létezik referenciaár, például egy fizetett munkatárs bére, vagy egy kívülről igénybe vehető szakember díja, akkor az időráfordítás és az ár segítségével kalkulálhatóvá válik a szerzetesi munkavégzés értéke.

E módszer előnye, hogy a becsléshez használt árakat megbízható, külső mérce alapján, a piaci értéken veszi figyelembe. Nehézsége, hogy a különböző munkavégzési tevékenységhez nem mindig lehet megfelelő tevékenységi köröket kapcsolni. Továbbá ez a módszer figyelmen kívül hagyja a munkavégzés minőségét. Amit egy fizetett szakember a maga tapasztalatával, tudásával, képzettségével elvégez, az nem minden esetben állítható párhuzamba a „beugró ember” saját munkájával.

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

E megközelítés előnye, hogy a munkavégző számára viszonylag pontosan meghatározható, hogy a fizetett munkájából származó bevételből mennyit áldoz fel a fizetetlen tevékenység elvégzése érdekében. A módszer hátránya, hogy olyanok esetén, akik más, önálló bérjövdelemmel nem rendelkeznek (pl. nyugdíjasok, de ide sorolandók a szerzetesek is), nem világos a viszonyítási alap, hogy a munkavégző milyen bevételről mond le az ellentételezéssel nem járó munka érdekében. A legfőbb kifogás azonban azzal kapcsolatban merül föl, hogy ez a módszer más értéket társít ugyanazon önkéntes vagy háztartási munkavégzéshez, ha a feláldozott haszon mértéke (nevezetesen maga a munkabér) eltérő. Eszerint többet ér, ha egy amerikai ember porszívózza föl a házat vagy végez önkéntes munkát egy hátrányos helyzetűeket segítő szervezetben, mintha egy magyar vagy egy fejlődő világban élő személy, mert a lehetőségköltség mindhárom ember számára eltérő. Ezzel a módszerrel a munka értéke lényegében az elvégző személy sajátos körülményeitől függ.

3. *Saját szubjektív értékbecslésen alapuló:* Az első két módszer sajátos kombinációjaként adódik egy harmadik lehetőség. Kézenfekvőnek tűnik egy olyan irány, ahol maga a munkavégző társít értéket a saját tevékenységéhez. Eszerint a munkája annyit ér, amennyire azt saját maga becsüli (Salamon et al., 2011). Ez a megközelítés azokban a helyzetekben, ahol egy önkéntes azzal a szak tudásával vesz részt, amiért más helyen ellenszolgáltatást kap, elég pontos mérést tesz lehetővé. Például egy orvos, aki fizetett állása mellett önkéntes egészségügyi ellátást vállal magára, vagy egy szervezetet pro bono segítő jogtanácsos, aki egyébként ügyvéd, feltehetőleg nagyon világosan tudja, hogy az általa nyújtott segítség, „időadomány” mennyit ér akár a saját fizetése (2. módszer), akár a piaci körülmények (1. módszer) implicit ismerete miatt.

A gondot az okozza, amikor ilyen világos viszonyítási alap nem áll rendelkezésre. Vajon egy szerzetes, akihez gyakran fordulnak lelkipásztori kérdésekkel, mit mond arról, hogy tanácsadói, lelkipásztori munkája mennyit ér? A nehézség ennél a módszernél nemcsak az, hogy a megítélést a szubjektív jelleg erősen torzíthatja, hanem hogy nagyon gyakran a megkérdezettek maguk utasítják el, hogy pénzületi értéket rendeljenek tevékenységükhöz. Számukra pontosan attól más ez a fajta munkavégzés, hogy nem kérnek és várnak el anyagi ellenszolgáltatást. Pont attól értékes és fontos nekik, mert érték nélkül, „ingyen” adják. Ha pedig mégis vállalkoznak, gyakran az előfeltevések a korábban már említett két módszer mentén indulnak el. A szerzeteseknél időnként elhangzik az a kérdés, hogy mennyit kér most egy óráért egy pszichológus vagy coach, vagy hogy az egyéb tevékenységek, amiből az idejét tanácsadásra fordítja, milyen munkatársak segítségével pótolhatók.

A kalkulált költség fogalma

A szerzetesi munka értékének számszerűsítése elsősorban vezetői számviteli kérdés. Mivel ez a munka bérkifizetéssel, közvetlen ellentételezéssel nem jár, így a pénzügyi beszámolóknak sem jelenik meg. Ugyanakkor erőforrás-felhasználásnak tekinthető, hiszen a szerzetes az idejének erre dedikált részében valódi munkát végez, s mint ilyen alkalmazható rá a költség definíciója. Musinszki (2013, p. 2) szerint a költség „a tevékenység érdekében történő erőforrás-felhasználás pénzben kifejezett értéke”, ami kiegészíthető még két további szemponttal. Egyrészt az adott időszakra vonatkozó erőforrás-felhasználások tartoznak a költségek körébe, másrészt csak a normál tevékenység érdekében felmerülők (Lázár, 2002). Ezek a szempontok mind igazak a szerzetesi munkavégzésre is. Tartalmaz egy pénzbeli értékbecslő elemet, aminek a meghatározása, különösen az emberierőforrás-felhasználás esetén, nem mindig triviális (Musinszki, 2013).

A kalkulált vagy kalkulatórikus költségek olyan költségek, amik a pénzügyi számviteli szabályok szerint nem nevesíthetők (Lázár, 2002). Két formája a pót- (vagy kvázi) költségek (*Zusatzkosten*), illetve a kevésbé jelentős más költségek (*Anderskosten*), melyek például olyan különbségekből adódnak, mint a számviteli és az adótörvény értékcsökkenési leírásainak eltérése. Pót- vagy kvázi költségek azok, amik ugyan az adott időszaki beszámolóban nem szerepelnek, ugyanakkor a szervezet teljesítményének méréséhez szükségesek, mert az adott időszakban a normál működéshez kapcsolódó erőforrás-felhasználást jelentenek. A szerzetesi munkaerő-felhasználás értéke is a pótköltségek közé sorolható.

