

# Doporučení pro zpracování závěrečných prací

## aktualizováno 24.3.2015

Zpracovali: Viktor Kulhavý, Eva Lysoňková, Jakub Procházka, Martina Rešlová  
Komentáři a doplňkovými materiály přispěli: Božena Šmajsová Buchtová, Ivan Hálek, Radoslav Škapa, Ondřej Částek, Michal Krčál, Michal Jirásek a studenti svojí zpětnou vazbou

Tato doporučení jsme zpracovali na základě našich zkušeností s vedením bakalářských a diplomových prací na KPH ESF MU. Odráží určitý standard kvality, který si myslíme, že by závěrečné práce měly naplňovat. Nejedná se o „oficiální požadavky“ Katedry podnikového hospodářství, spíše o souhrn našich tipů a doporučení - avšak z našeho pohledu nezbytných a v mnoha případech představujících „povinná kritéria“. Doufáme, že vám budou užitečnou pomůckou při psaní vaší závěrečné práce.

Rádi bychom také odkázali alespoň na některé práce, o kterých si myslíme, že představují pěknou ukázkou toho, jak může závěrečná práce vypadat (jejich silné stránky jsou zmíněny v posudcích vedoucích a oponentů zveřejněných na stejném místě):

- 1) bakalářská práce Jana Týčeho [Uplatnění metody BARS při řízení lidských zdrojů](#)
- 2) bakalářská práce Anety Suchomelové [Transformační a transakční přístup k vedení v konkrétním podniku](#) (BP výrazně překračuje doporučený rozsah, což není plus; práce by rozsahem a zpracováním mohla sloužit spíše jako příklad kvalitní diplomové práce)
- 3) diplomová práce Moniky Kudlové [Vstupní hodnocení možností inovací udržitelné spotřeby a výroby v podniku](#)
- 4) diplomová práce Pavla Krkošky [Využití podnikových portálů pro informační řízení](#)
- 5) diplomová práce Zuzany Holubové [Vliv národních kultur zaměstnanců na řízení podniku](#)
- 6) diplomová práce Michala Jiráka [Implementace inovační metody TRIZ v podniku](#)

Na následujících stránkách vám předkládáme dvě obsahově navazující části. Naše doporučení jsme se rozhodli zpracovat formou tzv. **checklistu** (odškrtačovacího seznamu) - tedy seznamu, který byste si měli projít, než vašemu vedoucímu odevzdáte písemné zpracování části vaší závěrečné práce (nebo i před finalizací celé práce). Pokud vaše práce splňuje uvedené požadavky, je pravděpodobné, že u vašeho vedoucího nenarazíte. Druhou částí doporučení jsou **odpovědi na často kladené otázky (FAQ)**.

## Checklist:

### Otázky vztahující se především k **teoretické části práce a k práci jako celku:**

1. Je práce bez chyb a překlepů, které podtrhl Word? Neobsahuje žádné nedokončené nebo nesmyslné věty? Jsou kapitoly/podkapitoly číslovány dle logické návaznosti?

- více [Jak provést kontrolu textu \(gramatické chyby, ...\)?](#)

2. Odpovídají odkazy na zdroje a citace citační normě? Jsou odkazy na literaturu a citace jednotné?

- více [Jaký citační standard používat?](#)

3. Jsou všechny zdroje, na které odkazují v textu, uvedeny v použité literatuře? (za zdroje jsou považovány i rozhovory, webové stránky apod.)

- více [Jaké materiály dávat do přílohy práce?](#)

4. Jsou všechny informace uvedené v práci podložené? Tedy jsou a) faktické informace opřeny o zdroj (uveden odkaz na literaturu), b) všechny vlastní myšlenky opřeny o argumenty nebo vlastní výzkum?

5. Je zřejmé a pro čtenáře pochopitelné, proč je každá kapitola do BP/DP zařazena? Jsou v BP/DP jen kapitoly, které napomáhají naplnění cílů práce?

- více [O čem psát a o čem nepsat v teoretické části?](#)

6. Navazují na sebe jednotlivé kapitoly práce logicky? Postupují od obecného ke konkrétnímu?

- více [Jaká je doporučovaná struktura práce a co patří do jednotlivých částí?](#)

7. Opírám se u každé problematiky o více zdrojů? Netvoří některou z kapitol jen výpisky z jednoho zdroje?

- více [Z jakých zdrojů informací čerpat? Které jsou pro závěrečnou práci nevhodné?](#)

8. Vyjadřuji v práci i svůj pohled na věc? Uvádím kromě poznatků získaných v literatuře také svůj kritický názor? Pokud uvádím více pohledů, přikláním se k některému z nich a tento svůj příklon vysvětluji argumenty?

- viz FAQ [Jak psát odborný text?](#)

9. Jsou každá tabulka, graf, obrázek očíslovány, opatřeny nadpisem, je u nich uveden zdroj? Jsou ve stejném jazyce jako je jazyk práce (tedy česky/slovensky)? Odkazují na každou tabulku, obrázek, graf v textu práce?

- více [Jak má správně vypadat závěrečná práce obhajovaná na ESF MU po formální stránce?](#)

10. Opírá se teorie o odborné zdroje? Tvoří učebnice, populární knihy, výkladové slovníky a populární weby jen menšinu zdrojů nebo nejsou citovány vůbec?

- více [Z jakých zdrojů informací čerpat? Které jsou pro závěrečnou práci nevhodné?](#)

11. Korespondují cíle uvedené v zadání práce s cíli uvedenými v DP/BP a směřuje BP/DP k naplnění těchto cílů?

12. Jsou v teoretické části práce definovány a vysvětleny všechny pojmy, se kterými se pracuje v empirické části?

- více [O čem psát a o čem nepsat v teoretické části?](#)

13. Odpovídá formální úprava textu (řádkování, velikost písma, číslování stran apod.) směrnicí k BP/DP?

- více [Jak má správně vypadat závěrečná práce obhajovaná na ESF MU po formální stránce?](#)

### Otázky vztahující se především k **empirické (praktické) části práce:**

1. Vyplývá výzkumná otázka z teoretické části práce? Je z teoretické části zřejmé, proč byla položena zrovna tato otázka?

2. Je hypotéza (pokud je v práci uvedena) podloženou odpovědí na výzkumnou otázku?

- více [Jak má vypadat hypotéza?](#)

3. Je popsán výzkumný soubor?

4. Jsou popsány a zdůvodněny zvolené metody sběru dat?

5. Splňují použité statistické metody podmínky (tzv. assumptions) pro jejich použití?

- více [Jak používat statistické analýzy?](#)

6. Vychází mé závěry v empirické části ze statistických analýz? Interpretuji jako existující jen takové rozdíly a vztahy, které vyšly jako statisticky významné?

- více [Jak používat statistické analýzy?](#)

7. Je postup získávání dat prostřednictvím kvalitativních výzkumných metod podrobně dokumentován a jsou popsány způsoby analýzy kvalitativních dat?

8. Uvádím všechny informace potřebné k pochopení použitých statistických analýz (název statistické analýzy, hodnotu statistik, statistickou významnost, velikost účinku)?

- více [Jaké statistiky mám v práci uvádět?](#)

9. Vyjadřuji se ke každé stanovené hypotéze, zda jsem ji vyvrátil či nikoliv? Odpovídám na každou položenou výzkumnou otázku?

10. Obsahuje diskuse interpretaci výsledků, propojuje výsledky s teorií uvedenou v teoretické části, zamýšlím se v ní nad limity práce?

## ČASTO KLADENÉ DOTAZY (FAQ)

### Proč mám tato doporučení číst?

Když vedeme bakalářské či diplomové práce, často se setkáváme se stejnými dotazy, s nimiž studenti přicházejí. Tento dokument by vám měl být užitečný k tomu, že zjistíte, co zajímalo vaše předchůdce. Zároveň si budeme moci navzájem sladit svá očekávání - tedy jak závěrečnou práci vnímáme my vyučující a vedoucí prací a jak ji vnímáte vy - studenti.

