

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**

**Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas**



**Juozas RUŽEVIČIUS**

**MAGISTRANTŪROS STUDIJOS:  
BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTŲ (BDP)  
IR MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO (MBD)  
RAŠYMAS**  
Mokomoji knyga

**KOKYBĖS VADYBOS**  
nuolatinių dieninių (1,5 m.) ir iššęstinių sesijinių (2 m.) studijų  
programų magistrantams



**Vilnius, 2022**

**Juozas RUŽEVIČIUS (2022). MAGISTRANTŪROS STUDIJOS: BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTŲ IR MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO RAŠYMAS.**

Mokomoji knyga Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Kokybės vadybos nuolatinių dieninių ir iššestinių sesijinių studijų programų magistrantams. 105 p.

8-tasis atnaujintas, papildytas ir pataisytas leidimas, **suderintas su bendrafakultetiniais EVAF 2021 m. reikalavimais** (*Magistro baigiamojo darbo metodiniai reikalavimai*. Vilnius, VU EVAF, 2021).

**Apsvarstė, patvirtino ir rekomendavo publikuoti VU EF Taryba**

(2014 02 25, EF tarybos protokolo Nr. 190000/TP-02 (135) ir

**EVAF Kokybės vadybos magistro studijų programos komitetas** (2022 09 01, protokolas Nr. 2).

***Recenzavo:***

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros  
docentė dr. **R. Adomaitienė**

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros  
profesorius dr. **D. Serafinas**

***Pastabas ir pasiūlymus šio leidinio tobulinimui siųskite e-paštu autoriui:  
juozas.ruzevicius@evaf.vu.lt***

© J. Ruževičius, 2022

# TURINYS

PRATARMĖ .....	4
1. MAGISTRO STUDIJŲ STRUKTŪRA, BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTŲ (BDP) IR MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO RENGIMO GRAFIKAS .....	5
1.1. Baigiamojo darbo projektų ir magistro baigiamojo darbo rengimo grafikas EVAF <i>nuolatinių dieninių</i> studijų magistrantams.....	6
1.2. Baigiamojo darbo projektų ir magistro baigiamojo darbo rengimo grafikas EVAF <i>ištęstinių sesijinių</i> studijų magistrantams .....	8
2. MOKSLO SAMPRATA IR TIKSLAS BEI KVALIFIKACINIAI MAGISTRO LAIPSNIO REIKALAVIMAI.....	10
3. MOKSLINIO TYRIMO PROCESAS IR JO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	15
4. MOKSLO TIRIAMIEJI DARBAI – BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTAI (BDP) MAGISTRANTŪROJE .....	25
4.1. Baigiamojo darbo projektų (BDP I ir BDP II) sąsajos, tikslas, uždaviniai ir turinys .....	26
4.2. Magistro baigiamojo darbo (MBD) ir baigiamojo darbo projektų (BDP) temų pasirinkimas ir tvirtinimas .....	32
4.3. Baigiamojo darbo projektų rašymas ir apipavidalinimas .....	33
4.4. Literatūros nuorodos, citavimas, aprašai ir sąrašas .....	51
4.5. Plagiato atvejai ir nuorodų pateikimas tekste .....	59
5. KOKYBĖS VADYBOS SEMINARAS .....	63
5.1. Seminaras dieninių studijų (1,5 metų trukmės) studentams .....	63
5.2. Seminaras ištęstinių (2 metų trukmės) studijų studentams .....	66
6. MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS IR JO GYNIMAS .....	69
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	81
PRIEDAI .....	84
1 priedas. Baigiamojo darbo projekto (BDP II) titulinio lapo pavyzdys .....	84
2 priedas. Magistro baigiamojo darbo titulinio lapo pavyzdys .....	85
3 priedas. Magistro baigiamojo darbo turinio pavyzdys .....	87
4 priedas. Magistro baigiamojo darbo santraukos ( <i>Summary, Zusammenfassung, Résumé</i> ) pavyzdys .....	91
5 priedas. Vilniaus universiteto studento, teikiančio į elektroninių dokumentų informacijos sistemą baigiamąjį darbą, garantijos pavyzdys.....	94
6 priedas. VU diplomų <i>Cum Laude</i> ir <i>Magna cum laude</i> išdavimo kriterijai .....	95
7 priedas. BDP ir Magistro baigiamojo darbo rekomenduojamų temų atnaujintas sąrašas Kokybės vadybos specialybės magistrantams .....	96
8 priedas. Kokybės vadybos literatūros įvadinis sąrašas .....	101

## PRATARMĖ

Magistrantūros studijose, lyginant su bakalauro, radikaliai keičiasi studentų ugdymo sistemos akcentai – nuo žinių svarbos prioriteto einama prie kompetencijų ugdymo, ypatingą dėmesį skiriant bendrosioms sisteminėms kompetencijoms bei studijuojamos specializacijos kompetencijoms įgyti. Kartu labai svarbios ir procedūrinės žinios bei gebėjimai – įgūdžiais grindžiamas žinojimas, procedūrų, veiksmų atlikimo sekos, algoritmų įsisavinimas, modelių, metodų ir sistemų pažinimas ir taikymas mokslo bei praktikos uždaviniams spręsti. Būtent sisteminės kompetencijos, žinios ir gebėjimai sudaro magistro kompetencijų pagrindą ir skiria jį nuo bakalauro.

Bolonijos proceso dokumentai ir tarptautiniai susitarimai aukštojo mokslo harmonizavimo srityje pabrėžia, kad magistrantūros studijose ypatingas dėmesys turi būti skiriamas mokslinio darbo įgūdžiams formuoti, autorių tyrimų metodologijai įsavinti, mokslinių ir taikomųjų problemų sprendimo gebėjimams ugdyti, mokėjimui apibendrinti tyrimų rezultatus, pristatyti juos specialistų ir ne specialistų auditorijai bei rengti ir publikuoti straipsnius. Šiems siekiams įgyvendinti VU EVAF magistro studijų programose yra numatyta *dviejų baigiamojo darbo projektų (BDP1 ir BDP2) parengimas*, tyrimo metodų ir kitų kursų studijos, *magistrantūros (kokybės vadybos specialybės) seminaras* ir visas studijas vainikuojantis *magistro baigiamasis darbas (MBD)*.

Šis leidinys **konkretizuoja bendrafakultetinius EVAF 2021 m. metodinius reikalavimus (Magistro baigiamojo darbo metodiniai reikalavimai. Vilnius, VU EVAF, 2021), atsižvelgiant į Kokybės vadybos magistro programos specifiką ir turinį bei 25 metų KV programos patirtį rengiant ir ginant magistro darbus.**

Atkreiptinas magistrantų dėmesys, kad rengiant BDP ir MBD, reikia taip pat prisilaikyti ir „*Studentų rašto darbų rengimo, gynimo, vertinimo ir saugojimo tvarkos aprašo*“ reikalavimais reikalavimų ([https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/KD\\_BBD\\_BDP\\_MBD\\_rengimo\\_gynimo\\_vertinimo\\_saugojimo\\_tvarka\\_2021\\_final.pdf](https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/KD_BBD_BDP_MBD_rengimo_gynimo_vertinimo_saugojimo_tvarka_2021_final.pdf)).

Leidinyje nagrinėjami magistro darbo rengimo metodiniai ir organizaciniai klausimai. Daug dėmesio skiriama magistro darbo mokslinei temai pasirinkti ir formuluoti, literatūrai studijuoti, cituoti bei aprašyti, per magistrantūros studijas atliekamų mokslo tiriamųjų darbų (*baigiamojo darbo projektų*) rašymo metodikai ir juose nagrinėjamų klausimų nuoseklumui. Aiškinama mokslinių tyrimų esmė, metodologija, procesas, darbo rašymo technika ir apipavidalinimo reikalavimai. Atskleidžiamos magistro baigiamajam darbui rengti skirtų mokslo darbų – *Baigiamojo darbo projekto 1 (BDP 1)* ir *Baigiamojo darbo projekto 2 (BDP 2)* tarpusavio sąsajos ir tęstinumas, tikslai, reikalavimai ir turinys, pateikiami jų rengimo metodiniai nurodymai, literatūros aprašų ir citavimo pavyzdžiai, BDP ir magistro baigiamojo darbo (MBD) titulinio puslapio, turinio ir santraukos pavyzdžiai bei darbo gynimo ir vertinimo ypatumai.

Šiame leidinyje analizuojami tiek *viso magistro baigiamojo darbo* rengimo, apipavidalinimo ir gynimo reikalavimai bei metodika, tiek *ir pagrindinių šio darbo elementų – dviejų BDP* rengimo, pristatymo ir gynimo ypatumai, o taip pat *Kokybės vadybos seminario* metodika.

Rengiant šį leidinį yra atsižvelgta į naują *Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo tvarkos aprašą* (Vilniaus universiteto..., 2015), bei Kokybės vadybos studijų specifiką, užsienio analogiškų programų gerąsias praktikas ir ankstesnių laidų magistrantų teiktas pastabas bei pasiūlymus, kaip gerinti metodinius nurodymus.

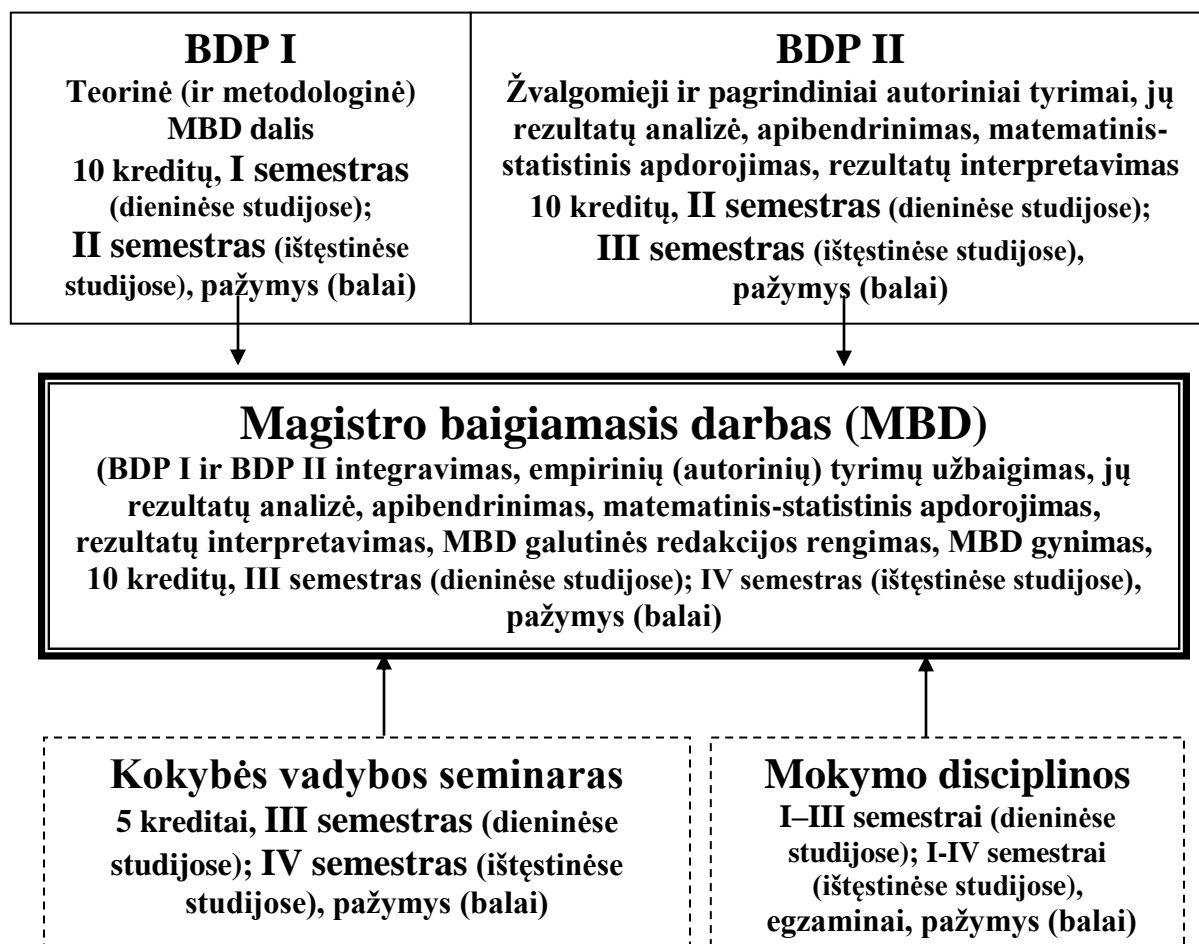
Leidiny skirtas VU Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto **Kokybės vadybos nuolatinės** (buvęs pavadinimas – *dieninės studijos*) studijų formos (studijuojantiems pagal 1,5 metų arba trijų semestrų trukmės studijų programas) ir **Kokybės vadybos ištestinės sesijinės** (šeštadieninės) studijų formos (studijuojantiems pagal 2 metų arba keturių semestrų trukmės studijų programas) magistrantams.

# 1. MAGISTRO STUDIJŲ STRUKTŪRA, BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTŲ (BDP) IR MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO (MD) RENGIMO GRAFIKAS

Magistrantūros studijos yra antrosios pakopos aukštosios studijos, kurias užbaigus ir įgijus atitinkamas kompetencijas yra suteikiamas kvalifikacinis magistro laipsnis. Daugumos VU EVAF vykdomų magistro programų studijų bendra apimtis – 90 tarptautinių (ECTS) kreditų. Palyginti su pirmosios pakopos (bakalauro) studijomis, *magistrantūros studijos daug savarankiškesnės ir labiau susietos su studentų atliekamais moksliniais tyrimais*. Magistrantūros studijos baigiamos *Magistro baigiamojo darbo parengimu bei jo gynimu kvalifikacinėje komisijoje* paskutiniojo (trečiojo) studijų semestro pabaigoje (arba ketvirtojo semestro pabaigoje – iššestinių studijų magistrantai). Magistro darbas yra svarbiausias *individualus* visų magistrantūros studijų rezultatas, kurio pagrindu jo autoriui ir yra suteikiamas kvalifikacinis magistro laipsnis.

Magistro darbas pradedamas rengti *jau pirmojo magistrantūros studijų semestre*, pasirenkant temą ir studijuojant literatūrą, ir toliau plėtojamas bei gilinamas visų studijų laikotarpiu (rašant I ir II BDP, „Kokybės vadybos seminaro“ metu bei rengiant galutinę Magistro baigiamojo darbo redakciją – žr. 1 pav. ir 1 ir 2 lenteles).

**1 paveikslas.** *Magistrantūros studijų ir magistro baigiamojo darbo rengimo struktūra*



Šaltinis: sudaryta šio leidinio autoriaus

## 1.1. Baigiamojo darbo projektų ir magistro baigiamojo darbo rengimo grafikas EVAF nuolatinių dieninių studijų magistrantams

1 lentelė. Baigiamojo darbo projektų (BDP I ir BDP II) ir Magistro baigiamojo darbo (MBD) rengimo grafikas EF KOKYBĖS VADYBOS nuolatinių dieninių studijų magistrantams

Veiklos rūšis	Terminai
<b>I semestras</b>	
1. Temų sąrašo pateikimas studentams	I semestras, iki rugsėjo 7 d.
2. Žvalgomas literatūros studijavimas, <b>temos pasirinkimas</b> ir pateikimas magistro programos vadovui prof. <b>Daliui Serafinui</b> – <a href="mailto:dalius.serafinas@evaf.vu.lt">dalius.serafinas@evaf.vu.lt</a> (arba programos administratori <b>Gintarei Paulauskaitei</b> – KV ir Tarptautinių studijų koordinatori – <a href="mailto:gintare.paulauskaite@evaf.vu.lt">gintare.paulauskaite@evaf.vu.lt</a> ; tel. (8-5) 236 6280 Saulėtekio al. 9 – 412 kab).	I semestras, iki rugsėjo 25 d.
3. <b>Paskiriamas MBD vadovas ir patvirtinama MBD tema</b>	I semestras, iki rugsėjo 30 d.
4. <b>Magistrantų susitikimas</b> su paskirtais vadovais MBD preliminarinės temos ir turinio aptarimui, <b>tyrimų grafiko suderinimui, tyrimo kryptių konsolidavimui</b> bei MBD rašymo eigos suderinimui *	I semestras, iki spalio 20 d. *
5. <b>BDP I rengimas.</b> Literatūros sisteminis rinkimas, studijos ir analizė. Magistro darbo teorinės ir metodologinės dalies parengimas, būsimo autorinio tyrimo kryptių nustatymas, BDP I įforminimas, <b>BDP I juodraščio pateikimas vadovo peržiūrai</b>	I semestras, rugsėjis – gruodžio 15 d.
6. <b>BDP I koregavimas, konsolidavimas ir galutinis užbaigimas bei redagavimas</b>	I semestras, iki gruodžio 31 d.
7. Galutinio <b>BDP I</b> varianto ( <i>peržiūrėto vadovo!</i> ) pateikimas/siunčiamas <b>registruoti EVAF dekanate</b> (administratori <b>Gintarei Paulauskaitei</b> ) – Saulėtekio al. 9 – 412 kab.; el. p.: <a href="mailto:gintare.paulauskaite@evaf.vu.lt">gintare.paulauskaite@evaf.vu.lt</a> ) <b>ir recenzuoti</b>	I semestras, iki sausio 2 d.
8. <b>BDP I</b> recenzavimas ir <b>gynimas komisijoje</b> sesijos metu	I semestras, iki sausio 15 d.
9. <b>Mokslinių publikacijų, pranešimų konferencijoms rengimas**</b>	I–III semestrai
<b>II semestras</b>	
10. <b>BDP II</b> rengimas (autoriniai tyrimai, jų rezultatų analizė, apibendrinimas, matematinis-statistinis apdorojimas, rezultatų interpretavimas, darbo įforminimas)	II semestras, vasario – gegužės mėn.
11. <b>BDP II pateikimas vadovo peržiūrai</b>	II semestras, iki birželio 1 d.
12. <b>BDP II koregavimas, konsolidavimas ir galutinis užbaigimas bei redagavimas</b>	II semestras, iki birželio 8 d.
13. Galutinio <b>BDP II</b> varianto ( <i>peržiūrėto vadovo!</i> ) pateikimas <b>registruoti EVAF dekanate</b> (pas administratorę <b>Gintarę Paulauskaitę</b> – Saulėtekio al. 9 – 412 kab) <b>ir recenzuoti</b>	II semestras, iki birželio 10 d.
14. <b>BDP II</b> recenzavimas ir <b>gynimas komisijoje</b> sesijos metu	II semestras, iki birželio 20 d.
15. <b>Mokslinių publikacijų **, pranešimų konferencijoms rengimas</b>	I–III semestrai
<b>III semestras</b>	
16. Empirinių tyrimų užbaigimas ir viso MBD rengimas	III semestras, rugsėjis – gruodis
17. Magistro darbo teorinės, metodologinės ir tiriamosios dalies bei autoriaus sukurtų (atrustų) mokslo „produktų“ pristatymas ir gynimas „Kokybės vadybos seminaro“ metu. Kolegų-magistrantų pristatymų recenzavimas	III semestras, pagal Seminaro grafiką, rugsėjis – gruodis

18. <b>Darbo aprobavimas</b> (tyrimo rezultatų pristatymas mokslinėse konferencijose, seminaruose, mokslinėse draugijose, tirtose organizacijose, straipsnių rengimas ir kt.)	II–III semestrai
19. <b>Viso magistro darbo I varianto pateikimas vadovo peržiūrai.</b>	III semestras, <b>iki gruodžio 20 d.</b>
20. <b>Viso magistro darbo koregavimas, konsolidavimas ir galutinis užbaigimas bei redagavimas</b>	III semestras, <b>iki gruodžio 31 d.</b>
21. <b>Užbaigto (galutinio varianto) magistro baigiamojo darbo (peržiūrėto vadovo!) pateikimas registruoti, recenzuoti bei oponuoti EVAF dekanate</b> (administratorei Gintarei Paulauskaitei – Saulėtekio al. 9 – 412 kab) ir <i>savarankiškas savo MBD failo įkėlimas į VU rašto darbų bazę.</i>	III semestras, <b>iki sausio 2 d.</b>
22. <b>Magistro baigiamojo darbo gynimas komisijoje</b>	III semestras, <b>iki sausio 15 d.</b>
23. <b>Darbo rengimas konkursams</b> (LR Ūkio ministerijos, Lietuvos mokslų akademijos, mokslo draugijų, tarptautiniams ir kt.) ir <b>publikavimui**</b>	III semestras, <b>sausio mėn.</b>
24. <b>Magistro diplomų įteikimas (žr. diplomų įteikimo grafiką EVAF tinklapyje)</b>	III semestras, <b>sausio mėn. pabaiga</b>

Šaltinis: sudaryta šio leidinio autoriaus, remiantis EVAF Tarybos patvirtintu studijų grafiku

Ne vėliau kaip per semestro, kuriame pradedamas rašyti MBD, pirmas dvi savaites magistrantai pasirenka MBD temas ir jiems priskiriami MBD vadovai (toliau – vadovai).

Dėl svarbių priežasčių studentas MBD rašymo eigoje gali prašyti SPK pakeisti MBD vadovą, tačiau atliekant tokį keitimą yra atsizvelgiama į MBD vadovų akademinį krūvį.

**\* Iki atitinkamų metų spalio 20 d. visi nuolatinių dieninių studijų I kurso magistrantai turi susitikti su vadovais ir galutinai suderinti (o jeigu reikia – ir pakoreguoti):**

- a) viso magistro darbo temą,
- b) I-jo BDP I pavadinimą,
- c) identifikuoti BDP (I) ir visame magistro darbe sprendžiamą mokslinę problemą, tyrimo kryptį ir būsimo autorinio tyrimo pobūdį, objektą, organizaciją,
- d) darbo rašymo kalendorinį planą,
- e) BDP (I) planą,
- f) viso magistro baigiamojo darbo preliminarų (orientacinių) planą,
- g) mokslinės literatūros pasirinkta tema preliminarų sąrašą.

Į minėtą susitikimą magistrantai atsineša kuo išsamesnę a-g punktus atspindinčią medžiagą bei mokslinės literatūros pasirinkta tematika preliminarų sąrašą (*privaloma*) bei jos apžvalgą-apibendrinimą (*pageidautina*).

N.B. 1. Po detalios diskusijos su vadovu konsoliduojama (konkretizuojama) viso magistro darbo tema ir BDP (I) tema bei konkretizuojamas BDP (I) turinys.

N.B. 2. Esant būtinybei, aptarus su vadovu ir jam pritarus, galima iš esmės keisti magistro baigiamojo darbo (atitinkamai ir BDP I) temą, apie tai iki lapkričio 1 d. informavus KV programos vadovą prof. Dalių Serafiną (e-paštas: [dalius.serafinas@evaf.vu.lt](mailto:dalius.serafinas@evaf.vu.lt)) ir MBD vadovą.

**\*\* Mokslinių publikacijų ir pranešimų konferencijoms rengimas yra rekomendacinio pobūdžio siekinys, siekiantiems aukščiausio BDP ir magistro darbo įvertinimo. Tai yra privaloma atlikti siekiantiems aukščiausio lygmens VU Magna cum laude diplomo gavimo (žr. 6 priedą).**

## 1.2. Baigiamojo darbo projektų ir magistro baigiamojo darbo rengimo grafikas EVAF iššestinių sesijinių studijų magistrantams

2 lentelė. Baigiamojo darbo projektų (BDP I ir BDP II) ir magistro baigiamojo darbo (MBD) rengimo grafikas EF KOKYBĖS VADYBOS iššestinių sesijinių (šeštadieninių) studijų magistrantams

Veiklos rūšis	Terminai
1. Temų sąrašo pateikimas studentams	I semestras, iki rugsėjo 7 d.
2. Žvalgomasis literatūros studijavimas, temos pasirinkimas ir pateikimas magistro programos vadovui prof. Daliui Serafinui – <a href="mailto:dalius.serafinas@evaf.vu.lt">dalius.serafinas@evaf.vu.lt</a> (arba KV programos administratori Gintarei Paulauskaitei – <a href="mailto:gintare.paulauskaite@evaf.vu.lt">gintare.paulauskaite@evaf.vu.lt</a> ; tel. (8-5) 236 6280; Saulėtekio al. 9 – 412 kab	I semestras, iki spalio 25 d.
3. Preliminarinės magistro baigiamojo darbo (MBD) temos tvirtinimas ir MBD vadovo paskyrimas	I semestras, iki lapkričio 15 d.
4. Magistranto susitikimas su paskirtu vadovu MBD preliminarinės temos ir turinio aptarimui, tyrimų grafiko suderinimui, tyrimo krypčių konsolidavimui bei MBD rašymo eigos suderinimui*	I semestras, iki gruodžio 1 d. *
5. BDP I rengimas. Literatūros sisteminis rinkimas, studijos ir analizė. Magistro darbo teorinės ir metodologinės dalies parengimas, būsimo autorinio tyrimo identifikavimas, BDP I įforminimas	II semestras, vasaris – gegužės mėn.
6. BDP I juodraščio pateikimas vadovo peržiūrai	II semestras, iki birželio 1 d.
7. Galutinio BDP I varianto (peržiūrėto vadovo!) pateikimas (siunčiamas) registruoti EVAF dekanate (administratori Gintarei Paulauskaitei) – Saulėtekio al. 9 – 412 kab.; el. p.: <a href="mailto:gintare.paulauskaite@evaf.vu.lt">gintare.paulauskaite@evaf.vu.lt</a> ir recenzuoti	II semestras, iki birželio 10 d.
8. BDP I (teorinės ir metodologinės magistro darbo dalies) gynimas sesijos metu	II semestras, iki birželio 20 d.
9. BDP II rengimas (autoriniai tyrimai, analizė, apibendrinimas, darbo įforminimas)	III semestras, rugsėjis – gruodis
10. Pranešimų konferencijoms rengimas**	III–IV semestras
BDP II juodraščio pateikimas vadovo peržiūrai	III semestras, iki gruodžio 31 d.
11. Galutinio BDP II varianto (peržiūrėto vadovo!) pateikimas registruoti EVAF dekanate (administratori Gintarei Paulauskaitei) – Saulėtekio al. 9 – 412 kab.; el. p.: <a href="mailto:gintare.paulauskaite@evaf.vu.lt">gintare.paulauskaite@evaf.vu.lt</a> ir recenzuoti	III semestras, iki sausio 2 d.
12. BDP II gynimas sesijos metu	III semestras, iki sausio 15 d.
13. Darbo aprobavimas (pristatymas mokslinėse konferencijose, seminaruose, mokslinėse draugijose, tirtose organizacijose, straipsnių rengimas ir kt.)**	III–IV semestras
14. Empirinių tyrimų užbaigimas ir viso MBD rengimas	IV semestras, vasaris – balandis
15. Magistro baigiamojo darbo teorinės, metodologinės ir tiriamosios dalies bei autoriaus sukurtų (atrastų) mokslo „produktų“ pristatymas ir gynimas „Kokybės vadybos seminaro“ metu. Kolegų-magistrantų pristatymų recenzavimas	IV semestras, pagal Seminaro grafiką
16. Užbaigto (galutinio varianto) magistro baigiamojo darbo (peržiūrėto vadovo!) pateikimas registruoti, recenzuoti bei oponuoti EVAF dekanate (administratori Gintarei Paulauskaitei – Saulėtekio al. 9 – 412 kab), ir savarankiškas savo MBD failo įkėlimas į VU rašto darbų bazę.	IV semestras, 3 savaitės iki gynimo (iki gegužės 1 d.)
17. Magistro baigiamojo darbo gynimas	IV semestras, gegužė – birželis.
18. Darbo rengimas konkursams (Ūkio ministerijos, Lietuvos mokslų akademijos, mokslo draugijų, tarptautiniams ir kt.) ir publikuoti**	IV semestras, gegužės – birželio mėn.

