



VLIV GENERATIVNÍ UMĚLÉ INTELIGENCE NA ROZVOJ KARIÉROVÝCH KOMPETENCÍ

autoreferát disertační práce

Studijní program:

Autorka práce:

Školitelka:

P0413D050019 – Podniková ekonomika a management

Ing. Hana Trávníčková

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Disertační práce byla vypracována v prezenční formě doktorského studia na katedře Podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Ing. Hana Trávníčková
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
katedra Podnikové ekonomiky a managementu
Voroněžská 1329/13
461 17 Liberec 1

Školitel: doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
katedra Podnikové ekonomiky a managementu
Voroněžská 1329/13
461 17 Liberec 1

Autoreferát byl rozeslán dne:

Obhajoba disertační práce se koná dne 27. 11. 2026 před komisí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, v zasedací místnosti děkanátu Ekonomické fakulty, 7. patro budovy H Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 1329/13, Liberec 1.

S disertační prací je možno se seznámit na katedře Podnikové ekonomiky a managementu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 1329/13, Liberec 1.

prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
předseda oborové rady
DSP Podniková ekonomika a management

Prohlášení

Prohlašuji, že svou disertační práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má disertační práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

27. srpna 2026

Ing. Hana Trávníčková

Vliv generativní umělé inteligence na rozvoj kariérových kompetencí

Anotace

Disertační práce zkoumá souvislosti mezi generativní umělou inteligencí (GenAI) a rozvojem kariérových kompetencí vysokoškolských studentů generace Z (VŠ generace Z). Kariérové kompetence jsou chápány jako soubor kompetencí umožňujících aktivně řídit svoji profesní dráhu v proměnlivém podnikatelském prostředí. Teoretický rámec práce vymezuje Teorie inteligentní kariéry. Empirická část využívá smíšený výzkumný design propojující kvalitativní a kvantitativní přístup. Hlavním cílem práce je na základě literární rešerše a analýzy dostupných dat navrhnout a ověřit model reflektující souvislost mezi GenAI a rozvojem kariérových kompetencí VŠ generace Z a formulovat doporučení pro jejich rozvoj v podnikovém prostředí. Výzkum byl realizován na reprezentativních vzorcích VŠ generace Z (n = 400) a vedoucích pracovníků (n = 500) v České republice (ČR). Do práce je dále zahrnuta mezinárodní komparace studentů ekonomických oborů vysokých škol z ČR, Německa a Taiwanu. Výsledky strukturálního modelování (SEM) identifikovaly nejsilnější pozitivní vztah mezi informálním učením a kariérovými kompetencemi, dále pozitivní přímý i nepřímý vztah digitální gramotnosti ke kariérovým kompetencím. AI vnímání, operacionalizované jako obavy z dopadů GenAI na budoucí pracovní uplatnění, vykazovalo ke kariérovým kompetencím negativní vztah. Disertační práce přináší nové poznatky o souvislostech mezi GenAI a kariérovými kompetencemi a formuluje doporučení pro podniky a VŠ generaci Z.

Klíčová slova

Umělá inteligence (AI), AI vnímání, digitální gramotnost, generace Z, informální učení, kariérové kompetence, strukturální modelování (SEM), Teorie inteligentní kariéry

Generative Artificial Intelligence and the Development of Career Competencies

Annotation

The dissertation examines the relationships between generative artificial intelligence (GenAI) and the development of career competencies among Generation Z university students. Career competencies are understood as a set of competencies that enable individuals to actively manage their career paths in a changing business environment. The theoretical framework of the dissertation is Intelligent Career Theory. The empirical part employs a mixed-methods research design integrating qualitative and quantitative approaches. The main aim is to propose and validate a model reflecting the relationship between GenAI and the development of career competencies among Generation Z university students and to formulate recommendations for their development in the business environment. The research was conducted on representative samples of Generation Z university students (n = 400) and managers (n = 500) in the Czech Republic and includes an international comparison of university business students from the Czech Republic, Germany, and Taiwan. The results of structural equation modelling (SEM) identified the strongest positive relationship between informal learning and career competencies, as well as positive direct and indirect relationships between digital literacy and career competencies. AI awareness, operationalised as concerns about the impact of GenAI on future employability, showed a negative relationship with career competencies. The dissertation provides new insights into the relationships between GenAI and career competencies and offers recommendations for businesses and Generation Z university students.

Keywords

Artificial intelligence (AI), AI awareness, digital literacy, Generation Z, informal learning, career competencies, structural equation modelling (SEM), Intelligent Career Theory

Seznam použitých zkratk a symbolů

AI	Umělá inteligence (Artificial Intelligence)
AIA	AI vnímání (AI Awareness), obavy z dopadů generativní umělé inteligence na budoucí kariéru
CC	Kariérové kompetence (Career Competencies)
CFI	Komparativní index shody (Comparative Fit Index)
ČR	Česká republika
DC	Dílčí cíl
df	Stupně volnosti
DL	Digitální gramotnost (Digital Literacy)
GenAI	Generativní umělá inteligence (Generative Artificial Intelligence)
IL	Informální učení (Informal Learning)
RMSEA	Střední kvadratická chyba aproximace (Root Mean Square Error of Approximation)
SEM	Strukturální modelování (Structural Equation Modelling)
TLI	Tucker-Lewisův index (Tucker-Lewis Index)
VO	Výzkumná otázka
VŠ	Vysoká škola, případně vysokoškolský/á či vysokoškolští studenti
n	Počet respondentů
p	Hladina statistické významnosti
β	Standardizovaný regresní koeficient
χ^2	Chí-kvadrát

Obsah

Úvod	8
1. Cíle práce.....	8
2. Teoretická východiska a klíčové pojmy práce	10
2.1 Teorie inteligentní kariéry	10
2.2 AI vnímání.....	10
2.3 Digitální gramotnost.....	10
2.4 Informální učení	11
2.5 Kariérové kompetence.....	11
2.6 Výzkumná mezera.....	11
3. Metodika výzkumu	11
4. Hlavní dosažené výsledky disertační práce	12
4.1 Rozvoj kompetencí v podniku	13
4.2 Analýza VŠ generace Z	14
4.3 Návrh a ověření modelu	16
4.4 Doporučení pro podniky a VŠ generaci Z.....	18
5. Přínosy disertační práce.....	18
6. Limity a další směry výzkumu	19
Závěr	20
Literatura	21
Publikační činnost	24
Seznam citací na publikované práce	26
Ocenění	26
Strukturovaný profesní životopis	27

Úvod

Generativní umělá inteligence (GenAI) představuje jeden z nejvýznamnějších technologických fenoménů současnosti, který zásadním způsobem ovlivňuje podnikové prostředí (Cazzaniga et al. 2024; World Economic Forum 2026), požadavky na zaměstnance i přístup podniků k rozvoji kompetencí (OECD 2026b; Farrelly a Baker 2023). Současně má dopad na procesy informálního učení v podnikovém prostředí (Brynjolfsson et al. 2025; Ooi et al. 2025), ale i na generaci Z (Pallant et al. 2025; Ferdman 2025; Ooi et al. 2025), která se například obává snížení počtu dostupných juniorských pracovních pozic (World Economic Forum 2026). Organizace stále více požadují zaměstnance schopné adaptovat se, neustále se učit a efektivně využívat digitální nástroje (OECD 2026a; Ooi et al. 2025), a to jak v souvislosti s Průmyslem 4.0 (Mařík a Keil 2024; Eger a Žižka 2024), tak s Průmyslem 5.0 (Adel 2022). Současně roste význam kariérových kompetencí, které umožňují jedinci aktivně řídit svoji kariéru v proměnlivém podnikatelském prostředí (Akkermans et al. 2013; Jo et al. 2024). Přesto dosud chybí integrovaný empiricky ověřený model v evropském kontextu.

1. Cíle práce

Hlavním cílem disertační práce je *na základě literární rešerše a analýzy dostupných dat navrhnout a ověřit model reflektující souvislost mezi generativní umělou inteligencí a rozvojem kariérových kompetencí vysokoškolských studentů generace Z a formulovat doporučení pro jejich rozvoj v podnikovém prostředí.*

Tento hlavní cíl je rozpracován do následujících dílčích cílů (DC), které reflektují teoretickou, analytickou a aplikační rovinu disertační práce a umožňují systematické naplnění hlavního cíle.

Teoretická rovina	1. Vymezit pojmy kompetence, digitální gramotnost (DL), kariérové kompetence (CC). 2. Charakterizovat rozvoj kompetencí v podniku s důrazem na informální učení (IL). 3. Vymezit pojem AI vnímání v kontextu GenAI (AIA).
Analytická rovina	4. Charakterizovat požadavky podniků na kompetence zaměstnanců a jejich rozvoj. 5. Analyzovat specifika VŠ generace Z ve vztahu ke kariérovým kompetencím. 6. Navrhnout a empiricky ověřit model reflektující vztahy v kontextu CC a GenAI.
Aplikační rovina	7. Formulovat doporučení pro podniky pro rozvoj zaměstnanců v kontextu GenAI. 8. Formulovat doporučení pro VŠ generace Z pro rozvoj kariérových kompetencí.

