

FARKAS Szilveszter–SZABÓ József

# A VÁLLALATVEZETÉS ÉS A KOCKÁZATKEZELÉS INTEGRÁCIÓJÁNAK ESÉLYE

A tanulmány a kockázatkezelési tevékenységnek a vállalat működésébe való beillesztése esélyeit és lehetőségeit keresi. A szerzők elsősorban a magyar vállalati környezetet és a szokásos – de azért nagyon változó – magyar vállalati szervezeti működést és szervezeti struktúrákat vizsgálják.

Korábban megjelent tanulmányunkban\* elméletileg áttekintettük a kockázatkezelés ismeretkörét. Az akkor elkészült szöveg az elsők között kísérte meg, hogy a vállalati kockázatkezelés (corporate risk management) kifejezéseinek magyar megfelelőt megtalálja. Öröndetes, hogy az elmúlt néhány évben gyarapodott a magyar szakirodalom, tananyagok születtek, kialakulni látszik a fogalomrendszer. Több helyen tantárgyként is megjelent a kockázatkezelés, kockázati menedzsment. A külföldi mintáknak megfelelően a magyar szakirodalomban is főleg a biztosításhoz kapcsolódik a kockázatkezelés. Ez természetes is, hiszen ez az ismeretkör a biztosítási szakmában minden külön ösztönzés nélkül közérthető. A szakirodalom túlnyomó többsége Nyugaton is együtt tárgyalja a kockázati menedzsmentet és a biztosítást.

A tudomány és a technika elméletével és etikájával foglalkozó gondolkodók szerint a kockázatok ma általában egyre inkább fenyegetést jelentenek, amelyek félelmeket váltanak ki. A vállalati példák a környezetszennyezésről, az atomenergia alkalmazásáról szólnak. Agazzi\*\* szerint korunkat a kockázatoktól való menekülés jellemzi. Ezt a korszellemet fejezik ki a mai civilizáció olyan intézményei mint az állam jóléti funkciói, a társadalombiztosítás, „a biztosítási kötvények legkülönfélébb formáinak áradata”. Ez a jelenség vezet a felelősség vállalását nem

követelő rutinfeladatok elvégzését igénylő állások iránti hatalmas érdeklődéshez. Nem vitathatjuk ezt az értékelést, mert általában állítható, hogy a kockázatok elemzésére és értékelésére irányuló gondolkodás gyorsan terjed az üzleti életben. Ennek már Magyarországon is számos jele van. Néhány – általában külföldi irányítás alatt álló – vállalatnál megjelentek a kockázati menedzsmenttel foglalkozó szakemberek, kialakították a professzionális kockázatkezelést végző szervezeteket. A biztosítási tanácsadó vállalkozásokhoz kapcsolódva, de azoktól egyre inkább függetlenül konzultánsok ajánlanak szolgáltatásokat az üzleti élet szereplőinek. Több sikeres konferenciát tartottak, az elhangzott előadások a kockázati menedzsment minden fontos kérdését érintették.

## A vállalat életciklusa és kockázati felfogása

Kiindulásként át kell tekintenünk a magyar vállalatok általános helyzetét, el kell végeznünk a tárgy szerinti sajátos csoportosítást. A vállalatok általánosítható fejlődési pályát írnak le. A kockázatokkal kapcsolatos vállalati magatartást például Adizes<sup>3</sup> szerint meghatározza az, hogy a vállalat melyik életciklusban van. Ha ez igaz, akkor egyértelmű az összefüggés a vállalat fejlettsége és a kockázati felfogás között.

\* Farkas–Szabó (1996)

\*\* Agazzi (1996), 221. old.

\*\*\* Adizes (1992), 101. old.



