

A CONTROLLING ESZKÖZTÁRA A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT SZOLGÁLATÁBAN – KOCKÁZATKEZELÉS

KEMÉNY Gábor¹

Absztrakt

A kockázat kezelésében a controlling fontos szerepet tölthet be. Az igazi eredmény a kockázat elkerülése, amennyiben ez nem lehetséges, akkor a kockázat mérséklése kell, hogy legyen. Ehhez a controlling leginkább a kockázatok objektív megítélésével és kezelésük lehetőségeinek feltárásával járulhat hozzá. A kockázat a vállalkozások minden területének – köztük a humán erőforrás gazdálkodás – velejárója. A gondosan kiválogatott – humán erőforrás gazdálkodást is érintő – mutatók beszámolórendszerbe illesztése és időnkénti felülvizsgálata visszatérő, nem egyszeri controlleri feladat.

Kulcsszavak: controlling, kockázat, mutatók, Balanced Chance and RiskCard

Kockázatmutatók

A vállalkozások tevékenységét meghatározó keretfeltételek folyamatosan változnak. A gazdasági, politikai, technikai, társadalmi és ökológiai változások egyre nagyobb kihívást jelentenek az üzleti szervezetek számára. A környezet fokozódó dinamizmusa /a változás sebessége/, a problémák összetettségének fokozódása és a piaci tér kiszélesedése /a globalizáció/ elkerülhetetlenné teszi, hogy a vállalkozások az ezekből fakadó bizonytalanságot és kockázatot lehetőségeikhez mérten csökkenteni próbálják. Ebben nyújthat segítséget a maga eszköztárával a controlling is.

Kockázatcontrolling

A kockázatcontrolling a kockázatmenedzsment egy fontos építőkövének tekinthető. Feladata, hogy folyamatos módszertani segítséget nyújtson a kockázatok kezeléséhez. A kockázatcontrollinggal kapcsolatos elvárás /a kockázatcontrolling célja/ a menedzsment támogatása a vállalkozás javításával.

- reakció-
- alkalmazkodó- és
- koordinációs képességeinek

¹PhD, tudományos főmunkatárs, főiskolai tanár: Human Exchange Kutató Intézet, Kaposvár

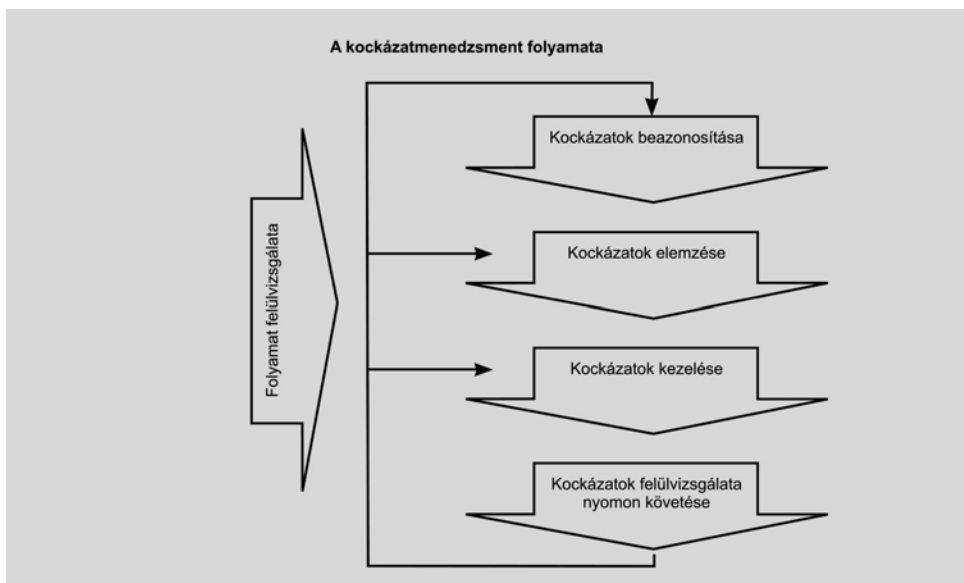
Az operatív feladatok közül talán a legfontosabb a kockázatok méréséhez megfelelő módszertani segítséget nyújtani. Ez lehet üzemgazdasági, de akár technikai jellegű támogatás is. Olyan rendszer kialakítása szükséges, amely képes a stratégia megvalósítása és az ehhez szükséges döntések meghozatala érdekében releváns információkat közvetíteni.

