

## Vezetés és szervezés mesterképzési szak Záróvizsga tételek

### „A” tételsor (minden szakiránynak)

2022.

1. A munkaerőpiac közgazdasági bemutatása: alapfogalmak meghatározása, kereslet, kínálat, munkanélküliség, teljes foglalkoztatás, munkaerőhiány. A hazai munkaerőpiac jellemzői, aktuális statisztikai adatai.
  2. A munkaerőpiac jelenlegi újdonságai és a várható trendek meghatározása. Az ipar 4.0 hatása a munkára. A munka világát érintő kihívások a jövőben.
  3. Klasszikus és modern kultúrakutatások, modellek, és azon belül az egyes kulturális dimenziók bemutatása. Célok, eredmények, ill. a magyar vonatkozások ismertetése.
  4. A beilleszkedési, a befogadási kompetencia és a kulturális intelligencia (CQ) összetevői, a kulturális sokk, az interkulturális érzékenység, valamint Milton J. Bennett interkulturális érzékenység fejlesztési modellje.
  5. A szervezeti kommunikáció alapjai: Személyes asszertivitás: én-üzenetek fajtái és aktív hallgatás. A szervezeti kommunikáció, funkciói, irányai, a szervezeti kommunikáció főbb területei, válságkommunikáció.
  6. Az MBTI a vezetők szolgálatában: A Myers – Briggs-féle Típusindikátor 4 dimenziója. A típuselmélet alkalmazhatósága a munkahelyeken.
  7. A vezetővé válás folyamata. A XX. századi vezetés elméletek, a XXI. század kihívásainak tükröződése a legújabb vezetéselméletekben. A vezetői számvitel célja, tárgya, feladata, fogalma, funkciói.
  8. A vezetés megközelítése a történeti tanok és az új leadership paradigma keretében, a menedzser - leader szemlélet ismertetése. Az emberképek és a vezetői magatartás. Vezetési stílus modellek (tulajdonság-, magatartás-, szituatív tényezőkön alapuló és a new leadership modellek).
  9. A szervezeti magatartástudomány. Az egyén, csoport, szervezet, vezetés, környezet kölcsönhatásai. Szervezeti magatartástudomány képviselői. A szervezeti hatalom szerveződése. Hatalom és a vezetés. Vezetési módszerek, módszercsoportok és technikák.
  10. Vezetés és csoport. A csoportelméletek és azok képviselői, a csoportok fejlődése. A munkacsoport és a team, csoportszerepek, eredményes csoportmunka jellemzői, korlátjai. A motiváció és ösztönzés elméleti megközelítései, tartalmi és folyamatelméletek.
  11. A szervezet és a vezetési felfogások összefüggéseinek ismertetése. A különböző szervezeti felfogások, szervezeti formák és a vezetés összefüggéseinek bemutatása. Esélyegyenlőség a szervezetben.
-

12. A döntés fogalma, elméleti megközelítései. A döntés és problémamegoldás folyamatának összehasonlítása. A Top down - Bottom up döntési folyamat. A problémamegoldás rendszerelméleti megközelítése, problémater modellek. A döntési probléma összetevői. Döntési módszerek kockázatos és bizonytalan körülmények között.
13. Gazdasági irányítás és döntés összefüggései, döntések csoportosítási lehetőségei, a döntéshozatal szintjei. A racionális döntéshozatal módszerei. A fedezeti elv értelmezése. A korlátozott racionalitás elve, döntéshozatali modelljei. Csoportos döntéshozatali módszerek. Játékelmélet.
14. A menedzsment modell értelmezése. A stratégiai elemzés lépései, módszerei. Jövőkép alkotás, környezeti elemzés, vállalati diagnosztika lépései, módszerei. Normatív-, stratégia-, operatív menedzsment. A vállalat koalíció elméleti felfogásai. Stratégiai iskolák csoportosítási lehetőségei. A stratégiai választás lépései, stratégia megfogalmazás módszerei.
15. A lehetséges stratégiák összevetésének módszerei. A kiválasztott stratégia programterve. A Balanced Scorecard (BSc) szerepe a stratégia menedzsmentben. A stratégia megvalósulását támogató módszertanok (7S, 8S, a megvalósítás sikerességének elemeit bemutató modellek, vállalat fejlesztési irányzatok, filozófiák).
16. Információmenedzsment fogalma. Az információgazdálkodás jelentősége, területei. Az információ értéke, feldolgozottsági foka, az értékpiramis. Az ERP és CRM rendszerek főbb funkciói.
17. A vezetés elvárásai az információval, az információs rendszerekkel kapcsolatban. A vezetői információellátás megszervezésének jellegzetességei. Az információs rendszerek tervezésének, szervezésének sajátosságai a háromfázisú életciklus modellben. A rendszertervezés finomszerkezete.
18. A szervezeti hírnév fogalma, összetevői, hírnév paradigmák Fombrun és Van Riel alapján, a hírnév-felfogás fő „iskolái”, a HR szerepe a folyamatban. Az employer branding (munkáltatói márképítés) fogalma, kialakításának feltételei, stratégiájának mérföldkövei.
19. Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) fogalma és célja. A külső és belső tényezők, amelyek hatással vannak a HRM funkció alakítására és a fejlesztésére. A HRM fejlődésének fontosabb állomásai. A HRM fejlődésének sajátosságai Kelet-Európában és Magyarországon.
20. A vállalatok nemzetköziesedésének és globalizációjának hagyományos és új mozgatórugói. Tendenciák és azok hatásai. A Nemzetközi Menedzsment Modell legfontosabb elemei. A vállalatok nemzetköziesedésének motívumai, sajátosságai Kelet-Európában és Magyarországon.

