

2

2024

Ročník VIII.

REFLEXIE  
REFLEXIE

Kompendium teórie a praxe podnikania

**KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU**



# **REFLEXIE**

**Kompendium teórie a praxe podnikania**



**Ružomberok 2024**

## **REFLEXIE**

**Kompendium teórie a praxe podnikania**  
**Vedecký recenzovaný časopis**

**Číslo 2, december 2024, ročník VIII.** Vychádza 2-krát do roka. Dátum vydania 30. decembra 2024.  
**EV 150/23/EPP**

### **Redakčná rada**

#### **Predseda**

DIÁČIKOVÁ, Anna, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

#### **Podpredseda**

ČARNOGURSKÝ, Karol, Mgr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

#### **Členovia**

BERČÍK, Jakub, doc. Ing. PhD., Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre,  
Fakulta ekonomiky a manažmentu

BIRKNEROVÁ, Zuzana, doc. PaedDr. PhD. MBA, Prešovská univerzita v Prešove,  
Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu

COPUŠ, Lukáš, doc. PhDr. PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu

ČEPELOVÁ, Anna, doc. Ing. PhD., Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach,  
Fakulta verejnej správy

DĚDKOVÁ, Jaroslava, doc. PhDr. Ing. Ph.D., Technická univerzita v Liberci,  
Ekonomická fakulta, Česká republika

DRAG, Katarzyna, dr. hab., Ph.D., Uniwersytet Papieski Jana Pawla II w Krakowie,  
Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej, Poland

DRAG, Piotr, Dr., Uniwersytet Papieski Jana Pawla II w Krakowie, Instytut Dziennikarstwa,  
Mediów i Komunikacji Społecznej, Poland

DROPPA, Milan, doc. Mgr. Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

EGEROVÁ, Dana, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Plzeň, Česká republika

HUDÁKOVÁ, Lucia, Ing. PhD., Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta

JEGOROW, Dorota, Ph.D., The John Paul II Catholic University of Lublin,  
Faculty of Social Sciences, Institute of Economics and Finance, Lublin, Poland

KITTOVÁ, Zuzana, prof. Ing. PhD. M.B.L.- HSG, Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Obchodná fakulta

LANČARIČ, Drahošlav, doc. Ing. PhD., Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre,  
Fakulta ekonomiky a manažmentu

LOUČANOVÁ, Erika, doc. Ing. PhD., Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta

LIESKOVSKÁ, Vanda, prof. Ing., PhD., Ekonomická univerzita Bratislava,  
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

MADZÍK, Peter, doc. Mgr. PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu

MIHAJLOVIĆ, Ivan, University of Belgrade,

Faculty of Mechanical Engineering in Belgrade, Serbia

PILKOVÁ, Anna, prof. Ing. PhD. MBA, Univerzita Komenského v Bratislave,  
Fakulta managementu

PITEKOVÁ, Jana, doc. Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

PRZYŁUSKA-SCHMITT, Judyta, Ph.D., The John Paul II Catholic University of Lublin,  
Lublin, Faculty of Social Sciences, Institute of Economics and Finance, Poland

RUSKO, Miroslav, doc. Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

ROJÍK, Stanislav, Ing., Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra ekonomických studií;  
Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Česká republika

TKAČIK, Štefan, RNDr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta  
TOADER, Cosmina-Simona, PhD., University of Life Sciences "King Mihai I" from Timisoara,  
Faculty of Management and Rural Tourism, Romania  
UBREŽIOVÁ, Iveta, prof. Ing. CSc., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

#### **Technická rada**

##### **Predseda**

VRÁBLIKOVÁ, Mária, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

##### **Členovia**

BUČKOVÁ, Jaroslava, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta  
ČERVENOVÁ, Janka, Mgr., Katolícka univerzita v Ružomberku, Filozofická fakulta  
ČISÁRIK, Jozef, Mgr., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta  
GONČÁROVÁ, Zuzana, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta  
KUBIČKOVÁ, Miroslava, Ing., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta  
KUNIAK, Martin, Ing., Katolícka univerzita v Ružomberku

Grafický dizajn: PUDIŠ, Milan, Mgr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku,  
Pedagogická fakulta

Za jazykovú a štylistickú úroveň príspevkov zodpovedajú ich autori.

**Časopis je zaregistrovaný v medzinárodnej databáze CEEOL (Central and Eastern European Online Library) a v DOI CROSSREF**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
© VERBUM – vydavateľstvo KU v Ružomberku,  
Hrabovská cesta 5512/1A, 034 01 Ružomberok  
IČO: 37-801-279

**ISSN 2730-020X**

## **Obsah/Contents**

### **Prihovor šéfredaktora**

#### **Chief editor speech**

Anna DIAČIKOVÁ .....6

### **Ochrana duševného vlastníctva začínajúcimi podnikmi a možnosti jej podpory**

#### **Intellectual property protection by start-ups and ways to support it**

Zuzana KITTOVÁ and Andrea MANÍKOVÁ.....7

### **Kultúrna inteligencia a jej význam pre rôzne interkultúrne oblasti a interakcie**

#### **Cultural intelligence and its significance for various intercultural areas and interactions**

Dárius ŽUPINA.....21

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

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

Dárius ŽUPINA.....31

### **Integrácia umelej inteligencie do rozvoja zamestnaneckých zručností: Výzvy a príležitosti pre moderné podniky**

#### **Integrating Artificial Intelligence into Employee Skills Development: Challenges and Opportunities for modern enterprises**

Jaroslava BUČKOVÁ .....43

### **Vybrané princípy a prípadové štúdie z behaviorálnej ekonómie**

#### **Selected principles and case studies of the behavioral economics**

Mária VRÁBLIKOVÁ, Jana PITEKOVÁ, Zuzana GONČÁROVÁ.....56

## **Príhovor šéfredaktora**

Vážení čitatelia,

od VI. ročníka časopisu **REFLEXIE - Kompendium teórie a praxe podnikania**, ktorý začal v roku 2022 predkladať vedeckej obci, študentom, ale i podnikateľom a ďalšej verejnosti jeho reedíciu, ktorá má ambíciu zaradiť sa ku kvalitným slovenským vedeckým časopisom z oblasti manažmentu a ekonomiky podnikania.

Časopis **REFLEXIE - Kompendium teórie a praxe podnikania** začal vychádzať v roku 2017. Prvých 5 rokov bola periodicita štyrikrát ročne a od roku 2022, keď časopis prechádza na nový formát, je periodicita dvakrát ročne. Časopis vydáva Katedra manažmentu na Pedagogickej fakulte Katolíckej univerzity v Ružomberku. Uverejnené príspevky sú recenzované dvoma nezávislými odborníkmi v anonymnom recenznom konaní.

Vedecký časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania** prináša, ako je zrejmé z jeho titulu - praxou overenú teóriu, resp. teóriu overenú v praxi. Prvých 5 rokov sa venoval predovšetkým oblasti hodnotenia výkonnosti podniku prostredníctvom modelu štyroch vyvážených perspektív Balanced scorecard (BSC - finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, perspektíva interných podnikových procesov a perspektíva učenia sa a rastu), čo je holistickým nástrojom strategického manažmentu organizácií.

Časopis prináša vedecké, odborné a diskusné príspevky a analytické štúdie z oblasti ekonomickej teórie, hospodárskej politiky, manažmentu organizácií verejnej správy, vzdelávania, environmentálneho manažmentu, organizačnej kultúry, podnikového manažmentu, marketingu, informačných systémov a technológií v riadení, bankovníctva, matematického modelovania a štatistických metód, prierezových a odvetvových ekonomík, ako aj regionálneho a sociálneho rozvoja v domácom a medzinárodnom prostredí. Taktiež aj profily význačných slovenských a svetových ekonómov, recenzie teoretických a odborných prác a správy z vedeckého života.

Zámerom vydavateľa časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí majú záujem zdieľať svoje výsledky výskumov, skúseností a postrehov, čím prispievajú k tvorbe nových poznatkov v oblasti riadenia podnikov.

Vážené dámy a páni, veríme, že časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania**, si medzi vami nájde lojálnych čitateľov, ktorí v ňom získajú pre svoju vedeckú i odbornú prácu inšpirácie a stanete sa nielen verným, ale aj kritickým čitateľom časopisu a tiež jeho prispievateľom.

V Ružomberku, december 2024

Ing. Anna Diačiková, PhD.

Šéfredaktor

## **Chief editor speech**

Dear readers,

from VI. edition of REFLEXIE journal - Compendium of theory and business practice, which started in 2022, we present to the scientific community, students, but also entrepreneurs and other members of the public its re-edition, which has the ambition to be included among the high-quality Slovak scientific journals in the field of management and business economics.

The journal REFLEXIE - Compendium of theory and business practice began to be published in 2017. For the first 5 years, the frequency was four times a year, and from 2022, when the magazine switches to a new format, the frequency is twice a year. The magazine is published by the Department of Management at the Faculty of Education of the Catholic University in Ružomberok. Published contributions are reviewed by two independent experts in an anonymous review process.

The scientific journal REFLEXIE – Compendium of theory and business practice brings, as is clear from its title - theory proven by practice, or theory verified in practice. For the first 5 years, he was mainly devoted to the area of evaluating the company's performance through the model of four balanced perspectives Balanced scorecard (BSC - financial perspective, customer perspective, perspective of internal business processes and perspective of learning and growth), which is a holistic tool of strategic management of organizations.

The journal brings scientific, professional and discussion contributions and analytical studies in the field of economic theory, economic policy, management of public administration organizations, education, environmental management, organizational culture, business management, marketing, information systems and technologies in management, banking, mathematical modeling and statistical methods, cross-sectional and sectoral economics, as well as regional and social development in the domestic and international environment. Also, profiles of prominent Slovak and world economists, reviews of theoretical and professional works and news from scientific life.

The intention of the publisher of the journal is to create a space for authors from scientific research and educational institutions, as well as for authors from business practice, who are interested in sharing their research results, experiences, and observations, thereby contributing to the creation of new knowledge in the field of business management.

Dear ladies and gentlemen, we believe that the journal REFLEXIE - Compendium of theory and business practice will find among you loyal readers who will find inspiration for their scientific and professional work in it, and you will become not only a loyal but also a critical reader of the magazine and its contributor.

Ružomberok, december 2024

Dr. Anna Diačiková  
Editor-in-Chief

<https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.2.7-20>

## **Ochrana duševného vlastníctva začínajúcimi podnikmi a možnosti jej podpory**

### **Intellectual property protection by start-ups and ways to support it**

Zuzana KITTOVÁ and Andrea MANÍKOVÁ

#### **Abstrakt**

Hlavným cieľom tejto štúdie je vyhodnotiť ochranu duševného vlastníctva v začínajúcich podnikoch na Slovensku a formulovať relevantné odporúčania pre hospodársku prax. K naplneniu hlavného cieľa slúžia parciálne ciele, a to zistiť povedomie o ochrane duševného vlastníctva a využívanie jednotlivých spôsobov jeho ochrany začínajúcimi podnikateľmi na Slovensku, zistiť problémy pri ochrane duševného vlastníctva a vyhodnotiť nástroje podpory jeho ochrany ako predpoklad pre úspešné prenikanie na zahraničné trhy, najmä trhy krajín V4, formulovať odporúčania na zlepšenie tejto podpory, ako aj odporúčania pre začínajúce podniky týkajúce sa duševného vlastníctva. Medzi použité metódy a postupy patria štruktúrovaný rozhovor ako metóda kvalitatívneho výskumu, analýza, syntéza a komparácia. Prínosom príspevku je návrh opatrení a odporúčaní, ktoré môžu zlepšiť zabezpečovanie ochrany duševného vlastníctva začínajúcim podnikom.

**Kľúčové slová:** duševné vlastníctvo, ochrana, start-up, podpora, zahraničné trhy

#### **Abstract**

The main objective of this study is to evaluate the protection of intellectual property in start-ups in Slovakia and to formulate relevant recommendations for economic practice. To fulfil the main objective, partial objectives are to investigate the awareness of intellectual property protection and the use of various forms of IP protection by start-ups in Slovakia, to identify problems in the protection of intellectual property and to evaluate the measures supporting its protection as a prerequisite for successful penetration of foreign markets, to formulate recommendations for improving this support, as well as recommendations for start-ups in the field of intellectual property protection. The methods used include structured interviews as a qualitative research method, analysis, synthesis, and comparison. The contribution of the paper is the proposal of measures and recommendations that can improve the protection of intellectual property by start-ups.



**Keywords:** Intellectual Property, Protection, Start-up, Support, Foreign Markets.

**JEL Classification:** A11, A12, E26.

## **Introduction**

Intellectual property represents an integral part of the property of every company. In today's globalized world, it is essential for companies to secure intellectual property protection, both at the national, European and international level. Start-ups are inextricably linked to innovation, which can constitute intellectual property. Thanks to these innovations and intellectual property, they have a better potential to penetrate foreign markets. In terms of Slovak startups, these are mainly the markets of the Visegrad Group countries. However, proper protection may constitute a challenge or even a problem for start-ups due to the lack of knowledge, experience or finances. They therefore need available forms of support to ensure the protection of their intellectual property. First of all, it is beneficial for them if they have adequate knowledge and information at the very beginning of their business. Appropriate forms of intellectual property protection will also help them later when their business expands. Therefore, the research presented in this study focuses on whether start-ups have the necessary information, what is their awareness of the issue of intellectual property protection, what type of intellectual property they have, how they protect it and what are the benefits of this protection for them. In addition, the problems faced by start-ups in the field of intellectual property protection are the subject of this research. Identifying potential problems allows for the design of appropriate support tools, and thus facilitating the start of a business.

Based on the above, the main objective of this study is to evaluate the protection of intellectual property in start-ups in Slovakia and to formulate relevant recommendations for economic practice. On the basis of the main objective, the following partial objectives were set:

- to investigate the awareness of intellectual property protection and the use of individual forms of its protection by start-ups in Slovakia,
- identify problems with the protection of intellectual property and evaluate the tools of support for its protection as a prerequisite for successful penetration of foreign markets, especially the markets of the Visegrad Group countries,
- formulate recommendations to improve this support, as well as recommendations for start-ups concerning intellectual property protection.

## **1 Theoretical background**

Intellectual property includes the results of human creative activity that are perceptible to the senses and provide some added value such as inventions and technical solutions, literary or artistic works, designs, logos, symbols or names used by companies (Kropaj, 2019).

Intellectual property is legally protected by copyright and industrial property rights, such as patents, utility models, designs or trademarks. These rights allow individuals or businesses to gain recognition as well as financial benefit from what they have invented or created. The IP protection system aims to strike the right balance between the interests of creators and the wider public interest in order to foster an environment in which creativity and innovation can flourish (WIPO, 2024).

In commercial practice, the protection of intellectual property is considered to be an important element that provides businesses with protection against the misuse of their creations and contributes to the creation or preservation of a good reputation. It provides businesses with the exclusive right to use their protected intangible assets. It also provides opportunity to obtain the funds necessary for the development of an innovated product (European Commission, 2024).

In today's globalized world, it is common practice for many businesses to protect their intellectual property not only domestically, but also internationally, as they operate on foreign markets. Before entering a national or foreign market, it is essential to consider the appropriate form of intellectual property protection, such as a patent, trademark, know-how, or design. Adequate protection of intellectual property is an important factor in business expansion in both domestic and foreign markets.

Inadequate intellectual property protection is associated with several risks, such as loss of business opportunities, income, reputation or competitive advantage (InnoNews.blog, 2024).

There are several options for protecting intellectual property abroad. In principle, one of the following ways can be used to obtain protection abroad. The first way is to obtain protection through national offices, i.e. by filing an application directly in the country in which the company wishes to benefit from protection.

In this case, the law of the selected country applies. The second is to obtain protection in several countries under the relevant international conventions by filing a single application with WIPO. The third option is to obtain regional protection within the EU or several European countries, which is a method frequently used by businesses in Slovakia, especially in the case of trademarks. National trademarks are used when a company only needs legal protection on the domestic market or on few foreign markets. EU trade marks offer applicants an easy way to obtain comprehensive protection in all EU countries, for a period of ten years. The period of protection can always be extended for another 10 years indefinitely.

## 2 Materials and methods

In order to evaluate the protection of intellectual property in start-ups in Slovakia and to formulate relevant recommendations for economic practice, we conducted original research.

The first step was to determine the research sample. The selected research sample included start-ups that were dealing with the issue of intellectual property at the very beginning of their business activities. The research sample consisted of a total of six start-ups with different fields of activity. These are shown in Table 1.

**Table 1:** Business field of start-ups

<b>Respondent</b>	<b>Business Area</b>
A	Healthy eating
B	Virtual, Mixed, and Augmented Reality Simulation
C	Holographic imaging and projectors
D	Mobile application for accommodation of students
E	System for monitoring and predicting energy flows in industry
F	Rental and leasing of recreational and sports equipment

Source: own research, 2024.

An important criterion for including the company into the sample was precisely the fact that it is a start-up. In the research sample, start-ups were associated within the incubators of Slovak universities. One of them was the technology incubator of the Slovak University of Technology (SUT) in Bratislava InQb. The mission of the InQb technology incubator is to support SUT students and graduates in developing their business ideas through the START and UP incubation programs. In addition, they are also involved in organizing educational activities and building a community that is focused on innovation and entrepreneurship (InQb, 2024). Another incubators were the Startup Center and the TUKE Incubator of the TECHNICOM University Science Park of the Technical University of Košice, whose goal is to support the creation of business incubators for small and medium-sized "Hi-Tech" companies, Start-ups and "Spin-off" companies, generated mainly on the basis of relevant outputs of research and development, carried out within the research and innovation activities and projects of universities and institutes of the Slovak academy of Sciences (UVP Technicom, 2024).

The next step of this research was to formulate questions used to obtain primary data. We obtained primary data through structured interviews with start-ups, asking a total of 13 open-ended questions (see Table 2).

