

BARAKONYI Károly (szerk.) – BAKACSI Gyula –  
 – BALATON Károly – DOBÁK Miklós – ERDŐSI Gyula –  
 – SZINTAY István

## A VEZETÉS-SZERVEZÉS DISZCIPLÍNA

NAGYJAI (II. rész):

SUSÁNSZKY JÁNOS, KOVÁCS SÁNDOR,  
 LADÓ LÁSZLÓ

**Az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága 2007. március 9-én emlékülést szervezett a vezetés-szervezés diszciplína hazai nagyjai emlékére. Az emlékülés visszaemlékezéseit, méltatásait a szerzők egy cikksorozatban örökítették meg. A Vezetéstudomány márciusi számában Szabó Lászlóról, Harsányi Istvánról és Máriás Antalról olvashattak, most pedig Susánszky Jánosra, Kovács Sándorra és a közelmúltban elhunyt Ladó Lászlóra emlékeznek a szerzők.**

Az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága 2007. március 9-én emlékülést szervezett a diszciplína elhunyt nagyjai emlékére. Barátok, tanítványok méltatták neves elődeink életútját, munkásságát, tevékenységük hatását, kisugárzását. Előző számunkban Szabó Lászlóról, Harsányi Istvánról és Máriás Antalról emlékeztünk meg, mint olyan személyiségekről, akik a nehéz időkben – a központi tervutasításos korszakban – háttérbe szorított diszciplínánk művelői voltak, majd az új gazdasági mechanizmus kibontakozásakor a megújulási folyamat élére álltak. Munkásságuk meghatározó jelentőségű a vezetés- és szervezéstudomány újraélesztésében, egyben megalapozta a rendszerváltással bekövetkező piacgazdaság követelményeinek kielégítését, vezetés- és szervezéstudományi oktatásunk megújítását, diszciplínánknak a világ tudományos vérkörébe való újbóli bekapcsolását.

Sorozatunk második részében ismét három iskolateremtő egyéniségre emlékezünk. Susánszky János, Kovács Sándor és Ladó László neve volt hallgatóik, de hajdani és mai oktatók, kutatók és vállalati szakemberek előtt is jól ismert, nagyra értékelt. Teljesítményüket elismerve szakmai és emberi kvalitásaiknak is adózunk visszaemlékezéseinkkel.

### Susánszky János emlékére

Susánszky János Békéscsabán született 1923-ban, itt végezte tanulmányait is. 1946-ban a Pázmány Péter Tudományegyetemen államtudományi doktorrá, 1950-ben az Eötvös Loránd Tudományegyetemen jogtudományi doktorrá, 1974-ben a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen közgazdaságtudományi doktorrá avatták. 1953-ban gépész szaktechnikusi oklevelet szerzett. 1974-ben a közgazdaságtudomány kandidátusává minősítették, majd a közgazdaságtudomány doktorává avatták 1986-ban. 1949 és 1952 között a Fémáru- és Szerszámgyárban üzemszervező, majd a gyártásintézőség vezetője lett. 1952-től 1959-ig adjunktus a Budapesti Műszaki Egyetemen.

A miskolci Nehézipari Műszaki Egyetem Ipargazdaságtani Tanszékén 1952-től oktatott, 1959-től mint tanszékvezető. Jelentős érdeme volt abban, hogy a tanszékre ambiciózus, fiatal oktató- és kutatógárda került, amelyből vezető kutatók, tanszékvezető professzorok, egyetemi vezetők kerültek ki.

Susánszky professzor mindezekén túl kiemelkedő iskolateremtő egyéniség. Sok tanítványa dolgozik ország, sőt világszerte a kutatás és az oktatás legkülönbözőbb

ÉLETRAJZI ADATOK

**SUSÁNSZKY JÁNOS: Békéscsaba, 1923. július 25. – 1999. március 19.**

**Tanulmányok:** Pázmány Péter Tudományegyetem, államtudományi doktor, 1946 – Eötvös Lóránd Tudományegyetem, jogtudományi doktor, 1950 – Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, közgazdaságtudományi doktor, 1974 – közgazdaságtudomány kandidátusa, 1974 – a közgazdaságtudomány doktora, 1986.

**Munkahelyek:** Fémáru- és Szerszámgyépgyár: 1949–1952, majd a gyártásintézőség vezetője; Budapesti Műszaki Egyetem, egyetemi adjunktus 1952–1959; Nehézipari Műszaki Egyetem – Miskolci Egyetem Ipargazdaságtani Tanszék féléllású egyetemi adjunktus 1952–1959, tanszékvezető egyetemi docens 1959–1974, tanszékvezető egyetemi tanár 1974–1988. Miskolci Egyetem Közgazdaságtudományi Intézet 1952–1993, igazgató 1987–1990; Borsodi Vezető és Szervező Továbbképző Iskola, igazgató 1964–1981.

**Munkásságának fő jellemzői:** Iskolateremtő munkásság, iskolateremtő egyéniség. A termelésirányítás, információ- és döntésmélet, szervezés- és vezetésstudomány, vezető-továbbképzés, a személyiség szerepének vizsgálata, racionalizálás kutatása, oktatása. Az oktatás formai kereteinek bővítése. Széles körű publikációs tevékenység, nemzetközi kapcsolatok ápolása. Hazai és nemzetközi tudományos szervezetekben tudományos közéleti aktivitás.

**Kitüntetések, elismerések:** Ipargazdasági díj II. fokozata – 1965; Gépipar Kiváló Dolgozója – 1966; 1975; Ilmenai Főiskola Rektori Tanácsának Emlékérme – 1970; a Magyar Közgazdasági Társaság Szé-

chenyi-emlékérmé – 1970; Művelődésügyi miniszteri dicséret – 1973; Építőipar Kiváló dolgozója – 1973; Hevesi Gyula-érem I. fokozat – 1976; a Kassai Főiskola Tudományos Tanácsának emlékérmé – 1978; A Munka Érdemrend ezüst fokozata – 1979; a Kassai Főiskola Tudományos Tanácsának Diplomája – 1983; Karel Adamiecki-díj (Lengyelország) – 1985; Hevesi Gyula-díj – 1986; A Leobeni Montanuniversität tiszteletbeli doktora – 1989; Pro Universitát – 1990; a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar díszdoktora – 1993; Orosz Föderáció Reáltudományok Akadémiája külföldi tagja – 1994; a Magyar Köztársaság Érdemrend kiskeresztje – 1994; Eötvös Loránd-díj – 1994; Pro Fakultate Economica – 1998.

**Legfontosabb művei:** *A gazdaságos sorozatnagyság.* Bp. Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1958, *Az üzemszervezés alapjai.* Bp. Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1958, *Szervezés és vezetésmélet.* Tankönyvkiadó, 1975, *Bevezetés az üzemszervezés módszertanába.* Tankönyvkiadó, 1963. (13 kiadást ért meg), *A racionalizálás módszertana.* Műszaki Kiadó, 1982, 1984.

