

<https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.2.31-42>

## **Skúmanie vplyvu interkultúrnej citlivosti a kultúrnej inteligencie na kariérnu spokojnosť**

### **Exploring the impact of intercultural sensitivity and cultural intelligence on career satisfaction**

Dáriuš ŽUPINA

#### **Abstrakt**

Tento článok poskytuje definíciu kľúčových interkultúrnych faktorov, konkrétne interkultúrnej citlivosti (IS) a kultúrnej inteligencie (CQ), a skúma ich význam v interkultúrnom pracovnom prostredí. Tento príspevok tiež definuje kariérnu spokojnosť (CS) a načrtáva jej kľúčové charakteristiky. Článok sa ďalej zaoberá vzťahom medzi týmito interkultúrnymi faktormi a CS alebo pracovnou spokojnosťou, pričom sa opiera o príklady z rôznych oblastí v rámci existujúcej literatúry. Analýzou štúdií z rôznych odvetví článok poukazuje na to, ako môže IS a CQ ovplyvniť schopnosť jednotlivca uspieť v multikultúrnom prostredí, čo v konečnom dôsledku ovplyvňuje celkovú spokojnosť s kariérou.

**Kľúčové slová:** Kultúrna inteligencia. interkultúrna citlivosť. kariérna spokojnosť. medzinárodné podnikanie. medzinárodné vzdelávanie.

#### **Abstract**

This article provides a definition of key intercultural factors, namely intercultural sensitivity (IS) and cultural intelligence (CQ), and examines their importance in the intercultural work environment. This paper also defines career satisfaction (CS) and outlines its key characteristics. The paper then examines the relationship between these intercultural factors and career or job satisfaction, drawing on examples from a variety of domains within the extant literature. By analyzing studies from a variety of industries, the article highlights how IS and CQ can affect an individual's ability to succeed in a multicultural environment, which ultimately affects overall CS.

**Keywords:** Cultural intelligence. intercultural sensitivity. career satisfaction. International business. International education.

**JEL Classification:** M12, M14, M16

## Úvod

Na dnešných globalizovaných pracoviskách a v podnikateľských alebo vzdelávacích interakciách môžu mať interkultúrne interakcie významný vplyv na kvalitu práce a spokojnosť zamestnancov. Hoci kultúrna rozmanitosť môže stimulovať spokojnosť, môže tiež predstavovať komunikačné problémy, napríklad v dôsledku rozdielnych komunikačných štýlov v jednotlivých kultúrach. Rozvoj interkultúrnych kompetencií, ako je CQ a IS, môže byť zásadný ako pre orientáciu v týchto rozmanitých prostrediach tak aj pre CS. Tento článok skúma, vzťah interkultúrnych faktorov, menovite CQ a IS, a CS zamestnancov ktorí prichádzajú do styku nie len s kultúrne odlišnými kolegami, ale hlavne s kultúrne odlišnými protistranami pri externých multikultúrnych obchodných interakciách v existujúcej literatúre. Článok sa začne definovaním hlavných pojmov a pokračuje skúmaním existujúcich štúdií a teórií, ktoré sa týmto vzťahom doposiaľ zaoberali.

## 1 Definícia kariérnej spokojnosti

Podľa Hagmaiera, Abeleho a Göbela (2018) sa CS vzťahuje na hodnotenie doterajších skúseností v kariére. Ďalej vysvetľujú, že je to sľubným doplnkom k výskumu celkovej životnej spokojnosti a pracovnej spokojnosti, pretože sa na pracovné skúsenosti pozerá z dlhodobého hľadiska a pretože je to významným ukazovateľom hodnotenia celkovej pracovnej oblasti zo strany človeka. Ich štúdia odhalila, že spokojnosť so životom a spokojnosť s kariérou sú pozitívne spojené. Poukazujú tiež na to, že životná spokojnosť je konečným cieľom ľudskej existencie a je tiež dôležitým faktorom v pracovnej oblasti, pretože môže nielen ovplyvniť výsledky súvisiace s prácou ale aj byť ovplyvnená faktormi súvisiacimi s prácou.

Zingesser (2004) zdôrazňuje, že CS a pracovná spokojnosť obe súvisia so spokojnosťou v pracovnom živote, ale k spokojnosti prispievajú odlišnými spôsobmi. Úvádza, že spokojnosť s kariérou možno definovať ako úroveň celkového šťastia, ktorú človek prežíva vďaka výberu povolania, zatiaľ čo spokojnosť s prácou sa týka aktuálnej pracovnej situácie a závisí od mnohých faktorov vrátane trhu, pracovných podmienok, miesta výkonu práce a ďalších dynamických vplyvov. Ďalej hovorí, že napríklad, jednotlivec si môže byť veľmi istý, že si vybral správne povolanie, ale v súčasnosti zažívať neuspokojivé pracovné skúsenosti. Naopak, súčasná pracovná situácia môže mať mnoho pozitívnych prvkov, ale ako kariérna voľba nemusí byť úplne uspokojivá.