A vállalat kialakulásakor, a kezdeti szakaszban a kockázatok figyelmen kívül hagyása, később a fejlődésnek indult vállalatnál a kockázatok tudatos vállalása jellemző. A megállapodott vállalati szervezetekben kialakuló döntéshozatali és vezetési struktúrák megteremtik az egyensúlyt a kockázatvállalás és a kockázatkerülés között. A fejlett vállalat már rendelkezik azokkal az eszközökkel, amelyek alkalmasak a kockázatok elemzésére, léteznek azok a részlegek amelyek a kockázatok kezelésével foglalkoznak. A vállalat ekkor tudatos, a vezetők összetételétől, a munkastílustól és vezetői felfogásától függő hozzáállást alakít ki a kockázatokkal kapcsolatban.\* A „férfikorban“ jellemző egészséges egyensúlyt a vállalat későbbi hanyatló fázisaiban a bürokrácia kialakulása majd fokozódása megbontja. A vezetők egyre óvatosabbak lesznek, egyre bonyolultabb, a személyes érdekeket és a vezetők részlegeit a vállalat más részeitől is védő engedélyezési, eljárási szabályokat vezetnek be, előtérbe kerül a kockázatok kerülése és a kockázatoknak a szervezet más részeire történő áthárítása. Míg a növekvő, fejlődő vállalatoknál a vezető egyéni sikerének forrása a bátor (és persze eredményes) kockázatvállalás, a hanyatló, öregedő vállalatnál az óvatos, kockázatkerülő vezető számíthat megfelelő előmenetelre, pozíciójának megtartására vagy helyzetének javulására. Ez a körülmény az egyébként is gyenge teljesítményt nyújtó vállalat eredményességét tovább rontja.

Az elméletek tehát azt mutatják, hogy a kockázatokkal kapcsolatos magatartás függ az életciklustól: a vállalatok fokozott veszélyeknek vannak kitéve a kezdeti, valamint a növekedési szakaszban.

### **A magyar vállalatok eredetisége kockázatkezelésük alapján**

Az alábbi csoportosítással azt akarjuk bizonyítani, hogy a magyar vállalatok nagyobb része az elméletek szerinti különösen veszélyes korszakát éli.

A Magyarországon működő vállalatoknak csak egy kis részét jelenti az a csoport, amelyben a kockázatokkal szakszerűen foglalkoznak. A külföldön már kialakult és bevált struktúrákat a külföldi tulajdonosok, menedzserek és szakértőtanácsadók hozták magukkal. Ezek az általában újabb, többségi vagy teljes egészében külföldi

tulajdonú vállalatok mintaként szolgálnak, vezetési megoldásaik lassú elterjedésére számíthatunk.

A korábban is létező magyar vállalatok az elmúlt öt-nyolc évben, tehát igen rövid idő alatt alapvető státuszjogi állapotukban, a tulajdonosi kör tekintetében, a vezetők személyében és az alkalmazott irányítási módszerben is egyaránt megváltoztak, némelyik vállalat többször is. Egyes vállalatok szinte permanens átalakulásban voltak a kilencvenes években, több vállalat helyzete még most is instabil. A privatizáció és az átalakulás minden vállalatnál megtörtént, de az közel sem állítható, hogy a korábbi állami vállalatok helyzete stabilizálódott. A külföldi tulajdonosok új irányítási mechanizmusokat hoztak magukkal, esetleg a top menedzser is külföldi. A magyar tulajdonba és vezetés alá került vállalatoknál a régi és az újabb iskolához tartozók vetélkedésének, és ezzel mintegy „nemzedékváltásának“ tanúi lehetünk. Jellegében hasonlónak látjuk a külföldiek által privatizált volt állami vállalatok helyzetét. A külföldi tulajdonos kénytelen a magyar viszonyokhoz alkalmazkodni, a magyar vezetők pedig a külföldi tulajdonos és menedzsment számukra új módszereit tanulják. Ezt a volt állami vállalati kört vezetésük, irányítási módjuk tekintetében talán *újrakezdőknek* tekinthetjük.

Az újrakezdők csoportjában jelentős helyet foglalnak el a közszolgáltató vállalatok, amelyek a központi vagy helyi költségvetési szervezetek átalakulásával jöttek létre akár privatizáció, akár egyszerű működési formaváltás útján. Kikerültek az állami vagy helyi igazgatási szervezetek közvetlen befolyása alól, megszűnt közvetlen intézményi finanszírozásuk. Mégis nagy mértékben függnek a központi vagy helyi hatalomtól, amely számos esetben a vállalat tulajdonosa, a szolgáltatási ár meghatározója vagy egyszerűen a meghatározó megrendelő lehetőségeivel rendelkezik. Sajátos helyzetben vannak azok a társaságok, amelyek az államháztartási reform következtében a korábbi költségvetési működést közhasznú társaságként folytatják. Itt maga a forma is újdonságnak számít, nincsenek még tapasztalatok, átvehető megoldások.