**Róla szóló írások:** Visszanyerhető milliók. Felvételek egy munkanapról. In: Déli Hírlap. 1984. április 16.; Beszélgetés dr. Susánszky Jánossal, az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága elnökével. In: Ipargazdaság, 1996. 3–4. sz.; Interjú dr. Susánszky János professzorral. In: Miskolci Egyetem, 1990. szeptember 24.; Susánszky János professzor életútja a Miskolci Egyetemen. In: Északkelet-Magyarország, gazdaság, kultúra, tudomány. Társadalompolitikai folyóirat. 1999. 7–8.; valamint számos rádiós és televíziós beszélgetés.

területein. Számos mai vezető kutató és oktató büszkén vallja magát Susánszky-tanítványnak, az ME Gazdaságtudományi Kar eddigi 4 dékánja közül dr. Czabán János, dr. Szintay István és dr. Kocziszky György professzorok a Susánszky-iskola tagjai. Személye legendává magasztosult. Kiváló előadó, sodró személyiség volt. Viselkedése, szakmai felkészültsége, eleganciája – megjelenésében is – mérnökgenerációkra gyakorolt hatást.

*A kutató*

Susánszky professzor tanszékvezetői tevékenysége a tanszéki kutatómunkában is többsíkú volt. Az 1950-es években kezdett el foglalkozni termelésirányítással. 1958-ban jelenik meg az „Üzemszervezés alapjai” című könyve, amely a maga korszakában hiánypótló alapmű, s még ma is oktatott tananyagrészeket tartalmaz.

Az 1960-as évektől kezdődően foglalkozik mozdulatracionalizálással. A felvételek úgy készültek, hogy a dolgozó mozgást végző testrészére lámpát szereltek. Nyitott blendéjű fényképezőgép előtt elmozdulva a filmlemezen az útvonalnak megfelelő fénycsíkokat kaptak. A Gilbert alap gondolatát továbbfejlesztő ciklogram felvételeken rögzített mozdulatok elemzésére Susánszky tesztrendszerrel dolgozott ki.

Az NME Ipargazdaságtani Tanszékén vezetésével 1961-től folytak kutatások a film- és fototechnika üzemszervezési alkalmazásával kapcsolatban. A kutatások egyik iránya: a felvételezés és értékelés eszközzrendszerének tervezése és fejlesztése. A másik irány: a vállalatok eltérő szervezetéhez igazodó elemzési módszerek kiválasztása, a lehetséges eljárások kipróbálása volt. A szinkronkoncentrált multimoment technikával a

távol fekvő munkahelyek időbeni és térbeni sűrítését, az egyidejű állapotok rögzítésének és elemzésének problémáját oldotta meg. A multimoment filmtechnikai helyzetvizsgálat lényege: valamennyi vizsgálandó munkahelyet egy-egy filmkamera figyelte. A filmkamerákat egy központi vezérlőberendezés irányítja RH-sávon. A filmkockákon rögzített események jelentik az alaposkaságnak tekintett teljes munkaidőt reprezentáló mintasokaságot. Új gyártmányt fejlesztett ki ORGAFOT elnevezéssel, mely alkalmas volt a multimoment filmtechnikával történő helyzetvizsgálatra.

Susánszky professzor éveken át kutatta a gazdasági tárgyak múltját a mérnökképzésben. Kereste, melyek azok az azonos vagy eltérő szemléleti és tárgyi okok, amelyek két, alapjaiban különböző korszakban késleltették a külföldön már a századfordulón kialakult ilyen irányú képzési specializáció megvalósulását. Az általa vezetett tanszék kutatómunkássága a precomputer korszakban a termelésirányítás alapvető számításaira, s azok interdependenciáira irányult, különösképp a tápláló és a táplált gyártási szakaszok időrendi és mennyiségi összehangolásának problémájára, valamint a sorozatnagyság – optimalizálási számítások összehasonlító vizsgálatára. E két összefüggő kutatási témáról számos hazai és több külföldi publikációja jelent meg, így Ausztriában, Lengyelországban és az akkori NDK-ban. Külön kiemelendő a nemzetközi visszhangok közül, hogy a majd öt éven át tartó sorozatnagyság-vita kapcsán a zürichi Eidgenössische Technische Hochschule tekintélyes szaklapjában Vecernik professzor, majd Arnold, Borcher és Schmidt professzorok Lipcsében a miskolci álláspontot fogadták el.

A Magyar Tudományos Akadémia illetékes bizottsága 1972-ben értékelő jelentésében a következőket állapította meg: „A szervezéstan területén a Susánszky-iskola a hazai kutatás és oktatás egyik központjává fejlődött.” Külföldi tudományos folyóiratokban megjelent tanulmányai, nemzetközi konferenciákon tartott előadásai (Berlin, Bécs, Göttingen, Moszkva, Prága, Varsó, Szuzdal stb.) külföldön is méltó elismerést aratott. Kutatói munkásságát jellemzi publikációinak száma: 18 könyv, könyvrészlet (ebből három idegen nyelven), 6 könyvet szerkesztett, 13 közgazdasági, illetve mérnöki továbbképző jegyzetet írt, 68 tanulmánya magyar nyelven, 28 tanulmánya idegen nyelven jelent meg. Szakirodalmi munkásságáért három alkalommal tüntették ki nívódíjjal. Könyvei a világ legjelentősebb könyvtáraiban napjainkban is fellelhetők.

Kutatási témáinak és eredményeinek felsorolása szinte lehetetlen. Munkásságának jelentőségét jelzi, hogy a Magyar Tudományos Akadémia számos bizottságában elnökként, alelnökként, tagként közre-

működött a hazai tudományos életben. Irányításával egyetemi doktorok, közgazdaságtudomány kandidátusa tudományos címmel rendelkező oktatók sokasága nőtt fel, és vált szakmailag elismert kutatóvá, oktatóvá, megteremtve az egyetem universitássá való fejlődési folyamatában a Gazdaságtudományi Kar jövőbeli személyi feltételeinek egy részét.

#### *Az oktató*

Oktatómunkájában vallotta, hogy a korszerű, magas színvonalú szervezési ismeretek oktatási bázisának a közgazdasági, a műszaki és az agrártudományi egyetemeiket kell tekinteni, ahol is a nappali képzés keretében, szakok vagy ágazatok formájában a szervezési feladatok ellátására specializált mérnökök és közgazdászok képzését kell megoldani és fejleszteni.

„A szervezéstudomány oktatásáról és a szervezőképzésről” című tanulmányában írja: (Ipargazdaság, 1972. 3. sz.): „A szervezéstudomány oktatásában az ipari étellel való lépéstartás követelményének kielégítését segíti elő egyfelől, ha oktatási intézményeink nagy számban nyernek meg előadóul (elsősorban szakszemináriumok, diplomatervezési gyakorlatok, fakultatív programok vezetésére) a napi praxist életközeli tananyagá transzformálni képes, kiváló gyakorlati szakembereket; másfelől előmozdítja az oktatás valóság-alapra helyezését, ha megelőzzük, hogy e kifejezetten alkalmazáscentrikus oktatásba fiatal oktatók – egyes alaptárgyak művelésében igen, a szervezéstudományban azonban nem mellőzhető – gyakorlati tapasztalatok (tehát reális problémaérzékenység, praktikus alkalmazási készség, kivitelezési rutin stb.) nélkül közvetlenül az egyetemi tantermekből kapcsolódjanak be. Óvjuk meg a gyakorlattól való eltávolodás veszélyétől szervezőképzésünket, mert féltő, hogy ellenkező esetben egész korosztályokra a túlzott elvontság, az alkalmazási bátorság és készség elsorvadása, s előbbieik miatt a fiatal diplomás elhelyezkedésekor a gyakorlattól való idegenkedés lesz jellemző.”