Kockázatmenedzsment

A kockázatcontrollingnak a kockázatmenedzsment folyamatának minden szakaszában helyet kell kapnia. Ennek feltétele, hogy a vállalkozás a jelentőségét felismerje. A kockázatmenedzsment lényegét jól adják vissza a folyamat egyes szakaszai.

A négy fázisból álló folyamat véghezvitele a menedzsment fontos feladata. Nem szabad elhanyagolni magának a folyamatnak a rendszeres felülvizsgálatát sem. Az egyes fázisok nem kellő súllyal való figyelembe vétele (teljesítése) az egész folyamat eredményességét áshatja alá. Ebből kifolyólag a visszacsatolás – a folyamat felülvizsgálata – akár az ötödik fázisnak is tekinthető.

1. sz. ábra: A kockázatmenedzsment folyamata



Forrás: Diederichs, 2004. nyomán

A kockázatok beazonosítására több ismert módszer is rendelkezésre áll.

Ezekből egy csoport:

- PEST elemzés,
- SWOT elemzés
- Porter „5 erő” modellje,
- Életciklus elemzés,
- Tapasztalati görbe elemzés,
- Ansoff-mátrix,
- BCG-mátrix,
- Kockázatmutatók és korai figyelmeztető rendszerek,
- stb.

Az alkalmazásra kerülő módszer vagy módszerek kiválasztása mindig a helyi igények és sajátosságok figyelembe vételével kell, hogy történjen. Természetesen a lehetőségek egymással kombinálhatók is. A módszerek alkalmasak továbbá a kockázatok kommunikálására is. Azt azonban mindenképpen le kell szögezni: számításba venni és aztán kezelni csak azt a kockázatot tudjuk, amelyet beazonosítottunk!

A vállalkozások kockázatai sokfélék lehetnek. Példaként álljon itt egy általános kockázat profil, mely a menedzsment és szervezeti kockázatok alatt nevesít humán erőforrás gazdálkodással kapcsolatos kockázati tényezőket.

1. sz. táblázat: Kockázatprofil

<p style="text-align: center;"><u>Külső kockázatok:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • természeti környezet, • politika és törvényalkotás, • piac, • versenytársak. 	<p style="text-align: center;"><u>Pénzügyi kockázatok:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • tőkepiac, • eladósodottság, • likviditás, • vevők fizetési hajlandósága.
<p style="text-align: center;"><u>Tevékenység végzésének kockázatai:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • beszerzés, • logisztika, • termelés, • értékesítés. 	<p style="text-align: center;"><u>Menedzsment és szervezeti kockázatok:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • menedzsment minősége, • szervezeti struktúra, • tervezés, • személyi állomány.

Forrás: Reichmann, 2006

A kockázat beazonosítása és kommunikálása nem elegendő. Annak pontos tartalmára és nagyságára is ki kell térni.

