

Meno a priezvisko oponenta habilitačnej práce : **prof. Ing. Štefan Žák, PhD., MBA, LL.M.**

Pracovná pozícia, adresa pracoviska, kontakt oponenta habilitačnej práce :

**Profesor, Katedra marketingu, Obchodná fakulta EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, stefan.zak@euba.sk**

## OPONENTSKÝ POSUDOK

habilitačnej práce

Autor habilitačnej práce: Ing. Andrej PŘÍVARA, PhD.

Názov habilitačnej práce: Digitálna transformácia podnikov a produktivita práce v Slovenskej republike

### Obsahová stránka habilitačnej práce

#### 1. Cieľ práce a jeho naplnenie – aktuálnosť tematiky (*aktuálnosť témy, dostatočné definovanie riešeného problému – stanovenie cieľa práce, rozsah a vyváženosť, vnútorná nadväznosť jednotlivých častí práce*)

Predložená habilitačná práca Ing. Andreja Přívaru, PhD. tematizuje digitálnu transformáciu podnikov a produktivitu práce v Slovenskej republike, teda problematiku, ktorá patrí medzi kľúčové otázky súčasného manažmentu, strategického riadenia, inovácií a hospodárskej politiky. Autor správne vychádza z premisy, že digitálna transformácia nemá byť redukovaná iba na technické zavádzanie ICT nástrojov, ale predstavuje širšiu organizačnú a manažérsku premenu, ktorá zasahuje koordináciu, spracovanie informácií, rozhodovacie procesy, pracovné toky a tvorbu hodnoty. Aktuálnosť témy je preto nespochybniteľná: podniky aj verejná politika dnes intenzívne diskutujú o tom, či digitalizácia skutočne zvyšuje výkonnosť, produktivitu a konkurencieschopnosť, alebo či často zostáva iba formálnym znakom modernizácie bez merateľných ekonomických prínosov.

Hlavný cieľ práce je formulovaný jasne, vecne a metodologicky disciplinované: preskúmať, či digitálna transformácia podnikov súvisí s produktivitou práce v Slovenskej republike, a zároveň určiť, či sa intenzita tejto súvislosti mení v závislosti od hĺbky digitálnej adopcie a odvetvového kontextu. Pozitívne hodnotím, že autor cieľ zámerné nezovšeobecňuje do príliš širokej roviny „výkonnosti podnikov“, ale sústreďuje sa na produktivitu práce ako prísnejší a empiricky uchopiteľnejší výsledkový ukazovateľ. Tým sa práca vyhýba všeobecným tvrdeniam o digitalizácii a smeruje k overiteľnej otázke, či podniky pri vyššej úrovni digitálnej transformácie vytvárajú vyššiu hodnotu na pracovníka.

Definovanie riešeného problému je presvedčivé najmä v tom, že autor identifikuje konkrétnu výskumnú medzeru v slovenskom kontexte. Medzinárodná literatúra poskytuje početné dôkazy o vzťahu medzi digitalizáciou a výkonnosťou, no tieto dôkazy sú často geograficky rozptýlené, metodologicky rôznorodé a založené na dátových zdrojoch, ktoré sa nedajú priamo preniesť do slovenského prostredia. Autor preto formuluje otázku, či možno uvedený vzťah potvrdiť aj na základe transparentných, verejne dostupných sekundárnych údajov za Slovenskú republiku. Výskumný problém je zároveň ukotvený v teórii komplementarity, ktorá umožňuje chápať digitálnu transformáciu nie ako izolovaný technologický vstup, ale ako proces závislý od súladu s organizačnými, znalostnými a štrukturálnymi podmienkami podnikov.

Za dôležité považujem aj vnútorné usporiadanie práce. Text postupuje logicky od prehľadu literatúry a súčasného stavu poznania cez teoretický rámec a formuláciu výskumných hypotéz až po výskumný dizajn, empirickú analýzu, diskusiu a záver. Autor nielen deklaruje výskumné otázky, ale ich premieta do hypotéz H1 až H3 a do doplnkového očakávania týkajúceho sa veľkosti podnikov. Táto nadväznosť

zvyšuje kontrolovateľnosť naplnenia cieľa, pretože čitateľ môže sledovať, ako sa teoretické predpoklady prekladajú do empirických modelov a následne do interpretácie výsledkov.