**Table 2:** Structured interview questions

Order	Question
1.	What is your understanding of the concept of intellectual property?
2.	Do you know the tools for protecting intellectual property? If so, please specify which ones.
3.	Do you have intellectual property that needs to be protected?
4.	What is your type of business? (start-up or business established on the market, size of the business, etc.)
5.	Do you operate on foreign markets?
6.	What forms of intellectual property protection do you currently use?
7.	Do you currently use any forms of intellectual property protection abroad?
8.	Is the intellectual property protection important in your business?
9.	What forms of support for intellectual property protection were you familiar with at the time of starting your business and what forms do you currently know?
10.	What specific forms of support for intellectual property protection have you used? If you haven't used any, why?
11.	What problems did you encounter in the early days of your business?
12.	What do you lack in the support provided in Slovakia, what would you need, but no one offers it?
13.	What would you recommend to start-ups in the field of intellectual property protection?

Source: own research, 2024.

The structured interviews took place between 15/04/2024 and 20/04/2024, with an average duration of 15 minutes. According to the overview of the use of structured or expert interviews in the scientific literature by S. Krivosudská (2022), the interview as a qualitative research method allowing researchers to obtain information and knowledge about "what?", "how?" and especially "why?". Interviews are often time-consuming, therefore the size of the research sample is usually limited. According to M. Saunders et al. (2016), the minimum number of respondents is five and the maximum is 25. However, due to the limited size of the research sample and the associated controversy over the representativeness of the findings, the literature in this area is inconsistent (Creswell and Poth, 2018). In structured interviews, respondents are usually provided with anonymity, which allows the sharing of information of a confidential nature. This can help to obtain additional, sometimes even key research findings. Table 3 provides an overview of studies from journals indexed in the Web of Science and Scopus databases according to Krivosudská (2022), in which qualitative research methods were used, including their main characteristic. Based on this literature, we accepted the size of our research sample and proceeded to anonymize the responses of the respondents. Subsequently, we evaluated and interpreted the data obtained.

**Table 3:** Overview of the scientific literature using interview as a research method

<b>Authors</b>	<b>Research area</b>	<b>Sample size</b>	<b>Respondents</b>	<b>Anonymity of respondents</b>
van Baal – Finger (2019)	Energy	13	Public officials, diplomats, entrepreneurs	yes
Alález-Aller – Erro Garcés (2006)	Automotive	33	Representatives of companies	not
Aschemann-Witzel et al. (2015)	Sustainability	11	Experts	partially
Bogdanova et al. (2017)	Energy	8	Experts	not
Kowalski et al. (2021)	Blockchain	7	Experts	yes
Lai – Zhang (2013)	International trade	31	Government officials, businessmen, representatives of the civil society, companies, media	yes
Maksum et al. (2020)	Small and medium-sized enterprises	50	Business owners	yes
McKenna et al. (2016)	Wind industry	7	Experts	not
Payne-Gifford et al. (2022)	Meat processing	11	Experts	yes
Rombach et al. (2018)	Food poverty	12	Managers, volunteers of the food bank	yes
Roscoe et al. (2020)	Pharmaceutical industry	27	Company managers and experts	yes
Urciuoli et al. (2014)	Energy	5	Company managers	yes
Wang et al. (2019)	Blockchain	14	Experts	yes

Source: Krivosudská, 2022.

To meet the objective of this study, we used several scientific methods and procedures. We carried out both qualitative and quantitative analysis of the data obtained through the structured interviews. When evaluating the data obtained, we used comparison and synthesis.

### 3 Results and discussion

First of all, we identified what respondents understand by the term intellectual property and what forms of its protection they are familiar with. The purpose was to assess the knowledge of start-up entrepreneurs about intellectual property. The majority of respondents agreed that intellectual property is something intangible that can be owned and is associated with exclusive rights. All major types of intellectual property were mentioned as examples. The most frequently cited form of protection was a trademark and a patent, which are known to 83% of respondents. An overview of the percentage of all listed forms of protection is provided in Table 4. An interesting answer was that the concept of intellectual property is associated with a lot of bureaucracy. It is clear from the answers that start-ups are familiar with the concept of intellectual property and the forms of its protection.

**Table 4:** Known forms of intellectual property protection

<b>Form of protection</b>	<b>Share of respondents who indicated this form of protection</b>
1. - 2. Trademark	83 %
1. - 2. Patent	83 %
3. Business name	50 %
4. – 6. EU trade mark	33 %
4. – 6. Copyright	33 %
4. – 6. Non-registered trade mark	33 %
7. Domain	17 %
8. Utility model	17 %

Source: own research, 2024.

For research purposes, the question of whether respondents have intellectual property that needs to be protected is important. Half of the respondents answered that they do not have intellectual property that needs to be protected. However, asking additional questions, we found out that they have at least a name, or some even designed their own logo. The remaining respondents listed computer code, name and brand as their intellectual property. This finding shows that start-ups often don't even realise that what they have is intellectual property that needs to be protected. Respondents' theoretical knowledge of intellectual property is therefore not always accompanied by its practical understanding or the ability to apply it in a specific start-up.

We further investigated what forms of IP protection are used by start-ups involved in research. It can be concluded that the trade mark predominates, whether in the form of a national trade mark or an EU trade mark (see Table 5 for more details). Half of the respondents do not use any registered form of protection, but in one case they protect their brand by promoting it on various social media. A name, brand or logo are essential elements that every business must have to differentiate itself from the competition. This is precisely the reason for protection in the form of a trademark. It is an important step right at the beginning of a business. If a business

underestimates this, it may lose the competitive advantage and reputation it is working for. Even in Slovakia, there are groups or individuals who steal corporate identities (Miškerík, 2024). The so-called trademark pirates register the name of an existing company not protected by a trademark for the activities that this company performs. They then ask social media as owners of the registered trademark to cancel the activities of the company as infringing the rights of the trademark owner. Proving the infringement and the enforceability of rights are difficult in this case.

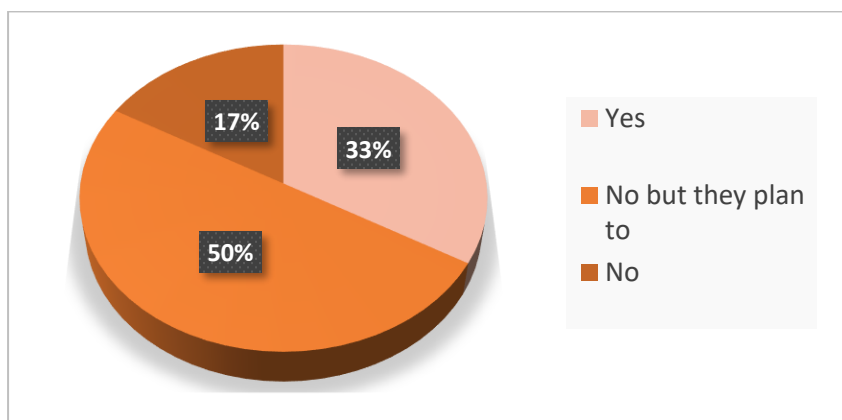
**Table 5:** Forms of protection used by start-ups

Form of protection	Share of respondents who indicated this form of protection
Any	50 %
Trademark	33 %
EU trade mark	17 %
Non-registered trade mark	17 %
Business name	17 %
Trade secret	17 %

Source: own research, 2024.

The local market may seem insufficient even to start-ups. In a globalized world, it is often necessary to expand business to foreign markets. That is why we examined whether start-ups operate abroad and, if so, whether they benefit from any form of intellectual property protection abroad. It is important for companies to have the intellectual property already protected when entering foreign markets, as this increases competition and potential threats. According to our findings, a third of the start-ups involved in the research are active in foreign markets (Chart 1). However, all but one of those that do not do so are planning to expand to foreign markets in the near future, especially to the markets of the neighboring countries of the Visegrad Group such as the Czech Republic, Hungary and Poland. Businesses that already protect their IP abroad benefit from the EU trade mark and the protection of web domains.

**Chart 1:** Start-ups operating abroad



Source: own research, 2024.

As the issue of intellectual property and its protection is increasingly discussed, we investigated how important intellectual property protection is when starting a business. All respondents consider the protection of intellectual property to be important or even very important for business. However, it is clear from the answers that, in some cases, this is not the case from the very beginning, that is to say, at the time when the IP was created. Awareness of IP protection importance only came with time, either after acquiring sufficient knowledge through training or after being recommended by lawyers and potential investors. The fact that the company had already established a good reputation in the market also played a key role. Failure to ensure protection could be fatal to the business. The importance of protecting intellectual property also increases with strong competition in the market (which is also the case when entering foreign markets) or in the case of business that is financially intensive in the field of research and development.

Next, we focused on what problems related to the protection of intellectual property accompanied respondents at the beginning of their business. Identifying potential problems allows for the creation of appropriate support tools, and thus facilitating the beginnings of a business. Only one respondent chose the strategy of leaving the entire IP protection issue to a lawyer who is a specialist. Of course, this approach requires additional financial resources, that are not available to every startup, but at the same time it reduces potential risks and helps to avoid future problems. Those start-ups that have secured IP protection on their own consider the administrative and time burden to be a problem (which in the case of start-ups can mean less resources for other areas of business). Experience of another entrepreneur was that he was aware of his intellectual property, but he did not have a clear idea of how to protect it. Another serious problem was that the start-up presented the prototype before a patent application was filled. However, once the invention is made available to the public, it is no longer possible to patent it, and it is irrelevant who published the invention. By acting unknowingly, start-ups can thus deprive themselves of a unique chance to obtain exclusive rights to produce or trade in products that are protected by a patent.

The following questions allowed us to find out what is the awareness of the existing support for the protection of intellectual property. Thus, we mapped the respondents' overview of who they should contact if they have intellectual property and want to protect it properly. For example, where they can obtain information that would help them choose the appropriate form of intellectual property protection. We were also interested in whether any of the available forms of support were used by start-ups, if so, which ones. Due to the fact that the respondents were startups that were formed in incubators of Slovak universities providing support in various areas of business, all respondents had knowledge of the support provided by incubators also in the field of intellectual property protection. Other institutions providing support include the Slovak Centre of Scientific and Technical Information, which closely cooperates with incubators of Slovak universities in the field of intellectual property protection, the Slovak Business Agency, the Slovak Innovation and Energy Agency, the Patent Office, and even other Slovak universities where the respondents studies, such as the University of Economics in Bratislava and Comenius University. Among



the forms of support used, respondents included attending various seminars, webinars, mentoring, assistance in drafting contracts, especially licensing agreements, obtaining a grant for the registration of a trademark and an EU trademark, which start-ups consider quite financially demanding.

In the next part, we examined whether the respondents lacked something they needed as part of the support provided, but no one offered it to them. Half of the respondents involved in the research said that they were provided with sufficient support, had all the necessary information, and had contacts to specific experts willing to help in this field. Other respondents responded by making suggestions based on perceived gaps in support, mainly of an informational nature. Therefore, they recommended creating a uniform and comprehensive website where start-ups could find:

- information on what constitutes intellectual property, what are the possibilities of its protection,
- an overview of the necessary administrative steps, i.e. what workload startups should expect,
- costs of individual forms of intellectual property protection,
- templates of intellectual property contracts that may be necessary in the course of business.

In order to capitalize on the experience gained by start-up entrepreneurs, we asked them about recommendations in the field of intellectual property protection for future generations of startups. The answers were comprehensive and varied. First of all, it was recommended to start-ups to pay sufficient attention to this issue right from the start of the business, to educate themselves in this area, or to seek the help of expert who will explain the necessary steps and procedure. Artificial intelligence can also help, as it can provide information for at least basic awareness of the issue. The future success of start-ups also depends on how well they know their competition. Therefore, they need to pay sufficient attention to analysing competitors before launching a product or service, including whether the marketing of the product will infringe the rights of another entity that owns the intellectual property. Furthermore, it is important to ensure the protection of trade secrets, not unnecessarily disclosing them to outsiders who could misuse them. It is also a good idea to set up a business profile on social networks.

## **Conclusion**

The intellectual property protection in business is a key sphere that should not be underestimated by start-up entrepreneurs. Our research in this area has revealed a number of findings.

Start-up entrepreneurs have at least theoretical knowledge of intellectual property. They can define what the concept of intellectual property represents, and they also have a basic awareness of what are the possibilities of its protection. However, theoretical knowledge is not always accompanied by the ability

to apply it in practice. Some start-up entrepreneurs are already using some form of intellectual property protection, most often it is a trademark. In the case of operating on foreign markets, it is the EU trade mark.

One of the problems that start-ups face when protecting intellectual property is the financial resources needed to ensure the protection. When starting a business, it is also necessary to invest in other areas of business that may be perceived as more important than the protection of intellectual property. However, this problem can be solved thanks to the grants that are provided by the European Union. In particular, the "Ideas Powered for Business" grant scheme for EU-based SMEs can be used. Under the scheme, vouchers can be obtained to pay up to 75% of the filing fees for trade marks, designs, patents and plant varieties, as well as the IP scan fee of up to 90% of the amount (EUIPO, 2024).

We therefore consider it necessary to raise awareness of such possibilities. Another problem in securing IP protection by start-ups is the related administrative burden.

Regarding assistance and different forms of support in securing IP protection for start-ups, those respondents who have used the services offered by incubators perceive this support as sufficient. Various workshops and lectures, or personal mentors who accompany start-up entrepreneurs during the process of intellectual property protection are considered beneficial.

To facilitate the provision of IP protection by start-ups, the creation of a comprehensive website concentrating all relevant information, administrative procedures, fees or model contracts relating to IP is recommended. It would also be appropriate to reduce the administrative burden in the process of IP protection. Raising awareness of existing forms of support for start-ups in the field of intellectual property is also important.

Based on the experience of start-ups in the field of IP protection, the most important recommendations for start-ups are not to underestimate or neglect IP protection at the very beginning of the business and to take advantage of the available training opportunities in this field as well as other forms of support. If the company has sufficient financial resources, it is recommended to use the services of IP protection experts. We believe that the implementation of the above recommendations will improve and simplify the protection of intellectual property by start-ups.

This study can be used as a pilot study for the design of a broader research involving not only start-ups, but also enterprises that are already established on the market, either on the national or on the European market, with a particular focus on micro, small or medium-sized enterprises.

## **Resume**

The intellectual property protection is one of a key areas that should not be underestimated by start-ups. Our research based on structured interviews with start-ups in Slovakia has revealed a number of findings. Start-up entrepreneurs have at least a theoretical knowledge of intellectual property. They know what intellectual property

is and also have a basic understanding of the possibilities to protect it. However, theoretical knowledge is not always accompanied by the ability to apply it in real business. Some start-ups are already using some form of IP protection, most often a trademark. In the case of operating in foreign markets, it is the EU trademark. One of the problems that accompany start-ups in the field of intellectual property is the financial resources needed to ensure the IP protection. When starting a business, it is also necessary to invest in other areas of the business that may be perceived as more important than IP protection. However, this problem can be addressed through grants provided by the European Union. Another problem in securing intellectual property protection is the administrative burden for start-ups. Regarding assistance and different forms of support for start-ups in securing IP protection, those respondents who have used the services offered by incubators perceive this support as sufficient. Various workshops and lectures, or personal mentors who accompany start-up entrepreneurs during the process of intellectual property protection are considered beneficial. To facilitate the provision of IP protection by start-ups, the creation of a comprehensive website concentrating all relevant information, administrative procedures, fees or model contracts relating to IP is recommended. It would also be appropriate to reduce the administrative burden in the process of IP protection. Raising awareness of existing forms of support for start-ups in the field of intellectual property is also important. Based on the experience of start-ups in the field of IP protection, the most important recommendations for start-ups are not to underestimate or neglect IP protection at the very beginning of the business and to take advantage of the available training opportunities in this field as well as other forms of support. If the company has sufficient financial resources, it is recommended to use the services of IP protection experts.