Hallatlan széles körű vállalati kapcsolatrendszerrel rendelkezett, ennek eredményeként gazdag gyakorlati példaanyag segítette az oktatási és kutatási irányok kijelölését. Oktatási tevékenysége 1952-től a miskolci Nehézipari Műszaki Egyetem Kohó- és Gépészmérnöki Kar valamennyi szakára és ágazatára, valamint a Bányamérnöki Kar egészére kiterjedt. Az oktatott két tárgy az általános jellegű ágazati gazdaságtan – s a karonként és később ágazatonként mindinkább specializálódó – üzemgazdaságtan és ipargazdaságtan volt.

1957-ben beindítja a posztgraduális gazdasági mérnök képzést levelező oktatás formájában. 1964-ben létrehozta Miskolcon a Borsodi Vezető és Szervező

Továbbképző Iskolát az általa vezetett Nehézipari Műszaki Egyetem Ipargazdaságtani Tanszékének tudományos bázisára épülve. Az oktatási tematikákban az első időszakban alapvető képzési cél: teljességre törekvő áttekintést nyújtani a vezetési ismeretek rendszeréről. A részt vevő ipari vezetők szokatlan méretű érdeklődése és aktivitása, az ipar sürgető igényei a vezető-továbbképzés fejlesztésére, a vezető-továbbképzés intézményesülésének első hazai jele volt. Az enciklopédikus jellegű tananyagot specializált programokkal váltja fel. A képzési formák: tanfolyamok, tanfolyammal kombinált bel- és külföldi csoportos feladatmegoldó cél-tanulmányutak, problémamegoldó, ismeretközlő, veszteségforrás-feltáró kerekasztal-konferenciák, intenzív kurzusok – vállalati problémamegoldással kombinálva. Az iskola Susánszky professzor révén a hazai vezetőképzés egyik fellegvára lett. Az általa szerkesztett „Vezetési ismeretek I–II–III. Tanulmányok a Borsodi Vezetőképző Iskola anyagából” köteteinek közel 40 tanulmánya ma is elismerésre méltó.

Az NME Gépészmérnöki Karán 1974-ben létrehozta a termelési rendszer szakot. A képzés célja az volt, hogy a végző gépészmérnökök az általános természettudományi, konstrukciós és technológiai ismereteken túlmenően, az üzemszervezési és vezetési ismeretekre, a gyártási fő- és kisegítő folyamatok kialakításához szükséges üzemgazdasági, munkaszervezési és ergonómiai alapokra is szert tegyenek. A szervezőmérnöki szak (a termelési rendszer szak köznapibb neve) képzési célja a természettudományi, szerkesztési és technológiai ismeretekkel is rendelkező hallgatók felkészítése üzem- és munkaszervezési feladatok megoldására, gyártmány- és technológiai költségek elemzésére, gazdálkodási és termelési folyamatok, ezen belül információ- és döntési rendszerek tervezésére, előkészítésére és irányítására.

Susánszky professzor támogatta és erősítette az egyetem és az ipar kapcsolatát a hangulatos, hagyományörző termelési rendszer szakos szakestélyekkel. A szigorú kötött forma és az azt követő kötetlen beszélgetés, tudása, választékossága, eleganciája ma is élénken él volt hallgatóinak emlékezetében.

Kutatta és alkalmazta a korszerű oktatási módszereket a vezetőképzésben. Így szerveződtek a vállalati céltanfolyamok, nagyobb vállalati átalakulást megelőző, problémaorientált képzések. Az elmélet és a gyakorlat összhangját hangsúlyozta. Racioteam veszteségfeltáró képzés: a vállalati munkaerők komplex teamje ún. veszteségtesztek segítségével veszteségforrásokat tár fel, racionalizálási javaslatokat dolgoz, dolgoztat ki. Intenzív kurzusokon meghatározott szervezési feladványokat konzultál munkatársaival együtt a megoldás

módozatainak kialakítására. MOT-R és MOT-V (munkakör-orientált) programok célja a munkaerő tevékenységének élethelyzetekben való elemzése volt.

1987-ben a Közgazdaságtudományi Intézet a miskolci közgazdászok képzés első szervezeti egysége, amelynek igazgatói feladatait Susánszky professzor látta el. Az intézet karrá válásától nyugállományba vonulásáig oktatóként vett részt a jövő közgazdász-generációjának felkészítésében.

Susánszky professzor neve azokban, akiket valaha tanított, vagy akik munkatársai, tanítványai lehettek, a szeretetet és tiszteletet egyaránt parancsoló képét idézi fel.

*Szintay István*

### Kovács Sándor emlékére

Vannak az akadémia világában olyan emberek, akiket – kiterjedt életművük mellett is – a „tudósok tudósának” tartanak. Vagy azért, mert felszínre hoznak és egy tudományos közösség gondolkodásába beemelnek lényeges kérdéseket; vagy azért, mert látás- és gondolkodásmódjuk révén az egyébként mindenki által ismert elméleteket olyan módon képesek szintetizálni és új megvilágításba tudják helyezni, amelyek másokban is megtermékenyítő kérdéseket vetnek fel, és új gondolatmeneteket indítanak be.

Kovács Sándor a vezetés- és szervezetelméleteknek ilyen képességekkel megáldott kutatója és oktatója volt. Már hallgatóként is hatása alá került mindenki, aki óráit látogatta: a menedzsmentelméletek történetéről szóló előadás-sorozatát hétről hétre úgy tudta felépíteni, hogy minden alkalommal úgy álltunk fel: most végre hallottuk „Az elméletet”. A következő alkalommal aztán a meggyőzően felépített teóriát módszeres alaposággal ízekre szedte, és egy újabbat kínált helyette, ugyanolyan meggyőző erővel. És ez így ment egy fél-éven keresztül.

Enciklopédikus olvasottságú művelője volt a szakmájának: két nyelven (angolul és franciául) szinte naprakészen követte a szakirodalmat, a dolgozószobáját elborító „legendás könyvtornyok” valószínűleg mindmáig a legteljesebb, legjobb magyar vezetés- és szervezetelméleti gyűjteménynek tekinthetők. Olvasmányai alapján messze kora előtt járt a hazai vezetésstudomány fejlődésében-fejlesztésében. Előadásaiból, jegyzeteiből, szöveggyűjteményeiből olyan kiemelkedő szerzőkről hallhattunk-olvashattunk tőle már a 70-es és 80-as évek fordulójától, mint Burns-Stalker, Lawrence-Lorsch, az Aston-csoport, Kieser vagy Mintzberg. Olyan elméleteket vezetett be a magyar vezetésstudomány művelésébe, mint a kontingenciaelmélet, a magatartástudományi döntésemélet, az MbO (Management by Objectives,

ÉLETRAJZI ADATOK

**KOVÁCS SÁNDOR: Bátaszék, 1932. január 27. – 2006. augusztus 7.**

**Tanulmányok:** Közgazdaságtudományi Egyetem, okleveles politikai gazdaságtan szakos középiskolai tanár, 1955 – Diplomácia tanfolyam (M. Külügyminisztérium, 1956 – Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, közgazdaság-tudományi doktor, 1967 – Docteur Honoris Causa (dr.h.c.) Université de Nechatel (Svájc), 1993 – a közgazdaságtudomány kandidátusa (vezetési-szervezési szakterület), MTA, 1994.