Bal a Kökalan (2022) vysvetľujú, že spokojnosť s prácou je pojem, ktorý sa v literatúre skúmal s mnohými rôznymi premennými, a keďže úzko súvisí s CS, v prehľade literatúry budú zohľadnené aj práce, ktoré sa jej týkajú, a tiež bude uvedená jej definícia.

Pracovná spokojnosť môže byť definovaná ako všeobecný postoj a pozitívny emocionálny stav odrážajúci afektívnu odpoveď, reakciu alebo hodnotenie jednotlivca voči jeho pracovnej skúsenosti vyjadrujúcej význam pracovného úspechu (Locke 1976; Judge a Hurst, 2008). Možno ju však opísať aj jednoducho, ako spokojnosť jednotlivcov so svojou prácou (Williams a Luthans, 1992). Okrem toho bola spokojnosť s prácou taktiež definovaná ako "hodnotiaci stav, ktorý vyjadruje spokojnosť a pozitívne pocity z práce" (Judge a Kammeyer-Mueller, 2012, s. 346).

Bal a Kökalan (2022) vysvetľujú, že spokojnosť s prácou je skôr komplexným súborom premenných než jedinou dimenziou a existuje však významný súbor výskumov, ktoré naznačujú, že spokojnosť s prácou je ovplyvnená širokou škálou faktorov. Autori, dodávajú, že pozitívne aspekty, ako je uznanie, úspech a príležitosť na osobný rozvoj, sú motivačné, zatiaľ čo negatívne aspekty, ako je absencia uznania, úspechu a príležitosti na osobný rozvoj, vyvolávajú negatívne dôsledky.

## **2 Definícia kultúrnej inteligencie**

CQ sa vzťahuje na schopnosť jednotlivca efektívne pôsobiť v kultúrnej rôznorodosti prostredí (Earley a Ang, 2003; Ang a Van Dyne, 2008). Na rozdiel od zručností prispôbených konkrétnym kultúram zahŕňa CQ širšiu schopnosť orientovať sa v rôznych kultúrnych kontextoch, pričom zdôrazňuje všeobecné schopnosti, ktoré možno uplatniť v rôznych prostrediach. Ang, Rockstuhl a Tan (2015) zdôrazňujú, že CQ nie je o zvládnutí jednej kultúry, ale predstavuje skôr súbor kompetencií „bez kultúry“, ktoré umožňujú jednotlivcom prispôbiť sa a prosperovať v akejkoľvek medzikultúrnej situácii.

Koncept CQ bol vyvinutý s cieľom poskytnúť teoretický rámec na pochopenie toho, prečo niektorí ľudia lepšie prispôbujú svoje správanie a presvedčenie v multikultúrnom prostredí, čo je v dnešnom globalizovanom svete nevyhnutnosťou (Van Dyne a Livermore, 2010; Ang, Ng a Rockstuhl, 2020). CQ má korene v myšlienke praktickej inteligencie a zameriava sa konkrétne na interkultúrne interakcie, vďaka čomu je užitočným nástrojom na predpovedanie toho, ako dobre si jednotlivci počínajú v rôznorodých kultúrnych prostrediach (Earley a Ang, 2003). Podľa Anga, Rockstuhla a Tana (2015). CQ zvyšuje našu schopnosť predpovedať, ako efektívne sa ľudia dokážu prispôbiť novým a neznámym kultúrnym prostrediam.

Sharma a Hussain (2017) navyše zdôrazňujú, že CQ zahŕňa nielen porozumenie druhým, ale aj rozpoznanie vplyvu rôznych kultúr na seba samého. Zahŕňa schopnosť akceptovať a spolupracovať s jednotlivcami z rôznych kultúrnych prostredí a zároveň zvládať akékoľvek predsudky alebo stereotypy v kultúrnej pluralitných kontextoch.

V literatúre sa často diskutuje o dvoch významných viacdimenzionálnych modeloch CQ: trojdimenzionálny rámec Thomasa a kol. (2008) a štvordimenzionálny model, ktorý vytvorili Earley a Ang (2003). Model Earleyho a Anga (2003) konceptualizuje CQ ako pozostávajúcu zo štyroch dimenzií: metakognitívnej, kognitívnej, motivačnej a behaviorálnej. Tieto dimenzie spoločne tvoria zastrešujúci, viacrozmerný konštrukt, ale s menším dôrazom na to, ako sa dimenzie navzájom ovplyvňujú.