Za konkrétny dôkaz naplnenia cieľa možno považovať skutočnosť, že práca prináša diferencovanú odpoveď: nepotvrdzuje robustný pozitívny krátkodobý vnútrosektorový vzťah medzi digitálnou transformáciou a produktivitou práce, no zároveň identifikuje pozitívny medzisektorový vzorec, podľa ktorého digitálne vyspelejšie sektory dosahujú v priemere vyššiu produktivitu. Práve toto rozlíšenie medzi štrukturálnymi rozdielmi a dynamickou vnútrosektorovou reakciou predstavuje významnú pridanú hodnotu práce. Autor tak cieľ nenapĺňa iba potvrdením alebo zamietnutím hypotéz, ale kultivovanejším vysvetlením, na akej úrovni analýzy sa vzťah medzi digitalizáciou a produktivitou prejavuje.

**Zhrnutie:** Práca rieši vysoko aktuálnu tému digitálnej transformácie podnikov a produktivity práce v podmienkach Slovenskej republiky. Hlavný cieľ je formulovaný presne, výskumný problém je dostatočne zdôvodnený a jednotlivé časti práce na seba logicky nadväzujú. Autor preukázal schopnosť zúžiť širokú a často normatívne zaťaženú diskusiu o digitalizácii na empiricky testovateľnú výskumnú otázku v odbore manažment.

## **2. Vhodnosť použitých metód, metodológia (metodologická a metodická stránka práce identifikácia pojmov, úloh, výber metód, vhodnosť metodických postupov)**

---

Metodologická koncepcia práce je postavená konzistentne s cieľom skúmať vzťah medzi digitálnou transformáciou podnikov a produktivitou práce v Slovenskej republike. Autor volí kvantitatívny archívny panelový dizajn založený na oficiálnych sekundárnych údajoch, najmä na podnikových ICT štatistikách Eurostatu a štrukturálnych podnikových štatistikách. Takýto postup považujem za vhodný, pretože skúmaná otázka sa týka agregovaných vzorcov digitalizácie a produktivity v národnom kontexte, nie individuálnych postojov alebo deklarácií manažérov. Práca sa tak opiera o dátovú základňu, ktorá je transparentná, reprodukovateľná a primeraná cieľu habilitačného výskumu.

Za metodicky presvedčivé považujem najmä rozlíšenie dvoch analytických panelov. Hlavnú inferenčnú váhu nesie sektorovo-ročný panel za roky 2016 – 2023, ktorý zahŕňa 56 použiteľných pozorovaní a sedem sektorových kategórií po harmonizácii údajov. Doplnkový panel veľkostná trieda – rok za roky 2021 – 2023 obsahuje 9 pozorovaní a slúži na opatrné posúdenie veľkostnej heterogenity. Autor korektne rozlišuje medzi konfirmačnou a doplnkovou časťou analýzy, čím nepreceňuje inferenčnú silu užšieho veľkostného panelu. Táto metodologická sebadisciplína je významná, pretože v empirickom výskume je častou slabinou práve snaha vyvodzovať silnejšie závery, než umožňujú štruktúra dát.

Operacionalizácia premenných je vysvetlená zrozumiteľne a vecne. Produktivita práce je primárne meraná ako zdanlivá produktivita práce, teda hrubá pridaná hodnota na zamestnanú osobu, pričom obrat na zamestnanca je ponechaný ako robustnostný výsledkový ukazovateľ. Digitálna transformácia je operacionalizovaná cez podiel podnikov nad najnižšou kategóriou digitálnej intenzity, zatiaľ čo pokročilá digitálna adopcia je zachytená prostredníctvom podielu podnikov vo vysokých a veľmi vysokých kategóriách digitálnej intenzity. Tento postup vhodne zohľadňuje rozdiel medzi širšou digitálnou difúziou a technologickou hĺbkou adopcie.

Analytický aparát je primerane náročný a zodpovedá habilitačnej úrovni práce. Autor využíva deskriptívnu analýzu, korelačnú maticu, panelové regresné modely s fixnými efektmi, časové efekty, oneskorené digitálne premenné, interakčné modely, robustnostné testy, wild cluster bootstrap inferenciu pri nízkom počte klastrov a dekompozíciu typu correlated random effects / Mundlak. Osobitne pozitívne hodnotím použitie oneskorených digitálnych premenných, pretože produktivné účinky digitálnych investícií sa nemusia prejavovať okamžite. Rovnako oceňujem, že autor pri nízkom počte sektorových

klastrov nespolieha iba na konvenčné p-hodnoty, ale overuje inferenciu vhodnejším bootstrapovým postupom.