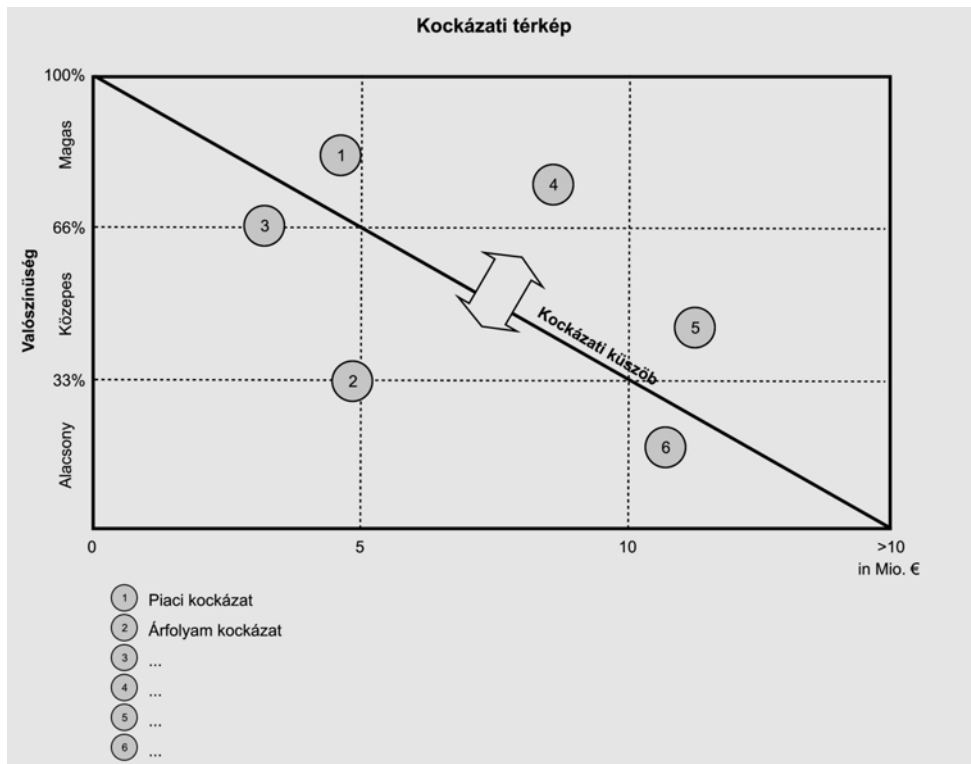
Valamint:

- nem szabad a kockázatokat alábecsülni,
- nyitottnak kell lenni az új kockázatok felismerésére és
- mindezt időben kell megtenni.

A beazonosítást követi a kockázatok elemzése, ami célirányosan figyelembe vesz és értékkel minden a vállalkozás stratégiája és az ezt szolgáló rövidebb távú célok elérését befolyásoló kockázati tényezőt. Mint a kockázatmenedzsment folyamat minden szakaszának, ennek is folyamatosan meg kell történnie. Az újonnan beazonosított kockázati tényezőket elemezni, objektíven értékelni és osztályozni szükséges. Intézkedéseket csak akkor kell tenni, ha a kockázat egy bizonyos szintet elér. Ennek a küszöbnek a meghatározása a menedzsment feladata: Mi az a kockázati szint, amit a vállalkozás még elbír?

Az elemzés esetében is több módszer közül választhatunk. Ezek közül emelnénk ki az ún. kockázattérképet, amely jól szemlélteti a kockázati küszöb kérdésének problematikáját is. A térképen az egyes kockázati tényezőket a bekövetkezési valószínűségük és a hatásuk alapján helyezhetjük el. A kategóriákat a vállalkozás sajátosságainak ismeretében alakíthatjuk ki, például figyelembe vehetjük a kockázattűrési képességet.