Naproti tomu model navrhnutý Thomasom a kol. (2008) zahŕňa tri dimenzie: kultúrne znalosti, kultúrne zručnosti a metakognitívne kultúrne znalosti. Na rozdiel od prístupu Earleyho a Anga Thomas a kol. navrhujú špecifické vzťahy medzi každou z týchto dimenzií, pričom ponúkajú prepojenejšie chápanie ich vzájomného fungovania v širšom rámci kultúrnej inteligencie.

### 3 Definícia interkultúrnej citlivosti

IS sa v literatúre bežne opisuje ako zvedavosť jednotlivca o iné kultúry, jeho schopnosť rozpoznať a pochopiť kultúrne rozdiely a jeho ochota prispôbiť správanie z dôvodu rešpektovania týchto rozdielov (Hammer, Bennett, Wiseman, 2003).

V priebehu času sa v rámci medzikultúrneho výskumu objavili rôzne modely, ktoré ponúkajú rôzne definície IS. IS Bola napríklad konceptualizovaná ako spôsob myslenia (Hart, Carlson a Eadie, 1980), vývojové štádium (Gudykunst a Hammer, 1984) alebo ako súčasť širšej medzikultúrnej komunikačnej kompetencie (Bhawuk a Brislin, 1992; Bennett, 1993).

Bhawuk a Brislin (1992) tvrdia, že „na to, aby boli jednotlivci efektívni v iných kultúrach, musia sa o ne nielen zaujímať a byť dostatočne citliví, aby si všimli kultúrne rozdiely, ale musia byť aj ochotní modifikovať svoje správanie na znak úcty k ľuďom z iných kultúr,“ čo definujú ako IS (s. 416).

Chen a Starosta (1997) podobne opisujú IS ako „schopnosť jednotlivca kultivovať emocionálne reakcie, ktoré podporujú pochopenie a uznanie kultúrnych rozdielov, čo uľahčuje vhodnú a efektívnu interkultúrnú komunikáciu“ (s. 5).

V neskoršej práci Chen a Starosta (1998) ďalej rozširujú, že IS zahŕňa aktívne úsilie motivovať sa k pochopeniu, oceneniu a akceptovaniu kultúrnych rozdielov (s. 231).

V oblasti kultúrnych štúdií boli vypracované rôzne modely a rámce s cieľom hlbšie pochopiť IS a napriek ich rôznym perspektívam tieto rámce a modely poskytli rozsiahly základ pre konceptualizáciu IS a výrazne prispeli k jej vývoju.

Výskum Bronfenbrenera, Hardinga a Gallwaya z roku 1958 je jednou z prvých štúdií týkajúcich sa citlivosti a naznačuje, že IS je podobný interpersonálnej citlivosti, teda citlivosti na individuálne rozdiely (Chen a Starosta, 1997). Okrem toho Bennett (1993) predložil koncepciu IS ako kontinua, v ktorom sa možno pohybovať od etnocentrických štádií k etno-relatívnym štádiám z hľadiska afektívneho, kognitívneho a behaviorálneho. Na druhej strane Pruegger a Rogers (1993) zastávajú názor, že IS je hodnotenie a tolerancia rôznych kultúr.

Chen a Starosta (1997) uvádzajú, že IS je afektívny aspekt interkultúrnej komunikačnej kompetencie a definujú ju ako schopnosť jednotlivca rozvíjať pozitívne emócie voči pochopeniu a oceneniu kultúrnych rozdielov, ktoré podporujú vhodné a efektívne správanie v interkultúrnej komunikácii. Hammer a kol. (2003) tvrdia, že IS sa vzťahuje na schopnosť rozlišovať a prežívať relevantné kultúrne rozdiely.

Sinicrope a kol. (2007) poukázali na to, že IS je schopnosť jednotlivca prekročiť hranice vlastnej kultúry a spolupôsobiť s inými jednotlivcami z jazykovo a kultúrne odlišného prostredia. Moore-Jones (2018) zastáva názor, že IS existuje najmä v rámci jednotlivcov a súvisí skôr s vývojom ich postojov ku kultúrnym odlišnostiam, než aby predstavovala špecifický prejav ich správania.

