

**PANNON EGYETEM**

**Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola**



**Dr. Balogh Ágnes**

**Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája?**

Doktori (PhD) értekezés - Tézisfüzet

**Témavezető: Dr. Gaál Zoltán**

Veszprém

2011

## Tartalomjegyzék

1. A kutatás jelentősége és célkitűzései .....	2
2. A kutatás hipotézisei és a kutatási modell .....	4
3. A kutatás módszertana és a kutatási minta.....	7
4. A kutatás eredményei.....	9
5. A kutatási kérdések megválaszolása .....	13
6. Tézisek megfogalmazása .....	15
7. Önálló, újszerű eredmények.....	18
8. A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása .....	20
9. Hivatkozások.....	21
10. Publikációk.....	22

## 1. A kutatás jelentősége és célkitűzései

Napjaink rendkívül gyorsan és kiszámíthatatlanul változó világában nem könnyű megfelelni a környezetben fellépő kihívásoknak (Friedman, 2005). Különösen így van ez egy olyan országban, amely méreténél és gazdasági erejénél fogva inkább elszenvedője, mint alakítója a bekövetkező változásoknak.

A globalizáció, a multinacionális szervezetek térnyerése, az áruk, szolgáltatások és a munkaerő világméretű intenzív mozgása következtében egyre több konfliktus alakul ki a kulturális különbözőségekből eredő félreértésekből, meg nem értésből (Triandis, 2006). Ezek a konfliktusok, feszültségek pedig negatívan befolyásolhatják az egyének és a szervezetek teljesítményét (Earley & Ang, 2003). Nem meglepő, hogy napjainkban minden eddiginél fokozottabban jelentkezik a kulturális különbségek és hasonlóságok feltárásának igénye (Van Dyne, et al., 2010). Ez az igény hívta életre kevesebb, mint egy évtizede a menedzsment tudományok egy új fogalmát, a kulturális intelligenciát (Earley, 2002).

Doktori kutatásom fókuszában a kulturális intelligencia, a kulturális kihívásoknak való megfelelés képessége áll (Thomas & Inkson, 2004). Kétségtelen tény, hogy a kulturális kihívások mindennapjaink részévé váltak. Egy nyitott gazdaságban, mint amilyen a magyar is, a szereplőknek - akár munkavállalóként, akár üzleti partnerként – egyre több kulturális különbségből adódó kihívással kell szembenéznük. Ezért van kiemelt jelentősége a kulturális intelligencia minél teljesebb megismerésének, a befolyásoló tényezők feltárásának, és fejlesztési lehetőségei kidolgozásának (Earley, et al., 2006). Az ország fejlődése, az emberek boldogulása szempontjából kiemelt jelentőségű, hogy a gazdasági élet szereplői, különösképpen a vezetők rendelkezzenek a kulturális kihívásoknak való megfelelés képességével, magas legyen a kulturális intelligenciájuk.

Abból a feltételezésből kiindulva, hogy a jelen egyetemi hallgatóiból a jövő értelmisége válik, és közülük kerülhetnek ki a vezetők, olyan emberek, akik a társadalmi értékek hordozói és alakítói is egyszerre, ezért kutatásom fókuszába kiemelten ők kerültek.

A kutatás célja elméleti oldalról a menedzsment tudományok új fogalmáról, a kulturális intelligenciáról rendelkezésre álló információk elemzése, a vonatkozó tudásbázis bővítése (Ang & Van Dyne, 2008; Earley, et al., 2006). A kulturális intelligencia magyarországi ismertségéhez és elfogadottságához való hozzájárulás. Ehhez kapcsolódóan kiemelten a kulturális intelligencia kutatásával foglalkozó szakirodalom részletes áttekintése, elemzése, összefoglalása. Ez elméleti szempontból azért izgalmas, mert egy nagyon új fogalomról van szó, amit különösen Magyarországon viszonylag kevesen ismernek, ugyanakkor a globalizáció következtében egyre nagyobb a jelentősége (Imai & Gelfand, 2010; Ng, et al., 2009; Borgulya, 2010).

Az empirikus kutatás célja a huszonegyedik század kulturális kihívásokkal teli környezetében, a humán menedzsment területén alkalmazható eszköz, a kulturális intelligencia gyakorlati vizsgálata, a magyarországi eredmények megismerése.

*A kutatás az alábbi kérdésekre keresi választ:*

1. Mi jellemzi a magyar felsőoktatásban tanulók kulturális intelligenciáját?
2. Milyen kapcsolat mutatható ki a hallgatók siker attitűdje és kulturális intelligenciája között?
3. Milyen összefüggés van a hallgatók tapasztalata és kulturális intelligenciája között?
4. Kimutatható-e kapcsolat a kulturális intelligencia és a hallgatók leendő munkahelyének „vagyott” szervezeti kultúrája között?
5. Kimutatható-e különbség a hallgatók kulturális intelligenciájában az ország keleti és nyugati határa mentén?

A kutatás eredményeként célokom a szakirodalomban található elméleti feltevések helyességének alátámasztása empirikus adatokkal, az elméleti keret bővítése, és a kulturális intelligenciára vonatkozó magyarországi empirikus adatok gyűjtése.

## 2. A kutatás hipotézisei és a kutatási modell

A kutatási kérdések megfogalmazásával lehatároltam a vizsgálandó területet, a konceptualizálás során pedig meghatároztam azokat a fogalmakat, amelyek közötti kapcsolatok hozzájárulnak a kutatási kérdések megválaszolásához. Kutatásom során a kulturális intelligencia, mint függő és a kutatási kérdésekben megfogalmazott és a konceptualizálás során definiált független változók közötti kapcsolatokat az alábbi öt hipotézisben fogalmaztam meg.

### 1. Hipotézis

*Az értelmiségi értékek három eleme, a siker attitűd, a tapasztalat és a „vágyott” szervezeti kultúra, melyek összefüggésben vannak a kulturális intelligenciával.*

A független változók közül a siker attitűdöt, a tapasztalatot és a „vágyott” szervezeti kultúrát egy összefoglaló névvel értelmiségi értéknek neveztem el. A felsőoktatásban tanulók lehetnek a jövő értelmisége, és értéknek tekintetem egyrészt a tapasztalatoknak azt a körét, amely a szakirodalom szerint kapcsolatban van a kulturális intelligenciával, másrészt azt a hajtóerőt, ami a hallgatók önértékelésének növelését eredményezi, illetve jövőbeni munkahelyükkel kapcsolatos elvárásaikat, amelyek a szervezetre vonatkozó értékpreferenciáikat tükrözik.

### 2. Hipotézis

*Az értelmiségi értékek siker attitűd komponense elsősorban a kulturális intelligencia motivációs komponensével van összefüggésben.*

A kulturális intelligencia (CQ) négyfaktoros modelljét (metakognitív, kognitív, motivációs, magatartási) és a siker attitűd definícióját tekintve feltételeztem, hogy az értelmiségi értékek siker attitűd komponense elsősorban a kulturális intelligencia motivációs komponensével van kapcsolatban és ez a kapcsolat empirikus vizsgálatokkal igazolható. Hipotézisem mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy a hallgatók siker attitűdje és a CQ motivációs komponense mögött ugyanaz a hajtóerő áll csak más - más kontextusban játszanak szerepet.

### 3. Hipotézis

*Az értelmiségi értékek tapasztalat komponense elsősorban a kulturális intelligencia kognitív és magatartási komponensével van összefüggésben.*

A kulturális intelligenciával kapcsolatos szakirodalmi eredmények alapján feltételeztem, hogy az értelmiségi értékek tapasztalat komponense és a kulturális intelligencia kognitív és magatartási komponense között van kimutatható kapcsolat.