2. sz. ábra: Kockázati térkép

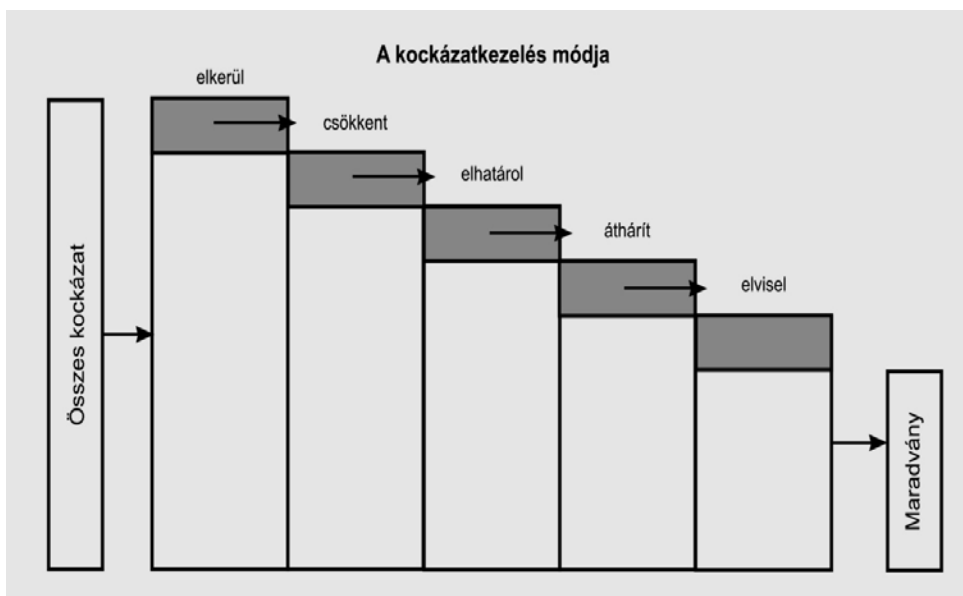


Forrás: Reichmann, 2006.

A bemutatott térkép egyes területei különböző árnyalatokkal szemléletesebbé is tehető. Sötét színnel kiemelhetők azok a tartományok, amelyekbe eső kockázatok a vállalkozás létét veszélyeztetik (ezek a nagy bekövetkezési valószínűséggel és jelentős negatív hatással bíró kockázatok, amelyeket mindenképp elkerülni vagy áthárítani szükséges). A tartományok veszélyességének csökkenésével világosabbá válnak a mezők, egészen addig, hogy a vállalható kockázatok tartománya fehér.

A folyamat harmadik – kockázatokat kezelő – szakaszában a cél a veszélyeztetett vállalati tevékenységek esetében a kockázati tényezők megfelelő intézkedésekkel történő kontrollálása. A kockázatok kezelése érdekében kívánatos lenne, ha a vállalkozások kockázatkezelési stratégiával, kockázatkezelési tervekkel rendelkeznének. Elkerülni, csökkenteni, korlátozni, áthárítani, magunk viselni. Ezek lehetnek a kockázatkezelés stratégiai elemei a következő összefüggés szerint.

3. sz. ábra: Kockázatkezelés



Forrás: Reichmann, 2006.

A kockázat kezelés lehetséges lépéseit két csoportba sorolhatjuk. A kockázat elkerülése, csökkentése és korlátozása során arra törekszünk, hogy a kockázat bekövetkezésének valószínűségét és a potenciális veszteség mértékét csökkentsük. Ezek az ún. aktív kockázatkezelési lépések. A passzív kockázatkezelésbe tartozik a kockázat következményeinek másra, például a beszállítókra vagy a vevőkre történő áthárítása vagy a kockázat elviselése érdekében tartalékok /akár pénzügyi vagy kapacitásbeli/ képzése.

A negyedik, a kockázatok felülvizsgálatára irányuló szakasz tulajdonképpen a kockázat kezelés gyakorlati megvalósulásának ellenőrzését jelenti. Magában foglal minden olyan tevékenységet, ami ezzel kapcsolatos; a kockázatviselők megjelölésétől egészen a megvalósuló intézkedések hatékonyságának vizsgálatáig. A folyamatos terv – tény összehasonlítások lehetővé teszik a vállalt és a tényleges kockázati szint összehasonlítását, és szükség esetén megalapozzák a korrekciós döntések meghozatalát.

A következőkben a Reichmann nevéhez fűződő Balanced Chance and RiskCard módszerre térek ki, valamint a módszer kapcsán magukra a kockázatkezelés mutatóira, köztük megjelölve olyanokat is, amelyek a humán erőforrás gazdálkodás területét érintik.