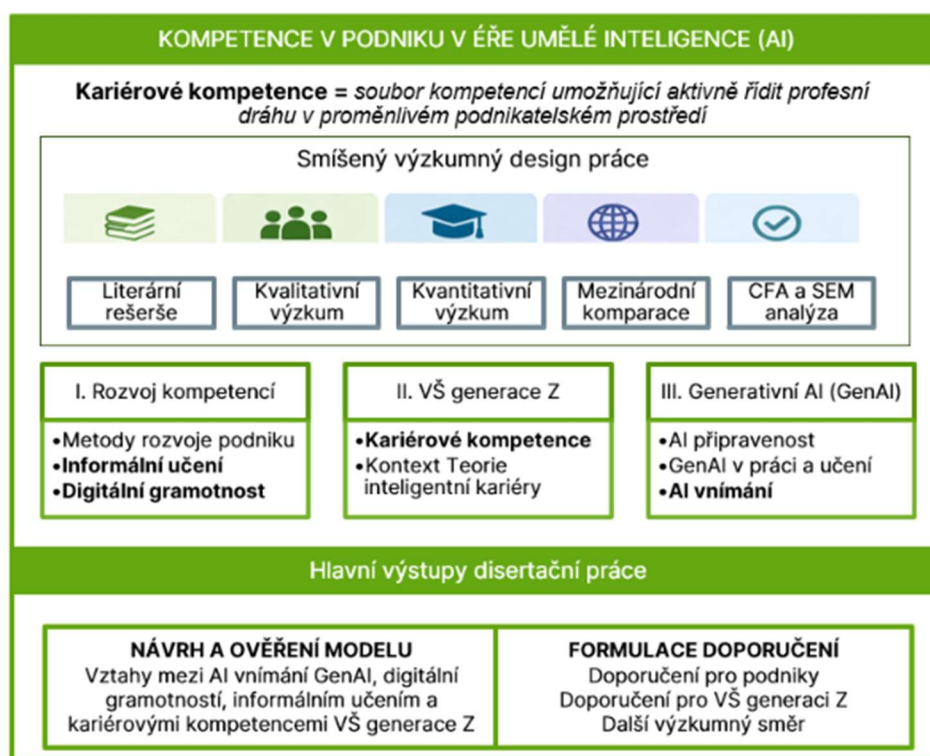
Obrázek 1: Dílčí cíle disertační práce, zkrácené formulace

Zdroj: vlastní zpracování

Pro naplnění hlavního cíle disertační práce byly stanoveny následující výzkumné otázky (VO).

- VO1: Jaké kompetence jsou v současném podnikovém prostředí nejvíce požadované od zaměstnanců?
- VO2: Jaká specifika vykazuje VŠ generace Z ve vztahu ke kompetencím?
- VO3: Jak podniky přistupují k rozvoji kompetencí a GenAI?
- VO4: Jak VŠ generace Z přistupuje k rozvoji kariérových kompetencí?
- VO5: Jak VŠ generace Z vnímá vliv GenAI na své kompetence?
- VO6: Jaké jsou vztahy mezi AI vnímáním, digitální gramotností, informálním učením a kariérovými kompetencemi VŠ generace Z v kontextu GenAI?
- VO7: Jaká doporučení lze formulovat pro podniky a VŠ generaci Z v oblasti rozvoje kariérových kompetencí v éře GenAI?

Obrázek 2 ilustruje logiku zpracování disertační práce, klíčové oblasti výzkumu a hlavní výstupy práce.



Obrázek 2: Logika zpracování disertační práce
Zdroj: vlastní zpracování

V následující kapitole jsou představena teoretická východiska práce a s nimi související klíčové pojmy disertační práce, které zároveň představují hlavní konstrukty navrženého modelu.

2. Teoretická východiska a klíčové pojmy práce

Tato kapitola ukotvuje teoretický rámec práce a představuje jednotlivé konstrukty, které vycházejí z provedené literární rešerše.

2.1 Teorie inteligentní kariéry

Teoretickým východiskem disertační práce je Teorie inteligentní kariéry (Intelligent Career Theory), která vysvětluje rozvoj kariérových kompetencí v dynamicky se měnícím pracovním prostředí prostřednictvím tří vzájemně propojených dimenzí Proč, Jak a S kým (Akkermans et al. 2013; Arthur et al. 1995; Jo et al. 2024). Teorie je relevantní pro zkoumání VŠ generace Z v době dynamických změn, které díky zavádění GenAI ovlivňují jak podnikové prostředí, tak požadavky na zaměstnance (OECD 2026b; Farrelly a Baker 2023).

Na základě provedené literární rešerše, sekundární analýzy dat a vlastních výzkumných šetření byl navržen výzkumný model zaměřený na vztahy mezi AI vnímáním (AIA), digitální gramotností (DL), informálním učením (IL) a kariérovými kompetencemi (CC) reflektující vztahy VŠ generace Z v kontextu GenAI. Tyto konstrukty jsou stručně vysvětleny v následujících podkapitolách.

2.2 AI vnímání

AI vnímání (z *anglického AI awareness, AIA*) představuje subjektivní vnímání vlivu GenAI na pracovní uplatnění jednotlivce a je operacionalizováno jako obavy z možného nahrazení pracovní pozice, kompetencí, firmy nebo odvětví v důsledku GenAI. Konstrukt vychází z konceptu STARA (Smart Technology, AI, Robotics and Algorithms), který zkoumá obavy jednotlivců z dopadů nových technologií na pracovní uplatnění (Brougham a Haar 2018). AIA bylo zkoumáno zejména v asijském kontextu (Kong et al. 2021; 2024). V české odborné literatuře tento pojem není prozatím ukotven a práce tak přispívá k zavedení české terminologie pro anglický pojem AI awareness. Operacionalizace AIA vychází ze čtyř položek převzatých ze studie Brougham a Haar (2018) a Kong et al. (2021).

2.3 Digitální gramotnost

Digitální gramotnost (z *anglického digital literacy, DL*) představuje schopnost efektivně využívat digitální technologie, pracovat s informacemi a aplikovat digitální nástroje v pracovním i vzdělávacím prostředí (World Economic Forum 2025; Zounek et al. 2021). Význam digitální gramotnosti je posílen rozvojem GenAI, která mění způsob práce i rozvoj kompetencí (Brynjolfsson et al. 2025; OECD 2026b). V práci je DL operacionalizována prostřednictvím čtyř sebehodnotících otázek (Scoupe et al. 2023).

2.4 Informální učení

Informální učení (z *anglického informal learning, IL*) představuje každodenní proces osvojování znalostí, zkušeností a dovedností mimo formálně a neformálně organizované vzdělávání, například prostřednictvím pozorování, experimentování, zpětné vazby nebo samostudia (Cangialosi et al. 2023; Kong et al. 2024). V prostředí GenAI nabývá informální učení na významu, neboť podporuje rychlou adaptaci na nové technologie a průběžný rozvoj kompetencí (De Grip 2024; OECD 2025). Operacionalizace IL vychází z validovaných výzkumů (Wolfson et al. 2018; Cangialosi et al. 2023; Kong et al. 2024). V práci byly položky rozděleny do tří oblastí Pozorování (OBS), Experimentování (EXP) a Reflexe (REF).

2.5 Kariérové kompetence

Kariérové kompetence (*anglicky career competencies, CC*) představují soubor znalostí, dovedností a postojů umožňujících jednotlivci aktivně řídit profesní dráhu v proměnlivém podnikatelském prostředí (Akkermans et al. 2013; Arthur et al. 1995; Jo et al. 2024). Kariérové kompetence zahrnují schopnost reflektovat své profesní cíle, rozvíjet kompetence, budovat profesní vztahy a aktivně reagovat na změny trhu práce. Jo et al. (2024) upozorňují, že v prostředí digitální transformace a rozvoje AI získávají kariérové kompetence na významu. V navrženém modelu představují CC endogenní proměnnou operacionalizovanou na základě tří dimenzí Proč (WHY), Jak (HOW) a S kým (WHOM) Teorie inteligentní kariéry.

2.6 Výzkumná mezera

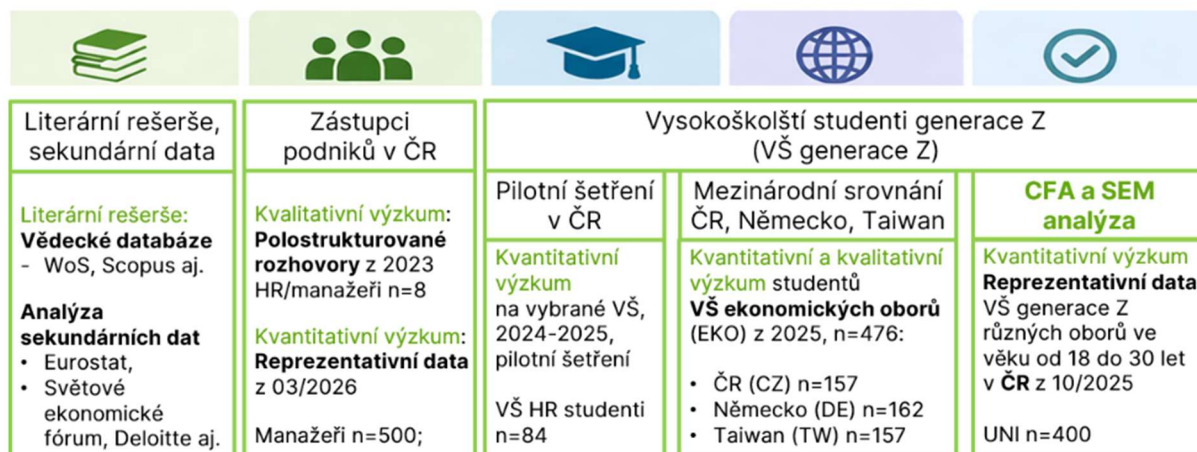
Na základě literární rešerše byla identifikována výzkumná mezera spočívající především v:

- omezeném výzkumu vztahu mezi GenAI a rozvoji kariérových kompetencí VŠ generace Z;
- nedostatečně prozkoumaných vztazích mezi AIA, DL, IL a CC;
- omezené pozornosti věnované roli informálního učení v podnicích a ve vztahu ke kariérovým kompetencím VŠ generaci Z;
- omezeném výzkumu AIA, metod a bariér rozvoje kompetencí v evropském prostředí;
- absenci empiricky ověřeného modelu propojujícího AIA, DL, IL a CC u VŠ generace Z.