Kutatásmódszertan

Szervezeti kontextus

A kutatás középpontjában a bakonybéli Szent Maurícusz Monostor áll, melyet 1000 évvel ezelőtt alapított Szent István király. Jelenleg a közösségben 9 szerzetes él, közülük 6 már életre szóló elköteleződésben ún. örökfogadalmasként, 3 testvér pedig ún. egyszerűfogadalmal növendéktestvér, akik még a képzési fázisban járnak. Az örökfogadalmások előjárói kinevezés (*dispozíció*) alapján saját munkaterületért felelősek, míg a növendékek rugalmasan egyénre szabott beosztás szerint kiségitenek a különböző helyszíneken, ezzel is kipróbálva magukat a különböző feladatkörökben, keresve, hogy a jövőben milyen felelősségi körben tudnak majd otthonosan mozogni. A bakonybéli bencés monostor sajátossága, hogy minden szerzetes a saját felelősségi területén túl végez egyszerű fizikai munkát, melynek egy részét együtt végzik a közösség tagjai (például a tűzifa hetenkénti behordása, levendulaaratás, medvehagymaszedés), más részét egyénileg vagy kisebb csoportokban. A szerzetesi munkaidő-beosztás némiképp eltér a világban megszokottól. Egy átlagos napon a szerzetesek 3 órát imádsággal töltenek, 7 órát dolgoznak, megközelítőleg 1,5 óra jut a közös étkezésekre. Összesen 4 óra az egyénileg felhasználható szabadidő többnyire az esti időszakban, és a maradék 8–8,5 óra alvásidő. Minden szerzetes a rá jellemző napi,

heti beosztás alapján éli az életét az imádság, a munka, az olvasás és a személyes töltődés egyensúlyában.

A monostor több forrásból finanszírozza az operatív működését: saját gazdasági tevékenységből, a szerzetesek után járó évjáradékból és valamekkora mértékű adományból. Beruházásokat leginkább az állam által kiírt vidék- vagy turisztikai fejlesztési, illetve gazdaságösztönző pályázati lehetőségek megragadásával tud megvalósítani. Saját bevétel a hitéleti tevékenységhez is kapcsolódik (pl. lelkigyakorlat-szervezés, személyes lelki kísérés), de annak fő finanszírozási forrása a gazdasági tevékenység. Ehhez köthetően a monostorban 8+1 munkaterület található: bronzműves műhely, konyha, vendégház, karbantartó műhely, kert, bolt és kávézó, turizmus és idegenvezetés, ikonfestő műhely, illetve maga a lelkipásztori munka.

A kutatás, azaz a szerzetesi munka kalkulált költségszámításának létjogosultságát és fontosságát épp az mutatja, hogy a monostor elsősorban saját gazdasági tevékenységei által finanszírozza magát. Noha első ránézésre a kérdéssel feltevés szokatlan, egy lelki céljai anyagi fedezésére elsősorban gazdasági tevékenységet folytató bencés monostor számára egyáltalán nem érdektelen, hogy mi az a költség, amit a szerzetesi munkavégzés által „megspórol”.

Adatfelvétel

Az elméleti keretrendszer ismertetése során kirajzolódó kép azt igazolja, hogy az ellentételezéssel nem járó szerzetesi munka forintosítására néhány analóg út járható. Így első körben azonosítjuk, hogy a bemutatott módszerek közül melyek hogyan alkalmazhatók a monostori gazdaság sajátosságai miatt. Ezt követően a szerzetesi munkát, mint erőforrás-felhasználást számszerűsítjük egy hibrid becslési módszerrel. Ehhez szükségesek voltak a szerzetesi munka mennyiségi adatai is, melyek forrása a szerzetesi munkaidő-nyilvántartás és az ez alapján képzett időmérleg.

Mintavételes eljárással időmérleg készült arról, hogy ki-ki mennyi időt tölt általában egy-egy adott munkaterületen. Mivel a szerzetesi munkavégzés meglehetősen szezonális (főként a kerti munkáknak köszönhetően) a vizsgálati periódus alkalmazkodott ezen sajátossághoz. 2023-2024-ben összesen négy alkalommal (2023 nyár és ősz, illetve 2024 tél és tavasz) minden szerzetes egy közös megosztású online munkaidő-nyilvántartó táblázatban rögzítette, hogy egy általa választott tipikus munkahéten milyen munkaterületeken, milyen tevékenységgel hány órát töltött. Egy-egy mintavételi időszak 1-2 hetet ölelt föl. Az adatfelvételbe a közösség saját, önálló, belső döntése alapján minden tag bekapcsolódott, így az a monostor összes szerzetesét érintette (összesen 9 fő), de nem minden szerzetes töltötte ki az online táblázatot minden időszakban. Bizonyos hosszabb tanulmányi vagy egyéb távollétek esetén a kitöltés nem lett volna releváns, illetve erősen félrevidte volna az alacsony elemszámú mintát. Mivel a szerzetesek egyéni heti ritmusában lehetnek eltérések (szabadságok, lelkigyakorlat vagy táborvezetés, betegszabadság), a nyilvántartásra kerülő hetek nem

voltak előre fixálva, hanem azt a kitöltő maga szabadon határozhatta meg. Ez a fajta rugalmasság biztosította, hogy minél inkább egy átlagos, tipikus munkahét kerüljön be az adatfelvételbe, ami az arányosítás és általánosítás szempontjából mutatkozott kulcsfontosságúnak. A kutatásvezetők számára az adatfelvétel közben ismert volt a kitöltő személye, az anonimizálás az időmérleg elkészítése után történt meg (*Szerzetes1, Szerzetes2...*). Az adatok aggregációja során a személyi relevancia teljesen érvényét veszítette.