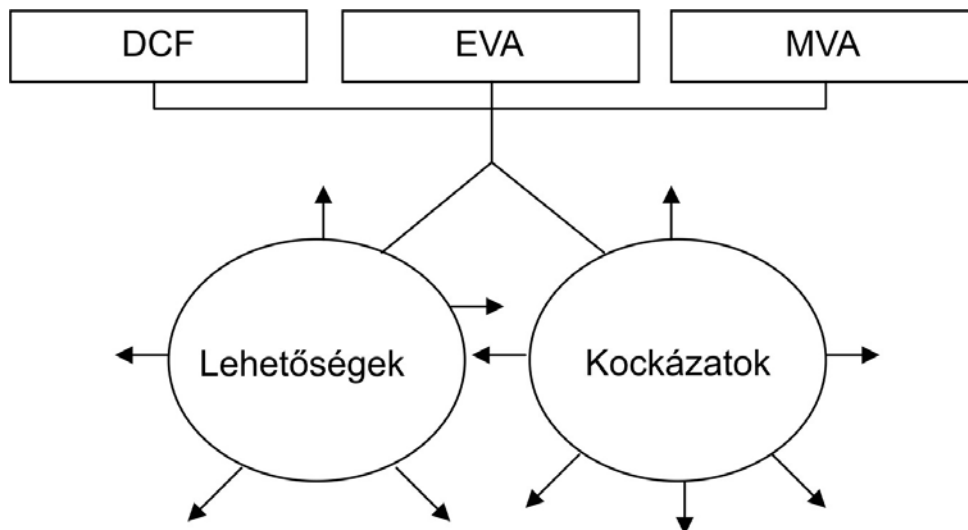
A Balanced Chance© és a RiskCard© módszer

A Balanced Chance and Risk-Card (BCR-Card) egy Reihmann nevéhez köthető, a Balanced Scorecard alapjaira építő, a kockázatokat – és a lehetőségeket is figyelembe vevő – módszer. A modell nagy hangsúlyt fektet a lehetőségeket és kockázatokat leképző mutatószámokra. Támogatásával felfedhetők azok az összefüggések, amelyek a kritikus sikertényezők alakulását befolyásolják.

A lehetőségek, kockázatok és a sikertényezők közti összefüggések modellje három értékorientált csúcsmutatóból indul ki, nevezetesen a DCF, EVA és MVA mutatókból. A három mutató különböző módon közelíti a vállalkozás értékét, ami különböző összefüggéseket is feltételez. A csúcsmutatók tartalmától, a mérés módjától elvonatkoztatva a vállalkozás értéke a kritikus sikertényezők jelenlétének és működésének eredményeként realizálódik. A pozitív változások a sikertényezők célorientált felhasználásának tudhatók be.

Minden kritikus sikertényező magában hordozza a lehetőségeket és a kockázatokat egyaránt, amiket a BCRCard külön is választ.

4. sz. ábra: BCR menedzsment



Forrás: Reichmann, 2006. 651. o. alapján

A BCR menedzsment a lehetőségek között a következő nézőpontokat veszi figyelembe:

- pénzügyek,
- vevők, értékesítési piac,
- termelés,
- teljesítmények, termelésellátás és
- személyi állomány.

A kockázatok esetében a nézőpontok száma egyel több (lásd nyilak száma). Ennek oka, hogy a környezet is tartogathat olyan kockázati tényezőket, amelyek méretüknél fogva, akár a vállalkozás egzisztenciáját is befolyásolhatják. Ezek a kockázati tényezők a vállalkozás sikertényezőitől függetlenül léphetnek fel.

A kockázatmenedzsment tárgyalása során bemutatott kockázattérkép módszerének megfelelően a kockázatok a BCR menedzsmenten belül is négy osztályba sorolhatjuk:

- alacsony (– kockázati osztály I.),
- közepes (– kockázati osztály II.),
- magas (– kockázati osztály III.) és
- a vállalkozás létét veszélyeztető (– kockázati osztály IV.).

Ennek a rangsorolásnak a jelentősége abban keresendő, hogy – értelemszerűen – a kockázatok menedzselését a magasabb kockázati osztályba sorolt problémákkal kezdjük, valamint – még ezt megelőzően – a figyelmünket is inkább ezekre a hatótényezőkre kell irányítanunk. A controllinggal kapcsolatos elvárásaink is inkább utóbbival kapcsolatosak. Rendkívüli fontossággal bír a kockázatok objektív mérlegelése, a kockázati osztályok ez alapján való kijelölése és a tényezők megfelelő osztályba sorolása.