A különböző események megfigyelése, átélése gyarapítja az egyén más kultúrákra vonatkozó ismereteit, tudását és egyidejűleg lehetőséget teremt arra is, hogy fejlessze a saját magatartását, hogy minél kevésbé legyen félreérthető interkulturális helyzetekben.

#### ***4. Hipotézis***

***A hallgatók „vágyott” szervezeti kultúrája és kulturális intelligenciája között kimutatható kapcsolat van.***

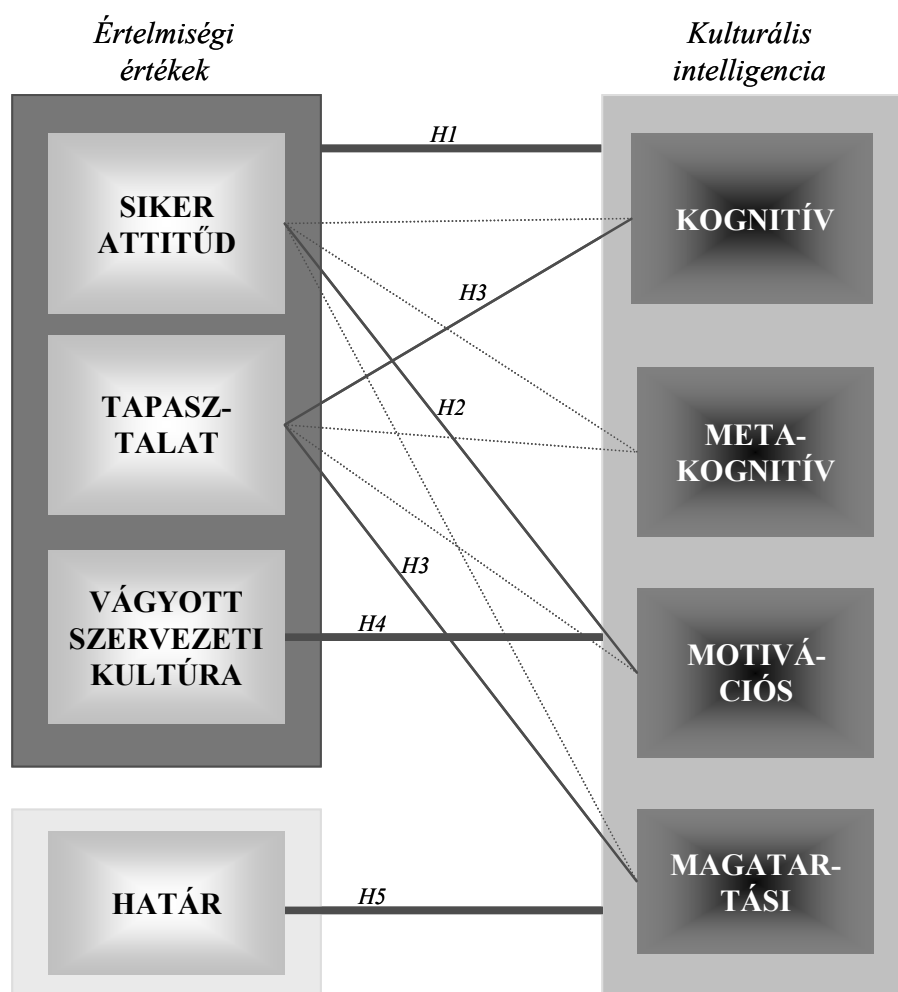
A szakirodalomban kiemelt szerepe van a kulturális intelligencia és a teljesítmény kapcsolatának, amelyben moderátori szerepet töltenek be a helyzeti tényezők. A helyzeti tényezők közé tartozik a szervezeti kultúra. Nappali tagozatos egyetemi hallgatók esetén a szervezeti kultúrára vonatkozó elképzeléseiket tudom vizsgálni, ezért vizsgálom a „vágyott” szervezeti kultúra és a kulturális intelligencia közötti kapcsolatot.

#### ***5. Hipotézis***

***Az ország keleti és nyugati határa mentén a hallgatók kulturális intelligenciájában kimutatható különbség van.***

Az utolsó hipotézisem arra irányul, hogy kimutatható-e az egyetemi hallgatók kulturális intelligenciájában különbség annak függvényében, hogy az ország vasfüggönyhöz közeli nyugati, vagy attól legtávolabbi keleti határa mentén nőttek fel. A hipotézis megfogalmazásakor abból a szakirodalomra alapozott állításból indultam ki, hogy kulturális különbségekből adódó kihívással nemcsak külföldön, de a saját hazájában is találkozhat valaki, feltételezésem szerint különösen így van ez a határ közelében élőknel.

A hipotézisekben megfogalmazott feltevések megjelenítésére került kidolgozásra a kutatás modellje, amely bemutatja a kulturális intelligencia, mint magyarázott és a magyarázó változók között fennálló lehetséges kapcsolatokat.



1. ábra A kutatás modellje

A kutatási modell szerint az értelmiségi értékek három elemét vizsgálom: a siker attitűdöt, a tapasztalatot, valamint „vágyott” szervezeti kultúrát. Ezek mellett a független változók között szerepel a földrajzi komponens, amely a „határ” elnevezést kapta, és a nyugati illetve keleti határ ötven kilométeres körzetét jelenti. A kulturális intelligencia, mint magyarázott változó esetén a szakirodalomból a négyfaktoros szerkezetet (kognitív, metakognitív, motivációs, magatartási) fogadtam el.

Az 1. ábrán a hipotézisekben megfogalmazott kapcsolatokat a folytonos vonalak jelzik, a szaggatott vonalak pedig a potenciálisan lehetséges összefüggéseket. Az kapcsolatok meglétét feltételező hipotézisek számát az összekötők mentén tüntettem fel. Az empirikus vizsgálat célja, hogy feltárja a modell elemei közötti összefüggéseket.

### 3. A kutatás módszertana és a kutatási minta

A kutatás során a releváns és átfogó eredmények elérése érdekében a társadalomtudományi módszertan kvantitatív és kvalitatív eszközeit egymást kiegészítve alkalmaztam.

A kvalitatív eszközöknek az empirikus kutatás elején a kutatási kérdések megfogalmazása és a kérdőív kialakítása során volt hangsúlyos szerepe. Elsősorban az érintettekkel és szakértőkkel folytatott interjúk, fókuszcsoportos interjúk, próbakitöltések eredményei járultak hozzá a végleges kérdőív kialakításához. A kutatás legfontosabb területeinek ismertetését követően az interjú alanyoknak lehetősége volt kifejtetni a véleményüket, kérdéseket tehettek fel, illetve elmondhatták véleményüket a kérdőív tervezet nyelvezetéről, szerkezeti felépítéséről. Az elhangzottakról az interjút követően részletes jegyzet készült, a felmerült javaslatok pedig feldolgozásra kerültek. A módosítások után újabb interjú eredményeként történt meg a véglegesítés.

A kérdések, illetve állítások sorrendjének meghatározásakor figyelembe vettem a fókuszcsoportos interjúk eredményeit. Így a kitöltők az első részben a sikeresség érzetéhez kapcsolódó állításokat 1 – 7 fokozatú Likert-skálán értékelték. A második részben a Michigan State University kutatói által kidolgozott 20 elemes négyfaktoros kulturális intelligencia kérdőív (CQS) magyar nyelvű verziójának állításaival való egyetértés fokát szintén 1 – 7 fokozatú Likert-skálán értékelték. A leendő munkahely „vágott” szervezeti kultúrájának meghatározásához a Cameron – Quinn kérdőív magyarra fordított változatát használtam, amely már korábban elkészült, hiszen kollégáim a Szervezési és Vezetési Tanszéken több kultúrakutatást is ennek felhasználásával végeztek. A kérdőív a tapasztalatra vonatkozó kérdésekkel zárult. A demográfiai jellemzőkre vonatkozó kérdések pedig a többi kérdés közé kerültek beillesztésre.