## **4 Analýza teoretických východísk a súčasného stavu v riešenej problematike**

### **Behaviorálny aspekt**

Behaviorálny aspekt CQ sa týka schopnosti jednotlivca preukázať vhodnú komunikáciu, verbálnu aj neverbálnu, počas interakcie s jednotlivcami z iných kultúr (Earley a Ang, 2003). Podobne Chen a Starosta (1997) definujú interkultúrne povedomie (kognitívne) ako základ IS (afektívnej), ktorá následne povedie k interkultúrnej kompetencii (správanie). Okrem toho definícia IS navrhnutá Chenom a Starostom (2000) zdôrazňuje schopnosť rozvíjať pozitívne emócie voči pochopeniu a oceneniu kultúrnych rozdielov, ktoré podporujú vhodné a efektívne jednanie v interkultúrnej komunikácii a správaní. Earley a Ang (2003) tiež tvrdia, že jednotlivci s vysokými interkultúrnymi zručnosťami majú tendenciu pozorne vnímať interkultúrne prostredie a aktívne v ňom konať.

Očakáva sa, že všetky tieto zručnosti sú kľúčové pre zvýšenie pocitu spokojnosti s kariérou, pretože môžu človeka vybaviť kompetenciami, ktoré umožňujú adaptáciu na nové kultúrne a pracovné prostredie a ľahkú interakciu s kultúrne odlišnými ľuďmi, čo následne robí prácu a kariéru jednoduchšou, príjemnejšou, úspešnejšou, a teda aj spokojnejšou.

Napríklad medzinárodný manažér z kultúry s vysokou mocenskou vzdialenosťou, ktorý je schopný pochopiť a prispôbiť sa kultúre s nízkou mocenskou vzdialenosťou vďaka interkultúrnym zručnostiam, ma tendenciu byť spokojnejší vďaka svojej schopnosti znížiť stres spojený s interkultúrnou interakciou (House a kol., 2002), čo následne vedie k vyššej satisfakcii v práci a kariére (Best, Stapleton a Downey, 2005).

Podobne Livermore (2011) tvrdí, že so zlepšením interkultúrnych zručností sa môže zlepšiť osobná spokojnosť a celková pohoda v kultúrne odlišných situáciách. Ďalej doplní, že vysoké interkultúrne kompetencie môžu jednotlivcom umožniť vyrovnáť sa s interkultúrnymi interakciami a problémami, čím sa eliminuje únava a iné negatívne dôsledky, ktoré z interkultúrnych interakcií zvyčajne výmen rezultujú, a výsledkom je potom zvýšenie spokojnosti a pohody zamestnancov (Livermore, 2011).

### **Porozumenie očakávaniam**

Zamestnanci s vyšším CQ a IS sú v práci spokojnejší, pretože vedia, ako a kedy uplatniť svoje kultúrne znalosti, čo im tiež umožňuje presnejšie pochopiť očakávania správanie jedincov v kultúrne odlišnom kontexte a situáciách (Amiri a kol., 2010). Okrem toho im to pomáha zvládnuť zložité interkultúrne situácie a stimuluje pochopenie kognitívnych rozdielov v kultúre. Očakáva sa, že toto zvýšenie úrovne kontroly nad interkultúrnou interakciou v medzinárodnom podnikaní následne zvyšuje spokojnosť s prácou (Bücker a kol., 2014).

### **Sebaúčinnosť**

Ďalej môžeme predpokladať, že najmä vysoká sebaúčinnosť, ktorá je významnou zložkou sebapoňatia, zlepšuje pracovné postoje, ako je spokojnosť s prácou alebo kariérou (Erez a Judge, 2001). Naopak, jednotlivci s nízkou sebaúčinnosťou majú tendenciu sa v prípade sociálnej interakcie v neznámom prostredí do nej nezapojiť (Bandura, 1997) a neprispôbiť sa novému kontextu, čo

(Erez a Judge, 2001) prirodzene vedie k zníženiu spokojnosti s kariérou. Keďže sebaúčinnosť je dôležitou súčasťou CQ aj SI, je veľmi pravdepodobné, že jej nízka úroveň negatívne ovplyvňuje CS. Shagerdi a kol. (2023) vysvetľujú, že sebaúčinnosť ako predchodca pracovnej spokojnosti a hnacia sila CQ a SI zohráva kľúčovú úlohu v medzinárodnom prostredí. Globálni manažéri musia byť schopní sebavedome a efektívne riadiť mnohostranné interkultúrne interakcie v konkurenčnom a komplexnom prostredí (Bandura, 2002) a keď tieto výzvy, vďaka vysokej CQ a SI, zvládnu ich kariéra by mala byť úspešnejšia, príjemnejšia a uspokojujúcejšia. Okrem toho podľa Banduru (1997) sú jednotlivci s vysokou mierou sebaúčinnosti nielen ochotní a motivovaní čeliť prekážkam a vyrovnáť sa s nimi, ale aj menej ustupujú. O sklone k ustupovaniu sa často hovorí ako o negatívnom vzťahu k pracovnej spokojnosti (Carsten a Spector, 1987; Judge, Bono a Locke, 2000).