Metodologická sila práce spočíva aj v tom, že autor nevyužíva mediačné modely alebo zložitejšie kauzálne tvrdenia tam, kde by ich dostupné sekundárne údaje nevedeli presvedčivo podporiť. Namiesto toho sa sústreďuje na priame a moderované vzťahy, ktoré sú lepšie zosúladené s dátovou architektúrou. Za primeranú hranicu práce možno považovať skutočnosť, že agregované údaje nemôžu zachytiť vnútropodnikové mechanizmy digitalizácie, kvalitu manažmentu, kultúru, reálne používanie technológií či absorpčnú kapacitu. Autor si však tieto limity uvedomuje a v závere ich transparentne pomenúva.

***Zhrnutie:** Použitá metodológia je vhodná, koherentná a primeraná cieľu habilitačnej práce. Výber dátových zdrojov, konštrukcia panelov, operacionalizácia premenných a zvolený analytický aparát sú odborne zdôvodnené. Autor preukázal metodologickú zrelosť tým, že dôsledne rozlišuje medzi tým, čo údaje umožňujú konfirmačne testovať, a tým, čo možno interpretovať iba ako doplnkový kontextový dôkaz.*

### **3. Zhodnotenie poznatkovej bázy (preukázanie teoretických vedomostí k danej téme, spracovanie informačných zdrojov)**

---

Poznatková báza práce je spracovaná na veľmi dobrej akademickej úrovni a preukazuje autorovu orientáciu v problematike digitálnej transformácie, produktivity práce, organizačnej transformácie a komplementárnych podmienok tvorby hodnoty. Teoretická časť nie je iba prehľadom definícií, ale postupne buduje argument, prečo je digitálna transformácia manažérska a ekonomicky relevantná, prečo je produktivita práce vhodným výsledkovým ukazovateľom a prečo nemožno očakávať jednoduchý, okamžitý a homogénny efekt digitalizácie naprieč všetkými sektormi a podnikmi.

Autor pracuje s klasickými aj súčasnými zdrojmi. Fundamentálne východiská čerpá najmä z literatúry o informačných technológiách, organizačnej zmene a teórii komplementarity, pričom osobitne dôležité je prepojenie na práce Brynjolfssona a Hitta, Milgroma a Robertsa či Bresnahana a spoluautorov. Súčasnú empirickú literatúru autor zastupuje novšími štúdiami z rokov 2023 – 2026, ktoré analyzujú digitálnu adopciu, technologickú hĺbku, výkonnosť podnikov, produktivitu práce a sektorové rozdiely v rôznych európskych aj mimoeurópskych kontextoch. Tým práca pôsobí aktuálne a ukazuje, že autor reflektuje najnovší vývoj diskusie.

Silnou stránkou poznatkovej bázy je kritická práca s pojmom digitálna transformácia. Autor si uvedomuje, že tento pojem je v literatúre často používaný príliš široko, niekedy až cirkulárne, a preto ho usilovne odlišuje od jednoduchého zavádzania technológií alebo základnej digitalizácie. Digitálna transformácia je v práci chápaná ako multidimenzionálna podniková podmienka, ktorej účinky závisia od organizačného zakotvenia, technologickej hĺbky a odvetvového prostredia. Toto vymedzenie je v súlade s moderným manažérskym chápaním transformácie ako systémovej zmeny, nie ako nákupu jednotlivých nástrojov.

Za osobitne hodnotné považujem využitie teórie komplementarity ako hlavného vysvetľujúceho rámca. Autor tým prekračuje jednoduchú technologickú logiku „viac digitalizácie znamená viac produktivity“ a ukazuje, že ekonomický efekt digitalizácie pravdepodobne vzniká vtedy, keď sa technológie spájajú s vhodnými organizačnými rutinami, pracovnými zručnosťami, manažérskou kapacitou, dátovou infraštruktúrou a procesným redizajnom. Táto teoretická perspektíva zároveň poskytuje oporu pre formuláciu moderujúcich hypotéz o pokročilej adopcii a odvetvovom kontexte.