Annak elkerülésére, hogy a kutatás résztvevői az intelligencia szó hétköznapi életben elfogadott jelentése miatt, túlságosan torzított választ adjanak, a kérdőívemnek a „CIQI” (Cultural Intelligence Quotient Inventory) nevet adtam. A kérdőív alcímében - mely a kutatás célját jelölte meg - sem történt utalás az intelligenciára.

A kvantitatív kutatás során statisztikai és ökonometriai elemzéseket végeztem a kutatási hipotézisekben megfogalmazott, és a kutatási modellben összefoglalt feltételezések igazolására. Az elemzés szempontjából releváns kérdőívek statisztikai értékelését Microsoft Office Excel és SPSS programmal végeztem el. Az elemzés során a leíró statisztika eszközeit alkalmaztam a kutatási minta jellemzőinek, valamint az adatbázisban való előfordulási arányoknak a vizsgálatára, az eredményeket grafikus eszközökkel mutattam be. Az ökonometriai vizsgálatok során faktoranalízist alkalmaztam a siker attitűd és a tapasztalat faktorainak meghatározására. A kutatási modell siker attitűd és tapasztalat faktorainak, valamint a „vágott” szervezeti kultúrájának és a kulturális intelligenciának a kapcsolatát általános lineáris modellel határoztam meg, mert ez a



többváltozós lineáris regresszió és a varianciaanalízis módszereit integrálja és egyszerre vesz figyelembe minden olyan paramétert, ami a többi paraméterrel nem fejezhető ki.

A kapcsolatok erősségét és intenzitását korrelációs számítással határoztam meg. A lineáris korrelációs együtthatókra vonatkozóan szignifikancia vizsgálatot végeztem el, hogy megállapítsam, hogy a korrelációs együtthatók szignifikánsan eltérnek-e egymástól, azaz kimutatható-e szignifikáns különbség. A vizsgálat során varianciaanalízist (ANOVA) alkalmaztam annak feltárására, hogy milyen mértékű különbségeket mutat a nyugati illetve a keleti határ közelében felnőtt hallgatók kulturális intelligenciája.

### A kutatási minta jellemzői

A kutatási kérdéseim megválaszolásához földrajzi alapon rétegzett mintavételt alkalmaztam. A rétegzés alapja a határtól mért földrajzi távolság, ennek megfelelően adódott a keleti és a nyugati határ menti csoport. Az adatgyűjtés során - a kutatási kérdésekre fókuszálva -, abból a feltételezésből indultam ki, hogy a „röghöz kötöttség” meghatározó szerepet játszik a felsőoktatási intézmény megválasztásánál. Fontos azonban kiemelni, hogy a kutatási eredmények, illetve következtetések nem az intézményekre, hanem a hallgatókra, mint egyénekre vonatkoznak. A kutatásom során az intézmények nappali tagozatos hallgatóit kérdeztem meg. Az adatfelvétel a 2008/09 tanév második és a 2009/2010 tanév első félévében történt. Az adatgyűjtés során arra törekedtem, hogy megkérdezett hallgatók létszáma mindenképpen meghaladja a szükséges minimumot, továbbá tegye lehetővé különböző szempontok szerinti elemzések elvégzését, és ehhez részminták képzését is. A kitöltés során az oktatóknak nem volt feladata az ellenőrzés, „csak” az anonimitás biztosítása, ezért számítanom kellett kitöltési hibák előfordulására is. Az anonimitás érdekében történt a csoportos kitöltés, illetve, hogy a hallgatók a kitöltött kérdőíveket maguk tették borítékba és zárták azt le. A kitöltött 1.500 kérdőívnek a 95%-át (1427) tudtam az értékelés során felhasználni.

## 4. A kutatás eredményei

Az értelmiségi értékek és a kulturális intelligencia közötti kapcsolat meglétére, valamint a kapcsolatban érintett faktorok meghatározására fogalmaztam meg az első négy hipotézist. A kutatás ötödik hipotézise a határ közelségének és a kulturális intelligenciának a kapcsolatára vonatkozott.

Az eredmények értékelése során elsőként a kérdőíves felmérés statisztikai elemzéséből levonható következtetéseket mutattam be. Részletesen kitértem a vizsgálati minta jellemzésére. Megállapítottam, hogy a válaszadók között többségben voltak a nők (~65%), életkorukat tekintve pedig csupán egy százalékuk múlt el 25 éves. A kutatás résztvevőinek nagy többsége (82%) államilag finanszírozott képzésben vett részt. A megkérdezettek közel fele tanulmányai elején járt (kevesebb, mint 3 lezárt félévvel rendelkeztek). A válaszadók többsége elsőgenerációs értelmiségi lesz, mert a szüleik legmagasabb iskolai végzettsége középfokú, illetve az alapfokú végzettségű szülők gyerekei mindössze 2%-ot képviseltek. Hasonlóképpen azok is csupán 8% körüli arányt képviseltek, akik úgy ítélték meg, hogy a szüleik szegények. A válaszadók több mint egynegyede kisteleplésről származik.

A magyar hallgatók kulturális intelligenciáját összehasonlítva a szakirodalmi adatokkal megállapítottam, hogy magyar hallgatók kulturális intelligenciájának átlaga alig néhány százalékkal mutat a nemzetközi átlagnál magasabb értéket. A magasabb érték három komponens (motivációs, kognitív, magatartási) esetén adódott, ugyanakkor a metakognitív komponens alacsonyabb értéket mutatott. A metakognitív komponens jelenti az ismeretek szervezésének, a gondolkodási minták szükség szerinti átalakításának képességét, az eredmények azt jelentik, hogy erre a magyar hallgatók kevésbé képesek.

Az értelmiségi értékek magyarázó változót három összetevő alkotta. Egyrészt a siker attitűdként elnevezett összetevő, amelynek változóit előzetes vizsgálatok során határoztam meg, és amely az egyetemi hallgatók sikeresség érzetéhez kapcsolódott. További összetevő volt a tapasztalat, amelynek szerepére vonatkozóan a szakirodalomban nem volt egységes a kutatók álláspontja, és a harmadik összetevő a leendő munkahely „vágyott” szervezeti kultúrája volt, amelyre vonatkozóan nem végeztek kutatásokat.

A siker attitűd változóit faktoranalízissel öt főkomponensbe tömörítettem. A főkomponensek a *Tartalmas hallgatói élet*, *Szakmai és közösségi elismerés*, *Emberi kapcsolatok*, *Munkaerőpiaci megfelelés és Szabálykövetés* elnevezést kapták és lefedték a hallgatók számára értéket képviselő tartalmakat. Ugyanakkor az eredeti változókból egyik főkomponensben sem jelentek meg olyan változók, mint a vizsgák eredményes teljesítése, vagy a maximális ösztöndíj, a megszerzett tudás hasznosítása. Ez egyrészt feltehetően összefügg azzal, hogy a kreditrendszer

következtében a hallgatók nem tekintik kudarcnak, ha egy tárgyat nem tudnak a modelltanterv szerint teljesíteni, mert többször is újra felvehetik, és később teljesíthetik. Az állami finanszírozás, illetve az ösztöndíjak nem túl magas összege nem motiválja a hallgatókat, hogy mindent megtegyenek az ösztöndíj eléréseért. Annak az elvárásnak a kizárása, hogy a megszerzett tudást hasznosítani tudják, feltehetően az - az oka, hogy a tanulmányaik elején járók még nem érzik ennek jelentőségét.