Pokud si tyto věci vyjasníme předem, bude to pro vás znamenat, že:

- víte, co se od vás chce,
- víte to dostatečně předem,
- podle těchto doporučení se budeme řídit při psaní oponentských posudků (pokud bude oponentem práce někdo z katedry, pravděpodobně to bude jeden ze spoluautorů tohoto textu).

Doufáme, že úsilí, které jsme do zpracování tohoto textu vložili, vám pomůže napsat kvalitní závěrečnou práci. A také snad přinese chuť napsat závěrečnou práci, o níž budete moci vy sami říct: „ano, dost jsem se na tom naučil/a”.

### Co se ode mne očekává?

Především samostatná a průběžná práce. Očekáváme, že si o problému, kterým se budete v práci zabývat, hodně zjistíte a načtete. Rádi bychom viděli, že vás téma zajímá a jste ochotni nad ním přemýšlet. Je smutné a pro vedoucího nemotivující, když student svoji závěrečnou práci zpracovává jen “protože musí”. Práce na BP/DP je velká zkušenost především co se týče práce s informacemi, spolupráce s lidmi ve vybrané organizaci, vědeckého myšlení, volního úsilí, logického uvažování, systematického přístupu, formulačních dovedností, slovní zásoby (odborné terminologie) - zahrnuje tedy mnoho dovedností, které se vám budou ve vaší další kariéře hodit.

### Jaká je role mého vedoucího?

Svého vedoucího práce berte jako poradce. Je možné za ním přijít s žádostí o radu, konzultovat s ním vámi navržený postup, použití výzkumných metod, konzultovat závěry a doporučení pro organizaci. Odpovědnost za zpracování práce však leží na vás. Nechoďte na konzultaci za svým vedoucím, abyste z něj “tahali rozumy” - tedy bez přípravy a v očekávání, že vám vedoucí řekne “jak to máte dělat”. Na vás je, abyste navrhovali, předkládali, vymýšleli alternativy. Na vašem vedoucím je pak poskytování

zpětné vazby, vyjadřování názoru, partnerská diskuse nad vašimi výzkumnými úvahami a na závěr hodnocení vaší práce v posudku.

#### Co za vás vedoucí určitě dělat nebude:

- vymýšlet hypotézy/výzkumné otázky (to můžete udělat jen vy, protože znáte podnikový kontext a manažerský problém),
- hledat podnik, se kterým byste mohli spolupracovat,
- vyhledávat vhodnou literaturu,
- vymýšlet, jak v podniku organizovat výzkum,
- opravovat pravopisné chyby v textu,
- připomínat vám termíny (např. odevzdání dílčích částí i finální verze práce),
- zvat vás na konzultace (od studenta se očekává proaktivita, koneckonců je to vaše závěrečná práce).

#### Nezatěžujte svého vedoucího zbytečně:

- Pokud posíláte práci ke konzultaci opakovaně, vyznačte text, který váš vedoucí již četl, aby jej nemusel číst podruhé (např. formou wordových revizí nebo barevným označením textu, který je nový).
- Před každým odevzdáním práce ke konzultaci si po sobě práci přečtěte. Opravte si viditelné překlepy, nesmyslné věty, nedokončené myšlenky apod. Je velmi namáhavé luštit význam textu, který si po sobě autor nepřečetl.
- Neposílejte svému vedoucímu ke zhodnocení “rozpracované” kapitoly nebo odstavce textu. Zpětnou vazbu využijte k uceleným částem práce (teoretická, praktická, metodika práce), u nichž může vedoucí posoudit návaznost myšlenek, celkové vyznění a doporučit vám doplnění či navrhnout zkrácení.
- Pokuste se své dotazy koncentrovat do skupin. Nepište mnoho emailů s jednotlivými dotazy. Vždy po dopsání určité části práce se na vedoucího obraťte s více otázkami.
- Zjistěte si to, co si můžete sami zjistit. Pokud si něčím nejste jisti, podívejte se nejprve do již obhájených (nejlépe výše doporučených) prací, do literatury a hledejte na google.

#### **Jak psát odborný text?**

Základní dovednosti jste získali v předmětu Akademické psaní ([BDX AKAP](#)), je proto nezbytné si je připomenout. Dovednost psaní odborného textu jste dále rozvíjeli při zpracování seminárních prací v průběhu studia. Nyní je vhodná doba si připomenout základy a o pokročilejším psaní odborného textu v rámci závěrečné práce se informovat

ve specializované literatuře. Dobrým začátkem je doporučená literatura v rámci Bakalářského/Diplomového semináře, případně odkazy na literaturu na konci tohoto dokumentu.

V dnešní době se odborný text píše v 1. osobě jednotného čísla (dříve se v textu používalo 1. osoby množného čísla, což mělo odkazovat na autory, na něž pisatel navazuje). V odborných časopisech a zejména ve studiích kvalitativního charakteru je autorskému hlasu přikládána nemalá důležitost. Je to z toho důvodu, že objektivizace vědeckého poznání je limitovaná tím, že výzkumníci jsou nakonec jen lidé. Proto je doporučováno možné vlivy subjektivních faktorů (vliv výzkumníka) ve výzkumech reflektovat (interní validita výzkumu).

BP nebo DP nemůže obsahovat pouze informace, které „opíšete“ (parafrázujete) z knížek, ale musí obsahovat i:

- vaše vlastní myšlenky,
- váš (třeba i kritický) názor na danou problematiku,
- kterou definici pojmu respektujete, jak si ji upravujete podle toho, jakým způsobem pracujete s daným tématem,
- argumenty pro každé vaše rozhodnutí,
- úvod/závěr jednotlivých kapitol, kde zdůvodňujete, proč je právě toto téma pro vás relevantní.

Čím se vyznačuje odborný text?

- vychází z odborných zdrojů (empiricky podložené výzkumy),
- s informacemi je pracováno korektně, snahou autora je argumentovat,
- text neobsahuje nepodložené „dojmologie“ autora (zkušenost jedince je nutně omezená, proto je v odborném textu užívána vědecká metoda),
- pokud prezentujete vlastní názor, je vhodné jej opřít o argumenty,
- pokud prezentujete myšlenku jiného autora, je nutné jej citovat.

Co by se v odborném textu nemělo objevit?

- vyprávění “pohádek”, příliš “pedagogický” styl,
- citově zbarvená slova a slovní spojení,
- slangové výrazy (pokud jsou to termíny, které se např. v podniku používají, je dobré je vztáhnout k odborným pojmům).

### **Jaké si zvolit téma a jak si ho dále zúžit?**

Vaše téma by vždy mělo souviset s oborem, který studujete. Jelikož jste na Ekonomicko-správní fakultě, mělo by mít i ekonomický přesah. Šířku tématu volte s ohledem na rozsah práce. Téma by mělo být dost široké na to, abyste o něm mohli napsat předepsaný počet stran. A mělo by být dost úzké na to, abyste ve své práci obsáhli všechny důležité aspekty a abyste šli dostatečně do hloubky (neklouzali po povrchu).

#### Příklad příliš úzkého tématu:

Stimulace zaměstnanců pomocí stravenek v HUBERNIA a.s.

#### Příklad příliš širokého tématu:

Motivace zaměstnanců v různých kulturách a odvětvích

U druhého (širokého) tématu byste museli psát nejen o motivaci obecně, ale také o rozdílech mezi kulturami a o rozdílech mezi odvětvími. V empirické části byste museli zkoumat více firem z různých kultur a odvětví. To by se ale na 40-80 stran nemohlo vejít.

Pokud vás zajímá příliš široké téma (např. motivace, leadership, rozvoj zaměstnanců, ekologické aspekty podnikání), zjistěte si nejprve, jak se téma v odborné literatuře dělí, případně o jakých aspektech zvoleného tématu se v literatuře píše (např. vnitřní vs. vnější motivace, různé přístupy k leadershipu, různé metody rozvoje nebo různé cílové skupiny rozvoje). Možná by bylo vhodnější zaměřit se právě na jednu z těch dílčích částí.