Ďalšie dôležité zistenie je, že globálni manažéri s vysokou mierou sebestačnosti nie sú závislí od okamžitej alebo stálej odmeny, ale naopak akceptujú a chápu možnosť oneskorenej odmeny (Earley a Ang, 2003). Kultúrne zdatní manažéri teda nie sú primárne riadení a zameraní výlučne na vonkajšie odmeny, čo môže tiež zvýšiť CS. Nasledujúce empirické štúdie poskytujú dôkazy pre vyššie uvedené teoretické argumenty.

#### **Štúdie zo vzdelávacieho prostredia**

Sims (2011) skúmal súvislosť medzi CQ a CS zahraničných učiteľov a potvrdil významnú koreláciu medzi všetkými aspektmi CQ a CS. Podobne Shagerdi a kol. (2023) ukázali, že všetky aspekty CQ významne a pozitívne ovplyvnili pracovnú spokojnosť zamestnancov úradnej administratívy Mašhadskej univerzity lekárskech vied.

#### **Štúdie z podnikateľského prostredia**

AlMazrouei a Zacca (2021) na vzorke expatriantov pracujúcich v nadnárodných organizáciách v Dubaji v Jabal Ali Free Trade Center zistili, že pracovná spokojnosť plne sprostredkúva vzťah medzi CQ a zámerom zmeny zamestnania. Okrem toho Şahin (2011) dokázal, že vysoká úroveň motivačnej a behaviorálnej CQ nadriadeného súvisí s hodnotením spokojnosti podriadených s nadriadeným a s ich správaním v rámci organizácie.

V štúdiu Bückera a kol. (2014) sa vzťah medzi CQ a výkonnosťou v interkultúrnych interakciách testoval na vzorke približne 200 čínskych manažérov pracujúcich pre zahraničné nadnárodné spoločnosti v Číne a výsledok ukázal, že CQ zohráva dôležitú úlohu pri znižovaní úzkosti a ovplyvňuje CS aj efektívnosť komunikácie.

Okrem toho na základe údajov získaných metódou prieskumu v textilných spoločnostiach v Turecku výsledky Sözbilira a Yeşila (2016) tiež odhalili, že CQ pozitívne súvisí interkultúrnou pracovnou spokojnosťou.

Podobne bolo vysoké CQ spájané s menším emocionálnym vyčerpaním pri medzinárodných služobných cestách (Tay, Westman a Chia, 2008) a väčšou spokojnosťou pri presídlení zamestnancov do zahraničia (Huff 2013).

### **Štúdie z oblasti cestovného ruchu a hotelierstva**

Min, Kim a Agrusa (2021) pomocou modelu štrukturálnych rovníc a vzorky 288 kultúrne rôznorodých zamestnancov z reštaurácií na Havaji v Spojených štátoch ukázali, že motivačné CQ predpovedali vyhorenie a angažovanosť zamestnancov a motivačné aj kognitívne CQ mali nepriamy vplyv na pracovnú spokojnosť prostredníctvom angažovanosti alebo vyhorenia.

Iná štúdia sa zamerala na interkultúrne stretnutia v oblasti služieb na Havajských ostrovoch, v Londýne a v Americkom štáte Florida a potvrdila, že vysoká IS vedie k vyššej pracovnej spokojnosti (Sizoo 2008).

Cieľom tejto štúdie Lama, Cheunga a Lugosihho (2022) bolo posúdiť vplyv komplexného rozsahu emócií a CQ na pracovnú spokojnosť zamestnancov v luxusných hoteloch, kde autori zistili, že kognitívna CQ a motivačná CQ, ovplyvnili pracovnú spokojnosť.

Naopak, na základe skúmania konfliktov medzi zamestnancami a hosťami v 5-hviezdičkových hoteloch v Turecku, Kayran a Unur (2022) preukázali, že kultúrne znalosti ovplyvňujú CS negatívne.

### **Ostatné štúdie**

Štúdia Ayar a kol. (2021) zistila miernu pozitívnu koreláciu medzi IS pediatrických sestier, profesionálnymi hodnotami a pracovnou spokojnosťou. Podobne Can, Dalcali a Durgun (2022) identifikovali pozitívny významný vzťah medzi IS sestier a pôrodných asistentiek a pracovnou spokojnosťou.