Šaltinis: sudaryta šio leidinio autoriaus, remiantis EVAF Tarybos patvirtintu studijų grafiku ir KV programos komiteto 2022.09.01 posėdyje patvirtintomis korekcijomis.



*Dėl svarbių priežasčių studentas MBD rašymo eigoje gali prašyti SPK pakeisti MBD vadovą, tačiau atliekant tokį keitimą yra atsizvelgiama į MBD vadovų akademinę krūvį.*

**\* Iki atitinkamų metų gruodžio 1 d. visi išstęstinių sesijinių studijų I kurso magistrantai turi susitikti su vadovais ir galutinai suderinti (o jeigu reikia – ir pakoreguoti):**

- a) viso Magistro baigiamojo darbo temą,
- b) I-jo BDP pavadinimą,
- c) identifikuoti BDP (I) ir visame magistro darbe sprendžiamą mokslinę problemą, tyrimo kryptį ir būsimo autorinio tyrimo pobūdį, objektą, organizaciją,
- d) darbo rašymo kalendorinį planą,
- e) BDP (I) planą,
- f) viso magistro baigiamojo darbo (MBD) preliminarų (orientacinį) planą,
- g) mokslinės literatūros pasirinkta tema preliminarų sąrašą.

Į minėtą susitikimą magistrantai atsineša kuo išsamesnę a-g punktus atspindinčią medžiagą bei mokslinės literatūros pasirinkta tematika preliminarų sąrašą (*privaloma*) bei jos apžvalgą-apibendrinimą (*pageidautina*).

**N.B. 1.** Po detalios diskusijos su vadovu konsoliduojama (konkretizuojama) viso magistro baigiamojo darbo tema ir BDP (I) tema bei konkretizuojamas BDP (I) turinys.

**N.B. 2.** Esant būtinybei, aptarus su vadovu ir jam pritarus, galima iš esmės keisti magistro baigiamojo darbo (atitinkamai ir BDP I) temą, apie tai **iki gruodžio 10 d.** informavus KV programos vadovą prof. **Dalių Serafiną** (e-paštas: [dalius.serafinas@evaf.vu.lt](mailto:dalius.serafinas@evaf.vu.lt)) ir MD vadovą.

**\*\* Mokslinių publikacijų ir pranešimų konferencijoms rengimas yra rekomendacinio pobūdžio siekinys, siekiantiems aukščiausio BDP ir magistro darbo įvertinimo. Tai yra privaloma atlikti siekiantiems aukščiausio lygmens VU Magna cum laude diplomo gavimo (žr. 6 priedą).**

**Magistrantų mokslo publikacijų pavyzdžius galima rasti KV programos internetinėje svetainėje <http://www.kv.ef.vu.lt/>, direktorijoje „Naudinga medžiaga – KV dėstytojų ir magistrantų publikacijos“.**

Rengdamas magistro baigiamąjį darbą, magistrantas ne tik ugdo savo kvalifikacines kompetencijas ir gilina pasirinktos specializacijos žinias, bet ir pritaiko jas nagrinėdamas pasirinktą mokslinę temą.

Šiame leidinyje analizuojami ir **viso magistro baigiamojo darbo** rengimo, apipavidalinimo ir gynimo reikalavimai bei metodika, ir pagrindinių šio darbo elementų – **dvių BDP** rengimo, pristatymo ir gynimo ypatumai, o taip pat Kokybės vadybos seminaro metodika.

## 2. MOKSLO SAMPRATA IR TIKSLAS BEI KVALIFIKACINIAI MAGISTRO LAIPSNIO REIKALAVIMAI

Mokslą galima apibūdinti įvairiais aspektais – kaip pažinimo būdą, žinių gavimo, kaupimo bei sisteminimo priemonę, veiklą ar reiškinį. Websterio žodynas mokslą apibrėžia lakoniškai – kaip pažinimo rezultatų sistemą. Filosofijos žodynas mokslą apibrėžia kaip tiriamosios veiklos sferą, kurios uždavinys kurti naujas žinias apie gamtą, visuomenę bei mąstymą ir kuri apima visas šias kūrybinės veiklos priemones ir sąlygas: mokslininkus su jų žiniomis ir gebėjimais, kvalifikacija, išvalga bei patirtimi, jų mokslinio darbo pasidalijimą ir kooperavimą; mokslo įstaigas ir jų mokslinio tyrimo įrangą; mokslinio tyrimo metodus ir priemones, sąvokų ir kategorijų visumą, mokslinės informacijos sistemą, taip pat visas turimas žinias, kurios yra mokslinės kūrybos („gamybos“) prielaida arba priemonė, arba rezultatas. Mikro Roberto žodynas mokslą apibrėžia kaip visuotinių vertybių konkrečių objektų žinių, pažinimo ir tyrinėjimo apibrėžtais metodais visumą, pagrįstą objektyviai patikrinamomis sąsajomis.

***Taigi mokslą galima apibūdinti kaip kūrybinę intelektinę žmonių veiklą, kurios pagrindinė paskirtis – gauti ir teoriškai susisteminti naujas objektyvias žinias apie tikrovę (pvz., valstybės ar organizacijos veiklą, procesus, sistemas ir kt.) bei jos geresnio pažinimo būdus.***

Svarbiausias kiekvieno mokslinio darbo tikslas – *pažinti ir suprasti socialinių, gamtos ir kitų reiškinių esmę, jų kilmę, priežastinius ryšius, tarpusavio sąveiką ir sukurti metodus, modelius, priemones bei pasiūlymus kaip racionaliau naudoti materialius, finansinius ir žmonių išteklius.* Kitaip tariant, vienas pagrindinių *mokslo tikslų* yra atrasti naujas linkmes (tendencijas) ir dėsnius, kurie vienaip ar kitaip galėtų būti panaudoti intelektinėje, verslo ar kitoje praktinėje veikloje. *I šį siekį ir turi būti orientuoti magistrantūros studijų laikotarpiu rašomi du mokslo tiriamieji darbai (baigiamojo darbo projektai) bei juos praplečiantis ir apibendrinantis magistro darbas.*

Pagrindinė *universitetinio mokymo misija* – asmens ir visuomenės poreikių tenkinimas pažinimo plėtotės bei aukščiausio lygio kompetencijos užtikrinimo aspektu. Ši misija įgyvendinama vykdant šiuos universitetinio *mokymo uždavinius*:

- parengti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, sugebančius tenkinti visų žmogaus veiklos sričių poreikius;
- ugdyti pilietiškumą ir aktyvų dalyvavimą visuomeniniame gyvenime;
- didinti, kurti ir skleisti pažinimą atliekant mokslo tiriamąją veiklą;
- padėti suprasti, interpretuoti, saugoti, stiprinti, paremti ir skleisti nacionalines, regionines, tarptautines ir istorines kultūros vertybes;
- padėti saugoti ir stiprinti socialines ir humanistines vertybes;
- prisidėti visais lygiais prie mokymo vystymo, įskaitant ir dėstytojų ugdymą.

*Bolonijos procesas ir bendros aukštojo mokslo erdvės kūrimas.* Bolonijoje (Italija), 1088 m. įkurtame seniausiame Europos universitete 1999 m. Europos šalių ministrai, atsakingi už aukštąjį mokslą, pasirašė deklaraciją, kuri davė pagrindą sukurti bendrą dviejų pakopų (bakalauro

ir magistro) studijų sistemą Europoje, suvienodinti ir palyginti išsilavinimo laipsnius, laiduoti studijų kokybę ir sudaryti sąlygas akademiniam studentų bei dėstytojų mobilumui. Šios nuostatos vėliau buvo detalizuotos kituose Bolonijos proceso dokumentuose. Vilniaus universitetas taip pat pasirašė Bolonijos deklaraciją ir yra bendros aukštojo mokslo erdvės kūrimo procesų dalyvis. 2011 m. pabaigoje Bolonijos procesuose dalyvavo daugiau kaip 50 pasaulio šalių aukštosios mokyklos. Bolonijos deklaracija įpareigoja sukurti bendrą Europos aukštojo mokslo erdvę. Siekiant šio globalaus tikslo buvo susitarta imtis tokios veiklos:

- sukurti aiškių palyginamų išsilavinimo laipsnių sistemą;
- sukurti dviejų pakopų (ciklą) – bakalauro ir magistro studijų sistemą;
- vienodą studijuojamų disciplinų kreditų sistemą;
- remti akademinės bendruomenės mobilumą;
- siekti geresnių socialinių sąlygų;
- įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą požiūrį ir priemones;
- stiprinti Europos mokslinių tyrimų erdvės sanglaudą;
- skatinti tarptautinį bendradarbiavimą studijų kokybės užtikrinimo ir vadybos srityje;
- sukurti kokybės užtikrinimo standartus ir gaires bei kokybės laidavimo ir akreditavimo priežiūros sistemą, Europos aukštojo mokslo erdvę susiejančią kvalifikacijų sistemą.

***Kvalifaciniai magistro laipsnio reikalavimai.*** Juos apibrėžia Bolonijos procese parengti vadinamieji *Dublino aprašai* (angl. *Dublin descriptors for the Bachelor's, Master's and Doctoral awards, 2004*). Dublino aprašai – tai bendrieji teiginiai apie tai, ko tikimasi iš studentų, baigusiu bakalauro, magistro ir doktorantūros studijas. Šie aprašai parodo hierarchines sąsajas tarp įgyjamų kvalifikacinių laipsnių ir atspindi atitinkamų studijų lygmenų skirtumus.

#### ***Antrosios studijų pakopos aprašai***

Kvalifikacinis magistro laipsnis, patvirtinantis, kad baigta antroji studijų pakopa, suteikiamas studentams, kurie:

- 1) rodo platesnes ir (ar) gilesnes negu pagrindinės (bakalauro) studijų pakopos žinias ir supratimą, suteikiantį pagrindą ir galimybes *originaliai plėtoti ir (ar) taikyti idėjas ir sprendimus mokslinių tyrimų kontekste;*
- 2) geba taikyti žinias, supratimą ir problemų sprendimo metodus naujoje ar nepažįstamoje aplinkoje platesniuose ar daugiadalykiniuose kontekstuose, susijusiuose su studijuojama sritimi;
- 3) geba integruoti žinias, spręsti sudėtingas problemas ir priimti sprendimus, atsižvelgdami į socialinės ir etinės atsakomybės aspektus;
- 4) *geba aiškiai ir nedviprasmiškai perteikti savo tyrimų išvadas bei jas pagrindžiančias žinias ir priežastis savo srities specialistų ir ne specialistų auditorijai;*
- 5) geba apibendrinti, atitinkamai *parengti ir publikuoti* savo tyrimų rezultatus mokslo, mokslo populiarinimo ar taikomuosiuose leidiniuose;
- 6) turi savimokos įgūdžių, leidžiančių savarankiškai tęsti studijas.

Taigi Bolonijos proceso dokumentai rodo, kad **magistrantūros studijose ypatingas dėmesys turi būti skiriamas mokslinio darbo įgūdžiams formuoti, autorinių tyrimų metodologijai įsavinti, mokslinių ir taikomųjų problemų sprendimo gebėjimams ugdyti, mokėti apibendrinti tyrimų rezultatus, pristatyti juos specialistų ir ne specialistų auditorijai bei rengti ir publikuoti straipsnius** (Introduction to..., 2007).

Minėti magistrantų gebėjimai VU EF ugdomi studijų metu rašant du mokslo tiriamuosius darbus (Baigiamojo darbo projektus – BDP), studijuojant atitinkamas disciplinas, rašant magistro darbą, rengiant pranešimus konferencijoms, seminarams bei mokslinius straipsnius.

Studentų bendrosios kompetencijos. *Kompetencija yra apibūdinama kaip mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą remiantis įgytų žinių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų visuma* (LR Švietimo įstatymas). Siekiant įgyvendinti Bolonijos proceso tikslus ir apibrėžti studentų kompetencijas, yra įgyvendinamas *Tuningo projektas* (angl. *Tuning Project; Tuning methodology*), kuriuo viena pagrindinių siekiamybių – identifikuoti ir apibrėžti studijų metu įgyjamas kompetencijas. Bendru sutarimu yra suformuluota 30 bendrųjų kompetencijų (angl. *Generic competences*), kurios suskirstytos į tris grupes:

1. *Padedančiosios (instrumentinės) kompetencijos* (angl. *Instrumental competences*). Tai pažinimo, suvokimo arba kognityvūs bei metodologiniai ir lingvistiniai gebėjimai:

- gebėjimas atlikti analizę ir sintezę;
- organizavimo ir planavimo gebėjimai;
- pagrindinių bendrųjų žinių įgijimas;
- profesinių bendrųjų žinių įgijimas;
- bendravimas gimtąja kalba;
- bendravimas antrąja kalba;
- skaičiavimo gebėjimai;
- informacijos valdymo gebėjimai;
- problemų sprendimo gebėjimai;
- sprendimų priėmimo gebėjimai.

2. *Tarpasmeninės kompetencijos* (angl. *Interpersonal competences*). Tai individualūs bendravimo gebėjimai ir įgūdžiai:

- kritikos ir savikritikos gebėjimai bei kultūra;
- darbo grupėje įgūdžiai;
- gebėjimas dirbti tarpdalykinėje komandoje;
- gebėjimas komunikuoti su kitų sričių specialistais, ekspertais;
- kultūrinės įvairovės supratimas, pripažinimas ir pagarba;
- gebėjimas dirbti tarptautiniame kontekste;
- etinis įsipareigojimas ir elgsena.

3. *Sisteminės kompetencijos* (angl. *Systemic competences*). Tai padedančiųjų ir tarpasmeninių kompetencijų pagrindu suformuoti gebėjimai ir įgūdžiai pažinti visą sistemą, visumą:

- gebėjimai taikyti žinias praktikoje;
- *mokslinio tyrimo įgūdžiai*;
- gebėjimas mokytis, tobulėti;
- gebėjimas prisitaikyti naujose situacijose ar sąlygose;
- kūrybingumas ir naujų idėjų generavimas;
- gebėjimas vadovauti (angl. *leadership*);
- kitų šalių kultūrų ir papročių pažinimas ir supratimas;
- gebėjimas dirbti nepriklausomai (autonomiškai);
- projektų kūrimo ir valdymo įgūdžiai;
- iniciatyvumas ir verslininkiškumas;
- *kokybės vadybos įgūdžiai, rūpinimasis veiklos ir aplinkos kokybe*.

Magistro studijose įgyjamas žinias ir kompetencijas paaikškina „Dublino aprašai“ (Shared „Dublin“ Descriptors, 2004), 2016 m. lapkričio 16 d. paskelbtas „Studijų pakopų aprašas“ (. Dar konkrečiau ugdomos žinios ir kompetencijos yra aprašytos „Ekonomikos studijų krypties apraše“ (2015 m. liepos 23 d. LR ŠMM įsakymas Nr. V-793), „Finansų studijų krypties apraše“ (2015 m. liepos 23 d. LR ŠMM įsakymas Nr. V-817), „Apskaitos studijų krypties apraše“ (2015 m. liepos 23 d. LR ŠMM įsakymas Nr. V-818) bei „Vadybos ir verslo administravimo studijų krypties reglamente“ (2008 m. liepos 31 d. LR ŠMM įsakymas Nr. 2294). Pagal šiuos dokumentus, rašant baigiamąjį darbą magistrantai turėtų ugdyti ir demonstruoti tokius gebėjimus:

1. Turi fundamentinių ir taikomųjų mokslinių tyrimų rezultatais pagrįstų žinių, sudarančių pagrindą gebėjimui kurti ir (arba) taikyti originalias idėjas mokslinių tyrimų kontekste;
2. Žino ir taiko socialinių mokslų principus, siekdamas kompleksiskai ir sisteminiu požiūriu pažinti bei vertinti ekonomikos ir/ar vadybos teorinius ir profesinės veiklos reiškinius;
3. Išmano naujausius modelius bei kiekybinius ir/arba kokybinius analizės metodus ir geba juos taikyti, atlikdamas mokslinius, taikomuosius ir tarpdalykinius tyrimus;
4. Geba atrinkti, sisteminti, analizuoti ir kritiškai vertinti įvairių šaltinių informaciją, užtikrinti informacijos konfidencialumą, formuluoti argumentus ir prielaidas;
5. Geba spręsti netipinius kompleksinius uždavinius ir savarankiškai priimti sprendimus sudėtingose ir neapibrėžtose situacijose, turėdamas ribotą informaciją, integruodamas žinias, diegdamas naujoves ir laikydamasis socialinės atsakomybės;
6. Geba inicijuoti, organizuoti ir savarankiškai vykdyti mokslinį tiriamąjį darbą, interpretuoti rezultatus tarpdalykiniu požiūriu iš nacionalinės ir tarptautinės perspektyvų;
7. Geba efektyviai, sklandžiai ir įtaigiai komunikuoti raštu ir žodžiu bent viena užsienio kalba su atitinkamos specialistais ir kitais suinteresuotais asmenimis, diskutuoti aktualiais praktikos ir teorijos klausimais, įskaitant idėjų pristatymą, ataskaitų rengimą, konsultavimą ir ekspertinį vertinimą.

Magistro baigiamasis darbas nuo bakalauro baigiamojo darbo skiriasi tiek kiekybiniais, tiek kokybiniais rodikliais. Pirmiausiai magistro baigiamasis darbas yra didesnis savo apimtimi. Tačiau pagrindinis skirtumas yra siejamas su kokybiniais parametrais: dalyko išmanymu bei išsamumu. Magistro baigiamasis darbas jokių būdu negali būti vien aprašomojo, apžvalginio pobūdžio. Magistro baigiamasis darbas – tai *mokslinis* darbas, jame turi būti svaresnis asmeninis indėlis, daugiau naujumo, originalumo. Orientacinė magistro baigiamojo darbo apimtis, neįskaitant priedų, yra **50-70 puslapių (120 000-160 000 spaudos ženklų su tarpais)**.

**Magistrantūros studijose radikaliai keičiasi ugdymo sistemos akcentai – nuo žinių svarbos prioriteto einama prie *kompetencijų ugdymo, ypatingą dėmesį skiriant bendrosioms sisteminėms kompetencijoms bei studijuojamos specializacijos kompetencijoms įgyti*. Kartu labai svarbios ir *procedūrinės žinios bei gebėjimai* – įgūdžiais grindžiamas žinojimas, procedūrų, veiksmų atlikimo sekos, algoritmų įsisavinimas, modelių, metodų ir sistemų pažinimas ir taikymas mokslo bei praktikos uždaviniams spręsti. *Būtent sisteminės kompetencijos, žinios ir gebėjimai sudaro magistro kompetencijų pagrindą ir skiria jį nuo bakalauro*.**

Ir universitetinių studijų misijoje („...*didinti, kurti ir skleisti pažinimą per mokslo tiriamąją veiklą*“), ir Dublino kvalifikaciniuose magistro laipsnio reikalavimų aprašuose („...*originaliai plėtoti ir taikyti idėjas ir sprendimus mokslinių tyrimų kontekste; perteikti savo tyrimų išvadas bei jas pagrindžiančias žinias ir priežastis savo srities specialistų ir ne specialistų auditorijai; publikuoti savo tyrimų rezultatus...*“) išryškėja ***pagrindinis magistro studijų reikalavimas – mokslinio tyrimo įgūdžių ir sisteminių kompetencijų formavimas, žinių ir gebėjimų ugdymas bei veiksmingas jų taikymas įvairių žmoniškosios veiklos sričių poreikiams tenkinti***.

Šiam siekiui įgyvendinti VU EVAF Kokybės vadybos magistro studijų programoje yra numatyta ***dviejų mokslo tiriamųjų darbų (baigiamojo darbo projektų) parengimas, tyrimo metodų ir kitų disciplinų studijos, kokybės vadybos seminaras*** ir visas studijas vainikuojantis ***magistro baigiamasis darbas***.

### 3. MOKSLINIO TYRIMO PROCESAS IR JO REZULTATŲ ANALIZĖ

#### Tyrimo metodai, hipotezės, duomenys

Prieš pradėdant mokslinį darbą, būtina gerai apgalvoti ir pasirinkti mokslinės veiksenos būdus. *Mokslinės veiksenos, tyrinėjimo ar pažinimo būdas vadinamas metodu*. Metodą galima apibūdinti ir kaip nuosekliai pasikartojančių tyrimo operacijų ir jų atlikimo tvarkos sistemą, kurios taikymas leidžia pasiekti norimų rezultatų. Metodai yra tarpinė grandis, siejanti jau turimas žinias su naujomis bei sujungianti teoriją su praktika. Kiekvienas tyrimo metodas turi teorinį pagrindą, tai yra remiasi objektyviais dėsningumais. *Veiksenos priemonių ir būdų nuoseklumas (veiksmų atlikimo seka) vadinamas procedūra*. Procedūra yra kiekvieno metodo sudedamoji dalis.

Mokslo darbe dažniausiai tenka naudotis įvairiais metodais. *Konkrečiame tyrime naudojamų metodų sistema (visuma) vadinama metodika*. *Mokslo metodų teorija ir šių metodų visuma vadinama metodologija* (Martišius, 2002). Taigi metodologija yra metodikos teorija. Metodologijoje nagrinėjamas mokslinių tyrimų tikslas, bendra jų kryptis, eksperimentų, tyrimų atlikimo ir stebėjimo būdai, metodų tarpusavio sąsajos, jų svarba ir taikymo prioritetai konkrečiame mokslo darbe.

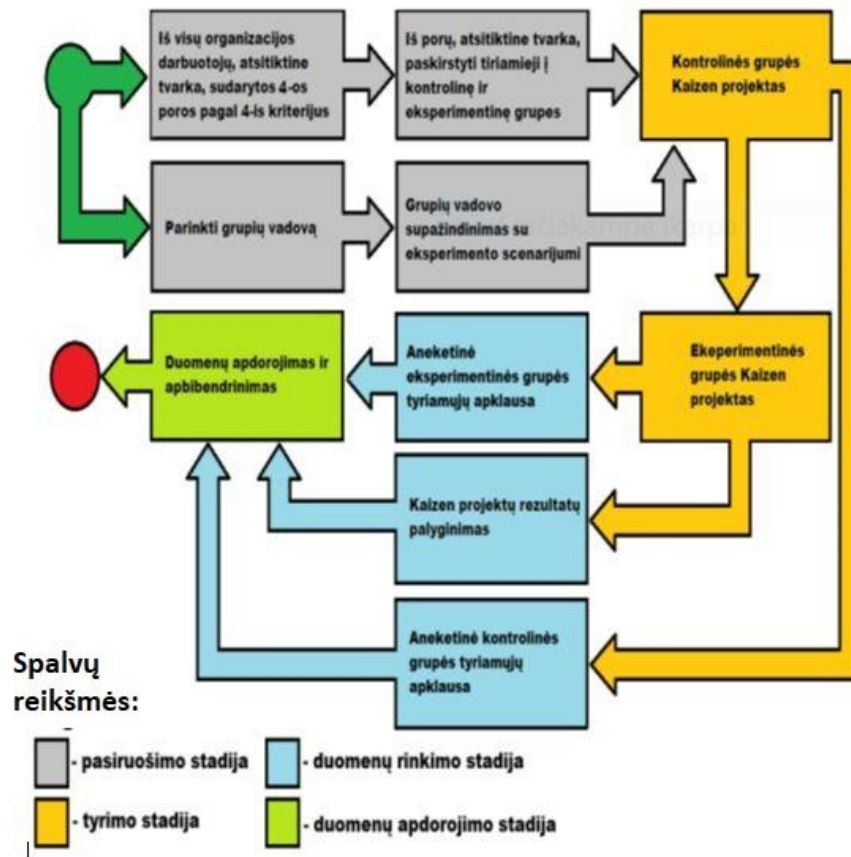
**Duomenys** yra kiekvieno mokslinio tyrimo pagrindas. Duomenys, gaunami empirinio tyrimo metu, vadinami **pirminiais** arba **empiriniais**. *Empirinis tyrimas – tai reikalingos informacijos gavimas, esant kontaktui tarp tyrėjo ir tiriamo objekto*. Yra du pagrindiniai empirinio tyrimo metodai – *stebėjimas* ir *eksperimentas*.

*Stebėjimas – toks pirminės informacijos rinkimo metodas, kuris pasireiškia iš anksto suplanuotų ir sistemingų faktų, kuriuos galima kontroliuoti ir tikrinti, suvokimu ir registracija*. Atlikdamas stebėjimą, tyrėjas nežino atsakymo į keliamą klausimą.

*Eksperimentas*. Eksperimente galimas atsakymas į keliamą klausimą dažnai suformuluojamas hipotezėje. **Eksperimentas grindžiamas tiriamų grupių palyginimu, kai vienai iš jų daromas kryptingas (skirtingas) poveikis arba kai tiriamosios grupės nevienodai veikiamos nepriklausomo kintamojo**. *Atliekant eksperimentą matuojami pasekmių (pokyčių) skirtumai tarp grupės, kuriai darytas kryptingas poveikis, ir kontrolinės grupės*. Eksperimentinių tyrimų rezultatai dažniau yra informatyvesni ir objektyvesni, palyginti su kitais tyrimų metodais.