### **O čem psát a o čem nepsat v teoretické části?**

Teoretická část by měla přinášet takové teoretické poznatky, které vám umožní realizovat a správně interpretovat (a čtenáři pochopit) empirickou část práce.

Teoretická část BP/DP by neměla působit jako „vše, co jsem zjistil o vybraném tématu“. Spousta studentů dělá tu chybu, že do své práce zařadí první věci, na které narazí, když se začnou obecně zajímat o téma své práce. Například v DP/BP o motivaci popíší všechny motivační teorie, se kterými se v literatuře setkali. Teoretická část BP/DP ale má příliš malý rozsah na to, aby mohla být shrnutím veškeré teorie ke zvolenému tématu. Pokud začnete psát o všech věcech, na které narazíte, nepomůžete tím kvalitě své BP/DP a navíc vám nezbude místo na to důležité. Například v BP/DP o motivaci byste měli určitě popsat ty teorie motivace, na základě kterých budete



formulovat své výzkumné otázky a hypotézy, na základě kterých budete sestavovat dotazník pro respondenty a podle kterých budete interpretovat výsledky svého výzkumu nebo formulovat doporučení. Představovat jiné teorie motivace má smysl jen v případě, že považujete za důležité vysvětlit, proč z těchto teorií nebudete v empirické části vycházet.

Je zbytečné psát o všeobecně známých věcech. Takový text čtenáře jen zahlcuje nepodstatnými informacemi, stává se těžkopádným, zanikají v něm důležité myšlenky. Pečlivě proto zvažujte, které další informace čtenář k pochopení hlavních myšlenek textu potřebuje.

Aby bylo čtenáři zřejmé, proč je která kapitola v BP/DP zařazena, je dobré to explicitně napsat. Doporučujeme například psát ke každé kapitole úvod, ve kterém uvedete, jaký cíl má zařazení této kapitoly a jak to souvisí s cílem práce. To, že vás u nějaké kapitoly nenapadne, jaký by mohl být její cíl, je znamením, že tato kapitola do BP/DP nepatří.

### **Musí být součástí závěrečné práce výzkum v podniku?**

Ano, měl by být, ale vždy záleží na zvoleném tématu. Výjimku tvoří například témata týkající se finanční analýzy podniku/investičních projektů - i v tomto případě však pracujete vědeckým způsobem s interními podnikovými daty.

### **Co obnáší příprava výzkumu? Jak zpracovat dobrou literární rešerši?**

Prvním krokem přípravy na výzkum, který budete ve vaší závěrečné práci provádět, je zorientování se v problémové oblasti, jíž se budete zabývat. Ohraničenost tématu by měla být jasná ze zadání práce. Prostřednictvím literární rešerše byste si měli vytvořit jakousi "mapu" problémové oblasti. Tedy projít si (se zájmem prolistovat) základní dostupnou literaturu (českou i zahraniční) a ke každému titulu si poznačit stručnou anotaci (o čem publikace pojednává) a dále si sepsat poznámky k vybraným kapitolám, přehled nejvýznamnějších konceptů a terminologie, konkrétní odkazy na strany, grafy a schémata. U tohoto literárního "průzkumu" byste se měli nechat vést otázkami jako: Co se o mém tématu potřebuji dozvědět? Co by mohla být základní témata (kapitoly), jimiž se budu v práci zabývat? Které podstatné aspekty mnou studované problematiky musím v práci zmínit a které jsou naopak druhotné?

Literární rešerše by vám později měla sloužit jako orientační mapa vašeho tématu - u každého zmapovaného titulu byste měli mít základní přehled, jak Vám může být konkrétní publikace užitečná a kde v ní hledat informaci, až budete psát teoretickou část

práce. Už v této fázi je vhodné si shromažďovat bibliografické citace zdrojů obsažených v rešerši. Podrobný postup zpracování literární rešerše naleznete např. [ZDE](#).

### **Jaká je doporučená struktura práce a co patří do jednotlivých částí?**

Pro čtenáře práce je důležité, aby text měl logickou strukturu a čtenář se dozvídal informace postupně od obecných úvah ke konkrétnímu popisu předmětné oblasti, kterou se v práci zabýváte (např. používané metody hodnocení pracovníků v malých a středních podnicích). Představte si, že by vaši práci četl někdo, kde se o danou oblast nezajímá. Proto je nutné ho postupně uvést do tématu a převést jeho pozornost na konkrétní aspekty, kterými se budete zabývat v praktické části práce. Stejně tak důležité je to i pro vás jako autora práce.

#### Doporučená struktura práce:

Název, abstrakt, klíčová slova

Úvod

Teoretická část

Jednotlivé kapitoly

Shrnutí

Praktická část

Cíle práce, výzkumné otázky, příp. hypotézy

Popis podniku

Metodika práce (popis výzkumných metod, výzkumný soubor, způsoby analýzy dat)

Výsledky

Diskuse / Návrh řešení / Návrh variant / Doporučení

Závěr

Seznam literatury

Přílohy

### **Název**

Název zvolte výstižný, pokud možno krátký, který vystihuje podstatu vaší práce. Doporučujeme v názvu práce neuvádět konkrétní název podniku, pokud nemáte naprostou jistotu, že v něm výzkum opravdu proběhne. Změny již schváleného názvu jsou možné, ale komplikované.

### **Anotace/Abstrakt**

více [Jak napsat dobrou anotaci práce?](#)

### **Klíčová slova**

Jedná se o pojmy charakterizující obsah textu, vystihující podstatu problému a pomáhající ho identifikovat (více [zde](#)).

### **Úvod**

Rozsah je většinou 1-2 strany, obsahuje úvod do tématu, vysvětlení, proč je užitečné a aktuální se mu věnovat a proč jste si ho vybrali. Dále je dobré uvést cíl, výzkumné otázky a strukturu práce. Úvod se může i krátce věnovat tomu, proč jste si téma vybrali, jaká je vaše osobní motivace.

DP/BP jsou rozděleny na 2 části - **teoretická a empirická (praktická) část**.

### **Teoretická část práce**

Obsahuje teoretická východiska a informace o tématu, které si student vyhledal ve vhodných odborných zdrojích. Není však vhodné text pojmout jako dokonalou kompilaci. Měli byste prokázat, že jste si o tématu hodně přečetli, orientujete se v širší různých konceptů a teorií, dokážete myšlenky různých autorů srovnávat a zaujímat k nim stanovisko, uvádět příklady a argumenty podporující vaše tvrzení. Tato část neobsahuje žádné informace týkající se vámi zkoumaného podniku ani odkazy na něj. Pokud se však v praktické části práce zabýváte specifickým odvětvím (např. call centra), je vhodné toto zaměření práce promítnout i do teoretické části - např.

zařazením podkapitoly o specifikách personální práce v call centrech. V této části práce ale uvádíte pouze to, co využijete v praktické části práce (více [O čem psát a o čem nepsat v teoretické části?](#)).

### **Jednotlivé kapitoly**

Kapitoly strukturujte tak, abyste postupovali od obecných úvah po konkrétní popis oblasti, kterou se budete zabývat. Na začátku každé kapitoly doporučujeme krátce zmínit, proč je relevantní pro vaši práci (více [Jak psát odborný text?](#)). Doporučujeme nepoužívat více než 3 úrovně číslování (nevhodné je např. 3.2.1.5.7.1 Teorie X a Y).

### **Shrnutí**

Na závěr teoretické části práce doporučujeme věnovat cca půl až 1 stranu shrnutí dané problematiky a přechodu k empirické části práce. Shrnutí vám i čtenáři umožní ujasnit si teoretické základy a volně přejít na další část práce.

### **Praktická část práce**

Praktická část obsahuje v největší míře váš vlastní přínos. Její rozsah by měl být minimálně stejný jako u teoretické části práce. Všeobecně není vhodné naplnit 50 stránek textu teorií a pouze 20 empirickou částí. Praktická část je to, čemu při hodnocení práce věnují oponenti větší pozornost, protože ukazuje samostatnou výzkumnou práci studenta.

Pozor, abyste většinu praktické části práce nevěnovali popisu toho, jak to v podniku nyní funguje. Nejpřínosnější částí práce je analýza dat a diskuse výsledků.