Metodický postup výzkumu je představen v následující kapitole.

3. Metodika výzkumu

Disertační práce využívá smíšený výzkumný design kombinující kvalitativní a kvantitativní přístup. Tento přístup umožnil propojit hlubší porozumění zkoumaného jevu s jeho následným statistickým ověřením. Výzkum respektoval zásady dobrovolnosti účasti, anonymity respondentů a ochrany zpracovávaných dat a byl schválen Komisí pro etiku výzkumu Technické univerzity v Liberci. Zdroje dat a použitý výzkumný přístup ilustruje Obrázek 3.



Obrázek 3: Metodický rámec disertační práce

Zdroj: vlastní zpracování

V první etapě byla provedena literární rešerše a analýza sekundárních dat, zejména ze zdrojů Eurostat, Světového ekonomického fóra, Ipsos a Deloitte. Na ni navázal **kvalitativní výzkum** formou polostrukturovaných rozhovorů se zástupci podniků (n = 8) a tematickou analýzou otevřených odpovědí VŠ generace Z ekonomických oborů z ČR (EKO CZ, n = 157), Německa (EKO DE, n = 162) a Taiwanu (EKO TW, n = 157).

Sběr dat **kvantitativní části** výzkumu byl realizován online metodou CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) pomocí pětistupňové Likertovy škály. Nejprve bylo provedeno pilotní šetření, poté byla provedena mezinárodní komparace VŠ generace Z ekonomických oborů (EKO, n = 476). V říjnu 2025 byl proveden reprezentativní sběr dat mezi VŠ generací Z (UNI, n = 400) napříč různými studijními obory, všemi kraji ČR a respondenty ve věku 18 až 30 let odpovídající generaci Z (Schroth 2019; Hovořáková a Pauknerová 2024). Pro doplnění pohledu podnikové praxe bylo v březnu 2026 realizováno reprezentativní šetření mezi vedoucími pracovníky v ČR (n = 500).

Pro ověření navrženého výzkumného modelu byla využita konfirmační faktorová analýza (CFA) a strukturální modelování (SEM), které umožnily ověřit kvalitu měřicího modelu a vztahy mezi AI vnímáním, digitální gramotností, informálním učením a kariérovými kompetencemi VŠ generace Z na reprezentativním vzorku studentů v ČR (UNI, n = 400).

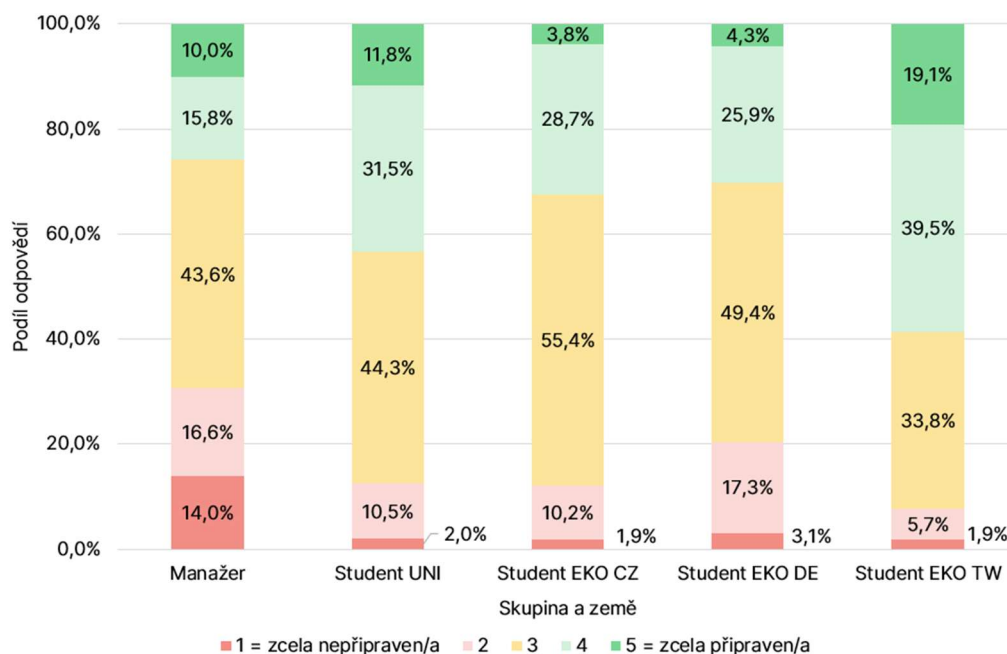
4. Hlavní dosažené výsledky disertační práce

První část empirického výzkumu práce je zaměřena na analýzu rozvoje kompetencí v podnikovém prostředí a kontextu GenAI. Výzkum kombinoval analýzu sekundárních dat, polostrukturované rozhovory se zástupci podniků a data z reprezentativního šetření mezi vedoucími pracovníky v ČR, která byla porovnána s již získanými odpověďmi různých skupin respondentů VŠ generace Z.

4.1 Rozvoj kompetencí v podniku

V rámci polostrukturovaných rozhovorů byly v oblasti rozvoje zaměstnanců identifikovány trendy digitalizace a přístupu zaměřeného na člověka, tzv. human-centric přístup (Trávníčková et al. 2024). Analýzy evropských dat dále ukázaly, že české firmy nejméně využívají metody související s informálním učením (Trávníčková 2024; Trávníčková a Maršíková 2023b). Rozvoji zaměstnanců se nejméně věnují malé podniky, přičemž jednou z hlavních bariér je přesvědčení, že zaměstnanci potřebné kompetence mají nebo že je podnik získá nábořem (Trávníčková a Maršíková 2023a).

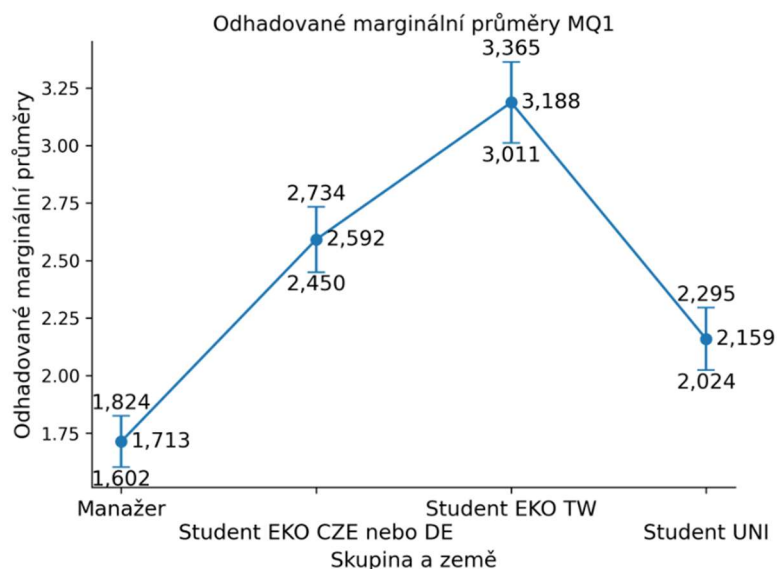
Pohled podniků v ČR byl také zkoumán prostřednictvím AI připravenosti, tedy jak se respondent cítí připraven na využívání GenAI na své (případně budoucí) pracovní pozici. Obrázek 4 ukazuje rozdíly mezi odpověďmi manažerů v ČR a různých skupin VŠ generace Z.



Obrázek 4: Vnímání AI připravenosti v pracovním kontextu podle skupiny respondentů, v %
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky ukázaly, že vedoucí pracovníci vykazovali ve srovnání se studentskými skupinami nižší subjektivní AI připravenost.

Pro zachycení obav z dopadů GenAI na budoucí pracovní uplatnění byl vytvořen souhrnný index MQ1 jako průměr odpovědí na čtyři položky AI vnímání. Obrázek 5 znázorňuje odhadované marginální průměry tohoto indexu podle skupiny respondentů.