Némi egyszerűsítéssel *kezdőknek* minősíthetjük a társasági törvény megjelenése óta alapított cégeket. Ebbe a körbe sorolhatjuk azokat is, amelyek a korábban – 1982-től – (engedélyezett) magánvállalkozásokból nőttek ki. A kezdő vállalatok helyzete ma még rendkívül bizonytalan, növekedési pályájuk nagyon lapos, gyakori a visszaesés.

\* Kozma (1992), 25. old.



Nagyon nagy a *stagnáló* vállalatok száma. Stagnáló vállalatnak itt azt a képződményt nevezük, amely létszámát, forgalmát és vagyonát, tőkét tekintve is igen kicsi. Magyarországon ezerszámra (de lehet, hogy több tízezer van belőlük) alakultak olyan vállalkozások, amelyekben néhány alapító főállású munkája mellett dolgozik és vezeti a céget, sokszor állandó személyzet nélkül. Ezek a jellemzők az induló vállalkozásoknál természetesen, a szabályos életút első, kikerülhetetlen fázisára jellemzőek. Itt azonban nem egészen erről van szó. Ezek a vállalatok ugyanis nem fejlődnek, pedig életkoruk szerint már el kellett volna dőlnie annak, hogy életképesek-e. Vagy növekedniük kellene, vagy – legalábbis az erre vonatkozó irodalom szerint – meg kellett volna szűnniük. Egyiket sem teszik. Lényegében növekedés nélkül fennmaradnak, mert egy-egy vevő, megrendelő igényei tartósan bizonyultak, a piac egy kis részén boldogulnak. Érdekesekek, sajátosak – és ebbe a csoportba sorolhatók – azok a vállalkozások (jellemzően betéti társaságok), amelyek a munkaviszonyt helyettesítik, a munkáltató és a munkavállaló között szokásos munkaügyi szerződéseket a polgári jog megbízási vagy vállalkozási szerződéseivel helyettesítik. Ismeretes, hogy például a művészvilágban mennyire általánossá vált ez a forma. Vannak olyan üzleti területek is, ahol a főleg vagy kizárólag ügynököket foglalkoztató vállalatok a munkáltatói felelősséget, adminisztratív teendőket eleve elhárítják, csak számlaképes vállalkozókkal (itt az egyéni vállalkozói forma az általános megoldás) működnek együtt. Ez már tudatos kockázatkerülő, kockázat-áthárító magatartás.

Az önálló vállalatokon kívül a kockázatok kezelésének szempontjából meg kell említeni a *vállalatok csoportjait* is. A szakirodalom véleményünk szerint nem foglalkozik eleget a vállalatcsoportokkal, azok létrehozásának indítékaival, a vállalatcsoportok menedzselésével. A magyar vállalkozók már meglepően kis méretekben is nagyon bonyolult tulajdonosi és vezetési kombinációkat alkalmaznak, a csoport tagjai között nagyon élénk az áru- és szolgáltatáscsere, esetenként pedig egyszerűen a számla-forgalom. A csoportok létrehozásánál többek között a kockázatok megosztása-szétterítése, vagy éppen ellenkezőleg a kockázatok egy helyre koncentrációja, és így a többi csoporttag mentesítése is szerepelhet az indítékok között.

Szólni kell azokról a vállalatokról, amelyek a csak félig-meddig legális vagy illegális üzletek

nagyfokú, néha egyenesen irreális kockázatainak csökkentése érdekében jönnek létre.

### A lineáris-funkcionális vezetés általános korlátai

A kockázatkezelést (risk management) már az angol megnevezésben is menedzsment funkcióként határozzák meg.\* Mit is jelent ez a kifejezés? Nem kívánjuk természetesen itt a szervezetekre és a szervezetek irányítására vonatkozó összes tudnivalót és ismeretet az olvasóra zúdítani, még kevésbé akarunk új szervezeti elméleteket felállítani, mégis kell némi magyarázat ennek megértéséhez, illetve azért, hogy tárgyunkat ki tudjuk fejteni.