**Munkahelyek:** Magyar Külügyminisztérium, francia előadó, 1955–56 – Fővárosi Általános Iskola (XXI.ker. Kolozsvári u. 61.), tanár: 1956–60 – Kertészeti és Szőlészeti Főiskola, adjunktus, 1960–64 – Gépi Adatfeldolgozó Vállalat, munkatárs, 1964–67 – TAURUS Gumiipari Vállalat, mellékállású tanácsadó: 1974-81 – Magyar Testnevelési Főiskola, mellékállású docens, 1972–85 – Marx Károly (majd Budapesti) Közgazdaságtudományi Egyetem, majd BKÁE, majd Budapesti Corvinus Egyetem, egyetemi adjunktus, majd docens, majd egyetemi tanár, majd professor emeritus. 1989 és 1992 között az egyetem Főiskolai Karának dékánja, a KTI Vállalkozás-menedzser szakközgazdász szakának szakbizottsági elnöke: 1980–2001. A Svájci–Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány kuratóriumának elnöke, 1991–2003.

**Munkásságának fő jellemzői:** Iskolateremtő munkásság, iskolateremtő egyéniség. A kontingencia-elmé-

let, az adminisztratív függés, az innováció kettős köre, a megegyezéssel eredménycélokkal való vezetés (MEV/MbO), a mintzbergi vezetői szerepek, a társadalmi-gazdasági átmenet vezetési és szervezeti kérdései, valamint a szervezetelméletek terén úttörő jelentőségű elméleti és gyakorlati eredmények.

**Legfontosabb művei:** *Kísérlet ipari nagyvállalataink szervezetelemzésére.* Közgazdasági Szemle, 1981/7–8. szám (Szerzőtársak: Mária Antal – Balaton Károly – Tari Ernő – Dobák Miklós), *Az innováció szervezeti feltételei – az innováció kettős köre I–II.* Vezetéstudomány 1983/6–7. sz., *Vezetéstudományi ismeretek* Budapest, Tankönyvkiadó (Jegyzet, 9 kiadás), *Szöveggyűjtemény a szervezetelemélet történetének tanulmányozásához I–II.* Budapest, Tankönyvkiadó (Jegyzet, 4 kiadás), *Előírni vagy leírni?* Közgazdasági Szemle, (35. évf.) 1988/11. sz., *A vállalati stratégia és az emberi erőforrás-menedzsment összefüggései I–2.* Munkaügyi Szemle, (35. évf.) 1991/3–4. sz., *Vezetés és Szervezés I–2.* Budapest, Aula (az alaptankönyv 5 fejezetének szerzője, 4 kiadás), *SMVA: La formation á la creation d'entreprise. Une expérience de collaboration suisse-hongroise 1991-1998.* Budapest, Svájci–Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (SMVA – Fondation Suisso-Hongroise pour le développement de petites et moyennes entreprises in Hongrie). Budapest, 1988 (társszerzők: Haag, Daniel – Rousson, Michel)

amit ő magyarázott „megegyezéssel eredménycélokkal történő vezetés”-nek), az institucionalista szervezeteleméletek, és a sort még hosszan lehetne folytatni. Színes és jó előadóként ezeket a komplex gondolatmeneteket olyan rendkívüli meggyőző erővel tudta bemutatni, hogy az mind az oktatás-kutatás, mind a gyakorlat felé törekvőkben kitörölhetetlen nyomokat hagyott. Elévülhetetlen érdemei vannak abban, hogy a 80-as években egy közgazdász-generáció magától értetődően ismerhette meg, és sajátíthatta el ezeket a gondolatokat Magyarországon, amely így – talán a lengyeleket kivéve – legalább egy évtizeddel járt a régió többi országa előtt.

Kovács Sándor nem elégedett meg azonban a világ vezető elméleteinek szinte szinkronban történő lefordításával, áttemelésével, megismertetésével, hanem – maga köré alkotó-kutató csapatot építve – adaptálta azokat a magyar viszonyokra. Élenjáró nemzetközi standardok szerinti elméleti és módszertani igényességű kutatásokkal vállalt úttörő szerepet a régióban. Még hiányzik a történelmi távlat, hogy megvonjuk Kovács

Sándor szellemi hagyatékának mérlegét, ám mindenképpen érdemes itt felidézni és kiemelni azon eredményeit, amelyekről már ma is biztosan állíthatjuk, hogy általuk ott hagyta kézjegyét a magyar vezetés- és szervezetelemélet elmúlt időszakán:

- *Kontingenciaelmélet:* Az Ipari Üzemszervezés Tanszék kutatócsoportja – amelynek Kovács Sándor vezető teoretikusa volt – már 1981-ben publikálta annak a nagyvállalati kutatási programnak az eredményeit, amely a kelet-európai országok társadalmi-gazdasági viszonyai között a kontingenciaelmélethez való olyan alkotó hozzájárulást eredményezett, mint az *adminisztratív függés* vagy az *innováció kettős körének* a felismerése.
- *Megegyezéssel eredménycélokkal való vezetés (MEV – MbO):* A 80-as évek elején a nagykanizsai kőolaj-kitermelő vállalatnál (együttműködve a magatartástudományi szervezetelemélet egyik alapító atyámszerepével, Varga Károllyal és csapatával) akciókutatási

módszertanra alapozott többéves előkészítő és bevezető programot indított, amelynek eredményeként a vállalatnál bevezették a MEV-et. Mindezt egy olyan korszakban, amelyben még a célok centralizált, hierarchikus lebontása volt a kanonizált megközelítés. Úttörő eredményeiket a Szervezetfejlesztési Füzetekben publikálták.