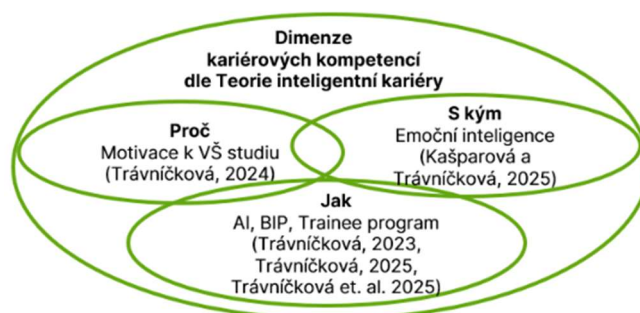
Obrázek 5: Marginální průměry MQ1 reflektující obavy z dopadů GenAI na budoucí pracovní uplatnění podle skupiny respondentů a země

Zdroj: vlastní zpracování

Nejnižší hodnotu indexu MQ1 vykazovali vedoucí pracovníci, zatímco nejvyšší hodnoty dosahovali studenti ekonomických oborů z Taiwanu. Další podkapitola se zabývá VŠ generací Z.

4.2 Analýza VŠ generace Z

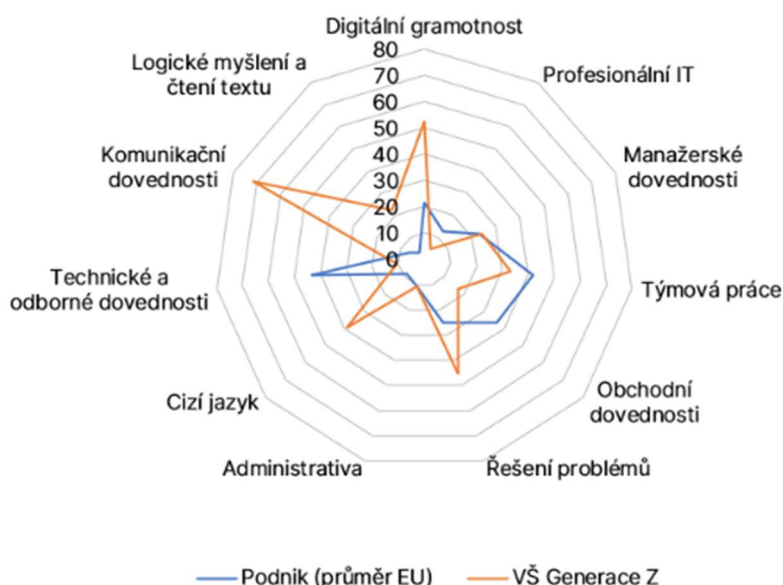
Druhá část empirického výzkumu byla zaměřena na rozvoj kariérových kompetencí VŠ generace Z. Navazuje na dlouhodobou publikační činnost autorky v oblasti kariérových kompetencí, digitální gramotnosti a VŠ generace Z. Vybrané dílčí výzkumy autorky jsou zobrazeny na Obrázku 6 a schematicky rozděleny do tří dimenzí Teorie inteligentní kariéry.



Obrázek 6: Dílčí výzkum autorky k tématu VŠ generace Z dle dimenzí Teorie inteligentní kariéry

Zdroj: vlastní zpracování

V disertační práci je uveden výzkum odrážející rozdílné pohledy VŠ generace Z a podniků (CVTS 2023) na potřebu rozvoje vybraných kompetencí, přičemž se rozdíly projevily například u digitální gramotnosti, chápané jako obecné IT dovednosti, a dalších kompetencí, viz Obrázek 7.



Obrázek 7: Porovnání pohledu VŠ generace Z a podniků (průměr EU) na potřebu rozvoje kompetencí pro rok 2023, v %

Zdroj: vlastní zpracování na základě primárního šetření provedeného v dubnu 2023 a CVTS (2023)

Další výzkum se soustředil na informální učení v kontextu GenAI. V rámci mezinárodního srovnání bylo zkoumáno, které kompetence si VŠ generace Z ekonomického zaměření rozvíjí využíváním GenAI. Vybrané výsledky ilustruje Tabulka 1.

Tabulka 1: Vybrané kategorie kompetencí, jejichž rozvoj respondenti spojovali s využíváním GenAI, dle zemí, v % kódovaných výroků

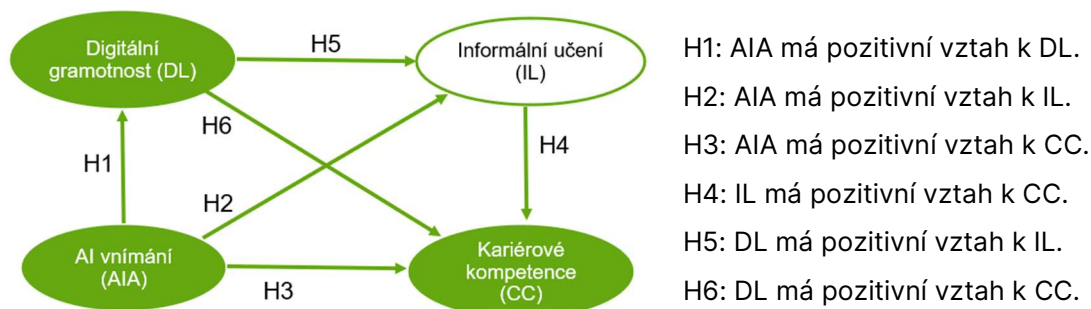
Kategorie kompetencí	ČR (%)	Taiwan (%)	Německo (%)
Učení se	20,18	20,67	18,87
Analytické myšlení	18,35	16,2	17,45
Plnění úkolů	7,34	13,41	12,74
Odborné kompetence	11,01	7,82	7,08
Digitální kompetence	8,26	3,91	10,85

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 ukazuje, že respondenti ve všech sledovaných zemích nejčastěji spojovali využívání GenAI s rozvojem kompetencí učení se a analytické myšlení.

4.3 Návrh a ověření modelu

Na základě teoretických východisek, identifikované výzkumné mezery a výsledků předchozích dílčích výzkumů byl navržen model zkoumající vztahy mezi AI vnímáním (AIA), digitální gramotností (DL), informálním učením (IL) a kariérovými kompetencemi (CC) VŠ generace Z. Model předpokládá šest výzkumných hypotéz, viz Obrázek 8.



Obrázek 8: Návrh výzkumného modelu

Zdroj: vlastní zpracování

Navržený model byl ověřen na reprezentativním vzorku VŠ generace Z v ČR (UNI, n = 400). Před testováním strukturálních vztahů byla provedena konfirmační faktorová analýza (CFA). Na základě výsledků byla provedena dílčí optimalizace měřicího modelu spočívající ve vyřazení jedné položky s nízkou faktorovou zátěží a povolení tří korelací mezi chybami měření obsahově blízkých položek v rámci stejných konstruktů. Tyto úpravy vedly ke zlepšení shody modelu při zachování jeho teoretické konzistence. Model následně vykázal dobrou shodu s empirickými daty ($\chi^2/df = 1,67$; CFI = 0,946; TLI = 0,939; RMSEA = 0,041). Současně byla potvrzena akceptovatelná konvergentní validita a reliabilita jednotlivých konstruktů, což umožnilo ověření strukturálního modelu. Výsledky testování hypotéz, včetně interpretace získaných dat, jsou shrnuty v Tabulce 2.