A huszadik század első fele a lineáris-funkcionális vezetés jegyében telt el, állandóan tökéletesítve a *Taylor* által kidolgozott, vagy neki tulajdonított szervezeti módszert, illetve az ennek megfelelő szervezeti felépítést. Ennek az a lényege, hogy a szervezet csúcán igen kevés tagból álló általános és igen széles hatáskörű (nem a vállalat egyik szakmai területéért, hanem a vállalat egészének megfelelő működéséért felelős) felső menedzsment helyezkedik el. A felső menedzsment irányítja az ún. szakvezetőket. A szakvezetés tagjai már csak egy-egy szakmai területen működnek, azért felelősek. Nagyon fontos itt megállapítani, hogy a szakvezetők saját szakmájukban igen jelentős tényezőnek számítanak. A funkcionális szervezeti felépítés ugyanis arra épül, hogy a szakvezető irányítási területe az egész vállalatra kiterjed, vagyis a saját szakterületén minden végrehajtó neki van alárendelve. A magyar vállalatok túlnyomó többsége a nyolcvanas években lineáris-funkcionális szerkezetű volt, a szakvezetői kar egyre nagyobb létszámú lett.

A lineáris-funkcionális struktúrát mindig törzskari egységek egészítették ki. Ezek más szerepkört látnak el, a menedzsment segítőjeként foghatók fel. A törzsegységek általában – bár nagyon sokféle kivétellel – nem rendelkeznek közvetlen intézkedési-irányítási joggal, a menedzserek számára dolgoznak, készítének elemzéseket, tervezeteket. Intézkedési joguk csak a menedzsereknek van. Itt a megkülönböztetés a lineáris-funkcionális struktúrán belüli (line, vonali) és a menedzsmentet segítő, a lineáris-funkcionális struktúrán kívüli (*staff*, törzskari) vezetők és munkatársak között áll fenn.

\* Head (1978) 9. old.



**A lineáris-funkcionális vezetés  
korlátai a kockázatkezelés  
szempontjából**

1. ábra

Több tényező is említhető azzal kapcsolatban, hogy a lineáris-funkcionális irányítás lehetőségei kimerültek. A kifejtés nem lehet teljes, de a legfontosabbakat megemlítjük.

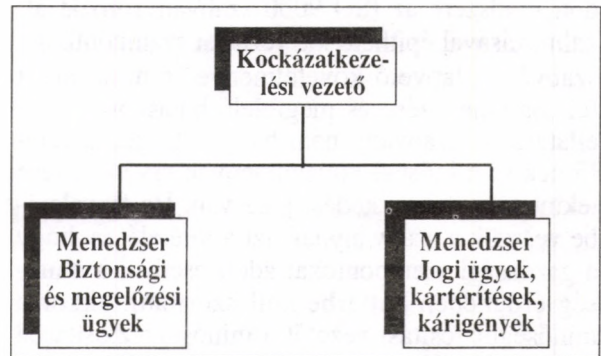
A funkcionális felépítés nagyobb, de belátható méretű vállalatok számára alkalmas. A méret itt a dolgozói létszám nagyságára, a termelési egységek számára és a vállalat működésének földrajzi kiterjedésére egyaránt vonatkozik. A hatalmas, nagy területen dolgozó, majd a multinacionális, transznacionális vállalatok számára ez a forma már nem alkalmas. Ugyanígy nem alkalmas a kisméretű vállalkozások irányítására sem, mert a kisméretű szervezetekben a szakmai elkülönülés egyszerűen, már csak létszám okokból sem lehetséges.