### **Cíle a hypotézy (výzkumné otázky)**

Stanovení cílů musí být konkrétní, vázané na manažerský problém, který v podniku řešíte. Není vhodné stanovovat si nereálné cíle nebo otázky, na které není možné najít odpověď. Všeobecně se preferuje stanovení hypotéz a výzkumných otázek (více [Jak má vypadat hypotéza?](#) a [Je třeba uvádět hypotézu?](#)). Dbejte na to, aby se cíl uvedený v oficiálním zadání práce shodoval s cílem ve vaší práci (pokud tomu tak není, nezapomeňte vyargumentovat - je např. možné zaměření práce zúžit na dílčí problematiku).

### **Popis podniku**

Je vhodné popsat velikost, činnost podniku, základní ekonomické údaje (např. zjednodušená rozvaha, vývoj tržeb,...), počet zaměstnanců, organizační strukturu (může být zařazeno v přílohách) a další údaje, které popisují charakter podniku.

Nezapomeňte definovat manažerský problém, který v podniku řešíte, proč je tato oblast pro podnik významná, nebo co chce na základě vaší práce zjistit.

### **Metodika práce (popis metod, respondenti výzkumu, způsoby analýzy dat)**

Tato část je velice důležitá z hlediska výběru vhodné metody výzkumu. Doporučujeme, aby metody popisovaly konkrétně váš postup práce (např. metody sběru dat - jak a na základě čeho jste sestavili dotazník, případně jak probíhaly osobní pohovory, seznam témat nebo otázek, časové rozložení výzkumu, popis výzkumného souboru, způsob vyhodnocení dat, ...). Teoretický základ jednotlivých metod je vhodné uvést krátce a následně ukázat spojitost mezi vašimi výzkumnými otázkami, hypotézami a výzkumnými metodami. Jde o to, že není nutné příliš podrobně definovat, co je to dotazník, ale raději se zaměřit na jeho sestavení, vyhodnocení, argumentaci toho, proč jste použili dotazník a v čem mohou spočívat nedostatky tohoto způsobu zkoumání, resp. uvést limity vašeho výzkumu.

### **Výsledky**

V této části doporučujeme uvést pouze výsledky, tj. analýzy získaných dat prostřednictvím statistických metod nebo dat kvalitativní povahy, bez vašeho hlubšího komentáře.

### **Diskuse / Návrh řešení / Návrh variant/ Doporučení**

Je jedna z nejdůležitějších částí práce, zde byste měli být schopni interpretovat výsledky výzkumu, vyhodnotit je v návaznosti na teoretická východiska i situaci ve zkoumaném podniku. V této části navrhujete několik variant řešení problému a uvádíte doporučení. Vše je nutné dobře vyargumentovat, popř. doložit výsledky vašeho výzkumu či teoretickými přístupy. Nezapomeňte také vyhodnotit splnění/nesplnění cílů zkoumání, zodpovědět výzkumné otázky a vyjádřit se k verifikaci hypotéz. Je nezbytné ekonomicky zhodnotit navrhovaná opatření, aby měl podnik představu o tom, co díky vašim doporučením může získat a co ho to naopak bude stát. Obsah této části záleží na charakteru výzkumného problému a na vaší domluvě s vedoucím práce.

### **Závěr**

Závěr práce shrnuje celý text, obsahuje téma, cíl práce, velmi stručně i obsah teoretické části práce, postup při praktické části práce, nejzajímavější závěry z diskuse/návrh řešení, vyhodnocení výzkumných otázek/hypotéz (stručně) a zhodnocení naplnění/nenaplnění cíle práce a argumenty, proč k tomu došlo/nedošlo.

## **Seznam literatury**

Musí obsahovat všechny zdroje, které jste v práci použili (více [Můžu do literatury uvést zdroj, který v práci přímo necituji?](#) nebo [Z jakých zdrojů informací čerpat? Které jsou pro závěrečnou práci nevhodné?](#)).

TIP PRO VÁS: Seznam použité literatury můžete rozdělit podle charakteru zdrojů (Monografie, Internetové zdroje, Odborné články, ....).

**Přílohy** - viz [Jaké materiály dávat do přílohy práce?](#)

Formální náležitosti závěrečné práce a další informace ohledně její struktury najdete [ve Směrnici děkana o nakládání, odevzdávání a zveřejňování závěrečných \(bakalářských a diplomových\) prací, zpracování posudku a k zamezení plagiátorství](#) (Aktuálně Směrnice č. 9/2014, zkontrolujte si před odevzdáním aktuální platnost).

## **Jak provést kontrolu textu (gramatické chyby, ...)?**

Předtím, než práci nebo její dílčí část dáte komukoliv přečíst (zejména, když jí posíláte vedoucímu), přečtěte si po sobě celý text, opravte nesmyslné věty a chyby, které podtrhl word. Výrazně tím zvýšíte čitelnost práce. Naopak neopravená práce s překlepy a nesmyslnými větami či odstavci kazí dobrý dojem z práce. Vedoucí ji může odmítnout číst nebo se k vaší škodě bude soustředit na věci, které jste si mohli opravit sami a nedostane se tolik k věcem, ke kterým byste více potřebovali jeho komentář.

Před odevzdáním hotové DP/BP proveďte kompletní jazykovou a formální korekturu. Nenechávejte si ji na poslední chvíli. Je to činnost náročná na pozornost a vždy je dobré, požádat další osobu, která text předtím nečetla, aby vám s kontrolou pomohla. Pisatel často přehlíží své vlastní chyby.

## Na co se při kontrole zaměřit:

- gramatické chyby (zejména ty, které podtrhl Word),
- nedokončené věty, věty nenavazující na předchozí text, příliš dlouhá a komplikovaná souvětí,
- číslování a formátování nadpisů kapitol, aktuálnost obsahu,
- číslování grafů a tabulek, následně jejich seznamy,

- zda v textu odkazujete na zdroje jednotným způsobem, zda jsou všechny citované zdroje v seznamu literatury,
- pomocí CTRL+F můžete vyhledat, jestli se v textu nenachází dvojité mezery nebo zbytečná interpunkční znaménka.

### **Je třeba uvádět hypotézu?**

Záleží na tom, jaké jsou cíle vašeho výzkumu. Pokud je cílem vašeho “kvantitativního” výzkumu predikce (předpověď vztahů) nebo explanace (vysvětlení vztahů), je třeba hypotézu formulovat a následně ji testovat. Pokud je cílem vašeho “kvantitativního” výzkumu deskripce (popis jevů) či klasifikace (roztřídění jevů), postačí obvykle formulace výzkumné otázky, na kterou hledáte odpověď.

### **Jak má vypadat hypotéza?**

Hypotéza je jednoduchá věta v přítomném čase. Je promyšlenou a teorií podloženou předpokládanou odpovědí na výzkumnou otázkou. Popisuje, vysvětluje či predikuje nějaký děj, souvislost, vztah či rozdíl.

Hypotéza by měla být testovatelná. V rámci výzkumu se později budete snažit o její vyvrácení (falzifikaci). V části metoda budete hypotézu tzv. operacionalizovat - to znamená, že v části metoda přesně definujete všechny v hypotéze zmíněné proměnné jako měřitelné faktory (např. v hypotéze zmiňujete proměnnou “pracovní spokojenost”, kterou posléze operacionalizujete jako hrubý skór sebehodnocení v “dotazníku pracovní spokojenosti”). Pozor na tzv. předčasnou operacionalizaci hypotéz - vy hypotéze je předčasně psát o konkrétních metodách, je správné zůstat na úrovni obecných proměnných, o které nám ve výzkumu jde.

Hypotéza je důležitou součástí BP/DP. Propojuje teoretickou část s empirickou částí a určuje, co budeme zkoumat. Dobře stanovená hypotéza vám zjednoduší psaní empirické části - díky ní od začátku víte, jaké proměnné chcete zkoumat a jaký vztah/rozdíl budete hledat.