### **Acknowledgement**

This paper is part of the project VEGA Nr. 1/0102/24: Positions and perspectives of mutual trade and economic cooperation of the Visegrad Group countries under the influence of geopolitical changes in the world economy and the project of the Ministry of Education, Research, Development and Youth of the Slovak Republic KEGA Nr. 025EU-4/2024: Textbooks on the EU Trade Policy for the Principally Innovated Study Programme International Trade Management

### **Literature**

- ALÁEZ-ALLER, R., ERRO-GARCÉS, A. 2006. The automotive industry in the „old periphery“ of the European union: Regional input linkages of Volkswagen Navarra SA. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, Vol. 97 pp. 377-388. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2006.00344.x>
- ASCHEMANN-WITZEL, J.; DE HOOGE, I.; AMANI, P.; BECH-LARSEN, T.; OOSTINDJER, M. 2015. Consumer-Related Food Waste: Causes and Potential for Action. *Sustainability*, Vol. 7(6), pp 6457-6477. <https://doi.org/10.3390/su7066457>

- BAAL, P.A., FINGER, M. 2019. The Effect of European Integration on Swiss Energy Policy and Governance. *Politics and Governance*, Vol. 7(1), pp 6-16. <https://doi.org/10.17645/pag.v7i1.1780>
- BOGDANOVA, O., AREFJEVS, I., SPIRIDONOV, J. 2017. Preferred Owners of European Gas Storage and Transmission Companies. *European Integration Studies*, Vol. 11 pp. 148-159. <https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.11.18247>
- CRESWELL, W. J., POTH, N. Ch. 2018. *Qualitative Inquiry Research Design. Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications, 646 s. ISBN 978-1-5063-3020-4.
- Európska komisia, 2024. Čo je duševné vlastníctvo? [online] [cit.23.10.2023]. Available on: [https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/sk/content/dusevneho-vlastnictva#toc\\_0](https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/sk/content/dusevneho-vlastnictva#toc_0)
- EUIPO, 2024. Make your Business stronger. [online] [cit.02.09.2024]. Available on: <https://www.euipo.europa.eu/en/sme-corner/sme-fund>
- InnoNews.blog, 2024. Sprievodca správou duševného vlastníctva v medzinárodnom obchode. [online] [cit.14.11.2023]. Available on: <https://innonews.blog/2021/01/13/sprievodca-spravou-dusevneho-vlastnictva-v-medzinarodnom-obchode/>
- InQb, 2024. Inkubátor STU InQb. Kto sme. [online] [cit. 2.5.2024]. Available on: <https://www.inqb.sk/sk/o-nas/kto-sme>
- KOWALSKI, M., LEE, Z.W.Y., CHAN, T.K.H. 2021. Blockchain technology and trust relationships in trade finance. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 166(C). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120641>
- KRIVOSUDSKÁ, S., 2022. Zahraničnoobchodné a investičné vzťahy Európskej únie v kontexte Brexitu a pozícia Slovenska: dizertačná práca. Bratislava.
- KROPAJ, M., HOLUB, D., VETERNÍKOVÁ, M., KROPAJOVÁ, M., MAGUROVÁ, H., ŠIMONOVÁ, J., WINKLER, M., BARTALSKÁ, K. 2017. *Základy práva duševného vlastníctva pre ekonómov*, Bratislava: Wolters Kluwer.
- LAI, S.Y., ZHANG, L. 2013. Challenging the EU's Economic Roles? The Impact of the Eurozone Crisis on EU Images in China. *Baltic Journal of European Studies*, Vol. 3(15) pp. 13-36. <https://doi.org/10.2478/bjes-2013-0019>
- MAKSUM, I.R., RAHAYU, A.Y.S., KUSUMAWARDHANI, D. 2020. A social enterprise approach to empowering micro, small and medium enterprises (SMEs) in Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 6(3) pp. 1 – 17. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030050>

- MCKENNA, R., OSTMAN, v.d.L.P. – FICHTNER, W. 2016. Key challenges and prospects for large wind turbines. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Vol. 53 pp. 1212-1221. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.09.080>
- PAYNE-GIFFORD, S., WHATFORD, L., TAK, M., VAN WINDEN, BARLING, D. 2022, Conceptualising Disruptions in British Beef and Sheep Supply Chains during the COVID-19 Crisis, *Sustainability*, Vol. 14(3), 1201. <https://doi.org/10.3390/su14031201>
- ROMBACH, M., RICCHIERI, F., BITSCH, V. 2018. Food recovery and food redistribution in Italy. *Acta Hort.* 1215, pp. 301-306. <https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2018.1215.55>
- ROSCOE, S. et al. 2020. Managing supply chain uncertainty arising from geopolitical disruptions: evidence from the pharmaceutical industry and Brexit, *International Journal of Operations & Production Management*, 40(9), pp. 1499–1529. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2019-0668>
- SAUNDERS, M., LEWIS, P., THORNHILL, A. 2016. Research methods for business students. Pearson Education Limited, 741 s. ISBN 978-1-292-2-7.
- MIŠKERÍK, M. 2024. Známkoví piráti útočia aj na slovenské firmy. *Trend*, Vol. 23(20), p. 18. ISSN 1335-0684.
- URCIUOLI, L. 2014. The resilience of energy supply chains: a multiple case study approach on oil and gas supply chains to Europe. *Supply Chain Management*, Vol. 19 pp. 46-63. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2012-0307>
- UVP Technicom, 2024. UVP Technicom a jeho funkcie. [online] [cit. 2.5.2024]. Available on: <https://uvptechnicom.sk/uvp-technicom-faza-i/>
- WANG, Y., SINGGIH, M., WANG, J., RIT, M. 2019. Making sense of blockchain technology: How will it transform supply chains? *International Journal of Production Economics*, Vol. 211(C), pp. 221-236. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.02.002>
- WIPO, 2024. What is Intellectual Property? [online] [cit.23.10.2023]. Available on: <https://www.wipo.int/about-ip/en/>

**prof. Ing. Zuzana Kittová, PhD., M.B.L.-HSG**

Ekonomická univerzita v Bratislave

Obchodná fakulta

*zuzana.kittova@euba.sk*

**Ing. Andrea Maníková**

Ekonomická univerzita v Bratislave

Obchodná fakulta

*and.manikova@gmail.com*

<https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.2.21-30>

## **Kultúrna inteligencia a jej význam pre rôzne interkultúrne oblasti a interakcie**

### **Cultural intelligence and its significance for various intercultural areas and interactions**

Dárius ŽUPINA

#### **Abstrakt:**

Tento článok poskytuje komplexné pochopenie koncepcie kultúrnej inteligencie (CQ) prostredníctvom jej definície, ilustrácie jej základných teórií a skúmania významu v interkultúrnom prostredí. Článok taktiež rozoberá, ako kultúrna inteligencia umožňuje jednotlivcom efektívne sa orientovať v rôznych kultúrnych kontextoch, pričom zdôrazňuje význam jej kognitívnej, motivačnej a behaviorálnej stránky.

**Kľúčové slová:** Kultúrna inteligencia, interkultúrna komunikácia, teória Earleyho a Anga, Thomasova teória kultúrnej inteligencie.

#### **Abstract:**

This article provides a comprehensive understanding of the concept of cultural intelligence (CQ) by defining it, illustrating its underlying theories, and exploring its meaning in cross-cultural settings. The article also discusses how cultural intelligence enables individuals to navigate effectively in different cultural contexts, highlighting the importance of its cognitive, motivational, and behavioral aspects.

**Keyword:** Cultural intelligence. intercultural communication. Earley and Ang's theory. Thomas's theory of cultural intelligence.

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

#### **Úvod**

Zvyšujúce sa tempo globalizácie v rôznych aspektoch spoločenského a profesionálneho života v posledných desaťročiach viedlo k bezprecedentnej úrovni každodennej interakcie medzi jednotlivcami z rôznych kultúrnych prostredí. Tento trend zvýraznil zásadný význam pochopenia vplyvu a významu interkultúrnych prvkov a ich rolu interkultúrnom alebo medzinárodnom prostredí a súvisiacich interakciách. Výsledkom je naliehavý dopyt po tom, aby si zamestnanci, manažéri, učitelia a organizácie ktoré pôsobia v interkultúrnom prostredí pestovali tieto kompetencie. Právě preto je nevyhnutné preskúmať povahu interkultúrnych kompetencií a ich potenciálne dôsledky v kľúčových oblastiach.

V tejto súvislosti je hlavným cieľom tejto štúdie analyzovať interkultúrny faktor, konkrétne kultúrnu inteligenciu a jej dimenzie a vytvoriť pevný teoretický základ.

## 1 Definícia kultúrnej inteligencie

Schopnosti, ktoré umožňujú jednotlivcom efektívne komunikovať s kultúrne odlišnými osobami, sa označujú ako kultúrna kompetencia, interkultúrna kompetencia alebo interkultúrna kompetencia (Spitzberg a Changnon, 2009). Je to však práve pojem CQ, ktorý sa vo vedeckej literatúre výrazne etabloval a ktorý sa pravidelne používa vo výskume, ako aj v slovníku odborníkov z praxe, keď sa hovorí o týchto schopnostiach (Ott a Michailova, 2018).

CQ sa vzťahuje na schopnosť človeka efektívne fungovať v kultúrne odlišných kontextoch (Earley a Ang, 2003; Ang a Van Dyne, 2008). Táto definícia kultúrnej inteligencie ako schopnosti, zdôrazňuje potenciál jedinca byť efektívny v širokom spektre interkultúrnych kontextov.

CQ bola najprv vypracovaná s cieľom vnieť do štúdia interkultúrnych interakcií ucelenú teóriu a model, ktorý by umožnil lepšie pochopiť, prečo sú niektorí jednotlivci efektívnejší pri adaptácii svojich názorov a správania medzi kultúrami v čoraz globalizovanejšom svete (Van Dyne a Livermore, 2010; Rockstuhl a Van Dyne, 2018)

Sharma a Hussain (2017) zdôrazňujú, že CQ zahŕňa aj uvedomenie si a pochopenie vplyvu inej kultúry na seba samého, rovnako ako pochopenie a akceptovanie kultúrne odlišných jedincov a udržanie akýchkoľvek stereotypov v situácii kultúrnej plurality.

Ďalej (Ott a Michailova, 2018) poukazujú na to, že jednotlivci s vysokou CQ sú kultúrne kompetentní a disponujú repertoárom kognitívnych, behaviorálnych a motivačných schopností ktoré im umožňujú efektívne pracovať s príslušníkmi rôznych kultúr a ľahko sa adaptovať na cudzie prostredie. Ďalej dodávajú, že za osobu s vysokou CQ sa považuje aj osoba, ktorá dokáže vytvárať nové interpretácie a spôsoby správania v kultúre, do ktorej jej naučené správanie nezapadá. Okrem toho ľudia s vysokým CQ očakávajú, že v iných kultúrach dôjde k nedorozumeniam, a preto odkladajú posúdenie akejkoľvek situácie, až kým nedosiahnu jej úplne porozumenie (Brislin, Worthley a Macnab, 2006).

Prvou zavedenou a najčastejšie používanou definíciou CQ je definícia, ktorú vytvorili Ang a Van Dyne (2008), ktorí CQ definovali "schopnosť jednotlivca efektívne fungovať v situáciách charakterizovaných kultúrnou rozmanitosťou" (s. 3). Okrem nej však bolo navrhnutých aj niekoľko ďalších definícií, ktoré sú uvedené nižšie. Fang, Schei a Selart (2018) vysvetľujú, že hoci v týchto definíciách existujú odlišnosti slov a pojmov, všetky sú zamerané na zodpovedanie rovnakej otázky: Prečo sú niektoré osoby v kultúrne špecifických situáciách efektívnejšie ako ostatné.

- Earley (2002): Kultúrna inteligencia je schopnosť človeka efektívne sa prispôbiť novému kultúrnemu kontextu.
- Thomas a Inkson (2004): CQ zahŕňa pochopenie základov medzikultúrnej interakcie, rozvoj uvedomelého prístupu k medzikultúrnym interakciám a napokon budovanie adaptívnych

zručností a repertoáru správania tak, aby bol človek efektívny v rôznych interkultúrnych situáciách.

- Earley a Mosakowski (2004): CQ je zdanlivo prirodzená schopnosť interpretovať niečie neznáme a nejednoznačné gestá presne tak, ako by to urobili krajanovia tejto osoby.
- Thomas a kol. (2008, 2015): CQ je systém vzájomne sa ovplyvňujúcich vedomostí a zručností, prepojených kultúrnou metakogníciou, ktorý umožňuje ľuďom prispôbiť sa, vybrať a formovať kultúrne aspekty svojho prostredia.
- Moon (2010): Organizačná CQ, je schopnosť organizácie rekonfigurovať svoju schopnosť efektívne fungovať a riadiť v kultúrne rôznorodom prostredí. Skladá sa zo schopností procesov, schopností pozícií a schopností ciest.

V literatúre existujú dve odlišné viacrozmerné konceptualizácie CQ, a to trojrozmerný model Thomasa a kol. (2008) a štvorrozmerný model Earleyho a Anga (2003). Obe tieto CQ konceptualizácie boli použité v mnohých empirických výskumoch.

## **2 Teória Earleyho a Anga**

CQ, ako koncept, ktorý si doteraz získal značnú pozornosť, bol prvýkrát predstavený v článku Earleyho (2002) a v knihe Earleyho a Anga (2003) s názvom *Cultural Intelligence: Individual Interactions through Cultures*. O niekoľko rokov bol tento aj konštrukt operacionalizovaný (Ang a kol., 2007). Na základe Sternbergovho a Dettermanovho (1997) rámca viacerých lokusov inteligencie, ktorý zahŕňa rôzne aspekty inteligencie, model Earleyho a Anga (2003) načrtol CQ ako individuálny atribút zložený z metakognitívnych, kognitívnych, motivačných a behaviorálnych dimenzií; pričom sa každá z dimenzií týka špecifických schopností a znalostí a každá z nich špecifickým spôsobom prispieva k celkovému CQ (Ang a kol., 2007). Podľa tejto konceptualizácie sa so štyrmi dimenziami zaoberá ako so samostatným konštruktom, ktorý tvorí súhrnný konštrukt.

Podľa Earleyho a Anga (2003) musia tieto prvky vzájomne spolupracovať, aby bol človek schopný vhodne komunikovať s príslušníkmi viacerých kultúr. Medzi nevyhnutné zložky CQ patrí mať relevantné vedomosti, byť schopný tieto vedomosti spracovať, vedieť, ako tieto vedomosti prispôbiť a prezentovať, a byť motivovaný tieto vedomosti používať.

### **Kognitívna CQ**

Kognitívny aspekt spočíva v získavaní a uchovávaní poznatkov a informácií o kultúre vo všeobecnosti, ako aj informácií o konkrétnych kultúrach (Ott a Iskhakova, 2019). Tento aspekt odráža vedomosti jednotlivca napríklad o kultúrnych inštitúciách, normách, praktikách a konvenciách v rôznych kultúrnych prostrediach, ktoré boli získané na základe vzdelávacích a osobných skúseností (Van Dyne a kol., 2012). Vyššia kognitívna CQ predstavuje zvýšené znalosti rôznych kultúrnych hodnotových rámcov, ktoré vysvetľujú kultúrne špecifické správanie (Van Dyne a kol., 2012).



Schlägel a Sarstedt (2016) si všimli, že jednotlivci s vysokým kognitívnym CQ majú širokú vedomostnú základňu o politických a ekonomických systémoch iných kultúr, jazykoch, ako aj o normách, hodnotách a náboženských presvedčeniach.

### **Metakognitívna CQ**

Metakognitívny aspekt CQ sa zameriava na kognitívne procesy vyššieho rádu a zahŕňa spracovanie a využívanie uložených informácií na interakciu. Toto hľadisko predstavuje vedomé kultúrne povedomie a správanie osoby počas interkultúrnych interakcií a používa sa aj na organizovanie a pochopenie kultúrnych poznatkov (Earley a Ang, 2003; Van Dyne a kol., 2012). Jednotlivci s vysokou úrovňou metakognitívneho CQ si lepšie uvedomujú vplyv svojej vlastnej kultúry na svoje správanie aj interpretáciu interkultúrnych situácií (Triandis 2006) a dokážu neustále aktualizovať svoje kultúrne vedomosti na základe svojich skúseností a rozširovať svoje vedomosti prostredníctvom interakcií s jednotlivcami z rôznych kultúrnych prostredí a ich reflektovaním (Brislin, Worthley a Macnab, 2006).

### **Motivačná CQ**

Tretia dimenzia, motivačná CQ, zachytáva záujem a schopnosť človeka nasmerovať energiu na interakciu a efektívne fungovanie v rámci kultúrne odlišných skupín (Van Dyne a kol., 2012). Motivačná CQ zahŕňa jednak vnútorný záujem o interakciu s ľuďmi z iných kultúr, pretože je to vo svojej podstate uspokojujúce, a jednak vonkajší záujem prostredníctvom oceňovania statusu, ktorý vyplýva zo života alebo práce v inej kultúre (Van Dyne a kol., 2012). Teda tí, ktorí majú viac motivačného CQ, majú tendenciu byť viac zaujatí interkultúrnymi interakciami a kontextmi.

Thomas a Liao (2023) vysvetľujú, že nestačí mať len informácie o tom, ako sa skupina ľudí z inej kultúry môže správať, ale človek musí byť schopný a motivovaný použiť tieto vedomosti a vytvoriť kultúrne vhodnú reakciu. V tomto ohľade je ústredným aspektom motivácie angažovanosť a vytrvalosť jednotlivca (Bandura 1997). Sebaistota zohráva v CQ dôležitú úlohu, pretože úspešná interkultúrna interakcia je založená na pocite istoty v rámci svojich schopností pre sociálny diskurz v novom kultúrnom prostredí. Osoba, ktorá neverí v osobnú schopnosť porozumieť ľuďom z nových kultúr, sa po skúsenostiach s prvými neúspechmi pravdepodobne odradí.

Samotná sebaistota však nie je úplným opisom motivačného aspektu CQ a dôležitým a súvisiacim doplnkom je účelné a cieľavedomé správanie (Locke a Latham, 1991). Interaktívny význam stanovovania cieľov a očakávaní a sebaistoty ilustrujú práce mnohých vedcov (Bandura, 1997).

### **Behaviorálna CQ**

Behaviorálna CQ predstavuje schopnosť jednotlivca produkovať širokú škálu vhodných verbálnych a neverbálnych činností, ktoré minimalizujú nesprávne vnímanie a interpretáciu pri interakcii s ľuďmi z iných kultúr (Van Dyne a kol., 2012). Behaviorálna CQ je v sociálnych interakciách dôležitá, pretože je viditeľná pre ostatných a zároveň poskytuje potrebné podmienky pre efektívne fungovanie

ostatných aspektov CQ. Vysoká úroveň behaviorálnej CQ znamená schopnosť mať dostatočne flexibilný repertoár kultúrne rôznorodého správania a schopnosť prejavovať a meniť ho podľa kultúrnych potrieb situácie (Schlängel a Sarstedt, 2016).

Earley a Mosakowski (2004) vysvetľujú, že behaviorálny prvok CQ naznačuje, že adaptácia nie je len vedieť, čo a ako robiť (kognitívne) a mať sebadôveru vytrvať a vynaložiť úsilie (motivačné), ale vyžaduje, aby sa jednotlivec zapojil do vhodných činností. Ďalej zdôrazňujú, že ak niekomu chýbajú tieto špecifické spôsoby správania, osoba musí mať schopnosť si takéto správanie osvojiť. Bežným príkladom, na ktorý sa odvolávajú, je sociálny odstup počas interakcií, napríklad v čase COVID-19.

### **3 Thomasová teória kultúrnej inteligencie**

Niektorí výskumníci (Thomas, 2006; Thomas a kol., 2008) spochybnili, či by mala byť motivačná dimenzia zahrnutá do konceptu CQ, a navrhli trojdimenzionálny model, ktorý vylučuje motivačnú CQ, pričom tri dimenzie sú kultúrne znalosti, kultúrne zručnosti a kultúrna metakognícia. Na druhej strane, Sharma and Hussain (2017) tvrdia možno diskutovať o tvrdení Thomasa a kol. (2008), že motivačná CQ nie je súčasťou CQ, pretože ich koncepcia metakognitívnej zložky ako sprostredkovateľa medzi kultúrnymi znalosťami odráža aspekty definície motivačnej CQ Earleyho a Anga (2003).