**Atkreiptinas dėmesys į neretai magistrantų daromą klaidą: atliktas autorinis tyrimas pavadinamas eksperimentu**. *Tyrimą įvardyti eksperimentiniu galima tik tada, kai tyrimo planas ir sąlygos leidžia tyrėjui daryti skirtingą poveikį tiriamiems objektams arba kryptingai keisti objektų parametrus bei numato minėto poveikio įtakos pasekmių (rezultatų) išmatavimo galimybes*. Tačiau tokios sąlygos yra sunkiai pasiekiamos socialinių mokslų magistrantūros tyrimuose. Eksperimentas – tai empiriniai tyrimai, padedantys planingai valdant (keičiant, koreguojant) proceso ar reiškinių sąlygas patikrinti priežastinių reiškinių ryšių hipotezes (Kardelis, 2002). Veiksnyis arba reiškinyis, kuriuo manipuliuoja tyrėjas, vadinamas nepriklausomu kintamuoju, o veiksnyis, kuris priklauso nuo tų manipuliacijų (ir joms kintant kinta), vadinamas priklausomu kintamuoju (Tidikis, 2003). *Taigi, ne bet kokį autorinį tyrimą vadiname eksperimentu*. Eksperimentai reti, tačiau atliekami ir vadybos moksluose (žr. 2 pav.).

**2 paveikslas.** Transformacinės lyderystės elementų įtakos Lean organizacijos veiklos veiksmingumui eksperimento atlikimo modelis



Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus.

Duomenys tampa prasmingi tik tada, kai lyginami su kitais duomenimis arba su tam tikra teorija. Dauguma duomenų statistiškai sugrupuojami pagal kurią nors teoriją. Taip apibendrinti duomenys vadinami **antriniais** (pvz., vidurkiai, dažnio rodikliai, koreliacijos ryšiai ir kt.).

**Tyrimo metodai.** Kiekviena mokslo sritis ir kryptis turi bendruosius ir savitus tyrimo metodus. Pavyzdžiui, visuotinėje kokybės vadyboje naudojama apie šimtas metodų (kokybės funkcijos išskleidimas, Lean, subalansuotų rodiklių, Pareto ir ABC kreivės analizė, histogramos, priešasčių-pasekmės diagramos, procesų valdymo grafikai, srauto schemas, N. Kano patraukliosios kokybės metodas, SERVQUAL metodas ir kt. (Juran, 1989; Kanji, 1996; Ruževičius, 2007; 2012). Rengiant BDP ir magistro darbą, reikia argumentuotai pasirinkti tyrimui tinkamų įvairių disciplinų (rinkodaros, mikroekonominės analizės, matematinės statistikos, sisteminės analizės, vadybos, sociologijos ir kitų socialinių mokslų) metodus (Agazzi, 1977; Bailey, 1994; Sirkin, 1995; Bryman, 2001; Kirlaitė ir Marčinskas, 2001; Luobikienė, 2002; Kardelis, 2005; Neuman, 2006; Fisher, 2007).

Tyrimo metodai sistemingai ir išsamiai nagrinėjami specialiai tyrimų metodologijai įsavinti skirtose magistrantūros disciplinose „Tyrimų metodai“, „Kokybinių tyrimų metodai“, „Rinkodaros tyrimai“, „Kokybės vadybos metodai“ ir kt., taip pat kituose specializacijos



kursuose. Tyrimo rezultatams apdoroti ir interpretuoti bei jų matematinei statistinei analizei yra skirtas studijų kursas „*Statistinė tyrimo duomenų analizė SPSS pagrindu*“.

Tyrimuose (ypač rašant pirmąjį BDP) plačiai naudojamas **metaanalizės metodas**. Tai toks tyrimo būdas, kai išnagrinėjus daugelio kitų tyrėjų duomenis daromos naujo lygmens išvados, kurių nepadarė ar negalėjo padaryti šie autoriai dėl to, kad jiems dar nebuvo žinomi kitų tyrėjų gauti rezultatai.

**Hipotezė** – tai iš literatūros ir faktinės medžiagos preliminarių apibendrinimų formuluojama (sukuriama) mokslinė prielaida ar mokslinis spėjimas, kuriuo bandoma nusakyti numatytus tirti nežinomus reiškinius, jų priežastinius ryšius ir kt. Remiantis hipoteze, apibrėžiama tyrimo koncepcija (pagrindinė idėja), konkretizuojamos tyrimų kryptys bei pasirenkami reikalingi tyrimo metodai. *Taigi hipotezė yra mokslinio pažinimo forma, išreiškianti moksliskai pagrįstus, tačiau dar nepatikrintus ir nepatvirtintus naujus dėsningumus, priežastinius ryšius, objektus ir jų struktūras bei ypatybes.* Hipotezę visada reikia patvirtinti tyrimais. Hipotezė gali būti patvirtinta arba paneigta. Hipotezės paneigimas, paremtas tyrimais, taip pat yra mokslinis rezultatas.

Atkreiptinas dėmesys, kad hipotezės nėra tiesiogiai išvedamos iš faktų, o sukuriamos remiantis faktais.

Hipotezės gali būti aprašomosios ir aiškinamosios. *Aprašomosios hipotezės* nagrinėja galimus reiškinių ryšius. Jomis siekiama atsakyti į klausimą „kaip?“. *Aiškinamosios hipotezės* nagrinėja minėtus ryšius sąlygojančias priežastis – jomis bandoma atsakyti į klausimą „kodėl?“. Hipotezės taip pat skirstomos į *indukcines* ir *dedukcines*. Antai indukcinėmis hipotezėmis iš atskirų faktų logiškai samprotaujant mėginama padaryti apibendrintas išvadas, kurios vėliau bus patvirtintos ar paneigtos atliekant tyrimą (detaliau žr.: Kardelis, 2005).

Neretai BDP bei magistrų darbuose *daroma klaida* – formuluojamos hipotezės, į kurias atsakymai yra aiškūs ir be mokslinių tyrimų.

**HIPOTEZĖS** paprastai yra formuluojamos po to, kai jau pakankamai giliai išanalizuota teorinė medžiaga ir sudarytas būsimo tyrimo modelis ar detalus planas.

**KOKYBINIAMS** tyrimams vietoje hipotezių gali būti formuluojamos **TYRIMO KLAUSIMAS** arba **TYRIMO PRIELAIDOS**.

## Tyrimo proceso etapai

Galima išskirti tokius mokslinio tyrimo proceso etapus:

**1. Temos** (nagrinėjamos problemos) **pasirinkimas**. Tyrimų pradžioje reikia konkrečiai *apibrėžti mokslinę problemą*, kurią planuojama gvildinti tiriamuosiuose mokslo darbuose ir magistro darbe. Mokslinė problema sąlygoja darbo *tikslo* ir jam pasiekti reikalingų *uždavinių* formulavimą. Tema turi būti aktuali, nepakankamai išnagrinėta (įmonės, organizacijos, Lietuvos ar pasaulinio ūkio požiūriu). Kitaip tariant, tema turi būti svarbi mokslo krypties (magistranto specializacijos) teorijai ir praktikai. Nustatant jos aktualumą, išeties tašku gali būti laikoma mokslinė hipotezė,

t. y. rezultatas, kurį tikimasi gauti atlikus tyrimą. *Hipotezė (viena ar kelios) dažniausiai formuluojama išstudijavus ir apibendrinus teoriją ir naujausias mokslines publikacijas nagrinėjama tema.* Tema turi būti susijusi su mokslo krypties teorija ir praktika, kurias, atliekant tyrimą, turi sieti glaudus ryšys. Pasirinktą temą dera aiškiai suformuluoti ir tinkamai nustatyti griežtas tiriamojo darbo ribas.

**2. Mokslinės literatūros studijavimas.** Jis trunka visą tyrimo laiką, pradedant temos pasirinkimu ir hipotezės formulavimu ir baigiant tyrimo rezultatų interpretavimu. Naujausia tyrimų medžiaga skelbiama *mokslo žurnalų straipsniuose bei mokslinių konferencijų medžiagoje*, kiek senesnė – *monografijose*. Vadovėliai tinkami susipažinti su nagrinėjamu klausimu. **Pradiniame literatūros paieškos etape tikslinga pasinaudoti ne tik Vilniaus universiteto bibliotekos fondais, bet ir Lietuvos integralia bibliotekų informacijos sistema LIBIS** (internetinė prieiga: <http://www.libis.lt>). Daugelį *mūsų šalies socialinių mokslų publikacijų*, paskelbtų Lietuvos žurnaluose („Ekonomika“, „Inžinerinė ekonomika“, „Ekonomika ir vadyba“ – „Economics and Management“, „Organizacijų vadyba“, „Socialiniai mokslai“, „Informacijos mokslai“, „Tarptautinis verslas: inovacijos, psichologija, ekonomika“, „Verslo ir teisės aktualijos“, „Aukštojo mokslo kokybė“, „Issues of Business and Law“ ir kt.), galima rasti internete arba VU bibliotekoje.

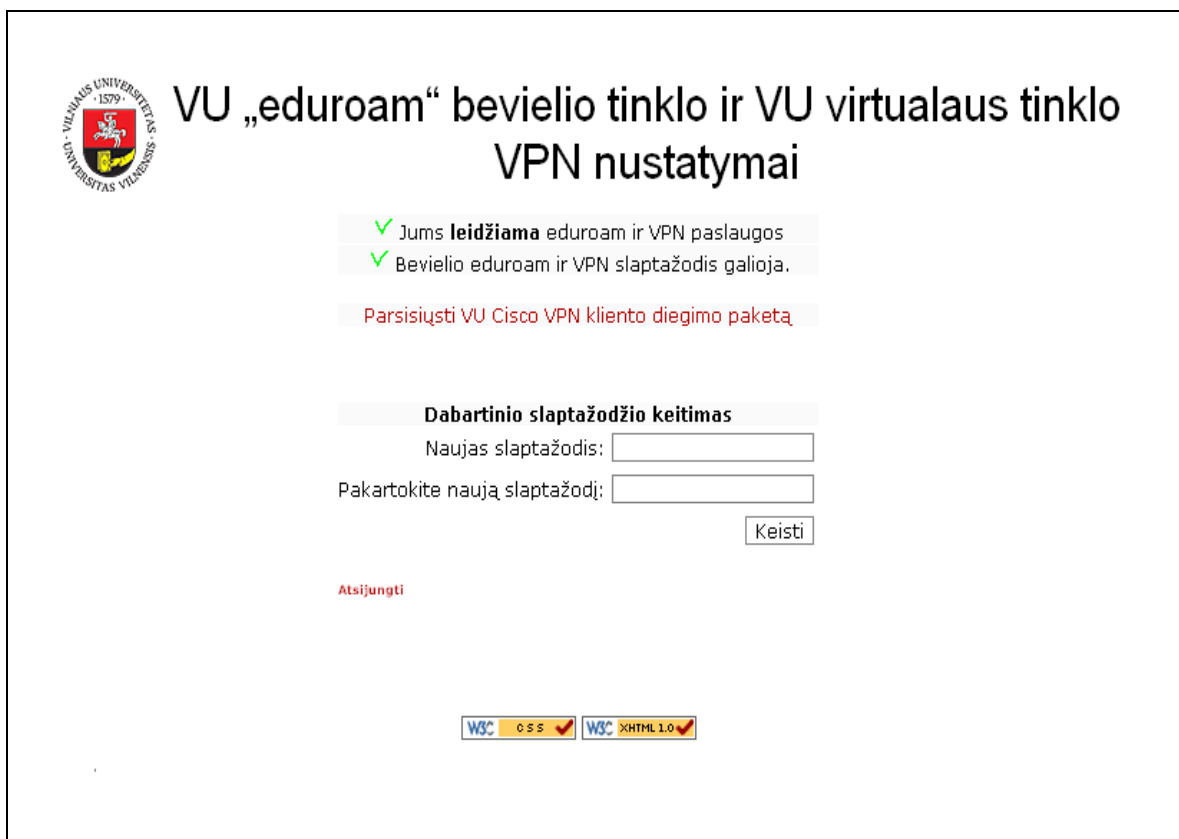
*Užsienio tyrėjų naujausių straipsnių patartina ieškoti tarptautinėse duomenų bazėse*, kurių nemažą dalį prenumeruoja VU biblioteka. Šių bazių pavadinimai ir jų internetiniai adresai pateikiami VU bibliotekos tinklalapio skyrelyje „Prenumeruojamos duomenų bazės“. Reikalingą duomenų bazę (DB) padės susirasti *DB paieškos sistema*. Paiešką galima vykdyti į paieškos laukelį įvedant reikalingą frazę ar žodžio dalį (pavadinimą, tipą ir pan.).


Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad anksčiau daugelį minėtų bazių nemokamai buvo galima pasiekti tik naudojantis VU kompiuteriais fakultetų auditorijose, bibliotekose ir bendrabučiuose. **Šiuo metu minėtos bazės yra pasiekiamos ir iš namų kompiuterių, naudojantis VPN tinklo paslauga** (<http://www.mb.vu.lt/vpn>). Nenorintiems naudotis šia paslauga bibliotekoje yra suteikiami asmeniniai slaptažodžiai 6 duomenų bazėms.

***Norint naudotis VU prenumeruojamomis duomenų bazėmis iš namų kompiuterio, VPN paslauga pasiekama taip:***

1. Einaime į puslapį : <https://e-paslaugos.vu.lt/>
2. Įvedame **prisijungimo vardą** (pvz, XXXXXX – studento pažymėjimo nr.) ir **slaptažodį** (naudojamą prisijungti prie VU duomenų bazės ir el. pašto).
3. Spaudžiame **Prisijungti**.
4. Atsidaro 3 pav. pavaizduotas puslapis:

### 3 paveikslas. VPN nustatymų puslapio pavyzdys



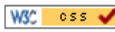

 VU „eduroam“ bevielio tinklo ir VU virtualaus tinklo  
VPN nustatymai

✓ Jums **leidžiama** eduroam ir VPN paslaugos  
✓ Bevielio eduroam ir VPN slaptažodis galioja.

[Parsisiųsti VU Cisco VPN kliento diegimo paketą](#)

**Dabartinio slaptažodžio keitimas**  
Naujas slaptažodis:   
Pakartokite naują slaptažodį:

[Atsijungti](#)

Šaltinis: VPN paslaugos tiekimo e-proceso demonstracinis vaizdas.

VU biblioteka prenumeruoja itin vertingą **EMERALD (emeraldinsight) duomenų bazę**, kurioje yra keli šimtai ekonomikos ir vadybos visateksčių žurnalų. Kai kurių vertingų vadybos žurnalų adresai pateikiami toliau:

1. Quality Progress (Technikos bibliotekoje) (<http://asq.org/pub/qualityprogress/past/0503/>)
2. European Quality (Technikos bibliotekoje)
3. The TQM Journal ([www.emeraldinsight.com/info/journals/tqm/tqm.jsp](http://www.emeraldinsight.com/info/journals/tqm/tqm.jsp))
4. Managing Service Quality ([www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=msq](http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=msq))
5. International Journal of Health Care Quality Assurance ([www.emeraldinsight.com/0952-6862.htm](http://www.emeraldinsight.com/0952-6862.htm))
6. Industrial and Commercial Training ([www.emeraldinsight.com/ict.htm](http://www.emeraldinsight.com/ict.htm))
7. Quality Assurance in Education ([www.emeraldinsight.com/qa.htm](http://www.emeraldinsight.com/qa.htm))
8. Measuring Business Excellence (<http://www.emeraldinsight.com/mbe.htm>)
9. Benchmarking. An International Journal (<http://www.emeraldinsight.com/bij.htm>)
10. Business Process Management Journal ([www.emeraldinsight.com/info/journals/bpmj/bpmj.jsp](http://www.emeraldinsight.com/info/journals/bpmj/bpmj.jsp))

11. European Journal of Innovation Management (<http://www.emeraldinsight.com/ejim.htm>)
12. International Journal of Quality and Reliability Management ([www.emeraldinsight.com/ijqrm.htm](http://www.emeraldinsight.com/ijqrm.htm))
13. Journal of Quality in Maintenance Engineering (<http://www.emeraldinsight.com/jqme.htm>)
14. Inter-Qualitätsmanagement (<http://www.interq.ch>)
15. Stiftung Warentest / Finanz test (<http://www.stiftung-warentest.de>)
16. Quality Management Journal (<http://asq.org/pub/qmj/>)
17. Quality Engineering ([http://www.tandfonline.com/toc/lqen20/current#.UjF08l\\_Huwk](http://www.tandfonline.com/toc/lqen20/current#.UjF08l_Huwk))
18. Six Sigma Forum Magazine (<http://asq.org/pub/sixsigma/>)

Studijuodami naujausią mokslinę literatūrą, sužinome kitų tyrėjų darbus, prireikus koreguojame tyrimų eigą, randame savo tyrimų duomenis patvirtinančios arba jiems prieštaraujančios medžiagos ir kt. Literatūros duomenų pagrindu konkretizuojama hipotezė, formuluojamas darbo tikslas, uždaviniai, rengiamas tyrimų planas.

**3. Tyrimo plano parengimas ir organizavimas.** Šiame etape formuluojamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, rengiama tyrimo strategija (planas), parenkami tyrimo metodai ir nustatomas jų panaudojimo eiliškumas. Jeigu numatomas tik dalies generalinės visumos objektų tyrimas, svarbu matematiškai įvertinti tyrimui pasirinktų objektų kiekio ir struktūros (imties) pakankamumą ir pagrįstumą. Tai būtina pagrįsti matematinės statistikos metodais (Kruopis, 1997). Sociologinių tyrimų ypatumai atspindėti I. Luobikienės (2002) ir A. Valackienės (2004) knygose.

**4. Autorinio tyrimo imties dydžio nustatymas.** Planuojant tyrimus, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas (Kardelis, 2002). Reprezentatyvioji imtis – tai atrinktų dalyvauti tyrime individų ar organizacijų grupė, savo narių savybių pasiskirstymu atitinkanti nagrinėjamą aibę (populiaciją) (Tidikis, 2003). Autorinio tyrimo imtis gali būti nustatyta įvairiais būdais, pvz., naudojantis *Sample Size Calculator* (2016), ar remiantis Paniotto formule (Valackienė, 2007):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

čia:

n – imties dydis;

$\Delta$  – imties paklaidos dydis arba ribinė atrankos paklaida (socialinių mokslų tyrimuose priimtina 5-10 % paklaida, tai yra  $\Delta = 0,05$  iki 0,1);

N – tyrinėjamos visumos dydis.

Toliau pateikiamas *pavyzdys*, parodantis tyrimo imties dydžio pagrindimą vienu iš metodų:

*Pagrindinis informacijos rinkimo atliekant apklausą tikslas yra gauti visos tyrinėjamos visumos (generalinės aibės) charakteristikas. Pasirinktas atrankinis stebėjimas, kaip neištinio stebėjimo dalinis variantas, tai yra kai*

tiriami tik analizuojamos dalies vienetai. Tirti naudotas vienas iš atsitiktinės atrankos metodų – blokinė atranka. Ji leidžia turint santykinai mažas imtis gauti prasmingų rezultatų. Tai aktualu esant didelėms generalinėms aibėms ir visiškai tinka mūsų tyrimui.

Atliekant įmonių apklausą svarbu nustatyti imties dydį, kad būtų pakankamas apklausos rezultatų patikimumas. Reikiama imtis nustatyta remiantis ribinės paklaidos apskaičiavimu. Naudota atranka be pasikartojimų ir reikiama apklausos imtis apskaičiuota pagal formulę (Kruopis, 1997):

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot \sigma_0^2}{\Delta x^2 \cdot N + t^2 \cdot \sigma_0^2} \quad (2);$$

čia:  $n$  – imties dydis,  $N$  – įmonių skaičius,  $t$  – patikimumo koeficientas,  $\Delta x$  – ribinė atrankos paklaida,  $\sigma_0^2$  – variacinio požymio dispersija.

Atliekant produktų aplinkosauginio ženklavimo Lietuvos įmonėse tyrimą, generalinė aibė, tai yra šalyje veikiančių įmonių skaičius, apytikriai sudaro 50 000 ( $N=50\ 000$ ). Pasirenkant didžiausių atrankos paklaidą – 5 proc, o variacijos požymio dispersija 0,5 ir patikimumo koeficientą  $t=2,5$ , gautos tokios tirtinų įmonių imtys ( $n$ ) apklausai atlikti:

labai mažų įmonių – 13,

mažų įmonių – 10,

vidutinių įmonių – 7,

stambių įmonių – 4.

Siekdami didesnio tyrimo rezultatų patikimumo minėtų dydžių įmonių imtis padidinome atitinkamai iki 19, 14, 9 ir 5. Pagal tokių įmonių atranką ir apklausos imtis ne mažesniu kaip 5 proc. tikslumu galima spręsti apie visos tyrinėjamos visumos rodiklius.

**5. Duomenų kaupimas** – tai empirinių duomenų banko sudarymas.

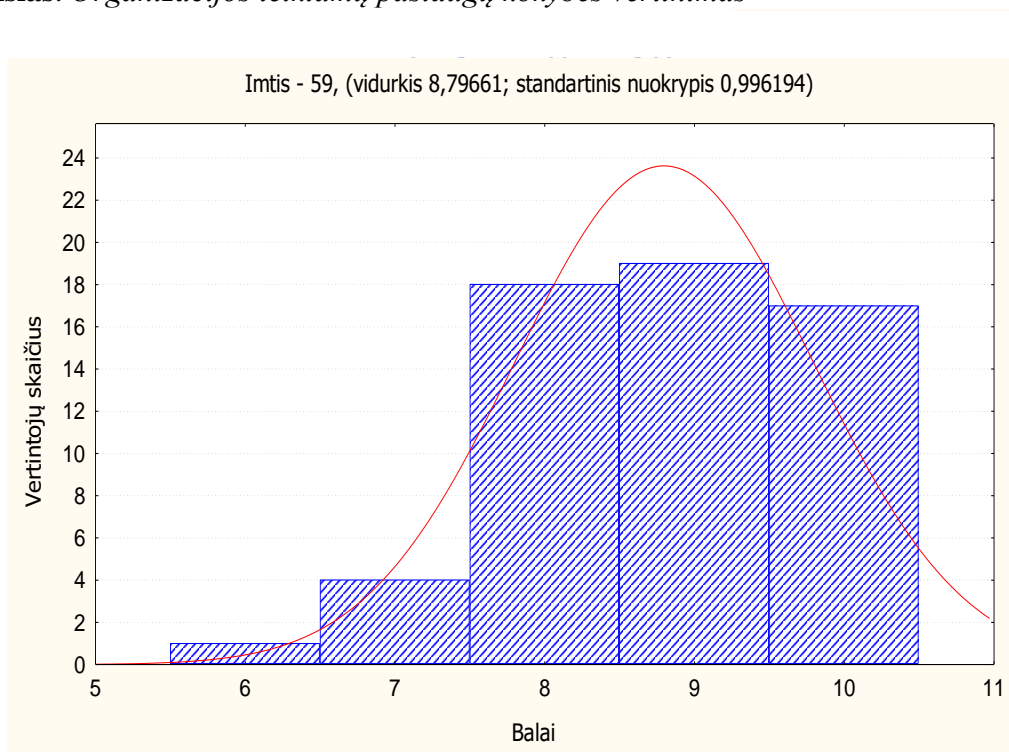
**6. Duomenų apdorojimas ir tyrimo rezultatų teorinė interpretacija.** Pirmiausia duomenys apdorojami matematinės statistikos ir kitais metodais, o paskui atliekama teorinė jų analizė, sintezė bei įvertinimas, kurie patvirtina arba paneigia hipotezę.

**Analizė** yra duomenų visumos suskaidymas į struktūrinės dalis. Atliekant analizę, reikia gebėti atskirti, išskirti, nustatyti elementus, organizavimo principus, kategorijas, ryšius; išskirti, identifikuoti objektus ar reiškinius, tuos reiškinius apibūdinančius ar lemiančius požymius, veiksnius, ypatumus; grupuoti, klasifikuoti duomenis bei juos priskirti tam tikrai kategorijai; palyginti elementus, ryšius, priklausomybes; sukonkretinti, detalizuoti, išvesti, supriešinti ir palyginti duomenis.

Duomenų analizė būna kokybinė ir kiekybinė. Atliekant kokybinę analizę, duomenys neapdorojami statistiškai ir neišreiškiami skaičiais – tai duomenų sisteminimas, grupavimas, klasifikavimas, priežastinių, funkcinių, struktūrinių ryšių nustatymas ir kt. Kiekybinė analizė paremta dažnių, procentų, paklaidų ir kitų statistinių rodiklių skaičiavimais, koreliacijos skaičiavimais bei įvertinimais ir kt. Duomenims statistiškai apdoroti ir grafiškai pateikti galima naudotis „Statistica for Windows 5.5“, „Microsoft Excel“, „SPSS“ (*Statistical Package for the Social Sciences*) ir kitais programiniais paketais. Tyrimo duomenų apdorojimo ir pateikimo,

naudojantis minėtais programiniais paketais, pavyzdžiai pateikti 4, 5 ir 6 pav. (šiam leidinyje pateikiami 2, 4-19 pav. ir 3-6 lentelių pavyzdžiai iš VU EF apgintų magistro darbų).

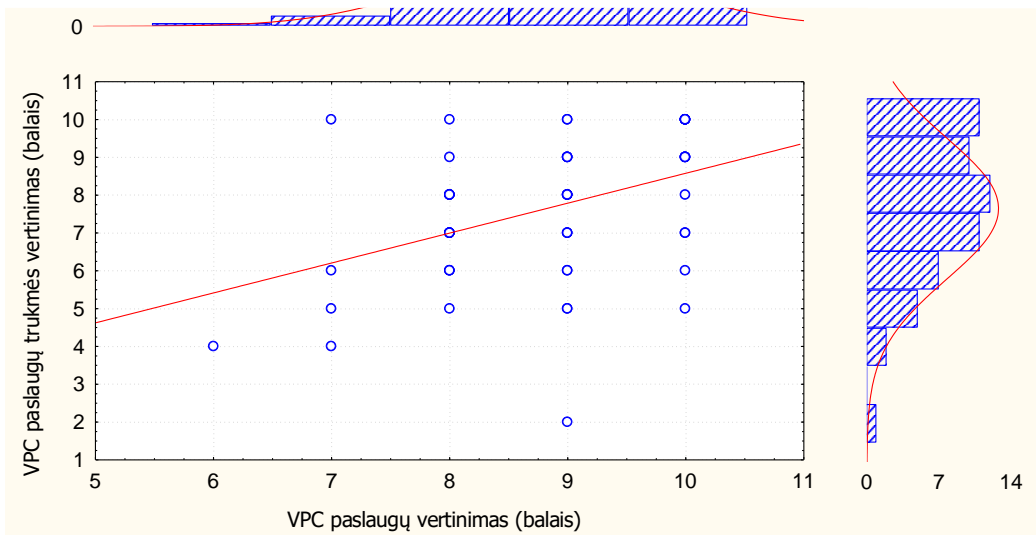
**4 paveikslas.** *Organizacijos teikiamų paslaugų kokybės vertinimas*



Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu.