Pro BP/DP je postačující jedna hypotéza. Hypotéz můžete mít i více. Dejte ale pozor na to, že když jich budete mít mnoho, nebudete mít prostor věnovat se všem dostatečně podrobně kvůli omezenému rozsahu práce. Pokud byste chtěli mít v práci více než 2 (BP) nebo 3 (DP) hypotézy, dobře zvažte, zda máte každou z nich dostatečně podloženou teorií a zda můžete každé věnovat dostatek prostoru v empirické části.

Příklad:

Výzkumná otázka: Jak souvisí prašnost na pracovišti s fluktuací zaměstnanců?

Špatná hypotéza 1: Zaměstnancům na prašném pracovišti se nelíbí pracovní podmínky. (Tato hypotéza není odpovědí na výzkumnou otázku, řeší jiný problém, než který chcete řešit.)

Špatná hypotéza 2: Prašnost na pracovišti by s fluktuací zaměstnanců souvisela, jen pokud by byla prašnost hodně velká. (Tato hypotéza není testovatelná - a) není jasné, co je to “hodně velká” prašnost; b) není možné změřit hypotetické jevy - co by bylo, kdyby...)

Špatná hypotéza 3: Výsledky dotazníku subjektivní vnímané prašnosti korelují s výsledky dotazníku chuti odejít ze zaměstnání. (V této hypotéze dochází k předčasné operacionalizaci - vyskytuje se v ní popis metod měření proměnných.)

Dobrá hypotéza (pokud je podložena teorií): Prašnost na pracovišti pozitivně koreluje s fluktuací zaměstnanců na pracovišti.

Z dobré hypotézy poznáme, kam se má dál ubírat náš výzkum. Musíme nalézt různá pracoviště, změřit na nich prašnost a fluktuaci zaměstnanců a zjistit korelaci mezi těmito dvěma proměnnými.

Více tipů pro tvorbu hypotéz můžete najít třeba [zde](#):

**Jak používat statistické analýzy?** V případě použití “kvantitativního” přístupu budete sbírat velké množství dat, která budete souhrnně analyzovat a ve kterých budete hledat nějaké obecně platné vzorce. Obvykle budete usuzovat na existenci nějakého rozdílu (např. zaměstnanci s dětmi do 6 let věku preferují ve srovnání s bezdětnými zaměstnanci více flexibilní pracovní dobu) nebo vztahu (např. čím silnější mají zaměstnanci vnitřní motivy, tím déle jsou ochotni zůstat v práci přesčas při dokončování projektu). Vaše závěry by neměly být dělány od oka, ale měly by se opírat o výsledky statistických testů. Malé rozdíly a slabé vztahy pozorované na nasbíraných datech nemusí být důsledkem existence skutečného rozdílu nebo vztahu, ale mohou být jen dílem náhody. Statistický test vám umožňuje říci, že s určitou pravděpodobností (obvykle 95%) není zjištěný rozdíl či vztah jen důsledkem náhody.



Příklad: Zjistíte, že ženy přiřazují stravenkám (jako benefitu) v průměru užitečnost 4,2 na škále 1-7. Muži je oproti tomu hodnotí v průměru 4,4. Nelze říci, že muži považují stravenky za důležitější než ženy, dokud oba průměry nesrovnám statistickým testem.

Každá statistická metoda má podmínky pro své použití - tzv. assumptions. Splnění těchto podmínek je potřeba před použitím statistické metody ověřit, protože jinak by nebyly závěry udělané na základě statistického testu validní. Podmínky k použití statistických metod jste se učili ve Statistice 2 a můžete je najít i ve statistické literatuře.

Příklad: Běžná analýza rozptylu (ANOVA) vyžaduje: a) nezávislost středních hodnot náhodných výběrů, b) normální rozdělení, c) homogenitu rozptylů reziduálů. Statistické programy většinou umožňují ověření většiny podmínek zároveň s provedením samotné analýzy.

### **Jaké statistiky mám v práci uvádět?**

Jako první uveďte popisné statistiky, tedy základní statistiky, které popisují posbíraná data. Bez ohledu na prováděné analýzy se obvykle uvádí u intervalových a poměrových proměnných počet pozorování ( $N$ ), průměr ( $M$ ), směrodatná odchylka ( $SD$ ) a vzájemné korelace ( $r$ ) mezi proměnnými (vč. statistické významnosti korelací). Pokud používáte analýzu vyžadující normální rozdělení proměnných, uvádí se také šikmost a špičatost. U ordinálních proměnných se vždy uvádí počet pozorování, medián a nějaký ukazatel vyjadřující variabilitu proměnné (kvartilový rozsah nebo četnosti). Někdy se uvádí také korelace mezi proměnnými. U nominálních proměnných se uvádí počet pozorování a četnosti.

V případě samotné analýzy dat uveďte statistiky důležité pro interpretaci příslušné analýzy. Většinou se jedná o statistiku provedeného testu (např. statistika  $t$  v případě t-testu), údaj o signifikanci provedeného testu (hodnota  $p$ ) a statistiku vyjadřující standardizovanou velikost účinku (v případě t-testu je to obvykle Cohenovo  $d$ ).

t-test - určitě uveďte:  $t$ ,  $p$ , velikost účinku prostřednictvím Cohenova  $d$  nebo  $\eta^2$ ; je vhodné také uvést  $F$  (pro Levenův test homogenity rozptylů), signifikanci Levenova testu, intervaly spolehlivosti

ANOVA – určitě uveďte:  $F$ ,  $p$ ,  $\eta^2$  (eta na druhou)

korelační analýza – určitě uveďte:  $r$ ,  $p$ ; je vhodné doplnit o graf vyjadřující zkoumaný vztah

regresní analýza – určitě uveďte  $B$ ,  $SE$ ,  $\beta$ ,  $p$ ,  $R^2$ ,  $\Delta R^2$  a jeho signifikanci

- pokud pro statistiky používáte latinská písmena (např. *M*, *SD*, *t* apod.), uvádějte je vždy kurzívou

### **Z jakých zdrojů informací čerpat? Které jsou pro závěrečnou práci nevhodné?**

V práci byste měli čerpat především z odborných zdrojů, které prošly odbornou recenzí (odborné monografie, články v odborných časopisech). Jako zdroje pro závěrečnou práci nejsou vhodné klasické vysokoškolské učebnice či skripta. Tyto texty mají převážně pedagogický charakter a schází jim hloubka a “ponoření se” do konkrétního problému a někdy i seznam použitých zdrojů. Proto si jako hlavní zdroje pro svoji práci volte publikace zaměřené na danou problematiku (např. na vzdělávání, na odměňování či na talent management). Vhodné je použití statistických dat a analýz Českého statistického úřadu, Eurostatu či jiných kredibilních institucí. Lze také odkazovat (nikoliv však kopírovat!) již obhájené závěrečné práce vašich předchůdců - avšak ne všechny obhájené práce jsou zpracovány kvalitně. Proto doporučujeme si přinejmenším přečíst i jejich posudky a mít zdravě kritický pohled.

Pokud na jedné nebo na více stranách citujete stále stejnou publikaci, něco je špatně (s výjimkou situací, kdy citujete vzorečky, nebo postup výpočtu podle konkrétního autora). V práci se od vás očekává, že budete schopni pracovat s větším množstvím zdrojů, resp. s větším množstvím pohledů na danou problematiku. Je záhodno, abyste tyto názory mezi sebou porovnali a definovali, jak s nimi v práci budete dále nakládat - z čeho budete vycházet a proč.

### **Za důvěryhodné zdroje nejsou považovány:**

- nepodepsané texty získané na internetu,
- články z populárních médií a denního tisku (lze použít pouze jako doplňkové zdroje) - např. MF Dnes, Aktualne.cz, Novinky.cz, Ekonom a další,
- informace z Wikipedie (jakkoliv je Wikipedie užitečná pro běžnou orientaci, odborný zdroj to není).

S jistou dávkou opatrnosti lze použít oborové časopisy. I když nejde o zcela odborné zdroje, lze se v nich dozvědět řadu informací o aktuální praxi v podnicích. Někdy však jde spíše o PR aktivity jednotlivých podniků, proto je třeba kriticky vybírat a zvážit, co je vhodné ve vaší práci citovat.