Thomas a jeho kolegovia definujú CQ ako systém vzájomne sa ovplyvňujúcich vedomostí a zručností prepojených kultúrnym metakognitívom, ktorý umožňuje ľuďom prispôbiť sa, formovať a vyberať si kultúrne aspekty ich prostredia (Thomas a kol., 2008). Hoci autori identifikujú tri samostatné aspekty CQ (t. j. vedomosti, zručnosti a metakogníciu), napokon presadzujú model v ktorom aspekty fungujú synchronne a sú vzájomne závislé pričom sú javom rozsiahleho základného konštruktú (Varela a Köhler, 2018). Inými slovami, konceptualizácia Thomasa a kol. (2008) vníma CQ ako konštrukt vyššieho rádu, ktorý vzniká z interakcie aspektov nižšieho rádu.

Za účelom konceptualizácie CQ ako typu inteligencie namiesto interkultúrnej kompetencie Thomas a kol. (2008) rozlišujú medzi inteligenciou (vedomosti a zručnosti) a inteligentným správaním (uskutočňovanie vhodného správania na základe vedomostí a zručností). Pričom zdôrazňujú, že CQ musí zachytávať skôr tie aspekty inteligencie, ktoré sú podobné v rôznych kultúrach, než to, čo sa medzi nimi líši. Preto zatiaľ čo kultúrne vedomosti a zručnosti sa rozvíjajú v kontextoch špecifických pre danú kultúru, ich účinnosť pri vytváraní kultúrne inteligentného správania závisí od kultúrne všeobecného procesného prvku, kultúrneho metakognície. V dôsledku toho ich konceptualizácia predstavuje CQ ako systém schopností a predpokladá, že kultúrne metakognícia je základnou funkciou v rámci CQ, ktorá ju spája s kultúrne inteligentným správaním.

#### **Kultúrne znalosti**

Znalostná zložka modelu zahŕňa deklaratívne alebo obsahové znalosti a procedurálne znalosti. Deklaratívne alebo obsahové znalosti o hodnotách, presvedčeniach a správaní iných kultúr a o hodnotách a presvedčeniach jednotlivca sú

v tomto modeli považovane za základ kultúrnej inteligencie, pretože tvoria základ pre pochopenie a dekódovanie správania iných a seba samých (Thomas a Liao, 2023). Tieto znalosti umožňujú pochopiť vnútornú logiku a modálne správanie inej kultúry a slúžia nato si človek mohol zmapovať seba samého na terén novej kultúry (Distefano a Maznevski, 2000). Okrem toho schopnosť rozpoznať existenciu iných kultúr a ich odlišnosti je typická pre mentálne procesy spojené so systémovými definíciami inteligencie (Sternberg 1997).

Kultúrne znalosti sa vzťahujú nielen na obsahovú zložku, ale aj na procesné znalosti, ktoré predstavujú všeobecné kultúrne procesy uložené v pamäti, ktoré usmerňujú riešenie problémov vyskytujúcich sa v interkultúrnych interakciách. Tieto všeobecné kultúrne znalosti sú výsledkom reflexívneho pozorovania, analýzy a abstraktnej konceptualizácie (Thomas a Liao, 2023).

Procedurálne znalosti zahŕňajú aj uvedomenie si vplyvu kultúr na správanie a schopnosť rozlišovať medzi kultúrami (Sharma a Hussain, 2017). Procesné znalosti zahŕňajú medzikultúrne stretnutia, výzvy na riešenie problémov a spôsob, akým možno tieto problémy riešiť v rôznych podmienkach. Vytváranie týchto všeobecných kultúrnych znalostí zahŕňa učenie sa na základe konkrétnych skúseností s kultúrne odlišnými druhými, čo simultánne vedie k vyššej úrovni kognitívnej komplexnosti (Andresen a Bergdolt, 2017).

### **Kultúrne zručnosti**

Kultúrna inteligencia zahŕňa zručnosti spojené s učením sa na základe sociálnych skúseností, oceňovaním kritických rozdielov v kultúre a prostredí medzi sebou a ostatnými, úspešným nadväzovaním vzťahov s kultúrne odlišnými ľuďmi a schopnosťou prispôbiť správanie konkrétnej kultúrnej situácii (Thomas a Liao, 2023). Zložka zručností je dynamická a neustále sa vyvíja prostredníctvom učenia a sociálnej interakcie (Sharma a Hussain, 2017). Konceptualizácia tejto kultúrnej inteligencie zahŕňa individuálne rozdiely, ktoré sa môžu rozvíjať a používať ako páky na zlepšenie interkultúrnych interakcií – preto jej autori použili termín zručnosť (Thomas a Liao, 2023). Zručnosť alebo behaviorálna zložka je tiež prvkom, ktorý je konzistentný naprieč všetkými teóriami kultúrnej inteligencie (Thomas a Liao, 2023).

Interkultúrne zručnosti zahŕňajú perцепčné zručnosti, racionálne zručnosti a adaptačné zručnosti.

Po prvé, perцепčné zručnosti zahŕňajú uznanie a vnímanie rozdielov v kultúre a pozadí seba samých a druhých, a tiež zahŕňajú otvorenosť, toleranciu neistoty a neodsudzujúci postoj (Sharma a Hussain, 2017).

Po druhé, vzťahové zručnosti sa týkajú zručností, ako je flexibilita myslenia, spoločnosť, empatia, ktoré pomáhajú vytvárať a udržiavať priateľské vzťahy s kultúrne odlišnými ostatnými a učiť sa zo sociálnych interakcií s nimi (Ott a Michailova, 2018).

Napokon, adaptívne zručnosti sa týkajú schopnosti vybrať si kultúrne vhodné správanie alebo všeobecné prístupy z behaviorálneho repertoáru a v prípade potreby vytvárať nové správanie, ktoré je vhodné pre sociálnu interakciu v interkultúrnom kontexte a pro nových situáciách (Ott a Michailova, 2018).

## **Metakognitívne schopnosti**

Kultúrne metakognícia má v teórii kultúrnej inteligencie ústredné postavenie. Thomas a Liao (2023) vysvetľujú, že zahŕňa vysokú mieru uvedomenia si vlastných myšlienkových procesov, predpokladov, zručností a správania seba samého a kultúrne odlišných iných. Poukazujú na to, že tiež zahŕňa schopnosť regulovať kognitívne procesy seba samého, abstrakciu a prenos poznatkov získaných z konkrétnych interakcií, ktoré slúžia na použitie budúcich interakciách, efektívne alokovať kognitívne zdroje a kompenzovať individuálne deficity v kultúrnych znalostiach a zručnostiach. Metakognícia v podstate zahŕňa schopnosť premeniť kultúrne znalosti na kultúrne vhodné správanie (Sharma a Hussain, 2017).

Flavell (1979) pôvodne kategorizoval metakognitívne myšlienky ako zámerné, plánovité, cieľavedomé a na budúcnosť orientované mentálne správanie, ktoré možno využiť na splnenie úlohy. Thomas a Liao (2023) dospeli k záveru, že hoci nie všetci výskumníci sa zhodujú na všetkých aspektoch metakognície, zdá sa, že existuje zhoda v tom, že metakognícia zahŕňa schopnosť vedome a zámerné monitorovať svoje vedomostné procesy a kognitívne a afektívne stavy a tiež regulovať tieto procesy a stavy vo vzťahu k cieľu.

Aktívne monitorovanie a regulácia kognitívnych procesov a afektívnych stavov v kultúrnej oblasti tak tvoria základ definície kultúrnej metakognície (Thomas a Liao, 2023).

## **Záver**

Záverom možno konštatovať, že vzhľadom na globalizáciu, ktorá naďalej zintenzívňuje interakcie medzi jednotlivcami z rôznych kultúrnych prostredí, sa význam rozvoja interkultúrnych kompetencií stal mimoriadne dôležitým. Táto štúdia zdôraznila kľúčovú úlohu kultúrnej inteligencie a jej dimenzií pri uľahčovaní efektívnej komunikácie a spolupráce v interkultúrnom prostredí. Vytvorením pevného teoretického základu sa zdôrazňuje potreba organizácií, manažérov, učiteľov a zamestnancov pestovať tieto kompetencie, aby sa dokázali orientovať v zložitých podmienkach čoraz viac prepojeného sveta. Podpora kultúrnej inteligencie v konečnom dôsledku zvýši nielen individuálny úspech, ale aj celkovú efektívnosť tímov a inštitúcií pôsobiacich v globálnom prostredí.

## **Resumé**

In conclusion, the importance of developing intercultural competence has become particularly important in the face of globalisation, which continues to intensify interactions between individuals from different cultural backgrounds. This study highlighted the crucial role of cultural intelligence and its dimensions in facilitating effective communication and collaboration in intercultural settings. By establishing a solid theoretical foundation, it highlights the need for organisations, managers, teachers and staff to cultivate these competencies in order to navigate the complexities of an increasingly interconnected world. Fostering cultural intelligence will ultimately enhance not only individual success but also the overall effectiveness of teams and institutions operating in a global environment.

**Použitá literatúra**

- ANDRESEN, Maike e BERGDOLT, Franziska, 2017. A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence—merging two different research streams. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 28, n° 1, p. 170–195.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243568>
- 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. ISBN: 978-0-7656-2262-4 ; 0-7656-2262-9
- ANG, Soon et al., 2007. Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*. 2015/02/02. Vol. 3, n° 3, p. 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- BANDURA, Albert, 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY, US : W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co. ISBN 0-7167-2626-2 (Hardcover); 0-7167-2850-8 (Paperback).
- BRISLIN, Richard, WORTHLEY, Reginald e MACNAB, Brent, 2006. Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People’s Goals. *Group & Organization Management*. Vol. 31, n° 1, p. 40–55.  
<https://doi.org/10.1177/1059601105275262>
- DISTEFANO, Joseph J e MAZNEVSKI, Martha L, 2000. Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*. Vol. 29, n° 1, p. 45–63. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00012-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00012-7)
- EARLEY, P Christopher e ANG, Soon, 2003. Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. ISBN: 9780804743006, 9780804743129.  
<https://doi.org/10.1515/9780804766005>
- EARLEY, P Christopher e MOSAKOWSKI, Elaine, 2004. Research Edge: Toward Culture Intelligence: Turning Cultural Differences into a Workplace Advantage. *The Academy of Management Executive (1993-2005)* [online]. Vol. 18, n° 3, p. 151–157. Recuperado de :  
<http://www.jstor.org/stable/4166106>.  
<https://doi.org/10.5465/ame.2004.28561784>
- EARLEY, P. Christopher, 2002. Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 24, p. 271–299. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24008-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24008-3)
- FANG, Fang, SCHEI, Vidar e SELART, Marcus, 2018. *Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence*. Elsevier Ltd. *International Journal of Intercultural Relations* 66, p. 148-171.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.04.002>

- FLAVELL, John H, 1979. Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive–developmental inquiry. *American Psychologist*. Vol. 34, n° 10, p. 906–911. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.10.906>
- LOCKE, Edwin e LATHAM, Gary, 1991. A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*. Vol. 16, p. 480-483. <https://doi.org/10.2307/258875>
- MOON, Taewon, 2010. Organizational Cultural Intelligence: Dynamic Capability Perspective. *Group & Organization Management - GROUP ORGAN MANAGE*. Vol. 35, p. 456–493. <https://doi.org/10.1177/1059601110378295>
- OTT, Dana L e ISKHAKOVA, Marina, 2019. The meaning of international experience for the development of cultural intelligence. *critical perspectives on international business*. Vol. 15, n° 4, p. 390–407. <https://doi.org/10.1108/cpoib-05-2019-0036>
- OTT, Dana L e MICHAILOVA, Snejjina, 2018. Cultural Intelligence: A Review and New Research Avenues. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 20, n° 1, p. 99–119. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12118>
- ROCKSTUHL, Thomas e VAN DYNE, Linn, 2018. A bi-factor theory of the four-factor model of cultural intelligence: Meta-analysis and theoretical extensions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 148, p. 124–144. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.07.005>
- SCHLÄGEL, Christopher e SARSTEDT, Marko, 2016. Assessing the measurement invariance of the four-dimensional cultural intelligence scale across countries: A composite model approach. *European Management Journal*. Vol. 34, n° 6, p. 633–649. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.002>
- SHARMA, Namrata e HUSSAIN, Dilwar, 2017. Current Status and Future Directions for Cultural Intelligence. *Journal of Intercultural Communication Research*. Vol. 46, n° 1, p. 96–110. <https://doi.org/10.1080/17475759.2016.1264444>
- SPITZBERG, Brian e CHANGNON, G, 2009. Conceptualizing intercultural competence. *The Sage Handbook of Intercultural Competence*. p. 2–52. <https://doi.org/10.4135/9781071872987.n1>
- STERNBERG, Robert J, 1997. The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. *American Psychologist*. Vol. 52, n° 10, p. 1030–1037. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.10.1030>
- THOMAS, David C. e LIAO, Yuan, 2023. *Handbook of cultural intelligence research*. Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781800887169>
- THOMAS, David e INKSON, K, 2004. Cultural intelligence: People skills for a global workplace. . Vol. 16, p. 5–9. ISBN: 1576752569, 9781576752562

- 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>
- TRIANDIS, Harry C, 2006. Cultural Intelligence in Organizations. *Group & Organization Management*. Vol. 31, n° 1, p. 20–26. <https://doi.org/10.1177/1059601105275253>
- 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)
- VAN DYNE, Linn et al., 2012. Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*. Vol. 6, n° 4, p. 295–313. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>

**M.Sc. Dáriuš Župina**

Katedra manažmentu

Fakulta Manažmentu, ekonomiky a obchodu

Prešovská univerzita

*darius.zupina@smail.unipo.sk*

<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 kultúrne rôznorodom 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 kultúrne 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 vyrovať 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. Dáriuš Župina**

Katedra manažmentu

Fakulta Manažmentu, ekonomiky a obchodu

Prešovská univerzita

*darius.zupina@smail.unipo.sk*

<https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.2.43-55>

## **Integrácia umelej inteligencie do rozvoja zamestnaneckých zručností: Výzvy a príležitosti pre moderné podniky**

### **Integrating Artificial Intelligence into Employee Skills Development: Challenges and Opportunities for modern enterprises**

Jaroslava BUČKOVÁ

#### **Abstrakt**

Príspevok sa zaoberá prepojením umelej inteligencie (AI) a rozvoja zamestnaneckých zručností v kontexte moderných organizácií. Cieľom je preskúmať možnosti a výzvy implementácie AI vo firemnom vzdelávaní, identifikovať najefektívnejšie prístupy a navrhnúť stratégie, ktoré maximalizujú jej prínosy. Zároveň poukazuje na výhody, ako zvýšená efektívnosť školení, lepšie zacielenie na individuálne potreby a podporu kreativity. Príspevok tiež analyzuje výzvy, ako sú etické aspekty implementácie AI, ochrana súkromia dát a zaujatosti algoritmov. Výsledky ukazujú, že správne využitie AI v oblasti vzdelávania môže výrazne zvýšiť produktivitu, spokojnosť zamestnancov a inovačný potenciál firiem, pričom zdôrazňuje potrebu strategického plánovania a podpory zo strany vedenia.

**Kľúčové slová:** manažment, umelá inteligencia, vzdelávanie, zamestnanci.

#### **Abstract**

The paper deals with the connection between artificial intelligence (AI) and the development of employee skills in the context of modern organizations. The goal is to explore the possibilities and challenges of implementing AI in corporate education, identify the most effective approaches, and design strategies that maximize its benefits. At the same time, it points to advantages such as increased effectiveness of training, better targeting of individual needs and support of creativity. The paper also analyzes challenges such as ethical aspects of AI implementation, data privacy and algorithm bias. The results show that the right use of AI in education can significantly increase productivity, employee satisfaction and the innovation potential of companies, highlighting the need for strategic planning and leadership support.

**Keywords:** Management. Artificial Intelligence. Education. Employees.

**JEL Classification:** C88, J24, M12, M53, O33

## Úvod

V súčasnej dobe, charakterizovanej neustálym technologickým pokrokom a vysokou dynamikou zmien, je nevyhnutné, aby manažéri nielen reagovali na výzvy, ale aj aktívne využívali moderné nástroje na optimalizáciu svojich kompetencií. Podľa správy Európskej komisie o strategickom výhľade z roku 2020: „Strategický výhľad môže byť zdrojom informácií pre politiky zamerané na zvýšenie odolnosti naprieč štyrmi rozmermi.“ Tento prístup zdôrazňuje význam adaptácie a využívania moderných technológií, ako je AI, na posilnenie schopnosti organizácií reagovať na meniace sa podmienky. AI sa v tejto súvislosti stáva významným akcelerátorom pokroku v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnaneckých zručností.

Cieľom tohto príspevku je analyzovať prínosy a výzvy spojené s integráciou AI do vzdelávania zamestnancov. Na základe rozsiahlej rešerše sekundárnych dát sa identifikujú kľúčové faktory úspechu, ktoré môžu podporiť implementáciu AI ako strategického nástroja pre rozvoj pracovných síl. Zároveň článok poskytuje odporúčania, ako zodpovedne pristupovať k využívaniu AI, aby organizácie mohli maximalizovať jej potenciál a zároveň minimalizovať riziká. Výsledky zdôrazňujú význam prepojenia technologických inovácií s kvalitnými vzdelávacími stratégiami, ktoré sú nevyhnutné pre udržanie konkurencieschopnosti v dynamickom podnikateľskom prostredí.