Az értelmiségi értékek másik összetevője a tapasztalat volt, amelynek változói a szakirodalmon alapultak, és amelyeket faktoranalízissel szintén öt főkomponensbe tömörítettem. A főkomponensek a *Környezeti háttér*, *Turizmus*, *Tevékenység külföldiekkel*, *Kisebbségi kapcsolat* és *Iskolázottság* elnevezést kapták, szem előtt tartva azt az elvárást, hogy a név utaljon a tartalomra, de legyen rövid, tömör. A tapasztalat főkomponensek lefedik egyrészt a hallgató tágabb környezetét, a turistaként felkeresett országok számát, illetve a tartózkodás hosszát, a külföldiekkel kapcsolatos tanulást, illetve munkavégzést, az etnikai kisebbséggel kapcsolatos kulturális kihívásokat és a tanulás során feltehetően megszerzhető ismereteket. Az analízis során kizárásra kerültek olyan változók, mint a saját vagyoni helyzet, vagy a nemzetközi események iránti érdeklődés. A hallgatók nagyon kis százaléka volt anyagilag önálló, ezért ez a változó nem volt releváns. A nemzetközi események iránti érdeklődés nem illeszkedett az értelmiségi értékek tapasztalat elnevezésű változójának a struktúrájába.

Az értelmiségi értékek harmadik összetevője a leendő munkahely „vágyott” szervezeti kultúrája volt, amelyhez kapcsolódóan az összhang szempontját figyelembe véve határoztam meg a hallgatók domináns szervezeti kultúráját. A Cameron – Quinn –féle kultúra típusokat (klán, adhokrácia, piac, hierarchia) nem súlyoztam. A hallgatók nagy többsége (~75%) a legtöbb szempont szerint a rugalmas, belső fókuszú klán szervezeti kultúra típust választotta. Erre a típusra az jellemző, hogy a környezet változására csapatmunkával és a munkavállalók képzésével reagál. A klán kultúrájú szervezet egy barátságos munkahely, olyan, mint egy nagy család. A szervezet vezetőjét mentornak tekintik, aki bizonyos esetekben „szülőként” gondoskodó személyként viselkedik, ezért érthető, hogy a hallgatók jelentős része ilyen munkahelyen szeretne dolgozni.

Új változóként határoztam meg az ötödik hipotézishez kapcsolódóan a határ elnevezésűt, amely alatt földrajzi távolságot, a határ 50 kilométeres körzetén belüli távolságot értettem és két lehetséges értéke volt a nyugati, illetve keleti. A vizsgálati mintából részmintát képeztem azokból a hallgatókból, akik a fenti elvárásnak megfeleltek. A két részminta legfontosabb statisztikai jellemzőiben nem volt számottevő különbség. Az érintettek kulturális intelligenciája, illetve annak komponensei azonban a nyugati határ mentén szignifikánsan magasabb értéket mutattak. A nyugati határ mentén az uniós, illetve a Schengeni – övezethez való csatlakozással a határ szabadon átjárhatóvá vált, míg keleten ez sem Románia, sem Ukrajna felé nem igaz. A Magyarországtól nyugatabbra lévő demokráciák magasabb életszínvonalra vonzóbb, főleg a fiatal, értelmiséginek készülő generáció számára. A kulturális intelligencia magasabb értéke, illetve az a tény, hogy a

legnagyobb különbség a motivációs és magatartási komponensben adódott, azt jelzi, hogy a nyugati határ közelében a hallgatók sokkal inkább meg akarnak felelni a kulturális kihívásoknak, illetve inkább van lehetőségük ilyen irányú tapasztalatok megszerzésére.

A változók legfontosabb jellemzőinek meghatározása után a kutatási modellben feltételezett kapcsolatok feltárását végeztem el. Az általános lineáris modellel meghatároztam, hogy az értelmiségi értékek három komponensének (siker attitűd, tapasztalat, „vágott” szervezeti kultúra) magyarázóképesége közel 25%. A kulturális intelligenciával közepes erősségű kapcsolatát tártam fel a siker attitűd „*Tartalmas hallgatói élet*” elnevezésű főkomponensével. Ez foglalja magában azokat a változókat, amelyek egyrészt az elégedettséghez (szereti, boldog, stb.) köthetőek, másrészt a tanulással kapcsolatos külföldi lehetőségeket tartalmazzák (külföldi ösztöndíj, nyelvtudás, stb.). A tapasztalat főkomponensei közül a „*Turizmus*” elnevezésű esetén mutattam ki közepes erősségű kapcsolatot a kulturális intelligenciával. Ez a kapcsolat erősebb volt, mint amit a tanulással, vagy a munkavállalással kapcsolatos külföldiekhez köthető, „*Tevékenység külföldiekkel*” elnevezésű főkomponens esetén tapasztaltam. Ennek oka feltételezésem szerint az, hogy a válaszadók lényegesen nagyobb arányban szerezhettek ilyen irányú tapasztalatokat, mivel több mint 96%-uk járt már külföldön turistaként. Ugyanakkor tanulás vagy munkavállalás során sokkal kevesebben (10 - 30%) kerültek kapcsolatba külföldiekkel. Az értelmiségi értékek tapasztalat változójának két főkomponense, a „*Környezeti háttér*” és az „*Iskolázottság*” elnevezésű a kulturális intelligencia egyik komponensével sem mutatott szignifikáns kapcsolatot, a többi főkomponens esetén pedig gyenge intenzitású volt a kapcsolat. Az a tény, hogy a tapasztalat fent említett két főkomponense és a kulturális intelligencia között nem mutatható ki kapcsolat, abból a szempontból pozitív, hogy a kutatásba bevont hallgatók esetén nincs jelentősége annak, hogy ki milyen településen nőtt fel. Az azonban elgondolkodtató, hogy a teljesített félévek számának sincs lényeges befolyása ezekre a kompetenciákra, vagyis az egyetemi oktatás nem befolyásolja szignifikánsan a kulturális kihívásoknak való megfelelni tudást.

A kulturális intelligencia és a többi intelligencia közötti egyik legfontosabb különbségként fogalmazódott meg a motiváció szerepének fontossága. Ezért az érintettek körében végzett, a sikeresség érzetét leíró változókészletet állítottam össze az előzetes kutatás során. Tettem ezt azért, hogy annak a generációnak az értékpreferenciái, a motivációja jelenjen meg a kutatásban, amelynek a kulturális intelligenciáját vizsgálom. A siker attitűd főkomponensei és a kulturális intelligencia faktorai közötti szignifikáns kapcsolatok megléte bizonyítja, hogy a kulturális intelligencia alakulásában van szerepe a motivációnak. Az a tény pedig, hogy a siker attitűd főkomponenseinek legerősebb kapcsolatai nem kizárólag a kulturális intelligencia motivációs faktorához köthetőek, azt erősítik, hogy a gondolkodási minták újraszervezése (metakognitív faktor), vagy a helyzethez illeszkedő viselkedés (magatartási faktor) megválasztása mögött is meghúzódik az egyén motivációja.