Ha a vállalat szakmai szempontból nagyon sokféle tevékenységet végez, akkor a szakmai alapokon kialakított funkcionális struktúra nem lehet hatékony. Ha ugyanis, egy sokféle tevékenységet végző vállalatnál ragaszkodnánk a hagyományos felépítéshez, nagyon sokféle szakmai irányítóra volna szükség. A funkcionális irányítók kara viszont nem lehet túlságosan nagy, mert ekkor rögtön kiütközik a funkcionális irányítás legnagyobb hibája: egy-egy végrehajtót túl sokan (gyakran egymással is vetélkedve) irányítanak. (Törzskari, ám funkcionális struktúra formális hatékonyságának növelésére lásd az 1. és 2. ábrát.)

A fokozódó verseny megköveteli a gyors reagálás képességét. A hagyományos funkcionális vezetés igen megbízhatóan működik, de nem alkalmas gyors akciók lebonyolítására. A mai vállalat viszonylag kis létszámú menedzsmenttel dolgozik. A menedzsment tagjai a vállalat célkitűzéseinek megvalósításában erősen érdekeltek, a tulajdonosok minden eszközzel törekednek a menedzserek elkötelezettségének kialakítására. A kis létszám és az elkötelezettség a rugalmasság egyik feltétele.

Az elméleti kutatások is ezen a nyomvonalon haladnak, segítve a gyakorlatot. A szervezeti kutatások és fejlesztések a hatvanas évek óta teljesen más alapokon folynak, egészen más szempontokat vesznek figyelembe, mint korábban. Az elméleti munka és a gyakorlat együttműködésével új, a korábnál hatékonyabb és alkalmasabb rendszerek alakultak ki.

Kis méretű kockázatkezelési egység felépítése

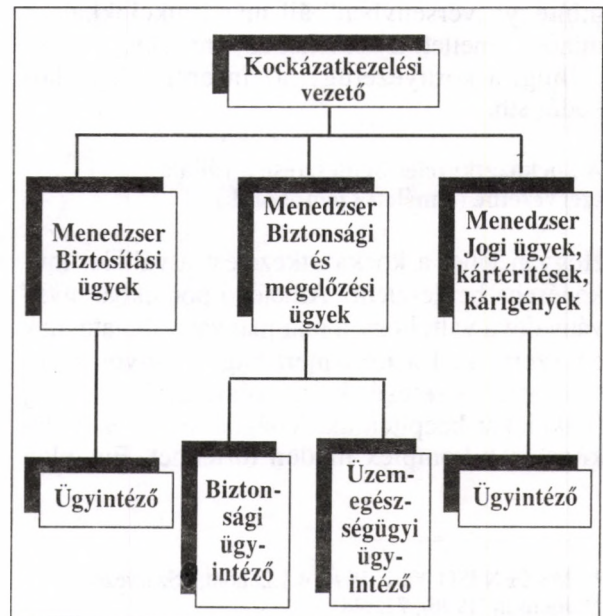


Minőségbiztosítás és a vállalati szervezet

A hagyományos lineáris-funkcionális szervezeti struktúra részleges vagy teljes feladását az előző pontban említett tényezőknél sokkal markánsabban kényszerítik ki azok az új típusú vállalati tevékenységek, amelyek eleve csak a szervezet megváltoztatásával vezethetők be. Körülbelül egy évtizeddel ezelőtt kezdtek teret nyerni azok az új funkciók, amelyek a szervezeti struktúrák módosítását követelik meg. Az új funkciók a szervezetben általában törzskari, menedzsmentközeli elhelyezést igényelnek. Ráadásul a hatékony feladatellátáshoz hatáskör is szükséges, közvetlen irányítási-utasítási joggal.

2. ábra

Nagyobb méretű kockázatkezelési egység felépítése





Példaként a ma már általában jól ismert minőségbiztosítást említhetjük. Ismeretes, hogy a minőségbiztosítás Európában általánosan elfogadott rendszere az ISO 9000 szabványsorozat alkalmazásával építhető ki. Vezetési szempontból a szabvány alapvető követelménye\* a minőségért felelős kinevezése és megfelelő hatáskörrel való ellátása. A szabvány nem hagy kétséget: a felelősnek (a minőségi követelmények érvényesítése tekintetében) intézkedési joga van. Ha figyelembe vesszük a szabványnak azt a kitételét is, hogy a gazdasági szempontokat adott esetben a minőség érdekében háttérbe kell szorítani, akkor a minőségbiztosítási vezetőt a minőségbiztosításba bevont vállalatrész befolyásos vezetőjének tekinthetjük.