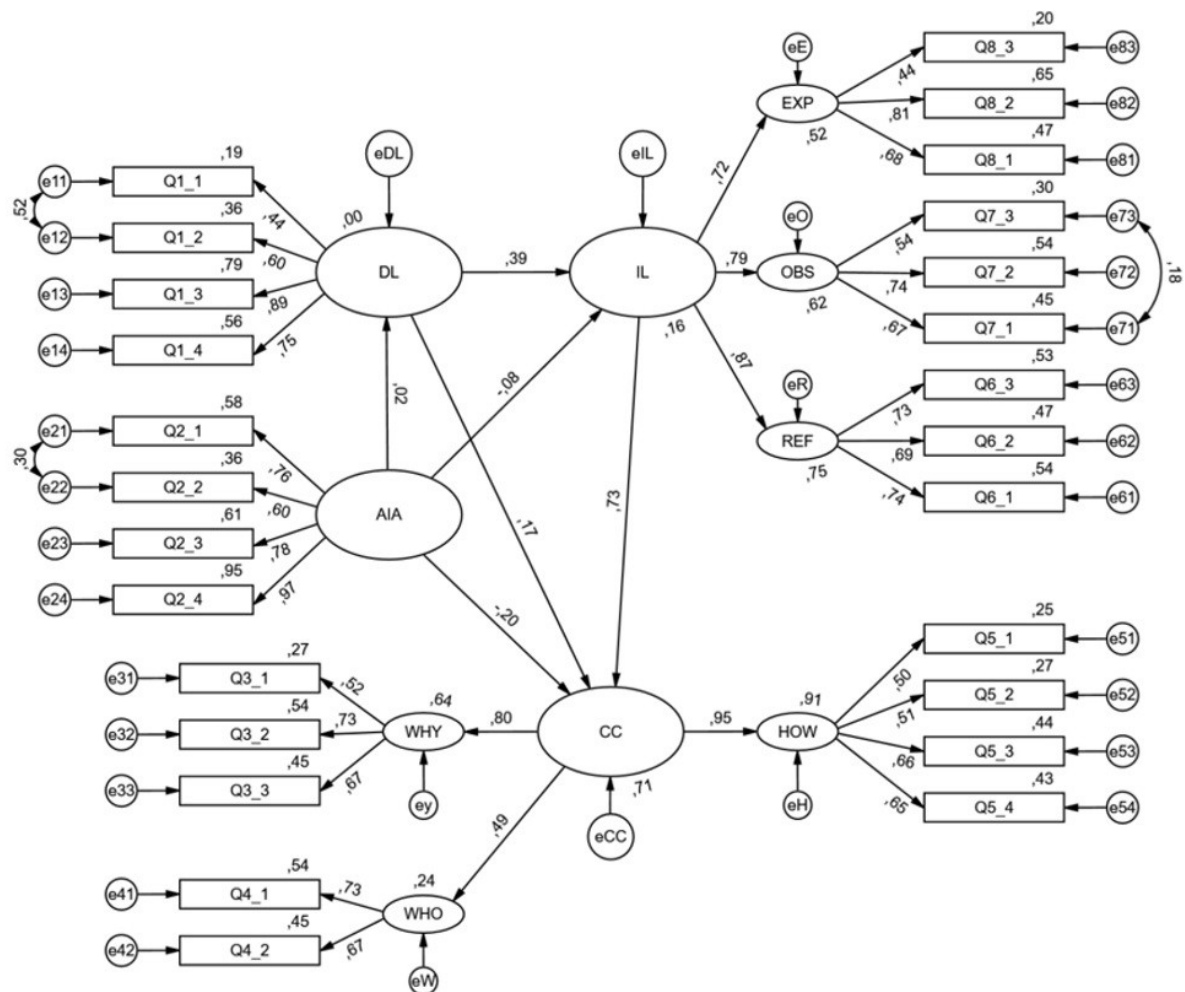
Tabulka 2: Výsledky testování hypotéz

Hypotéza	Vztah	β	p-hodnota	Interpretace výsledku
H1	AIA → DL	0,016	0,779	Statisticky nevýznamný vztah, hypotéza nepotvrzena
H2	AIA → IL	-0,083	0,154	Statisticky nevýznamný vztah, hypotéza nepotvrzena
H3	AIA → CC	-0,199	<0,001	Statisticky významný negativní vztah, hypotéza nepotvrzena v předpokládaném směru
H4	IL → CC	0,725	<0,001	Potvrzen silný pozitivní vztah, hypotéza potvrzena
H5	DL → IL	0,392	<0,001	Potvrzen pozitivní vztah, hypotéza potvrzena
H6	DL → CC	0,172	0,007	Potvrzen pozitivní vztah, hypotéza potvrzena

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza přímých a nepřímých efektů ukázala, že DL souvisí s CC nejen přímo, ale také nepřímo prostřednictvím IL. Nepřímý efekt byl 0,28 a celkový efekt 0,45.

Obrázek 9 zachycuje výsledný strukturální model včetně vztahů mezi latentními konstrukty.



Obrázek 9: Výsledky strukturálního modelu (SEM)

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky SEM ukázaly, že **informální učení vykazuje nejsilnější pozitivní vztah ke kariérovým kompetencím** ($\beta = 0,725$; $p < 0,001$). Statisticky významné pozitivní vztahy byly zjištěny také mezi digitální gramotností a informálním učním ($\beta = 0,392$; $p < 0,001$) a mezi digitální gramotností a kariérovými kompetencemi ($\beta = 0,172$; $p = 0,007$). AI vnímání naopak vykázalo statisticky významný negativní vztah ke kariérovým kompetencím ($\beta = -0,199$; $p < 0,001$), zatímco jeho vztahy k digitální gramotnosti a informálnímu učení nebyly statisticky významné. V rámci konstruktu kariérových kompetencí vykázala nejsilnější vazbu dimenze Jak ($\beta = 0,953$), následovaná dimenzemi Proč ($\beta = 0,799$) a S kým ($\beta = 0,493$).

Navržený model empiricky ověřuje vztahy mezi AIA, DL, IL a CC. Výsledky ukazují, že úroveň kariérových kompetencí VŠ generace Z pozitivně souvisí především s informálním učním a digitální gramotností. Informální učení v modelu hraje částečnou mediační roli ve vztahu mezi DL a CC. Vyšší míra AIA, tj. obav z dopadů GenAI, byla naopak spojena s nižší úrovní CC.

4.4 Doporučení pro podniky a VŠ generaci Z

Na základě dílčích výzkumů a ověření modelu byla následně formulována doporučení pro podniky a VŠ generaci Z, která lze stručně shrnout následovně.

Pro podniky výsledky zdůrazňují potřebu rozvíjet digitální gramotnost zaměstnanců a systematicky podporovat informální učení, například prostřednictvím kultury učení podporující sdílení znalostí, zpětnou vazbu a experimentování. Současně by podniky měly věnovat větší pozornost AI vnímání zaměstnanců a podporovat jejich kritické a efektivní využívání nástrojů GenAI v pracovním prostředí.

Pro VŠ generaci Z je klíčové aktivně rozvíjet digitální gramotnost, zapojovat se do informálního učení a získávat pracovní i mezinárodní zkušenosti již během studia. Výsledky současně poukazují na význam kritického a odpovědného využívání nástrojů GenAI a dalšího rozvoje human-centric kompetencí, jako jsou například adaptabilita a spolupráce.

5. Přínosy disertační práce

Z teoretického hlediska práce přispívá k rozšíření poznání v oblasti rozvoje kariérových kompetencí VŠ generace Z v kontextu GenAI. Na základě literární rešerše byla identifikována výzkumná mezera spočívající v nedostatečném propojení AI vnímání, digitální gramotnosti, informálního učení a kariérových kompetencí v evropském prostředí. Na tuto výzkumnou mezeru práce reaguje návrhem a empirickým ověřením integrovaného modelu propojujícího uvedené konstrukty, který přispívá k lepšímu pochopení faktorů souvisejících s rozvojem kariérových kompetencí VŠ generace Z v ČR v kontextu GenAI. Práce dále prokázala, že informální učení vykazuje ze sledovaných konstruktů nejsilnější pozitivní vztah ke kariérovým kompetencím, a výsledky nepřímých efektů poukázaly na jeho částečnou mediační roli. Přínosem je rovněž rozšíření české odborné terminologie o pojem AI vnímání, který vychází z anglického AI awareness, a syntéza poznatků o rozvoji kompetencí zaměstnanců v ČR a evropském kontextu.

Praktickým přínosem práce jsou zejména doporučení pro podniky a VŠ generaci Z vycházející z empirických šetření na základě reprezentativních dat v ČR a z mezinárodního srovnání studentů ekonomických oborů z ČR, Taiwanu a Německa. Práce propojuje poznatky z podnikového prostředí v oblasti rozvoje kompetencí a nové poznatky o rozvoji kariérových kompetencí VŠ generace Z v době GenAI. Doporučení se zaměřují na systematickou podporu informálního učení, rozvoj digitální gramotnosti, využívání GenAI a podporu pracovních i mezinárodních zkušeností VŠ generace Z.

6. Limity a další směry výzkumu

Výzkum je zaměřen především na vysokoškolské studenty a na prostředí České republiky. Mezinárodní část výzkumu zahrnovala pouze studenty ekonomických oborů ve třech vybraných zemích. Reprezentativní soubor vedoucích pracovníků v České republice nebyl členěn podle jednotlivých úrovní řízení. Výsledky nelze tedy bez dalšího ověření zobecnit na jiné skupiny nebo země. Mezi některými konstrukty byly identifikovány statisticky významné vztahy, ale průřezový charakter výzkumu neumožňuje potvrdit kauzální vztahy. Výzkum současně zachycuje subjektivní vnímání respondentů v určitém časovém okamžiku, přičemž postoje k využívání GenAI se mohou s rychlým technologickým vývojem dále měnit. Omezení představuje také využití sebehodnotících škál a interpretační charakter kvalitativní analýzy. Dalším limitem je operacionalizace konstruktu AI vnímání, který vychází z konceptu STARA zaměřeného především na obavy z dopadů GenAI na pracovní uplatnění.

Na výsledky disertační práce **lze navázat dalším výzkumem**. Perspektivní by mohly být zejména následující oblasti:

- rozšíření mezinárodního srovnání o další země (např. USA nebo Indii), obory studia, profesní skupiny a generační kohorty, včetně ověření modelu v odlišných kulturních, ekonomických a institucionálních podmínkách;
- realizace longitudinálních nebo experimentálních studií, které umožní sledovat vývoj kariérových kompetencí, AI vnímání a využívání GenAI v čase a ověřit kauzální vztahy mezi jednotlivými konstrukty;
- kombinace subjektivních a objektivních metod měření, například doplnění dotazníkových šetření o testování digitálních kompetencí nebo analýzu skutečného využívání GenAI;
- rozšíření navrženého modelu o další proměnné, například o další kompetence;
- hlubší analýza role GenAI při rozvoji kariérových kompetencí, zaměstnatelnosti, reskillingu, upskillingu a řízení lidských zdrojů;
- další konkretizace a ověření účinnosti navržených doporučení a sledování jejich dopadu na připravenost studentů a zaměstnanců na měnící se požadavky trhu práce.

Lze předpokládat, že s dalším rozvojem GenAI bude význam této problematiky nadále narůstat. Předkládaná disertační práce proto vytváří vhodný základ pro další navazující výzkum jak v ČR, tak v mezinárodním prostředí.