Literárna báza je využívaná funkčne: neslúži len ako citačné pozadie, ale priamo podporuje formuláciu výskumných otázok, hypotéz, operacionalizácie premenných a interpretácie zistení. Autor korektne pracuje aj s protichodnými dôkazmi a neprezentuje digitálnu transformáciu ako automaticky pozitívny jav. Naopak, upozorňuje na adaptačné náklady, oneskorené účinky, nerovnomerné rozloženie

prínosov a možnosť, že digitalizácia môže skôr zvyrazňovať existujúce štrukturálne rozdiely medzi sektormi a podnikmi.

**Zhrnutie:** *Poznatková báza práce je široká, aktuálna a teoreticky funkčne usporiadaná. Autor preukazuje schopnosť kriticky syntetizovať literatúru a využiť ju ako základ pre empirické testovanie v slovenskom kontexte. Teoretické ukotvenie v komplementarite považujem za jednu zo silných stránok habilitačnej práce, pretože umožňuje interpretovať aj nepodporené hypotézy odborne presvedčivým spôsobom.*

#### **4. Prínos habilitačnej práce – výsledky (analýza získaných výsledkov, ich interpretácia, formulovanie záverov a odporúčaní)**

---

Výsledková časť práce predstavuje podstatný vedecký prínos najmä tým, že neprináša zjednodušený ani normatívne očakávaný záver o pozitívnom účinku digitalizácie, ale empiricky diferencované vysvetlenie vzťahu medzi digitálnou transformáciou a produktivitou práce. Autor analyzuje údaje tak, aby odlíšil deskriptívne štrukturálne rozdiely medzi sektormi od náročnejšieho konfirmačného testovania vnútrosektorovej dynamiky v čase. Práve toto rozlíšenie považujem za jednu z najväčších kvalít práce.

Základné modely s fixnými efektmi nepotvrdili hypotézu H1. Koefficienty pri oneskorenej digitálnej transformácii mali v hlavných špecifikáciách záporné znamienko a neboli štatisticky významné. Autor však tento výsledok neinterpretuje mechanicky ako dôkaz, že digitalizácia je pre produktivitu bezvýznamná. Správne upozorňuje, že modely s fixnými efektmi testujú otázku, či sa nárast digitálnej transformácie v rámci toho istého sektora v čase následne premieta do vyššej produktivity práce. Na túto špecifickú otázku konfirmačný panel neposkytol pozitívnu odpoveď.

Nepodporená zostala aj hypotéza H2, podľa ktorej mal byť vzťah medzi digitálnou transformáciou a produktivitou práce silnejší pri pokročilejšej digitálnej adoptii. Interakčný člen medzi digitálnou transformáciou a pokročilou adoptiou zostal veľmi blízko nule a nebol štatisticky významný. Rovnako sa nepotvrdila hypotéza H3 o silnejšom vzťahu v digitálne priaznivejších odvetvových kontextoch. Tieto výsledky sú pritom stabilné aj po robustnostných overeniach, pri alternatívnom výsledkovom ukazovateli, po citlivostných testoch a pri wild cluster bootstrap inferencii. Vedecká hodnota práce spočíva práve v tom, že autor dokáže z nepodporených hypotéz vyvodit' konštruktívny a teoreticky relevantný záver.

Najdôležitejšie interpretačné zistenie prináša dekompozícia correlated random effects / Mundlak. Tá ukazuje, že pozitívna súvislosť medzi digitalizáciou a produktivitou v slovenských údajoch nie je úplne neprítomná, ale nachádza sa najmä na medzisektorovej úrovni. Digitálne vyspelejšie sektory sú v priemere produktívnejšie, no zvýšenie digitálnej transformácie v rámci konkrétneho sektora v čase nebolo nasledované robustným pozitívnym produktívnym prírastkom. Tento záver významne spresňuje diskusiu o digitalizácii, pretože odlišuje štrukturálnu digitálnu vyspelosť sektorov od krátkodobého vnútrosektorového mechanizmu rastu produktivity.

Doplňkové výsledky podľa veľkostných tried podnikov prinášajú ďalšiu interpretačnú nuansu. Veľké podniky dosahujú najvyššie priemerné hodnoty digitálnej transformácie, pokročilej digitálnej adoptie aj produktívnych ukazovateľov, zatiaľ čo malé podniky dosahujú najnižšie hodnoty. Autor však tieto zistenia nepreceňuje a správne ich označuje za deskriptívny, doplnkový dôkaz. Tým posilňuje dôveryhodnosť práce, pretože jasne rozlišuje medzi hlavným konfirmačným výsledkom a kontextovým vzorcom, ktorý si vyžaduje opatrnejšiu interpretáciu.