### 5 paveikslas. Paslaugų kokybės vertinimo ir paslaugų trukmės vertinimo koreliacija

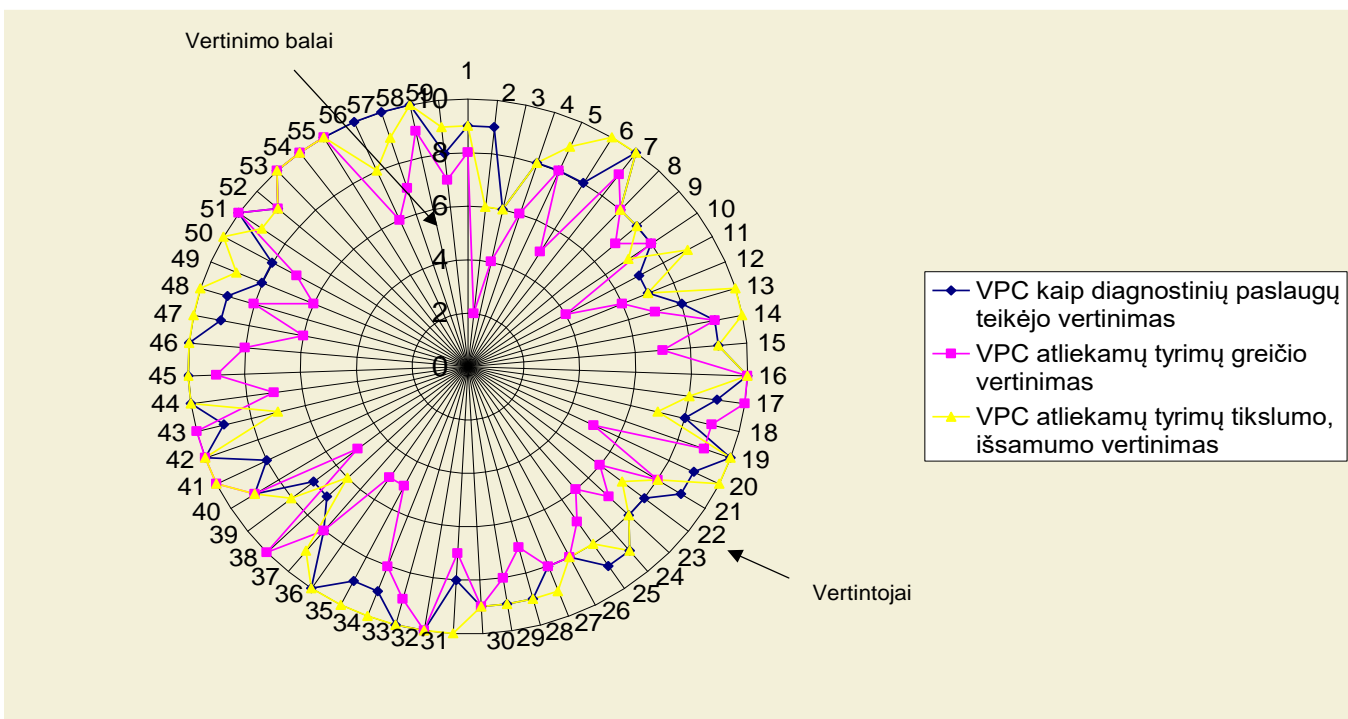
Bendro VPC vertinimo ir VPC paslaugų trukmės vertinimo koreliacija



Šaltinis: parengta darbo autoriaus.

### 6 paveikslas. Paslaugų kokybės ir paslaugų savybių įvertinimo palyginimas

Bendras VPC paslaugų ir paslaugų savybių įvertinimo palyginimas



Šaltinis: parengta magistro baigiamojo darbo autoriaus.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad lietuvių kalba rašomame magistro darbe *negalima teikti lentelių ir paveikslų užsienio kalbomis*. Duomenų statistinio apdorojimo programiniai paketai („Statistica for Windows 5.5“, „Microsoft Excel“, „SPSS“ ir kt.) dažniausiai pateikia apibendrintus rezultatus anglų kalba. Tokiu atveju minėtus rezultatus (lenteles, paveikslus, paaiškinimus, išnašas ir kt) taip pat yra privalu sulietuvinti.

**Sintezė** yra atskirų dalių ar duomenų sujungimas į visumą ar sistemą. Sintezės būdu susisteminama ir apibendrinama tyrimų medžiaga ar organizacijos veiklos patirtis; atrandama ar sukuriami kas nors nauja, parengiamas tobulinimo veiksmų planas ar modelis, hipotezių tikrinimo veiksmų planas ir kt.

**Įvertinimas** yra baigiamoji tyrimų dalis, kurioje priimami sprendimai apie tyrimo rezultatų, idėjų ir siūlymų vertingumą. Čia pasireiškia magistranto gebėjimai susidaryti tam tikrą nuomonę, vertinti, formuluoti vertinimo (kokybės) kriterijus; atlikti ekspertinį vertinimą, diagnozuoti; remiantis kriterijais, standartais, gerosiomis praktikomis, sukaupia tyrimų medžiaga atlikti vertinimą; atlikti parengtų priemonių, modelių ar praktinės veiklos metodikų vertinimą ir bandomąjį aprobavimą; argumentuoti, pateikti išvadas ir jas logiškai pagrįsti; išvadų pagrindu pateikti rekomendacijas. Taigi įvertinimas sutampa su šeštuoju mokslinio tyrimo proceso etapu.

**7. Gautų rezultatų praktinis taikymas arba tyrimų ataskaita** (išvadų ir pasiūlymų rengimas). Čia formuluojamos konkrečios rekomendacijos (priemonės, modeliai, pasiūlymai, problemų sprendimo būdai, apibendrinimai ir kt.), kaip ir kur galima panaudoti tyrimo rezultatus bei kokį ekonominį, socialinį ar kitokį efektą jie gali duoti.



#### **4. MOKSLO TIRIAMIEJI DARBAI – BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTAI (BDP) MAGISTRANTŪROJE**

VU EVAF magistrantai studijų metais privalo parašyti du baigiamojo darbo projektus – po vieną I ir II semest্রে (žr. 1 pav. ir 1 bei 2 lentelės). Rašydami šiuos darbus magistrantai turi ugdytis mokslo tiriamojo darbo įgūdžius, sugebėjimus kaupti, sisteminti ir analizuoti mokslinę literatūrą bei įvairialypę duomenų bazę, gerinti teorinį pasirengimą, gebėjimą atlikti tyrimus bei apibendrinti jų rezultatus, spręsti svarbias praktines pasirinktos srities problemas. Šie darbai yra viena pagrindinių magistrantūros studijų savarankiško darbo formų. **Vienam BDP darbui skiriama net 10 kreditų** (tai prilygsta dviejų disciplinų studijoms), todėl jų rašymui reikėtų skirti išskirtinį dėmesį. Šie darbai **negali būti tik informacijos aprašomojo pobūdžio**.

**Kiekvieno BDP apimtis 1,5–2 autoriniai lankai\*** (60 000–80 000 spaudos ženklų su tarpais; į BDP apimtį neįskaičiuojami priedai). Tai sudaro apie 25–30 mašinarščio puslapių, parašytų 12 šrifto, 1,5 intervalu ir susegtų į segtuvą. Spausdinant darbą paliekamos tokios paraštės: lapo viršuje, apačioje ir dešinėje – po 2 cm, kairėje – 3 cm. Studentai dažnai mėgsta darbo tekstinės dalies kiekvieno puslapio viršuje ar apačioje parašyti (pakartoti) darbo pavadinimą. To daryti nereikėtų.

Darbai turi būti parašyti taisyklinga lietuvių kalba ir neturėti gramatinių ar žodžių darybos klaidų. Kalbos kompetencija yra neatsiejama nuo specialybės kompetencijos, nes magistrantas privalo mokėti savo srities dalykus išdėstyti ne tik aiškia, sklandžia, bet ir taisyklinga kalba. Esant kalbos klaidų darbas neleidžiamas ginti.

**Parašyti (ir tinkamai apipavidalinti, suredaguoti bei pasirašyti magistranto ir vadovo) BDP darbai registruojami atitinkamoje katedroje ne vėliau kaip prieš 1 savaitę iki paskelbtos jų gynimo datos.** Darbai yra recenzuojami vieno arba dviejų dėstytojų ir ginami studijų programos komiteto patvirtintoje komisijoje.

---

\***Autorinis lankas** – leidinio apimties matavimo vienetas, lygus *40 000 spaudos ženklų* (ženklas – kiekviena raidė, skaitmuo, skyrybos ženklas, tarpas tarp žodžių ir skaitmenų), arba *3000 kvadratinių centimetrų iliustracijų* (paveikslų, grafikų, diagramų, nuotraukų ir kt.), arba *700 eilučių eiliuoto teksto*.

#### **4.1. Baigiamojo darbo projektų (BDP I ir BDP II) sąsajos, tikslas, uždaviniai ir turinys**

**Pagrindinis abiejų tiriamųjų darbų (BDP I ir BDP II) tikslas – parengti reikiama teorinę, metodologinę ir autorinio tyrimo bazę bei surinkti reikiamus duomenis magistro darbui. Toliau pateikiamos minėtų tiriamųjų darbų tikslų ir turinio paskirstymo rekomendacijos.**

*BDP I iš esmės yra būsimo magistro darbo teorinė ir metodologinė dalys.*

**Pirmojo baigiamojo darbo projekto (BDP I) pagrindinis tikslas – atlikti išsamia nagrinėjamos temos literatūros analizę ir parengti bei pagrįsti būsimo autorinio tyrimo metodologiją arba parengti bent jos gaires. Siekiant minėto tikslo, pirmajam BDP keliami tokie uždaviniai:**

- išanalizuoti Lietuvos ir užsienio autorių mokslines publikacijas nagrinėjama tema;
- suformuluoti spendžiamą mokslinę problemą;
- pasirinkti ir išnagrinėti galimus tyrimų metodus;
- suformuluoti tyrimo tikslą ir uždavinius;
- logiškai pagrįsti ir pasirinkti autorinio tyrimo kryptis ir eigą (parengti tyrimų planą ir / ar modelį);
- suformuluoti (jeigu tai yra tikslinga) tyrimų hipotezę ar hipotezes;
- konsoliduoti žvalgomojo (preliminaraus) ir pagrindinio autorinio tyrimo metodologiją;
- suformuluoti BDP I (teorinės ir metodologinės dalies) išvadas ir magistro darbo tolesnio rašymo įžvalgas;
- konkretizuoti viso magistro darbo temą ir parengti preliminarinį viso magistro darbo planą.

***N.B. Hipotezės formuluojamos po to, kai jau išanalizuota teorinė medžiaga ir sudarytas būsimo tyrimo modelis. Vietoje hipotezių kiekybiniuose tyrimuose gali būti formuluojamos tyrimo prielaidos arba tyrimo klausimas.***

**Rašant BDP I darbo teorinę dalį** (t.y. yra nagrinėjant darbo objektą teoriniu aspektu) reikia atlikti nagrinėjamo objekto ištyrimo lygio įvertinimą, esamos padėties analizę Lietuvoje, Europoje ir pasaulyje. Čia sisteminami įvairių autorių darbai ir atskleidžiamos jų nuostatos apie nagrinėjamą problemą, siejant su Lietuvos ūkio situacija ir perspektyva. Atliekamas tyrimų ir analizės objekto detalizavimas. Šios analizės pabaigoje gali būti formuluojamos preliminarios hipotezės, kurias bus siekiama patikrinti vėlesniais autoriaus tyrimais.

Rengiant šią darbą ypatingą dėmesį reikia skirti naujausios mokslinės periodinės literatūros, tarptautinių mokslinių konferencijų medžiagos, monografių studijoms (išanalizuojama ir apibendrinama ne mažiau kaip 25–30 naujausių literatūros šaltinių medžiaga).

Būtina atskleisti, kas jūsų pasirinktoje tyrimų kryptyje jau iširta, kas neiširta, kokie yra prieštaravimai ir netikslumai, kuo jūsų pasirinkta tema reikšminga moksliniu ir praktiniu požiūriais, kodėl būtina toliau tirti ar įrodyti jūsų iškeltą hipotezę.

**Rašant BDP I darbo metodologinę dalį** suformuluojamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, nagrinėjami pasirinktai temai analizuoti taikytini tyrimo metodai ir priemonės, jų veiksmingumas, argumentuojama, kodėl autorius savo būsimiems autoriniams tyrimams vienus metodus ar metodikas atmeta, o kitas laiko priimtiniomis. Šioje dalyje apibūdinama ir pagrindžiama numatomo atlikti autorinio tyrimo objektas, organizacija, metodologija, pateikiamas visų tyrimų planas ar modelis (žr. 3 lentelę ir 2, 7 ir 8 pav.). Jeigu magistrantas numato pirmiausia atlikti žvalgomąjį (preliminarų) tyrimą, ir tik po to – pagrindinį tyrimą, tai BDP I darbe išsamiai aprašoma ir pagrindžiama abiejų minėtų tyrimų metodologija.

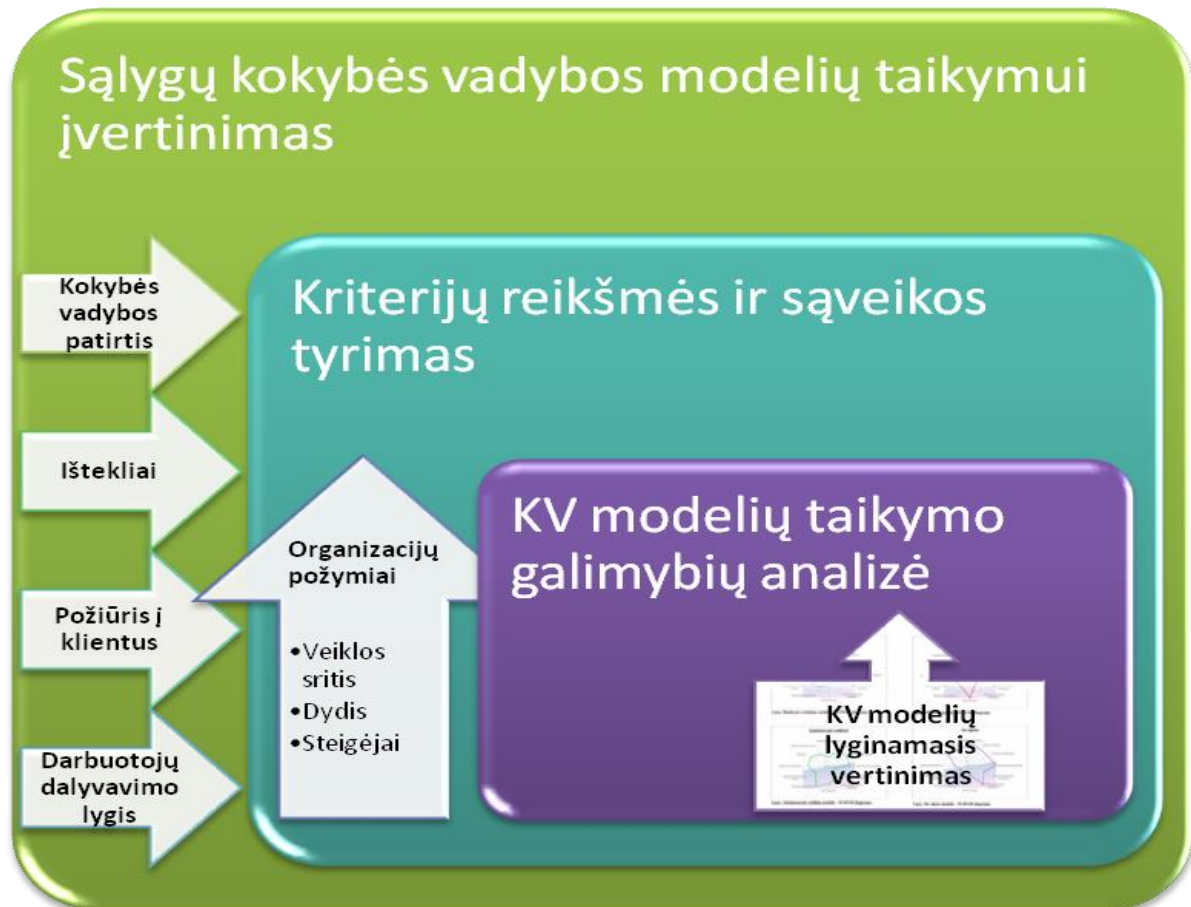
Rašydamas šį BDP, magistrantas turėtų išanalizuoti įvairiose disciplinose ir savo specializacijos kursuose studijuojamus tyrimo metodus, kurie gali būti pritaikyti jo autoriniame tyrime. Metodai turi būti analizuojami ir parenkami tokie, kurie veiksmingiausiai padeda spręsti nagrinėjamą problemą.

**3 lentelė.** *Numatomo tyrimo etapai ir laukiami rezultatai*

<b>Etapai</b>	<b>Žingsniai</b>	<b>Rezultatai</b>
<b>Duomenų rinkimas</b>	Atlikti atvejų analizę	Gauti praktiniai pavyzdžiai pagal pasirinktus teorinius kriterijus
	Atlikti ekspertinę apklausą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gauti atsakymai į iš anksto paruoštus klausimus</li> <li>• Gautos nestruktūruotos įžvalgos</li> </ul>
<b>Duomenų apdorojimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susisteminti duomenis</li> <li>• Turinio analizė teorinių aspektų atžvilgiu</li> </ul>	Gautų duomenų santykis su teoriniais aspektais
<b>Naujų žinių integravimas</b>	Kokybinis duomenų interpretavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelio koregavimas</li> <li>• Išvados ir pasiūlymai</li> </ul>

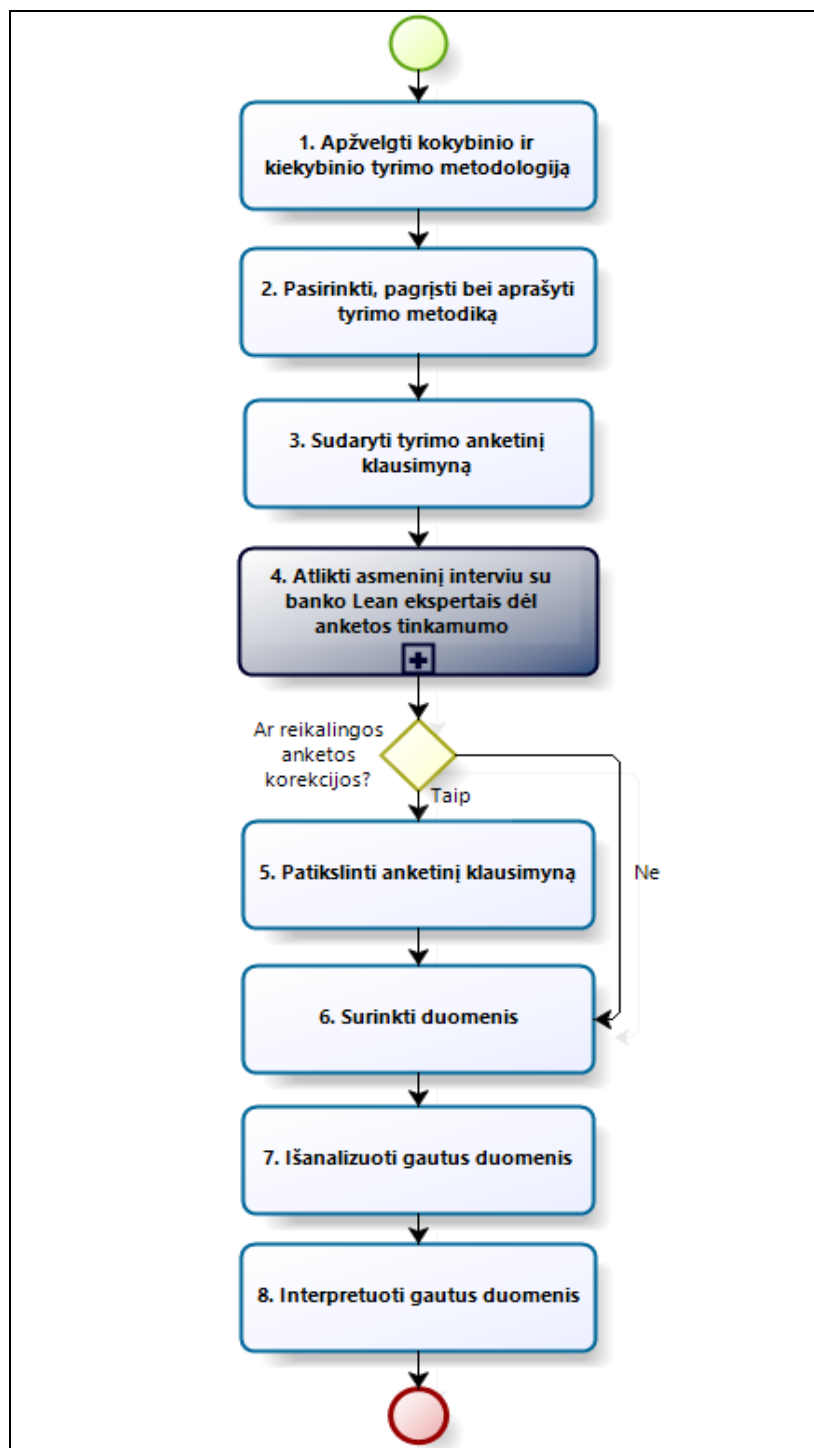
Šaltinis: sudaryta autorės

**7 paveikslas.** Kokybės vadybos modelių taikymo galimybių viešųjų paslaugų sektoriuje tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus, remiantis CAF, 2010.

8 paveikslas. Autorinio empirinio tyrimo loginė seka



Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autorės.

**Galimas toks I baigiamojo darbo projekto turinio pavyzdinis (orientacinis) išdėstymas:**

<p><b>Titulinis lapas</b> (žr. titulinio lapo pavyzdį, 1 priedas )</p> <p><b>TURINYS</b></p> <p><b>ĮVADAS</b></p> <p><b>1. LITERATŪROS APŽVALGA</b> (<i>skyrius</i>) (reikėtų sukonkretinti literatūros apžvalgos pavadinimą)</p> <p><b>1.1.....</b> (<i>poskyris</i>)</p> <p>    1.1.1. .... (<i>skyrelis</i>)</p> <p>    1.1.2. .... (<i>skyrelis</i>)</p> <p><b>1.2. ....</b> (<i>poskyris</i>)</p> <p><b>2. TYRIMO APRAŠYMAS IR METODOLOGIJA</b> (reikėtų sukonkretinti numatomo tyrimo pavadinimą)</p> <p><b>2.1.....</b></p> <p><b>2.2.....</b></p> <p><b>2.3.....</b></p> <p><b>Išvados ir pasiūlymai bei magistro baigiamojo darbo tolimesnės plėtros išvalgos</b></p> <p><b>Magistro baigiamojo darbo preliminarus planas</b></p> <p><b>Literatūros sąrašas</b></p> <p><b>Santrauka</b> (arba <b>Summary</b> – jeigu darbas rašomas anglų kalba)</p> <p><b>Priedai</b></p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Antrojo baigiamojo darbo projekto (BDP II) pagrindinis tikslas – pagilinus ir apibendrinus pirmojo MTD teorinę ir ypač jo metodologinę dalį, atlikti autorinius (empirinius) tyrimus.** Siekiant minėto tikslo, **antrajam BDP** keliami tokie **uždaviniai**:

- pagilinti BDP I teorinę dalį;
- sukonkretinti tyrimų tikslą ir uždavinius;
- atlikti tyrimo objekto imties reprezentatyvumo matematinį statistinį įvertinimą ar pagrindimą;
- konsoliduoti ir pagilinti tyrimų metodologiją;
- atlikti preliminarų (žvalgomąjį) tyrimą;
- atsižvelgiant į žvalgomojo tyrimo rezultatus pakoreguoti pagrindinio autorinio tyrimo metodologiją ir tyrimų planą;
- atlikti pagrindinį autorinį tyrimą (ar bent jo dalį) bei gautų rezultatų matematinį-statistinį apdorojimą, analizę ir jų teorinę / taikomąją interpretaciją;
- padaryti įtikinamas išvadas, suformuluoti argumentuotus pasiūlymus, pateikti tolimesnių tyrimų ir viso magistro darbo tolesnio rašymo išvalgas.

Preliminarūs magistranto pasirinktos temos tyrimai gali parodyti pasirinktų metodų pritaikymo galimybes ir veiksmingumą.

**BDP II turi turėti visus užbaigto mokslinio darbo atributus** – įvadą (su suformuluotu darbo tikslu ir uždaviniais), pagrindines dvi–keturias dalis, išvadas ir pasiūlymus, literatūros sąrašą, santrauką, priedus. BDP II darbe (po įvado) gali būti nedidelis skyrelis – BDP I teorinės ir metodologinės dalies apibendrinimas ir jos praplėtimas naujais tyrimui svarbiais aspektais, kad recenzentui ir kiekvienam skaitančiajam būtų aišku, kodėl atliekamas būtent toks, o ne kitoks tyrimas. Gali būti ir tokia BDP II baigiamoji dalis: „Išvados ir magistro darbo tolesnio rašymo įžvalgos“. Svarbu ir tai, kad BDP II darbe būtų išsamiai pristatyta autorinio tyrimo metodologija, atliktas autorinio tyrimo gautų rezultatų apibendrinimas ir jų matematinis-statistinis apdorojimas, analizė ir tyrimo rezultatų teorinė interpretacija, padarytos įtikinamos išvados ir suformuluoti argumentuoti pasiūlymai, sukurti ir interpretuoti autoriniai modeliai ir kiti autoriaus sukurti / atrasti „produktai“.