A volumenek egységes, egy hónapra vetített arányosítása után az eredmények között vázolt hibrid becslési logika alapján megfelelő árakat hozzátársítva a kettő szorzataként jön létre egy kalkulált összeg, ami a szerzetesi munka értékének tekinthető. Ez az a potenciális költség, amit a monostor azáltal spórol meg, hogy egyes tevékenységeit maguk a rendtagok látják el. Ez az az ellentételéssel nem járó humán erőforrás-felhasználás, amit a szervezet nem fizet ki, azonban beépül a termékeibe és szolgáltatásaiba. Ezt az összeget a szerzetesi munkaórákkal leosztva kalkulálható egy fiktív szerzetesi munkabér, ami azt mutatja meg, hogy egy-egy szerzetes átlagos munkaórája a vizsgálati időszakban mennyit ért. Ezzel pedig lényegében két irányból is válasz adható a tanulmány fókuszkérdésére. A szerzetesi munka összességében annyit ér, amennyit a monostornak nem kell kifizetnie a szerzetesek munkavégzésének köszönhetően, másrésztől az is megbecsülhető, hogy egy szerzetes egy munkaórája átlagosan a monostor számára mekkora kiadást spórol meg.

A piaci helyettesítési árhoz a monostorban hasonló beosztásban alkalmazottként dolgozók órábère rendelkezésre állt, mint referenciaérték. A béradatok szenzitivitása miatt a számítás egyszerűsítő, sávos eljárást követett. A fizetések három szintbe rendeződtek, lényegében a szervezetben betöltött felelősségi kör és képzettség szintje alapján, ahol a kategóriák átlaga képezte a számított órabér alapját. Három csoportot alakítottunk ki, illetve egy kivételes, köztes kategóriát, ahol a bolti eladó órábère a fizikai, illetve a szellemi munkát végző alkalmazottak átlagaként került be a számításba.

Eredmények

A szerzetesi munka hibrid becslési modellje

Kifejezetten a monostori munka értékének becslésére elsősorban a *piaci helyettesítés módszere* kínálkozik a legalkalmasabbnak a monostori gazdaság sajátossága miatt. A szerzetesek és világi munkatársak számos munkaterületen közösen tevékenykednek, ugyanazon feladat végzésében vesznek részt. Ilyen módon a helyettesíthetőség elve kifejezetten érvényesül. A munkatársi csoportok átlagjövedelmi adatait véve kiindulási alapul, pontos kép rajzolódik ki, hogy a szerzetesi munka milyen erőforrás-ráfördítással váltható ki, amennyiben azt egy fizetett munkatárs végzi.

Az *alternatív/helyettesítési* értéket nagyban megnehezíti, hogy a szerzeteseknek nincs egyéb, a viszonyításhoz felhasználható fizetett bevétele, ami határáldozati

költségként szóba jöhetne. Az egyes szerzetesek tapasztalatához, korához és végzettségéhez kapcsolódó átlagjövedelmeket bizonyos statisztikai kimutatásokból – amennyiben ilyenek megfelelő biztonsággal megállapíthatók – talán lehetne találni. Ugyanakkor erősen félrevinné a számítást, ha egy tanár végzettségű, de a szakmájában már nem dolgozó és a monostorban is inkább kertészeti vagy adminisztrációs feladatokat ellátó szerzeteshez a 40-50 év közötti tanárok fizetését társítanánk. A 2. módszer így legfeljebb korlátozottan, csak bizonyos tevékenységek esetén alkalmazható, ám bizonyos helyzetekben – például a szerzetesi meetingek, a lelkigondozás, mentálhigiénés beszélgetések, a tanulás vagy a munkához kapcsolódó utazás esetén világos, hogy a közösség tagjai valamilyen mértékben lemondanak a termelő-szolgáltató munka végzéséről a monostor missziójához kapcsolódó cél érdekében. Ilyen esetben minden egyes tag a piaci helyettesíthető munkában töltött személyes átlagértékét „áldozza föl”. Ennek következménye, hogy nem ugyanaz a határáldozati költsége, ha egy betanuló fiatal testvér ül egy megbeszélésen, mintha a közösség vezetője ül ugyanott, s mivel ezzel a szervezettel is tisztában van, eszerint hozza meg a munkaszervezési döntéseit.

Azonosítható a 3. módszer is, amikor a szerzetesek önbevallásos alapon társítanak értéket a tevékenységükhöz. A vizsgált monostori kontextusban egyetlen helyen jelenik meg ez az egyéni, szubjektív megítélésen alapuló elem. A bakonybéli közösség 2023-tól a lelki napok és lelkigyakorlatok tartásakor megállapított egy ajánlott hozzájárulási összeget, amit kommunikál az érkező csoportok felé. Egy szerzetes egy teljes napos (8 óra) lelki program megtartásába fektetett munkáját a közösség 20-25 ezer Ft-ban állapította meg. Ez nem egy megszabott ár, hanem egy ajánlott monostori támogatási összeg azok irányába, akik lelki programot kérnek. A programokat akár ellenszolgáltatás nélkül is megtartják a rendtagok, de e külső megkereséseknél megjelenik egy referenciaérték, ami arra utal, hogy a szerzetesek szerint szubjektíve mennyit ér egy ilyen típusú program megtartása beleértve az előkészületeket, a személyes jelenlétet, illetve a háttérben a helyettesítés feladatát.

A fenti három módszerből egy hibrid becslési modell készíthető, ami a tevékenység jellegétől függően eltérő módszerrel társít értéket a szerzetesi munkához. Azokban a helyzetekben, ahol a *piaci helyettesítés* jól azonosítható, dominánsan ezen eljárás alkalmazása ésszerű, mert ehhez áll rendelkezésre a legmegbízhatóbb és legpontosabb referenciaár. Ott azonban, ahol ilyen külső összehasonlíthatási alap nem áll rendelkezésre, minden egyes szerzetes személyes átlagértéke felhasználható *alternatív/határáldozati* mérőszámként. Mivel ezzel a szerzetes a saját potenciális termelő, szolgáltató munkaidejéről lemond (ami a helyettesítési módszerrel becslhető), ő e feladataiért a bevételtermelő képességét, idejét cseréli el. Ez a határáldozati ár pedig társítható minden egyes szerzetes egyéb, produktív tevékenységekkel töltött kalkulatórikus költségeinek átlagával, amit pedig az előző bekezdésben tárgyaltak alapján a *piaci helyettesítés* elvén becsülni

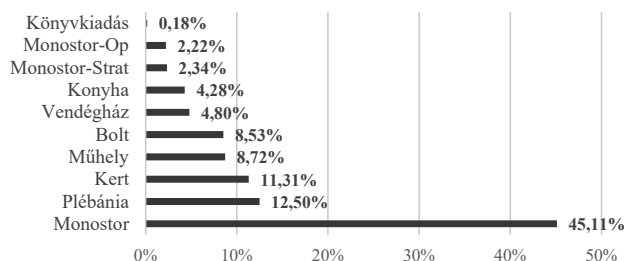
lehet. A számításban ilyen *alternatív/határáldozati* logika érvényesül a stúdium, a megbeszélések és az utazási idők értékbecslésénél. A lelki napok tartásánál pedig a monostor által megállapított *szubjektív* értékmérő felhasználása kézenfekvő, tekintetbe véve, hogy a szervezet maga ezt a speciális tevékenységét így árazza be.