- *Mintzberg vezetői szerepei:* Ugyancsak még a 80-as években folytatta le azt a kutatását magyar nagyvállalati vezetők körében, amellyel először mérte fel és a munkaidő-térképeket elemezve lényegében először igazolta a fayoli vezetésfelfogást újraértelmező mintzbergi vezetői szerepek érvényességét a régióban. Azt is érdemes megjegyezni, hogy Fayol alapművének első magyarországi kiadásához Kovács Sándor írt nagyhatású, elméleti igényességű bevezető tanulmányt).
- *A 90-es évek átmenetének kérdései:* Kovács Sándort hallatlanul izgatták a 90-es években kibontakozó társadalmi-gazdasági folyamatok. Ezeket kettős szemüvegen keresztül vizsgálta. Egyfelől érdekelték a viszonyok változásában rejlő szellemi, elméleti kihívások, nyughatatlanul fogalmazta meg újabb és újabb kérdéseit, és kereste rájuk az elméletileg helyes, de gyakorlatba is átültethető válaszokat. Másfelől – mint-hogy rendkívüli társadalmi érzékenységű, tiszta értékvilágú, és mai világunkban szinte anakronisztikusnak tűnő erényű ember volt – a változásokban rejlő lehetőségek és kockázatok minden felelősségét átérezve figyelte az átalakuló magyar valóságot. Ami ebből írásaiba is átszűrődött, az egyrészt a humán kérdések, az emberi tőke szerepe a változásokban, ennek a szerepnek az átértelmeződése és átértékelődése annak minden előnyével és buktatójával, másrészt a változási folyamatban megizmosodni remélt kis- és középvállalati szféra vezetési és szervezeti problematikái voltak. Ehhez úgy kereste a kultúránkhoz illeszkedő sajátos választ, hogy azt folyamatos kitekintéssel az egyetemeshoz mérte. Az átmenetről szóló gondolatai nemzetközi konferenciák során is visszhangra találtak: az EGOS nemzetközi konferenciáin (Budapest, Maastricht, Warwick), illetve Angersban.

A csak nagy vonalakban felvázolt, mégis érzékelhetően nagy ívű szellemi teljesítményen túl, valamint a tanszéki oktatás-kutatás mellett Kovács Sándornak további jelentős vezetői felelősségvállalásra és szervezőmunkára is jutott energiája:

- 1966-tól a tanszékünkön eltöltött négy évtizeden keresztül mindvégig meghatározó szerepet vállalt a mindenkori vezetés- és szervezelméleti jellegű

alap- és alternatív tárgyak kialakításában, a tananyagfejlesztésben (tankönyvek, jegyzetek, szöveggyűjtemények megírásában, szemelvények fordításában) és minden vizsga-szigorúsága mellett is mindvégig az egyik legnépszerűbb, hallgatói által szeretett oktató a graduális képzésben, a mérnök-közgazdász és a szakközgazdász programokon.

- 1967-től a „Vezetőképzési Tárcaközi Bizottság” szervezés- és vezetéselméleti munkacsoportjának titkáráként a magyar vezető-továbbképzési rendszer kialakításának egyik kulcsszereplője.
- 1969-től egyik megalapítója és évtizedeken keresztül meghatározó fejlesztője, oktatója a magyar sportmenedzserképzésnek; elemzéseket készített és publikált sportszervezési kérdésekről, tagja volt az OTSH Tudományos Tanácsának.
- 1986-tól tagja az Egyetem Képzéskorszerűsítési Csúcscsoporthoz tartozó bizottságának, javaslatokat dolgoz ki, elemez, publikál. E bizottság munkájának eredményeként a „Közgáz” képzési struktúrája a változások idejére már nemzetközi standardoknak megfelelően átalakult, ezzel megalapozza a későbbi európai kapcsolati hálóba való bekapcsolódását (CEMS). Aktív szereplője az egyetemi változási folyamatoknak, az újonnan megalakult Főiskolai Kar dékánjaként veszi ki a részét a megvalósításból (1989–1992), az átalakuló egyetemi struktúra építéséből.
- Az 1989-90-es gazdasági átalakulásokat követően kialakította és szakközgazdász elnökként vezette a „vállalkozó innovációs menedzser” szakközgazdász szakot, kutatási eredményeivel és publikációival meghatározó módon járult hozzá a tananyagfejlesztéshez.
- 1990-től szervezője, majd alapító tagja és kuratóriumi elnöke volt a svájci–magyar államközi program keretében egy országos vállalkozóképző hálózatot kiépítő Svájci–Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítványnak, és a Neuchateli Egyetemen kialakított és a Svájci Kutatási Alap által támogatott együttműködés keretében a tananyagfejlesztést is megalapozó tanszékközi kutatási programban is aktív szerepet vállalt. Ez irányú munkájának eredményeit az Université de Neuchatel 1993-ban „Docteur honoris causa” cím odaítélésével ismerte el.
- 1992-ben szakértőként kisvállalkozás-menedzsment oktatási programokat tekintett át és véleményezett a Grenoble-i Egyetemen és Coimbra-ban (Portugália) TEMPUS programok keretében.
- 1993-tól tagja és meghatározó oktatója az Egyetem Gazdálkodási Doktori Iskolájának.

- Vendégoktatóként előadásokat tartott a Nizzai Egyetemen, az INSEAD-ban, vendégtanárként dolgozott a CESA (Jouy end Josas, Franciaország) Felsőfokú Vezetési Intézetben (ISA), szakmai előadásokat tartott Kijevben, Moszkvában, Varsóban és Berlinben. Szakértő tanácsadóként járt az algériai Tervezési és Területfejlesztési Minisztériumban. Előadásokat tartott a TEMPUS programok irányítási kérdéseiről a PROMETHEUS EUROPE madridi és budapesti konferenciáin, valamint a magyar Nemzetközi TEMPUS Iroda nemzetközi konferenciáján.
- Tagja volt az európai szervezatkutatók társaságának (EGOS), az európai kisvállalkozási szervezetnek (ECSB), az MTA IX. Osztály Vezetés- és szervezés-tudományi Bizottságának, vezette annak Szervezetelméleti albizottságát, valamint szerkesztőbizottsági tagja volt a Vezetéstudománynak.

Amikor a szakmáról volt szó, hallatlan elméleti és módszertani igényesség és szigorúság jellemezte – ezt elsősorban önmagával szemben gyakorolta, de e tekintetben megalkuvás nélküli következetességgel nem kímélt senkit és semmit. Emlékeztetek a műhelyvitákon, Ph.D.-védeken, konferenciákon való megszólalásai, amelyekre alapos felkészültséggel érkezett, és hosszú elemzéseiben a külső (rendszerszintű) kritikától a belső konzisztenciáig módszeresen „kiveszte” a gondolatmenet minden gyenge pontját. Mégsem bántott meg soha senkit, mert kritikájában sohasem az – egyébként kétségtelen – elméleti fölényét „fitogtatta” (pedig tehette volna), hanem egészen kivételes elemzőképességével tudott meggyőző lenni. Mindig a dolgot magát nézte: meglátni, megérteni a dolgok lényegét. Soha nem elégedett meg azzal, hogy az észlelt valóságot begyömöszölje az általa ismert elméletek valamelyikének a kényszerzubbonyába – ellenkezőleg, addig nem nyugodott, amíg meg nem találta a megfelelő választ, amelynek azonban elméletileg mindig igényesnek kellett lennie. Érvéle sohasem volt tekintélyelvű, mégis mérhetetlen tekintélye volt. A vele folytatott dialógusok, polémiák, viták felejthetetlen szellemi élményként rakódtak el mindenkiben, akit a „tudomány füstje megcsapott”. Sohasem volt doktriner, nem ragaszkodott mereven egyetlen elmélethez vagy modellhez sem – elfogulatlan, pragmatikus elme volt, akinek gondolkodása szabadon mozgott elméletek, absztrakciós szintek és paradigmák között. Scott Fitzgerald fogalmazta meg a következő gondolatot: „A kiemelkedő intelligencia mércéje az a képesség, hogy egyidejűleg két különböző elképzeléssel a fejünkben megőrizzük cselekvőképességünket”. Kovács Sándor minden tekintetben megfelelt ennek a mércének.