**Minimalus reikalavimas BDP II darbui** – jame turi būti pateikta atlikto preliminaraus (žvalgomojo) tyrimo ar ekspertų apklausos (giluminio interviu) metodologija ir rezultatų apibendrinimas bei jų interpretavimas, po kurių parengiama (ir pateikiama BDP II darbe) detali pagrindinio autorinio tyrimo metodologija, planas ar modelis. Šiuo atveju pagrindinis tyrimas būtų atliekamas III semestro pradžioje.

#### **Galimas toks BDP II darbo orientacinis turinys:**

<p><b>Įvadas</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. BDP I trumpa apžvalga ir darbo teorinės dalies pagilinimas</b></li><li><b>2. Žvalgomojo tyrimo (detalizuoti jo pavadinimą...) metodologijos pagrindimas ir detalus aprašymas</b></li><li><b>3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas, analizė ir interpretavimas</b></li><li><b>4. Būsimo (pagrindinio) autorinio tyrimo (detalizuoti jo pavadinimą...) metodologijos pagrindimas ir aprašymas / arba 4. Detalios anketos išsamiam kiekybiniam tyrimui parengimas ir pagrindimas</b></li></ol> <p><b>Išvados ir pasiūlymai bei magistro baigiamojo darbo tolesnio rengimo įžvalgos</b></p> <p><b>Literatūros sąrašas</b></p> <p><b>Santrauka (arba Summary – jeigu darbas rašomas anglų kalba)</b></p> <p><b>Priedai</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

BDP II darbe aprašomi darbai ir veiksmai, kurie reikalingi pasirinktai temai spręsti. Analizuojami ir lyginami sprendimų variantai, pagrindžiamas pasirinktas variantas. Priežastis, sukeliančias neigiamus padarinius, tikslinga suskirstyti į priklausomas nuo mūsų veiklos ir

nepriklausomas nuo mūsų įtakos. Tuomet kryptingai parenkami sprendimai, galintys realiai pakeisti situaciją.

*Atlikus išsamius nagrinėjamos problemos teorinius apibendrinimus galėtų būti pradedamas rengti mokslinis straipsnis ar pranešimas konferencijai.* (žr. 1 lentelę). Dar daugiau galimybių mokslinėms publikacijoms ir pranešimams suteikia atlikto autorinio tyrimo rezultatai.

**Magistrantas turi siekti, kad siūlomi sprendimai būtų bent iš dalies aprobuoti – paskelbti periodinėje mokslinėje spaudoje, apsvarstyti konferencijose, specialistų seminaruose, būtų tiriami įmonių vadovų ar vadybininkų susirinkimuose ir kt. Darbo aprobavimas atspindimas magistro darbo išvadose ir jo santraukoje lietuvių ir užsienio kalba.**

**Šiame darbe (BDP II) būtina atlikti tyrimo rezultatų patikimumo, reprezentatyvumo bei nagrinėtų kintamųjų tarpusavio ryšio matematinį statistinį įvertinimą.**

## **4.2. Magistro darbo (MD) ir baigiamojo darbo projektų (BDP) temos pasirinkimas ir tvirtinimas**

Magistrantai iki **I semestro rugsėjo 25 d.** savarankiškai pasirenka magistro darbo (ir baigiamojo darbo projektų – BDP) temą iš jų studijų programą kuruojančios katedros pasiūlytos pavyzdinės tematikos arba patys siūlo savo temą, kuri turi atitikti pasirinktos studijų programos profilį. **Kokybės vadybos studijų programos magistrantams BDP ir magistro darbo rekomenduojamų temų sąrašas pateiktas 7 priede.**

Prieš pasirenkant magistro darbo temą atliekamas kuo išsamesnis žvalgomasis mokslinės literatūros numatomoje tyrimų srityje studijavimas, įvertinamos būsimo autorinio tyrimo atlikimo galimybės, asmeninė profesinė patirtis, temos aktualumas ir naujumas.

*BDP ir magistro darbo pavadinime reikia vengti daugeliui skaitytojų nesuprantamų santrumpų.*

**Abu tiriamieji darbai (BDP I ir BDP II) turi būti tęstiniai**, t. y. nagrinėjamas objektas turėtų nesikeisti, o kistų tik nagrinėjami klausimai, jų platumas, gilumas, būtų tobulinamas jų mokslinis lygis ir brandumas (žr. šio leidinio 4.1 poskyrį). Pasirinkta BDP tema (kryptis) iš esmės turi atitikti ir būsimo magistro darbo preliminarinį pavadinimą. BDP I ir BDP II pavadinimai gali ir visiškai sutapti su viso magistro darbo pavadinimu.

Magistro baigiamųjų darbų (MBD) temos tvirtinamos programos studijų komiteto posėdyje pirmojo semestro viduryje. Patvirtinus temą, kiekvienam magistrantui yra paskiriamas dėstytojas – jo MBD ir abiejų BDP mokslinis vadovas (konsultantas).



**Iki šio leidinio 1 ir 2 lentelėse nurodytų datų visi Kokybės vadybos magistrantai turi susitikti su paskirtais MBD vadovais ir galutinai suderinti (o jeigu reikia – ir pakoreguoti):**

- a) viso magistro darbo temą, jo preliminarinį tikslą ir uždavinius,
- b) I BDP (BDP I) pavadinimą, tikslą ir uždavinius,
- c) identifikuoti BDP (I) ir visame magistro darbe sprendžiamą mokslinę problemą,
- d) tyrimo kryptį ir būsimo autorinio tyrimo pobūdį, objektą, organizaciją,
- e) darbo rašymo kalendorinį planą,
- f) BDP (I) planą (turinį),
- g) viso magistro darbo preliminarų planą (turinį),
- h) mokslinės literatūros pasirinkta tema preliminarų sąrašą.

Į minėtą susitikimą magistrantai atsineša kuo išsamesnę a-h punktus atspindinčią medžiagą bei mokslinės literatūros pasirinkta tematika preliminarų sąrašą (*privaloma*) bei jos apžvalgą-apibendrinimą (*pageidautina*).

**N.B. 1.** Po detalios diskusijos su vadovu konsoliduojama (konkretizuojama) viso magistro darbo tema ir BDP (I) tema bei konkretizuojamas BDP (1) turinys.

**N.B. 2.** Esant būtinybei, aptarus su vadovu ir jam pritarus, galima ir iš esmės pakeisti magistro darbo (atitinkamai ir BDP I) temą, apie tai operatyviai informuojant studijų programos administratorę ir MBD vadovą (žr. 1 ir 2 lenteles bei komentarus po jomis).

### **4.3. Baigiamojo darbo projektų rašymas ir apipavidalinimas**

Baigiamojo darbo projektas (BDP 1) pradedamas nagrinėjamos problemos esamos padėties analize. Tos padėties nagrinėjimo tikslas – išsiaiškinti, kas jau ištirta ir žinoma apie nagrinėjamą objektą, kad nebūtų gaištama tiriant jau žinomus dalykus. Retai kada mus dominančio objekto niekas nėra tyręs. Apie dominantį objektą būna gausybė medžiagos, tik ją reikia mokėti susirasti ir susisteminti. Patartina naudotis naujausiais moksliniais žurnalais, referatiniais mokslinių publikacijų žurnalais, sisteminiiais elektroniniais ir kitais katalogais, bibliotekų naujausios literatūros skyriais, internetu. Renkant ir komplektuojant literatūrą, tikslinga pasižymėti statistinę ir faktinę medžiagą, pasidaryti įdomiausių ir svarbiausių vietų kopijas, trumpus konspektus.

**Neužmiršti pasidaryti tikslus ir išsamius naudotos literatūros aprašus** (žr. šio leidinio 4.5 skyrių). Analizuojant literatūrą, tikslinga pastebėjimus ir išvadas sieti su dominančios Lietuvos institucijos, organizacijos ar įmonės problemomis, galima pasinaudoti patirtimi,

reikalingais papildomais tyrimais. Po literatūros analizės ir preliminarinių tyrimų gali paaiškėti, kad reikia koreguoti tyrimų kryptį ir darbo pavadinimą. Tai įprastas dalykas moksliniuose tyrimuose, nes pirminį variantą dažnai tenka tikslinti ir tobulinti.

Darbo sudedamosios dalys – turinys, įvadas, išvados, literatūra bei priedai – turinyje ir darbo tekstinėje dalyje nenumerojami. Kitus (pagrindinius) darbo skyrius galima skirstyti smulkiau į poskyrius ir skyrelius. Tada kiekvienas skyrius, poskyris ir skyrelis turi turėti atitinkamą numerį (pvz., 1.; 2.; 2.1., 2.2.; 2.2.1., 2.2.2. ...).

**BDP titulinis lapas.** Jo pavyzdys pateikiamas 1 priede. Kadangi magistrantai rašo du mokslo tiriamuosius darbus, tituliniame lape nurodomas jo numeris, pvz.:

### **BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTAS ( I )**

**Darbo puslapiai,** įskaitant priedus, numeruojami puslapio viršaus ar apačios centre. Pirmuoju puslapiu laikomas titulinis lapas (tačiau jame puslapio numeris nežymimas), antruoju – turinys.

**Įvadas, kiekvienas skyrius, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka ir priedai pradedami nauju puslapiu.** Darbo poskyriai ir skyreliai tęsiami tame pačiame puslapyje. Skyrių, poskyrių ir skyrelių numeravimas ir pavadinimai tekste turi visiškai sutapti su jų numeriais ir pavadinimais darbo turinyje.

**Negalima darbo skyriaus skaidyti į poskyrius** (poskyrių į skyrelius), **jeigu atitinkamą skyrių sudarys tik vienas poskyris** (tik vienas skyrelis).

**Darbo skyrių ar poskyrių pavadinimai neturėtų sutapti su viso darbo pavadinimu,** o poskyrių pavadinimai neturi kartoti skyrių pavadinimų.

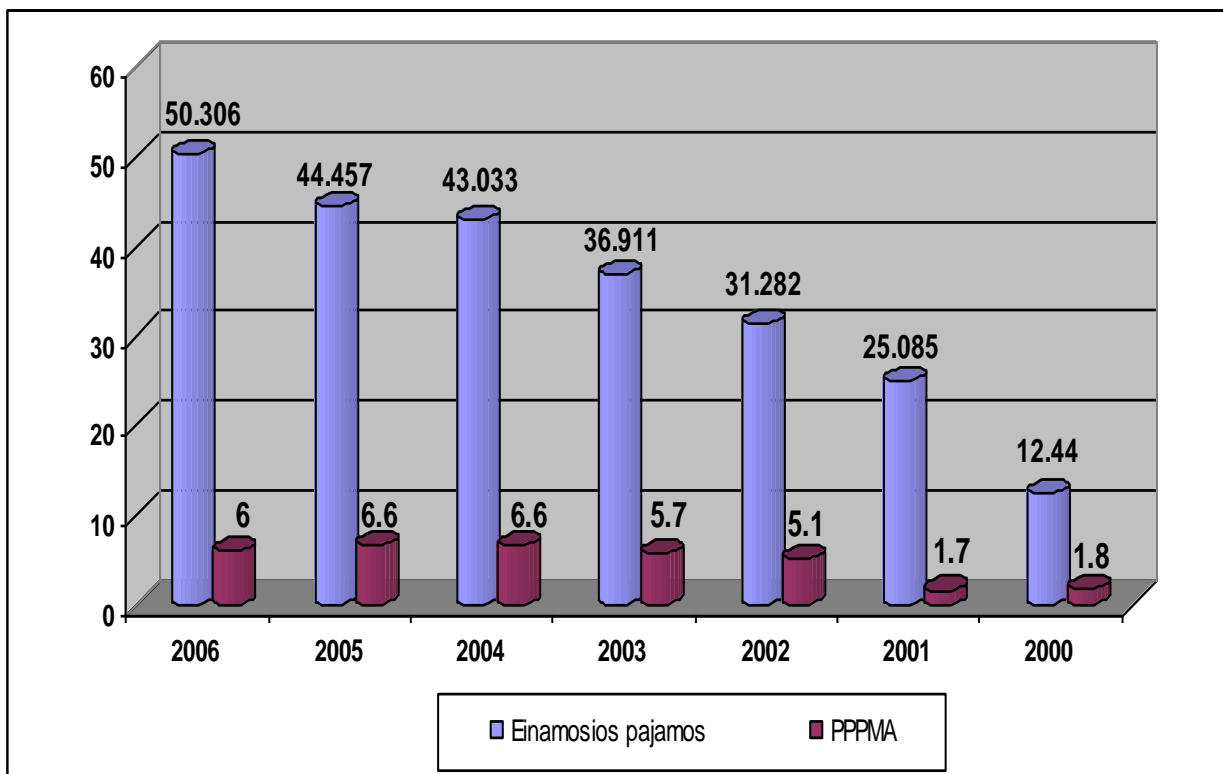
**Reikia vengti darbo skaidymo į smulkius poskyrius ar skyrelius, kurių tekstas sudaro tik vieną ar dalį puslapio.** Tokių poskyrių ar skyrelių medžiagą reikėtų talpinti atitinkamame skyriuje ar poskyryje.

**Įvadas.** Jame turi būti pagrįstas pasirinktos temos *aktualumas ir naujumas*, mokslinių šaltinių analizės apibendrinimu pagrįsta bei įvardyta nagrinėjama *mokslinė problema*, nurodytas tyrimo objektas, suformuluotas konkretus darbo *tikslas ir uždaviniai*, atskleistos tyrimo atlikimo galimybės bei tyrimo apribojimai, trumpai aprašyti tyrimo metodai. Kadangi įvade pristatomas jau atliktas darbas, viskas aprašoma būtuojų kartiniu laiku.

### **Paveikslų, lentelių ir formulių apipavidalinimas**

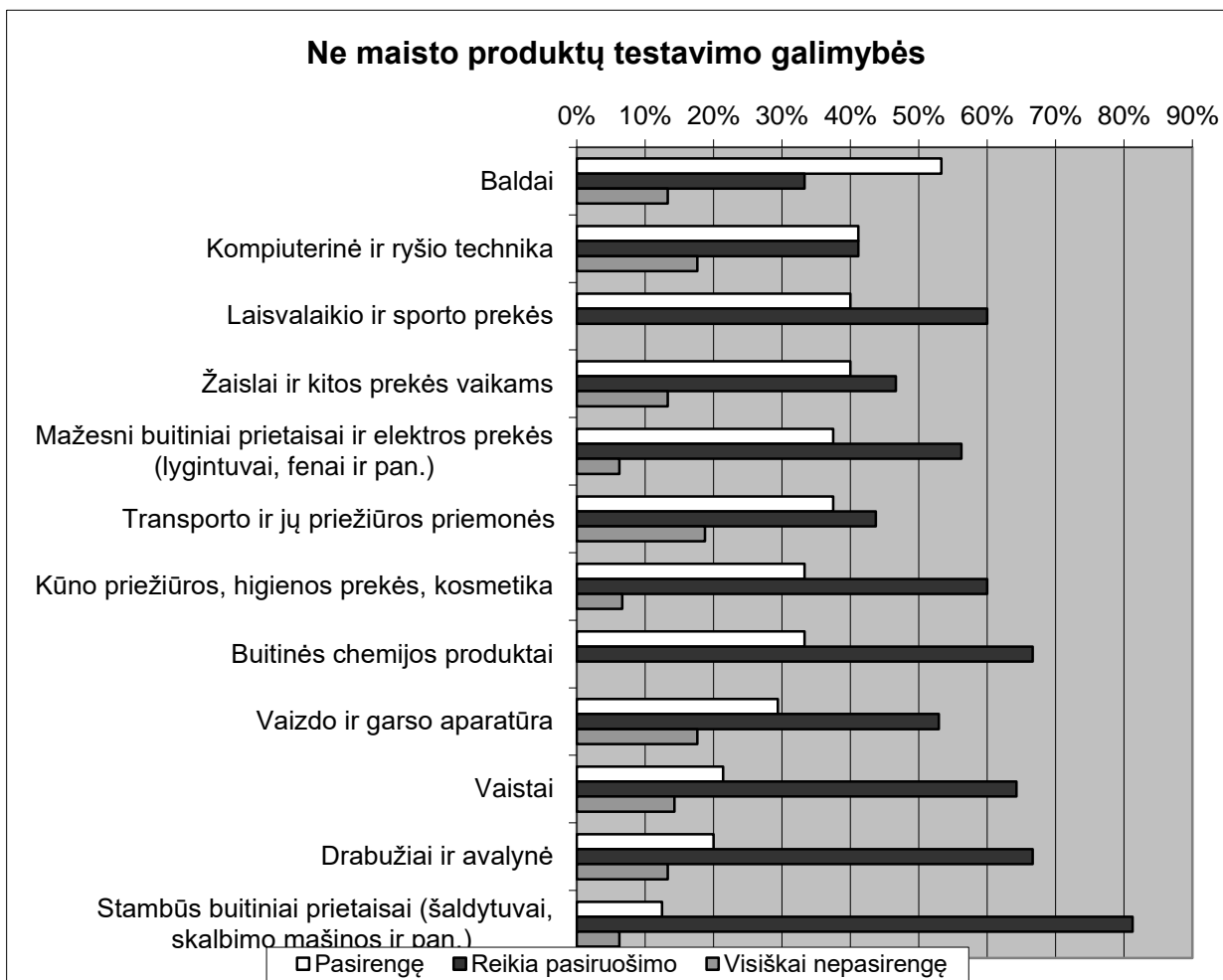
Diagramos, grafikai, schemas, piešiniai, nuotraukos, brėžiniai ir kiti panašūs elementai vadinami **paveikslais** (trumpinama pav.), turinčiais savo **numerį ir pavadinimą**, kurie rašomi paveikslo apačioje per vidurį, pavyzdžiui (žr. 2–19 pav. pavyzdžius iš jau apgintų VU EF magistro darbų):

**9 paveikslas.** „Tele2“ grupės pajamos ir PPPMA pelnas 2000–2006 m., mlrd. SEK



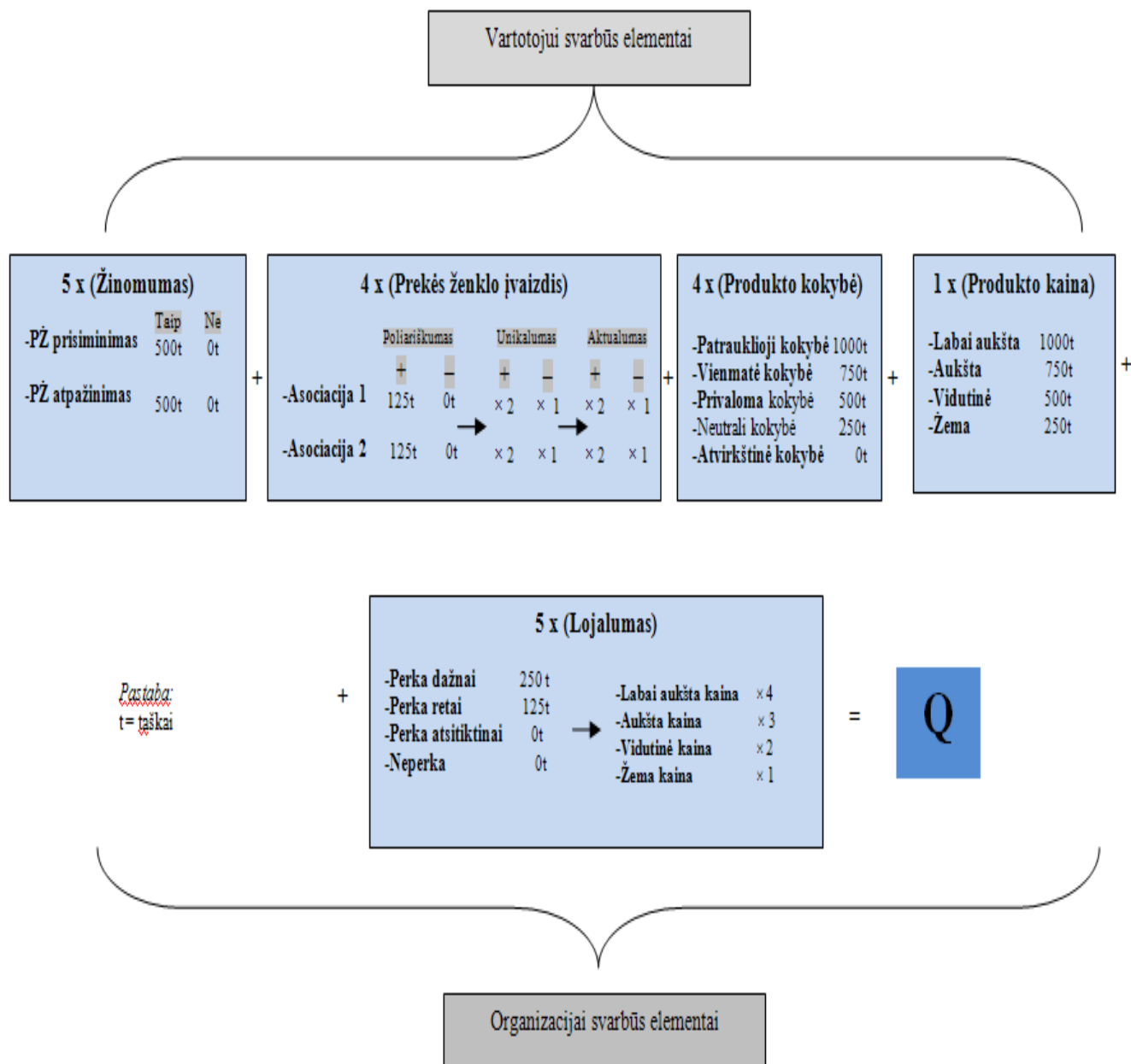
Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autorės, remiantis Annual Report..., 2002; Annual Report..., 2006.

**10 paveikslas.** *Ne maisto produktų testavimo Lietuvoje galimybių ekspertinis vertinimas*



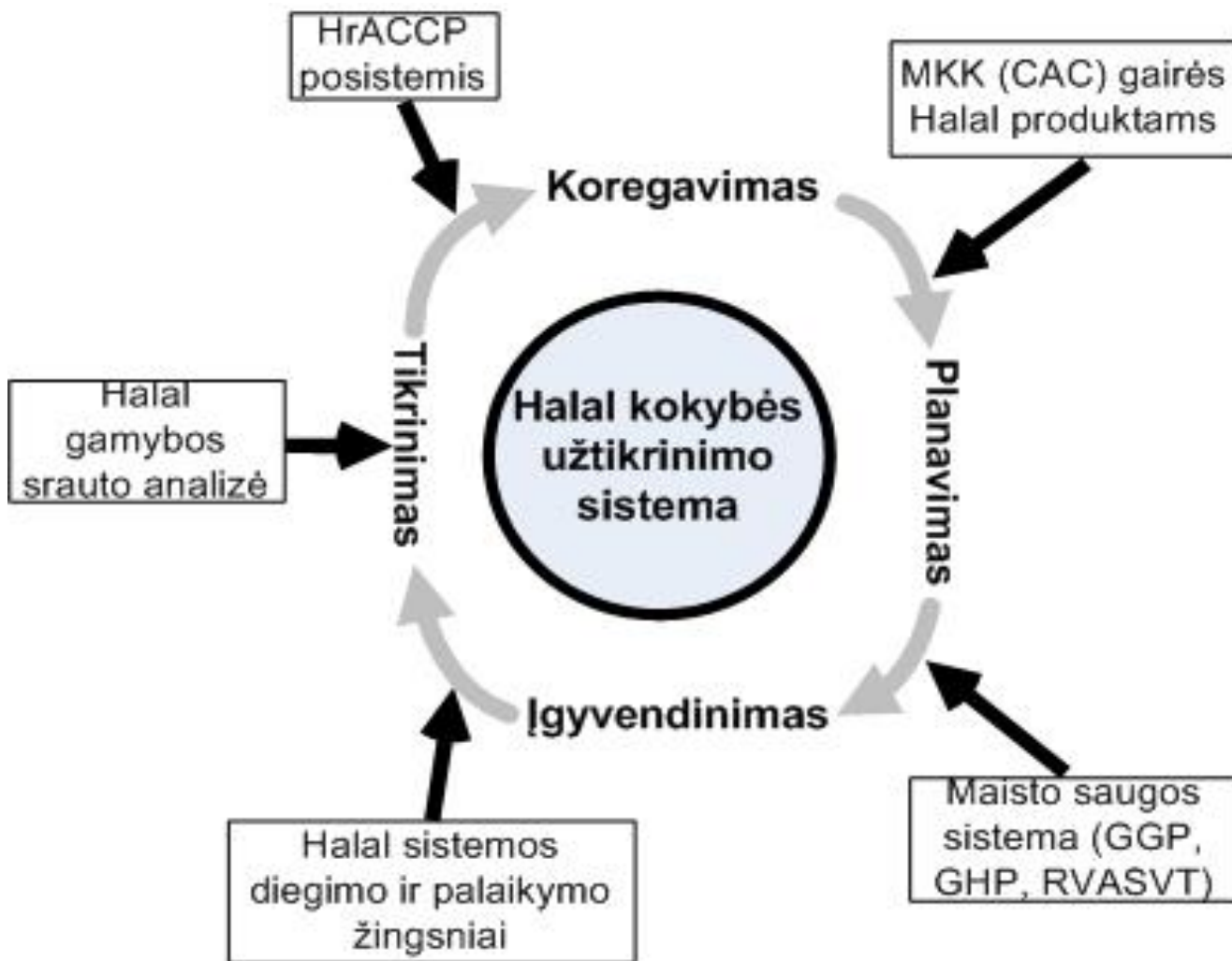
Šaltinis: parengta magistro darbo autoriaus, remiantis ekspertų apklausos rezultatais.