**Zhrnutie:** *Výsledky práce prinášajú originálny a interpretačne hodnotný pohľad na digitálnu transformáciu a produktivitu práce v slovenskom prostredí. Autor ukazuje, že digitalizácia je spojená so štrukturálnymi rozdielmi medzi sektormi a skupinami podnikov, no nepotvrdzuje sa ako stabilný krátkodobý vnútrosektorový mechanizmus rastu produktivity. Tento záver je vedecky prínosný práve*

preto, že koriguje zjednodušujúci optimizmus o automatickej produktívnej sile digitálnej transformácie.

## **5. Aplikačné prínosy pre prax (možnosti praktického využitia výsledkov riešenia)**

Aplikačný potenciál práce je zreteľný pre manažérsku prax, tvorcov hospodárskej politiky, verejné inštitúcie podporujúce digitalizáciu aj pre odbornú diskusiu o produktivite slovenských podnikov. Práca prináša prakticky dôležité upozornenie: digitálna transformácia a rast produktivity nie sú totožné procesy. Skutočnosť, že podnik alebo sektor dosahuje vyššiu digitálnu intenzitu, ešte automaticky neznamená, že v krátkom období vytvára vyššiu produktivitu práce. Toto posolstvo je významné najmä v prostredí, kde sa digitalizácia často chápe ako univerzálny recept na modernizáciu a výkonnosť.

Pre manažérov vyplýva z práce potreba presunúť pozornosť od samotnej akvizície technológií k ich organizačnej integrácii. Autor presvedčivo ukazuje, že produktívna digitalizácia pravdepodobne nevzniká v okamihu nákupu digitálnych nástrojov, ale až vtedy, keď sa technológie prepoja s pracovnými postupmi, zručnosťami zamestnancov, manažérskymi rutinami, procesným redizajnom a rozhodovacou kultúrou. Manažéri by preto mali hodnotiť digitálne projekty nielen podľa technologickej modernosti, ale podľa toho, či menia koordináciu, znižujú informačné a administratívne trenia, zlepšujú kvalitu rozhodovania a zvyšujú efektívnosť využívania práce.

Prakticky cenné je aj upozornenie na časovanie digitálnej transformácie. Výsledky práce nepodporujú očakávanie okamžitých produktívnych prínosov. Pre podniky to znamená, že digitálne investície musia byť riadené ako fázovaný transformačný proces, v ktorom adopcia technológií, učenie zamestnancov, adaptácia procesov a meranie medzivýsledkov postupujú súbežne. Príliš rýchle očakávanie návratnosti môže viesť k chybnému hodnoteniu digitálnych projektov ako neúspešných ešte predtým, než sa organizačne absorbujú. Pre hospodársku politiku práca prináša rovnako dôležité posolstvo. Verejná podpora zameraná iba na obstaranie digitálnych nástrojov nemusí stačiť, ak nie je sprevádzaná podporou manažérskych schopností, digitálnych zručností pracovnej sily, poradenských služieb a sektorovo citlivej implementácie. Ak sa prínosy digitalizácie koncentrujú najmä v sektoroch a podnikoch, ktoré už disponujú silnejšími komplementárnymi podmienkami, potom môže plošná digitalizačná politika neúmyselne prehľbovať produktívne rozdiely. Z tohto hľadiska je práca priamo využiteľná pri tvorbe programov podpory digitalizácie a produktivity v slovenskej ekonomike.

Konkrétny príklad praktickej uplatniteľnosti spočíva v tom, že podniky by nemali merať digitálnu transformáciu iba počtom zavedených systémov, ale aj kvalitou ich využívania. Relevantnými manažérskymi indikátormi môžu byť napríklad skrátenie rozhodovacích cyklov, zníženie duplicitných administratívnych úkonov, vyššia dostupnosť dát pre operatívne rozhodovanie, lepšie prepojenie predaja, logistiky a finančného riadenia či vyššia kvalita interného reportingu. Práca tak podporuje prechod od „symbolickej digitalizácie“ k produktívnej digitálnej transformácii.