A lehetőségeket és a kockázatok jelző mutatók rendszerbe foglalásának is ennek a fontossági sorrendnek megfelelően kell történnie. Azokat a mutatókat érdemes meghatározni és mérni, amelyek hatásai egy bizonyos – a controlling által meghatározott – mértéket, ill. küszöböt elérnek és átlépnek. Különbséget célszerű tenni aszerint is – lásd pl. RL rendszer –, hogy az adott mutató számítására milyen gyakorisággal kerüljön sor.

A BCR-Card példáján foglalnunk össze olyan mutatószámokat, amelyek a kockázatok (és lehetőségek) nyomon követését lehetővé tehetik. Ahogy azt a korábbiakban már említettük, a BCR-Card hasonlóan a Balanced Scorecardhoz a sikertényezők és a vállalkozás stratégiájának, céljainak, feladatainak, intézkedéseinek az összefüggéseire épít.

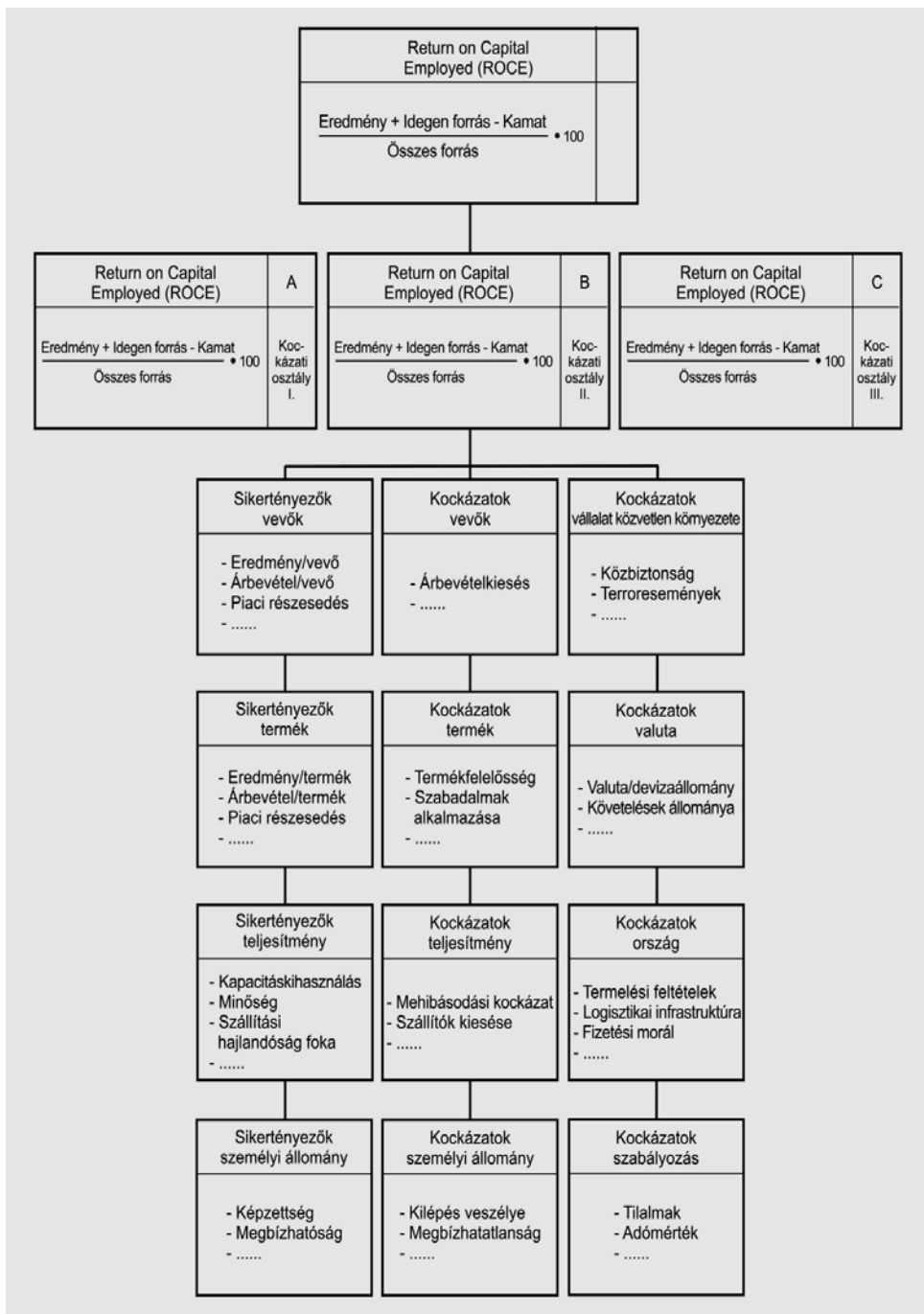
A BCR-Card kiindulópontja egy kiemelt eredménymutató, aminek alakulása a kritikus sikertényezőktől függ. Hangsúlyozandó, hogy csak néhány, fontosnak vélt mutató került megnevezésre. A mutatók tartalmának és számának meghatározása a controlling feladata. A túl sok mutatószám alkalmazását kerülni kell. Csak azokra koncentráljunk, amelyek a vállalkozás szempontjából meghatározóak. Az egyes csoportokba, mint a Balanced Scorecard esetében, néhány mutatónál többet nem érdemes sorolni.