**11 paveikslas.** Vartotojiškos prekės ženklo vertės nustatymo modelis – matrica, integruojanti vartotojų nuomonės ir vertinimų tyrimų rezultatus



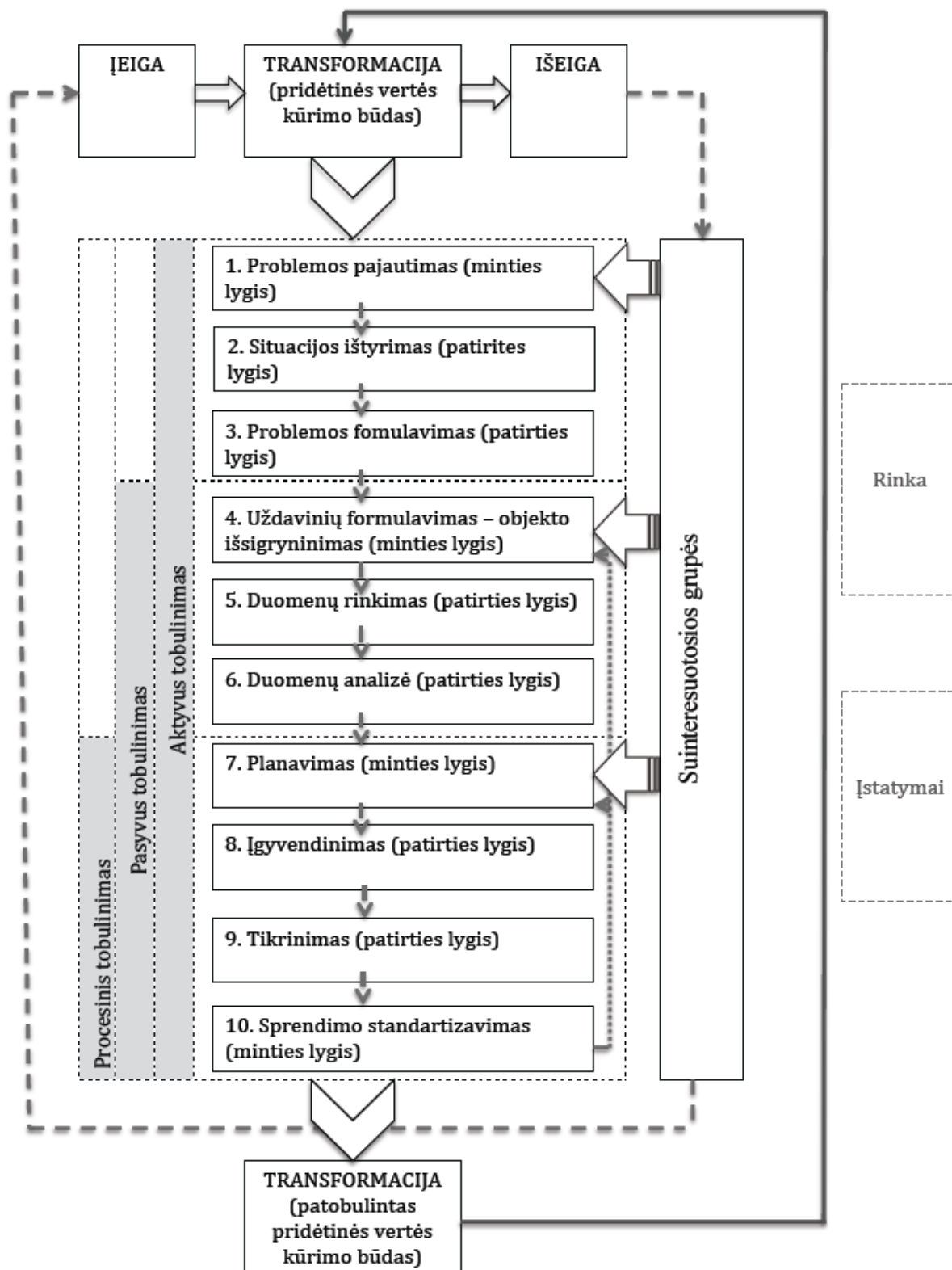
Šaltinis: sukurta BDP2 darbo autoriaus, remiantis Ruževičiūtė & Ruževičius, 2010; Kano, 2004.

12 paveikslas. Halal kokybės užtikrinimo sistemos elementai



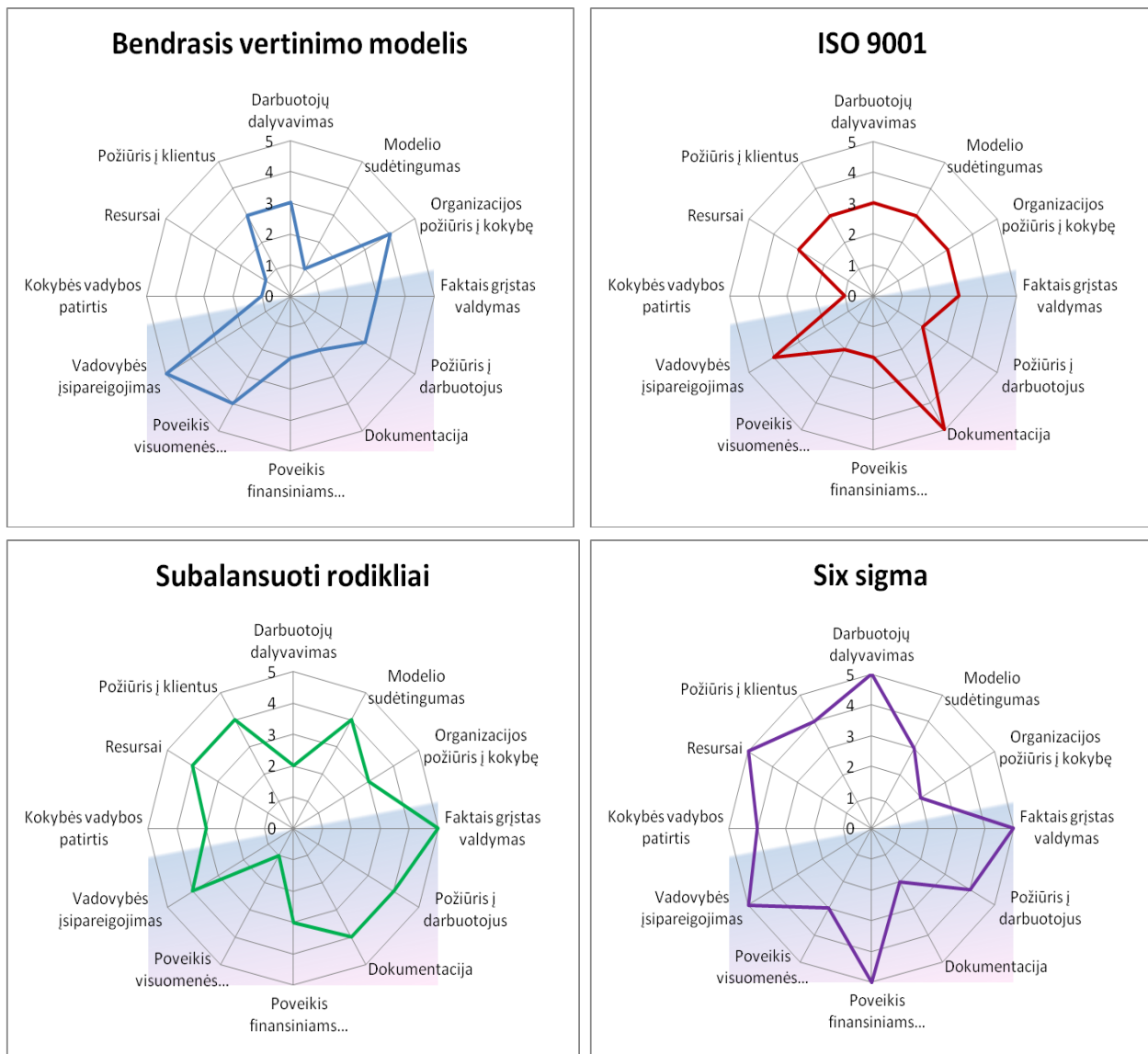
Šaltinis: parengta magistro baigiamojo darbo autorės, remiantis Žilinskaitė ir Ruževičius, 2012.

**13 paveikslas.** Nuolatinio kokybės tobulinimo suinteresuotųjų grupių poveikio kontekste modelis



Šaltinis: parengta magistro baigiamojo darbo autorės.

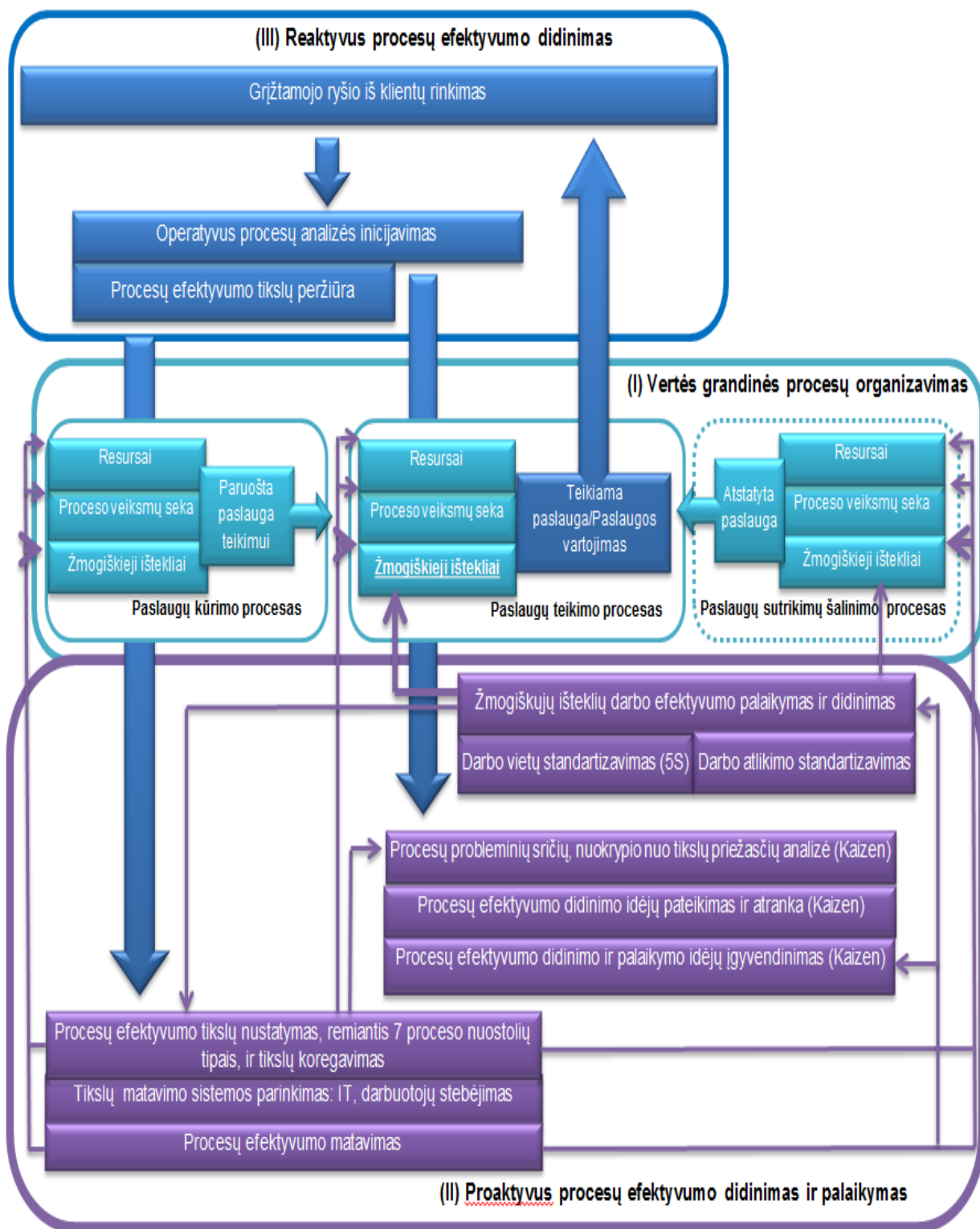
**14 paveikslas. Kokybės vadybos modelių ir metodų tarpusavio palyginimas, naudojant RADAR diagramas**



Šaltinis: parengta BDP2 darbo autoriaus, remiantis tirtų organizacijų darbuotojų apklausos rezultatais.

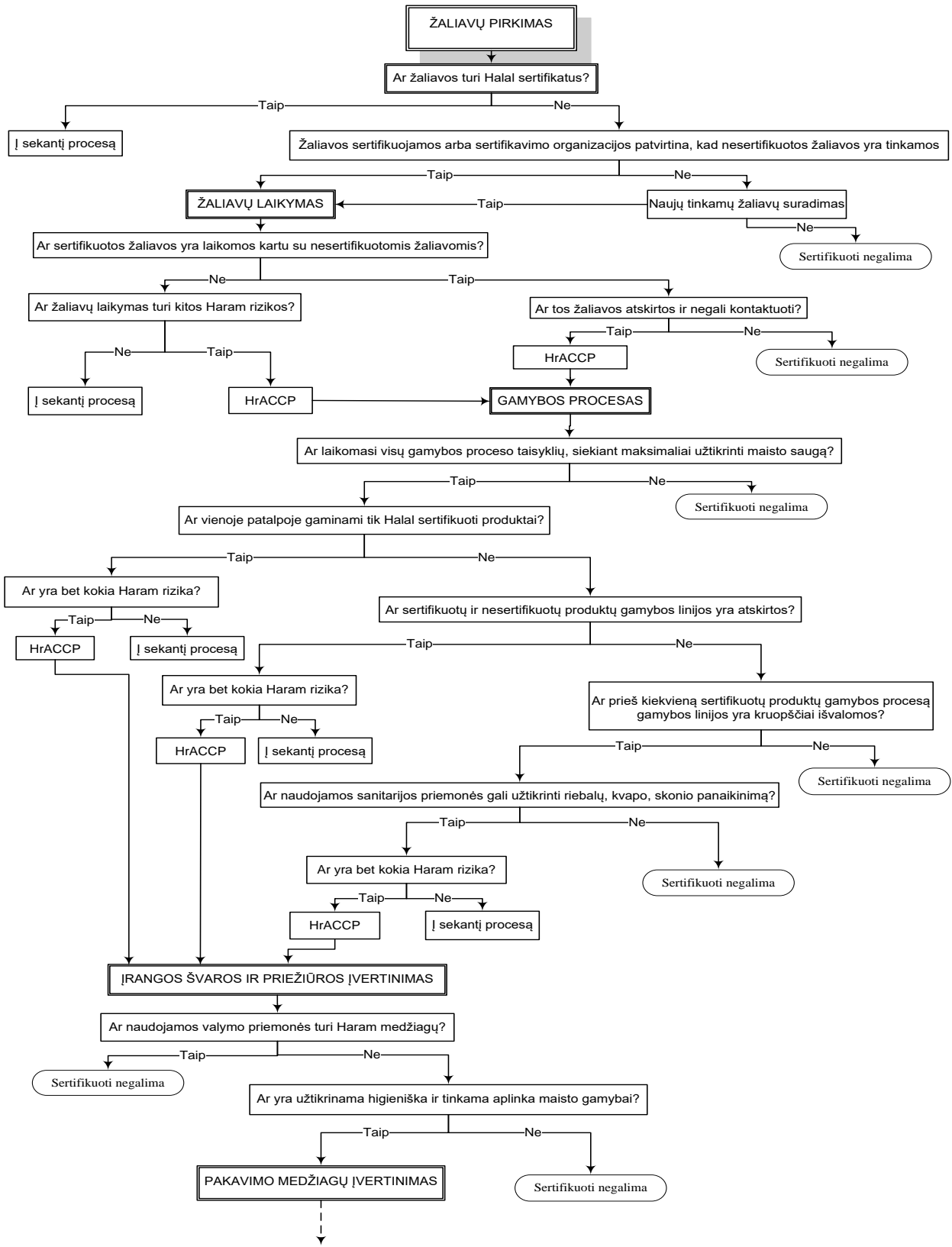


**15 paveikslas.** Paslaugų organizacijoms pritaikytas vertės grandinės procesų efektyvumo didinimo modelis



Šaltinis: parengtas magistro baigiamojo darbo autoriaus.

16 paveikslas. Halal produkto gamybos srauto diagramos fragmentas



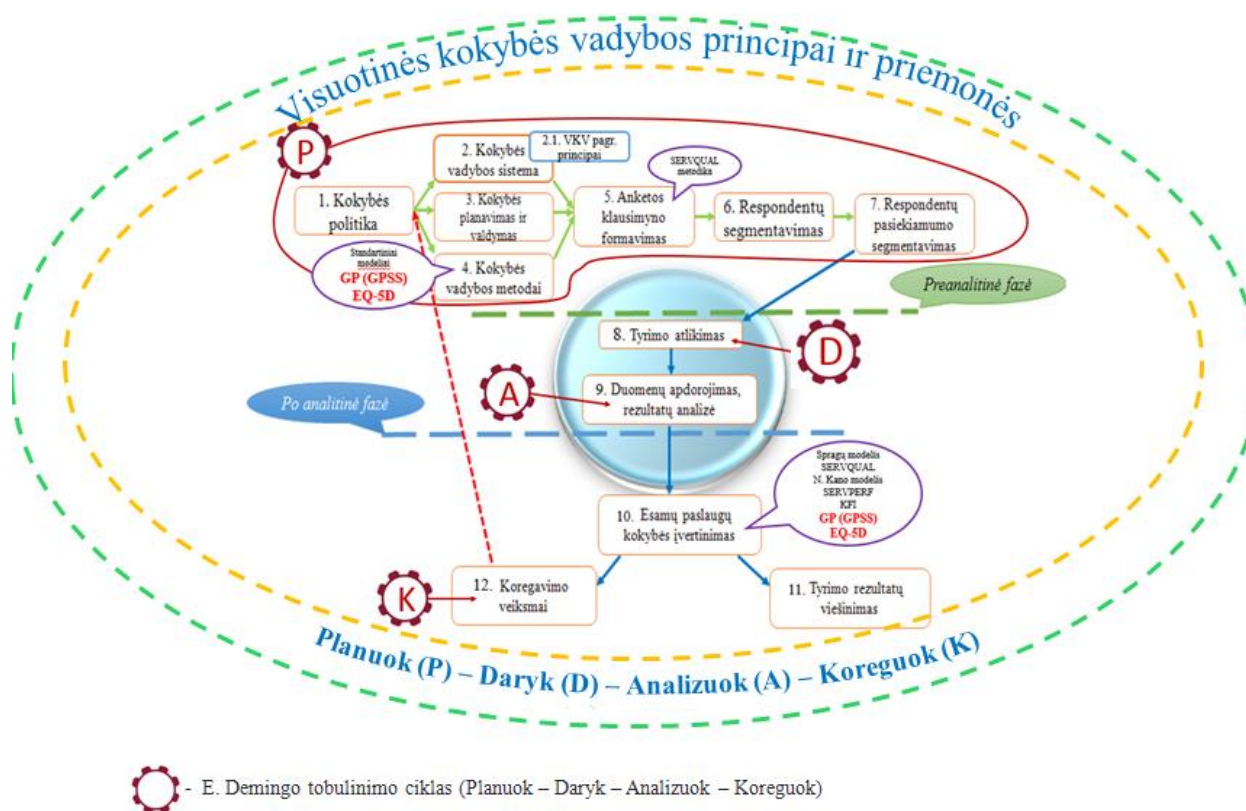
Šaltinis: parengtas magistro baigiamojo darbo autorės.

**17 paveikslas.** Lean vadybos metodų taikymo organizacijoje vertinimų vidurkiai ir jų standartinis nuokrypis



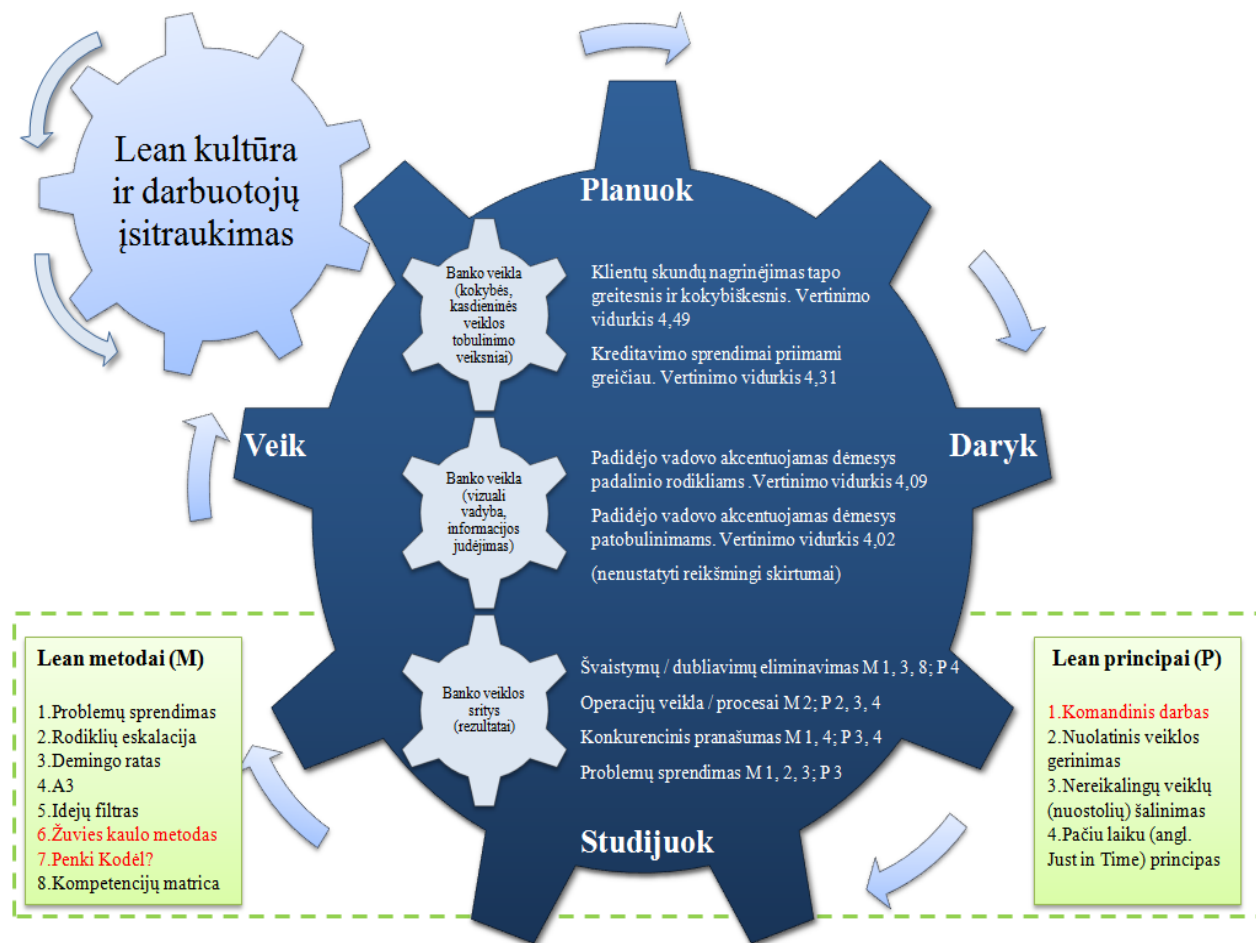
Šaltinis: sudaryta BDP2 darbo autoriaus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais.

**18 paveikslas.** Vartotojų pasitenkinimo biomedicininės laboratorijos paslaugomis tyrimo ir įvertinimo modelis



Šaltinis: parengta magistro baigiamojo darbo autorės.

**19 paveikslas.** *Lean vadybos sistemos taikymo banko veiklos gerinimui modelis*



Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais.

**Duomenų lentelės taip pat turi turėti savo numerį ir pavadinimą**, kurie rašomi virš lentelės. Lentelės numeris kartu su žodžiu „lentelė“ rašomas prieš jos pavadinimą vienoje eilutėje arba virš pavadinimo dešinėje pusėje, pvz. (žr. 3 – 6 lenteles).

Jeigu paveiksliui ar lentelei sudaryti buvo naudoti ne magistranto asmeninio (autorinio) tyrimo duomenys, **tuomet paveikslo ar lentelės pavadinimo pabaigoje reikia nurodyti šaltinio autorių (arba publikacijos pavadinimo pirmuosius 2 žodžius, jeigu autorius nenurodytas) ir publikavimo metus** (žr. 4 lentelės aprašą).

Jeigu remdamasis *kitų autorių ar šaltinių duomenimis* magistrantas parengė **autentišką paveikslą ar lentelę** (papildė juos savo skaičiavimais ar juose apibendrino kelių autorių tyrimų duomenis ir kt.), tuo atveju nuoroda į kitus autorius ar šaltinius pateikiama.

Jeigu BDP ar MD yra pateikiama daugiau kaip viena **formulė**, jos turi būti numeruojamos, pvz.:

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot \sigma_0^2}{\Delta x^2 \cdot N + t^2 \cdot \sigma_0^2} \quad (2);$$

čia:  $n$  – imties dydis,  $N$  – įmonių skaičius,  $t$  – patikimumo koeficientas,  $\Delta x$  – ribinė atrankos paklaida,  $\sigma_0^2$  – variacinio požymio dispersija.

**4 lentelė.** Lyginamųjų kokybės testų rezultatų įtaka prekių apyvartai

	Testuotos prekės gamintojai	Mažmenininkai	Prekybos tinklai ir didmenininkai
<b>Produktų pardavimų didėjimą dėl teigiamų testų rezultatų pastebėjusių dalis, proc.</b>	66	46	91
– vidutinė pardavimų augimo trukmė (mėnesiais)	6	4	3
– vidutinis augimas, proc.	23	18	69
<b>Produktų pardavimų mažėjimą dėl neigiamų testų rezultatų pastebėjusių dalis, proc.</b>	71	27	82
– vidutinė pardavimų mažėjimo trukmė (mėnesiais)	7	3	3
– vidutinis pardavimų mažėjimas, proc.	35	14	21

Šaltinis: Silberer, 2003.