A hátrahagyott életmű színes és szerteágazó – mégis, ha néhány szóba kellene meghatározni évtizedeken keresztül végzett tevékenységének fókuszát, akkor a kulcsszavak a következők: *vezetés- és szervezettelmélet*. Hosszú időn át vaskövetkezésséggel képviselt álláspontját – hogy tudniillik a tudományterületünk kulcsszavának (management) a lényegét a hagyományos elnevezéssel (*szervezés és vezetés*) szemben a fordított sorrend adja vissza helyénvaló módon – az idő mára igazolta.

Mondják, hogy az ember értékét igazán a hiánya világítja meg. Idő kell, hogy teljes egészében felfogjuk és megértsük ennek a szellemi hagyatéknek a súlyát, jelentőségét. Csak legyen erőnk, kitartásunk és intellektuális bátorságunk, hogy megfelelhessünk ennek a ma még felfoghatatlan örökségnek és az ezzel együtt járó felelősségnek.

*Bakacsi Gyula –  
Balaton Károly – Dobák Miklós*

### Ladó László emlékére

Okleveles közgazda, a közlekedéstudományok doktora, tanszékvezető egyetemi tanár. Az „International who’s who in education” című kiadvány szervezési és vállalati gazdaságtan tárgykörbe tartozó munkáit emeli ki, amelyek tudományos iskolát teremtettek.

A Ludovika Akadémia elvégzése, tisztté avatása után a II. világháború nagy megpróbáltatása vár rá. A 2. magyar hadsereg tisztjeként a frontra vezénylik. Rövid idő alatt bajtársaiért felelős férfi válik belőle, a legnehezebb helyzetekből való kijutás képességét és az ehhez szükséges fegyelmezettséget, tapasztalatot itt szerzi meg. Az alig 23 éves fiatal ütegparancsnok bajtársaival a doni katasztrófából azért menekült meg, mert tisztjeit felkészítette, és katonáit egybetartotta. Kiadta a parancsot: „Ne menj soha egyedül: nemcsak azért, hogy segíthessenek, hanem hogy Te is segíthess másoknak!”

Mi, fiatalabb, háború után született munkatársai nemcsak a tudományt, a szüntelen megújulás igényét és képességét, hanem a másik emberért vállalt felelősséget, az emberséget és a történelmet is Tőle tanultuk.

A háború után leszerel. Új pályára indul, új területeket meghódítani. Elvégzi a Közgazdaságtudományi Egyetemet, majd a Pénzügyminisztérium munkatársa lesz, és széles körű tapasztalatokat szerez a hazai ipar helyzetéről.

A nehéz 50-es években elsőként foglalkozik az anyagmozgatás rendkívül összetett helyzetével. Nemcsak a gyakorlati megoldásokat keresi, hanem azok tudományos igényű szempontrendszerét kutatja, kidol-

ÉLETRAJZI ADATOK

**LADÓ LÁSZLÓ: Sopron, 1919. szeptember 6. – Budapest, 2007. október 25.**

**Tanulmányok:** József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Közgazdasági Kar – okleveles közgazda (1948). Okleveles könyvvizsgáló (1951).

**Tudományos fokozatok:** közgazdaságtudományok egyetemi doktora (1948), közgazdaságtudományok kandidátusa (1957), közlekedéstudományok akadémiai doktora (1969).

**Munkahelyek:** 1941–1945: Honvédség (hadnagy, főhadnagy), 1946–1949: Villamos és Közlekedési Vállalatok Rt. (tisztviselő), 1949–1952: Irodaszervező Gazdasági Iroda (szervező), 1952–1959: Pénzügyminisztérium, Számviteli Osztály (főelőadó), 1959–1963: Pénzügyminisztérium Szervezési Intézet, 1963–1989: Budapesti Műszaki Egyetem (1963–1964 adjunktus, 1964–1971 docens, 1971–1989 egyetemi tanár, 1978–1984 tanszékvezető), 1990–2002: nyugalmazott egyetemi tanár, okleveles könyvvizsgáló.

**Munkásságának területei:** szervezés- és vezetéstudomány, informatika és kontrolling, könyvvizsgálás.

**Kitüntetések, elismerések:** Érdemrend lovagkeresztje (1943), Vitézi rend tagja (1992), dr. Bartók Nagy András-életműdíj (2007).

**Legfontosabb művei:** *A gazdaságos belső szállítás.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1957, *Szervezélmélet és -módszertan, A vezetés szervezési funkciója.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979. 1980 és 1986, *Elektronikus gépek alkalmazása az ügyvitelben, PM Szervezési és Ügyvitelgépesítési Intézetének kiadványa.* Budapest, 1962 és 1963, *Adatfeldolgozó gépek és rendszerek. Egyetemi jegyzet.* Tankönyvkiadó, Budapest, 1965, *A komplex iparvállalati tervezés módszertana.* Társszerzőkkel. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1971, *Az ipari folyamatok mozgatói elemei.* Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1971, *A vezetés, valamint a szellemi alkotómunka és az információrendszer kapcsolata. Vezetési ismertek III. k.* (Szerk.: Susánszky J.) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1971, *A szervezés időszerű kérdései* (sorozatszerkesztő). Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1973., *A szervezésoktatás tartalmi fejlesztése.* Felsőoktatási Szemle, 24.1.1975., *Szervezélmélet és módszertan. A vezetés szervezési funkciója.* Budapest, 1979. 1980 és 1986, *Teljesítmények és ráfordítások* (tervezés, mérés, értékelés). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981, *Az alkotásra való felkészítésről.* Magyar Tudomány, 1982. 8–9. sz., *Focuses of research are changing in organization theory* (A szervezéstudományi kutatások súlypontjainak változása). Periodica Polytechnica, Mechanical Engineering, 27. k. 1983, 1–2 sz., *Informatika Versus hatékonyság?* Közgazdasági Szemle, XXX. k. 1983, 10. sz. (társszerzővel) *Környezetünk és a vállalati informatika.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1985.