A BCR-Card arra is lehetőséget biztosít, hogy a kockázati osztályoknak megfelelően a vállalkozás egységeit külön kezeljük. Az elkülönítés alapja különböző lehet. Megtehetjük, akár:

- területi elven /pl. piaconként/,
- termékcsoportonként, de
- termékenként is.

A 2. sz. táblázatban egy a BCR-Card modellre épülő táblázatot mutatok be kiemelve a sikert előrevetítő és a kockázatot jelző mutatókat. Csoportonként két-két mutatót építettem a modellbe, ami természetesen – a helyi igényeket figyelembe véve – bővíthető, de a túl sok mutatószám használatát itt is kerülni szükséges. A modell lehetővé teszi, hogy a kívánatos-tól mutatókat kiemeljük és egyben a szükséges intézkedéseket is megfogalmazzuk.

5. sz. ábra: Lehetőség- és kockázatmutatók



Forrás: Reichmann, 2006. 657. o. alapján

2. sz. táblázat: Sikertényezők és kockázatok számbavétele a BCR-Card alapján

Sikertényezők					Kockázatok				
Elfogadható		Tény			Elfogadható		Tény		
Vevők									
Legalább harmadszor vásárlók aránya az árbevételben	min.	60%	62%		Három legnagyobb vevő árbevételből való részesedése	max.	50%	48%	
Átlagos vevőfedezet	min.	3 200 000 Ft	3 100 000 Ft		Várható éves árbevételből szerződéssel lekötött hányad	min.	70%	65%	1
Termék									
Bevezetett új termékek száma	min.	3	3	3	II. osztályú termékek aránya	max.	10%	8%	
Piacvezető termékek száma	min.	2	1	2	A két legkeresettebb termék árbevétel-hányada közti különbség	max.	30%	20%	
Teljesítmény									
Kapacitáskihasználás	min.	80%	82%		Jelentős szállítók aránya	min.	85%	82%	2
Rendeléstől a szállításig eltelt idő	max.	3	3,1	1	Karbantartás miatt kieső munkanapok	max.	6	4	
Személyi állomány									
Felsőfokú végzettségűek aránya	min.	40%	44%		Fluktuáció	max.	10%	8%	
Több mint 5 éves munkaviszonnyal rendelkezők aránya	min.	50%	62%		Kulcsszemélyzet fluktuációja	max.	20%	4%	
Szükséges intézkedések:									
1, A kiszolgálási folyamat felülvizsgálata. Felelős: Kovács Róbert /értékesítési vezető/					1, Szerződéskötések előtérbe helyezése. Felelős: Kovács Róbert /értékesítési vezető/				
2, A termékfejlesztés felülvizsgálata. Felelős: Kiss Miklós /marketing vezető/					2, Beszállítói állomány változásának elemzése. Felelős: Veres Elek /beszerzési vezető/				
3, Jelentés az új termékek fejlesztéséről. Felelős: Kovács Adél /termékfejlesztési vezető/									