**Zhrnutie:** *Aplikačné prínosy práce sú výrazné najmä v oblasti realistickejšieho riadenia digitálnej transformácie. Autor ukazuje, že digitalizácia má byť chápaná ako súčasť širšej produktívnej stratégie, nie ako samostatný cieľ. Výsledky sú prakticky využiteľné pre manažérov aj tvorcov politik, pretože zdôrazňujú význam organizačnej pripravenosti, zručností, procesného redizajnu a sektorovo citlivej implementácie.*

## **Formálna stránka habilitačnej práce**

### **6. Formálne náležitosti práce a úprava (grafická a estetická úprava- prehľadnosť, štýl, grafika, jazyková stránka práce : štylistika, gramatika, interpunkcia)**

Po formálnej stránke je habilitačná práca spracovaná prehľadne a spĺňa požiadavky kladené na habilitačný rukopis. Úvodný aparát práce obsahuje titulné listy, čestné vyhlásenie, slovenský a anglický

abstrakt, obsah, zoznam obrázkov a tabuliek a zoznam skratiek a symbolov. Tieto časti zvyšujú orientáciu v texte a vytvárajú predpoklad pre čitateľsky komfortné sledovanie odbornej argumentácie. Oceňujem najmä to, že autor používa tabuľky a obrázky ako integrálnu súčasť empirickej argumentácie, nie ako formálnu dekoráciu textu.

Štruktúra práce je logická a kompaktná. Teoretická časť postupuje od prehľadu literatúry a výskumnej medzery k teoretickému rámcu a hypotézam, metodická časť vysvetľuje dátové zdroje, konštrukciu vzorky, operacionalizáciu premenných a analytický postup, a výsledková časť systematicky prezentuje deskriptívne aj konfirmačné zistenia. Záver obsahuje syntézu hlavných výsledkov, teoretické implikácie, manažérske a hospodárskopolitické implikácie, limity práce a smery ďalšieho výskumu. Kompozícia textu je teda vyvážená a zodpovedá logike vedeckého rukopisu.

Jazyková a štylistická úroveň práce je veľmi dobrá. Autor používa odbornú terminológiu konzistentne a primerane, pričom text je písaný akademickou slovenčinou s dobrou argumentačnou disciplínou. Aj zložitejšie metodologické postupy, ako sú modely s fixnými efektmi, interakčné modely, wild cluster bootstrap inferencia alebo Mundlakova dekompozícia, sú vysvetľované vecne a čitateľne. Práca nepôsobí len technicky, ale aj interpretačne zrelým spôsobom, čo je pri habilitačnej práci dôležitý znak vedeckej vyspelosti.

Grafická a estetická úprava je primeraná. Tabuľky majú vecné názvy, sú logicky radené a spravidla doplnené poznámkami a zdrojmi vlastného spracovania. Obrázky sú využívané tam, kde pomáhajú čitateľovi pochopiť časové a sektorové vzorce. Za drobnú formálnu poznámku možno uviesť, že vzhľadom na rozsah ekonometrických výsledkov by bolo možné ešte viac zjednotiť typografickú úpravu niektorých rozsiahlejších tabuliek tak, aby boli čitateľsky rovnako komfortné aj mimo elektronického formátu. Táto poznámka však neznižuje celkovú formálnu kvalitu práce.

**Zhrnutie:** *Habilitačná práca spĺňa formálne, jazykové a grafické náležitosti habilitačného rukopisu. Text je prehľadný, odborne kultivovaný a štylisticky vyspelý. Autor preukázal schopnosť presného vedeckého písania a systematickej prezentácie teoretických, metodologických aj empirických poznatkov.*

## **7. Vyjadrenie ku kontrole originality habilitačnej práce**

---

Na základe protokolu o kontrole originality je možné konštatovať, že habilitačná práca „Digitálna transformácia podnikov a produktivita práce v Slovenskej republike“ vykazuje veľmi nízku mieru textovej zhody. Celková zhoda predstavuje 0,92 %, pričom zhoda v korpuse CRZP je 0,71 %, zhoda s internetovými zdrojmi 0,47 %, zhoda s Wiki 0,47 % a zhoda so Slov-Lex 0,00 %. Uvedené hodnoty sú hlboko pod úrovňou, ktorá by vyvolávala pochybnosti o pôvodnosti práce.

Detekované zhody majú podľa charakteru protokolu prevažne formálny alebo prirodzený akademický charakter. Ide najmä o titulné a identifikačné časti práce, štandardné formulácie čestného vyhlásenia, názvy inštitúcie, zaužívanú odbornú terminológiu, popisy analytických kategórií, bibliografické odkazy a formulácie, ktoré sa prirodzene opakujú v akademických a metodologických textoch. Protokol neindikuje taký rozsah ani povahu zhôd, ktoré by bolo možné interpretovať ako prejav plagiátorstva alebo neetického preberania cudzieho textu.