### **Doporučené zahraniční monografie:**

Doporučujeme využít [EBSCO eBook Academic Collection](#), která obsahuje cca 50 tisíc odborných knih ze všech vědních oborů z produkce 300 nejvýznamnějších světových vydavatelů odborné a vědecké literatury. K těmto publikacím je možné přistupovat zdarma ze sítě MU nebo prostřednictvím proxy i z domova.

### **Zahraniční zdroje:**

Pro vyhledání cizojazyčných zdrojů můžete využít elektronických databází odborných časopisů dostupných na Masarykově univerzitě (<http://library.muni.cz/ezdroje/>), případně rozcestník SVI ESF MU. Vyhledávat publikace můžete také prostřednictvím [EBSCO Discovery Service](#) či [Google Scholar](#).

### **Jaký citační standard používat?**

Používání citačních standardů je různé podle oborů, fakult nebo i kateder. Na katedře podnikového hospodářství ESF MU je používán citační standard podle normy ISO 690. Příklady citací můžete nalézt v [tomto dokumentu](#).

Pokud tušíte, že vaše závěrečná práce bude mít desítky literární zdrojů, můžete pro správu citací použít citační manažer - software, který uchovává záznamy o literatuře, kterou jste při psaní používali. Záznamy pak můžete pohodlně vyhledávat, třídít a vkládat do textu. Volně dostupný software je např. [Zotero](#) (i jako plugin do Firefoxu), univerzita má zakoupen přístup do [EndNote Web](#). Oba manažery umožňují integraci databáze citací se standardními textovými editory jako MS Word, Open Office nebo Libre Office. Lze využít také databázi Citace.com, kam má univerzita zakoupen přístup do Pro verze.

Existuje několik způsobů, jak citace v textu používat. Nejrozšířenější jsou zhruba dva:

- 1) využití poznámkového aparátu - odkazy na literaturu uvedeny v poznámkách pod čarou<sup>1</sup>,
- 2) odkazování přímo v textu, např. takto (Armstrong, 2010).

Pokud citujete doslovný výrok autora, je třeba jej označit (českými) uvozovkami a v odkazu uvést i konkrétní stranu, např. (Armstrong, 2010, str. 425). S těmito doslovnými citacemi však šetřete. Není účelné doslova opisovat pasáže z knih. Doslovná citace je na místě např. v případě definice nějakého pojmu. Neměl by to být běžný způsob, jak zaplnit místo ve vaší práci.

---

<sup>1</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2010, str. 378-379

Je zpravidla jedno, který z těchto způsobů citování pro svou práci zvolíte, je však důležité, abyste odlišné přístupy nekombinovali. Doporučujeme se již na začátku rozhodnout, jaké citace budete používat a rovnou je při psaní práce uvádět ve správném tvaru.

Při sestavování citací se prosím nespolehejte na citační portály, např. citace.com, ani na citace uvedené v univerzitním knihovním systému či jinde. Raději vždy správnost a kompletnost vyžadovaných údajů ověřte podle citační normy, na kterou zde odkazujeme.

Pokud byste se chtěli dozvědět více o práci s informačními zdroji, doporučujeme videozáznam z workshopu [„Informační zdroje ve vědecké práci“](#), který připravil Michal Krčál.

### **Jak se vyhnout plagiátorství?**

Pro podrobnější informace odkazujeme na směrnici děkana č. 9/2014 o nakládání, odevzdávání a zveřejňování závěrečných (bakalářských a diplomových) prací, zpracování posudků a k zamezení plagiátorství, kde naleznete jak doporučenou citační normu (více [Jaký citační standard používat?](#)), tak příklady formálně správného zacházení s cizími myšlenkami ve vaší práci. Obecně platí pravidlo: čtenář by měl být schopen rozlišit, které myšlenky jsou cizích autorů (označené odkazy na literaturu) a které vaše vlastní (neoznačené).

#### Není proto vhodné:

- odkazovat celé kapitoly (literární odkaz uvedený u názvu kapitoly),
- odkazovat nepřesně (sem tam nějaký odkaz - například neodkazování textu, který evidentně již byl někde uveřejněn),
- na druhou stranu není vhodné ani citování “naprosto všeho” - to naopak ukazuje, že nedokážete myšlenky autorů propojovat vlastními komentáři nebo že práce neobsahuje žádné vaše vlastní myšlenky.

Všechny závěrečné práce jsou kontrolovány univerzitním softwarem pro kontrolu plagiátů (tzv. Vejce vejci). Tento software nejen že kontroluje váš text a srovnává ho s texty uveřejněnými na jiných VŠ, ale také vyhledává shodné pasáže na internetu! Plagiátorství je nejlépe se vyhnout, v případě zjištění neetického jednání studenta čeká disciplinární řízení, které může skončit až vyloučením ze studia.

### **Co znamená „ekonomicky vyhodnotit doporučení“?**

Vaše práce bude obhajována na Katedře podnikového hospodářství. Z toho plyne, že jedním z úhlů pohledu na vámi studovaný problém je pohled ekonomický. Výstupem drtivé většiny zpracovávaných témat by měla být praktická doporučení pro podnik. Tato doporučení se často týkají úpravy nebo zavedení některých vnitropodnikových procesů. Obvykle navrhované změny systémů vedou k tomu, že podnik musí vynaložit určité prostředky. Na druhou stranu od této změny očekává nějaké přínosy (lépe řečeno, vy byste měli v práci čtenáře přesvědčit, že máte promyšleny kromě nákladů i přínosy navrhovaného řešení). Ekonomické vyhodnocení vašich doporučení je tedy nedílnou součástí praktické části vaší práce. Je vhodné uvažovat co nejkonkrétněji, uvést nákladové položky včetně jejich peněžního vyjádření, případně uvést celý rozpočet vámi navrhovaných opatření. Obtížněji se vyčíslují přínosy navrhovaného řešení. Jednak proto, že student většinou nemá možnost návrh v praxi realizovat a sledovat, jaké generuje výsledky a také z toho důvodu, že řada přínosů může být obtížně měřitelných a vyjádřitelných v penězích (např. nárůst spokojenosti zaměstnanců). Neznamená to však, že byste měli na tuto část práce rezignovat. Použijte např.: odborné odhady (konzultace se zástupci podniku), srovnání s podobnými projekty, u nichž jsou přínosy známy, vaše vlastní odhady (pokud nelze jinak - pak by ale měly být dostatečně argumentovány). Na základě vámi zpracovaného ekonomického zhodnocení návrhu by měl mít podnik možnost se rozhodnout, zda se mu něco podobného vyplatí realizovat. Doporučuje se uvažovat ve variantách, varianty ekonomicky vyhodnotit a doporučit tu z nich, která s nejmenšími náklady vede k dosažení požadovaných cílů / naplnění podnikem definovaných kritérií.

### **Jak napsat dobrou anotaci práce?**

Anotace může používat textových formulací z referovaného dokumentu, ale jako celek je formulována nově a je sepsána ve větách, které mají heslovitou podobu, doporučená délka +-250 slov.

Při psaní anotace se držte těchto doporučení:

1. Popište stručně a věcně, co v práci řešíte, jak to řešíte a jaký je cíl práce, soustředte se především na základní přínos práce – co jste v práci vyřešili.
2. Zaměřte se na podstatná zjištění a závěry z nich plynoucí.
3. Nepište to, co je obecně známo. Necitujte.
4. Nepište nic, co by nebylo obsaženo ve vlastním textu práce.
5. Čím kratší a věcnější abstrakt napíšete, tím lépe, vyhýbejte se zbytečným podrobnostem.