Závěr

Disertační práce se zabývá vztahy mezi GenAI a rozvojem kariérových kompetencí VŠ generace Z v kontextu podnikového prostředí. Hlavním cílem práce je na základě literární rešerše a analýzy dostupných dat navrhnout a ověřit model reflektující souvislost mezi generativní umělou inteligencí a rozvojem kariérových kompetencí vysokoškolských studentů generace Z a formulovat doporučení pro jejich rozvoj v podnikovém prostředí. Stanovený cíl byl naplněn pomocí smíšeného výzkumného designu, který kombinuje kvalitativní a kvantitativní přístup a propojuje perspektivu podniků a VŠ generace Z.

Teoretickým východiskem práce je Teorie inteligentní kariéry, která vysvětluje kariérové kompetence prostřednictvím dimenzí Proč, Jak a S kým. Empirická část zahrnuje kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů se zástupci podniků a tematickou analýzu v rámci mezinárodního šetření studentů ekonomických oborů z ČR, Německa a Taiwanu. Klíčovým zdrojem dat bylo reprezentativní šetření mezi VŠ generací Z v České republice (n = 400), doplněné o reprezentativní výzkum mezi vedoucími pracovníky. Výstupy práce zahrnují analýzu podnikového prostředí z pohledu rozvoje kompetencí zaměstnanců a bariér jejich rozvoje v evropském kontextu, dále srovnání AI připravenosti a AI vnímání mezi jednotlivými skupinami respondentů.

Mezi hlavní výstupy práce patří návrh a ověření modelu, který reflektuje souvislost mezi GenAI a rozvojem kariérových kompetencí VŠ generace Z. Model zkoumá vztahy mezi čtyřmi konstrukty: digitální gramotností, AI vnímáním, informálním učením a kariérovými kompetencemi. Koncept byl ověřen pomocí konfirmační faktorové analýzy a následně strukturálním modelováním (SEM). Výsledky SEM potvrdily, že nejsilnější pozitivní vztah ke kariérovým kompetencím vykazuje informální učení. Digitální gramotnost měla pozitivní vztah jak k informálnímu učení, tak ke kariérovým kompetencím. Naopak AI vnímání, vymezené jako obavy z dopadů GenAI na budoucí pracovní uplatnění, vykazovalo statisticky významný negativní vztah ke kariérovým kompetencím. Předpokládané vztahy AI vnímání k digitální gramotnosti a informálnímu učení nebyly statisticky potvrzeny. Výsledky ukazují, že samotná schopnost používat digitální technologie nemusí být pro kariérový rozvoj dostačující. Důležité pro rozvoj kariérových kompetencí je aktivní zapojení do informálního učení, například pomocí experimentování, reflexe nebo pozorování.

Z těchto výstupů a dalších analýz pak byla formulována doporučení pro podniky a VŠ generaci Z v oblasti kariérových kompetencí a kontextu GenAI. Práce i přes určité limity přináší důležité poznatky jak pro teoretickou, tak pro praktickou rovinu a otevírá další možnosti výzkumu v ČR a v mezinárodním prostředí.

Literatura

ADEL, Amr, 2022. Future of industry 5.0 in society: human-centric solutions, challenges and prospective research areas. *Journal of Cloud Computing*. Online. **11**(1), 40 [vid. 2023-10-18]. ISSN 2192-113X. Dostupné z: doi:10.1186/s13677-022-00314-5

AKKERMANS, Jos; Veerle BRENNINKMEIJER; Marthe HUIBERS a Roland W. B. BLONK, 2013. Competencies for the Contemporary Career: Development and Preliminary Validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development*. Online. **40**(3), 245–267 [vid. 2025-09-05]. ISSN 0894-8453. Dostupné z: doi:10.1177/0894845312467501

ARTHUR, Michael B.; Priscilla H. CLAMAN; Robert J. DEFILLIPPI a Jerome ADAMS, 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *The Academy of Management Executive*. Online. **9**(4), 7 [vid. 2025-07-02]. ISSN 10795545. Dostupné z: doi:10.5465/ame.1995.9512032185

BROUGHAM, David a Jarrod HAAR, 2018. Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and Algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management and Organization*. Online. **24**(2), 239–257 [vid. 2025-03-17]. ISSN 18333672. Dostupné z: doi:10.1017/jmo.2016.55

BRYNJOLFSSON, Erik; Danielle LI a Lindsey RAYMOND, 2025. Generative AI at Work. *QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS*. Online. **140**(2), 889–942. ISSN 0033-5533. Dostupné z: doi:10.1093/qje/qjae044

CANGIALOSI, Nicola; Carlo ODOARDI; Marco PEÑA-JIMENEZ a Mirko ANTINO, 2023. Diversity of Social Ties and Employee Innovation: The Importance of Informal Learning and Reciprocity. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Online. **39**(2), 65–74 [vid. 2025-09-05]. ISSN 1576-5962, 2174-0534. Dostupné z: doi:10.5093/jwop2023a8

CAZZANIGA, Mauro; Florence JAUMOTTE; Longji LI; Giovanni MELINA; Augustus J. PANTON; Carlo PIZZINELLI a Emma ROCKALL, 2024. *Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work*. Online. Washington, D.C.: International Monetary Fund. Staff Discussion Notes. ISBN 979-8-4002-6254-8. Dostupné z: doi:10.5089/9798400262548.006

CVTS, 2023. Continuing vocational training in enterprises, Reference Metadata in Euro SDMX Metadata Structure (ESMS). *Continuing vocational training in enterprises*. Online [vid. 2022-11-14]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/trng_cvt_esms.htm#annex1666081830107

DE GRIP, Andries, 2024. The importance of informal learning at work - On-the-job learning is more important for workers' human capital development than formal training. *IZA World of Labor*. Online. [vid. 2025-11-27]. ISSN 20549571. Dostupné z: doi:10.15185/izawol.162.v2

EGER, Ludvík a Miroslav ŽIŽKA, 2024. Industry 4.0, digital transformation and human resource management: Emerging themes and research trends in the context of the Visegrad countries. *Oeconomia Copernicana*. Online. **15**(3), 1021–1065 [vid. 2025-06-14]. ISSN 2353-1827. Dostupné z: doi:10.24136/oc.3034

FARRELLY, Tom a Nick BAKER, 2023. Generative Artificial Intelligence: Implications and Considerations for Higher Education Practice. *EDUCATION SCIENCES*. Online. **13**(11). Dostupné z: doi:10.3390/educsci13111109

FERDMAN, Avigail, 2025. AI deskilling is a structural problem. *AI & SOCIETY*. Online. [vid. 2026-01-14]. ISSN 0951-5666, 1435-5655. Dostupné z: doi:10.1007/s00146-025-02686-z

HOVOŘÁKOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ, 2024. Model and Specifics of Generation Z Entry onto the Czech Labour Market. *Central European Business Review*. Online. **13**(3), 1–29 [vid. 2025-02-05]. ISSN 18054854, 18054862. Dostupné z: doi:10.18267/j.cebr.349

JO, Hyeonah; Minji PARK a Ji Hoon SONG, 2024. Career competencies: an integrated review of the literature. *European Journal of Training and Development*. Online. **48**(7/8), 805–832 [vid. 2025-02-23]. ISSN 20469012. Dostupné z: doi:10.1108/EJTD-04-2023-0052

KONG, Haiyan; Xinyu JIANG; Xiaoge ZHOU; Tom BAUM; Jinghan LI a Jinhan YU, 2024. Influence of artificial intelligence (AI) perception on career resilience and informal learning. *Tourism Review of AIENT - International Association of Scientific Experts in Tourism*. Online. **79**(1), 219–233 [vid. 2025-03-15]. ISSN 16605373. Dostupné z: doi:10.1108/TR-10-2022-0521

KONG, Haiyan; Yue YUAN; Yehuda BARUCH; Naipeng BU; Xinyu JIANG a Kangping WANG, 2021. Influences of artificial intelligence (AI) awareness on career competency and job burnout. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Online. **33**(2), 717–734 [vid. 2024-02-18]. ISSN 09596119. Dostupné z: doi:10.1108/IJCHM-07-2020-0789

MAŘÍK, Vladimír a Robert KEIL, 2024. *Průmysl 4.0: základ ekonomické transformace ČR*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-604-6.