**Vezetés és szervezés**  
**Vezetés és szervezés mesterképzési szak Záróvizsga tételek**

**„B” tételsor**  
**(Emberi erőforrás menedzsment és szervezetfejlesztés specializáció)**

2022.

1. A humánstratégiai gondolkodás fejlődése, humánstratégiai megközelítések, a humánstratégia általános modellje. Humán erőforrás menedzsment értékelés és auditálás.
  2. Munkakörtervezés, kialakítás, elemzés értékelés fogalma, technikái, szerepe az emberi erőforrás gazdálkodáson belül. A munkavégzési rendszerek kialakításának specifikus kérdései, megoldási alternatívái.
  3. Külső és belső munkaerőbiztosítás. A toborzás, kiválasztás és beillesztés módszerei, az egyes technikák alkalmazásának kérdései és lehetőségei.
  4. A kiválasztás előkészületei. A jelölt értékeinek, kompetenciáinak feltárása, a jelentkezési anyag elemzése, interjú és értékelő központ (AC) módszerei.
  5. Képzés és fejlesztés az emberi erőforrás gazdálkodáson belül. Képzési szükségletelemzési és értékelési problémák. Képzési módszerek alkalmazási lehetőségei.
  6. Ösztönzési stratégiák és bérrendszerek. Javadalmazási és juttatási formák, anyagi és nem anyagi eszközök. Javadalmazás és ösztönzéspolitikai alapelvek. Bérrendszerek kidolgozásának specifikus kérdései.
  7. A teljesítményértékelés változó értelmezése, fő céljai. A teljesítménymenedzselés rendszere, folyamata a szervezet és az egyén szintjén.
  8. A pályafejlesztés céljai, kapcsolódása az egyéb humán funkciókhoz. Karriertervezés és fejlesztés egyéni és szervezeti felelősségi területei. Karrier tanácsadás, nem-hierarchikus karrier lehetőségek, a patchwork-karrier.
  9. A szervezeti (vállalati) kultúra fogalma, kialakulásának folyamata, összetevői. A szervezeti kultúra szerepe a vállalat eredményességében és a szervezetfejlesztésben. A kultúra elemei és azok kapcsolata a McKinsey-féle 7S-modellben.
  10. A szervezeti kultúra szintjeinek (modellekben történő) megjelenítése. Szervezeti kultúra stílusok (adaptív, nem adaptív kultúrák). Nemzetközi kultúrakutatások jellemzői és kritikái.
-

11. Szervezeti kultúravizsgálatok lehetséges módszerei és eszközei. A szervezeti kultúrakutatás módszertani megközelítései, mérési lehetőségei, kultúratipológiák és azok fő jellemzői.
12. A vezető szerepe a szervezeti kultúra alakításában. Vezetési stílusok és a szervezeti kultúra kapcsolata. A szervezeti kultúraváltoztatás lehetséges okai, a szervezeti kultúra változtatásának folyamata. A stratégia és a kultúra kapcsolata, akkulturáció.
13. A vezető kapcsolatkezelési kompetenciái. Vezetői stílusok. Célok meghatározása. A dolgozók motiválása. Értékelő beszélgetés. Visszajelzés (dicséret, kritika).
14. A vezető személyes kompetenciái. Időgazdálkodás. Delegálás. Problémamegoldás. Stresszkezelés technikái. Az empátia. Érzelmi intelligencia (érzelmek felismerése, kifejezése). Bizalomépítés.
15. A szervezeti változás. A változás indukciója. Változási formák. A változási folyamatok kezelése a szervezetekben. Változásmenedzsment modellek.
16. A szervezetfejlesztés (OD) fogalma, célja, legfontosabb értékei, magatartástudományi gyökerei. A szervezetfejlesztés folyamatának legfontosabb lépései.
17. A magatartástudományi szervezetfejlesztés (OD) diagnosztikus fázisában alkalmazható módszerek. A magatartástudományi szervezetfejlesztés (OD) beavatkozási fázisában alkalmazható módszerek.
18. Munkaügyi kapcsolatok (érdekegyeztetés, érdek összehangolás, szereplők, folyamata és eredménye), kollektív szerződés, munkabéke, munkaharc, participáció (közvetlen és közvetett), az alkalmazotti kommunikáció (csatornái és módszerei), munkaegészség és munkabiztonság.
19. EEM jövője: várható trendek, tanácsadó cégek előrejelzése a HR jövőjére vonatkozóan. Lehetséges régi-új HR kompetenciák. Humán tanácsadó szolgáltatások.