Időmérleg

Egy átlagos, 22 munkanapos időszakra arányosított időmérleg a monostorban az 1. ábrán látható értékek szerint alakult.

1. ábra

A havi szerzetesi munkaidők megoszlása munkaterületenként



Forrás: saját számítás

A szerzetesi munkaidők megoszlása alapján világosan kirajzolódik, hogy a havi összmunkaidő fele a termelő tevékenységet közvetlenül nem végző monostor belső ügyeinek intézéséhez kapcsolódik, ide értve az operatív és stratégiai vezető feladatokat is. Ez nem meglepő, hiszen a monostoron belül felmerülő feladatokat a szerzetesközösség maga igyekszik ellátni. A monostor üzemeltetésére (pl. takarítás, fűtés, adminisztráció) és a spirituális tevékenységek végzésére nincs külön alkalmazott. Ebben minden szerzetes egységesen részt vesz, így a ráfordított teljes időmennyiség is jelentősebb, mint azokon a munkaterületeken, amelyek üzemeltetésében, menedzselésében csak az arra megbízottak vesznek részt. Külön figyelmet érdemel a stúdium (6,83%) és az utazások (4,07%) relatíve magas aránya, melyek szintén a monostori munkaterület alá sorolódhatnak. Az utazás egyrészt adatfelvételi sajátosságnak tűnik. A mintavételkor a néhány ember által rögzített alkalmi, reprezentatív vagy kereskedelmi célú távollétek némiképp fölfelé húzzák az efféle kiküldetésekre szentelt időmennyiséget, másfelől a monostor eldugott, a regionális centrumoktól távolabb eső fekvése is természeténél fogva növeli az utazási időket bármilyen házon kívüli ügyintézés (egyeztetés, egészségügyi szolgáltatások igénybevétele, vagy akár csak a bevásárlás) kapcsán. A stúdium hangsúlyosabb jelenléte a monostorban egyfelől tudatos választás eredménye, másrészt a közösség összetételéből is fakad. Kilenc szerzetesből három még tanuló testvérként vesz részt a közösség életében, akiknek feladatuk a felkészülés mind teológiai, mind szakmai téren, amit a monostoron belüli és azon kívül végzett tanulmányok segítenek elő. A növendékek heti rendjébe nagyobb arányban épülnek be önképző idők és képzési alkalmak, amik egyfajta jövőbe

fejtetéként majd tanulmányaik befejezésével a teljes értékű munkavégzést támogatják.

Még szemléletesebb kép rajzolódik ki, ha az összmunkaidőt a legjelentősebb tevékenységek megoszlása szerint rendezzük (3. táblázat).

3. táblázat

A top 10 tevékenység munkaidő-befektetés alapján

Tevékenységek	Havi munkaórák (h)	Havi munkaórák aránya (%)
Adminisztráció	194,01	12,58%
Megbeszélés, találkozás	140,53	9,11%
Katekézis, hitoktatás	107,25	6,95%
Spirituális tevékenység (lelki vezetés, lelkigyakorlatok)	106,70	6,92%
Tanulmányok	105,42	6,83%
Boltozás	101,75	6,60%
Termékkészítés	81,40	5,28%
Fafeldolgozás	75,17	4,87%
Takarítás	68,38	4,43%
Utazás	63,80	4,14%
Egyéb: pl. főzés, idegenvezetés, gazolás, állatgondozás, kiadványszerkesztés, karbantartás	453,86	32,29%
Összesen	1 542,40	100,00%

Forrás: saját számítás

Kifejezetten magas az adminisztrációs tevékenységek aránya elsősorban a monostor és a vendégház munkaterületeken. Hasonló és szintén hangsúlyos tevékenységkategória a megbeszélések. Ezek volumene amiatt is jelentős, mert több egyeztetésen a szerzetesek testületileg, együtt vesznek részt, ami multiplikálja az időráfordítást. A kimutatásban egy 1,5 órás közös káptalan monostori szinten 13,5 óra szerzetesi munkaidő-felhasználást jelent, ami egyetlen emberre vetítve 1,75 munkanap. A monostor vallási tevékenységei közé sorolhatók a katekézis (hitoktatás, prédikációs készüllet, közösségépítés, tábor és egyéb lelki programok szervezése), illetve az egyéb spirituális tevékenységek (lelki beszélgetések, lelkigyakorlatok). Ezek együttes mértéke az adminisztrációs tevékenységet is meghaladja.

A tevékenységek egy része inkább a monostor üzemeltetéséhez kapcsolódik, egy másik része ugyanezen intézmény és közösség gazdasági fenntartásához, közvetlenül a termeléshez, szolgáltatáshoz. Az adatok arra világítanak rá, hogy a top 10 tevékenységi körben szoros értelemben véve csak két klasszikus bevételtermelő aktivitás jelentkezik: a boltozás és a termékkészítés, ami főként a kerti gyógynövénytermékek, a konyhában készülő lekvárok, szörpök, a mustár, a medvehagymakrém és az ötvöstermékek műhelyben történő előállítását jelenti. Továbbá, ha az egyéb tevékenységek közül a produktív jellegűek is a számítás részét képezik, a közvetlen bevételt generáló tevékenységek összaránya akkor is nagyjából 30% körül alakul. Ebből az következik, hogy az időmérleg alapján

relatív sok időt és energiát fordítanak – a szerzetesi munkaidő több mint kétharmadát – nem termelő és szolgáltató tevékenységre, hanem vallási szolgáltatókra, a monostor fenntartására, üzemeltetésre, rövid és hosszú távú tervezésre.