*őja.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979. 1980 és 1986, *Elektronikus gépek alkalmazása az ügyvitelben, PM Szervezési és Ügyvitelgépesítési Intézetének kiadványa.* Budapest, 1962 és 1963, *Adatfeldolgozó gépek és rendszerek. Egyetemi jegyzet.* Tankönyvkiadó, Budapest, 1965, *A komplex iparvállalati tervezés módszertana.* Társszerzőkkel. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1971, *Az ipari folyamatok mozgatói elemei.* Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1971, *A vezetés, valamint a szellemi alkotómunka és az információrendszer kapcsolata. Vezetési ismertek III. k.* (Szerk.: Susánszky J.) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1971, *A szervezés időszerű kérdései* (sorozatszerkesztő). Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1973., *A szervezésoktatás tartalmi fejlesztése.* Felsőoktatási Szemle, 24.1.1975., *Szervezélmélet és módszertan. A vezetés szervezési funkciója.* Budapest, 1979. 1980 és 1986, *Teljesítmények és ráfordítások* (tervezés, mérés, értékelés). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981, *Az alkotásra való felkészítésről.* Magyar Tudomány, 1982. 8–9. sz., *Focuses of research are changing in organization theory* (A szervezéstudományi kutatások súlypontjainak változása). Periodica Polytechnica, Mechanical Engineering, 27. k. 1983, 1–2 sz., *Informatika Versus hatékonyság?* Közgazdasági Szemle, XXX. k. 1983, 10. sz. (társszerzővel) *Környezetünk és a vállalati informatika.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1985.

gozza a fejlesztés irányelveit. E témakörben készíti el a „Belső szállítás fejlődésének jelentősége és szervezésének irányelvei” címmel kandidátusi értekezését (1957). Ügyvitel-szervezési munkái kapcsán a kor hazai színvonalán foglalkozik az adatfeldolgozás gépesítésének lehetőségeivel. Rövid időn belül, 1959-ben ez a munka találmánnyal zárul (Edelényi Lászlóval közös munka). A Telefongyárban a mérnökök és matematikusok közreműködésével egy vegyes építésű, elektroncsöves és jelfogós ügyviteli gépet, az EDLA I-t konstruálják. Találmányuk mérföldkő a magyar informatika történetében, ezt Kovács Győző is értékeli a hazai Informatikai Múzeum létrehozása alkalmával.

A 60-as évek közepéig főként az adatfeldolgozó gépek és információrendszerek iparvállalati alkalmazásának problematikájával foglalkozik. Elsők között mutat rá arra, hogy a vállalatvezetői munkában a számítógépek gyakorlati alkalmazása, főként a tervezésben és szervezésben, csakis rendszerszemléletben és komplex megközelítésben lehet eredményes. Megfogalmazza, és

előadásai során „népszerűsíti”, hogy a szervezési munka sikeressége a vegyes összetételű alkotói team munkájában rejlik. Később az iparban szerzett tapasztalatainak felhasználásával részt vesz az új gazdasági mechanizmus alkotó műhelymunkáiban, a reform előkészítésében.

1968. január 1. az ország életében mérföldkő, indul az új gazdasági mechanizmus, a gazdaság irányításának és tervezésének átfogó reformja. A reform három területen hozott lényeges változást: csökkent a központi tervezés szerepe és nőtt a vállalati önállóság a termelés és a beruházások terén; liberalizálódtak az árak, vagyis a hatóságilag rögzített árak mellett egyes termékek árai a piaci keresletnek megfelelően alakulhattak; a központi meghatározott bérrendszer helyét egy flexibilisebb, bizonyos korlátok között a vállalatok által meghatározott szabályozás váltotta fel. Ezt nevezhetjük magyar csodának a szocializmus tengerében, ahol kibontakozhat Ladó László sokoldalú tehetsége, végtelen munkabírása, kitűnő előadói képessége. Ennek eredményeként országosan ismert, tudós szakemberré válik.



Két évtizeden át kutatja, fejleszti és oktatja azokat a gazdasági és szervezési modelleket, az alkalmazás módszereit, amelyekkel segítheti az ország megújulását. Több témában jár az élen: ilyenek pl. a komplex iparvállalati tervezés, a vezetés szervezési funkciója, a költség- és nyereségfedezeti eljárások, a számítógépes vezetői információrendszerek témakörei. Ebben az országos léptékű – ma úgy mondanánk – innovációban van ideje befejezni többéves kutatómunkáját, s elkészíti akadémiai doktori értekezését, „A folyamatok mozgatói elemei gépesítésének műszaki-gazdasági hatásai” címmel (1969).

1971-ben kinevezik az Ipari Üzemgazdaság Tanszék-re egyetemi tanárnak, 1979-től tanszékvezetőnek. Másfél évtizeden át, 1964 és 1979 között állandó előadója volt a legismertebb vezető-továbbképző iskoláknak (Borsodi Iskola, Kohó és Gépipari Minisztérium, Nehézipari Minisztérium, Mezőgazdasági és Élelmiszerügyi Minisztérium, Építészeti és Városfejlesztési Minisztérium, Közlekedés és Postaügyi Minisztérium, Budapesti Műszaki Egyetem Továbbképző Intézete stb.).

Az 1970-es évek elején-közepén az új gazdasági mechanizmus bevezetéséhez kapcsolódóan Szabó Lászlóval, Susánszky Jánossal hármashban vezetőképző előadásaikkal járják végig az országot. A továbbképző tanfolyamokra a KGM vezetése vezérigazgatókat is kiküldi. A „Három Tenor”, a három kitűnő előadó, mondanivalójának összehangolása útján hirdeti az új idők új dalait. Nemcsak előadásokat, hanem kerekasztal-megbeszéléseket is tartanak. Majd ezek anyagát felhasználóan esettanulmányok keretében dolgozzák fel a „képzésbeli cégek” vezetés, tervezési problémáit. A tanfolyamok befejezésekor a megalakított kis cégek egymással versenyezve számolnak be eredményességükről. A „hallgatók” rendkívül tanulságos és izgalmas, a valóságos helyzeteket tükröző vitákban dolgozzák fel a tananyagot. Olyan sikeresek a vezérigazgatói részvétellel megtartott tanfolyamok, konferenciák, hogy az itt megkezdett munka az adott vállalatokhoz kihelyezett tanfolyamokon folytatódik. Ezen már a beosztott igazgatók, főosztályvezetők sajátítják el az új szemléletű problémakeresést, és dolgozzák ki javaslataikat saját gondjaik megoldására. Szükség esetén, nemritkán, a vállalatvezetés az adott feladat végrehajtására Ladó Professzor vezetése mellett tanszéki teameket bíz meg. Ilyen munkák folytak – szinte az egész ipart reprezentálva – a BRG, Csőszerező-ipari Vállalat, Ganz Mávag, Hajdúsági Iparművek, Hungária Műanyagfeldolgozó Vállalat, HUNGAROTEX Külkereskedelmi Vállalat, Húsipari Tröszt, LEHEL Hűtőgépgyár, Magyar Államvasutak, Magyar Alumíniumipari Tröszt, Magyar Kábel Művek, Magyar Posta, Mezőgép Tröszt, Magyar Villa-

mos Művek, ORION Rádió és Villamossági Vállalat, Taurus Gumiipari Vállalat, Telefongyár, TECHNOIMPEX, Tungsram, Zománcipari Művek nagyvállalatoknál.

Az új gazdasági mechanizmus eredményességének egyik feltételeként az oktatásban is változtatásokra volt szükség. Ladó László vezeti azt az egyetemi bizottságot, amely a Művelődésügyi Minisztériumhoz tartozó műszaki egyetemeken a szervezési és gazdasági tárgyak reformjait szolgálja. Kidolgozza és bevezetésre javasolja mind a graduális, mind a posztgraduális oktatásban a „Vállalati rendszer és gazdaságtan”, a „Vállalati vezetés és szervezés” és az „Alkalmazott gazdasági informatika” című tárgyak oktatását.