Ďalej, CQ negatívne súvisela s vyhorením (Fu, Charoensukmongkol 2021) a pozitívne so znížením kultúrneho šoku pri pobyte v zahraničí (Chen, Lin a Sawangpattanakul, 2011). Okrem toho štúdia so 400 príslušníkmi nápravných zariadení zamestnanými v rôznych väzniciach v severozápadnom Taliansku ukázala, že významný vzťah ktorý bol zistený medzi IS a vnímaným emocionálnym vyčerpaním ovplyvňuje nie len kariérnu ale aj životnú spokojnosť (Coppola, Morelli a Rania 2023).

### **Záver**

Tento článok zdôraznil rozhodujúcu úlohu, ktorú IS a CQ zohrávajú pri formovaní CS v multikultúrnych pracovných prostrediach. Na základe skúmania relevantnej literatúry z rôznych odvetví je zrejmé, že jednotlivci, ktorí vykazujú vysokú úroveň IS a CQ, sú lepšie vybavení na orientáciu v zložitých interkultúrnych interakciách, čo vedie k väčšej spokojnosti s prácou a kariérou, ako aj k úspechu v kariére. Zistenia naznačujú, že podpora a rozvoj týchto interkultúrnych kompetencií je nevyhnutná pre jednotlivcov aj organizácie, pretože nielenže zvyšujú osobnú spokojnosť, ale prispievajú aj k lepšej výkonnosti a spolupráci v globálne rôznorodých pracovnej sile.

### **Resumé**

This article has highlighted the critical role that IS and CQ play in shaping CS in multicultural work environments. By examining relevant literature from a variety of industries, it is evident that individuals who exhibit high levels of IS and CQ are better equipped to navigate complex intercultural interactions, leading to

greater job and career satisfaction as well as career success. Findings suggest that fostering and developing these intercultural competencies is essential for both individuals and organizations because they not only increase personal satisfaction but also contribute to better performance and collaboration in a globally diverse workforce.

### **Použitá literatúra**

- ALMAZROUEI, Hanan e ZACCA, Robert, 2021. Cultural intelligence as a predictor of expatriate managers turnover intention and creative self-efficacy. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 29, no 1, p. 59–77. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1904>
- AMIRI, A N et al., 2010. Increasing the intellectual capital in organization: Examining the role of organizational learning. . Vol. 14, p. 98–108. [https://www.researchgate.net/publication/292490964\\_Increasing\\_the\\_intellectual\\_capital\\_in\\_organization\\_Examining\\_the\\_role\\_of\\_organizational\\_learning](https://www.researchgate.net/publication/292490964_Increasing_the_intellectual_capital_in_organization_Examining_the_role_of_organizational_learning)
- ANG, Soon, NG, Kok Yee e ROCKSTUHL, Thomas, 2020. Cultural Intelligence. Em : STERNBERG, Robert J (org.), *The Cambridge Handbook of Intelligence*, p. 820–845. 2. Cambridge : Cambridge University Press. Cambridge Handbooks in Psychology. ISBN 9781108485104. <https://doi.org/10.1017/9781108770422.035>
- ANG, Soon, ROCKSTUHL, Thomas e TAN, Mei Ling, 2015. Cultural Intelligence and Competencies. Em : *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, p. 433–439. Elsevier Inc. ISBN 9780080970875. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25050-2>
- ANG, Soon e VAN DYNE, Linn, 2008. Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. Vol. 1, p. 3–15. <https://doi.org/10.4324/9781315703855>
- AYAR, Dijle et al., 2021. The Impact of Professional Values and Job Satisfaction of Pediatric Nursing on Their Intercultural Sensitivity. *JOURNAL OF EDUCATION AND RESEARCH IN NURSING*. Vol. 18, no 3, p. 323–328. <https://doi.org/10.5152/jern.2021.44522>
- BAL, Yasemin e KÖKALAN, Özgür, 2022. The Moderating Effect of Cultural Intelligence on the Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*. Vol. 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.900546>
- BANDURA, Albert, 2002. Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 51, no 2, p. 269–290. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00092>
- BENNETT, Milton J, 1993. Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. Em : [online]. 1993. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:141509698>