A volumenekhez a korábban már ismertetett hibrid módszer alapján árakat rendeltünk. A 4. táblázat egy tetszőlegesen választott szerzetes esetén mutatja a tevékenységekben töltött óraszámokat a választott helyettesítési módszert és a számszerűsített eredményeket.

bemutatott szerzetes összesen kéthétnyi munkaidőt rögzített 73,75 munkaórával, amivel némiképp egy átlagos munkatárs 40 órás munkahete alatt maradt (92%-os hatékonyság). Ezt a kihasználtsági arányt megtartva, egy átlagos, 22 munkanapos hónapra vetítve létrejönnek az imputált havi munkaórák. Ha ezt a számítást minden szerzetes esetén külön-külön végrehajtjuk, ennek mentén, szintén a már meghatározott helyettesítő órabérek segítségével, megadható a kalkulált havi szerzetesi munkaköltség.

4. táblázat

Példa a szerzetesi munka értékének számítására

Tevékenység	Munkaterület	Reg. órák (h)	Módszer	Helyettesítő	Helyettesítő órabér (Ft/h)	Reg. összesen (eFt)	Imputált havi órák (h)	Kalk. szerz. munka (Ft)
Adminisztráció	Monostor	6	Piaci helyettesítő	Titkár, adminisztrátor	2 825	17,0	13,2	37 290
Betakarítás	Kert	1		Kertészeti munkatárs	2 240	2,3	2,2	4 928
Boltozás	Bolt	1		Bolti eladó	2 568	2,6	2,2	5 650
Fafeldolgozás	Monostor	5		Kertészeti munkatárs	2 240	11,2	11,0	24 638
Fapakolás	Monostor	1		Kertészeti munkatárs	2 240	2,2	2,2	4 928
Gazolás	Kert	3,5		Kertészeti munkatárs	2 240	7,8	7,7	17 246
Gyógynövény morzsolás	Kert	5		Kertészeti munkatárs	2 240	11,2	11,0	24 638
Idegenvezetés	Bolt	1		Idegenvezető	2 825	2,8	2,2	6 215
Katekézis	Plébánia	24,5		Katekéta	2 260	55,4	53,9	121 814
Média, kommunikáció	Monostor	4		Kereskedelmi menedzser	3 339	13,4	8,8	29 380
Pasztoráció	Plébánia	2		Katekéta	2 260	4,5	4,4	9 944
Termékkészítés	Műhely	1,75		Műhely munkatárs	2 311	4,0	3,9	8 899
Megbeszélés, találkozás	Monostor	7		Alternatív/használd.	Személyes ÁTLAG	2 404	16,8	15,4
Stúdium	Monostor	3	Személyes ÁTLAG		2 404	7,2	6,6	15 867
Utazás	Monostor	7	Személyes ÁTLAG		2 404	16,8	15,4	37 023
Spirituális tevékenység	Monostor	1	Szubbj. értékéb.	A monostor által megállapított összeg	2 083	2,1	2,2	4 583
Összesen:		73,75		Súlyozott átlag:	2 404,1	177,3	162,3	390 065

Forrás: saját számítás

A 4. táblázatban szereplő példa megmutatja az 5. táblázat összesítő értékei mögötti logikát. Minden egyes szerzetes regisztrált tevékenységeihez egy helyettesítést és a hozzá kapcsolódó releváns helyettesítési munkabért rendeltünk. Dominánsan *piaci helyettesítő* logikát használtunk, de a korábban már említett három tevékenység típus esetén (megbeszélések, stúdium, utazás) az egyén saját átlagértéke képezte a becslés alapját, mely a többi tevékenység súlyozott átlagából származtatható. Ez esetekben tehát az *alternatív/határ használdozati* módszer érvényesült. Amennyiben a szerzetes egyórányi spirituális tevékenységet is regisztrált, ott a szerzetesközösség *szubjektív értékítéleten alapuló* ajánlott monostori támogatási összeget alkalmaztuk, összhangban a kutatómódszertani részben ismertetett hibrid módszerrel. A példában

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

A szerzetesi munka kalkulált értékei szerzetesi bontásban

Név	ÁTLAG (Ft/óra)	Reg. munkaórák (óra)	Reg. hetek (db)	Regisztrált szerzetesi munka értéke (eFt)			Össz:	Imputált havi szerzetesi munkabér (eFt/hónap)			Össz:
				Ktett	Ktlen	Nem term. kapcs.		Ktett	Ktlen	Nem term. kapcs.	
Szerzetes1	2565	114,5	3	240	48	6	294	351	70	9	431
Szerzetes2	2572	162,75	4	217	15	187	419	238	16	206	460
Szerzetes3	2623	272,5	6	635	20	60	715	466	15	44	524
Szerzetes4	2162	130,5	3	102	18	162	282	150	26	238	414
Szerzetes5	2272	173,5	4	91	134	169	394	100	148	186	434
Szerzetes6	2283	139,5	4	110	126	83	318	121	138	91	350
Szerzetes7	2314	141,5	4	149	108	71	327	163	119	78	360
Szerzetes8	2404	73,75	2	63	28	86	177	139	62	189	390
Szerzetes9	2507	129,1	4	220	75	28	324	242	83	31	356
Egyéni átlag:	2411	148,6	3,78	203	64	95	361	219	75	119	413

Heti átlag:	39,3	óra/hét
--------------------	-------------	---------

Összesen (eFt/hó)	1970	677	1072	3719
--------------------------	------	-----	------	------

Forrás: saját számítás

amit egy szerzetes egy óra munkájával a monostor számára megspórol.