OECD, 2025. Rethinking Informal Learning. Online. Dostupné z: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/projects/skc/enhancing-the-understanding-and-measurement-of-informal-learning/Rethinking-Informal-Learning-Assessment-of-the-Latest-Literature-and-Data.pdf>

OECD, 2026a. *How Workers Use, or Don't Use, their Skills in the Workplace*. Online. Paris: OECD Publishing. Getting Skills Right [vid. 2026-02-19]. ISBN 978-92-64-43645-9. Dostupné z: doi:10.1787/0e7c6dc9-en

OECD, 2026b. *OECD Digital Education Outlook 2026: Exploring Effective Uses of Generative AI in Education*. Online. Neuvedeno: OECD Publishing. OECD Digital Education Outlook [vid. 2026-03-22]. ISBN 978-92-64-91530-5. Dostupné z: doi:10.1787/062a7394-en

OOL, Keng-Boon; Garry Wei-Han TAN; Mostafa AL-EMRAN; Mohammed A. AL-SHARAFI; Alexandru CAPATINA; Amrita CHAKRABORTY; Yogesh K. DWIVEDI; Tzu-Ling HUANG; Arpan Kumar KAR; Voon-Hsien LEE; Xiu-Ming LOH; Adrian MICU; Patrick MIKALEF; Emmanuel MOGAJI; Neeraj PANDEY; Ramakrishnan RAMAN; Nripendra P. RANA; Prianka SARKER; Anshuman SHARMA; Ching-TENG I; Samuel Fosso WAMBA a Lai-Wan WONG, 2025. The Potential of Generative Artificial Intelligence Across Disciplines: Perspectives and Future Directions. *JOURNAL OF COMPUTER INFORMATION SYSTEMS*. Online. **65**(1), 76–107. ISSN 0887-4417. Dostupné z: doi:10.1080/08874417.2023.2261010

PALLANT, Jessica L.; Janneke BLIJLEVENS; Alexander CAMPBELL a Ryan JOPP, 2025. Mastering knowledge: the impact of generative AI on student learning outcomes. *STUDIES IN HIGHER EDUCATION*. Online. ISSN 0307-5079. Dostupné z: doi:10.1080/03075079.2025.2487570

SCOUPÉ, Rémi; Inge RÖMGENS a Simon BEAUSAERT, 2023. The development and validation of the student's employability competences questionnaire (SECQ). *Education & Training*. Online. **65**(1), 88–105 [vid. 2025-03-17]. ISSN 00400912. Dostupné z: doi:10.1108/ET-12-2020-0379

SCHROTH, Holly, 2019. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*. Online. **61**(3) [vid. 2023-06-18]. Dostupné z: doi:10.1177/0008125619841006

TRÁVNÍČKOVÁ, Hana, 2024. Training Methods Strategies Across European Companies. *ACC JOURNAL*. Online. **30**(2), 76–85 [vid. 2025-08-14]. ISSN 2571-0613. Dostupné z: doi:10.2478/acc-2024-0008

TRÁVNÍČKOVÁ, Hana a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2023a. Non Provision of Training and Sustainability: Small-Sized Companies in the EU Context. In: *Liberec Economic Forum 2023: Liberec Economic Forum 2023*. Online. Neuvedeno: Technical University of Liberec, s. 583–590 [vid. 2024-01-06]. ISBN 978-80-7494-627-1. Dostupné z: doi:10.15240/tul/009/lef-2023-62

TRÁVNÍČKOVÁ, Hana a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2023b. On-the-Job and Off-the-Job Training in European Companies Context. In: Jan MACÍ; Petra MARESOVA; Krzysztof FIRLEJ a Ivan SOUKAL, ed. *Hradec Economic Days 2023*. Online. s. 747–758 [vid. 2023-11-11]. Dostupné z: doi:10.36689/uhk/hed/2023-01-070

TRÁVNÍČKOVÁ, Hana; Vasilii OSTIN a Anastasiia MAZURCHENKO, 2024. Driving Success: Unveiling Key Trends in Employee Training and Competency Development within the Automotive Industry. *Central European Business Review*. Online. 13(4), 59–82. ISSN 18054854, 18054862. Dostupné z: doi:10.18267/j.cebr.366

WOLFSON, Mikhail A.; Scott I. TANNENBAUM; John E. MATHIEU a M. Travis MAYNARD, 2018. A cross-level investigation of informal field-based learning and performance improvements. *Journal of Applied Psychology*. Online. **103**(1), 14–36 [vid. 2025-03-18]. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/apl0000267

WORLD ECONOMIC FORUM, 2025. *Future of Jobs Report 2025*. Online. Geneva: World Economic Forum. ISBN 978-2-940631-90-2. Dostupné z: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

WORLD ECONOMIC FORUM, 2026. *Youth Pulse 2026: Insights From the Next Generation for a Changing World*. Online. [vid. 2026-01-14]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/publications/youth-pulse-2026/>

ZOUNEK, Jiří; Libor JAHUŇÁK; Hana STAUDKOVÁ a Jiří POLÁČEK, 2021. *E-learning: učení (se) s digitálními technologiemi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-175-9.

Publikační činnost

Název, příp. kvartil ve Web of Science (WoS) nebo Scopus (S)	Typ	Podíl	Citace
1. Microcredentials as a Sociological Phenomenon: Transformation of Lifelong Learning in the Digital Society, WoS: Q4 (IF 0,3), S: Q2	Jl Q4	0,5	0
2. Digital Informal Learning and the Future Workforce: Cross-Regional Evidence, WoS: Q4 (IF 0,2)	Jl Q4	1	0
3. Blended Intensive Programme (BIP): New Potential for University Cooperation and Student Development	D	0,25	0
4. Emotional Intelligence as a Crucial Skill for the Next Generation: Cluster Analysis of Czech University Students, WoS: Q3 (IF 0,9)	Jl Q3	0,65	3
5. Preparing University Students for the Labor Market Differently: Lessons from the Blended Intensive Program (BIP).	JR	0,33	2
6. Metody a přístupy kariérního poradenství k zahraničním studentům vysokých škol	JR	1	0
7. Driving Success: Unveiling Key Trends in Employee Training and Competency Development within the Automotive Industry, WoS: Q4 (IF 1,3), S: Q3	Jl Q4	0,35	11
8. Employability of University Graduates in Europe and the Czech Republic	D	1	0
9. Exploring the Suitability of Trainee Programs for Generation Z in the Workplace	D	1	0
10. Generation Z competencies: A case study of a Blended Intensive Programme (BIP)	D	1	1
11. Training Methods Strategies Across European Companies	JR	1	1
12. Generation Z and Soft Skills Needed in European Companies	D	1	0
13. Non Provision of Training and Sustainability: Small-Sized Companies in the EU Context, WoS: Conference Proceedings	D CP	0,5	4
14. On-the-job and off-the-job training in European companies context	D	0,5	6

Jl = vědecký článek v impaktovaném časopise, JR = článek v odborném recenzovaném časopise, D = příspěvek ve sborníku mezinárodní konference, CP = sborník publikován ve Web of Science (WoS), IF = pětiletý Journal Impact Factor

Zdroj: vlastní zpracování, citace na základě Google Scholar k 23. 8. 2026

Bibliografické záznamy publikovaných prací k 23. 8. 2026:

- TRÁVNÍČKOVÁ, Hana a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2026. Microcredentials as a Sociological Phenomenon: Transformation of Lifelong Learning in the Digital Society. *Filosofija. Sociologija*. Online. 37(2), 203–221. ISSN 2424-4546, 0235-7186. Dostupné z: doi:10.6001/fil-soc.2026.37.2.6
- TRÁVNÍČKOVÁ, Hana, 2026. Digital Informal Learning and the Future Workforce: Cross-Regional Evidence. *EMC Review - Časopis za ekonomiju – APEIRON*. Online. 32(1). ISSN 2232-9633, 2232-8823. Dostupné z: doi:10.7251/EMC2601149T
- TRÁVNÍČKOVÁ, Hana; Janis PURK; Albrecht LÖHR a Daniela ŠÁLKOVÁ, 2025. Blended Intensive Programme (BIP): New Potential for University Cooperation and Student Development. In: *Academic Coordination Centre (ACC) Conference 2025: Cross-Border Projects, and their Contribution to the Development of the University Platform in the*

Euroregion Neisse. Liberec: Technická univerzita v Liberci, s. 149–157. ISBN 978-80-7494-749-0.

4. KAŠPAROVÁ, Petra a Hana TRÁVNÍČKOVÁ, 2025. Emotional Intelligence as a Crucial Skill for the Next Generation: Cluster Analysis of Czech University Students. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*. Online. 37(3), 191–205. ISSN 1939-4225. Dostupné z: doi:10.1177/19394225251356894
5. TRÁVNÍČKOVÁ, Hana; Janis PURK a Albrecht LÖHR, 2025. Preparing University Students for the Labor Market Differently: Lessons from the Blended Intensive Program (BIP). *ACC JOURNAL*. Online. 31(2), 33–42. ISSN 2571-0613. Dostupné z: doi:10.2478/acc-2025-0008
6. TRÁVNÍČKOVÁ, Hana, 2024. Metody a přístupy kariérního poradenství k zahraničním studentům vysokých škol. *Kariérové poradenství v teorii a praxi*. Online. 2024(26), 43–47. ISSN 1338-8231. Dostupné z: <https://www.euroguidance.cz/publikace/kptp-26-2024.pdf>
7. TRÁVNÍČKOVÁ, Hana; Vasili OSTIN a Anastasiia MAZURCHENKO, 2024. Driving Success: Unveiling Key Trends in Employee Training and Competency Development within the Automotive Industry. *Central European Business Review*. Online. 13(4), 59–82. ISSN 1805-4854. Dostupné z: doi:10.18267/j.cebr.366
8. TRÁVNÍČKOVÁ, Hana, 2024. Employability of University Graduates in Europe and the Czech Republic. In: *Reproduction of Human Capital - mutual links and connections: RELIK | Reproduction of Human Capital | Prague University of Economics and Business | VŠE*. Online. *Vysoká škola ekonomická v Praze*, s. 554–563. ISBN 978-80-245-2538-9. Dostupné z: <https://relik.vse.cz/2024/download/pdf/845-Travnickova-Hana-paper.pdf>
9. TRÁVNÍČKOVÁ, Hana, 2024. Exploring the Suitability of Trainee Programs for Generation Z in the Workplace. In: *INPROFORUM 2024*. Online. s. 194–199. Dostupné z: doi:10.32725/978-80-7694-102-1.28
10. TRÁVNÍČKOVÁ, Hana, 2024. Generation Z competencies: A case study of a Blended Intensive Programme (BIP). In: *17th International Scientific Conference INPROFORUM*. Online. s. 169–174 [vid. 2025-08-14]. Dostupné z: doi:10.32725/978-80-7694-053-6.26
11. TRÁVNÍČKOVÁ, Hana, 2024. Training Methods Strategies Across European Companies. *ACC JOURNAL*. Online. 30(2), 76–85. ISSN 2571-0613. Dostupné z: doi:10.2478/acc-2024-0008
12. TRÁVNÍČKOVÁ, Hana, 2023. Generation Z and Soft Skills Needed in European Companies. In: Michal MÜLLER a Pavla SLAVÍČKOVÁ, ed. *KNOWCON 2023: Knowledge on Economics and Management: KNOWCON 2023. Knowledge on Economics and Management: Conference Proceedings*. Online. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 192–196. ISBN 978-80-244-6390-2. Dostupné z: doi:10.5507/ff.23.24463902
13. TRÁVNÍČKOVÁ, Hana a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2023. Non Provision of Training and Sustainability: Small-Sized Companies in the EU Context. In: *Liberec Economic Forum 2023: Liberec Economic Forum 2023*. Online. Technical University of Liberec, s. 583–590. ISBN 978-80-7494-627-1. Dostupné z: doi:10.15240/tul/009/lef-2023-62
14. TRÁVNÍČKOVÁ, Hana a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2023. On-the-Job and Off-the-Job Training in European Companies Context. In: Jan MACI; Petra MARESOVA; Krzysztof FIRLEJ a Ivan SOUKAL, ed. *Hradec Economic Days 2023*. Online. s. 747–758. Dostupné z: doi:10.36689/uhk/hed/2023-01-070