- BEST, Richard, STAPLETON, Laura e DOWNEY, Ronald, 2005. Core Self-Evaluations and Job Burnout: The Test of Alternative Models. *Journal of occupational health psychology*. Vol. 10, p. 441–451.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.441>
- BHAWUK, Dharm e BRISLIN, Richard, 1992. The Measurement of Intercultural Sensitivity Using the Concept of Individualism and Collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 16, p. 413–436.  
[https://doi.org/10.1016/0147-1767\(92\)90031-O](https://doi.org/10.1016/0147-1767(92)90031-O)
- BRONFENBRENNER, Urie, HARDING, John e GALLWEY, Mary, 1958. The measurement of skill in social perception. *Talent and society*. p. 29–111.
- BÜCKER, Joost et al., 2014. The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870293>
- CAN, Seyda, DALCALI, Berna Kokturk e DURGUN, Hanife, 2022. *Intercultural Sensitivity and Job Satisfaction of Nurses and Midwives* [online].  
[https://internationaljournalofcaringsciences.org/docs/22.pp\\_210\\_222-Can.pdf](https://internationaljournalofcaringsciences.org/docs/22.pp_210_222-Can.pdf)
- CARSTEN, Jeanne M e SPECTOR, Paul E, 1987. Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology* [online]. Vol. 72, p. 374–381.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.374>
- CHEN, Angela Shin-yih, LIN, Yi-chun e SAWANGPATTANAKUL, Airin, 2011. The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 35, no 2, p. 246–258.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.09.005>.
- CHEN, Guo-Ming e STAROSTA, William J, 1997. Chinese conflict management and resolution: Overview and implications.  
[https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=co\\_m\\_facpubs](https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=co_m_facpubs)
- CHEN, Guo-Ming e STAROSTA, William J, 1998. A review of the concept of intercultural awareness. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED408634.pdf>
- COPPOLA, Ilaria, MORELLI, Mara e RANIA, Nadia, 2023. The Intercultural Sensitivity of Italian Correctional Officers Between Life Satisfaction and Burnout. *The Prison Journal*. Vol. 104, p. 68–91.  
<https://doi.org/10.1177/00328855231212469>
- EARLEY, P Christopher e ANG, Soon, 2003. Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. ISBN: 9780804743006.  
<https://doi.org/10.1515/9780804766005>
- EREZ, Amir e JUDGE, Timothy, 2001. Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance. *The Journal of applied*

*psychology*. Vol. 86, p. 1270–1279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1270>

FU, Liping e CHAROENSUKMONGKOL, Peerayuth, 2021. Effect of cultural intelligence on burnout of Chinese expatriates in Thailand: The mediating role of host country national coworker support. *Current Psychology*. Vol. 42, p. 4041–4052. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01728-1>

GHAFOURIAN SHAGERDI, Amir et al., 2023. Investigating the Effect of Cultural Intelligence and Emotional labor on Job Satisfaction Medical Research Archives. <https://doi.org/10.18103/mra.v11i6.4030>

GUDYKUNST, William B e HAMMER, Mitchell R, 1984. Dimensions of intercultural effectiveness: Culture specific or culture general? *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 8, no 1, p. 1–10. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(84\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(84)90003-8).

HAGMAIER, Tamara, ABELE, Andrea e GÖBEL, Kyra, 2018. How do career satisfaction and life satisfaction associate? *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 33. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2017-0326>

HAMMER, Mitchell, BENNETT, Milton e WISEMAN, Richard, 2003. Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 27, p. 421–443. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(03\)00032-4](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(03)00032-4)

HART, Roderick P, CARLSON, Robert E e EADIE, William F, 1980. Attitudes toward communication and the assessment of rhetorical sensitivity. *Communication Monographs*. Vol. 47, no 1, p. 1–22. <https://doi.org/10.1080/03637758009376016>

HOUSE, Robert et al., 2002. Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*. Vol. 37, p. 3–10. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)

HUFF, Kyle C, 2013. Language, cultural intelligence and expatriate success. *Management Research Review*. Vol. 36, no 6, p. 596–612. <https://doi.org/10.1108/01409171311325750>

JUDGE, Timothy, BONO, Joyce e LOCKE, Edwin, 2000. Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *The Journal of applied psychology*. Vol. 85, p. 237–249. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>

JUDGE, Timothy e HURST, Charlice, 2008. How the Rich (and Happy) Get Richer (and Happier): Relationship of Core Self-Evaluations to Trajectories in Attaining Work Success. *The Journal of applied psychology*. Vol. 93, p. 849–863. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.849>