Gödöllő, 2022.

Dr. Szabó Katalin

---

## Vezetés és szervezés mesterképzési szak Záróvizsga tételek

### „B” tételsor (Üzletviteli tanácsadás specializáció)

2022.

1. Az üzletviteli tanácsadás általános szakmai alapfogalmai. Az üzletviteli tanácsadás általános folyamata. A tanácsadás koncepciójának jellemzői. Tanácsadási szerepek megkülönböztetése.
  2. A tanácsadás története. A különböző tanácsadási irányzatok kialakulásának okai. A digitális kor tanácsadói iparágat érintő fontosabb kihívásai. A tanácsadás jövője, iparági vízió.
  3. A külső és belső üzletviteli tanácsadói szolgáltatás igénybevételének oka a menedzsment munkájában. Hogy változtak ezek az igények az elmúlt 100 év során? A tanácsadás pszichológiai és kommunikációs jellemzői.
  4. A különböző szakmai szolgáltatások (tanácsadás, coaching, mediáció, szakértői tevékenység, facilitáció, szupervízió, mentorálás). A szakmai szolgáltatások piaci helyzete az elmúlt évtizedek során.
  5. Egy tanácsadói vállalkozás elindításának legfontosabb lépései. A tanácsadási etika (ügyfél, szakma és más tanácsadók) legfontosabb kérdései. A tanácsadói etika sajátosságai.
  6. A szervezetátvilágítás célja, fogalma, alkalmazott módszerei és jelentősége. Az átvilágítás és a diagnózis főbb szakaszai. Milyen sajátosságai vannak a különböző tanácsadási szolgáltatások esetében?
  7. A szervezetfejlesztés fogalma, célja, tárgya, jelentősége, jellemzői, alapvető módszerei. A coaching, az üzletviteli tanácsadás és a vezetőképzés, illetve tréning egymáshoz való viszonya.
  8. A HR területén folyó tanácsadás tevékenységek típusai, a tipikus szolgáltatók jellemzői, valamint aktuális és jövőbeli várható trendjeik. Az üzletértékelés célja, fogalma, módszere és jelentősége, valamint kapcsolata a kockázatelemzéssel és az üzleti tervezéssel.
  9. Az üzleti tervezés célja, fogalma, módszere és jelentősége, valamint kapcsolata a kockázatelemzéssel és az üzletértékeléssel!
  10. A pénzügyi elemzés leggyakoribb céljai, illetve részterületei, a vonatkozó elemzések fogalmai, a kapcsolódó elemzési módszerek és technikák. A pénzügyi elemzések és a számvitel viszonya.
-

11. A megvalósíthatósági vizsgálat és tanulmány célja, fogalma, módszere és jelentősége és vele összefüggésben a kockázatelemzés és -menedzselés célja, fogalma, módszerei és jelentősége, valamint kapcsolata az üzleti tervezéssel és az üzletértékeléssel.
12. A projekttervezés és projektszervezés alapjai, a projektfeladatok és folyamatok strukturálása, valamint a többfordulós tervezési módszer.
13. A projektek kivitelezésének, illetve lebonyolításának előkészítési feladatai, a megvalósítási fázis előkészítése és nevezetes pontjai.
14. A projekt legfontosabb dokumentumai, a „Projektterv” fajtái, az operatív projektterv fogalma, szerepe, alapvető jellemzői, jelentősége, tartalma, elkészítésének a projekt folyamatban elfoglalt helye.
15. Az operatív projektterv tartalmi felépítése, fejezetei és a fejezetek egymással fennálló összefüggései. Az „Erőforrás tervfejezet”, annak jelentősége, valamint kötelező alfejezetei.
16. A projektellenőrzés rendszere (elemei, módjai), a projektmonitoring tevékenység és az annak során szokásosan monitorozott fontos tényezők.
17. A konfliktuselméletek történeti megközelítései, a konfliktus fogalmának mai megközelítései. A konfliktuskezelés lépései és a konfliktusok felismerésének technikái. A stressz és a konfliktusok kapcsolata, feszültségoldó technikák.
18. A szervezeti konfliktusok jellemzői. A konfliktusok forrásai és feltárásának technikái, a konfliktuskezelési stratégiák és kommunikációs eszközök jellemzői.
19. A konfliktusok eskalációja (Glasl alapján) és a szervezeti mediáció lehetőségei. A bizalom/bizalmatlanság (előítéletek) szerepe a konfliktusok kialakulásában, ill. a konfliktusok megelőzésének technikái.
20. A konfliktuskezelés tárgyalásban betöltött szerepe, ill. a kommunikációs eszközök szerepe a különböző tárgyalási típusokban. A Harvard módszer.