A minőségi szakirodalom kiemelten hangsúlyozza, hogy a minőségi rendszerek bevezetésének és működtetésének kulcskérdése a vezetők (a legfelső vezetők) elkötelezettsége és a felelőség, a hatáskörök és minden, a minőséget befolyásoló tevékenység közti világos kommunikációs csatorna egyértelmű kialakítása és működtetése.\*\* A minőségbiztosítási rendszerek vezetőinek befolyása más, több is, de alkalmanként kevesebb is lehet, mint a hagyományos funkcionális szakvezetők befolyása. Megjegyzendő, hogy más minőségi rendszerek (QS, TQM) még ennél is tovább mennek, itt a minőségi szakemberek hatása még nagyobb. Hasonló szervezeti-irányítási szemléletet követel a környezeti menedzsment vállalati alkalmazása az ISO 14 000 szabványsorozat szerint.

Tárgyunk, a kockázatkezelés tehát csak az egyik általános, újnak tekinthető funkció és így mintegy „versenyben“ áll más funkciókkal. A minőség mellett ilyen lehet az innováció, a controlling, a környezetügy, az információgazdálkodás stb.

#### **A kockázatkezelés beillesztése a vállalati szervezetbe (elméleti szempontok)**

Hogyan lehet a kockázatkezelést a vállalat működésébe beilleszteni? Az előző pontokban nyilvánvalóvá vált, hogy a mai magyar vállalatoknak egyszerre kell a jól ismert hagyományos szakterületek vezetését korszerűsíteniük és az új funkciókat beépíteniük. Világos, hogy az átalakítás csak komplex módon történhet. Egyetlen

szakterület igényei szerint nem lehet vagy nem érdemes mindent átalakítani. Nem érdemes például a minőségbiztosítást úgy bevezetni, hogy nem végezzük el a más szakterületen szükséges változtatásokat. Nem helyeselhető viszont a vállalat egészének radikális átalakítása sem. Az egyszerre mindenkit érintő „átszervezések“ a tervezés folyamán hatalmas arányú vetélkedésekkel járnak, megvalósításuk során pedig a működés folyamatosságát veszélyeztetik. Az új struktúra stabilizációs időszaka is hosszúra nyúlhat.

Meg kell tehát keresni a közös pontokat. Meggyőződésünk, hogy vannak közös elemek, amelyek egy irányba mutatnak, és nem külön-külön, hanem egymást felerősítve szolgálják a vállalat alapvető célrendszerét.

A minőségbiztosítást mint példát azért választottuk ki, mert egyértelmű tartalmi összefüggések találhatók a minőségbiztosítás és a kockázatkezelés között. A minőségbiztosítási irányelvek\*\*\* külön is kiemelik a kockázati megfontolásokat. Az ISO-szabványok általában nagyon szűkszavúak. Ennek ellenére a szöveg 0.4.2. pontja a vállalat és a vevő szempontjait külön is említi. Érinti a vállalati hírnév, a kedvező megítélés, a piaci pozíció elvesztésének kockázatait. Felsorolja a vállalati veszteségforrásokat: panaszok, kártérítési igények, termékefelelősség és általában a munkaerőt és a pénzügyi eszközöket fenyegető kárlehetőségek. A vevő szempontjainál is kifejezetten kockázatkezelési elemeket említi a szabvány: az emberek egészsége, biztonsága, kereskedelmi kifogások stb. A záró következtetés: „A jól megszervezett minőségügyi rendszer egyben értékes vezetői eszköz is a minőségi optimum meghatározásához és szabályozásához, a kockázati, továbbá a költséggel és haszonnal kapcsolatos megfontolásokhoz.“ (0.4.5. pont).