Seznam citací na publikované práce

Publikace Trávníčková et al. (2024) byla ve Web of Science citována ve dvou publikacích:

- a. OSTIN, Vasillii a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2026. Managing the Pre-Training Phase: Lecturer-Learner Dynamics in the Digital Age. Organizacija. Online. 59(2), s. 113–129. ISSN 1581-1832. Dostupné z: doi:10.2478/orga-2026-0007
- b. OSTIN, Vasillii, 2024. Optimising Employee Development Processes: Perceptions of Microlearning as an Innovative Solution. Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije. Online. 14(2), s. 518–528. ISSN 2232-8823. Dostupné z: doi:10.7251/emc2402518o

Ocenění

- 12/2025 Cena za **2. nejlepší studentskou publikaci** Ekonomické fakulty TUL

KAŠPAROVÁ, Petra a Hana TRÁVNÍČKOVÁ, 2025. Emotional Intelligence as a Crucial Skill for the Next Generation: Cluster Analysis of Czech University Students. New Horizons in Adult Education and Human Resource Development. Online. 37(3), 191–205. ISSN 1939-4225. Dostupné z: doi:10.1177/19394225251356894
- 10/2025 Účast ve **finále mezinárodní vědecké soutěže** Falling Walls Wroclaw, Polsko

Falling Walls Lab je mezinárodní fórum pro novou generaci začínajících inovátorů, průkopníků, tvůrců a vizionářů. Jeho cílem je podporovat výjimečné nápady a propojovat na globální úrovni nadějně vědce a podnikatele ze všech oborů. <https://uwr.edu.pl/en/falling-walls-lab-wroclaw-2025/>
- 11/2024 Cena za **1. místo ve studentské podnikatelské soutěži** StartUpTUL 2024 v týmu se studenty z FM TUL, autorka nápadu a projektu GrowZ.one zaměřeného na propojení umělé inteligence a ověřování znalostí pomocí microlearningu

StartUpTUL je soutěž o nejlepší podnikatelský nápad pořádaná SBC TUL, <https://tuni.tul.cz/a/autori-nejlepsich-univerzitnich-startupu-prevzali-ceny-158441.html>
- 04/2024 Cena za **2. místo v soutěži za nejlepší příspěvek na mezinárodní konferenci** ACC Forum 2024, Jelenia Góra, Polsko, poté publikovaný jako

TRÁVNÍČKOVÁ, Hana, 2024. Training Methods Strategies Across European Companies. ACC JOURNAL. Online. 30(2), 76–85. ISSN 2571-0613. Dostupné z: doi:10.2478/acc-2024-0008

Strukturovaný profesní životopis

Vzdělání

09/2022–dosud Doktorské studium v prezenční formě, obor Podniková ekonomika a management, Technická univerzita v Liberci (TUL)

- Výzkum zaměřený na kariérové kompetence, digitální gramotnost, AI vnímání, kompetenčně orientované vzdělávání, rozvoj kompetencí zaměstnanců v podniku
- Pedagogická činnost:
 - vedení seminářů: Úvod do managementu, Personální management
 - vedení bakalářských prací
- Zahraniční stáže:
 - Duale Hochschule Sachsen (Německo)
 - National Taiwan Business University (Taiwan)
 - Hochschule Zittau/ Görlitz (Německo)
- Projektová činnost na TUL během studia (role, název projektu a označení):
 - Spoluřešitelka Udržitelný rozvoj zaměstnanců v organizacích (SGS-2026-1639)
 - Hlavní řešitelka Využití umělé inteligence jako nástroje pro rozvoj kariérových kompetencí v EU (IGS 2025)
 - Hlavní řešitelka Od formálního vzdělávání k profesnímu růstu v zaměstnání: Rozvoj lidského potenciálu (SGS-2025-1542)
 - Spoluřešitelka Uplatnění absolventů vysokých škol v Euroregionu Nisa (ERNILAC), s IHI TU Dresden
 - Spoluřešitelka AI in Practice (ACC Forum 2025)
 - Hlavní řešitelka Moderní metody a nástroje vzdělávání (SGS-2024-1434)
 - Spoluřešitelka Talent Scarcity: Challenges in HR Management Amidst a Shortfall of Skills/Professionals (BIP 2024)
 - Hlavní řešitelka Současné trendy ve firemním vzdělávání (SGS-2023-1370)
 - Spoluřešitelka Sociální bezpečí na TUL – podpora wellbeingu a bezpečného prostředí studentů (CRP 18+ 2023)
 - Spoluřešitelka HRM in a Digital World: Opportunities and Challenges (BIP 2023)

09/2002–06/2008 Vysoká škola ekonomická v Praze, obor Mezinárodní obchod, získán titul Bc., poté Ing.

- zahraniční studium na Fachhochschule Hof (Německo), 10 měsíců
- zahraniční pobyt na Johannes Kepler Universität, Linz (Rakousko), 3 měsíce

Pracovní zkušenosti

10/2024–05/2026	Výzkumný pracovník, mezinárodní projekt Interreg ERNILAC, Uplatnění absolventů vysokých škol v Euroregionu Nisa, Technická univerzita v Liberci v kooperaci s IHI TU Dresden, příprava projektu od 05/2023 • výzkum trhu práce a kompetencí absolventů v Euroregionu Nisa • spolupráce s firmami, univerzitami a zahraničními partnery • organizace workshopů, kariérních aktivit a mezinárodní spolupráce • příprava projektové žádosti a výzkumných výstupů
10/2022–12/2025	Odborný referent kariérového centra, Technická univerzita v Liberci, Akademická poradna a centrum podpory, různé formy spolupráce • Kariérové poradenství a koučink pro studenty a zaměstnance TUL • Koordinace kariérního veletrhu JobTUL Days od 2022 (1.rok) do 2025 • Komunikace s firmami, kariérní portál JobTUL
07/2021–01/2022	Human Resources a Safety Manažerka, Matador/Sodecia, Liberec • Odpovědnost za oblast HR, BOZP, PO a EMS (200+ zaměstnanců)
02/2020–06/2021	Senior HR Generalista, Laird, Liberec • Školení a rozvoj zaměstnanců, koordinace projektu EU Kaleidoskop, komunikace, interní a externí audity
04/2017–04/2019	Trainer Supervisor, Webasto Roof & Components, Liberec • Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, nábor, vedení interních školitelů, inovace tréninkového centra, neustálé zlepšování
11/2011–10/2016	HR Business Partner, Česká pojišťovna, Liberec • Odpovědnost za HR v oblasti Severní Čechy
01/2011–11/2011	HR Generalista, Danone, Benešov • Nábor a vzdělávání zaměstnanců, koordinace projektu ESF
09/2008–01/2011	Regionální Training Specialist, Management Trainee, Ahold CR, Praha • Odpovědnost za vzdělávání manažerů, příprava a realizace školení

Další profesní kurzy a certifikace

12/2024	Kariérový poradce, profesní kvalifikace MŠMT
09/2023	Personalista, profesní kvalifikace MŠMT
12/2022–06/2023	Agilní metody ve vzdělávání, Agil2Learn, mezinárodní projekt, EPMA
03/2022	Mediální kurz a digitalizace, U. Buermann a prof. E. Hübner

Kompetence

Anglický jazyk	Velmi dobrá úroveň slovem i písmem (mezinárodní zkouška C1 v 2008)
Německý jazyk	Dobrá úroveň slovem i písmem (Státní jazyková zkouška v 2001)
Digitální kompetence	MS Office, IBM SPSS Statistics, IBM SPSS Amos, SAP, Salesforce, HIRIS