- JUDGE, Timothy e KAMMEYER-MUELLER, John, 2012. Job Attitudes. *Annual review of psychology*. Vol. 63, p. 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- LAM, Rachel, CHEUNG, Catherine e LUGOSI, Peter, 2022. The impacts of cultural intelligence and emotional labor on the job satisfaction of luxury hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 100, p. 103084. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103084>
- LIVERMORE, D, 2011. *The Cultural Intelligence Difference Special Ebook Edition: Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy*. AMACOM, American Management Association. ISBN 9780814417065.
- LOCKE, Edwin, 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 31.
- MIN, Hyounae, KIM, Hyun Jeong e AGRUSA, Jerome, 2021. Serving Diverse Customers: The Impact of Cultural Intelligence on Employee Burnout, Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. 47, p. 503-527. <https://doi.org/10.1177/10963480211016031>
- MOORE-JONES, Ed.D P J, 2018. Intercultural Sensitivity, Intercultural Competence & Intercultural Intelligence: A Review of the Literature and a Proposition of a Linear Relationship. *Journal of education and culture* [online]. Vol. 2, p. 75-86. <https://doi.org/10.22158/jecs.v2n2p75>
- PRUEGGER, Valerie J e ROGERS, Tim B, 1993. Development of a scale to measure cross-cultural sensitivity in the Canadian context. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*. Vol. 25, no 4, p. 615–621. <http://doi.org/10.1037/h0078846>
- ŞAHIN, Faruk, 2011. The Interaction of self-leadership and psychological climate on job performance. *African journal of business management*. Vol. 5, p. 1787–1794. [https://www.researchgate.net/publication/277532868\\_The\\_Interaction\\_of\\_self-leadership\\_and\\_psychological\\_climate\\_on\\_job\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/277532868_The_Interaction_of_self-leadership_and_psychological_climate_on_job_performance)
- ŞANLI KAYRAN, Sabahat Ceylin e UNUR, Kamil, 2022. The relation between hotel employees' cultural intelligence levels, conflict management styles, and career satisfaction. *Journal of Tourism Leisure and Hospitality*. Vol. 4, no 2, p. 1. <https://doi.org/10.48119/toleho.1107100>
- SHARMA, Namrata e HUSSAIN, Dilwar, 2017. Current Status and Future Directions for Cultural Intelligence. *Journal of Intercultural Communication Research*. Vol. 46, no 1, p. 96–110. <https://doi.org/10.1080/17475759.2016.1264444>
- SIMS, Robert, 2011. Cultural intelligence as a predictor of job satisfaction and intent to renew contract among expatriate international school teachers in Latin America. <https://fount.aucegypt.edu/etds/1093>

- SINICROPE, Castle, NORRIS, JOHN e WATANABE, Yukiko, 2007. UNDERSTANDING AND ASSESSING INTERCULTURAL COMPETENCE: A SUMMARY OF THEORY, RESEARCH, AND PRACTICE (TECHNICAL REPORT FOR THE FOREIGN LANGUAGE PROGRAM EVALUATION PROJECT). *Studies in Second Language Acquisition*. Vol. 26. Corpus ID: 148177771 <https://www.hawaii.edu/sls/wp-content/uploads/2014/09/Norris.pdf>
- SIZOO, Steve, 2008. Analysis of Employee Performance during Cross-cultural Service Encounters at Luxury Hotels in Hawaii, London and Florida. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. Vol. 13, p. 113–128. <https://doi.org/10.1080/10941660802048340>
- SÖZBILIR, Fikret e YEŞİL, Salih, 2016. The impact of cultural intelligence (CQ) on cross-cultural job satisfaction (CCJS) and international related performance (IRP). Vol. 13 No.1. p. 2277-2294 <https://doi.org/10.14687/ijhs.v13i1.3802>
- TAY, Cheryl, WESTMAN, Mina e CHIA, Audrey, 2008. Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. No Part II, p. 126–144. ISBN 978-0-7656-2262-4
- THOMAS, David et al., 2008. Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 8, p. 123–143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>
- VAN DYNE, Linn e LIVERMORE, David, 2010. Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World. [https://www.researchgate.net/publication/255652111\\_Cultural\\_Intelligence\\_A\\_Pathway\\_for\\_Leading\\_in\\_a\\_Rapidly\\_Globalizing\\_World](https://www.researchgate.net/publication/255652111_Cultural_Intelligence_A_Pathway_for_Leading_in_a_Rapidly_Globalizing_World)
- WILLIAMS, Steve e LUTHANS, Fred, 1992. The impact of choice of rewards and feedback on task performance. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 13, no 7, p. 653–666. <https://doi.org/10.1002/job.4030130703>
- ZINGESER, Louise, 2004. Career and Job Satisfaction. *The ASHA Leader*. Vol. 9, no 20, p. 4–13. <https://doi.org/10.1044/leader.FTR2.09202004.4>

**M.Sc. Dárius Župina**

Katedra manažmentu

Fakulta Manažmentu, ekonomiky a obchodu

Prešovská univerzita

*darius.zupina@smail.unipo.sk*