Itt van tehát a kockázatkezelés egyik esélye. A minőségi rendszerek bevezetésére és a tanúsított rendszerek működtetésére vonatkozó igény ugyanis óriási. Ebben egyaránt szerepe van a korszerűség igényének, a piaci versenyelőny megszerzésére vonatkozó törekvéseknek és a különféle kényszereknek. A tanúsított minőségi rendszerrel rendelkező vállalatok száma dinamikusan nő, a mai közlemények szerint most mintegy négyszázra tehető. Fel lehet használni ezt a nagyon erős felhajtóerőt, megfelelő körültekintéssel a minőségbiztosítási rendszer kiépítésekor,

\* MSZ EN ISO 9001: 1996, 4.1.2. pont, „Szervezet“

\*\* Johnson (1996), 72. old.

\*\*\* MSZ EN 29004:1992, 0.4.2. pont



azzal egy időben és összhangban megfelelő kockázati menedzsment is létrehozható.

A minőségi rendszerek és a kockázati menedzsment összefüggése jó példa, de nem kivételes. Meggyőződésünk, hogy hasonló összefüggések más funkciók között is találhatóak.

### A kockázatkezelés beillesztése a vállalati szervezetbe (gyakorlati szempontok)

A kockázati menedzsment számos eszközét a vállalatok természetesen mindig alkalmazták és alkalmazzák ma is. Nem foglalkoztatnak ugyan szakértőket, de tisztában vannak azzal, hogy melyek a vállalat kockázatos pontjai. Az általunk eddig végzett vizsgálatok, konkrét elemzések azt mutatták, hogy a kockázatkezelés számos eleme és intézménye jelen van a mai vállalatokban.

A kockázatkezelés tárgyi és személyi feltételeit sokszor jogszabályok vagy szabványok írják elő. A törvények és különféle szintű rendeletek pedig helyi szabályzatok készítésére köteleznek. A jogszabályok előírásainak betartását különféle hatóságok ellenőrzik. Az újrakezdőnek elnevezett vállalatoknál a megfelelő szabályzatok általában megtalálhatók. Mivel azonban arra általában nem fordítanak figyelmet, hogy a szabályokat felfrissítsék, gyakorlati értékük meglehetősen kérdéses. A személyi feltételek is részben megtalálhatók, gondoljunk csak a biztonsági, technikai (energia, veszélyes hulladék, környezetvédelem, emelőgép, tűzvédelem, vegy-

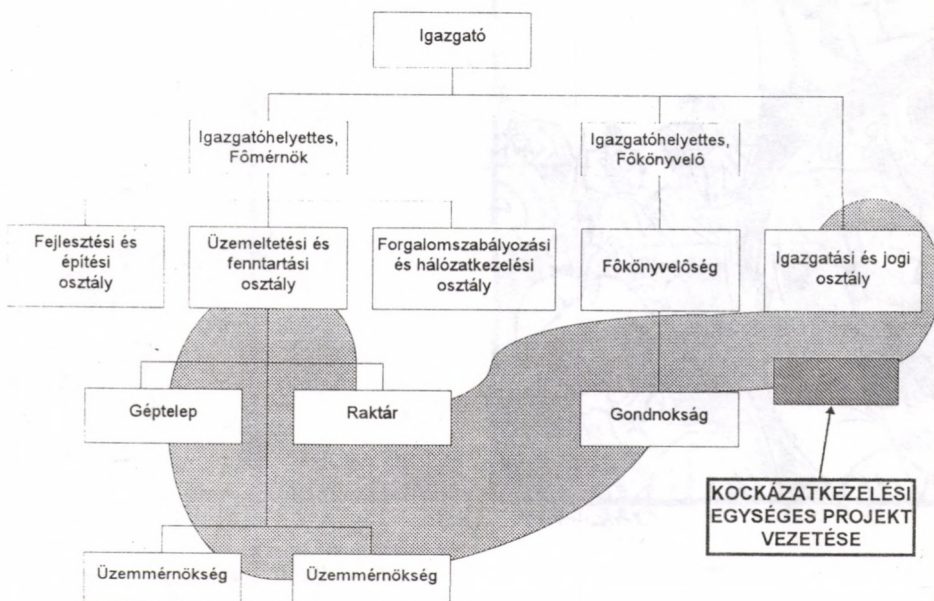
szer) elemekkel foglalkozó felelősökre, a munkavédelmi felelősökre, vagy a személyügyi vezetőkre, akik a személyi kockázatokkal is foglalkoznak, a gazdasági-pénzügyi kockázatokkal találkozó munkatársakra a gazdasági egységekben stb. Sajnos, a személyi feltételeknél is gondok vannak, a vizsgálatok a szabályzatokban általában olyan felelősöket találnak, akik már régen eltávoztak a vállalattól, egyes felelősnek feltüntetett személyek nem is tudnak erről a feladatokról. Sok nehézség származik magukból a jogszabályokból is, szerkezetük meglazult, számos rendelet elavult, mégis hatályban van stb. A szabványosítási rendszer átalakítása is számos nehézséget okoz.

