

**Emberi erőforrás tanácsadó MA**  
**Záróvizsga tételek**  
**Érvényes: 2026/27. I. félévtől**

**„A” tételek**

1/A.

Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) fogalma, alapvető kérdései, modelljei és befolyásoló tényezők

Karoliny & Poór (2017): 23-95. o.

Poór (2009): 113-156. o.

Armstrong & Taylor (2020): 3-89. o.

2/A.

Stratégiai EEM, HR-stratégia, tervezés, HR-kontrolling. Integrált és integráló EEM-rendszerek és eszközök.

Karoliny & Poór (2017): 359-395.; 397-431. o.

Poór J. (2009): 157-204. o.

3/A.

Munkakör – és kompetenciaelemzés. A munkavégzési rendszerek ki- és átalakítása, munkakör-tervezési megoldások és következmények

Karoliny & Poór (2017): 97-164. o.

4/A.

Erőforrás-biztosítás: toborzás, kiválasztás, beillesztés, leépítés, innovatív kiválasztási eszközök. Toborzás és kiválasztás nemzetközi környezetben.

Karoliny & Poór (2017): 165-202. o.

Poór (2009): 237-273. o.

Hajdú & Szretykó (2017)

Armstrong & Taylor (2020): 287-341. o.

5/A.

Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. A teljesítménymenedzsment nemzetközi aspektusai.

Karoliny & Poór (2017): 203-241. o.

Poór (2009): 309-325. o.

6/A.

Javadalmazásmenedzsment rendszerek és nemzetközi aspektusai

Karoliny & Poór (2017): 243-282. o.

Poór (2009): 327-362. o.

7/A.

Személyzet- és szervezetfejlesztés, tanulószervezet és tudásmenedzsment, tréningek fókusztemái

Karoliny & Poór (2017): 283-317. o.

Poór (2009): 275-307. o.

Bakacsi et al. (2006): 307-347. o.

Szretykó (2016): 85-95. o.

Klein (2009): 217-246. o.

8/A.

Munkaügyi kapcsolatok, az érdekegyeztetés rendszerei, nemzetközi tendenciák

Karoliny & Poór (2017): 319-358. o.

Poór (2009): 375-401. o.

9/A.

Szervezeti kultúra, nemzeti kultúrák, globalizáció és interkulturális menedzsment

Csath (2008): 129-238. o.

Poór (2009): 31-66.; 113-156. o.

10/A.

Esélyegyenlőség, hátrányos helyzetű csoportok és esélyegyenlőségi EEM (4M), kapcsolódó törvényi szabályozás

Garadnay & Koltai (2009): 5-32.; 82-119. o.

Berde & Dajnoki (2007): 9-38. o.

2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról

11/A.

Motivációelméletek, munkavállalói motiváció, érzelmileg intelligens vezetés

Klein & Klein (2012): 103-129.; 685-711. o.

Pink (2010)

Goleman (2015)

12/A.

Karriertervezés, karrierfejlesztés, karrier-tanácsadás. Az önismeret szerepe a karriertervezésben. A szervezeti és az egyéni karriermenedzsment jellemző vonásai és összefüggései.

Langer (2008): 11-36.; 95-152.o.

13/A.

A pályaaorientáció és a pályatanácsadás elméleti alapjai, modern megközelítései, az egyéni és csoportos tanácsadás folyamata és felépítése, az önismeret jelentősége és a kiemelt személyiségtulajdonságok megismerési lehetőségei, a pályaszocializáció folyamata

Langer (2008): 45-65. o.

Szilágyi (2007): 35-98.; 99-192. o.

Budavári-Takács (2012)

14/A.

A tanácsadói tevékenység fogalma, fejlődése, tanácsadási modellek, a tanácsadási folyamata és pszichológiai aspektusai

Poór (2016): 29-62.; 89-151. o.

Mészáros (2006): 13-75. o.

15/A.

Változásmenedzsment elméletek és modellek, a változásmenedzsment szerepe a tanácsadói, HR és szervezetfejlesztői tevékenységben

Farkas (2005): 27-108. o.

Poór (2016): 350-373. o.

## **„B” tételek**

1/B.

A HR és az EHS rendszerek szerepe és lehetőségei a VUCA- és BANI-világban. Válsághelyzetek és a geopolitikai bizonytalanság hatásai az EEM-re.

Javasolt források: HR konferenciák előadásai, vállalati kutatások és jelentések

2/B.