## 1 Teoretické východiská

Rýchly technologický pokrok zásadne mení spôsoby, akými organizácie rozvíjajú zručnosti svojich zamestnancov, pričom umelá inteligencia (AI) zohráva v tomto procese ústrednú úlohu. AI predstavuje kľúčový prvok moderných vzdelávacích stratégií, čím umožňuje efektívnejšie, personalizované a dynamickejšie formy učenia. V súčasnosti organizácie, ktoré chcú uspieť v neustále sa meniacej podnikateľskej realite, čelia potrebe adaptovať svoje vzdelávacie procesy prostredníctvom inovatívnych riešení, akými sú práve AI technológie.

Podľa Smitha et al. (2024) je jedným z najväčších prínosov AI jej schopnosť personalizácie vzdelávacích programov. Tieto technológie dokážu na základe analýzy výkonu, preferencií a potrieb zamestnancov vytvárať individuálne vzdelávacie plány, ktoré zvyšujú ich angažovanosť a zlepšujú efektivitu tréningových procesov. Adaptívne platformy a personalizované simulácie podporované AI nielenže reagujú na okamžité potreby účastníkov, ale tiež zabezpečujú dlhodobý rast ich kompetencií. Giraud et al. (2021) dodávajú, že interaktívne nástroje založené na AI umožňujú manažérom a zamestnancom lepšie porozumieť komplexným pracovným výzvam, čím podporujú ich schopnosť efektívne sa adaptovať na meniace sa podmienky.

Implementácia AI prináša aj významné výzvy. Smith a Jones (2022) upozorňujú, že jedným z kľúčových problémov je ochrana údajov a transparentnosť algoritmov. Získavanie a analýza dát zamestnancov, hoci nevyhnutná na personalizáciu vzdelávania, môže spôsobiť etické dilemy spojené so súkromím a zaujatím algoritmov. Navyše, vysoké počiatočné investície do infraštruktúry a technologického zabezpečenia predstavujú pre mnohé organizácie významnú

prekážku. Schiff (2021) uvádza, že úspech implementácie AI závisí aj od schopnosti manažérov zvládnuť odpor voči zmenám a zaviesť efektívne stratégie riadenia zmien, ktoré by zamestnancom pomohli pochopiť výhody a prínosy týchto technológií.

Ďalším významným aspektom využitia AI je synergické prepojenie formálnych a neformálnych metód vzdelávania. Adaptívne vzdelávacie platformy, simulácie a chatboty podporujú samostatnosť zamestnancov pri učení a umožňujú im pracovať na zlepšení svojich schopností v čase, ktorý im najviac vyhovuje. Ako uvádzajú Mirbabaie et al. (2021), AI nástroje prispievajú nielen k okamžitému zvýšeniu pracovného výkonu, ale aj k rozvoju dlhodobých kompetencií, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné zvládanie komplexných úloh.

Etické a sociálne aspekty hrajú v integrácii AI kľúčovú úlohu. Yanamala et al. (2023) zdôrazňujú, že organizácie musia kladť dôraz na transparentnosť a spravodlivosť algoritmov, aby sa minimalizovali riziká zaujatosti a zachovala dôvera zamestnancov. Zároveň je potrebné pravidelné hodnotenie implementovaných AI systémov, ktoré umožňuje organizáciám identifikovať oblasti na zlepšenie a prispôbiť nástroje novým požiadavkám.

Efektívna integrácia AI do vzdelávacích procesov predstavuje strategickú výhodu, ktorá umožňuje organizáciám zvyšovať produktivitu, flexibilitu a spokojnosť zamestnancov. Tento proces si však vyžaduje kombináciu technologickej pripravenosti, strategického plánovania a kontinuálneho hodnotenia. Dobře navrhnuté vzdelávacie stratégie založené na AI môžu zabezpečiť udržateľný rozvoj zamestnaneckých kompetencií a posilniť konkurencieschopnosť organizácií. Ako uvádzajú Lee et al. (2023), AI technológie sú základom budúcnosti vzdelávania, ktoré sa stále viac opiera o inovatívne prístupy a integráciu technológií do každodenných procesov.

## **2 Materiál a metódy**

Príspevok využíva sekundárne dáta na analýzu vplyvu AI na rozvoj zamestnaneckých zručností v moderných organizáciách. Cieľom je zamerať sa na spracovanie dostupných dát z nasledovných zdrojov:

- Literárna rešerš: Bola vykonaná rozsiahla analýza akademických článkov, odborných publikácií a správ renomovaných poradenských spoločností, ako PwC, KPMG a Deloitte, publikovaných v období rokov 2019 – 2024. Cieľom rešerše bolo identifikovať hlavné trendy, výhody a výzvy integrácie AI do vzdelávania a rozvoja zamestnancov, pričom dôraz bol kladený na kvantitatívne aj kvalitatívne aspekty.
- Výber zdrojov: Použité boli akademické databázy (Scopus, Web of Science, Google Scholar) a online archívy špecializovaných reportov o rozvoji zručností a implementácii technológií vo firemnom prostredí. Kritériá výberu zdrojov zahŕňali: relevantnosť k téme, aktuálnosť, metodologická kvalita a dôveryhodnosť publikácií.
- Analytické techniky: Pre analýzu sekundárnych dát boli použité metódy obsahovej analýzy a tematického kódovania. Tieto techniky umožnili identifikovať kľúčové kategórie, ako sú prínosy AI, identifikácia výziev

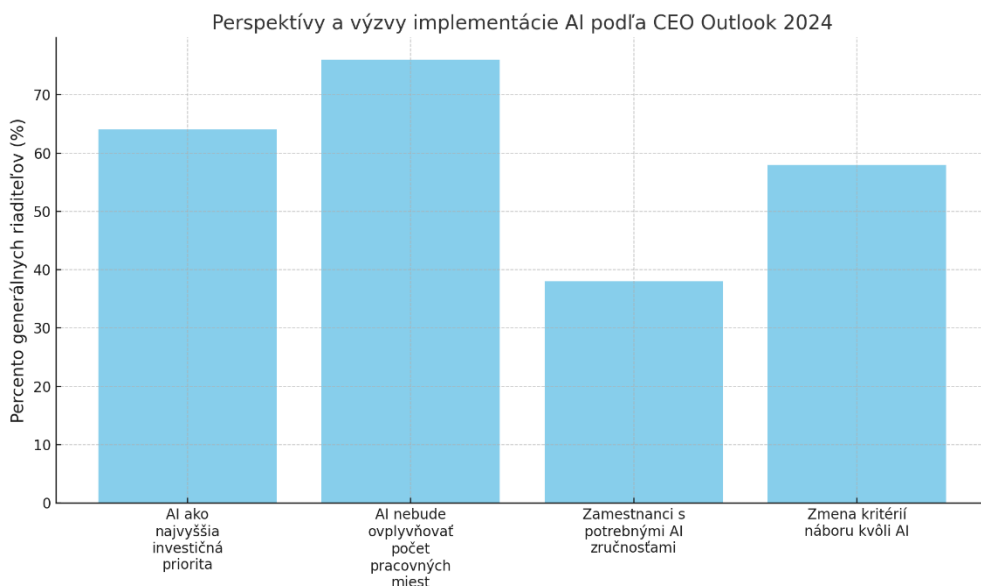
a etické aspekty jej využitia. Dáta boli systematicky organizované a hodnotené s cieľom vypracovať syntézu, ktorá umožňuje formuláciu odporúčaní pre prax.

- Prípadové štúdie a reporty: Ako sekundárny zdroj boli využité existujúce prípadové štúdie technologických spoločností, ktoré implementovali AI vo svojich vzdelávacích procesoch. Tieto prípadové štúdie poskytli prehľad o úspešných aj neúspešných praktikách zavádzania AI. Špecifické metriky z reportov zahŕňali zvýšenie produktivity, angažovanosť zamestnancov a efektivitu školiacich programov.
- Etické zohľadnenie: Pri práci so sekundárnymi dátami bolo zabezpečené rešpektovanie autorských práv, dôveryhodnosť zdrojov a transparentnosť analýzy.

Tento metodologický prístup, zameraný na sekundárne dáta, umožnil komplexné spracovanie relevantných informácií a poskytol podklad pre formuláciu záverov o potenciáli a výzvach integrácie AI do rozvoja zamestnaneckých zručností.

### 3 Výsledky a diskusia

Prieskum KPMG CEO Outlook 2024, realizovaný na vzorke 1 325 generálnych riaditeľov z rôznych odvetví, poskytuje komplexný pohľad na strategické priority podnikov v kontexte aktuálnych geopolitických a ekonomických výziev. Výsledky naznačujú, že investície do inovácií a technológií, najmä do umelej inteligencie (AI), sú pre väčšinu lídrov kľúčovou oblasťou záujmu. Pre rok 2024 označilo až 64 % respondentov AI za svoju najvyššiu investičnú prioritu, čo podčiarkuje narastajúci význam tejto technológie pre podnikovú stratégiu.



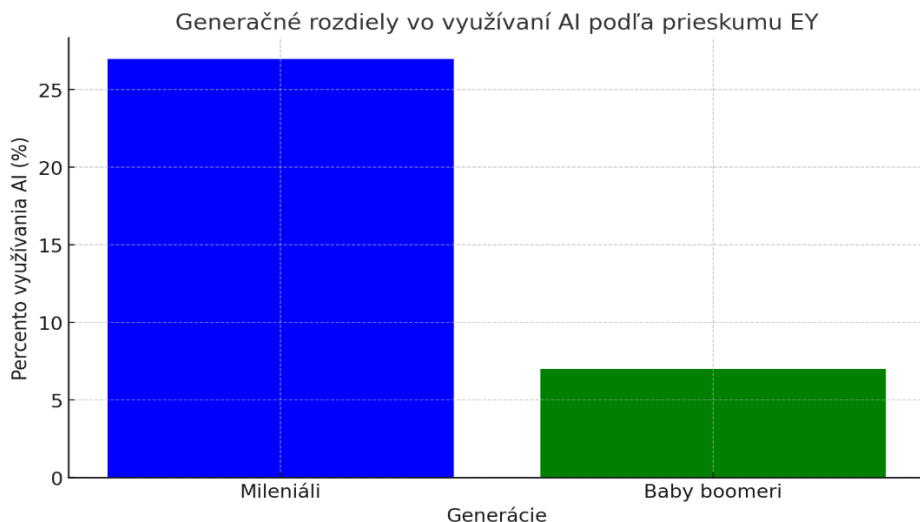
Graf 1 Perspektívy a výzvy implementácie AI, zdroj: Vlastné spracovanie podľa KPMG, 2024

Generatívna AI je vnímaná ako nástroj s obrovským potenciálom na zvýšenie efektivity a produktivity, zlepšenie kvalifikácie pracovníkov a urýchlenie inovačných procesov. Väčšina generálnych riaditeľov však zdôrazňuje, že úspešná implementácia týchto technológií bude závisieť od pripravenosti zamestnancov a ich technologických zručností. Hoci viac ako 76 % respondentov predpokladá, že AI nebude mať významný vplyv na počet pracovných miest v ich organizáciách, len 38 % verí, že ich zamestnanci majú dostatočné schopnosti na plné využitie výhod tejto technológie (viď. Graf 1). Navyše, 58 % generálnych riaditeľov uviedlo, že zavedenie generatívnej AI ich prinútilo prehodnotiť kritériá, na základe ktorých posudzujú schopnosti potrebné pri náboře nových pracovníkov. Tieto zistenia zdôrazňujú potrebu cielenej stratégie na rozvoj zamestnaneckých zručností a adaptácie pracovných síl na nové technologické požiadavky. Prieskum potvrdzuje, že hoci AI prináša významné príležitosti, úspech jej implementácie bude vo veľkej miere závisieť od ľudského faktora a investícií do vzdelávania a prípravy pracovníkov.

Zamestnávateľia, ktorí sú najviac otvorení prijímaniu AI, majú potenciál stať sa atraktívnejšími pre špičkové talenty. Tento trend zdôrazňuje potrebu organizácií premyslene pristupovať k podpore zamestnancov a prispôsobeniu zavádzania technológií konkrétnym pracovným úlohám. Takýto prístup umožňuje plné využitie potenciálu AI na zvyšovanie produktivity na všetkých úrovniach firmy. Podľa tohtoročného prieskumu spoločnosti EY, na ktorom sa zúčastnili zamestnanci a zamestnávateľia z rôznych krajín, je pracovné prostredie charakterizované zvýšenou neistotou, rastúcim pracovným zaťažením a finančným stresom. Tieto faktory motivujú pracovníkov k zlepšovaniu svojich zručností a adaptácii na nové technológie, ako je generatívna AI (GenAI), aby podporili svoj osobný rozvoj a urýchlili kariérny postup. Prieskum zároveň ukazuje, že spokojnosť s prácou už nie je dostatočná – zamestnanci kladú väčší dôraz na rozvoj svojich kompetencií v kontexte neustálych technologických zmien. Organizácie čelia nevyhnutnosti investovať do rozvoja zručností zamestnancov a moderných technologických platforiem. Takéto investície nielenže pomáhajú zmierniť pracovné zaťaženie, ale zároveň umožňujú udržať si najtalentovanejších pracovníkov. Prieskum spoločnosti EY zdôrazňuje potrebu zabezpečiť, aby nástroje a znalosti v oblasti AI boli sprístupnené všetkým generáciám. Výsledky prieskumu (viď. Graf 2) odhaľujú generačné rozdiely v miere využívania technológií – zatiaľ čo 27 % mileniálov uviedlo značné využitie AI, medzi baby boomerami je to len 7 %. Tieto rozdiely poukazujú na potrebu inkluzívnych stratégií na zabezpečenie širokého prijatia AI. Zistenia prieskumu navyše naznačujú, že práca sa postupne vzdáva tradičným modelom kariérneho rozvoja a pracovných štruktúr. Zamestnanci, aj keď sú motivovaní prispieť k úspechu svojich zamestnávateľov, čoraz viac hľadajú príležitosti, ktoré im umožnia nielen vyššie príjmy, ale aj lepšiu rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, kvalitné vedenie, možnosti kariérneho rastu a flexibilitu práce na diaľku. Tento vývoj vyžaduje, aby zamestnávateľia prehodnotili svoje stratégie a zabezpečili, že AI technológie budú efektívne integrované do všetkých aspektov ich podnikania, vrátane vzdelávania zamestnancov. Prieskum tak zdôrazňuje potrebu systémového prístupu k implementácii AI, ktorý nielenže zohľadní technologické inovácie, ale tiež podporí rozvoj zručností a celkovú

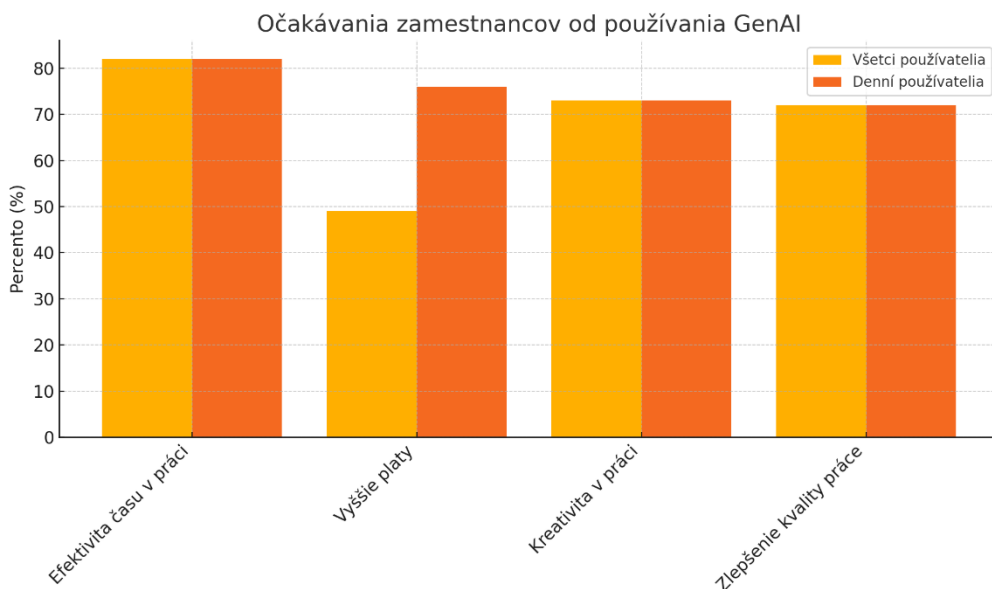


spokojnosť zamestnancov. Tieto faktory sú kľúčové pre udržanie konkurencieschopnosti v neustále sa meniacom globálnom prostredí.



Graf 2 Generačné rozdiely vo využívanie AI, zdroj: Vlastné spracovanie podľa Ondrášik, 2023.

V marci 2024 realizovala poradenská spoločnosť PwC prieskum medzi 56 600 jednotlivcami v 50 krajinách, ktorí pracujú v zamestnaní alebo sú aktívni na trhu práce inou formou ako zamestnaním.



Graf 3 Očakávanie zamestnancov od používania GenAI, zdroj: Vlastné spracovanie podľa PWC, 2024.

Graf 3 znázorňuje očakávania zamestnancov v súvislosti s používaním generatívnej umelej inteligencie (GenAI) na pracovisku. Rozdelený je na dve skupiny: všetci používatelia a zamestnanci, ktorí používajú GenAI denne. Prieskumom sa zistilo, že medzi hlavné oblasti očakávaní patrí:

1. Efektivita času v práci - 82 % všetkých používateľov GenAI očakáva, že im technológia pomôže zefektívniť čas na pracovisku v nasledujúcich 12 mesiacoch. Rovnaké percento je aj medzi dennými používateľmi.
2. Vyššie platy - 49 % všetkých používateľov verí, že používanie GenAI povedie k vyšším platom. Tento podiel je výrazne vyšší (76 %) medzi dennými používateľmi technológie.
3. Kreativita v práci - 73 % používateľov GenAI (vrátane denných) súhlasí, že nástroje GenAI im umožnia byť kreatívnejšími v práci.
4. Zlepšenie kvality práce - 72 % všetkých používateľov verí, že GenAI zlepši kvalitu ich práce. Denní používatelia dosahujú rovnaké percento.