A regisztrált munkaórák arányosítással létrejött a kalkulált havi szerzetesi munkabérköltség, melynek értéke közelítőleg 3,7 millió Ft. Tulajdonképpen ezen összeg válaszol arra a kérdésre, hogy a monostor mennyivel kevesebbet fizet ki azáltal, hogy egyes tevékenységeit nem fizetett munkavállalók vagy külső szolgáltatók, hanem a szerzetesek maguk látják el. Ez a kalkulált költség három részre osztható: termékhez és szolgáltatáshoz közvetlenül hozzárendelhető, közvetetten allokálható és azokhoz nem kapcsolódó részekre. A megoszlási arányok jól érzékelte-tik, hogy mely szerzetesek töltenek több időt közvetlenül termékhez és szolgáltatáshoz köthető tevékenységekben (főként termékkészítés és gyógynövénygondozás), másoknál a közvetett költségek erősebbek (adminisztráció, karbantartás), míg ismét másoknál a termékhez nem kapcsolódó (jellemzően a hitéleti) feladatvégzés erősebb. Az eloszlás arra is fényt derít, hogy a monostorban felmerülő kalkulált költségeknek csak nagyjából a fele (52,9%) épül be közvetlenül a termékekbe és szolgáltatásokba, a többi vagy allokálható vagy a fedezet terhére megy. Ezen allokációs eljárások és a vezetői számvitel kibővítése ezen kalkulált költségekkel ugyan túlmutat jelen tanulmány keretein, mégis továbbgondolásra érdemes irány.

Diszkusszió és következtetések

Jelen kutatás arra tett kísérletet, hogy egy szokatlan gazdasági kontextusban számszerűsítsen egy speciális tényezőt, a monostori „ingyenmunkát”. A szerzetesek alapértelmezetten anyagi ellentételezés nélkül dolgoznak a közösségük és tágabb környezetük javára. Ugyanakkor mégsem állítható, hogy ezen munkának ne lenne pénzben kifejezhető értéke. A vizsgálat célkitűzése arra irányult,

hogy alkalmas mérési lehetőségeket azonosítson, majd ezek megfelelő használatával számszerűsítse azt, ami a könyvelésben nem szerepel, és így a kimutatott eredményt nem befolyásolja.

A monostor illeszkedik a nonprofit szervezetek sorába, sajátos vallási célok megvalósítására jön létre, amiket a benedeki *Regula* értelmében elsődlegesen önálló gazdasági tevékenységből kíván finanszírozni. Az elemzésben lehetséges párhuzamok rajzolódtak ki a háztartások és a társadalmi vállalkozások, illetve a monostor között, ugyanakkor a monostor mind a célkitűzés, mind a működési forma, mind a munkavégzés természete folytán elkülöníthető e nonprofit szervezeti és nem-szervezeti formáktól.

A szerzetesi munkavégzés jellemzőinek összegyűjtése és az ezzel kapcsolatos analógiák felállítása a mérési lehetőségek azonosításához adtak támpontot. A szerzetesi aktivitás mint anyagi ellentételezéssel nem járó munka, valamint az önkéntes és háztartási munkavégzés bizonyos hasonlóságokat mutatnak. Emiatt az utóbbiak mérésére használt statisztikai módszerek a monostori közegben is alkalmazhatók. Jelen kutatás három ilyen módszert sorolt föl, amelyek megfelelő kombinációja jelentette a számítási módszertan alapját. A *piaci helyettesítés* logikája azt a felvetést követte, hogy a monostor milyen költséget spórol meg azáltal, hogy bizonyos tevékenységeket a szerzetesek látnak el, és azt a szervezet nem fizetett munkaerővel végezteti vagy külső szolgáltatótól veszi. Az *alternatív/használdozati* eljárás azon tevékenységek becslésénél bizonyult hasznosnak (pl. szerzetesi stúdium, utazás), ahol nem állt rendelkezése megfelelő piaci helyettesítő. A harmadik módszer, a *szubjektív értékbecslésen alapuló*, pedig egy különleges munkavégzési típus, a spirituális tevékenységek monetizálásában nyújtott támpontot.

A monostori munkavégzés és az önkéntes munkavégzés

összevetésekor fontos figyelembe venni, hogy a szerzetes nem a szabadidejében végez munkát, hanem munkaidejét használja fel, de az önkéntességhez hasonló – ellentételezéssel nem járó – módon. Sebestény (2021) magyar szerzetesi viszonylatban az önkéntes munka valós munkabérhez viszonyított arányát a vizsgált időszakban 16-42% között állapította meg. Monostori viszonylatban 2023-ban ez az arány 104%. Az önkénteseknek a Várad (2021) által számított 147-207 eFt/éves hozzáadott értékével való összehasonlítás sem mérvadó, hiszen a szerzetesi munkavégzés volumene jelentősen meghaladja a szabadidőben nyújtott önkéntes segítségnyújtás időadományát. Beszédesebb a kalkulált szerzetesi átlagórabért Bartal és társainak (2021) kutatásaival összehasonlítva, akik számításukhoz 1560-1934 Ft/óra önkéntesi díjakat vettek figyelembe. Feltételezhető, hogy a bruttó munkaidő-rögzítési mód és a szerzetesi munkavégzés hatékonyságát egyszerűsítő módon kezelő kalkuláció némileg fölébecsüli a szerzetesi átlagos órabér 2411 Ft/órás értékét. Az önkéntes és a szerzetesi órabér közötti több mint 20%-os eltérés azonban nem csak becslési bizonytalanságnak köszönhető. Fontos különbség, hogy míg jelen tanulmány a munkaérték alapos körüljárására törekedett, addig a Bartal és társai (2021) által használt mutató a szervezetek által szolgáltatott adatok közbülső segédértékeként került felhasználásra, nem ezek verifikálása volt a cél. Annyi mindenesetre a fentiek alapján is megállapítható, hogy a szerzetesi munka sem értékében, sem volumenében nem állítható párhuzamba az önkéntes munkavégzéssel, még ha az ellentételezés hiánya miatt analóg rokonság feltételezhető a kettő között.

A háztartási munka piaci helyettesítési értékeire vonatkozó amerikai kutatás szerint a háztartási helyettesítési munkaóra 3177 Ft/óra és 3917 Ft/óra között alakult (Bridgman et al., 2022), míg a magyar 2018-as kutatás értékei 685-902 Ft/óra között alakultak (Szép & Szőkéné Boros, 2018). Még az éves inflációkkal korrigálva is ez a magyar érték (~905-1191 Ft/h) messze alulmarad az itt közölt szerzetesi átlagos órabérhez képest. Az jól látható tehát, hogy a szerzetesi munka értéke máshol helyezkedik el, mint a háztartási munkáé, de ez a munka természetéből is fakad. Más volumens és más helyettesítési árat jelent, ha valaki gyógynövényt természet termékgyártás céljából, mint ha hobbikertészkedik, vagy intézményi konyhában főz az otthoni főzés helyett. Ezzel együtt úgy fest, hogy az amerikai árszínvonalon még mindig többet hajlandóak kifizetni egy óra házimunkáért (lakástakarításért, mosásért stb.), mint itthon a legjobban árazott tevékenység-mixszel rendelkező szerzetes kalkulált órabére.