A digitalizáció és a Mesterséges Intelligencia hatásai az EEM-re; lehetőségek, MI-használati alapelvek, etikai dilemmák

Javasolt források: IVSZ – Digitális Vállalkozások Szövetsége digitalizációs kutatásai, AI-jelentések, MI Koalíció – szakmai anyagok, Digitális Jólét Program – AI és digitalizáció a gazdaságban, valamint egyetemi és vállalati szabályozások

3/B.

A munkahelyi jóllét és a mentális egészség mint a szervezeti versenyképesség tényezője, a burnout sajátosságai, megelőzésének és kezelésének lehetőségei

Javasolt források: <https://www.wellbeingszovetseg.hu/>, munkahelyi mentális egészséggel kapcsolatos konferenciák és kutatások

4/B.

Családbarát szervezetek jellemzői és a kapcsolódó HR-politikák, a munka-magánélet harmóniájának fontossága munkavállalói és szervezeti aspektusból, hazai és nemzetközi jó gyakorlatok

Javasolt források: <https://www.haromkiralyfi.hu/>; <https://csalad.hu/>; <https://www.munka-maganelet.hu/>

5/B.

Fenntarthatóság és ESG szempontok az EEM-ben, hazai és nemzetközi példák, az ENSZ fenntartható fejlődési céljai, a vállalati társadalmi felelősségvállalás

Javasolt

források:

[https://unis.unvienna.org/unis/hu/topics/sustainable\\_development\\_goals.html](https://unis.unvienna.org/unis/hu/topics/sustainable_development_goals.html),

<https://ensz.kormany.hu/agenda-2030>; <https://kovet.hu/wp-content/uploads/2018/04/0-A-Val%C3%B3ban-Felel%C5%91s-V%C3%A1llalat-1.pdf>

6/B.

Demográfiai kihívások, active ageing és generációmenedzsment. Munkahelyi konfliktusok kezelési lehetőségei.

Javasolt források: Steigerwald Krisztián és Tari Annamária írásai, hivatalos statisztikák, <https://www.rejuniva.hu/>

7/B.

Globális migráció és a nemzetközi mobilitás hatásai, kihívásai. Diverzitás, inklúzió és szervezeti kultúra.

Javasolt források: munkaerőpiaci és migrációs kutatások, <https://migraciokutato.hu/>

8/B.

A munkaerőpiaci igények és a pályatanácsadás összefüggései. A pálya- és szakmaismeret jelentősége, a hazai köznevelési, szakképzési és felsőoktatási rendszer jellegzetességei, a duális képzés jellemzői.

Javasolt források: <https://www.nive.hu/>; <https://www.felvi.hu/>; <https://www.oktatas.hu/>; <https://mkik.hu/>

9/B.

Az automatizáció, a robotizáció és a digitalizáció hatásai a munkaerőpiacra; a változások kezelésének kihívásai a HR és tanácsadói munkában. A tanácsadói szerep átalakulása a digitális korban.

Javasolt források: munkaerőpiaci és technológiai hatásvizsgálatok, automatizáció és munkaerőpiac elemzések, Future of Work kutatások

10/B.

Etikai dilemmák a HR-, tanácsadói és vezetői gyakorlatban, szervezeti compliance rendszerek.

Javasolt források: vállalati etika és governance kutatások, <https://www.compliancetarsasag.hu/>; <https://www.gvh.hu/gvh/magyar-compliance-akademia/magyar-compliance-akademia>

11/B.

Hazai és nemzetközi szakmai szervezetek és rendezvények a HR és a tanácsadás területén, képzési lehetőségek, a kamarák szerepe a HR fejlesztésében,

Javasolt források: <https://ohe.hu/>; <http://hszosz.hu/>; <https://hrfest.com/>; <https://mkik.hu/>; <https://gymsmkik.hu/hr-klub>

12/B.

Az Employer branding és a munkáltatói reputáció stratégiai kérdései, a szervezeti kultúra és hitelesség összefüggései.

Javasolt források: <https://www.randstad.hu/hr-kutatasok/employer-brand-research/employer-brand-research-hungary-2025/>;  
<https://brandfizz.hu/category/esettanulmanyok-casefizz/>;

13/B.

A coaching és a mentoring szerepe, lehetőségei szervezeti problémák kezelésében, coaching folyamatmodellek.

Javasolt források: coaching szakmai anyagok, módszertanok, konferenciák, esettanulmányok, <https://coachszovetseg.hu/>; <https://coachingpszichologia.hu/HU>

14/B.

A pályaorientáció és a karrier-tanácsadás kihívásai a változó világban, a munka- és pályaválasztási tanácsadó szakma helyzete és lehetőségei. A LLL és LLG folyamatok jellemzői, hazai és nemzetközi szervezetek (pl. NSZFH, Euroguidance, ELGPN, CEDEFOP) kapcsolódó tevékenységei.