A kulturális intelligenciával foglalkozó szakértők álláspontja nem egységes a tapasztalat szerepével kapcsolatban, van, aki szerint a tapasztalat a kognitív és magatartási faktorról, mások szerint a metakognitív faktorról van összefüggésben. Az értelmiségi értékek tapasztalat főkomponensei (azok, amelyek szignifikáns kapcsolatot mutattak CQ-val) a kulturális intelligencia minden faktorával kapcsolatban voltak, a legintenzívebb kapcsolatot pedig a motivációs faktor esetén tapasztaltam. Ez véleményem szerint azért jelentős eredmény, mert azt jelzi, hogy a hallgatók minél több interkulturális tapasztalattal rendelkeznek, annál inkább egyetértettek olyan állításokkal, mint például: „Szeretek más kultúrából származó emberekkel kapcsolatba lépni, beszélgetni”. Tehát nem szegik kedvüket az ilyen kihívások. Az a tény pedig, hogy a kulturális intelligencia faktoraival, ugyan gyenge intenzitású, de szignifikáns kapcsolatot mutattam ki a tapasztalat „*Kisebbségi kapcsolat*” főkomponensével Mindez azt jelenti, hogy kulturális kihívásokkal nemcsak a külföldiekkel való kapcsolat során találkozhatunk. A legerősebb kapcsolatot ez a főkomponens is a kulturális intelligencia motivációs faktorával mutatta.

Az értelmiségi értékek harmadik összetevője a leendő munkahely „vágyott” szervezeti kultúrája volt. A mérési adatok alapján, határoztam meg a domináns „vágyott” kultúra típusát minden hallgató esetén, aki megfelelt az összhang követelményeinek. A domináns szervezeti kultúra és a kulturális intelligencia, illetve a faktorok közötti kapcsolat azt bizonyította, hogy a külső fókuszú, rugalmas, adhokrácia típusú szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyre a legmagasabb kulturális intelligenciával rendelkező hallgatók vágnak. A stabil, belső fókuszú hierarchia típusú szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyet pedig a legalacsonyabb kulturális intelligenciával rendelkező hallgatók preferálták. Az átlag körüli kulturális intelligenciával rendelkező hallgatók esetén pedig nem volt egyértelmű a kapcsolat, vagyis ők vagy a klán, vagy a piac típusú szervezeti kultúrát preferálták. A szervezeti kultúra és a kulturális intelligencia kapcsolatát eddig még nem vizsgálta senki (a szakirodalom, illetve a fogalom, és a mérési módszer kidolgozóival folytatott levelezésre alapozom ezt az állítást). Egy új fogalom elfogadásához szükség van olyan bizonyítékokra, amelyek a hozzá hasonló fogalmak azonos viselkedését írják le, ezért különösen fontos az értékeken alapuló szervezeti kultúra és a kulturális intelligencia közötti összhang.

A kulturális beágyazottságbeli különbség hatását igyekeztem tetten érni, amikor a napjainkban szabadon átjárható nyugati és a keleti határ közeléből származó hallgatók kulturális intelligenciáját hasonlítottam össze. A vizsgálati adatok azt mutatták, hogy a nyugati határ közelében élő hallgatók kulturális intelligenciája kis mértékben, de szignifikánsan magasabb értéket mutat a keleti határ közelében élőkénél. Véleményem szerint a nyugati határ közelében élőknek több lehetőségük van interkulturális helyzeteket megélni.

## 5. A kutatási kérdések megválaszolása

Az eredmények értékelése alapján megválaszoltam a kutatási kérdéseimet, amelyeket a kérdések sorrendjében röviden összefoglalom.

### *Hogyan alakul Magyarországon a felsőoktatásban tanulók kulturális intelligenciája?*

Kutatásom során meghatároztam 1427 fő nappali tagozatos, vidéki egyetemi hallgató kulturális intelligenciáját. A szakirodalom alapján kiszámítottam egy nemzetközi átlagértéket a kulturális intelligenciára, illetve annak faktoraira vonatkozóan. Az átlagérték meghatározásakor kizárólag azokat az empirikus adatokat vettem figyelembe, amelyeket az általam is használt CQS kérdőív felhasználásával, és egyetemi hallgatók körében végeztek. Az összehasonlításkor megállapítottam, hogy a nemzetközi átlaghoz képest a kutatásban részt vett magyar hallgatók kulturális intelligenciája csupán néhány százalékkal (~4 %) mutat magasabb értéket, tehát nincs lényeges eltérés a nemzetközi átlaghoz képest. Emellett azt is fontos kiemelni, hogy a kulturális intelligencia magasabb értékéhez mind a négy faktor (motivációs, metakognitív, kognitív, magatartási) egyaránt hozzájárul és nemcsak egynek van kitüntetett szerepe.

### *Milyen kapcsolat mutatható ki a hallgatók siker attitűdje és kulturális intelligenciája között?*

Az egyetemi hallgatók siker attitűdje tulajdonképpen a sikeresség érzetéhez kapcsolódó preferenciájukat jelenti, azt a mozgatórugót, amely gondolkodásukat, cselekvéseiket irányítja. A siker attitűd indikátorait az érintettek körében végzett előzetes vizsgálatokkal határoztam meg. Az indikátorokat faktoranalízissel öt főkomponensbe vontam össze és megállapítottam, hogy szignifikáns pozitív kapcsolat van a főkomponensek és a kulturális intelligencia faktorai között. A legintenzívebb kapcsolatot azon főkomponens és a kulturális intelligencia motivációs faktora között mutattam ki, amelynek tartalmában a „jól érzés” (szereti, élvezi, elégedett) mellett, a nyelvtudás és a külföldi lehetőségek jelentek meg. Ugyanakkor a siker attitűd főkomponensei nemcsak a motivációs, de kulturális intelligencia minden faktorával pozitív kapcsolatban vannak. A kutatás eredményeként tehát megfogalmazható, hogy a motiváció fontos szerepet játszik a kulturális intelligencia alakulásában.

### *Milyen összefüggés van a hallgatók tapasztalata és kulturális intelligenciája között?*

A szakértők álláspontja nem volt egységes arra vonatkozóan, hogy a kulturális intelligencia mely faktorát és hogyan befolyásolja az érintettek tapasztalata. A tapasztalat szakirodalomra épülő indikátorait faktoranalízissel öt főkomponensbe vontam össze. Megállapítottam, hogy három főkomponens (azok, amelyek vagy külföldiekkel, vagy kisebbségekkel való kapcsolatok intenzitását fejezték ki),

egyértelmű pozitív kapcsolatban voltak a kulturális intelligencia mind a négy faktorával. A legszorosabb kapcsolatot a motivációs komponenssel tapasztaltam, ami azt jelenti, hogy minél több ilyen jellegű tapasztalatra tesz szert valaki, annál inkább érdeklik a kulturális kihívások, és nem fél annak negatív hatásától. Ugyanakkor a tágabb környezet, a felsőoktatásban eltöltött félévek száma és a kulturális intelligencia faktorai között nem tapasztaltam szignifikáns kapcsolatot. Ez arra enged következtetni, hogy azon tapasztalatok megszerzése, amelyből építkezni tudnak az érintettek, nem köthető a szélesebb környezet nyújtotta lehetőségekhez. Annak oka, hogy a felsőoktatásban eltöltött időnek sem volt szignifikáns szerepe, pedig véleményem szerint az, hogy a tanuláshoz kapcsolódó külföldiekkel kapcsolatos lehetőségek egy másik főkomponensben jelentek meg.

*Kimutatható-e kapcsolat a kulturális intelligencia és a hallgatók leendő munkahelyének „vágyott” szervezeti kultúrája között?*

A kutatás során meghatároztam a Cameron – Quinn – féle szervezeti tipológia szerint az érintettek domináns „vágyott” szervezeti kultúra típusát, amely leendő munkahelyükkel kapcsolatos preferenciájukat tükrözte. Megállapítottam, hogy van szignifikáns kapcsolat a domináns szervezeti kultúra típusa és a kulturális intelligencia között. Azoknak a hallgatóknak a kulturális intelligenciája, akik hierarchia típusú szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyen szeretnének dolgozni, szignifikánsan alacsonyabb értéket mutatott, mint a többi kultúra típust preferálóké. Azoknak a hallgatóknak a kulturális intelligenciája pedig, akik adhokrácia típusú szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyen szeretnének dolgozni, szignifikánsan magasabb értéket mutatott, mint a többi kultúra típust választóké. A klán, illetve piac típusú kultúrát választók kulturális intelligenciájában nagyon kis különbség adódott, mely nem volt szignifikáns, vagyis közöttük nem lehet különbséget tenni.

*Kimutatható-e különbség a hallgatók kulturális intelligenciájában az ország keleti és nyugati határa mentén?*

Az elemzések során meghatároztam azoknak a hallgatóknak a körét, akik az érintett határok 50 km-es körzetén belül nőttek fel. Megvizsgálva a határ és a kulturális intelligencia kapcsolatát, megállapítottam, hogy az ország nyugati határa mentén élő hallgatók kulturális intelligenciája szignifikánsan magasabb értéket mutat, mint a keleti határ mentén élőké. A magasabb átlagértékek a kulturális intelligencia minden faktora esetén kimutathatók.

## 6. Tézisek megfogalmazása

Az elvégzett kvantitatív és kvalitatív elemzések eredményei alapján megfogalmazásra kerültek a kutatás tézisei, melyek a következőkben tekinthetők át.

### 1. Tézis

***Az értelmiségi értékek azonosított három eleme, a siker attitűd, tapasztalat, és a domináns, vágyott szervezeti kultúra szignifikáns pozitív kapcsolatban vannak a kulturális intelligenciával.***

A kulturális intelligencia a huszonegyedik század egy olyan új fogalma, amely az egyén kulturális kihívásoknak való megfelelni tudását jelenti. Az értelmiségi értékek elnevezésű független változó három összetevőjét azonosítottam (siker attitűd, tapasztalat, „vágyott” szervezeti kultúra). Az általános lineáris modellel bebizonyítottam, hogy nappali tagozatos, vidéki egyetemi hallgatók értelmiségi értékei és kulturális intelligenciája (CQ) között szignifikáns pozitív kapcsolat van, valamint az értelmiségi értékek a kulturális intelligencia közel 25 %-át magyarázzák.

### 2. Tézis

***Az értelmiségi értékek siker attitűd főkomponensei a kulturális intelligencia minden faktorával (kognitív, metakognitív, motivációs, magatartási) szignifikáns pozitív kapcsolatban vannak.***

Az értelmiségi értékek siker attitűd összetevője az egyetemi hallgatók sikeresség érzetéhez kapcsolódó változókból faktoranalízissel előállt öt főkomponensből épül fel (*Tartalmas hallgatói élet, Szakmai és közösségi elismerés, Emberi kapcsolatok, Munkaerőpiaci megfelelés, Szabálykövetés*). A főkomponensek és a kulturális intelligencia faktorai között az általános lineáris modell igazolta a szignifikáns pozitív kapcsolat meglétét. A kapcsolatok erősségét korrelációelemzéssel határoztam meg. Közepes erősségű kapcsolatot mutattam ki a *Tartalmas hallgatói élet* főkomponens és a kulturális intelligencia motivációs, metakognitív és magatartási faktora és gyenge pozitív kapcsolatot a kognitív faktoralal. A *Szakmai és közösségi elismerés* főkomponens gyenge pozitív kapcsolatban van a motivációs, metakognitív és a kognitív faktoralal. Az *Emberi kapcsolatok* főkomponens közepes pozitív kapcsolatban van a metakognitív faktoralal és gyenge kapcsolatban a többi faktoralal. A *Munkaerőpiaci megfelelés* főkomponens kizárólag a magatartási faktoralal mutatott gyenge kapcsolatot. A *Szabálykövetés* főkomponens minden faktoralal gyenge pozitív kapcsolatban van.



### 3. Tézis

***Az értelmiségi értékek tapasztalat főkomponensei a kulturális intelligencia mind a négy (kognitív, metakognitív, motivációs, magatartási) komponensével szignifikáns pozitív kapcsolatban vannak.***

A tapasztalattal kapcsolatos változókat faktoranalízis felhasználásával öt főkomponensbe rendeztem (*Környezeti háttér, Turizmus, Tevékenység külföldiekkel, Kisebbségi kapcsolat, Iskolázottság*). A kulturális intelligencia faktorai és a tapasztalat főkomponensei közötti kapcsolat meglétét az általános lineáris modell segítségével tártam fel és három főkomponensnél (*Turizmus, Tevékenység külföldiekkel, Kisebbségi kapcsolat*) igazoltam pozitív kapcsolat meglétét, két főkomponens (*Környezeti háttér, Iskolázottság*) kapcsolata azonban nem volt szignifikáns. A *Turizmus* és a *Tevékenység külföldiekkel* főkomponensek közepes pozitív kapcsolatban vannak a kulturális intelligencia motivációs faktorával és gyenge kapcsolatban a többi faktoral. Gyenge pozitív kapcsolat meglétét igazoltam a *Kisebbségi kapcsolat* főkomponens és a kulturális intelligencia mind a négy faktora között.

### 4. Tézis

***A nappali tagozatos egyetemi hallgatók domináns, „vágyott” szervezeti kultúrája és a kulturális intelligencia között pozitív kapcsolat van.***

A kutatásban vidéki, nappali tagozatos egyetemi hallgatók leendő munkahelyének „vágyott” szervezeti kultúráját a kongruencia feltételének figyelembe vételével határoztam meg a Cameron – Quinn – féle kultúra tipológia alapján (klán, adhokrácia, piac, hierarchia). A kulturális intelligencia faktorai és a domináns szervezeti kultúra közötti kapcsolat meglétét az általános lineáris modell segítségével igazoltam. Bebizonyítottam, hogy az adhokrácia típusú szervezeti kultúrát preferáló hallgatók szignifikánsan magasabb kulturális intelligenciával rendelkeznek, azok pedig, akik hierarchia típusú domináns szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyen szeretnének dolgozni szignifikánsan a legalacsonyabb kulturális intelligenciával rendelkeznek. A klán és piac típust választók kulturális intelligenciájában egymáshoz képest nem mutatható ki szignifikáns különbség, de szignifikánsan alacsonyabb értéket mutattak az adhokráciát és magasabbat a hierarchiát választóknál.

## 5. Tézis

***Az ország nyugati határának 50 km-es körzetén belül élő hallgatók kulturális intelligenciája szignifikánsan magasabb értéket mutat, mint a keleti határ mentén élőké.***

A kutatás során meghatároztam azoknak a hallgatóknak a körét, akik az érintett határok 50 km-es körzetén belül nőttek fel. A határ és a kulturális intelligencia közötti összefüggés vizsgálatára varianciaanalízist alkalmaztam és bebizonyítottam, hogy az ország nyugati határa mentén élő hallgatók kulturális intelligenciája szignifikánsan magasabb, mint a keleti határ mentén élőké.

## 7. Önálló, újszerű eredmények

Doktori kutatásom során a kulturális intelligenciával foglalkoztam, amelyről az első nemzetközi publikáció 2002-ben jelent meg. A kulturális intelligencia a menedzsment tudományok új fogalma, amelynek azonban napjaink globalizált világában egyre nagyobb jelentősége van. Kutatásom célja volt egyrészt elméleti oldalról a kulturális intelligenciával kapcsolatos szakirodalmak megismerése, a rendelkezésre álló információk elemzése. A vonatkozó szakirodalmak alapján azonosítottam néhány területet, amelyekkel kapcsolatban nem volt egységes a kutatók álláspontja, és amelyek végül is kutatásom fókuszát képezték.

Az egyik ilyen terület a motivációs komponens szerepe. Ezt azért tartom kiemelkedően fontosnak, mert a kulturális intelligencia és más összetett intelligenciák között ez a legalapvetőbb különbség. Szintén ellentmondásos kapcsolatokat azonosítottam a szakirodalom alapján arra vonatkozóan, hogy az egyén tapasztalata a kulturális intelligencia, - mint összetett képességnek - mely faktorával van összefüggésben. Emellett a szakirodalomban felfedeztem egy „fehér foltnak” tekinthető területet, a szervezeti kultúra és a kulturális intelligencia kapcsolatát. Az erre vonatkozó eredmények nemcsak hazai, de nemzetközi viszonylatban is újdonságnak tekinthetők.

Gyakorlati szempontból kiemelt jelentőségű a magyarországi empirikus adatok gyűjtése, amellyel előttem, tudomásom szerint senki nem foglalkozott. Empirikus kutatásaim során kvalitatív és kvantitatív eszközök felhasználásával kidolgoztam egy kérdőívet. Megvalósítottam egy kérdőíves felmérést nappali tagozatos, vidéki egyetemi hallgatók körében, a kutatási kérdésekhez kapcsolódóan földrajzi alapon rétegzett mintavétellel. Az egyetemi hallgatók, a jövő értelmisége képezte felmérésem fókuszát és a kérdőíves felmérés eredménye jelentette a kutatás adatbázisát. A kulturális intelligenciára vonatkozóan Magyarországon még egyáltalán nem készült tudományos megalapozottságú felmérés, így az eredmények újszerűsége megkérdőjelezhetetlen.

Értekezésemben meghatároztam az általam értelmiségi értékeknek elnevezett magyarázó változó három összetevőjét (siker attitűd, tapasztalat, „vágyott” szervezeti kultúra). A siker attitűd a hallgatók sikeresség érzetéhez kapcsolódó érték preferenciáit, mozgatórugóját jelentette, a vizsgálat oka a szakirodalomban, a motiváció szerepével kapcsolatos eltérő nézetek voltak. Hasonló okok miatt igyekeztem a tapasztalat szerepét tisztázni a kulturális intelligencia, illetve faktoraival (motivációs, metakognitív, kognitív, magatartási) kapcsolatosan. A „vágyott” szervezeti kultúra és a kulturális intelligencia kapcsolatára vonatkozóan pedig még senki nem végzett korábban vizsgálatokat.

Az empirikus kutatás eredményeként az értelmiségi értékek változóiból a következő főkomponenseket azonosítottam:

A siker attitűd főkomponensei:

*Tartalmas hallgatói élet; Szakmai és közösségi elismerés; Emberi kapcsolatok; Munkaerőpiaci megfelelés; Szabálykövetés*

A tapasztalat főkomponensei:

*Környezeti háttér; Turizmus; Tevékenység külföldiekkel; Kisebbségi kapcsolat; Iskolázottság*

A „vágyott” szervezeti kultúra típusa pedig a versengő értékek keretrendszerén alapuló Cameron – Quinn – féle tipológia alapján *klán, adhokrácia, piac* vagy *hierarchia* lehet.

Megvizsgáltam az értelmiségi értékek és a kulturális intelligencia között fennálló összefüggéseket, és szignifikáns pozitív kapcsolatok meglétét igazoltam. A siker attitűdöt leíró főkomponensek közül mind az öt mutatott összefüggést a kulturális intelligenciával, illetve annak faktoraival. A tapasztalatot leíró főkomponensek közül három (Turizmus, Tevékenység külföldiekkel, Kisebbségi kapcsolat) esetén mutattam ki szignifikáns pozitív kapcsolatot, kettő esetén pedig (Környezeti háttér, Iskolázottság) nem volt kimutatható ilyen kapcsolat.

A „vágyott” domináns szervezeti kultúra esetén szignifikánsan magasabb kulturális intelligenciával rendelkeztek azok a hallgatók, akik a rugalmas, külső fókuszú adhokrácia típusú szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyen szeretnének dolgozni valamint a hierarchia típusú kultúrát azok választanák, akik a legkisebb kulturális intelligenciával rendelkeznek. Szignifikáns különbség meglétét igazoltam az ország nyugati és a keleti határának 50 kilométeres körzetében felnőtt hallgatók között.

A disszertációban meghatározott fogalmak, következtetések és megállapítások saját elemzéseim alapján kerültek megfogalmazásra, azok más szerzők által korábban nem kerültek bemutatásra. A vizsgálat tárgya a kulturális intelligencia a huszonegyedik század „szülőtte”, szinte minden vele kapcsolatos eredmény újdonság. A disszertációban megfogalmazott tézisek saját, önálló eredménynek tekinthetők.

## 8. A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása

Doktori kutatásomat az a meggyőződés motiválta, hogy a felsőoktatási intézmények nemcsak a szakmai ismeretek átadásának színterei, de fontos szerepük van az értelmiségivé váláshoz elengedhetetlen alapok, a hallgatók értékfelfogásának alakításában is. A globalizáció, a munkaerő világméretű mozgása következtében egyre gyakrabban kell a kulturális különbségekből adódó kihívásoknak megfelelni. Ebben kiemelten fontos szerepe van a vezető beosztást betöltő, felsőfokú végzettséggel rendelkező szakembereknek, az értelmiségnek.

A kulturális különbségek miatt kialakuló konfliktusok, feszültségek negatívan befolyásolhatják az egyén és a szervezetek teljesítményét, ezért minden eszközt meg kell ragadni ezen konfliktusok megelőzésére, megoldására. Egy ilyen kiemelkedő fontosságú eszközként tekintek a kulturális intelligenciára és kutatási eredményeim alapján a címben szereplő kérdőjelet átírnám felkiáltójellé.

A kulturális intelligencia az egyénnek az a képessége, amelynek birtokában nemcsak arra képes, hogy az eltérő kulturális háttérrel és eltérő személyiséggel rendelkező emberek közötti szakadékot áthidalja, de előnyt tud kovácsolni a kulturális sokszínűségből. A kulturális intelligencia összekapcsolja az interkulturális helyzetek értelmi, érzelmi, és gyakorlati dimenzióit. Ugyanakkor az egyén kulturális intelligenciájának ismerete kiemelkedő szerepet tölt be az emberi erőforrással való gazdálkodásban. Egyrészt lehet a kiválasztás eszköze olyan munkaposztok betöltése esetén, ahol kiemelt jelentősége van a kulturális különbségeknek. Másrészt támpontot nyújthat a fejlesztendő területek beazonosításához, a megfelelő képzési potenciál kiválasztásához.

Az elvégzett empirikus kutatás átfogó képet ad a motiváció, valamint a tapasztalat és a kulturális intelligencia kapcsolatáról. A kutatás során használt kérdőív alkalmas lehet nemcsak egyetemi hallgatók, de más munkaerőpiaci szereplők tapasztalatának, szervezeti kultúra preferenciájának és kulturális intelligencia erősségi és gyengeségi területeinek meghatározására.

A kutatás során bizonyítást nyert, hogy a kulturális intelligencia kapcsolatban van az egyén motivációjával, tapasztalataival, elsősorban azokkal, amelyek külföldiekkel történő interakciók potenciális lehetőségét hordozzák magukban. A felsőoktatási intézményeknek így még inkább hangsúlyos szerep jut azoknak a lehetőségeknek a megteremtésében, vagy a meglévő lehetőségek minél szélesebb körű és teljesebb kiaknázásban, amellyel a hallgatók kulturális intelligenciája fejlődhet.

## 9. Hivatkozások

1. Ang, S., Van Dyne, L. (ed) (2008): Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications. ME Sharpe, New York, ISBN: 978-0765622624
2. Borgulya, I. (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest, ISBN: 9789630588362
3. Earley, P. C. (2002): Redefining interactions across culture and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, pp. 271-299.
4. Earley, P. C., Ang, S. (2003): Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. Palo Alto, CA: Stanford University Press. ISBN: 978-0804743129
5. Earley, P., Soon, A., Tan, J. (2006): Developing cultural intelligence at work. Stanford, California, Stanford Business Books. ISBN: 978-0804771726
6. Friedman, T.L. (2005): The world is flat: A brief history of the twenty-first century. New York, Straus and Giroux. ISBN: 978-0374292881
7. Imai, L., Gelfand, M. (2010): Culturally Intelligent Negotiators: The Impact of CQ on Intercultural Negotiation Effectiveness *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 112, pp. 83–98.
8. Ng, K. Y., Van Dyne, L., Ang; S., (2009): Developing Global Leaders: The Role of International Experience and Cultural Intelligence *Advances in Global Leadership*, Vol. 5, pp. 225–250.
9. Thomas, D. C., Inkson, K. (2004): Cultural intelligence: People skills for global business. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers. ISBN: 1-57675-256-9
10. Triandis, H. C. (2006): Cultural intelligence in organizations. *Group and Organization Management*, 31, pp. 20-26.
11. Van Dyne, L., Ang, S., Livermore, D. (2010): Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World. In Hannum, K. (Ed) *Leading Across Differences: Cases and Perspectives*. (pp. 131-138) Pfeiffer, San Francisco, ISBN: 978-0470467169

## 10. Publikációk

### IDEGEN NYELVŰ CIKKEK, TANULMÁNYOK

#### *Folyóirat*

Balogh Á., Gaál Z., Szabó, L. (2011): Relationship between organizational culture and cultural intelligence, *Management & Marketing*, Vol.6, Issue 1, pp. 95-110.

Balogh Á., Gaál Z., Szabó, L. (2011): Cultural Intelligence versus Organizational Culture *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations* (accepted paper)

Balogh, Á., Bogdány, E., Csizmadia, T., Szabó, L. (2011): Air between the Cymbals, The Examination of Hungarian Undergraduates' Cultural Intelligence. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* (accepted paper)

#### *Konferencia kiadvány*

Balogh, Á., Bogdány, E., Csizmadia, T. (2010): „Home Sweet Home” – University Student’s Knowledgebase Background, Conference Proceedings of the 5th International Conference on Knowledge Management in Organizations, Veszprém (Ed.: Uden, L.) pp. 360-373. ISBN 978-963-9696-94-5

### MAGYAR NYELVŰ CIKKEK, TANULMÁNYOK

#### *Könyv*

Balogh, Á. (2006): Vezetési stílusok és felfogások. In. Karbantartási Kézikönyv, Módszerek és eszközök a karbantartás irányításában RAABE Kiadó (Szerk.: Földesi Judit) pp. 1-38. ISBN 963 86178 3 7

Gaál, Z., Balogh, Á., Bognár, F. (2009): Karbantartásmenedzsment a tudásgazdaságban. In. Vezetési Ismeretek. Miskolci Egyetem (Szerk.: Veresné Somosi Mariann) pp. 62-77. ISBN 978 963 6618 89 6

#### *Folyóirat*

Balogh Á., Gaál Z., Szabó L. (2009): Kulturális intelligencia – a „negyedik” Q, *Személyügyi Hírlevél*, pp. 18-27. ISSN 1215 7554

Balogh Á., Gaál Z. (2010): Általános intelligencia, érzelmi intelligencia... *Gazdálkodás, Verseny, Vezetés*, pp. 61-75. ISSN 2061-3539

Balogh Á., Gaál Z. (2010): Intelligensen kulturált, vagy kulturálisan intelligens? *CEO - A gazdasági intelligencia magazinja*, Vol. 4. pp. 6-11. ISSN 1586-1392

Balogh Á., Bogdány, E., Cserhádi G., Csizmadia, T., Polák-Weldon R. (2011): Kereslet - kínálati diszharmónia a szervezeti kultúra tükrében. *Vezetéstudomány* (megjelenés alatt)

**Konferencia kiadvány**

- Balogh, Á., Gaál, Z., Szabó, L.* (2008): CQ – Kulturális intelligencia a globalizált világ kulcskompetenciája, „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” Nemzetközi Konferencia Debrecen, Konferencia Kiadvány, pp. 119-125. ISBN 978 963 9822 08 5
- Gaál, Z., *Balogh, Á., Bognár, F.* (2009): Változások sodrában, XXI. Nemzetközi Karbantartási Konferencia Kiadvány, pp. 203-210. ISBN 978 963 9696 71 6
- Balogh Á., Bognár, F., Gaál Z., Szentés, B.* (2010): Kiből lesznek a jövő karbantartói? XXII. Nemzetközi Karbantartási Konferencia Kiadvány, pp. 215-224. ISBN 978 963 9696 95 2
- Bognár, F., *Balogh Á., Gaál Z., Szentés, B., Szabó, L.* (2010): A vállalatközi együttműködés és a karbantartási stratégiák kapcsolata, XXII. Nemzetközi Karbantartási Konferencia Kiadvány, pp. 225-236. ISBN 978 963 9696 95 2
- Bogdány, E., *Balogh, Á., Csizmadia, T.,* (2010): Változások nyomán a kkv szektorban XXII. Nemzetközi Karbantartási Konferencia Kiadvány, pp. 271-279. ISBN 978 963 9696 95 2

**IDEGEN NYELVŰ KONFERENCIAELŐADÁSOK**

- Balogh, Á., Bogdány, E., Csizmadia, T.* (2010): „Home Sweet Home” – University Student’s Knowledgebase Background, 5th International Conference on KMO, May 18-19 Veszprém, Hungary

**MAGYAR NYELVŰ KONFERENCIAELŐADÁSOK**

- Balogh, Á., Gaál, Z., Szabó, L.* (2008): CQ – Kulturális intelligencia a globalizált világ kulcskompetenciája, „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” Nemzetközi Konferencia, Debrecen, 2008. október 2-3
- Gaál, Z., *Balogh, Á., Bognár, F.* (2009): Karbantartásmenedzsment a tudásgazdaságban. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, VII. Nemzetközi Konferencia, 2009. május 19. Miskolc-Lillafüred
- Gaál, Z., *Balogh, Á., Bognár, F.* (2009): Változások sodrában, A karbantartás kihívásai – amikor a nagyok is táncolni tanulnak, XXI. Nemzetközi Karbantartási Konferencia, 2009. június 8-9. Veszprém
- Balogh Á., Bognár, F., Gaál Z., Szentés, B.* (2010): Kiből lesznek a jövő karbantartói? XXII. Nemzetközi Karbantartási Konferencia, 2010. június 7-8, Veszprém
- Bognár, F., *Balogh Á., Gaál Z. Szentés, B., Szabó, L.* (2010): Karbantartási stratégiák szerepe a vállalatközi együttműködésben, XXII. Nemzetközi Karbantartási Konferencia, 2010. június 7-8, Veszprém