A felállított hibrid becslési modell és az időmérték alapú számítások alapján azt mondhatjuk, hogy a bakonybéli bencés monostorban a szerzetesi munka kalkulált értéke nagyságrendileg havi 3,7 millió Ft, ami kilenc szerzetes kalkulált munkaerőköltségéből tevődik össze. Egy megfelelő allokációs módszer alapján ezek a közvetlen és közvetett kalkulált költségek is költségviselőkre, azaz termékekre és szolgáltatásokra oszthatók, ilyen módon alakítva ki egy vezetői szempontból releváns kalkulált termék önköltséget. Ennek összevetése az értékesítési árral információval szolgál arról, hogy vajon

ez a piaci ár mennyiben követi vagy mennyire fedezi a pénzügyi számvitelben nem szereplő szerzetesi erőforrás-felhasználást.

Üzleti szempontból tehát fontos kérdés, hogy ezeket a látszólagos „ingyenmunkákat” a szervezet egyáltalán árazza-e, s ha beárazza, hogyan teszi, s ez vajon miként jelenik meg a monostori termékek és szolgáltatások árban. A szerzetesközösség által jelenleg alkalmazott „költség plusz” típusú árképzés azt a képzetet keltheti, hogy egy tekintélyesebb margin a be nem árazott költségeket is megfelelően fedezi. Azonban azokon a munkaterületeken, ahol a szerzetesi munka mértéke jelentős, ez az árrés nem minden esetben fedezi a szerzetesi munka kalkulatórikus költségeit, és emiatt – a vezetői számvitel szintjén legalábbis – tendenciózus alulárazás zajlik. Azaz a *helyettesítési, alternatív/használdozati és szubjektív értébecslésen alapuló* módszer segítségével szisztematikusan levezetett értékek eltérnek attól, amennyire a jelenlegi árazás a szerzetesi munkát ösztönösen értékeli.

Ugyanakkor a monostor sajátos karaktere, hogy a valódi célkitűzés és a gazdasági racionalitás együtt kerülnek mérlegre. A kizárólagos profitmaximalizálás abszolút idegen a szerzetesi szemlélettől, de hosszú távon tönkremegy bármilyen gazdaság, ami a saját működési költségeit nem képes előteremteni. A jelenlegi árazás megfelel annak az alapelvnek, amit Szent Benedek megfogalmaz, hogy a szerzetesek „valamivel olcsóbban” kínálják portékáikat. Ugyanakkor Benedek másik vágyát is érdemes figyelembe venni, amely arra irányul, hogy minden monostor legyen önfenntartó, ne szoruljon tartós, külső anyagi támogatásra: mert „akkor igazi szerzetesek, ha saját kezük munkájából élnek” (Szent Benedek *Regulája* 48,8, 2017, p. 118-119).

Felhasznált irodalom

- Andeßner, R.C. (2019). Finanzierung und Finanzmanagement in Stiften: Die Kunst mit hochgradiger Hybridität systematisch umzugehen. In B. Feldbauer-Durstmüller, T. Wolf, & M. Neulinger Osb (Eds.), *Unternehmen und Klöster: Wirtschaft und monastisches Leben im interdisziplinären Dialog* (pp. 19-52). Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26694-3>
- Bartal, A.M., Perpék, É., & Nagy, R. (2021). Ingyen munkaerő-e az önkéntes? *Önkéntes Szemle*, 1(4), 57-75.
<https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.57-75>
- Beltrán Peralta, N., Aulet, S., & Majó Fernández, J. (2024). Gastronomy tourism: A look at Benedictine monastic products in Europe. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 36, 100916.
<https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2024.100916>
- Blau, P.M., & Scott, W.R. (2003). *Formal organizations: A comparative approach*. Stanford Business Books.
- Bridgman, B., Craig, A., & Kanal, D. (2022). Accounting for Household Production in the National Accounts An Update 1965-2020. *Survey of Current Business*, 102(2), 1-13. <https://apps.bea.gov/scb/issues/2022/02-february/pdf/0222-household-production.pdf>