Javasolt források: <https://www.nive.hu/>; <https://euroguidance.nive.hu/>;  
<https://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/hungarian>;  
<https://www.cedefop.europa.eu/hu/about-cedefop>

15/B.

Az Európai Unió aktuális törekvései a foglalkoztatáspolitikai és a munkaerőpiac alakítására, a bértranszparencia hatása a szervezetek tevékenységeire.

Javasolt források: az EU munkaerőpiaci kutatásai és jelentései, az EU munkaügyi irányelvei, az Eurostat munkaerőpiaci statisztikái, <https://www.profession.hu/hrfeed/bertranszparencia-az-eu-ban-mire-szamithatunk-a-kovetkezo-ket-evben/>;  
[https://www.profession.hu/hrfeed/bertranszparencia/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cp&utm\\_campaign=b2b-profession-search-podcast\\_intren&utm\\_id=22258803116&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22258803116&gbr\\_aid=0AAAAADuc2anP6MZ4K0QB0BCVLfm40XhfE&gclid=CjwKCAjw1N7NBhAoEiwAcPchp8XHrwyLMgnkNhU4yYh4U-bBnSPUrEijAxAVQ-s3CXsvqtV7K9RyOhoCsdoQAvD\\_BwE](https://www.profession.hu/hrfeed/bertranszparencia/?utm_source=google&utm_medium=cp&utm_campaign=b2b-profession-search-podcast_intren&utm_id=22258803116&gad_source=1&gad_campaignid=22258803116&gbr_aid=0AAAAADuc2anP6MZ4K0QB0BCVLfm40XhfE&gclid=CjwKCAjw1N7NBhAoEiwAcPchp8XHrwyLMgnkNhU4yYh4U-bBnSPUrEijAxAVQ-s3CXsvqtV7K9RyOhoCsdoQAvD_BwE);  
<https://www.deloitte.com/hu/hu/services/consulting/services/bertranszparencia.html>

## Irodalomjegyzék

Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. Kogan Page.

Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kováts, K. & Takács, S. (2006). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Akadémiai Kiadó.

Berde, Cs. & Dajnoki, K. (Eds.) (2007). *4EM Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*. Debreceni Campus Kht.

Budavári-Takács, I. (2012). Az önismeret és a döntések szerepe a pályaépítésben. Szilágyi K. (Ed). *A pályaorientáció szerepe a társadalmi integrációban*. ELTE TáTK. 12-18. Online: [https://tatk.elte.hu/dstore/document/215208/Szilagyi\\_A\\_palyaorientacio\\_szerepe.pdf](https://tatk.elte.hu/dstore/document/215208/Szilagyi_A_palyaorientacio_szerepe.pdf)

- Csath, M. (2008). *Interkulturális menedzsment. Vezetés eltérő kultúrákban*. Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Farkas, F. (2005). *Változásmenedzsment*. KJK-KERSZÖV Kiadó.
- Garadnay, T. & Koltai, L. (Eds.) (2009). *Foglalkozás speciális helyzetű csoportokkal, egyénnel*. Szöveggyűjtemény. Esély Műhely.
- Goleman, D. (2015). *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Edge 2000 Kft.
- Hajdú, G. & Szretykó, Gy. (2017). Innovatív eszközök a toborzásban és a kiválasztásban. *TÉR-GAZDASÁG-EMBER* 5(2), 92-109. Online: <https://tge.sze.hu/tge/issue/view/22>
- Karoliny, M. & Poór J. (Eds.) (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Wolters Kluwer.
- Klein, S. (2009). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kiadó
- Klein, B. & Klein, S. (2012). *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kiadó.
- Langer, K. (2008). *Karriertervezés, személyiségmarketing*. Szent István Egyetem.
- Mészáros, A. (Ed.) (2006). *A munkahelyi szociálpszichológia jelensége I. Egyének és csoportok*. Z-Press Kiadó Kft.
- Pink, D.H. (2010). *Motiváció 3.0 – Ösztönzés másképp*. HVG Könyvek.
- Poór, J. (2009). *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó.
- Poór, J. (2016). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Innováció – megújulás – fenntarthatóság*. Akadémiai Kiadó.
- Szilágyi, K. (2007). *Munka-pályatanácsadás mint professzió*. Kollégium Kft.
- Szretykó, Gy. (2016). Mi jellemzi a tanulószervezeteket? *TÉR-GAZDASÁG-EMBER* 4(3), 85-95. Online: <https://tge.sze.hu/tge/issue/view/15>