### **Jaké jsou nejčastější chyby, na které posudky upozorňují?**

- Autor nevyužil žádný odborný pramen v cizím jazyce.
- Autor opakovaně na několika stranách cituje pouze jednoho autora.
- Chybí polemika s názory autorů, komparace zjištěných dat, propojenost textu s druhou částí práce.
- Analýzy v praktické části práce jsou založeny na autorových odhadech.
- Matematicko-statistické nástroje nejsou využity, ačkoli určitý potenciál pro jejich využití byl.
- Stanovené hypotézy nejsou operacionalizované a ověřování hypotézy je založeno na zcela subjektivních předpokladech a domněnkách.
- Autor metodu vysvětluje, ale neodůvodňuje její použití/Autor představuje řadu přístupů k vedení lidí, ale nevysvětluje, z kterého bude vycházet při psaní praktické části práce.
- V praktické části práce autor nevyužívá k diskusi získaných výsledků literární prameny i přesto, že se na teorii odvolává. Nedochozí tak k propojení teoretické a praktické části práce.
- Doporučení, které autor předkládá, jsou obecného charakteru. Nejsou vyčísleny náklady navrhovaných opatření, ani vyjádřeny jejich přínosy.
- Práce postrádá ekonomická data a také chybí kritický pohled autora na vybranou společnost.
- V závěru autor nenavrhuje žádná doporučení, chybí přínos práce.

### **V případě použití dotazníku:**

- dotazník není přiložen,
- není uveden počet respondentů, jejich struktura a údaje o základním souboru,
- není uvedeno, jak a na základě čeho byl dotazník sestaven,
- není provedena pilotáž výzkumu (tzn. pilotní výzkum - je dobré před začátkem samotného výzkumu ověřit strukturu otázek a jejich jednoznačnost tím, že necháme dotazník ověřit skupinou respondentů).

### **U (polo)strukturovaných rozhovorů často chybí:**

- počet respondentů,
- jejich pozice v podniku a další charakteristiky,
- obsah rozhovorů (seznam otázek či témat rozhovorů),
- autor neuvádí, jakým způsobem zaznamenával (polo)strukturovaný rozhovor s manažery a jak analyzoval jeho výsledky.

### **Jaká práce určitě „neprojde“?**

- práce s nekvalitní literární rešerší,
- práce bez vhodného empirického výzkumu,
- práce s nesplněným cílem,
- plagiát.

### **Jak se připravit na obhajobu práce?**

Projděte si [aktuální požadavky](#) na stránkách Katedry podnikového hospodářství. K obhajobě byste měli mít připravenou prezentaci v PowerPointu. Prezentaci si nahrajte na flash disk tak, aby ji tajemník nemusel dlouze hledat. Zároveň doporučujeme prezentaci uložit ve více formátech (.ppt, .pptx, .pdf), abyste obešli případné potíže s otevřením.

Během pěti až sedmi minut byste měli stručně představit svou závěrečnou práci. Prezentaci si doma dopředu vyzkoušejte, včetně dodržení času - není nic horšího než když vás v polovině vašeho výkladu předseda komise přeruší s tím, že váš čas skončil. I když máte možnost svůj výklad dokončit, časový stres studenty obvykle znejistí a to se odrazí ve zbytku obhajoby. Důležitá je osnova obhajoby, stejně jako při psaní práce postupujte strukturovaně od abstrakcí k detailům. Vyjadřujte se stručně, přesně a jednoznačně. Vyhněte se polemizování a zásadně netvrďte nic, co není pravda a co nemůžete sami dokázat. Členy komise však obvykle nejvíce zajímají výsledky výzkumu a vaše doporučení/závěry. Neplýtvajte časem při popisu známých teoretických východisek, prostředí podniku či vašich zážitků ze zkoumání<sup>2</sup>.

### Při prezentaci doporučujeme:

- Úvodem řekněte, o čem Vaše práce pojednává, co jste chtěli zjistit. Vysvětlete slova, která by nemuseli všichni členové komise znát a máte je v prezentaci/budete je používat.
- Definujte cíl práce, k němu se vztahující hypotézy, případně výzkumné otázky.
- Můžete uvést celkový postup při psaní práce.
- Vysvětlete použité metody. (Proč právě použité metody bylo vhodné použít?)
- Pokud jste použili dotazník/rozhovor, popište zkoumaný vzorek.

---

<sup>2</sup> Více o tom, jak správně prezentovat: BUCHTOVÁ, B. *Rétorika. Vážnost mluveného slova*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2010. 231 s. ISBN 978-80-247-3031-8.

- A to nejdůležitější: shrnout dosažené výsledky, zmínit navržená doporučení, zdůraznit vlastní přínos práce. Můžete také nastínit možnost dalšího zkoumání řešené problematiky.

#### V prezentaci se vyhněte:

- příliš malému písmu, velmi výraznému pozadí a „nestandardnímu“ písmu, popř. písmu „proměnlivému“,
- nahuštěnému textu (Čím méně, tím lépe. Vyjadřujte se spíše heslovitě a hlavně stručně, jasně a výstižně.),
- nedůležitým podrobnostem,
- nepřehledným schématům a tabulkám.

#### **Posudky a otázky vedoucího práce a oponenta**

Posudek/hodnocení práce čte buď oponent/vedoucí, pokud je přítomen, popř. je přečte tajemník. Vždy mějte připravenou odpověď na všechny otázky v posudcích (můžete odpovědi zakomponovat do prezentace).

#### **Můžu do literatury uvést zdroj, který v práci přímo necituji?**

Tento způsob nedoporučujeme. Podle našeho názoru je vhodné uvést pouze zdroje, které v práci využíváte.

#### **Je možné nezveřejňovat jméno podniku, se kterým jsem spolupracoval/a?**

Ano, je to možné.

Všechny závěrečné práce jsou povinně zveřejňovány na internetu. Jsou v podstatě dva způsoby, jak znesnadnit/znemožnit identifikaci podniku, se kterým jste spolupracovali. Prvním z nich je anonymizace identifikačních údajů (jména a názvy, ekonomické údaje), druhým je utajení části závěrečné práce. V tomto případě bude moci do vaší kompletní práce nahlédnout po dobu utajení pouze vedoucí, oponent práce a také členové komise při SZZ.

Do IS MU vkládáte celou práci, ale rozdělenou na jednotlivé soubory, včetně neveřejných částí. Z tohoto důvodu je nutné při odevzdání vytištěné verze závěrečné práce požádat sekretářku katedry, na níž práci odevzdáváte, o zakliknutí skrytí příslušných souborů (pokud tak neučiníte, budou momentem převzetí práce a uzavřením archivu této práce zveřejněny všechny její části). V každém případě je třeba, aby ve zveřejněných částech práce byly jasně stanoveny cíle a výsledky práce včetně zdůvodnění, proč a jaká část práce nemůže být zveřejněna. Vedoucí práce, respektive



školitel, se souhlasem příslušného proděkana, určuje i termín, ke kterému pominou důvody pro nezveřejnění, a práce bude zveřejněna v plném rozsahu.

Fakulta se k utajení částí bakalářských a diplomových prací veřejně zavazuje; k jednání s firmami a institucemi můžete Vy sami nebo vedoucí Vaší práce využít [tento otevřený dopis děkana](#).

## **Jak má správně vypadat závěrečná práce obhajovaná na ESF MU po formální stránce?**

Přečtěte si odpovídající pasáže z [Manuálu studenta](#), kde se dozvíte o závazných požadavcích na odevzdávané závěrečné práce. Při psaní BP/DP doporučujeme využít přednastavené šablony, do které můžete přímo vpisovat text (šablona [zde](#)). Před začátkem si také nastudujte formální i obsahové náležitosti uvedené ve směrnici děkana č 9/2014, abyste již od začátku používali správné citace a označovali tabulky korektním způsobem (před odevzdáním a tiskem práce si zkontrolujte znění aktuálně platné směrnice k závěrečným pracím).

Termín pro odevzdání práce najdete v harmonogramu příslušného semestru. Práci odevzdáváte ve 2 výtiscích na sekretariátu katedry a v elektronické podobě v ISu ([zde](#)). Do tištěné verze práce musíte vytisknout a vyvázat zadání v ISu. Samotná práce musí být v tištěné formě totožná s elektronickou verzí v ISu.

Na tyto finální úpravy si nechte dostatečné množství času, dobře si pročtěte pravidla ve směrnici a věnujte pozornost pokynům, které vám bude zasílat paní sekretářka.