Forrás: saját adatok alapján

Kockázatindikátorok

A kockázatok beazonosítása és kezelése szükségessé teszi, hogy ebből a célból formalizált folyamatokat építsünk ki. Nem engedhetjük meg magunknak azt, hogy a kockázatokról túl későn értesüljünk, vagy ne a valós kockázatra koncentráljunk. Ezért már a tervezési folya-

mat során nagy hangsúlyt kell fektetnünk a kockázatokra. Ezt a következőképp tehetjük meg:

1. a vállalkozás stratégiájához, az üzleti folyamatokhoz kockázatindikátorokat rendelünk,
2. ezeket elemezzük, előrejelzések alapján bekövetkezésükhöz valószínűséget rendelünk,
3. a vállalkozás kockázattűrő képességét figyelembe véve meghatározzuk a kockázatindikátorok számát és elfogadható szintjét,
4. olyan beszámoló- és jelentési rendszert illesztünk a tervezési rendszerhez, ami lehetővé teszi az indikátorok alakulásának folyamatos nyomon kísérését,
5. előzetesen meghatározzuk azokat a válaszlépéseket, amelyek a kockázat kezelése során szóba jöhetnek, ami növelheti a kockázatokra adott válaszlépések hatékonyságát.

A megfelelően kialakított beszámoló- és jelentési rendszer a menedzsment válaszadó képességét fokozza. A rendszeresen készülő vezetői beszámolók mellett célszerű, egy ún. gyorsjelentési rendszert is működtetni, ami a beszámolórendszerrel függetlenül megteremti az azonnali beavatkozás lehetőségét.

A kockázat csökkentésére tett beavatkozások eredményességéről szintén a beszámolórendszerből tájékozódhatunk. Szükség – ill. vezetői igény – esetén a lefúrási mélység, a problémának megfelelően, rugalmasan változtatható kell legyen.

A kockázat monitoring teszi lehetővé, hogy a „kezelt” kockázatokat is szem előtt tartjuk. Dönteni kell arról, hogy az ún. monitoring indikátorok számítására milyen gyakorisággal kerüljön sor.

Irodalomjegyzék

- DIEDERICHS, M.: Risikomanagement und Risikocontrolling. Risikokontrolling – ein integrierter Bestandteil einer moderner Risikomanagement-Konzeption. München, 2004.
- JUHÁSZ, G.: Szervezési és vezetési alapismeretek. PTE, Pécs, 2007.
- KEMÉNY, G.: Mutatószámrendszerek a vállalatvezetésben. Raabe Kiadó, Budapest, 2009.
- REICHMANN, T.: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Vahlen, München, 2006.

CONTROLLING METHODS AS MEANS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT – RISK MANAGEMENT

Gábor KEMÉNY¹

Summary

Controlling has an important role in risk management. The real achievement of risk management is to avoid or at least reduce risk. Controlling contributes to successful risk management by the objective measurement of risks and the exploration of risk management alternatives. Risk is an integral part of all areas of enterprise, including human resource management. The inclusion of different, thoroughly selected, human resource management indicators in accounting systems and their regular re-examination is a recurring task of controllers.

Risk controlling must be present in all phases of risk management process. It is an important task of the management to perform the four phases of this process, which should be completed by feedback that stands for the fifth phase of the process.

Balanced Chance and Risk-Card (BCR-Card) is a method that takes risk and opportunities into account and was developed by Reihmann on the basis of Balanced Scorecard. The method focuses on the indicators of risks and opportunities. By means of this model the correlations that determine the critical success factors can be explored.

Keywords: controlling, risk, indicators, Balanced Chance and RiskCard

¹Senior Research Scientist, College Professor: Human Exchange Research Institute, Kaposvár, Hungary