Zároveň je potrebné uviesť, že autor v práci deklaruje samostatné vypracovanie habilitačnej práce na základe vlastných vedomostí a s využitím zdrojov uvedených v zozname bibliografických odkazov. Z formálneho aj vecného hľadiska práca vykazuje znaky riadnej vedeckej práce so zdrojmi a výsledok kontroly originality je v súlade s požiadavkami akademickej integrity.

**Zhrnutie:** *Habilitačná práca prešla kontrolou originality bez závažných výhrad. Nízka percentuálna miera zhody a povaha identifikovaných prekryvov podporujú záver, že práca spĺňa požiadavky na pôvodnosť, vedeckú integritu a akademickú etiku.*

## Otázky k obhajobe habilitačnej práce

### 8. Otázky a námety do rozpravy

Na základe preštudovanej habilitačnej práce a jej kľúčových zistení v oblasti digitálnej transformácie, produktivity práce a manažérskej komplementarity navrhujem tieto otázky do rozpravy:

1. Vaša analýza prostredníctvom Mundlakovej dekompozície odhalila silný medzisektorový, avšak iba slabý, resp. nepotvrdený vnútrosektorový vzťah digitalizácie a rastu produktivity. Ak by ste v budúcnosti mali k dispozícii anonymizované mikrodáta na úrovni individuálnych slovenských podnikov namiesto sektorových agregátov, aký výsledok by ste očakávali? Zmenil by sa podľa Vás odhadovaný efekt digitalizácie na produktivitu práce a prečo?
2. Vo svojej práci konštatujete, že manažéri by nemali chápať digitálnu transformáciu ako rýchly proces nákupu IT nástrojov, ale ako proces vyžadujúci zosúladenie zručností, procesov a organizačných predpokladov. Ako by ste na základe Vašich zistení odporúčali slovenskému malému alebo strednému podniku sekvencovať digitálnu transformáciu? Ktoré komplementárne aktíva by si mal podnik budovať ako prvé, ešte pred rozsiahlejšími investíciami do pokročilých technológií alebo umelej inteligencie?
3. Vaše zistenia majú významné implikácie pre tvorcov verejných politík, osobitne pri nastavovaní dotačných schém z európskych zdrojov. Ak by ste sa podieľali na príprave novej výzvy zameranej na digitalizáciu slovenských podnikov, aké povinné hodnotiace kritériá a oprávnené výdavky by ste do nej odporúčali zahrnúť, aby verejné zdroje nepodporovali iba nákup technológií, ale reálne prispievali k rastu produktivity?

### Záverečné hodnotenie

Habilitačná práca Ing. Andreja Příkladu, PhD. s názvom „Digitálna transformácia podnikov a produktivita práce v Slovenskej republike“ predstavuje odborne kvalitný, metodologicky disciplinovaný a vedecky prínosný habilitačný rukopis. Autor sa venuje aktuálnej a manažérsky významnej problematike, ktorú spracúva na základe relevantnej teoretickej bázy, transparentných dátových zdrojov a primerane náročného analytického aparátu. Práca prináša hodnotný empirický poznatok, že vzťah medzi digitálnou transformáciou a produktivitou práce je v slovenskej ekonomike zreteľný najmä na úrovni štrukturálnych rozdielov medzi sektormi a skupinami podnikov, avšak nepotvrďuje sa ako stabilný krátkodobý vnútrosektorový mechanizmus rastu produktivity práce.

Na základe posúdenia cieľa, metodológie, poznatkovej bázy, vedeckých a aplikačných prínosov, formálnej stránky práce a výsledku kontroly originality konštatujem, že **habilitačná práca spĺňa požiadavky kladené na habilitačné práce v odbore habilitačného konania a inauguračného konania Manažment**. Prácu odporúčam k obhajobe. Po úspešnom obhájení habilitačnej práce **navrhujem udeliť Ing. Andrejovi Příkladu, PhD. vedecko-pedagogický titul „docent“** v odbore habilitačného konania a inauguračného konania Manažment.

Dátum: 2.6.2026

Podpis oponenta: .....  
prof. Ing. Štefan Žák, PhD., MBA, LL.M.