## **Jaké materiály dávat do přílohy práce?**

Do příloh je vhodné umístit:

- dotazník v plném znění (v práci uveďte, jestli se jedná o dotazník vlastní, převzatý, upravený),
- témata nebo otázky strukturovaných a polostrukturovaných rozhovorů,
- tabulky a grafy, které nechcete dávat do práce samotné, jsou nějakým způsobem důležité, nebo na ně v textu odkazujete,
- rozsáhlé doplňující statistické analýzy,
- dokumenty související s uvedením charakteru podniku (např. graf organizační struktury, výkazy, apod.).

Na všechny přílohy byste měli odkazovat v textu práce.

## **Má mít každá kapitola na svém konci shrnutí?**

Bylo by dobré, aby každá kapitola na svém konci měla krátké shrnutí, ale doporučujeme také krátké shrnutí umístit na konec teoretické části práce (více [Jaká je doporučovaná struktura práce a co patří do jednotlivých částí?](#)).

Na úvod jednotlivých kapitol také doporučujeme umístit vysvětlení, proč je právě tato kapitola relevantní a jak logicky zapadá do konceptu práce.

## **SOUHRN DOPORUČOVANÝCH ZDROJŮ:**

### **Literatura doporučená na bakalářském/diplomovém semináři:**

- ŠANDEROVÁ, J., MILTOVÁ A. *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách: několik zásad pro začátečníky*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. 209 s. ISBN 80-86429-40-7.
- HAGUE, P., N. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- GERŠLOVÁ, J. *Vádémékum vědecké a odborné práce*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 9788074310027.

### **Návody a doporučení pro napsání dobré diplomové/bakalářské práce:**

- ECO, U., SEIDL, I. *Jak napsat diplomovou práci*. 1. vyd. Olomouc: Votobia, 1997. 271 s. ISBN 80-7198-173-7.
- POKORNÝ, J. *Úspěšnost zaručena: jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 207 s. ISBN 80-7204-348-X.

### **Obecně o psaní odborného textu:**

- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN: 9788024601397.
- ECO, U. *Jak napsat diplomovou práci*. 1. vyd. Praha: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-173-7.
- MEŠKO, D., KOTUŠČÁK, D., FINDRA, J. a kol. *Akademická příručka*. 2. uprav. a dopl. vyd. Martin: Osveta, 2005. ISBN 80-8063-200-6
- ŠANDEROVÁ, J. *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách*. Praha: SLON, 2005. ISBN 80-86429-40-7.
- ŠESTÁK, Z. *Jak psát a přednášet o vědě*. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0755-5.
- ZBÍRAL, R. *Příručka psaní seminárních a jiných vysokoškolských odborných prací*. Praha: Linde, 2009. 159 s. ISBN 978-80-7201-779.

### **Metodologické texty (vše dostupné v knihovně ESF MU):**

- BABBIE, E., R. *The practice of social research*. 12th ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2010. 530 s. ISBN 9780495598411.

- BLAXTER, L.; HUGHES, Ch.; TIGHT, M. *How to research*. 3rd ed. Berkshire: Open University Press, 2006. 287 s. ISBN 033521746X.
- CAVANA, R. Y.; DELAHAYE, B. L.; SEKARAN, U. *Applied business research: qualitative and quantitative methods*. 1st ed. New York: Wiley, 2001. 472 s. ISBN 0471341266.
- COOPER, Donald R a Pamela S. SCHINDLER. *Business research methods*. 8th ed. New York: McGraw-Hill, 2003, 681 s. ISBN 0-07-115160-5.
- CRESWELL, J., W. *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. 2nd ed. Upper Saddle River: Pearson, 2005. 623 s. ISBN 013112790X.
- CRESWELL, John W., 2013. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 9781412995313.
- CROWTHER, D.; LANCASTER, G. *Research methods: a concise introduction to research in management and business consultancy*. Amsterdam: Elsevier, 2009. ISBN 9780750689533.
- DE VAUS, D. *Research design in social research*. 1st ed. London: Sage Publications, 2001. 279 s. ISBN 0761953477.
- EASTERBY-SMITH, Mark, Richard THORPE a Paul JACKSON. *Management research*. 4th ed. Los Angeles: Sage, c2012, xvi, 371 s. ISBN 9780857021175.
- GILL, J.; JOHNSON, P.; CLARK, M. *Research methods for managers*. 4th ed. Los Angeles: Sage, 2010. 270 s. ISBN 9781847870940.
- GOODWIN, C., J. *Research in psychology: methods and design*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 9780471763833
- PUNCH, K.; HENDL, J. *Úspěšný návrh výzkumu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 230 s. ISBN 9788073674687.
- PUNCH, K.; HENDL, J. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 150 s. ISBN 9788073673819.
- ROBSON, C. *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings*. 3rd ed. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell, 2011. 586 s. ISBN 9781405182416.
- SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL, 2012. *Research methods for business students*. 6th ed. Harlow, England ; New York: Pearson. ISBN 9780273750758.
- SEKARAN, U.; BOUGIE, J. *Research methods for business: a skill building approach*. 5th ed. Chichester: Wiley, 2009. 468 s. ISBN 9780470744796.

- SONG, H.; KIDD, T. T. *Handbook of research on human performance and instructional technology*. Hershey: Information Science Reference, 2010. 630 s. ISBN 9781605667829.
- SYMON, Gillian a Catherine CASSELL, 2012. *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. B.m.: SAGE. ISBN 9781446258279.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 4th ed. Los Angeles, Calif.: Sage Publications, 2009. 219 s. ISBN 9781412960991.

#### **Tvoření dotazníků a statistické zpracování dat:**

- BABBIE, E. R. *The practice of social research*. 12th ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2010. 530 s. ISBN 9780495598411.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3. přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009. 695 s. ISBN 9788073674823
- ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 217 s. ISBN 9788074310195.
- HAGUE, P.N. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8. (kapitola č. 8, která se zabývá dotazníkovým šetřením)
- TOURANGEU, R., RIPS, L. J., RASINSKI, Kenneth. *The Psychology of Survey Response*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000, 401 s. ISBN 0-521-57629-6.
- URBÁNEK, T., DENGLEROVÁ, D., ŠIRŮČEK, J. *Psychometrika*. Praha: Portál, 2011, 302 s. ISBN 978-80-7367-836-4.

#### **Práce s informacemi a jejich vyhledávání:**

- NEKUDA, J.; KUŽELÍKOVÁ, L.; POLÁČEK, J. *Sociálně-ekonomické informace a práce s nimi*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008.

#### **Pro kvalitativně zaměřené zkoumání:**

- DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. *The SAGE handbook of qualitative research*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. 1210 s. ISBN 0761927573.
- GIBBS, G. R. *Analyzing qualitative data*. 1st ed. Los Angeles: Sage, 2007. 160 s. ISBN 9780761949800.
- GUMMESSON, E.; VAN MAANEN, J. *Qualitative methods in management research*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2000. 250 s. ISBN 0761920137.

- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.*
- MERRIAM, S. B.; MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998. 275 s. ISBN 0787910090.*
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024713624.*
- SILVERMAN, D. *Qualitative research: theory, method and practice. 2nd ed. London: Sage Publications, 2004. 378 s. ISBN 0761949348.*
- SILVERMAN, D.; ŠTULRAJTER, M. *Ako robiť kvalitatívny výskum: praktická príručka. Bratislava: Ikar, 2005. 327 s. ISBN 8055109044.*

**Pro kvantitativně zaměřené zkoumání:**

- BABBIE, E. R.; HALLEY, F.; ZAINO, J. *Adventures in social research: data analysis using SPSS 14.0 and 15.0 for Windows. 6th ed. Thousand Oaks: Pine Forge Press, 2007. 433 s. ISBN 9781412940825.*
- CRAMER, D. *Advanced quantitative data analysis. Philadelphia, PA: Open University Press, 2003. 254 s. ISBN 0335200621.*
- HENDL, J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009. 695 s. ISBN 9788073674823.*