**5 lentelė.** „Tele2“ grupės veiklos pajamos, PPPMA ir PPPM pagal regionus 2001–2006 m., mln. SEK

Regionas	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2006 m. palyginti su 2001 m., proc.
<b>Skandinavija</b>							
veiklos pajamos	15 402	15 074	13 467	12 942	13 557	11 898	129,5
PPPMA	348	3 866	3 871	3 861	4 805	3 768	9,2
PPPM	2 461	2 884	2 987	2 881	3 479	2 855	86,2
<b>Baltijos ir Rusijos</b>							
veiklos pajamos	6 769	4 234	3 297	2 724	2 177	1 148	589,6
PPPMA	1506	925	944	800	602	272	553,6
PPPM	915	480	461	195	151	-6	15 250,0
<b>Centrinės Europos</b>							
veiklos pajamos	8 121	8 378	5 058	3 441	2 465	4 844	167,7
PPPMA	761	595	246	-303	-231	-606	225,6
PPPM	-1 483	80	-326	-9	-214	-707	-209,8
<b>Pietų Europos</b>							
veiklos pajamos	10 352	14 258	14 152	13 859	10 293	5 124	202,0
PPPMA	-954	896	1 639	1 096	-48	-1 331	71,6
PPPM	-2 368	602	1 485	918	-230	-1 427	-165,9
<b>Beneliukso</b>							
veiklos pajamos	9 055	7 406	6 536	3 704	2 669	663	1 365,8
PPPMA	816	240	-146	223	-11	5	16 320,0
PPPM	-1136	-540	-321	-107	34	-113	-1 005,3

Šaltinis: parengta darbo autorės

**6 lentelė. Išorinių organizacijos kultūros elementų ryšys su Lean vadybos metodais**

*r\** - Pearson Correlation (koreliacijos koeficientas)

*p\*\** – Sig. (1-tailed) (reikšmingumo lygmuo)

		IŠORINIAI ORGANIZACIJOS KULTŪROS ELEMENTAI				
		Istorija	Tradicijos, ritualai, ceremonijos	Simboliai	Herojai	
LEAN VADYBOS METODAI	Demingo ratas (PDCA)	<i>r*</i>	0,286	0,223	0,120	0,199
		<i>p**</i>	0,004	0,021	0,138	0,035
	Problemų sprendimas	<i>r</i>	0,222	0,289	0,021	0,144
		<i>p</i>	0,021	0,004	0,425	0,095
	Gemba Walk	<i>r</i>	0,372	0,237	0,354	0,125
		<i>p</i>	0,000	0,015	0,000	0,128
	Idejų generavimas	<i>r</i>	0,300	0,297	0,120	0,215
		<i>p</i>	0,003	0,003	0,138	0,025
	Kasdienė atskaitomybė	<i>r</i>	0,265	0,097	0,030	-0,035
		<i>p</i>	0,007	0,190	0,392	0,377
	A3	<i>r</i>	0,359	0,313	0,235	0,148
		<i>p</i>	0,000	0,002	0,016	0,089
	5 kodėl	<i>r</i>	0,125	0,365	0,044	0,318
		<i>p</i>	0,129	0,000	0,346	0,002
	Standartizuotas darbas	<i>r</i>	0,160	0,149	0,089	0,008
		<i>p</i>	0,073	0,088	0,210	0,473
	5S	<i>r</i>	0,101	0,321	0,150	0,177
		<i>p</i>	0,181	0,001	0,087	0,054
Kaizen	<i>r</i>	0,288	0,279	0,116	0,237	
	<i>p</i>	0,004	0,005	0,146	0,015	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais.

Reikia vengti perkelti lentelę į kitą puslapį. Tačiau jeigu vis dėlto lentelės tęsinį tenka perkelti į kitą puslapį, tuomet prieš lentelės tęsinį nurodoma, pvz.:

7 lentelės tęsinys. **Pavadinimas...**

ir iš naujo užpildomi visų jos skilčių pavadinimai.

Negalima lentelės ar paveikslo pavadinimo pateikti viename puslapyje, o pačią lentelę ar paveikslą – kitame.

**Tekste lentelės ir paveikslai pateikiami iš karto, kai pirmą kartą jie paminimi, arba kito puslapio pradžioje.** Lentelės ir paveikslus pageidautina išdėstyti taip, kad juos būtų galima peržiūrėti nesukiojant darbo. Jeigu tai nepavyksta, minėtos iliustracijos pateikiamos taip, kad joms peržiūrėti darbą reikėtų pasukti pagal laikrodžio rodyklę.

Kiekvienoje lentelės skiltyje ar paveiksle pateikti skaičiai turi būti suapvalinti **vienodu tikslumo laipsniu**. Procentus priimta apvalinti 0,1 tikslumu.

Lentelėse skaitmenys rašomi laikantis eiliškumo – vienetai po vienetų, dešimtys po dešimtimis ir taip toliau. Kas trys skaitmenys daromas intervalas, pvz.: 1 256 273.

Aprobuotų ir paplitusių santrumpų (abreviatūrų) – ES, EEB, JAV, JT, EUR, Lt, ct, kg, m, s, w, kcal ir kt. aiškinti ir aptarti darbe nereikia. **Retesnės ar autoriaus sukurtos santrumpos paaiškinamos pirmą kartą pavartotos.** Tokių santrumpų reikėtų vengti BDP ar magistro darbo pavadinime. **Jeigu darbe naudojama daug neįprastų santrumpų ar terminų, jų paaiškinimai gali būti surašomi kitame lape po darbo turinio.**

Darbo dalis, skyrius ar poskyris **neturėtų baigtis lentele ar paveikslu.**

**Išvados ir pasiūlymai.** Išvadose pateikiami svarbiausi tyrimų rezultatai, akcentuojamas jų originalumas, mokslinė ir praktinė nauda, formuluojami pasiūlymai. Išvados turi būti lakoniškos, pagrįstos, įtikinamos, logiškos, paremtos atlikta analize ir tyrimais. Išvadose neleistina rašyti to, kas nebuvo nagrinėta ir pagrįsta darbe. Išvados nėra darbo santrauka, todėl jose neturi būti nei daugeliui žinomų faktų, nei vadovėlio stiliaus samprotavimų, nei bendro pobūdžio siūlymų.

Išvadose nerašoma preambulė su įvade jau nurodytais tikslais, nevardijami tyrimo objektai (pvz., „darbe buvo tiriamas...“) ar naudotos metodikos, jei nenurodyti jų tyrimo rezultatai. Metodai gali būti pažymėti prie rezultato, pvz.: „*Atlikus X organizacijos darbuotojų anketinę apklausą, buvo nustatyta, kad...*“. Išvadose argumentuojama, ko nepavyko pasiekti darbe ir kodėl. Taip pat nurodoma, kur ir kaip galima panaudoti autoriaus darbo rezultatus.

Išvados – tai ne anksčiau parasyto teksto pakartojimas, o aukštesnio lygmens apibendrinimai, įžvalgos. Mokslo praktikoje priimta, kad išvados yra savarankiška atlikto darbo dalis, kurią perskaitęs recenzentas (skaitytojas) turėtų susidaryti beveik baigtinę nuomonę apie darbo mokslinį lygį, jo vertę, autoriaus atrastus ar sukurtus naujus dalykus bei esminius siūlymus. Esant tokiems pat tyrimo rezultatams, skirtingi mokslininkai gali padaryti kiek skirtingas išvadas ir įžvalgas – tai priklauso ir nuo tyrėjo mokslinės brandos ir erudicijos, ir nuo jo mokslinės patirties tiriamoje srityje, ir nuo jo mokslinės nuojautos bei nuo daugelio kitų dalykų. Mokslo praktikoje nepriimta išvadų geresniam suvokimui skaitytoją „siuntinėti“ atgal į pagrindinį mokslinio darbo tekstą. Išvadose galima nurodyti autoriaus sukurtą produktą, kuris darbo tekste pavaizduotas grafiškai, pvz.: „*Autoriaus sukurtas naujas kokybės valdymo modelis pateiktas 12 pav.*“. Arba, pvz.: „*Atlikto tyrimo rezultatų pagrindu yra parengtas X organizacijos veiklos tobulinimo modelis (žr. 10 pav., 25 p.), kurio pagrindiniai elementai yra...*“

**Darbo išvados yra numeruojamos.**



## Toliau pateikiama keletas išvadų pavyzdžių:

1. Atlikus darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir jos vertinimų priklausomybės nuo darbo pobūdžio tyrimą išryškėjo esminiai tirtų darbo pobūdžio grupių skirtumai. Kūrybiniai darbuotojai yra daug labiau pasinėję į savo darbą, ištikimesni savo pasirinktai darbinei veiklai, susisaistę su ja ne tik darbo aplinkoje ir darbo metu, bet ir po jo. Kūrybiniai darbuotojai, palyginus su biuro darbuotojais, geriau suvokia savo indėlį į galutinį darbo rezultatą, yra labiau įsitikinę, jog darbas atitinka jų sugebėjimus. Ir nors tirtų kūrybinių darbuotojų pajamos iš pagrindinio darbo dažniau yra nepakankamos, jiems daug rečiau negu biuro darbuotojams kyla minčių keisti savo darbą. Kitaip tariant, kūrybiniai darbuotojai apskritai save labiau tapatina su savo darbine veikla, ryškiau neskirdami kur yra darbas, o kur asmeninis gyvenimas. Tokia gyvenmena dažniausiai yra vadinama tiesiog pašaukimu tam tikrai veiklai.
2. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, subjektyviai vertinama pačių kūrybinių ir biuro darbuotojų, abiejų grupių yra suvokiama kaip tinkama ir juos tenkinanti, tačiau iš esmės nėra tapati. Objektiviai vertinant atlikto tyrimo duomenis paaiškėjo, jog kūrybinių darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra ryškiai prastesnė, nei biuro darbuotojų. Kūrybiniai darbuotojai daug dažniau imasi papildomų darbų, dažniau dirba viršvalandžius, jų šeimyninis gyvenimas, laisvalaikis, pramogos, pomėgiai dažniau nukenčia dėl darbo nei biuro darbuotojų. Tačiau visi šie neigiami veiksniai kūrybiniams darbuotojams nėra pakankamai svarūs, kad darytų ryškesnę neigiamą įtaką jų pačių suvokiamam pasitenkinimui savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.
3. Iškelta tyrimo hipotezė, jog skirtingas darbo pobūdis lemia skirtingai vertinamą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, pasitvirtino tik iš dalies. Esminis tyrime atskleistas dalykas slypi subjektyvaus ir objektyvaus požiūrių takoskyroje. Skirtingas darbo pobūdis iš tiesų lemia lemia skirtingą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (objektyvus požiūris), tačiau praktiškai nedaro įtakos pačių tiriamųjų darbo pobūdžio grupių vertinamam DAGP (subjektyvus požiūris). Tyrimas atskleidė, jog nepriklausomai koks yra respondento darbo pobūdis – savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra visumoje jie yra patenkinti.
4. Galima daryti išvadą, kad pats dirbantysis, be ryškesnių darbdavio pastangų, dažniausiai negali žymiai pagerinti savo gyvenimo darbe kokybės. O galimybė tinkamai derinti darbą ir asmeninį gyvenimą - pasiekti pusiausvyrą tarp šių dviejų sričių, taip pat labai priklauso nuo darbdavio, kurio tokio pastovaus ir suinteresuoto kūrybiniai darbuotojai dažnai neturi. Todėl yra sudėtinga būtų kažką konkretaus siūlyti kūrybinio sektoriaus darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros gerinimui. Dėl šios priežasties šio tyrimo autorius formuluoja dvi tolimesnių gyvenimo darbe kokybės bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros tyrinėjimų kryptis:...

.....

1. Teoriniu aspektu nagrinėjant Lean paaiškėjo, kad daugelis autorių pateikia tokius pagrindinius Lean vadybos sistemos principus: vertės organizacijai ir klientui (išoriniam ir vidiniam) kūrimas, nuolatinis tobulinimas, darbų atlikimas vietoje ir laiku, švaistymų eliminavimas ir nenutrūkstamo srauto kūrimas. Visi šie principai taip pat aktualūs bankuose, tačiau bankinėje veikloje taikomi principai išsiskiria keliais papildomais principais – pagarba darbuotojams ir tiesiogiai su klientu bendraujančių darbuotojų skatinimu kurti vertę.
2. Lean apima aibę metodų, kurių praktinis pritaikymas konkrečiai organizacijai, padeda sukurti efektyviai veikiančią individualią sistemą, tačiau tam reikalingos didelės vadovybės ir darbuotojų pastangos organizacijoje sukurti Lean kultūrą. Teoriniu aspektu išnagrinėjus Lean vadybos sistemą ir išsiaiškinus, kaip paslaugų organizacijos taiko Lean metodus savo veiklos ir procesų gerinimui, galima teigti, kad visus tuos pačius metodus gali naudoti bankai, jei susiduria su panašiomis užduotimis savo veikloje.
3. Empirinio tyrimo metu buvo nustatyta, kad tirtasis bankas savo veiklos gerinimui taiko Lean principus: 1) komandinį darbą; 2) nuolatinį veiklos gerinimą; 3) nereikalingų veiklų (nuostolių) šalinimą; 4) pačiu laiku principą (angl. Just in Time) bei Lean metodus: 1) problemų sprendimą; 2) veiklos rodiklių eskalaciją; 3) Demingo ratą; 4) A3; 5) idėjų filtrą; 6) priežasčių-pasekmės diagramą; 7) penki „Kodėl“; 8) kompetencijų matricą, tačiau šie Lean metodai ir principai yra taikomi nesistemiškai. Gavus tokius rezultatus, galima teigti, kad bankas pagerinęs ir padidinęs metodų ir principų naudojimą, kuris apjungtų visą organizaciją, galėtų pagerinti savo veiklos efektyvumą bei rezultatus.
4. Apibendrinus gautus respondentų atsakymus apie tai, kas dar papildomai pagerėjo banke įdiegus Lean vadybos sistemą, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp padalinio vadovų ir darbuotojų vertinimų nebuvo nustatyta. Išskirtos papildomos sritys – problemų sprendimas, procesai, vadovavimo kultūra, darbuotojų įtraukimas/išitraukimas, komunikacija, elektroniniai kanalai, sprendimų priėmimas. Tyrimo rezultatai leidžia tvirtinti, kad respondentai įžvelgia Lean vadybos sistemos ir jos taikomų principų bei naudojamų metodų naudą banko veiklos gerinimui.
5. Remiantis įvairių mokslinių tyrimų apie Lean duomenimis, komandinis darbo organizavimas turėtų daryti teigiamą įtaką organizacijos rezultatams. Empirinis tyrimas atskleidė, kad respondentų nuomone, komandinis darbas (vienas iš svarbiausių Lean principų) neturi teigiamos įtakos banko veiklos rezultatams. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad komandinio darbo principo teorinio ir empirinio neatitikimo priežasčių nustatymas yra didelė organizacijos darbo pagerinimo galimybė.

.....

**Magistro darbo rezultatų aprobavimas ir sklaida:**

Magistro darbo tyrimų pagrindu autorės sukurtas „Vartotojų pasitenkinimo biomedicininės laboratorijos paslaugomis tyrimo ir įvertinimo modelis“ buvo pristatytas 2015 m. spalio 16 d. synlab Lietuva vadovybės susirinkime. Priimtas vadovybės sprendimas diegti šį modelį ir kitus darbo siūlymus laboratorijos veiklos kokybės tobulinimui (žr. 1 priedą).

Remiantis magistro darbo tyrimo rezultatais 2015 m. spalio 22 d. autorė skaitė pranešimą tema „Vartotojų pasitenkinimas medicininės laboratorijos paslaugomis“ Nacionalinėje mokslinėje-praktinėje konferencijoje „Lietuvos ekonomikos augimo ir stabilumo strateginės kryptys“. (žr. 2 priedą) ir paskelbė mokslinį straipsnį recenzuojamame leidinyje (žr. 3 priedą).

Darbo **pasiūlymai, rekomendacijos** turi turėti konkretų adresatą ir atskleisti, kokiais būdais ar priemonėmis tai galima (siūloma) įgyvendinti. Rekomenduojama nurodyti tolesnio tyrimo galimas kryptis ir perspektyvas.

**Priedai.** Prieduose skelbiami tyrimų pirminiai duomenys, anketų pavyzdžiai, antraeilės vertės arba daug vietos užimanti faktinė medžiaga, skaičiavimai, tyrimo duomenų kompiuterinės SPSS analizės ataskaitos, platesni paaiškinimai, įrodantys ir papildantys atliktus tyrimus, dokumentai, patvirtinantys darbo rezultatų sklaidą, aprobavimą ar įdiegimą. Kiekvienas priedas turi turėti *pavadinimą ir numerį* (žr. šio leidinio priedus) bei būti bent trumpai aptartas ar paminėtas atitinkamų darbo dalių tekste. Priedai dedami pačioje darbo pabaigoje.

#### 4.4. Literatūros nuorodos, citavimas, aprašai ir sąrašas

**Literatūra ir šaltiniai.** BDP ir magistro darbo literatūros sąrašė surašoma visa cituota ar kitaip interpretuota literatūra bei šaltiniai.

##### **Literatūros sąrašo sudarymas ir APA aprašo ypatumai.**

Į literatūros sąrašą įtraukiami tik šaltiniai, pažodžiui arba netiesiogiai cituojami MBD tekste: moksliniai straipsniai, monografijos, disertacijos, dokumentai ir kitos publikacijos. Be to, visi literatūros sąrašė esantys šaltiniai turi būti paminėti tekste. Pažymėtina, kad MBD naudotų dokumentų sąrašė neturėtų būti populiarių laikraščių ir žurnalų straipsnių, paskaitų konspektų aprašų.

Ypatingai svarbu pakartotinai įsitikinti, kad šaltiniai cituojami teisingai. Tiek cituojant, tiek ir sudarant literatūros sąrašą, rekomenduojama laikytis socialinių mokslų tyrimuose plačiai taikomų *American Psychological Association APA Style* literatūros aprašo standarto reikalavimų (Publication..., 2020). Nuo 2020 metų pavasario įsigaliosiančiuose 7-ojo leidimo APA reikalavimuose pateikta daugiau kaip šimtas citavimo ir literatūros sąrašo sudarymo pavyzdžių (APA, 2020). APA aprašų pavyzdžių galima rasti ir čia: <https://apastyle.apa.org/>.

Svarbiausi iš jų yra šie reikalavimai (Kasnauskienė, 2016):

1. Darbe minimi ar cituojami dokumentai išdėstomi *abėcėlės tvarka* pagal pirmojo autoriaus pavardę ir *sunumeruojami*.
2. APA stiliaus literatūros sąrašė nelotyniškos raidės nevartojamos. Todėl nelotyniškais rašmenimis (rusų, arabų, kinų ar kt.) parašyto darbo autorių pavardės bei pavadinimas transliteruojami (vienas raštas perrašomas kitu raštu), skliaustuose užrašant pavadinimą lietuvių kalba. Tokį šaltinį literatūros sąrašė sudarys šie elementai:

Autoriaus (-ių) pavardė (-s), vardo pirmoji raidė lotyniškais raidėmis. (metai). *Pavadinimas lotyniškais raidėmis (pavadinimas lietuvių kalba)*. Vieta: Leidėjas.

##### **Galimas ir toks literatūros šaltinio (straipsnio žurnale) nelotyniškais raidėmis aprašas:**

**Pvz.:** Ruževičius J. (2011). Socialinės atsakomybės tarptautinė sistema. *Standarty i kačiestvo*, 2, 93-95 // Ружевиčius Ю. (2011). Международная система социальной ответственности. *Стандарты и качество*, 2, 93–95.

3. Kai kūrinio leidėjai yra ne konkretūs autoriai, o asociacijos ar organizacijos, tuomet vietoj autoriaus nurodomas leidėjas, rašant visą pavadinimą. Kolektyvinis autorius dažniausiai pateikiamas norint aprašyti oficialaus pobūdžio medžiagą (įstatus, nuostatus ir pan.), pavyzdžiui, Vilniaus universitetas, Lietuvos statistikos departamentas ir t.t .

**Pvz.:** *Vidinės tvarkos ir bendrųjų instrukcijų sąvadas* (2008). Vilnius: AB SEB bankas.

4. Jeigu knygos autorius nenurodytas, tuomet knygos pavadinimą reikėtų perkelti į pradžia, prieš išleidimo datą, pavyzdžiui, „Darbo pavadinimas. (metai) (x-as leid.). Vieta: Leidėjas.“

**Pvz.:** *Eco-labelling and other environmental quality requirements in textiles and clothing* (2020). Geneva: ITC.

5. Jeigu knygos autorius nenurodytas, tačiau yra jos redaktoriai, tuomet autoriui skirtoje vietoje rašoma redaktoriaus pavardė, o po skyriaus pavadinimo išvardijami leidinio redaktoriai, po jų pavardžių skliausteliuose nurodant santrumpą (red.), jeigu redaktorius vienas, ir (Red.), jeigu keli (anglų kalba atitinkamai ed. arba Eds.).
6. Literatūros šaltinio publikavimo laida – būtinas elementas. Jis gali būti pateikiamas tokia forma: „5-asis leid., 3rd ed.“.
7. Jeigu neįmanoma nustatyti šaltinio leidimo metų – rašoma „b. m.“ (be metų), anglų kalba – „n. d.“.

**Pvz.:** *Culture. Meaning in the Cambridge English Dictionary* (n.d.). Retrieved May 12, 2021, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/culture>

8. Nelotyniškais rašmenimis užrašyta vieta, kurioje dokumentas buvo paskelbtas, transliteruojama. Jei šaltinyje nurodomos kelios išleidimo vietos, rašoma išryškintoji. Jei išleidimo vietos pateiktos vienodai, rašoma pirmoji esanti šaltinyje. Jeigu išleidimo vieta nenurodyta, rašoma frazė „sine loco“ ar atitinkama santrumpa (pavyzdžiui, „s. l.“, „b. v.“). Nurodžius skelbimo vietą dedamas dvitaškis.
9. Leidėjo pavadinimas gali būti rašomas ne visas arba sutrumpintas. Jei šaltinio leidėjai yra keli, rašomas išryškintasis. Jei leidėjai pateikti vienodu šriftu, rašomas pirmasis.
10. Aprašant šaltinius internete, nurodomas autorius, *antraštė*, tikslus interneto svetainės adresas, peržiūros data, pavyzdžiui, Žiūrėta 2019-10-31. Šaltinio buvimo vietai nustatyti ir identifikuoti rašoma „Prieiga internetu“. Prieš adresą dedamas dvitaškis, pavyzdžiui, „Prieiga internetu: <http://www.apastyle.org/>“.

**Pvz.:** *Magistro baigiamojo darbo metodiniai reikalavimai* (2021). Vilnius: VU EVAF. Žiūrėta 2021-09-01. Prieiga internetu: [https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/MAGISTRO\\_BAIGIAMOJO\\_DARBO\\_METODINI\\_AI\\_REIKALAVIMAI\\_2021\\_final.pdf](https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/MAGISTRO_BAIGIAMOJO_DARBO_METODINI_AI_REIKALAVIMAI_2021_final.pdf)

### **Šaltinis anglų kalba – aprašoma taip:**

**Pvz.:** *Publication Manual of the American Psychological Association*, 7th ed. (2020). American Psychological Association. Retrieved May 14, 2021, from <http://www.apastyle.org/>.

Darbe naudojant kitų autorių teiginius, duomenis, lenteles, paveikslus, formules yra **privalomos literatūros ir duomenų šaltinių nuorodos**. Jas rekomenduojama nurodyti remiantis literatūros sąrašu. *Šios nuorodos esmę sudaro tai, kad tekste parašomas teiginys ar duomenys, o skliaustuose nurodomas šaltinio autorių pavardės* (arba publikacijos pavadinimo **pirmieji 2 žodžiai**, kai autorius nenurodytas) ir po kablelio – **publikacijos paskelbimo metai**.

Literatūros nuorodų tekste pavyzdys:

**Tokia nuoroda tekste** (Cleland & Kaufmann, 1998; Jovaiša, 1999; Baranauskas ir kt., 2000; Ewans *et al.*, 2003; Kotler, 2005; Pečiulytė ir Ruževičius, 2014; Vartotojų poreikių..., 2016) **reiškia, kad remiamasi:**

J. Cleland ir G. Kaufmann 1998 m. publikacija *užsienio kalba*;

B. Jovaišos 1999 m. publikacija;

A. Baranausko ir kitų bendraautorių 2000 m. publikacija *lietuvių kalba* (daugiau kaip 6 autoriai);

J. R. Ewanso ir kitų bendraautorių 2003 m. publikacija *užsienio kalba* (daugiau kaip 6 autoriai);

H. Kotlerio 2005 m. publikacija;

I. Pečiulytės ir J. Ruževičiaus 2014 publikacija *lietuvių kalba*;

2016 m. publikacija be nurodyto autoriaus, kurios pavadinimas prasideda žodžiais „Vartotojų poreikių...“.

Jeigu šaltiniu remiamasi daug kartų arba cituojamas didelės apimties kūrinys, tuomet patartina nurodyti cituojamos vietos (paveikslo, lentelės, formulės ir kt.) puslapį, pvz.:

(Kotler, 2005, p. 25; Vartotojų poreikių..., 2016, p. 125–128).

Kaip šaltiniais galima naudotis ir *jau apgintais magistro darbais, daktaro disertacijomis bei mokslinių tyrimų paskelbtomis ataskaitomis.*

Į literatūros sąrašą netraukiami dar nepublikuoti straipsniai ar paskaitų konspektai, studento asmeninio komunikavimo metu išgirsti mokslininkų pastebėjimai, vertinimai ar nuomonė. Pastarieji gali būti paminėti mokslinio darbo tekste (pvz., Prof. N. Kano, Tokio universitetas, asmeninis komunikavimas, 2016 m. birželio 11 d.).

**DOI** (angl. **Digital Object Identifier**). Daugelio mokslinių žurnalų straipsniams yra suteikiamas **doi** arba **DOI** tarptautinis identifikavimo numeris (detaliau žr.: *Informacija ir dokumentavimas. Objekto skaitmeninio identifikatoriaus sistema: LST ISO 26324:2013*). Kiekvienam straipsniui yra priskiriamas unikalus DOI numeris, pagal kurį galima lengvai surasti šį publikavimo šaltinį elektroninėje erdvėje, o neretai – ir jį atsisiųsti. DOI identifikavimo numerį turi ir daugelis *elektroninių knygų*. **Jeigu straipsnis ar e. knyga turi DOI, jį privalu nurodyti literatūros apraše.**

Skirtingai nuo interneto tinklapių URL sistemos, DOI laikui bėgant nesikeičia, net jeigu straipsnis yra perkeltas į kitą „saugyklą“. Tai reiškia, kad jūs visada galite rasti reikiamą DOI identifikavimo numerį turintį dokumentą net ir originaliam jo leidėjui pakeitus savo URL. Dėl

šios priežasties BDP, MBD ar mokslinio straipsnio literatūros sąrašė, aprašant elektroninėje edrvėje susirastą straipsnį ar e. knygą, *neboreikia* nurodyti internetinės prieigos adreso ir naudojimosi juo datos:

**pvz.:** Žiūrėta 2021-09-01. Prieiga internetu:

[http://www.dmreview.com/article\\_sub.cfm?articleId=2073](http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=2073)

Literatūros sąrašas turi būti pakankamai išsamus ir atspindėti nagrinėjamą klausimą. Pirmenybę reikia teikti pirminiams šaltiniams (specializuotų mokslo žurnalų straipsniams), monografijoms, mokslinių konferencijų medžiagai, ES direktyvoms, įstatymams, techniniams reglamentams, mokslinėms interneto svetainėms. Aprašant literatūros sąrašė internetinį šaltinį, reikia nurodyti **publikacijos autorių, jos pavadinimą, tikslų interneto svetainės adresą bei nurodyti šaltinio peržiūros datą**, pvz.: Žiūrėta 2021-09-01.