Graf 3 zároveň ukazuje, že zamestnanci, ktorí používajú GenAI denne, majú vyššie očakávania v oblastiach, ako je zlepšenie plátov, oproti všeobecnej skupine používateľov. V oboch skupinách je však pozitívny pohľad na efektivitu, kreativitu a kvalitu práce. Tento optimizmus poukazuje na potenciál GenAI ako nástroja na podporu rastu zamestnancov a zvýšenie ich produktivity na pracovisku.

Tabuľka 1 Prehľad kľúčových technológií AI pre firemné vzdeláanie

Technológia	Popis
<b>Inteligentné doučovacie systémy</b>	Poskytujú personalizované a adaptívne vzdelávacie zážitky, analyzujú individuálne vzorce učenia a prispôbujú obsah.
<b>Simulácie virtuálnej reality (VR)</b>	Vytvárajú pohlcujúce prostredie, kde manažéri praktizujú zručnosti a riešia komplexné scenáre v bezpečných podmienkach.
<b>Spracovanie prirodzeného jazyka (NLP)</b>	Zlepšujú jazykové schopnosti pomocou spätnej väzby v reálnom čase, analyzujú reč a text a ponúkajú odporúčania.
<b>Automatizované hodnotenie a spätná väzba</b>	Umožňujú rýchle a presné hodnotenie výkonnosti s objektívnou spätnou väzbou a personalizovanými odporúčaniami.
<b>Chatboty a virtuálni asistenti</b>	Zlepšujú prístupnosť k informáciám, poskytujú okamžitú podporu a navigáciu počas vzdelávacieho procesu.
<b>Prediktívna analýza pre učenie</b>	Analyzujú vzory a trendy v správaní účastníkov, optimalizujú vzdelávacie stratégie a predchádzajú problémom v učení.

<b>Systémy odporúčaní</b>	Navrhujú relevantné vzdelávacie materiály na základe histórie učenia, preferencií a pracovných požiadaviek zamestnancov.
<b>Adaptívne vzdelávacie platformy</b>	Automaticky prispôsobujú obsah a obtiažnosť materiálov podľa pokroku účastníka, stimulujú ďalšiu rásť.
<b>Gamifikácia a interaktívne učenie</b>	Využívajú herné mechaniky na zvýšenie motivácie a zapojenia do učenia, podporujú súťaživosť a spoluprácu.
<b>Dátovo riadené plány osobného rozvoja</b>	Analyzujú údaje o výkonnosti a navrhujú personalizované plány rozvoja na základe individuálnych potrieb.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 1 dopĺňa tento pohľad tým, že poskytuje prehľad kľúčových technológií AI využívaných vo firemnom vzdelávaní. Tieto technológie, navrhnuté na zvýšenie efektivity a personalizácie vzdelávacích procesov, reagujú na rôznorodé potreby moderných pracovísk. Spoločné pôsobenie nástrojov, ako je GenAI, a ďalších pokročilých AI systémov ukazuje, že integrácia týchto technológií má potenciál zásadne zlepšiť výkonnosť zamestnancov a pripraviť ich na výzvy budúcnosti.

Tabuľka 2 komplexne rozvíja pohľad na význam AI vo firemnom vzdelávaní, ktorý bol načrtnutý v predchádzajúcom texte. Kým prvý pohľad zdôrazňuje kľúčové technológie AI, ako je GenAI, a ich schopnosť zvyšovať efektívnosť a personalizáciu vzdelávacích procesov, druhý sa zameriava na rovnováhu medzi prínosmi a výzvami spojenými s implementáciou AI. Tieto technológie majú potenciál nielen zásadne zlepšiť výkonnosť zamestnancov, ale aj transformovať vzdelávanie vo firmách tak, aby reagovalo na výzvy moderného pracoviska. Zároveň však vyžadujú strategický a zodpovedný prístup, ktorý zabezpečí úspešné zavedenie AI a minimalizuje potenciálne riziká. Tento integrovaný pohľad zdôrazňuje dôležitosť posudzovania AI nielen ako technológie, ale aj ako nástroja s významnými sociálnymi, etickými a organizačnými implikáciami.

Tabuľka 2 Výhody a obmedzenia spojené s implementáciou AI do vzdelávania

Výhody	Obmedzenia
<b>Personalizované vzdelávacie cesty</b>	AI môže vytvárať prispôsobené študijné plány na základe analýzy výkonu, štýlu učenia a znalostných medzier zamestnanca, čo zvyšuje angažovanosť a motiváciu.
<b>Škálovateľnosť a efektívnosť</b>	Automatizácia obsahu a spätnej väzby, čo zefektívňuje tréning veľkých tímov bez zníženia kvality.
<b>Okamžitá spätná väzba a hodnotenie</b>	Umožňuje okamžité vylepšenie zručností zamestnancov.
<b>Zvýšená angažovanosť</b>	Gamifikácia a simulácie posilňujú zapojenie.
<b>Dátové poznatky</b>	Získavanie a analýza dát pre optimalizáciu tréningov.
<b>Vysoké náklady na implementáciu</b>	Značné investície do technológií a odbornosti, čo môže byť pre menšie firmy prekážkou.
<b>Obavy o súkromie dát a bezpečnosť</b>	Zber a analýza údajov zamestnancov vyžadujú dodržiavanie predpisov a ochranu citlivých informácií.
<b>Odpor voči zmenám</b>	Zamestnanci môžu byť skeptickí k novým technológiám, čo si vyžaduje efektívne stratégie riadenia zmien.
<b>Obmedzená interakcia medzi ľuďmi</b>	Môže ovplyvniť rozvoj mäkkých zručností.
<b>Zaujatosť v algoritmoch AI</b>	Je potrebné monitorovať a riešiť možné skreslenia.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pre úspešné využitie AI v oblasti vzdelávania a rozvoja manažérov je potrebné, aby organizácie zabezpečili strategické zosúladenie AI s ich obchodnými cieľmi. Dôležitými faktormi sú kvalita dát, robustná technologická infraštruktúra a riadenie zmien, ktoré podporia prijatie AI nástrojov zamestnancami. Závazok vedenia je kľúčový, pretože poskytuje rámec na podporu inovácií a integráciu AI do vzdelávacích stratégií.

Okrem technických aspektov zohrávajú významnú úlohu aj etické otázky, ako je ochrana údajov a transparentnosť algoritmov. Spolupráca medzi AI odborníkmi a školiteľmi podporuje inovácie a nepretržité učenie, zatiaľ čo intuitívne navrhnuté aplikácie zlepšujú používateľskú skúsenosť a zvyšujú zapojenie zamestnancov. Pravidelné hodnotenie a spätná väzba umožňujú optimalizáciu vzdelávacích procesov, čím sa zabezpečí ich dlhodobá efektívnosť. Tieto faktory (viď. Tabuľka 3) zdôrazňujú dôležitosť strategického a zodpovedného prístupu k integrácii AI, ktorý umožní plné využitie jej potenciálu na moderných pracoviskách.

Tabuľka 3 Faktory úspechu spojené s implementáciou AI do vzdelávania zamestnancov

Faktor	Popis
<b>Závazok vedenia</b>	Vrcholový manažment by mal podporovať prijatie AI, alokovať zdroje a vytvárať kultúru inovácií a učenia.
<b>Strategické zosúladenie</b>	Integrácia AI musí byť v súlade s obchodnou stratégiou, cieľmi a víziou organizácie, aby riešila konkrétne potreby vzdelávania a rozvoja.
<b>Jasné ciele a metriky</b>	Organizácie by mali definovať ciele a merateľné metriky na hodnotenie vplyvu AI, napríklad zvýšenú angažovanosť alebo úspory nákladov.
<b>Kvalita a prístupnosť dát</b>	Presné, aktuálne a dostupné údaje sú nevyhnutné na poskytovanie personalizovaných a cieľných odporúčaní prostredníctvom AI.
<b>Robustná infraštruktúra a technológia</b>	Spoločiteľná infraštruktúra zahŕňa hardvér, softvér a siete na podporu AI algoritmov a dátovej analýzy, vrátane pravidelnej údržby.
<b>Etické aspekty</b>	Transparentnosť algoritmov, ochrana súkromia a zmierňovanie zaujatostí sú kľúčové pre etické využitie AI vo vzdelávaní.
<b>Riadenie zmien a školenie</b>	Organizácie by mali implementovať stratégie riadenia zmien a školiace programy na oboznámenie zamestnancov s AI technológiami a ich aplikáciou.
<b>Spolupráca a nepretržité učenie</b>	Podpora spolupráce medzi AI odborníkmi, školiteľmi a odborníkmi na obsah zabezpečuje úspešnú integráciu AI do vzdelávania a vytvára kultúru neustáleho vzdelávania.
<b>Používateľská skúsenosť a prijatie</b>	Intuitívne rozhrania a jasné inštrukcie v AI aplikáciách zvyšujú angažovanosť a prijatie nástrojov zamestnancami.
<b>Hodnotenie a nepretržité zlepšovanie</b>	Pravidelné hodnotenie a spätná väzba od účastníkov a školiteľov umožňuje organizáciám identifikovať oblasti na zlepšenie a zdokonaľovať implementáciu AI vo vzdelávaní a rozvoji.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Výsledky naznačujú, že implementácia AI do vzdelávania a rozvoja zamestnancov môže mať zásadný vplyv na zvýšenie ich produktivity, angažovanosti a schopnosti reagovať na dynamické požiadavky pracovného prostredia. AI umožňuje organizáciám vytvárať personalizované vzdelávacie programy, podporovať adaptívne učenie a optimalizovať školiace procesy prostredníctvom dátovo riadených rozhodnutí. Jedným z hlavných prínosov AI je zvýšená efektivita vzdelávacích procesov. Ako ukazujú dáta, 82 % zamestnancov očakáva, že AI nástroje zvýšia ich produktivitu tým, že umožnia efektívnejšie plánovanie a prispôbenie tréningových programov. Prispôbenie obsahu individuálnym potrebám zamestnancov nielen zvyšuje kvalitu vzdelávania, ale zároveň podporuje ich dlhodobý rozvoj. Okrem toho, viac ako 70 % používateľov súhlasí s tým, že AI nástroje môžu podporiť kreativitu a zlepšiť kvalitu práce. Tieto výsledky sú v súlade s literatúrou, ktorá uvádza, že technológie ako simulácie a adaptívne platformy vedú k vyššej angažovanosti a retencii vedomostí (Giraud et al., 2021).

Napriek mnohým výhodám integrácie AI, výsledky poukazujú na pretrvávajúce problémy. Kľúčovou otázkou je ochrana dát a etika. AI technológie zhromažďujú a spracúvajú rozsiahle množstvá údajov o zamestnancoch, čo vyžaduje zabezpečenie súladu s legislatívou o ochrane súkromia a minimalizáciu rizika zaujatosti v algoritmoch. Ako upozorňujú Schiff (2021) a Mirbabaie et al. (2021), tieto faktory môžu ovplyvniť dôveru zamestnancov voči AI systémom. Ďalšou výzvou je potreba robustnej infraštruktúry. Bez dostatočných technologických kapacít a kvalitných dát nie je možné plne využiť potenciál AI. Navyše, odpor voči zmenám zo strany zamestnancov môže brániť prijatiu týchto technológií, čo zdôrazňuje význam riadenia zmien a cieľového školenia pre zamestnancov. Zistenia podporujú tvrdenia z literatúry, že AI je schopná transformovať vzdelávacie procesy, no zároveň si vyžaduje strategický prístup. Podobné závery uvádzajú Giraud et al. (2021), ktorí zdôrazňujú potrebu integrácie AI nástrojov s ohľadom na individuálne potreby zamestnancov a hodnoty organizácie.

Pre organizácie, ktoré chcú úspešne implementovať AI do vzdelávania, je kľúčové zamerať sa na strategické zosúladenie s obchodnými cieľmi, transparentnosť technológií a školenie zamestnancov. Podpora zo strany vedenia, ako aj kontinuálne hodnotenie efektívnosti týchto nástrojov, sú nevyhnutnými podmienkami na zabezpečenie dlhodobého úspechu.

## **Záver**

Príspevok sa zaoberá významom a možnosťami integrácie AI do vzdelávania a rozvoja zamestnaneckých zručností v moderných organizáciách. Vychádza z analýzy sekundárnych dát, pričom identifikuje hlavné prínosy a výzvy spojené s implementáciou AI v tejto oblasti. Hlavným cieľom je preskúmať praktické dopady týchto technológií na efektivitu vzdelávania a ich potenciál podporiť rozvoj individuálnych schopností zamestnancov.

Výsledky ukazujú, že využitie AI prináša významné výhody, predovšetkým v oblasti personalizácie vzdelávacích procesov a podpory adaptívneho učenia. AI umožňuje vytvárať individuálne vzdelávacie plány, ktoré sa prispôbujú potrebám a

pokroku zamestnancov, čím zvyšujú efektivitu a kvalitu vzdelávania. Okrem toho tieto technológie podporujú kreatívne riešenia a zlepšujú pracovný výkon. Napriek týmto výhodám sa však implementácia AI stretáva s viacerými výzvami, medzi ktoré patrí otázka etiky, ochrana údajov, zaujatosti algoritmov a potreba technologickej infraštruktúry.

Diskusia tak poukazuje na dvojitý charakter integrácie AI do vzdelávania a rozvoja zamestnancov: na jednej strane existujú významné prínosy v oblasti personalizácie, efektivity a angažovanosti, na strane druhej však výzvy ako ochrana údajov a riadenie zmien zostávajú aktuálnymi otázkami. Úspešná implementácia AI si preto vyžaduje komplexný a etický prístup, ktorý zohľadňuje potreby zamestnancov aj strategické ciele organizácie.

Prínosy a výzvy spojené s integráciou AI naznačujú, že úspešné zavedenie týchto technológií môže transformovať tradičné prístupy k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov. Kľúčom k úspechu je komplexný a etický prístup, ktorý zabezpečí maximálne využitie potenciálu AI v prospech organizácie aj jednotlivcov.

## **Resume**

The paper deals with the importance and possibilities of integrating AI into education and the development of employee skills in modern organizations. It is based on the analysis of secondary data, identifying the main benefits and challenges associated with the implementation of AI in this field. The main goal is to investigate the practical effects of these technologies on the effectiveness of education and their potential to support the development of individual skills of employees.

The results show that the use of AI brings significant benefits, especially in the field of personalizing educational processes and supporting adaptive learning. AI makes it possible to create individual training plans that adapt to the needs and progress of employees, increasing the efficiency and quality of training. In addition, these technologies support creative solutions and improve work performance. However, despite these advantages, the implementation of AI faces several challenges, including the issue of ethics, data protection, algorithmic biases, and the need for technological infrastructure.

The discussion thus points to the dual nature of integrating AI into employee education and development: on the one hand, there are significant benefits in the areas of personalization, efficiency and engagement, but on the other hand, challenges such as data protection and change management remain topical issues. Therefore, the successful implementation of AI requires a comprehensive and ethical approach that takes into account the needs of employees as well as the strategic goals of the organization.

## Literatúra

- COLLINS, J. (2001), “Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't”, HarperBusiness.
- European Commission (2020). Strategic Foresight Report. European Commission. [https://commission.europa.eu/system/files/2021-04/strategic\\_foresight\\_report\\_2020\\_1\\_0.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2021-04/strategic_foresight_report_2020_1_0.pdf)
- GIRAUD, L., ZAHER, L., HERNANDEZ, C., AL ARISS, A. (2021), “Artificial Intelligence and Managerial Skills Development”, *Journal of Management Studies*, Vol. 58 No. 3, pp. 306-322.
- KPMG (2024), “CEO Outlook 2024: Investing in AI for Corporate Growth”, available at: <https://kpmg.com/sk/sk/home/media/press-releases/2024/10/gr-svetovych-spolocnosti-vsadzaju-na-ai-rozvoj-talentov.html> (Accessed November 2024).
- LEE, M., KIM, J., PARK, S. (2023), “Future of AI in Employee Training Programs: Strategic and Ethical Perspectives”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 44 No. 2, pp. 112-125.
- MIRBABAIE, M., STIEGLITZ, S., VOLKAMER, A. (2021), “Impact of Artificial Intelligence on Employee Training: A Case Study Perspective”, *Journal of Business Research*, Vol. 127, pp. 105-113.
- ONDRÁŠIK, A. (2023). Používanie generatívnej AI v práci výrazne stúplo, ukázal prieskum. *Živé.sk*. <https://zive.aktuality.sk/clanok/cCZEOo0/pouzivanie-generativnej-ai-v-praci-vyrazne-stuplo-ukazal-prieskum/>
- PWC (2024), “Global Workforce Survey: Expectations from GenAI Usage”, PwC Research, available at: <https://www.pwc.com/sk/sk/aktualne-spravy/prieskum-pracovnej-sily-nadeje-obavy-2024.html> (Accessed November 2024).
- SCHIFF, D. (2021), “Ethical Considerations in AI for Corporate Training”, *AI & Ethics*, Vol. 2 No. 1, pp. 78-89.
- SMITH, J., DOE, R., ANDERSON, T. (2024), “Transparency and Bias in AI Systems: Ethical Considerations and Practical Applications”, *arXiv preprint*. Available at: <https://arxiv.org/abs/2404.02798>. Accessed November 2024.
- YANAMALA, K. K. (2023), “Transparency, Privacy, and Accountability in AI-Enhanced HR Processes”, *Journal of Advanced Computing Systems*, Vol. 3 No. 3, pp. 10-18. <https://doi.org/10.69987/JACS.2023.30302>

**PhDr. Jaroslava Bučková, PhD.**  
Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
[jaroslava.buckova@ku.sk](mailto:jaroslava.buckova@ku.sk)



<https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.2.56-67>

## **Vybrané princípy a prípadové štúdie z behaviorálnej ekonómie**

### **Selected principles and case studies of the behavioral economics**

Mária VRÁBLIKOVÁ, Jana PITEKOVÁ, Zuzana GONČÁROVÁ

#### **Abstrakt**

Príspevok popisuje ľudskú iracionalitu, ktorá je základným predmetom skúmania behaviorálnej ekonómie v porovnaní s tradičnou neoklasickou ekonómiou založenou na racionalite. Takisto sa v článku venujeme základným princípom behaviorálnej ekonómie a prípadovým štúdiám ako napr. averzia voči riziku (strate), nudging, efekt rámcovania, rozhodovacia návnada a hyperbolické diskontovanie. V príspevku je takisto priblížené pôsobenie neurotransmiterov (dopamín a sérotonín), ktoré môžu vplývať na iracionalitu rozhodnutí.