1974-ben Ladó László irányításával létrejön a Műegyetemen, a Gépészmérnöki Karon a termelési rendszer szak, amely a világ számos országában jelentős szerepet betöltő Industrial Engineering szakokhoz hasonló. Ennek során újszerű képzési együttműködés alakul ki a Karon belül a géptervezést, a technológiát, valamint a szervezést, gazdasági ismereteket és alkalmazott informatikát oktató tanszék között. Részben a termelési rendszer szak integráló kisugárzása révén a tudományos munka területén is gyümölcsöző kapcsolat alakul ki a Gépészmérnöki Kar több tanszéke között.

A képzés meghatározó tananyaga Ladó professzor és munkatársainak tudományos tevékenysége, publikációi. Ezek közül is a legjelentősebb a „Szervezéselmélet és –módszertan. A vezetés szervezési funkciója”, amely több, átdolgozott, folyamatosan fejlesztett kiadást is megért. A könyv a szervezéstudomány történeti feldolgozásával és a szervezés lényegével, a szerző által kidolgozott szervezési modellekkel és azok alkalmazása során igénybe vehető résztechnikákkal foglalkozik, feldolgozva a tudományterületen publikált fontosabb kutatási eredményeket. Ezt a művét több nyelvre lefordították. A termelési rendszer szakon több mint 15 év alatt, megközelítően ötszáz hallgató végzett.

Ladó professzor a Műegyetem Gépészmérnök Karán folyó, második diplomát adó gazdasági mérnök-képzés meghatározó oktatója is volt. Kezdetben az „Adatfeldolgozó gépek és – rendszerek” című tárgyat, majd a gazdasági mérnök képzés reformját követően több tárgyat tanít az általa kezdeményezett és létrehozott tárgyak közül. Az Egyetemen itt lesz először szűles körben tanított a rendszerszemléleten alapuló gazdaságossági számítás, a komplex vállalati tervezés és – amit minden mérnöknek tudni kellett – a költség és nyereségfedezeti, ÁKFN (Árbevétel, Költség, Fedezet és Nyereség) struktúraszámítás. A gazdasági mérnök posztgraduális képzésben több generáció volt a hallgatója, több ezren is vannak, akik megismerték Ladó professzor oktatói munkáját.

1981-től javasolja, majd szerkeszti a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó gondozásában megjelenő „Szervezettség és hatékonyság” című könyvsorozatot. Tucatnál is több mű jelenik meg, így például: „A célszerű vállalati szervezet”, „Innovatív csoportmunka és a szervezés”, „Módszerek a vállalati hatékonyság összehasonlító elemzéséhez”, „Csoportos szellemi alkotó technikák”, „Módszeres Innovációs Diagnosztika” stb.

1989-ig, nyugdíjba vonulásáig, közvetlen munkatárjaival tervezi a tanszéki tárgyak és képzési folyamatok reformját. Javasolja a termelési rendszer szak még jobb beépülését a mérnöki ismeretanyagba, az alkalmazott informatikai mérnök és a mérnök-menedzser képzés létrehozását.

Sokat foglalkozik a vezetői információs rendszerek kialakításával, fejlesztésével. A szakmai érdeklődésének és munkájának végig középpontjában áll az ügyvitel-gépesítés és -szervezés, a „management by exception”, a kivételek alapján való vezetés elvének információrendszerbeli megvalósítása. Hasznos észrevételeivel, tapasztalatával előmozdítja a controlling hazai gyakorlatának megvalósulását.

Nyugdíjba vonulását követően sem tétlenkedik. Dolgozik, mint ahogy azt teszi egész életében. Élet-tapasztalatát és mindig megújulni tudó képességét könyvvizsgálóként kamatoztatja. Munkájával segíti a Könyvvizsgálói Kamara elnökségét.

Több intézmény, intézet tudományos tanácsának, számos folyóirat szerkesztőbizottságának tagja, így a Vezetéstudomány, Ipargazdaság, Információ-Elektronika, Vállalatvezetés-vállalatszervezés stb. Számos tudományos bizottság és szervezet alapító tagja, később társelnöke, például: az MTA Vezetési és Szervezési Bizottságnak, az SzVT-nek (a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaságnak) stb.

Küldetése volt, s nem a kitüntetésekért dolgozott. Egy fél lépést sem tett azért, hogy munkáját hivatalosan elismerjék. Mindenekelőtt a szűkebb hazája, a vállalatok, a Műegyetem és a tanszék eredményessége érdekelt. Ezért mindent megtett!

Ladó László életútjáról nem lehet családja említése nélkül szólni. Ez a mindennapos biztonságot és szeretetet

nyújtó háttér, amit maga körül teremtett, ami egész életét meghatározta, s ami számára mindenképp előtt való volt. A felesége, Verebély Éva asszony, sikeres lányai, Éva, Judit és Mária. Mindhárman szakmájukban kiváló mérnökök. Fontos szerepe volt életében, mert szakmai és emberi példaként szolgált, apósa, Verebély László, aki a Magyar Tudományos Akadémia tagja volt, 1929-től 1957-ben történt nyugdíjazásáig a Műegyetem Elektrotechnikai Tanszékének tanáraként, a Gépészmérnöki Kar dékánjaként, 1945 után a Műegyetem rektoraként tevékenykedett. Munkásságát 1953-ban Kossuth-díjjal ismerték el. Ő volt az első okleveles villamosmérnök Európában.

A Professor Úr, Laci fegyelmezett tudományos kutató, oktató, és kedvvel dolgoztatni tudó vezető volt. Fiatalokkal, csoportban szeretett dolgozni. Az alapos, precíz munkát mindenkitől megkövetelte. Sokan voltak, akik tanítványai, ezek közül a szerencsésebbek, akik munkatársai lehettünk. Valamennyien tiszteltük, szerettük, mert példamutató volt a munkában, az együttműködésben és a munkán kívül is. Rendkívüli szerénysége, ugyanakkor bátor kiállása az új gondolatokért, azok megvalósításáért olyan emberek elismerését is kivívta, akik a vitákban a másik oldalon álltak. Az oktató-nevelő munka volt az élete.

Nagyon szerette a Balatont, minden évben egy hónapot itt töltött a családjával az őszödi Verebélyi világban. Többször, nemritkán, váratlanul meglátogattuk, könyvek, folyóiratok mellől kelt fel, szeretettel fogadott minket Éva asszonnyal, a feleségével. Előadás-vázlatokat, cikkeket írt, vagy éppen munkatársai „műveit” korrigálta. Örült mások sikereinek, még ha ezt nem is tudta kimutatni, mert alapvetően zárkózott ember volt. Nehéz helyzetekben, amikor göröngyös volt az út, és hiba csúszott a gépezetbe, nagyon tudott vigasztalni, segíteni a problémák megoldásában.

Röviden jellemezve: Ladó Professor Úr ember volt. Nagy Ember!

Sokat tanultunk Tőle. Köszönjük, hogy tanítványai és munkatársai lehettünk. Minden igyekezetünk az, hogy a Tőle tanultakat, emléket megőrizve, a munkáját tovább vigyük.

*Erdősi Gyula*