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Egerton, M., & Mullan, K. (2008). Being a pretty good citizen: An analysis and monetary valuation of formal and informal voluntary work by gender and educational attainment. *The British Journal of Sociology*, 59(1), 145-164. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2007.00186.x>
- Feldbauer-Durstmüller, B., & Niederwimmer, K. (2022). Controlling in Klöstern. In W. Becker & P. Ulrich (Eds.), *Handbuch Controlling* (pp. 555-575). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26431-4_56
- Freeman, R.B. (1997). Working for Nothing: The Supply of Volunteer Labor. *Journal of Labor Economics*, 15(1, Part 2), S140-S166. <https://doi.org/10.1086/209859>
- Friedman, M. (1975). *There's no such thing as a free lunch*. Open Court.
- Garai-Fodor, M., Varga, J., & Csiszár-Kocsir, Á. (2021). Correlation between Generation Z in Hungary and the Motivating Factors to Do Volunteer Work in a Value-Based Approach. *Sustainability*, 13(20), 11519. <https://doi.org/10.3390/su132011519>
- Goldschmidt-Clermont, L. (1990). Economic Measurement of Non-Market Household Activities: Is It Useful and Feasible? *International Labour Review*, 129(3), 279-299. [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09602/09602\(1990-129-3\)279-299.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09602/09602(1990-129-3)279-299.pdf)
- Grün, A. (2010). *Életet fakasztó vezetés: a vezetés elvei Szent Benedek Regulájában*. Bencés Kiadó.
- Hanson, S.K., & Keplinger, K. (2021). The balance that sustains benedictines: Family entrepreneurship across generations. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(5-6), 442-456. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727092>
- Heidrich, B., & Vajdovich, N. (2021). Quo vadis? - A családi vállalkozások összetett célrendszerének elemzése. *Vezetéstudomány*, 52(11), 13-27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.02>
- Henry Kennedy, M. (1999). Fayol's Principles and the Rule of St Benedict: Is there anything new under the sun? *Journal of Management History (Archive)*, 5(5), 269-276. <https://doi.org/10.1108/13552529910282259>
- Horváth, A., Perpék, É., Sebestény, I., Sebők, C., Sik, E., & Váradi, R. (2017). *Háztartási munka, önkéntes munka, láthatatlan munka, I. Háztartási és önkéntes munka mérése, elemzése* (Központi Statisztikai Hivatal). Központi Statisztikai Hivatal.
- Inauen, E., & Frey, B. (2008). *Benediktinerabteien aus Ökonomischer Sicht. Über die ausserordentliche Stabilität einer besonderen Institution*. Universität Zürich. <https://www.bsfrey.ch/wp-content/uploads/2021/08/benediktinerabteien-aus-oekonomischer-sicht.pdf>
- Jacobs, K. (2005). The sacred and the secular: Examining the role of accounting in the religious context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(2), 189-210. <https://doi.org/10.1108/09513570510588724>
- Jonveaux, I. (2009). *L'économie des monastères: Recomposition d'une utopie dans la modernité religieuse en comparaison européenne* (Phd dissertation). EHESS. <http://eprints-phd.biblio.unitn.it/350/>
- Keplinger, K., Durstmüller, B.F., Sandberger, S., & Neulinger, M. (2016). Entrepreneurial activities of Benedictine monasteries – A special form of family business? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(4), 317. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2016.082217>
- Krátki, N., & Kiss, J. (2021). Szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei. *Vezetéstudomány*, 52(1), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.01.01>
- Lázár, L. (2002). *Értékek és mértékek. A vállalati erőforrás-felhasználás leképzése és elemzése hazai üzleti szervezetekben* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/185/>
- Lightbody, M. (2000). Storing and shielding: Financial management behaviour in a church organization. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(2), 156-174. <https://doi.org/10.1108/09513570010323245>
- Morrison, L.D. (2016). Literature Review: Measuring and Assessing Organizational Performance for Non-Profits, Contextually Sensitive Standards and Measures for the Non-Profit Organization. In *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations* (V, pp. 233-256). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020160000005010>
- Musinszki, Z. (2013). Költség-e a költség? Költségek a vezetői számvitelben. *Controller Info*, 1(2), 2-8.
- Payer-Langthaler, S., & R.W. Hiebl, M. (2013). Towards a definition of performance for religious organizations and beyond: A case of Benedictine abbeys. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 213-233. <https://doi.org/10.1108/QRAM-08-2012-0033>
- Primecz, H., Kiss, J., & Toarniczky, A. (2019). Diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások: Nemzetközi kitekintés. *Vezetéstudomány*, 50(10), 61-73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.06>
- Prouteau, L. (2002). Le bénévolat sous le regard des économistes: *Revue française des affaires sociales*, 4, 117-134. <https://doi.org/10.3917/rfas.024.0117>
- Quattrone, P. (2004). Accounting for God: Accounting and accountability practices in the Society of Jesus (Italy, XVI–XVII centuries). *Accounting, Organizations and Society*, 29(7), 647-683. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.03.001>
- Reid, M.G. (1934). *Economics of Household Production*. John Wiley & Sons.

- Repisky, M., & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50(3), 11-24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Rost, K., Inauen, E., Osterloh, M., & Frey, B.S. (2010). The corporate governance of Benedictine abbeys: What can stock corporations learn from monasteries? *Journal of Management History*, 16(1), 90-115. <https://doi.org/10.1108/17511341011008331>
- Ruppenthal, T. (2019). The business model of a Benedictine abbey, 1945-1979. *Journal of Management History*, 26(1), 41-59. <https://doi.org/10.1108/JMH-02-2019-0009>
- Sajardo, A., & Serra, I. (2011). The Economic Value of Volunteer Work: Methodological Analysis and Application to Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 873-895. <https://doi.org/10.1177/0899764010371233>
- Salamon, L.M., Sokolowski, S.W., & Haddock, M.A. (2011). Measuring the Economic Value of Volunteer Work Globally: Concepts, Estimates, and a Roadmap to the Future. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(3), 217-252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2011.00437.x>
- Sebestény, I. (2021). A magyar önkéntesség gazdasági ereje: A nonprofit szervezeti statisztika szerint, 1995-2020. *Önkéntes Szemle*, 1(4), 39-56. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.3.39-56>
- Sik, E. (2017). Néhány gondolat a háztartásról mint a gazdaság egy szereplőjéről. In A. Horváth, É. Perpék, I. Sebestény, C. Sebők, R. Váradi, & E. Sik (Szerk.), *Háztartási munka, önkéntes munka, láthatatlan munka, I. Háztartási és önkéntes munka mérése, elemzése konferenciakötet* (pp. 6-15). Központi Statisztikai Hivatal.
- Szent Benedek Regulája* (2017). Pannonhalmi Főapátság - Bencés Kiadó.
- Szép, K., & Sik, E. (2001). A háztartási termelés pénzértéke. *Statisztikai Szemle*, 79(7), 598-612. https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2001/2001_07/2001_07_596.pdf
- Szép, K., & Szőkéné Boros, Z. (2018). *Háztartási munka, önkéntes munka, láthatatlan munka, II. Háztartási szatellit számla, 2010*. Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/lathatatlan/lathatatlan_munka_2.pdf
- Tredget, D. (2002). "The Rule of Benedict" and its relevance to the world of work. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 219-229. <https://doi.org/10.1108/02683940210423123>
- Váradi, R. (2021). Az önkéntesség alakulása Magyarországon a 2010-es években: A Központi Statisztikai Hivatal munkaerő-felmérésének 2011-2019 közötti kiegészítő felvételei alapján. *Önkéntes Szemle*, 1(4), 3-38. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.3-38>
- Wolf, N., Rosanna, E., Linder, L.G., & Németh Attila. (2011). *Az embervezetés művészete*. L'Harmattan & Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola.