

Fókuszban az alkalmazott kompetenciák és a kulturális intelligencia

Varga Erika – Szira Zoltán

Összefoglalás

Cikkünk az a céllal íródott, hogy rávilágítson a kompetenciák fontosságára és életünkben betöltött szerepére, hiszen sokszor nem vagyunk tudatában annak, hogy mennyi kompetenciánk van, és valójában mennyit is használunk közülük nap mint nap például társas kapcsolatainkban. A személyes kompetenciák növelhetik a foglalkoztathatóságot, a munkaerő-piaci sikeresség és versenyképesség esélyét, valamint néhány olyan személyiségjegyet, amelyek erőteljes hatást gyakorolnak a felvételi döntésekre. A kommunikációs készségek és a nyelvi kompetencia szintén nagyban hozzájárul az ideális jelölt kiválasztásához, nem beszélve a kultúrák közötti és multikulturális kommunikációról, valamint a kulturális intelligenciáról, amelyek mind-mind nélkülözhetetlenné váltak globalizálódó világunkban. A szociokulturális kompetenciákat manapság szintén kulcsfontosságúnak tekintjük.

A tanulmány áttekintést nyújt a leggyakoribb kulcskompetenciákról, amelyek nemcsak a munkaerőpiacon, hanem a mindennapi helyzetekben is előfordulnak. Jelen elemzés elsősorban a szakirodalomból származó kulcsfontosságú megállapításokat tartalmazza, tehát műfaj tekintetében áttekintő, kritikai cikk.

Kulcsszavak: *személyes kompetencia, kommunikáció, foglalkoztathatóság, interkulturalitás, kulturális intelligencia, szociokulturális kompetencia*

Applied Competences and Cultural Intelligence in Focus

Abstract

The objective of this article is to highlight the importance of competences and their role in our lives, as we are often unaware of how many competences we have and how many of them we actually use on a daily basis, for example in our social relationships. Personal competences can increase employability, the chances of success and competitiveness in the labour market, and some personal characteristics that have a strong impact on hiring decisions. Communication skills and language competences also contribute greatly to the selection of the ideal candidate, not to mention intercultural and multicultural communication and cultural intelligence, all of which have become indispensable in our globalising world. Socio-cultural competences can also be seen as essential nowadays.

This paper provides an overview of the most common key competences, which are not only found in the labour market but also in everyday situations. The present analysis is mainly based on key findings from the literature and is therefore a review article in terms of genre.

Keywords: *personal competence, communication, employability, interculturalism, cultural intelligence, socio-cultural competence*

Bevezetés

Napjainkban a világ összezsugorodik, globális faluvá válik, miközben a különböző kultúrák vezetői felismerik, hogy együtt kell működniük. Ez a kultúrák közötti kommunikációt is magában foglalja. Részben a kommunikációs technológiáknak köszönhetően a határok elmosódnak a köz- és magán-szféra, valamint a kormányzati és nem kormányzati szektorok között, és gyakran az emberek nehezen értik meg egymást. A kulturális intelligencia az egyik olyan tényező, amely segítheti a kölcsönös megértést (Livermore, 2011). A hatékony interkulturális kommunikáció lehetővé teszi az üzleti szakemberek számára, hogy kapcsolatokat építsenek, és elkerüljék egymás megsértését vagy megbántását. A sikeres projektvezetők felismerik és elismerik, hogy a különböző országok és hátterek miatt az emberek másképp viselkednek (Livermore–Van Dyne, 2015).

A nemzetközi üzleti életben az eladó általában alkalmazkodik a vevő kulturális normáihoz. A más országokba látogatóknak tisztában kell lenniük a helyi szokásokkal, hagyományokkal és protokollal. A nemzetközi üzleti gyakorlatok alapos ismeretének fontosságát nem lehet alábecsülni a globális partnerségekről tárgyalni kívánó vállalatok számára. Ha az emberekkel való együttműködésre összpontosítunk,

ahelyett, hogy csak az aktuális üzletet kötnénk, olyan hosszú távú kapcsolatot alakíthatunk ki, amely mindkét fél számára előnyös. Ha felismerjük, hogy a különböző kultúrák másképp reagálnak a formalításra, másképp érzékelik az időt és másképp fejezik ki magukat, hatékonyabban tudunk más kultúrákban élő emberekkel marketingelni, eladni, menedzselni vagy tárgyalni, miután szociokulturális kompetenciát szereztünk.

A fenti bevezetőből is látszik, milyen sok kompetenciával rendelkezünk. Tartalmi és terjedelmi korlátok miatt a következő részben a foglalkoztatást és az ehhez kapcsolódó főbb kompetenciák körét, illetve a kulturális intelligenciát elemezzük.

Foglalkoztathatóság

A foglalkoztathatóság úgy definiálható, mint értékteremtő munkahelyek létrehozása, a munkáért járó kompenzáció, és ezzel egyidejűleg a jövőbeni munkalehetőségek növelése. Utóbbira nagyon nagy szükség van, hisz a pandémia olyan negatív folyamatokat is elindított, mint például a munkanélküliség (Tóth et al., 2023), megváltoztatta a (köz)munka megítélését (Csehné Papp et al., 2018) és tovább élte a már meglévő regionális különbségeket (Csehné Papp – Hajós, 2011). A foglalkoztathatóság egy olyan vezetési filozófia, amely elismeri, hogy a foglalkoztatás és az üzleti siker a munkavállalók erőfeszítéseiből, innovációjából, szakértelméből, az összes munkavállaló kezdeményezéséből, kreativitásából és kompetenciájából ered.

A foglalkoztathatóság olyan munkakörnyezet megteremtését jelenti a munkavállalók számára, amely ösztönzőket kínál a személyes és karrierfejlesztésre. A diploma tudományterülete és a tudományos képességek befolyásolhatják a pályaválasztást, de a készségek, az értékek, az érdeklődés és a személyiség ugyanolyan fontosak lesznek a végső pályaválasztási döntés meghozatalában.

A foglalkoztathatóság kapcsán ismét említést kell tenni a kompetenciákról. Az elmúlt 50 évben számos kompetenciamodell született (Spencer–Spencer 1993; Bartram, 2005; Kurz, 1999; Borman–Motowidlo; 1993, Hogan–Holland, 2003; Campbell et al., 1993). Azonban nem minden szerző támogatta a kompetenciamodelleket vagy magát az elképzelést. Akik ellene voltak, megjegyezték, hogy nehéz, drága és időigényes a használata (Herzberg, 2003). Dalton (1997) is azzal érvel, hogy a jelenlegi kompetenciamódszerekből hiányzik a jövőorientáltság.

Kutatásaink során (Varga et al., 2017a; Varga et al., 2017b) rámutattunk, hogy a sikeres vállalkozóvá váláshoz elkerülhetetlen készségeket és képességeket (rugalmasság, döntéshozatal, diszkréció, kockázatvállalás és kitartás) elsősorban a felsőoktatásnak kell fejlesztenie. Kiderült az úgynevezett modern vállalkozói kompetenciák (IKT: kommunikáció, idegen nyelv, informatika) fontossága, ami tökéletes összhangban van az üzleti szektor követelményeivel.

A kulturális intelligencia

A kulturális intelligencia (kulturális hányados vagy CQ) röviden úgy határozható meg, mint a kultúrák közötti hatékony kapcsolatteremtés és munkavégzés képessége. A menedzsment és a szervezeti pszichológia egyik elmélete, amely szerint az egyén kulturális háttérének a viselkedésére gyakorolt hatásának megértése alapvető fontosságú a hatékony üzleti tevékenységhez. Azt is méri, hogy az egyén mennyire képes sikeresen részt venni bármilyen (társadalmi) környezetben (Ang-Van Dyne, 2008).

A kulturális intelligencia azon kognitív, motivációs és viselkedési képességekre utal, amelyek lehetővé teszik az egyének és csoportok hiedelmeinek, értékeinek, attitűdjeinek és viselkedésének megértését és hatékony reagálását komplex és változó körülmények között, a kívánt változás elérése érdekében. A kulturális intelligencia valakinnek az a képessége, hogy alkalmazkodni tud a különböző kultúrákhoz, és meg tudja érteni az emberek értékeit, hiedelmeit, attitűdjeit és viselkedését. A kulturálisan intelligens emberek ezt az információt aztán fel tudják használni arra, hogy kommunikáljanak, együttműködjenek és tárgyaljanak a különböző háttérű emberekkel (Earley, 2002).

Bhagat (2006) szerint a magas érzelmi intelligenciával rendelkező emberek képesek felfogni mások érzelmeit, vágyait és szükségleteit. A magas kulturális intelligenciával rendelkezők ráhangolódnak a különböző kultúrákból származó emberek értékeire, hiedelmeire, attitűdjeire és testbeszédére; és ezt a tudást arra használják, hogy empátiával és megértéssel lépjenek kapcsolatba.

A magas kulturális intelligenciával rendelkező emberek nem minden kultúra szakértői; inkább a megfigyelést, az empátiát és az intelligenciát használják az emberek és a helyzetek értelmezésére, és arra, hogy megalapozott döntéseket hozzanak arról, hogy mások miért viselkednek úgy, ahogyan viselkednek. A kulturális intelligenciát saját cselekedeteik megfigyelésére is használják. Ahelyett, hogy gyors ítéleteket hoznának vagy sztereotípiákra hagyatkoznának, megfigyelik, mi történik, és a saját viselkedésüket ennek megfelelően alakítják.

A kulturális intelligencia kapcsolódik az érzelmi intelligenciához, de ott folytatja, ahol az érzelmi intelligencia abbahagyja. A magas érzelmi intelligenciával rendelkező személy felfogja, hogy mi tesz minket emberré, ugyanakkor azt is, hogy mi különböztet meg minket egymástól. A magas kulturális intelligenciával rendelkező személy valahogy ki tudja szűrni egy személy vagy csoport viselkedéséből azokat a jellemzőket, amelyek minden emberre és minden csoportra igazak lennének, azokat, amelyek csak erre a személyre vagy erre a csoportra jellemzőek, és azokat, amelyek sem nem univerzálisak, sem nem sajátosak. A kultúra az a hatalmas terület, amely e két pólus között helyezkedik el (Crowne, 2008).

A CQ azonban különbözik az IQ-tól, mivel nem számszerűsíthető pontszámmal. Nincs egyszerű kulturális intelligencia-skála, amelyhez mérhetnénk magunkat, így nem hasznos a CQ-ra számként gondolni.

A kulturális intelligencia fejlesztésének számos oka van. Először is, a kulturális intelligencia fejlesztése segít abban, hogy hatékonyan tudjunk együtt dolgozni olyan emberekkel, akik különböznek tőlünk. Ez jelentheti a különbséget a siker és a kudarc között, és a különbséget a problémák meg-

oldása és a problémák generálása között. A magas kulturális intelligencia abban is segít, hogy kapcsolatot építsen ki egy új csapattal, alkalmazkodjon egy új részleghez, vagy jól működjön együtt csapatok közötti is.

Végezetül pedig a magas kulturális intelligencia az új kultúrában való erős munkateljesítmény előrejelzője. A kutatások azt támasztják alá, hogy a magas kulturális intelligenciával rendelkező szakemberek sikeresebbek a nemzetközi megbízatásokban. Hatékonyabban dolgoznak együtt különböző csoportokkal, és könnyebben alkalmazkodnak az új kultúrában való élethez és munkához.

Jó hír, hogy bárki fejlesztheti kulturális intelligenciáját. David Livermore, a kulturális intelligencia szakértője és a 2011-ben megjelent „A kulturális intelligencia különbsége” című könyv szerzője szerint négy dolog járul hozzá ehhez: belső indíték, tudás, stratégia és cselekvés.

Anyag és módszer

A kutatás fő módszereként kvalitatív vizsgálatot végeztünk, elsősorban az összegyűjtött nemzetközi szakirodalomra támaszkodva. Ezt követően egy félig strukturált interjúvezetés (és szabad beszélgetések) alapján fókuszcsoportos interjúkra került sor heterogén csoportokban.

A második fázisban a kvalitatív adatokat feldolgoztuk és feltártuk a köztük lévő kapcsolatokat. Arra is kíváncsiak voltunk, hogy milyen típusú kompetenciákat használnak az emberek, és milyen típusúakkal vannak valójában tisztában.

Eredmények

Az egyik legfontosabb megállapítás, amelyben a résztvevők egyetértettek az volt, hogy nem lehet pusztán a diplomára hagyatkozni egy jó állás megszerzéséhez. A készségek, képességek és személyes tulajdonságok megfelelő keverékére van szükségük ahhoz, hogy megnyíljanak a lehetőségek. A diploma minősítése és a tudományos képességek befolyásolhatják ugyan a pályaválasztást, de a készségek, az értékek, az érdeklődés és a személyiség ugyanolyan fontosak.

A munka világa folyamatos változásban van. A munkáltatók olyan diplomásokat és gyakornokokat keresnek, akik vállalkozó szelleműek, találékonyak és alkalmazkodóképességgel rendelkeznek, és akiknek számos olyan készségük van, amelyek a legkülönbözőbb területeken hasznosíthatók. Ezeket nevezzük foglalkoztathatósági készségeknek. Olyan készségek fejlesztésére kell törekednie, amelyeket a munkáltatók keresnek, és amelyek az Ön személyiségét, érdeklődését és képességeit is tükrözik.

Milyen készségeket várnak el a munkáltatók a diplomásoktól? Ez az egyik legfontosabb kérdés, amelyre ez a cikk választ kíván adni.

A munkáltatók olyan készségeket értékelnek, mint a kommunikáció, a csapatmunka, a vezetői képesség, a kezdeményező-készség, a problémamegoldás, a rugalmasság és a lelkesedés. Sok készség átfedésben van egymással. Ha egy készséget fejlesztesz, számos más készségben is fejlődhetsz.

A kompetenciák fontos szerepet játszanak az oktatásban, bár az is igaz, hogy nem mindig a munkaerőpiacon elengedhetetlenül szükséges kompetenciákat fejlesztik az oktatásban (Cseh-Papp, 2011; Varga et al., 2017).

Boyatzis (1982) szerint a munkakompetencia egy személy olyan alapvető tulajdonsága, amely kiváló vagy hatékony teljesítményhez vezet vagy azt okozza. Egy másik hasznos forrás a Spencer–Spencer (1993) által 10 évvel később írt könyv, amelyben több mint 1500 kompetenciamodell található. Ennek eredményeként bizonyos pozíciókhoz kompetenciaprofilok születtek, amelyeket gyorsan át lehetett tekinteni. Spencer és Spencer által a kompetenciákra vonatkozó, széles körben

elterjedt

definíció a következő: „A kompetenciák az egyén olyan alapvető jellemzői, amelyek ok-okozati összefüggésben állnak a kritériumra hivatkozó hatékony és/vagy kiváló teljesítményhez egy munkakörben vagy helyzetben” (Spencer–Spencer, 1993: 9).

A diákok úgy gondolják, hogy a sikeres karrierhez a legtöbb esetben jó kommunikációs készség, informatikai és idegennyelv-ismeret szükséges. Az IKT-t a tárgyalási technikák követik. Jelenleg a munkaerő-piaci igényekhez igazodó, megfelelő, a gyakorlatban is használható ismeretekre van szükség. A személyiségjegyek és a személyes kompetenciák fejlesztése is hangsúlyt kap napjainkban.

A diákok egyetértenek abban is, hogy az új ismeretek megszerzése szintén elengedhetetlen a sikerhez. Ez rávilágít az olyan fogalmak életképességére is, mint az élethosszig tartó tanulás.

Az eredmények szerint bizonyos készségek és képességek elkerülhetetlenek ahhoz, hogy valaki sikeres alkalmazott vagy vállalkozó legyen (rugalmasság, döntéshozatal, diszkréció, kockázatvállalás és kitartás), de ha valaki nemzetközi menedzseri munkát szeretne végezni, akkor további kompetenciákkal kell rendelkeznie, mint például a kultúrák közötti, multikulturális kompetencia, szociokulturális kompetencia és kulturális intelligencia.

A kultúrák közötti üzleti kapcsolatok kulcsa az, hogy elég jól megértsük a partnereket ahhoz, hogy kulturális kiigazításokat tudjunk tenni. Ez felveti azt a kérdést, hogy melyik félnek kell elvégeznie a kiigazításokat. Egy gyakorlati ökölszabály szerint az üzleti tranzakcióknak előnyben kell részesíteniük annak a társadalmi infrastruktúrának a kulturális normáit, amelyre elsősorban támaszkodnak. A kultúrák közötti üzletkötés általában a felek kompetenciáit tükröző, általában kényelmi nyelven zajlik (Lewis, 2005).

Az internet ugyanilyen jól támogatja a többféle kommunikációs gyakorlatot. Az olyan weboldalak, mint a Facebook és a közösségi média más formái megkönnyíthetik az idegenekkel való kapcsolatépítést, de ugyanilyen jól támogathatják a családi és egyéb, a kapcsolati alapú kultúrákra jellemző bizalmi kapcsolatokat is. Így a kereskedelem globalizációja ellenére a kultúrák közötti kommunikációs készségek továbbra is fontosak maradnak az üzleti életben, és még fontosabbá válhatnak az egyre inkább többpólusúvá váló világgazdaságban.

A kompetenciák mellett kulturális intelligenciára is szükségünk van. A kulturális intelligencia (kulturális hányadost vagy CQ-t) röviden úgy határozhatjuk meg, mint a kultúrák közötti hatékony kapcsolatteremtés és munkavégzés képességét. Ez egy elmélet a vezetési és szervezeti pszichológián belül, amely azt sugallja, hogy az egyén kulturális háttérének a viselkedésére gyakorolt hatásának megértése alapvető fontosságú a hatékony üzleti tevékenységhez. Az egyén azon képességét is méri, hogy sikeresen tud-e részt venni bármilyen környezetben vagy társadalmi környezetben (Ang-Van Dyne, 2008).

A kulturális intelligenciát eredetileg Soon Ang és Linn Van Dyne (2008) kutatásai alapján fejlesztették ki, mint a kultúrák közötti teljesítmény mérésének és előrejelzésének kutatáson alapuló módját. A kifejezés viszonylag új keletű: a fogalmak korai definícióit és tanulmányait P. Christopher Earley és Soon Ang adta meg a *Kulturális intelligencia* című könyvben: *Individual Interactions Across Cultures* (2003) című könyvében, majd később David Livermore dolgozta ki részletesebben a *Leading with Cultural Intelligence* (2009) című könyvében.

A fogalom kapcsolódik a kultúrák közötti kompetencia fogalmához (Johnson, 2006), de ezen túlmutat, és az interkulturális képességeket az intelligencia egy mérhető és fejleszhető formájának tekinti. Earley, Ang és Van Dyne (2003) szerint a kulturális intelligencia úgy definiálható, mint „egy személy alkalmazkodási képessége a különböző kulturális régiókból származó másokkal való interakció során, és viselkedési, motivációs és metakognitív aspektusai vannak”.

Köveztetések és javaslatok

A cikk célja az volt, hogy rávilágítson arra, hogy milyen kulcsfontosságú üzleti kompetenciák növelhetik a foglalkoztathatóságot és a munkavállalók sikerességét. Néhány személyiségjegyet mellé az úgynevezett modern vállalkozói kompetenciák (IKT: kommunikáció, idegen nyelv, informatika) fontossága is kiderült, ami tökéletes összhangban van az üzleti szektor követelményeivel. Javasolnánk e kompetenciák intenzívebb fejlesztését akár intézményesített körülmények között (iskolákban), akár nem formális oktatás keretében.

A személyes kompetenciák szerepéről szólva azonban meg kell jegyezni, hogy azok aktualizálása és megfelelő hangsúlyozása alapvető fontosságú a képzés tartalmában, ami elősegítheti a munkaerőpiac és az oktatás (jobb) összehangolását.

A kommunikációban az, ami az egyik kultúrában megfelelő és helyes, egy másik kultúrában hatástalan vagy akár sértő is lehet. A valóságban egyetlen kultúra sem helyes vagy helytelen, jobb vagy rosszabb – csak más. A mai globális üzleti közösségben nincs egyetlen legjobb megközelítés az egymással való kommunikációra. A kultúrák közötti siker kulcsa a különbségek megértése és mély tisztelete.

Ennek eredményeként a válaszadók véleménye alapján bizonyítottuk a kompetenciák további felértékelődését a jövőben. Olyan sok kompetenciával élünk egymás mellett, amiről nem is tudunk. Emellett arra a következtetésre is jutottunk, hogy a szakmai és általános készségek és képességek mellett a személyes, kulturális és kommunikációs kompetenciák fejlesztésére is szükség van. Ez az egyik olyan pont, ahol javítani lehetne a munkaerőpiac és az oktatás közötti párbeszédet, és ez is egy olyan terület, ahol további kutatásokat kell és lehet végezni.

Hivatkozott források

- Akkermans, J. – Schaufeli, W. B. – Brenninkmeier, V. – Blonk, R. W. B. (2013): The role of career competencies in the Job Demands-Resources Model. *Journal of Vocational Behaviour*, 83, 356–366. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.011>
- Ang, S. – Van Dyne, L. (eds). (2008): *The Handbook of Cultural Intelligence*. New York: ME Sharpe. <https://doi.org/10.1037/t24375-000>
- Bartram, D. (2005): The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185–1203. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>
- Bhagat, R. S. (2006): Working Across Cultures. *Academy of Management Review*, 31(2), 489–93. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208695>
- Borman, W. C. – Motowidlo, S. J. (1993): Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: N. Schmitt & W. C. Borman (eds.): *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 71–98.
- Boyatzis, R. E. (1982): *The Competent Manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Campbell, J. P. – McCloy, R. A. – Oppler, S. H. – Sager, C. E. (1993): A theory of performance. In: Schmitt, N. – Borman, W. C. (eds.): *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crowne, K. A. (2008): *What Leads to Cultural Intelligence?* *Business Horizons*, 51, 391–399. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.010>
- Csehné Papp, I. (2011): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszak-képzésben. In: Pinczésné Palásthy, I. (szerk.): *A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője*. Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, pp. 178–181.
- Csehné Papp, I – Hajós, L. (2011): Regional discrepancies in Hungary. *Acta Reggionalia et Environmentalica* (2), 42–46.

- Cseh-Papp, I. – Varga, E. – Szira, Z. – Hajós, L. (2018): The controversial nature of workforce programmes. *Acta Reggionalia et Environmentalica* (15), 10–14. <https://doi.org/10.2478/arce-2018-0003>
- Dalton, M. (1997): Are competency models a waste? *Training and Development*, 46–49.
- Earley, P. C. – Ang, S. (2003): *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford Business Books: Stanford. <https://doi.org/10.1515/9780804766005>
- Earley, P. Ch. (2002): Redefining interactions across cultures and organizations: moving forward with cultural intelligence. In: Staw, B. M. – Kramer, R. M.: *Research in Organizational Behavior*, 24. Oxford: Elsevier. pp. 271–99. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24008-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24008-3)
- Herzberg, F. (2003): One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 3–11.
- Hogan, J. – Holland, B. (2003): Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socio-analytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100–112. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.100>
- Johnson, J. P. – Lenartowicz, T. – Apud, S. (2006): Cross-Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525–43. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400205>
- Kurz, R. (1999): Automated prediction of managerial competencies from personality and ability variables. In: *Proceedings of the BPS Test User Conference*. Leicester, UK: British Psychological Society. pp. 96–101.
- Lewis, R. D. (2005): *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, 3rd ed., London: Nicholas Brealey Publishing.
- Livermore, D. (2009): *Leading with Cultural Intelligence*. New York: Amacom.
- Livermore, D. (2011): *The Cultural Intelligence Difference: Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy*. New York: Amacom.
- Livermore, D. – Van Dyne, L. (2015): Cultural intelligence: The essential intelligence for the 21st century. In: *SHRM Foundation Effective Practice Guideline Series*. Alexandria, Virginia: SHRM.
- Spencer, L.M. – Spencer, S. M. Jr. (1993): *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Boston: Wiley.
- Tóth, A. – Kálmán, B. G. – Poór, József – Cseh Papp, I. (2023): Impact of the Pandemic on Unemployment in Selected Countries and Country Groups. *Regional Statistics*, 13, 1–36.
- Ulrich, D. – Allen, J. – Brockbank, W. – Younger, J. – Nyman, M. (2009): *HR transformation. Building Human Resources from the Outside*. New York: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1177/0974173920100421>
- Varga, E. – Szira, Z. – Bárdos I. K. – Hajós, L. (2017a): The most relevant labour market competencies for employers and their assessment by students. *Practice and Theory in Systems of Education*, 11(2), 95–104. <https://doi.org/10.1515/ptse-2016-0012>
- Varga, E. – Szira, Z. – Boda, H. – Hajós, L. (2017b): A munkaerőpiacon elvárt kompetenciák relevanciájának összehasonlító elemzése a munkáltatók és a felsőoktatásban végzős fiatal munkavállalók aspektusából. *Studia Mundi – Economica*, 4(1), 82–93. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2017.04.01.82-93>

Szerző | Author

Varga Erika

ORCID: [0000-0001-5105-7187](https://orcid.org/0000-0001-5105-7187)

PhD

egyetemi docens

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet, Idegen Nyelvi Tanszék

e-mail-cím: varga.erika@uni-mate.hu

Szira Zoltán

ORCID: [0000-0002-7299-4695](https://orcid.org/0000-0002-7299-4695)

PhD

egyetemi docens

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

e-mail cím: szira.zoltan@uni-mate.hu

A műre a Creative Commons4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: [CC-BY-NC-ND-4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