Gödöllő, 2022.

Dr. Szabó Katalin

---

## Vezetés és szervezés mesterképzési szak Záróvizsga tételek

### „B” tételsor (Információmenedzsment specializáció)

1. Az integrált vállalatirányítási rendszerek integráltságának jellemzői. A standard vállalatirányítási információs rendszerek. Az ERP rendszerek 3 főbb komponense.
  2. Az ERP – vállalkozásirányítási komponensei: adattárházak (Data Warehouse), vezetői információs rendszerek (EIS) és stratégiai vállalatirányítási rendszerek (SEM)!
  3. Az ERP – e-business komponensei: elektronikus ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM), elektronikus szállítói kapcsolat-menedzsment (SRM) és elektronikus ellátásilánc menedzsment (SCM).
  4. A nyílt forráskódú és a szabad szoftverek fogalma. A nyílt forráskódú szoftverek szerepe, előnyei és hátrányai a vállalatirányítási rendszerek piacán.
  5. Az adatalapú döntéstámogatáshoz kapcsolódó fontosabb fogalmak, azok alkotóelemei, megjelenési formái. Az Üzlet Intelligencia fogalma.
  6. Az IT projektmenedzsment lényege. Milyen tényezők összhangját biztosítja az IT projekt menedzsment? A Gantt-diagram és a hálóterv.
  7. Az IT projekt menedzsment alkalmazásának fő területei. A projekt erőforrásainak hozzárendelése az egyes tevékenységekhez. A vállalati tervek rendszerezése.
  8. Az IT projektek tervezésének fő lépései. Lehetséges tervezési szemléletek. A projekt költségvetésének kialakítása, lépései. Fő költség típusok az IT projektek tervezése során.
  9. A projekt, a projektmenedzsment fogalma. A projektmenedzser. Az IT projektmenedzsment feladatai. Egy projekt sikerének alapvető kritériumai.
  10. Az IT projektek főbb típusai, speciális jellemzői. A projektek megvalósításával kapcsolatos főbb kockázatok. Projekt-szervezet típusok.
  11. Információs és digitális technológiák. A digitális gazdaság jellemzői, társadalmi kihívásai. Az EU digitális egységes piac stratégiájának létrejötté, céljai és eredményei.
  12. A digitális gazdaság és társadalom mérése. Hazánk eredményei a DESI mérésekben.
-

13. Az elektronikus gazdaság irányítása. Versenyszabályok érvényesítési lehetőségei a digitális piacokon. A vásárlót megillető tájékoztatás és különleges fogyasztói jogok ez e-kereskedelemben.
14. Elektronikus kormányzat szerepe a digitális gazdaságban (nyílt adatokban rejlő gazdasági lehetőségek, online piactér mint információforrás).
15. E-kormányzat mint az online piac szereplője (céginformációs szolgáltatások, elektronikus közbeszerzés, online árverések).
16. Tudásmenedzsment (TM) definíciója, fejlődése, fókuszai és alkalmazásának okai. A TM rendszerépítés feltételei és a rendszerépítés logikai modelljei. A TM működését biztosító kulturális jellemzők. A Handy szervezeti kultúra-típusai és a TM kapcsolata. Az individualista és kollektivista kultúra. A Pemberton-Stonehouse modell.
17. A tudásmenedzsment rendszer körfolyamata Probst és munkatársai modell alapján. A tacit tudás átadását akadályozó tényezők. Formális és informális szervezeti keretek, csoportok teamek szerepe a szervezetben és TM folyamataiban.
18. A TM stratégia kiválasztásának és alkalmazásának feltételei. Magyarázza meg a belső és külső tudáshelyzet jelentését és elemeit. Mutassa be TM stratégiákat, hasonlítsa össze és jellemezze ezeket.
19. Kommunikáció szerepe a TM-ben. A tudáskommunikáció fogalma és típusai. A TM kommunikáció célja és alkalmazott eszközrendszere.
20. A TM HR funkciói a TM lépések és HR feladatok összefüggései. Az etika jelentősége a TMR-ben. Az innováció és TM kapcsolata, az innováció-tudásmenedzsment modellek és azok belső és külső kapcsolata A nyílt innováció szemlélete és a frugal innováció.

Gödöllő, 2022.

Dr. Szabó Katalin

---