**Kľúčové slová:** behaviorálna ekonómia, iracionalita, rozhodovanie.

#### **Abstract**

The contribution deals with human irrationality, which is a fundamental subject of research in behavioral economics compared to traditional neoclassical economics based on rationality. The article also deals with the basic principles of behavioral economics and case studies such as risk (loss) aversion, nudging, framing effect, decision bait and hyperbolic discounting. In the contribution are also characterized effects of neurotransmitters (dopamine and serotonin), which influence the irrationality of decisions.

**Keywords:** behavioral economics, irrationality, decision making.

**JEL Classification:** A12, D91, E71, G41

#### **Úvod**

Každý človek, ktorý na tejto zemi žil, žije a bude žiť, je ekonóm. Každý jeden z nás, ak chce prežiť, musí si uspokojiť základné potreby – jedlo, oblečenie, bývanie. Už naši predkovia vedeli, že zdroje, ktoré sú použiteľné na uspokojenie potrieb, sú obmedzené a vzácne. Trhový kolobek (A) pozostávajúci z trhu výrobkov a služieb a trhu výrobných faktorov je kostrou celého ekonomického systému. Krvným obehom ekonomiky sú peniaze, resp. finančný trh (B). Na vrchole

ekonomického systému sa nachádza vláda (C), ktorej úlohou by mala byť regulácia nedokonalostí trhu, medzi ktoré patrí nedokonalá konkurencia, externality, verejné statky a nerovnomerné rozdelenie dôchodkov. Trhový kolobeh je tu s nami od samotného začiatku ľudskej civilizácie, nemá rozum ani cit, len pôsobí. Človek je bio-psycho-sociálna bytosť, má rozum aj cit. Tak ako nie je dokonale dokonalá konkurencia, tak nie je dokonale racionálny ani človek. Riešenie úlohy: „*Lekná na jazere každý deň zdvojnásobia svoju plochu. Trvá 48 dní, kým zaplnia celé jazero. Za koľko dní zaplnia polovicu jazera?*“ na prvý (emocionálny) pohľad vyzerá, že je 24 dní. Keď sa nad tým hlbšie zamyslíme (racionálne), je to 47 dní. Aj o tom bude tento článok. (Piteková, 2023, Kahneman, 2012).

## 1 Behaviorálna ekonómia

Adam Smith napísal významné dielo opisujúce psychologické princípy individuálneho správania: *The Theory of Moral Sentiments*. Postupne časom sa vyvíjala neoklasická ekonomická teória a jej hlavní predstavitelia sa začali dištancovať od psychológie. Snažili sa poňať ekonómiu ako prírodnú vedu, založenú na racionálnom správaní sa jedincov. V tomto období vzniká koncept „*homo economicus*“, ktorý považuje ekonomické subjekty za prísne racionálne. Neoklasická ekonómia používa matematické modely, ktoré sú normatívne – predpisujú, ako by sa ľudia mali správať, aby svoje ciele naozaj dosiahli (Cár, 2006, Schautová, 2016, Lorko, 2020).

Návrat ekonómie k psychológii v podobe behaviorálnej ekonómie nastal až vďaka prácam Herberta Simona v 50-tych rokoch minulého storočia. Simon obhajoval teórie individua v ekonómii, založené na kognitívnych mechanizmoch a obmedzenej racionalite. V 70-tych rokoch začali kognitívni psychológovia študovať usudzovanie a ekonomické rozhodovanie (Bavoľár, 2008).

Behaviorálna ekonómia nepoužíva matematické modely, ale ekonomické experimenty, v ktorých pozoruje skutočné správanie ľudí a tým odhaľuje reálne mechanizmy rozhodovania. Behaviorálna ekonómia je preto popisná – neskúma to, čo by ľudia mali robiť, ale to, ako a prečo sa ľudia naozaj správajú. K vysvetľovaniu „prečo“ pritom používa psychologické teórie. Vďaka integrácii psychologických fenoménov do ekonomických modelov dokážeme predpovedať ľudské správanie presnejšie a spoľahlivejšie (Lorko, 2020).

Behaviorálna ekonómia sa od hlavného prúdu economickej vedy odlišuje nielen predpokladmi, ale aj metódami. Vo svojich začiatkoch sa behaviorálna ekonómia opierala výlučne o experimenty a prieskumy. V súčasnosti sa však už čoraz viac využívajú aj dáta z reálneho sveta a tiež zo zobrazovania mozgu pomocou magnetickej rezonancie. Experimenty sú veľmi užitočné pri simulovaní reálnych situácií na trhu, napríklad burzových obchodov. Používajú sa pri nich aj reálne peniaze, aby sa čo najviac priblížili skutočnosti (Baláž, 2007).

Pravdepodobne najvýznamnejšie dielo, ktoré najviac prispelo k vývoju behaviorálnych financií a ekonómie, bolo napísané Kahnemanom a Tverským v roku 1979. Táto práca, *Prospect Theory : Decision Making Under Risk*, používa kognitívne psychologické techniky na vysvetlenie mnohých zdokumentovaných anomálií racionálneho ekonomického správania. Kahneman a Tversky boli laureátmi Nobelovej ceny za ekonómiu v roku 2002 (Cár, 2006). Kahneman je takisto autorom diela „*Thinking fast and slow*“ (2012).

Súčasnou bibliometrickou analýzou oblastí výskumu behaviorálnej ekonómie sa zaoberajú aj Murray Svidroňová & Jakuš Muthová (2024). Medzi často používané kľúčové slová patria napr. genderové rozdiely, správanie sa počas pandémie COVID-19 a tradičné pojmy spojené s behaviorálnou ekonómiou (napr. nudge, loss aversion,..). Keďže je človek odjakživa najviac citlivý na zdravie a na peniaze, práve v rozhodovaní človeka o týchto oblastiach sú princípy behaviorálnej ekonómie dominantné. V prípade iracionálneho rozhodovania o zdraví sa často vyskytujú aj vedecky neoverené, tzv. epistemicky nepodložené presvedčenia, ktoré často ruka v ruke idú s averziou voči riziku (strate) (Šrol & Čavojová, 2022).

## **2 Averzia voči riziku (strate)**

Ľudské správanie je určované dvoma základnými systémami. Jeden je zameraný na vyhľadávanie odmeny, druhý na vyhýbanie sa strate. Systém odmeny stanovuje hodnoty, určuje priority pri vynakladaní zdrojov a energie a motivuje správanie jedinca tak, aby sa dosiahla čo najlukratívnejšia odmena (plnenie fyziologických potrieb, peniaze, ale aj spoločenská prestíž, atď.). Spája sa s pozitívnymi očakávaniami, ochotou riskovať, kupovať investície, alebo si požičiavať peniaze. Významnú úlohu hrajú neurotransmitery – dopamín a sérotonín. Dopamín generuje pozitívne emócie, sebadôveru a energiu. Na druhej strane po prijatí peňazí začína mozog rozmýšľať, čo s nimi urobí. Vtedy sa aktivizuje kôra čelového laloku, spojená s myslením a plánovaním. A čo sa deje v hlave investorov pri investovaní? Vyhýbanie sa riziku má zas ochrannú funkciu a je zamerané na prežitie organizmu. Spája sa s neochotou požičať si, predajom investícií, alebo snahou nájsť investície s malou volatilitou výnosu (konzervatívny investičný profil) (Kahneman, 2012, Lieberman & Long, 2022, Panighrahi & Arunima, 2024). Je dôležité poznamenať, že averzia k strate je prirodzenou kognitívnou zaujatosťou, a hoci v niektorých prípadoch môže viesť k neoptimálnym rozhodnutiam, slúži aj ako mechanizmus prežitia. Počas celej histórie ľudstva bolo pre prežitie a reprodukciu rozhodujúce vyhýbanie sa stratám, ako je strata zdrojov alebo bezpečnosti (Liu, 2023).

Vyhýbanie sa strate je ešte mocnejším mechanizmom a prejavuje sa **averziou k riziku (strate)**. Hoci sa môže zdať, že emocionálny rozmer potešenia zo zisku 1000 € je taký istý ako sklamanie zo straty 1000 €, nie je to pravda. Ľudský mozog je nadpriemerne citlivý na stratu a menej citlivý na zisk. Kahnemanov výskum poukázal nato, že strata vo výške 1000 € vyvolá rovnakú odozvu ako zisk 2000 €. Drvivá väčšina ľudí preto uprednostní stratégiu „malý zisk pri malom riziku“ pred stratégiou „veľký zisk pri veľkom riziku“. Na druhej strane sú ľudia omnoho viac náchylní riskovať, keď im hrozí strata. Očakávanie zisku je v mozgu spojené s nadpriemernou produkciou dopamínu. Sklamané nádeje sa však spájajú s poklesom hladiny inej chemikálie, sérotonínu. Nízka hladina sérotonínu sa prejavuje v pocitoch zúfalstva, depresie a zvýšenej impulzivnosti. Ide o obranný mechanizmus mozgu, pretože depresia a zúfalstvo paralyzujú ľudí a bránia im pokračovať v rizikových aktivitách. Je to dilema medzi pokúšením zisku a obavy zo straty, ktorá robí z investovania nebezpečnú hru pre väčšinu ľudských jedincov (Kahneman, 2012, Schautová, 2016, Lieberman & Long, 2022). S averziou voči riziku (strate) súvisia aj ďalšie pojmy z behaviorálnej ekonómie, a to *referenčný bod a princíp znižujúcej sa citlivosti*.

**Referenčný bod (reference point)** je označenie pre určitú konkrétnu hodnotu, s ktorou sú výsledky jednotlivých alternatív porovnávané. Jediniec rozhodujúci sa v súlade s perspektívou teóriou nehodnotí alternatívy priamo podľa ich výsledkov, ale podľa toho, ako sa výsledky jednotlivých alternatív líšia od referenčného bodu. Hodnoty, nachádzajúce sa nad referenčnou sadzbou sú považované za zisky, hodnoty pod referenčnou sadzbou za straty (Kahneman, 2012).

**Princíp znižujúcej sa citlivosti (Principle of diminishing sensitivity)** popisuje, že rozdiel medzi 1000 € a 900 € je posudzovaný ako menej významný ako rozdiel medzi 200 € a 100 €. V prípade, že ide o zľavu, ide o tú istú sumu, ale človek berie do úvahy percentuálne rozdiely, nie absolútne, v prvom prípade by išlo o zľavu 10 % a v druhom o 50 % (Kahneman, 2012).

#### **Prípadové štúdie z akademickej pôdy:**

- „Je pre Vás známka *F*x väčší neúspech ako *A* úspech?“ a „Je pre Vás známka *E* zo skúšky z náročnejšieho predmetu väčší úspech ako *A* zo skúšky z menej náročného predmetu?“

#### **Prípadová štúdia z oblasti osobných financií:**

- *Problém 1: Na výber máme: istých 900 € alebo 90 % šanca získať 1000 €. Preferovaný je prvý variant, kedy sa uplatňuje averzia k riziku – uprednostnenie istého príjmu.*
- *Problém 2: Na výber máme: istá strata 900 € alebo 90 % šanca prísť o 1000 €. Hodnota (negatívna) straty 900 € je vyššia ako 90% pravdepodobnosť straty 1000 €. V tomto prípade je istá strata*

*odpuďzujúca.*

- *Problém 3: Je nám darovaných 1000 €. Na výber máme: 50% šanca získať 1000 € alebo istých 500 €. Atraktívnejší je istý príjem.*
- *Problém 4: Je nám darovaných 2000 €.. Na výber máme: 50 % pravdepodobnosť straty 1000 € alebo istá strata 500 €. V tomto prípade je istá strata odpuďzujúca.*

### **3 Efekt rámcovania (framing effect) a postrčenie (nudging)**

S averziou voči riziku (strate) súvisí aj **efekt rámcovania (framing effect)** je príkladom kognitívneho skreslenia, v ktorom ľudia reagujú rôznymi spôsobmi v závislosti od toho, či je voľba prezentovaná ako pozitívny argument (vtedy chcú zariskovať) alebo ako negatívny (vtedy sa riziku vyhýbajú) (Konečný, 2015).

**Prípadová štúdia:** *Výber liečby pre 600 smrteľne chorých ľudí.*

- *Variant A je prezentovaný spôsobom „záchrana 200 životov“ (výber 72 %),*
- *Variant B je prezentovaný spôsobom „400 ľudí zomrie“ (výber 22 %)*

Autorom **teórie postrčenia (nudging)** je Richard Thaler, ktorý je takisto nositeľom Nobelovej ceny za ekonómiu v roku 2017. Postrčenie (nudging) má časté využitie v marketingu (napr. aróma marketing a neuromarketing), predvídateľne mení ľudské správanie bez toho, aby boli zakázané nejaké iné možnosti alebo významne menil ekonomické podnety (Sunstein & Thaler, 2010, Čarnogurský, Diačiková & Hrnčiarová Turčiaková, 2022).

**Prípadové štúdie:**

- *Napr. V podchode, v ktorom sa nachádzal eskalátor aj schody bol pod schody umiestnený nápis: „Budete cez Vianoce jesť koláče?“ Odpoveď áno viedla ku schodom, nie k eskalátoru. Nezmenilo to správanie ľudí dramaticky, ale o tretinu viac ľudí začalo chodiť po schodoch, ako chodilo predtým – stúplo to z 18 na 24 %.*
- *Do schodov sa zavedú malé klávesy a chôdzou po nich môže človek vytvoriť melódiu. A tak hoci je paralelne so schodmi pohodlný eskalátor, ľudia si kvôli zábave často vyberú radšej schody – a tak sa správajú zdravšie.*
- *Jedálny lístok, kde zdravé jedlá sú uvedené skôr, ako tie nezdravé. Mnohí ľudia sa k nezdravým nedočitajú a objednávajú si tak to, čo je pre nich lepšie.*
- *SMS s textom „Vaša krv zachránila život“ vedie k opakovanému darcovstvu krvi.*
- *V roku 2013 preradila vláda SR všetkých sporiteľov v druhom pilieri do garantovaných dôchodkových fondov, ale dala im možnosť prestúpiť do rizikových fondov. Podľa očakávaní reagovalo len bezvýznamné percento sporiteľov (menej ako 5 %). (Stracenská, 2018).*

- *Luke Revenscroft pracujúci pre „Nudge Unit“ realizoval rôzne experimenty. Napríklad posielanie listov, že už 90 % ľudí zaplatilo miestne dane. Ďalší experiment sa týkal tých 20 % všeobecných lekárov, ktorí predpisovali antibiotiká najviac, a rozdelili ich na dve skupiny: prvá dostala list, v ktorom sa písalo, že predpisujú oveľa viac antibiotík ako ich kolegovia. List bol podpísaný vysoko postaveným predstaviteľom zdravotníctva, takže vyzeral veľmi vážne. Tiež obsahoval jasné kroky, ktoré má doktor spraviť, aby nadmerné predpisovanie antibiotík znížil. Druhá skupina žiaden list nedostala. Tí, čo list dostali, začali predpisovať v priemere o 3,3 percenta antibiotík menej. To sa rovná zhruba 73-tisíc predpisom, ktoré nevydali (Horák, 2016).*
- *V oblasti zdravotnej starostlivosti behaviorálny prístup prispel k zvýšeniu využívania preventívnej zdravotnej starostlivosti. Napriek tomu, že preventívne prehliadky spravidla hradia zdravotné poisťovne, veľká časť populácie sa ich nezúčastňuje. Závažné choroby potom nie sú včas odhalené, rastie úmrtnosť a náklady na zdravotnú starostlivosť. V snahe zvýšiť účasť jednotlivcov na preventívnych prehliadkach, vo Veľkej Británii využili systém voucherov (poukážok). Poskytnutie poukážky v hodnote 5 britských libier tým, ktorí sa zúčastnili preventívnej prehliadky, zvýšilo počet preventívnych vyšetrení o 21 % . Na prvý pohľad sa môže zdať nenáležité, aby poisťovne platili ľuďom za to, že využijú služby preventívnej zdravotnej starostlivosti. Včasné odhalenie chorôb však nielen zvyšuje pozitívne vyhliadky pacientov na uzdravenie, ale aj znižuje náklady na zdravotnú starostlivosť spojenú s liečením neskoro identifikovaných chorôb. Využitie tohto spôsobu postrčenia môže teda nielen zachrániť ľudské životy, ale aj znížiť náklady zdravotných poisťovní na zdravotnú starostlivosť. Na Slovensku od roku 2021 do konca apríla 2024 VŠZP vracala poplatky za zubné zákroky, ak sa človek v danom roku zúčastnil ďalších preventívnych prehliadok (Čaplanová, 2018).*
- *Príkladom nudgingu bola v čase pandémie COVID-19 aj očkovacia lotéria. Otázna bola však účinnosť finančnej motivácie. Podľa viacerých marketingových expertov bolo potrebné radšej zlepšiť argumentáciu, lebo finančná motivácia v ľuďoch vyvoláva pocit toho, že si ich štát chce kúpiť, a to nie je ten najlepší „marketingový ťah“. Navyše, finančná motivácia je ako zľava. Ak začneme náš produkt predávať cez zľavy, znižujeme jeho vnímanú hodnotu (Čillíková, 2021).*

#### 4 Rozhodovacia návnada

Výskumom **rozhodovacej návnady** sa zaoberá profesor psychológie a behaviorálnej ekonómie na Dukovej univerzite Dan Ariely. Ide o uľahčenie

rozhodovania pridaním nevýhodného (zbytočného) variantu. Napríklad ak v autosalóne vidíte vystavené najluxusnejšie a najdrahšie auto, potom si skôr kúpite auto v nižšej (avšak stále nie v najnižšej cene) auto, ktoré je porovnateľnej kvality, resp. človek má sklony porovnávať, berie ceny ako relatívne.