A kezdőnek elnevezett vállalatok még ennél is rosszabb helyzetben vannak. A vezetők sokszor csak egy-egy hatósági ellenőrzéskor tudják meg, hogy milyen feladatok vannak, azokra milyen szabályokat hoztak. Általánosnak mondható, hogy ma Magyarországon – főleg a kisebb vállalkozásoknál – nagyon jellemző a kockázatok hazárd halmozása, a tevékenységhez nem feltétlenül szükséges eszközök beszerzése (ami felesleges kockázatot okoz) az indokolatlanul nagy – persze néha kényszerű – készpénzforgalom.

A szintézis, a feladatok egységes egészként való kezelése hiányzik. Így mondhatjuk, hogy a mai szervezetekben sokan foglalkoznak kockázatkezelési részfeladatokkal, de a kockázatkezelés mégiscsak hiányzik.

3. ábra

Vállalatvezetés és kockázatkezelés integrálása





## A vállalatvezetési tevékenység integrálása és a kockázatkezelés

A kockázatok átfogó, egységes kezelése az egymástól elszigetelt felelősök tevékenységének integrálása útján oldható meg. Azt, hogy ki legyen az egységes kockázatkezelési team vezetője, valószínűleg a vállalkozás alapvető jellege döntheti el. Egy alapvetően műszaki szemléletű és tevékenységű cégnél a műszaki biztonság, a technikai elemek kerülnek középpontba, a szolgáltatóknál előtérbe helyezhetők az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatot tartó részek és személyek. Az általunk végzett egyik vizsgálatnál például, amelyet nagyon speciális intézménynél folytattunk le, a jogtanácsos funkcióját találtuk alkalmasnak és megfelelőnek arra, hogy a kockázatkezelési tevékenységet összefogja. (3. ábra)

Általános megoldásként talán egy többirányú műszaki-gazdasági szakértelmű személy jöhet szóba. Az átfogó kockázatkezelés irányítójának azonban – amellet, hogy a szervezet működésével tökéletesen, minden részletre kiterjedően tisztában kell lennie – sajátos szaktudást is kell szereznie, mert feladatát csak így tudja ellátni, csak így tudja a felső vezetést tehermentesíteni. A legfontosabb feladat tehát ma a szemlélet kialakítása és a képzés. A megfelelő szakképzésben részt vett személy számára nagyon hamar nyilvánvalóvá válik, hogy melyek azok a terüle-

tek, ahol a kockázatok kezelése gyors intézkedéseket követel. A kockázati menedzsment másik esélye tehát a megfelelő szakirodalom kialakulása, a képzés intézményesítése.

## Irodalom

*Ichak Adizes: Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért nővekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Rt., 1992*

*Evandro Agazzi: A jó, a rossz és a tudomány. A tudományos-technikai vállalkozás etikai dimenziója. Jelenkor Kiadó, Pécs, 1996*

*Georgel. Head: The Risk Management Process. RIMS, New York, 1978*

*Farkas Szilveszter–Szabó József: Kockázatkezelés. in Kockázatkezelés, Állami Biztosításfelügyelet, Budapest, 1996*

*Perry L. Johnson: ISO 9000. Hogyan feleljünk meg az új nemzetközi szabványoknak? Panem–McGraw-Hill, 1996*

*Kozma Ferenc: A menedzser közgazdasági szemlélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1992*

MSZ EN 29004:1992

MSZ EN ISO 9001:1996



*Sanders úrnak a szürkületi zónában,  
alvás előtt támadnak a legjobb ötletei.*