**Prípadová štúdia:** *Predstavte si, že si chcete predplatiť obľúbený časopis, idete na stránku vydavateľa a tam vidíte nasledovnú ponuku:*

- a) *Online prístup k článkom (elektronická verzia): 35 EUR ročne*
- b) *Tlačená verzia: 69 EUR ročne*
- c) *Tlačená a elektronická verzia 69 EUR ročne* Ktorú ponuku si vyberiete?

*Nie, možnosť "b" ani "c" nie je preklep. Ktorá možnosť je pre teba najlákavejšia? Čo myslíte, ako sa rozhodujú ostatní predplatitelia? Keď podobný test uskutočnil Dan Ariely so stovkou študentov výsledky boli nasledovné: len online prístup si vybralo 16% študentov, tlačenú verziu 0% študentov a tlačenú a elektronickú verziu 84% študentov. Všetci testovaní dokázali rozpoznať, že ponuka "b" nie je žiadna výhra. Otázka znie, prečo je možnosť "b" súčasťou ponuky, keď si ju zvolí len hlupák? Možnosť "b" plní funkciu návnady, ktorá mozgu uľahčí rozhodovanie a manipuluje ho želaným spôsobom. Tím Dana Arielyho sa o tom ľahko presvedčil, keď možnosť "b" z ponuky odstránil. Aké budú výsledky testu, keď odstránime možnosť "b"?*

- a) *Online prístup k článkom (elektronická verzia): 35 EUR ročne*
- c) *Tlačená a elektronická verzia 69 EUR ročne*

*Čo si zvolíte teraz? Výsledky testu Dana Arielyho po odstránení návnady vyzerali takto: len online prístup by si vybralo 68% študentov (predtým 16%) a tlačenú a elektronickú verziu 32% študentov (predtým 84%) (Ariely, 2010, Ariely & Kreisler, 2020).*

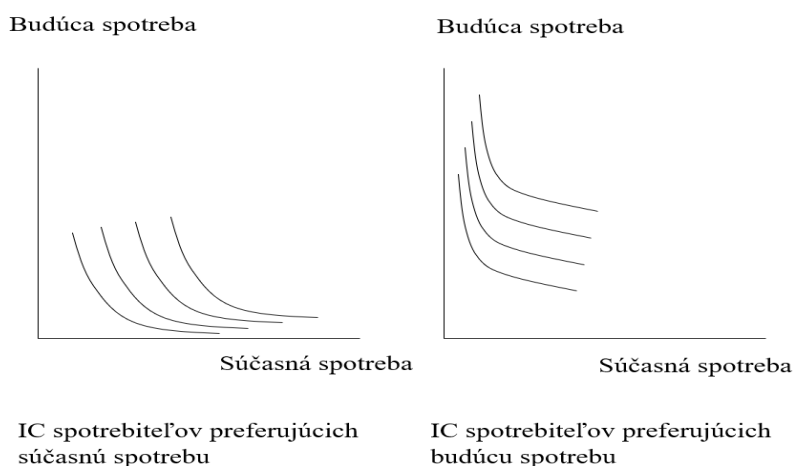
## **5 Preferencia súčasnosti pred budúcnosťou – hyperbolické diskontovanie**

*„Lepší vrabec v hrsti ako holub na streche.“* Aj otec makroekonómie J. M. Keynes sa vyjadril podobne, keď povedal výrok : *„V dlhom období sme aj tak všetci mŕtvi.“* Na otázku *„Je pre Vás lepšie mať priemerného partnera/ku s akceptovateľnými chybami teraz alebo ideál o niekoľko rokov (alebo nikdy)?“* si väčšina z nás vyberie prvú možnosť. V behaviorálnej ekonómii sa preferencii súčasnosti pred budúcnosťou hovorí **hyperbolické diskontovanie** (Pilch, 2011).

Prejavuje sa napr. neochotou sporiť a investovať. Ľudia majú tendenciu preceňovať súčasné zisky a podceňovať budúce zisky. Argumentácia tridsiatnikov pri uzatváraní zmluvy 2. alebo 3. dôchodkového piliera je asi takáto *„Veď načo si budem šetriť na dôchodok, veď sa aj tak nedožijem, radšej si užijem teraz“*. Veronika Rybanská (2017) v rámci svojej prednášky TEDx Bratislava spomína experiment s deťmi *„Jeden cukrik teraz alebo dva nabudúce“*. Väčšina detí si vzala

jeden cukrík teraz, ale tie deti, ktoré boli schopné oddialiť uspokojenie, dosiahlo v dospelosti lepšie exekutívne (plánovacie) schopnosti, mali vyšší podnikateľský potenciál, nižšiu mieru obezity a závislostí. Lieberman & Long (2022) potrebu „rýchlo si užiť“ pripisujú vyšším hladinám dopamínu.

Hyperbolické diskontovanie vychádza z indifferenčnej analýzy z neoklasickej mikroekonómie. Za náš príjem (BL = Budget line, rozpočtová priamka) si môžeme kúpiť určité množstvo statku X a určité množstvo statku Y. Avšak na náš príjem sa môžeme pozeráť aj iným spôsobom, či preferujeme súčasnú spotrebu alebo budúcu spotrebu, kde X = súčasná spotreba a Y = budúca spotreba (Obrázok 1). Odlišné preferencie súčasnej a budúcej spotreby vysvetľuje teória životného cyklu, ktorej autorom je americký ekonóm Franco Modigliani. Mladší ľudia preferujú prítomnú spotrebu a tak ich spotreba často prevyšuje súčasný dôchodok, zatiaľ čo starší ľudia spravidla viac preferujú budúcu spotrebu, to znamená, že viac sporia (Horeháková & Marasová, 2014).



Obrázok 1 Indifferenčná analýza a hyperbolické diskontovanie

Zdroj: Horeháková & Marasová, 2014.

### Prípadová štúdia – časová hodnota peňazí:

*Predstavte si, že ste zdedili rodinný dom, ktorý chcete teraz predať. Máte 3 záujemcov o kúpu.*

*1. záujemca vám ponúka zaplatiť 120 000 € hneď,*

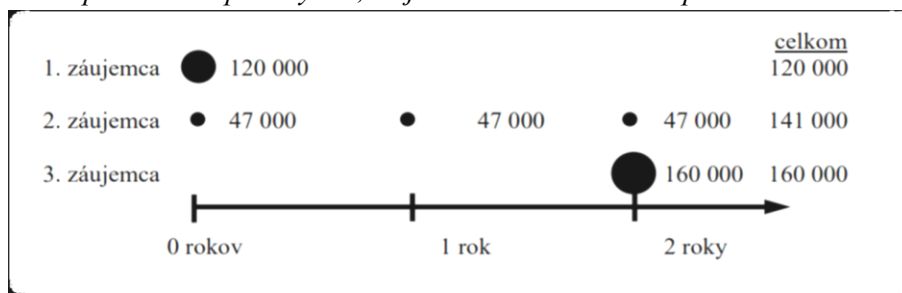
*2. záujemca toľko peňazí nemá a zaplatil by v 3 splátkach po 47 000 €.*

*1. splátku hneď, druhú po roku a tretiu po 2 rokoch. To znamená, že by vám zaplatil celkom 141 000 €, to je o 21 000 € viac ako 1. záujemca.*

*3. záujemca vám dá dokonca 160 000 €, t.j. o ďalších 19 000 € viac, ale peniaze uloží u notára a dostanete ich presne za 2 roky.*



*Ktorú ponuku sa oplatí využiť, ak je úroková miera 10 % p.a.?*



Obrázok 2 Časová hodnota peňazí

Zdroj: Vlastné spracovanie.

*Je jasné, že sumy nemôžeme len tak sčítať, pretože 47 000 € dnes je niečo iné ako 47 000 € za rok a niečo iné ako 47 000 € za 2 roky. Potrebujeme zistiť, akej dnešnej čiastke zodpovedá 47 000 €, ktoré dostaneme za rok, čiže aká je súčasná hodnota 47 000 €, ktoré dostaneme za rok. Využijeme na to výpočet súčasnej hodnoty s využitím diskontného faktora (zohľadníme úrokovú mieru 10 % p. a.). Aj v tomto prípade vychádza, že pri rozložení na 3 splátky dostaneme viac ako v prvom prípade (128 570 €) a po 2 rokoch dostaneme aj po prepočte na súčasnú hodnotu ešte viac (132 231 €). Aj na tomto príklade vidíme, že racionálne rozhodnutie by bolo čakať. Väčšina ľudí sa aj v tomto prípade bude riadiť emóciami.*

$$SH = \frac{BH}{(1+i)^y}$$

Prvá ponuka:	$SH_1 = \frac{120\,000}{(1+i)^0} = \frac{120\,000}{1} = 120\,000$
Potom vypoč. SH 2. ponuky:	$SH_2 = \frac{47\,000}{(1+0,1)^0} + \frac{47\,000}{(1+0,1)^1} + \frac{47\,000}{(1+0,1)^2} = 128\,570$
Nakoniec zistite SH 3. ponuky:	$SH_3 = \frac{0}{(1+0,1)^0} + \frac{0}{(1+0,1)^1} + \frac{160\,000}{(1+0,1)^2} = 132\,231$

Obrázok 3 Výpočet súčasnej hodnoty peňazí

Zdroj: Vlastné spracovanie.

## Záver

V tomto príspevku sme popísali základné rozdiely medzi neoklasickou ekonómiou a behaviorálnou ekonómiou. Základom oboch prístupov je uzavretý trhový kolobeh. Neoklasická ekonómia predpokladá racionalitu človeka a využíva matematické metódy. Behaviorálna ekonómia využíva vedomosti zo psychológie o ľudskej iracionalite a základnou metódou skúmania je experiment. Medzi

základné aplikácie behaviorálnej ekonómie, ktoré sme popísali aj na prípadových štúdiách, patrí averzia voči riziku (strate), efekt rámcovania (framing effect), postrčenie (nudging), rozhodovacia návnada a hyperbolické diskontovanie. V praxi sú prvky behaviorálnej ekonómie dominantné v oblasti rozhodovania ľudí o zdraví a financiách. Dôležitú úlohu v miere ľudskej racionality alebo iracionality plnia aj neurotransmitery – dopamín a sérotonín. Keďže ide o zaujímavý interdisciplinárny výskum, chceli by sme v ňom aj pokračovať, napríklad v podobe výskumu vzájomných vzťahov medzi úrovňou iracionality a finančnou gramotnosťou mladých ľudí alebo medzi úrovňou iracionality a úrovňou vnímanej subjektívnej kvality života. Na záver chceme povedať, že sú situácie, kedy je lepšie sa rozhodovať rozumom a kedy srdcom a nie každé iracionálne rozhodnutie musí byť automaticky nesprávne.

## **Resumé**

In this contribution, we described the basic differences between neoclassical economics and behavioral economics. The basis of both approaches is a closed market cycle. Neoclassical economics assumes human rationality and uses mathematical methods. Behavioral economics uses knowledge from psychology about human irrationality, and the basic research method is experiment. Among the basic applications of behavioral economics, which we also described in the case studies, are risk (loss) aversion, framing effect, nudging, decision bait and hyperbolic discounting. In practice, elements of behavioral economics are dominant in people's decision-making about health and finances. Neurotransmitters - dopamine and serotonin - also play an important role in the degree of human rationality or irrationality. This is an interesting interdisciplinary research, we would like to continue it, for example in the form of research on the mutual relations between the level of irrationality and the financial literacy of young people or between the level of irrationality and the level of perceived subjective quality of life. In conclusion, we want to say, that there are situations, when it is better to make a decision with reason and when with intuition and not every irrational decision must be automatically wrong.

## **Použitá literatúra**

- ARIELY, D. (2010). *Predictably Irrational*. Harper Collins Publishers.
- ARIELY, D. & KREISLER, J. (2020). *Psychológia peňazí*. Bratislava, Premedia.
- BALÁŽ, V. (2007). *Rozum a cit na finančných trhoch*. Bratislava, VEDA, Vydavateľstvo SAV.
- BAVOLÁR, J. (2008). Psychology in Works of Nobel Prize Laureates in Economics. *Ekonomický časopis*, 56(1), 85-98
- CÁR, T. (2006). K psychológii investovania. *Finančné trhy: Odborný mesačník pre*

- teóriu a prax finančných trhov*. URL:  
<https://www.derivat.sk/index.php?PageID=370>
- ČAPLANOVÁ, A. (2018). Behaviorálne postrčenia a ich využitie v hospodárskej politike. *Rada pre rozpočtovú zodpovednosť – Blog*. URL:  
<https://www.rrz.sk/behavioralne-postrceni-a-ich-vyuzitie-v-hospodarskej-politike/>
- ČARNOGURSKÝ, K., DIAČIKOVÁ, A. & HRNČIAROVÁ TURČIAKOVÁ, A. (2022). Vnímanie vybraných vôní vo výskumnej vzorke študentov pre využitie v odbore aróma marketingu. *Reflexie: Kompendium teórie a praxe podnikania*. 6 (1), 20-35, <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.20-35>
- ČILLÍKOVÁ, D. (2021). Marketéri hodnotia očkovaciu lotériu: Utvrdí v Slovákoch pocit sprisahania, je to premrhaná príležitosť. *Pravda*. URL:  
<https://ekonomika.pravda.sk/ludia/clanok/597460-marketeri-hodnotia-ockovaciu-loteriu-utvrdi-v-slovakoch-pocit-sprisahania-je-to-premrhana-prilezitost/>
- HORÁK, O. (2016). Posiela listy ľuďom, aby platili dane, lekárom, aby menej predpisovali, a zaberá to. *Denník N*. URL: <https://dennikn.sk/570489/britsky-odbornik-ak-mate-cudzokrajne-meno-sanca-ze-vas-vobec-pozvu-na-pohovor-vyrazne-klesa/?ref=inc>
- HOREHÁJOVÁ, M. & MARASOVÁ, J. (2014). *Mikroekonómia 2*. Banská Bystrica, Belianum.
- KAHNEMAN, D. (2012). *Thinking fast and slow*. London, Penguin Books.
- KONEČNÝ, M. (2015). Rozhodnutia o živote a o peniazoch: Doménové špecifikosti v efekte rámcovania. *Konferencia: Kognícia a umelý život 2015*. URL: <https://cogsci.fmph.uniba.sk/kuz2015/zbornik/prispevky/konecny.pdf>
- LIEBERMAN, D. E. & Long, M. (2022). *Molekula šťastia*. Bratislava, Lindeni.
- LIU, Y. (2023). The Review of loss aversion. *Advances in Education Humanities and Social Science Research*. 7 (1), 428-432, <https://doi.org/10.56028/aehtsr.7.1.428.2023>
- LORKO, M. (2020). Behaviorálna ekonómia. *Denník N - Blog*. URL:  
<https://dennikn.sk/blog/1894225/behavioralna-ekonomia-co-to-vlastne-je-a-na-co-je-dobra/>
- MURRAY SVIDROŇOVÁ, M. & JAKUŠ MUTHOVÁ, N. (2024). Behavioral Experiments in Public Sector. *Conference: 26th Annual International Conference Economic Competitiveness and Sustainability 2024*.p. 111-119. <https://doi.org/10.11118/978-80-7509-990-7-0111>
- PANIGHRAHI, A. & ARUNIMA, D. (2024). Dopamine manipulation and its role in effective advertising. *Journal of Management Research and Analysis*, 11 (3), 192-199. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.033>
- PILCH, C. (2011). O behaviorálnych financiách. *Finančné trhy: Odborný mesačník pre teóriu a prax finančných trhov*. URL:  
[https://www.derivat.sk/files/casopis%202011/2011\\_Okt\\_Serial\\_O\\_Behav.pdf](https://www.derivat.sk/files/casopis%202011/2011_Okt_Serial_O_Behav.pdf)
- PITEKOVÁ, J. (2023). *Tvoja ekonómia*, Krakow, Wydawnictwo i Drukarnia

Towarzystwo Słowaków w Polsce.

RYBANSKÁ, V. (2017). *Jeden cukrik teraz alebo dva neskôr – TEDx Bratislava*.

URL: [https://www.youtube.com/watch?v=1\\_mj7K\\_snwk&t=587s](https://www.youtube.com/watch?v=1_mj7K_snwk&t=587s)

SCHAUTOVÁ, N. (2016). *Rozhodování a intuice*. Praha, Portál.

STRACENSKÁ, M. (2018). Ako ľudí nenápadne postrčiť, aby robili správne veci?

Pomôže nudge. *Čierna labuť*. URL: <https://ciernalabut.sk/5062/ako-ludi-nenapadne-postrcit-aby-robili-spravne-veci-pomoze-nudge/>

SUNSTEIN, C. R. & THALER, R. (2010). *Nudge (Šťouch): Jak postrčit lidi k lepšímu rozhodování o zdraví, majetku a štěstí*. Zlín, Kniha.

ŠROL, J. & ČAVOJOVÁ, V. (2022). Why People Make Irrational Choices About Their Health? *Multidisciplinarity and Interdisciplinarity in Health*, p. 177–

198 [https://doi.org/10.1007/978-3-030-96814-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-96814-4_8)

**Ing. Mária Vrabliková, PhD.**

Katedra manažmentu

Pedagogická fakulta

Katolícka univerzita v Ružomberku

*maria.vrablikova@ku.sk*

**doc. Ing. Jana Piteková, PhD.**

Katedra manažmentu

Pedagogická fakulta

Katolícka univerzita v Ružomberku

*jana.pitekova@ku.sk*

**Ing. Zuzana Gončárová, PhD.**

Katedra manažmentu

Pedagogická fakulta

Katolícka univerzita v Ružomberku

*zuzana.goncarova@ku.sk*



Formujeme myseľ a srdce

ISSN 2730-020X



9 772730 020009