Ši nuoroda būtina dėl to, kad dalis internetinių šaltinių skelbiami tinklalapiuose ribotą laiką (pastarojo rekvizito nereikia nurodyti DOI identifikavimo numerį turinčiai elektroninei publikacijai (žr. *DOI paaiškinimą anksčiau*).

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad **literatūros sąrašė šaltiniai turi būti surikiuoti autorių pavardės ar leidinio pavadinimo (jeigu autorius nenurodytas) abėcėlės tvarka.**

Jeigu rengiant magistro darbą tenka naudotis literatūros šaltiniais *ne lotyniškomis raidėmis*, šių šaltinių darbo autorių pavardės bei pavadinimas transliteruojami (vienas raštas perrašomas kitu raštu), skliaustuose užrašant pavadinimą lietuvių kalba.

***Leidinio (knygos, žurnalo, dokumento) pavadinimas literatūros sąrašė spausdinamas pasvirusiomis (italic) raidėmis.***

Toliau pateikiami **dažniausiai naudojamų literatūros šaltinių tipų** aprašų pavyzdžiai:

### **1. Knygos:**

1. Becker, G. S. (1991). *A Treatise on the Family*. 2<sup>nd</sup> ed. Cambridge: Harvard University Press.
2. Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Žiūrėta 2021-09-01. Prieiga internetu: <http://www.statistika.mif.vu.lt/wpcontent/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>
3. Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). London: SAGE Publications Ltd.
4. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Vadovėlis*. Kaunas: LKKA.
5. Ruževičius, J. (2012). *Management de la Qualité. Notion globale et recherche en la matière*. Vilnius: Maison d'éditions Akademine leidyba.
6. Skyrius, R. (2013). *Verslo informacija: poreikiai ir tenkinimo keliai: Monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

## **2. e. knygos:**

- Dabkevičius, A., Kibirkštis, E., Vaitasius, K. (2012). *Imitacinių poligrafijos pramonės įmonių veiklos procesų aparatas*. Kaunas: Technologija. doi: 10.5755/e01.97860902207154.
- Misevičienė, R., Budnikas, G. (2010). *Apskaitos sistemų projektavimas*. Kaunas: Technologija. doi: 10.5755/e01.9786090205846.

## **3. Straipsniai žurnale:**

1. Denison, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1–21. Retrieved May 14, 2021, from [https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach\\_0.pdf](https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf)
2. Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
3. Pečiulytė, I. ir Ruževičius, J. (2014). Kokybės auditas: koncepcija ir metodologijos tobulinimas. *Informacijos mokslai*, 68, 23–43.
4. Puškorius, S. ir Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 9–17.
5. Ruzevicius, J., Adomaitiene, R. & Sirvidaitė, J. (2004). Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations. *Total Quality Management*, 15(2), 173–189. doi: 10.1080/1478336032000149018
6. Ruževičius, J., Klimas, D. & Veleckaitė, R. (2012). Influence of organizational culture on the success of business process management in Lithuanian public sector organizations. *Current Issues of Business and Law*, 7 (1), 1–16. doi:10.5200/1822-9530.2011.01
7. Ruževičius, J. & Pamfilie, R. (2015). Standardisation et obstacles techniques au commerce. *Issues of Business and Law*, 10, 109-129. doi:10.5200/1822-9530.2015.07
8. Ruževičius J. Socialinės atsakomybės tarptautinė sistema. *Standarty i kačiestvo*, 2, 93-95 // Ружевичюс Ю. (2011). Международная система социальной ответственности. *Стандарты и качество*, 2, 93–95
9. Ruževičius, J. (2015). The new challenges for quality management. *Товари i ринки – Commodities and Markets*, 1, 18-27.

## **4. Straipsniai internete, elektroniniuose leidiniuose (su DOI ir be jo):**

1. Linhares, A. & Brum, P. (2007). Understanding our understanding of strategic scenarios: What role do chunks play? *Cognitive Science*, 31 (6), 989–1007. doi: 10.1080/03640210701703725.
2. Lynne, G. D. (1999). Divided Self-Models of the Socioeconomic Person: The Metaeconomics Approach. *Journal of Socioeconomics*, 28 (3), 267–288. doi: 10.1016/S1053-5357(99)00017-7.

3. Al-hakim, L. (2004). Information quality deployment. *Proceeding of Ninth International Conference on Information Quality*, p. 170–182. California, July 4-6. Retrieved May 14, 2021, from <http://www.iqconference.org/Documents/IQ%20Conference%202004/Papers/IQFunctionDeployment.pdf>
3. English, L. (2000). Plain English on data quality: information quality management: The Next Frontier. *DM Review Magazine*. Retrieved May 25, 2021, from [http://www.dmreview.com/article\\_sub.cfm?articleId=2073](http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=2073)

#### **5. Straipsniai mokslo darbų rinkiniuose, atskirų autorių skyriai knygose:**

1. Cleland, J. & Kaufmann, G. (1998). Education, Fertility, and Child Survival: Unravelling the Links. In the *Methods and Uses of Anthropological Demography*, ed. A. M. Basu and P. Aaby. Oxford: Clarendon Press, p. 128–152.
2. Ruževičius, J. (2008). Total quality management and its integration with knowledge management. In the *Total Quality Management: Contemporary Perspectives and Cases*, ed. T. P. Rajmanohar Dehradun. Himachal Pradesh: ICFAI university PressBooks, p. 80–96.

#### **6. Straipsniai konferencijų medžiagoje**

Ruževičius, J. (2014). Quality of Life and of Working Life: Conceptions and Research. *17<sup>th</sup> Toulon-Verona International Conference Excellence in Services. Proceedings*. Liverpool: Liverpool John Moores University, August 28-29, 2014, p. 317-334.

#### **7. Darbo dokumentai:**

Johnson, D. G. (1999). *Agricultural Adjustment in China: Problems and Prospects: Working paper*. Chicago: University of Chicago, Department of Economics.

#### **8. Standartai:**

1. *Informacija ir dokumentavimas. Objekto skaitmeninio identifikatoriaus sistema: LST ISO 26324:2013*. (2014). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
2. *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas: LST EN ISO 9000:2005* (2007). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
3. *Informacija ir dokumentavimas. Objekto skaitmeninio identifikatoriaus sistema: LST ISO 26324:2013 (2015)*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas

#### **9. Įstatymai, teisės aktai:**

1. *Lietuvos Respublikos įmonių bankroto įstatymas* Nr. VIII-270. *Valstybės žinios*, 1997, Nr. 64–1500.
2. *Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas* Nr. VIII-1835. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 123–5574.



### **10. Statistinės informacijos šaltiniai:**

1. *Bankų statistikos metraštis 2015* (2016). Vilnius: Lietuvos bankas.
2. *Lietuvos statistikos metraštis 2013* (2013). Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas. Žiūrėta 2021-09-01. Prieiga internetu:  
[http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fosp.stat.gov.lt%2Fservices-portlet%2Fpublication-file%2F8626%2F1\\_LSM\\_2013.pdf&ei=MS8DU8zeK8fnywPUuIGoDA&usg=AFQjCNGbnQdJZf5pcQHESiC2gusCPUTv-A&bvm=bv.61535280,d.Yms](http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fosp.stat.gov.lt%2Fservices-portlet%2Fpublication-file%2F8626%2F1_LSM_2013.pdf&ei=MS8DU8zeK8fnywPUuIGoDA&usg=AFQjCNGbnQdJZf5pcQHESiC2gusCPUTv-A&bvm=bv.61535280,d.Yms) (žiūrėta 2014 m. vasario 18 d.).
3. South African Population Census (1996). In the *Statistics South Africa* (1996). Retrieved May 25, 2021, from <http://www.statssa.gov.za/census96/>

### **11. Vaizdo ir garso medžiaga:**

- Teplin, L. A., Klimont, B. *et al.* (2005). Early violent death in delinquent youth: a prospective longitudinal study [Presentation]. Paper presented at the Annual Meeting of the American Psychology-Law-Society. La Jolla, CA.
- Kudaba, G. (projekto prodiuseris), Kudabienė, A. (laidos kūrėja). (2004 m., rugsėjo 6 d.). Antroji banga [televizijos laida]. Vilnius: Laisvas ir nepriklausomas kanalas.

### **12. Organizacijos vidiniai dokumentai:**

- Vidinės tvarkos ir bendrųjų instrukcijų sąvadas* (2008). Vilnius: AB SEB bankas.

### **13. Rankraščiai (disertacijos, magistro darbai ir kt.):**

1. Fritzon, F.-A. (2014). *Value Grounded on Attitudes. Subjectivism in Value Theory: PhD dissertation*. Lund: Lund University.
2. Klein, A. (2013). *Balancing the Competing Interests of Consumers and Citizens in Commercial and Public Service Content Regulation in the Non-Linear New Media Environment: PhD dissertation*. Leeds: University of Leeds, Institute of Communication.
3. Klimas, D. (2013). *Verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelis: Daktaro disertacija (rankraštis)*. Vilnius: Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas.
4. Meng, E. C. H. (1997). *Land Allocation Decisions and In Situ Conservation of Crop Genetic Resources: The Case of Wheat Landraces in Turkey: PhD dissertation*. Davis: University of California.
5. Žuravliovaitė, I. (2014). *Standartizuotų vadybos sistemų audito veiksmingumo užtikrinimas: magistro darbas (rankraštis)*. Vilnius: Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas, Kokybės vadybos magistro programa.

**Literatūros sąrašas**

1. Adomaitienė, R. & Ruževičius, J. (2002). Peculiarities of total quality management implementation in universities of Western countries. *Management of Organizations: Systematic Research*, 22, 7–21.
2. Al-hakim, L. (2004). Information quality deployment. *Proceeding of Ninth International Conference on Information Quality*, p. 170–182. California, July 4-6. Retrieved May 18, 2021, from <http://www.iqconference.org/Documents/IQ%20Conference%202004/Papers/IQFunctionDeployment.pdf> (žiūrėta 2015 m. gegužės 25 d).
3. Aly, N. & Akpovi, J. (2001). Total quality management in California public higher education. *Quality Assurance in Education*, 9 (3), 127–131.
4. Atkočiūnienė, Z., Markevičiūtė, L., Matkevičienė, R. ir Stonkienė, M. (2004). *Kokybės komunikacija ir informacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
5. Ballou, D. (2003). Assuring information quality. *Journal of Management Information Systems*, 1, 9–11.
6. Baltramiejūnaitė, V. (2000). *Kokybės valdymo diegimas reklamos monitoringo įmonėse: Magistro darbas* (rankraštis). Vilnius: VU EF Kokybės vadybos katedra.
7. Canic, M. J. & McCarthy, P. M. (2000). Service quality and higher education do mix. *Quality Progress*, September, 41–46.
8. Dew, J. R. (2000). Roll quality roll. Strategic quality planning at the university of Alabama. *Quality progress*, September, 49–54.
9. English, L. (2000). Plain English on data quality: information quality management: The Next Frontier. *DM Review Magazine*. Retrieved May 28, 2021, from [http://www.dmreview.com/article\\_sub.cfm?articleId=2073](http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=2073)
10. Eppler, M. J. (2000). Conceptualizing information quality: a review of information quality frameworks from the last ten years. *Proceedings of the 2000 Conference on Information Quality*, p. 83–96, University of St. Gallen, July 16-18.
11. Ewans, J. R. & Dean, J. W. (2003). *Total Quality: Management, Organization and Strategy*. New York: Thomson, Mason.
12. Galle, E. (2003). Information quality for strategic technology planning. *Industrial Management & Data Systems*, 103 (8), 633–643.
13. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Vadovėlis*. Kaunas: LKKA.
14. *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas: LST EN ISO 9000:2005* (2007). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
15. Kruopis, J. (1997). *Matematinė statistika: Vadovėlis*. Vilnius: Mokslas.
16. *Lietuvos Respublikos įmonių bankroto įstatymas Nr. VIII-2070* (1997). *Valstybės žinios*, 1997, Nr. 64–1500.

17. Ruzevicius, J., Adomaitiene, R., Sirvydaite, J. (2004). Motivation and efficiency of quality management systems implementation: a study of Lithuanian organizations. *Total quality management & business excellence*, 15(2), 173–189. doi: 10.1080/1478336032000149018.
18. Ruževičius, J. (2011). Socialinės atsakomybės tarptautinė sistema. *Standarty i kačiestvo*, 2, 93-95 // Ружеви́чюс Ю. (2011). Международная система социальной ответственности. *Стандарты и качество*, 2, 93–95.
19. *Vidinės tvarkos ir bendrųjų instrukcijų sąvadas* (2008). Vilnius: AB SEB bankas.
20. Walsh, A. (2002), Total Quality Management continuous improvement: is the philosophy a reality? *Journal of European Industrial Training*, 26 (6), 299–307.

## 4.5. Plagiato atvejai ir nuorodų pateikimas tekste

Rengiant magistro baigiamąjį darbą, tenka remtis kitų autorių publikacijose teikiamomis mintimis, išvalgomis ir jų tyrimų rezultatais. ***Kitų autorių patirtį ir nuomonę, susijusią su analogiškų problemų sprendimu, yra pateiktina jau darbo įvadinėje dalyje, kai reikia nurodyti, kas jau yra žinoma analizuojamoje tematikoje.*** Literatūros analizė iš esmės grindžiama kitų autorių tyrimų rezultatais, išvadomis ir išvalgomis. Pagaliau, rengiant tyrimo metodiką, tenka pasinaudoti kitų autorių patirtimi bei rezultatų interpretacijomis, magistrantui dažnai tenka gautus rezultatus sugretinti su kitų autorių tyrimais.

*Itraukti išstudijuotą literatūrą į savo tekstą galima ją cituojant, parafrazuojant, referuojant, analizuojant, interpretuojant, polemizuojant ir vertinant. Netinkamas kitų autorių citavimas ar jų minčių perteikimas gali būti vertinamas kaip **plagiatas** (toliau 4.5 poskyryje yra cituojama pagal Magistro..., 2021).*

Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso 19 punktą numato, kad „Universitete draudžiamas plagijavimas“ (Vilniaus universiteto akademinės..., 2018). **Dažniausiai išskiriami keli plagiato tipai.**

1. Autorystės plagijavimas – tai kito autoriaus darbo ar jo skyriaus paėmimas ir pateikimas kaip savo darbo (skyriaus), įskaitant pažodinį ar prasminį vertimą iš užsienio kalbos.
2. Pažodinis plagiatas pasireiškia tada, kai visas sakinytis, reikšminga frazė ar pastraipa perkeliama (nurašoma) iš kito autoriaus darbo, tinkamai nenurodant šaltinio. Pažodiniu plagiatu laikoma ir sakinio, reikšmingos frazės ar pastraipos pažodinis ar prasminis vertimas iš užsienio kalbos ir pateikimas, tinkamai nenurodant šaltinio.
3. Plagijavimas pakeičiant žodį arba plagijavimas perfrazuojant. Jeigu paimamas sakinytis, frazė ar pastraipa iš kito autoriaus darbo ir pakeičiamas vienas ar keli žodžiai, bet nenurodomas šaltinis, tai taip pat yra plagijavimas. Plagiatu taip pat laikomas ir toks darbas, kuris (ar jo dalis) sudėliotas iš perfrazuotų (pakeičiant vieną kitą žodį) kitų šaltinių sakinių, pastraipų ar dalių, nenurodant autorių ir šaltinių. Tokio tipo plagiatu laikoma

situacija kai minėti veiksmai atliekami, darant pažodinį ar prasminį vertimą iš užsienio kalbos.

4. Netinkamas citavimas – rašto darbo tekste, lentelėse ar paveiksluose yra pateikiami duomenys nenurodant šaltinio (išskyrus tuos atvejus, kai duomenys yra surinkti paties autoriaus).
5. Saviplagiatu vadinama pakartotinai naudojami didelės apimties savo paties teksto fragmentai, nenurodant nuorodų į šaltinį. Tačiau saviplagiatu nėra laikomas tekstas, kurį studentas parašė ankstesniuose semestruose, kaip magistro baigiamojo darbo dalį.
6. Kompiliacija – tai dar vienas plagiato tipas, kai sukompiliuotas tekstas, susidedantis iš fragmentų, nukopijuotų iš įvairių šaltinių, net ir tada, kai tekste šaltiniai cituojami korektiškai, tačiau nėra originalaus teksto.
7. Plagiatu laikoma ir tokios situacijos kai tekste pateikiamos nuorodos į neegzistuojančius ar neteisingai aprašytus šaltinius, kai tekste paminėti šaltiniai, bet jie neįtraukti į literatūros sąrašą. Akademinio sąžiningumo principo pažeidimu laikoma ir kai nurodomas žinomai klaidingas šaltinio puslapis arba tinklalapio lankymo data.

#### **Magistro baigiamasis darbas yra laikomas plagiatu jeigu:**

1. Pažodžiui perrašytos ar iš kitos kalbos pažodžiui ar prasmingai išverstos kito autoriaus teksto ištraukos, nenurodant šaltinio arba nurodant šaltinį, bet perrašyto teksto nepažymint kaip citatos (neišskiriant kabutėmis), apimtis nors vienoje darbo vietoje didesnė kaip 600 spaudos ženklų, neįskaitant tarpų.
2. Iš kito autoriaus (vieno arba kelių) perfrazuoto teksto (gali būti pakeisti atskiri žodžiai ir sakiniai, tačiau išlaikomas svetimo teksto turinys) sudėliotos (sukompiliuotos) ištraukos, nenurodant originalaus šaltinio, apimtis nors vienoje darbo vietoje didesnė kaip 1200 spaudos ženklų, neįskaitant tarpų. Tokiu atveju yra laikoma ir situacija, kai taikomas pažodinis ar prasminis vertimas iš užsienio kalbos.
3. Studento darbo tekste, lentelėse ar paveiksluose yra pateikiami duomenys nenurodant šaltinio (išskyrus tuos atvejus, kai duomenys yra surinkti paties autoriaus).
4. Bendras sutapimų su kitais darbais kiekis, nustatytas plagiato patikros programa ar rankiniu skaičiavimu, sudaro 15 procentų ar daugiau darbo, neįskaičiuojant sutapimų, kurie nelaikomi plagiatu, pvz., literatūros sąrašas, tinkamai pateiktos nuorodos į šaltinius, citatos, bendrosios žinios ir pan.
5. Sutapimų su vienu atskiru šaltiniu kiekis, nustatytas plagiato patikros programa ar rankiniu skaičiavimu, sudaro 5 procentus ar daugiau darbo, neįskaičiuojant sutapimų, kurie nelaikomi plagiatu, pvz., literatūros sąrašas, tinkamai pateiktos nuorodos į šaltinius, citatos, bendrosios žinios ir pan.
6. Darbas parengtas ne paties studento, bet pirktas, parsisiųstas iš interneto ar kitaip gautas iš trečiųjų asmenų.

Plagiato ir su juo susijusių rimtų pasekmių magistrantas gali išvengti, tinkamai pateikdamas nuorodas į naudotą literatūros šaltinį. **VU EVAF magistrantams siūloma naudoti APA (Amerikos psichologų asociacijos) siūlomą nuorodų pateikimo tekste sistemą** (American..., 2020). Tuo atveju, kai naudojamas tiesioginis citavimas (pažodžiui cituojant kito autoriaus medžiagą ar jį verčiant iš kitos kalbos), citatos tekste skiriamos kabutėmis, laikantis lietuvių kalbos skyrybos taisyklių. Citatos pabaigoje turi būti pateikiama nuoroda į magistranto naudotą šaltinį ir cituojamas puslapis. Ne ilgesnės negu dviejų ar trijų sakinių citatos į tekstą turi būti įterpiamos išradingai, tinkamoje vietoje, **tik retkarčiais ir tik tais atvejais**, kai autoriaus žodžiai labai svarbūs. Vadovaujantis **APA** stiliumi, tiesiogiai cituojant reikėtų apsiriboti ne ilgesniu negu 40 žodžių vienoje pastraipoje kabutėse pateiktu tekstu. Ilgos citatos vengtinos, o vienos pastraipos ir ilgesnė citata jau laikoma plagijavimo atveju.

Šalutiniu citavimu atpasakojama kito autoriaus mintis, kito autoriaus mintis panaudojama savo minties pagrindimui (palyginami tyrimų rezultatai, išvados ir pan.) arba modifikuojant modelį (schemą, grafiką ir pan.). Šalutinis citavimas nereikalauja naudoti specialių skyrybos priemonių, tačiau būtina pateikti nuorodą į originalą. Nuoroda į originalą pateikiama sakinio pabaigoje (kai visą sakinį sudaro kito autoriaus mintis) arba po tam tikro žodžio ar žodžių (jei tik jie yra „pasiskolinti“ iš kito autoriaus). Kartais originalios minties autorius tampa magistranto rašomo teksto sudėtine dalimi, tada papildomai nereikia pateikti papildomų nuorodų.

Remiantis **APA** standartu, nuorodas tekste siūloma pateikti tokiu būdu.

1. Jeį cituojamo teksto ar naudojamos minties autoriaus pavardę (ar pavardės) netampa sakinio natūralia dalimi, tada sakinio pabaigoje arba po tam tikro reikšmingo žodžio, skliaustuose, parašoma autoriaus pavardę (nei vardas, nei vardo raidė nėra rašomi) ir leidinio metai, kurie atskiriami kableliu nuo pavardės, pavyzdžiui, (Stoma, 2017), (Greetham, 2008), (Lukin, 2019).
2. Kai remiamasi kelių autorių darbais, nuoroda įterpiama abėcėlės tvarka pateikiant autoriaus pavardę, leidybos metus, o po kabliataškio – kito autoriaus pavardę ir metus, pavyzdžiui, (Stoma, 2017; Petraitienė, 2004). Kai pateikiamas šaltinis yra parašytas dviejų autorių, tai tarp jų pavardžių reikėtų rašyti žodį „ir“ (arba & - jeigu šaltinis anglų kalba), o pavardės yra pateikiamos tokiu nuoseklumu, koks yra naudojamame šaltinyje, pavyzdžiui, (Stoma ir Petraitis, 2017) arba (Canic & McCarthy).
3. Kai naudojamas šaltinis yra parašytas naudojant nuo trijų iki penkių autorių mintis, tai pirmą kartą pateikiant tekste nuorodą rašomos visų autorių pavardės ir prieš paskutiniojo pavardę rašomas jungtukas „ir“, pavyzdžiui, (Stoma, Mackevičienė ir Antanaitis, 2017). Kitus kartus pateikiant nuorodą į tą patį šaltinį, rašoma pirmojo autoriaus pavardė bei „ir kt.“, pavyzdžiui, (Stoma ir kt., 2017) arba (Canic *et al.*, 2021).
4. Nurodant šešių ir daugiau autorių darbus, rašoma pirmojo autoriaus pavardė bei „ir kt.“ (angl. „*et al.*“), taip pat leidybos metai, kurie atskiriami kableliu, pavyzdžiui, (Stoma ir kt., 2017; Smith *et al.*, 2013).
5. Remiantis organizacijos ar institucijos pateikta informacija, užrašomas jos pavadinimas ir metai, pavyzdžiui, (Jungtinės Tautos, 2016). Jeigu yra visiems žinoma minimos organizacijos santrumpa, pirmą kartą nurodykite visą organizacijos pavadinimą ir jos santrumpą skliausteliuose, o vėliau pakaks nurodyti tik santrumpą, pavyzdžiui, (JT, 2016).

6. Jeigu naudojamas šaltinis, kurio autorių pavardės vienodos, prieš kiekvieną pavardę nurodoma pirmoji vardo raidė, pavyzdžiui, (P. Stoma, 2010; S. Stoma, 2018).
7. Panaudojant to paties autoriaus tais pačiais metais parašytus darbus, šalia metų abėcėlės tvarka mažosiomis raidėmis rašoma a, b, c ir t. t., pavyzdžiui, (Stoma, 2009a).
8. Tekste pateikiant nepublikuotą tarpasmeninę komunikaciją (interviu su ekspertais, elektroninio pašto pranešimą, pokalbį telefonu), nurodomos vardo(-ų) pirmosios raidės, pavardė ir data, pavyzdžiui, P. Stoma (tarpasmeninė komunikacija, 2016 m. rugsėjo 20 d.) itin kategoriškai pasisakė prieš plagijavimą. Tarpasmeninės komunikacijos literatūros ir šaltinių sąrašė pateikti nereikia.
  9. Jei cituojamo teksto ar naudojamos minties autoriaus pavardė (ar pavardės) tampa sakinio natūralia dalimi, tai po autoriaus pavardės, skliausteliuose, rašomi publikacijos metai, pavyzdžiui, Stomas (2017) atliktuose tyrimuose taip pat buvo nustatytas ryšys... Jei publikacijos autorius yra ne vienas, tai pateikimas yra atliekamas taip pat, kaip aukščiau aprašytu atveju 1-me punkte.
10. **Citavimas iš antrinio šaltinio.** Reikia vengti *cituoti kituose leidiniuose cituojamų autorių darbus* – reikėtų pasidomėti, ką ir kaip rašo pats autorius. Tačiau jeigu vis dėlto prireikia ką nors cituoti iš antrinio šaltinio, *tekste nurodoma originalaus (pirminio) šaltinio autorius ir publikacijos data, pvz.:*

J. Shelf (1992) pateikė originalų kokybės vadybos modelį, kuris buvo pritaikytas keliolikoje JAV ir JK organizacijų (cituojama iš M. Kline, 2011, p. 118).
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pažymėtina, kad percituojant į literatūros sąrašą tokiu atveju įtraukiamas antrinis, t. y. autoriaus skaitytas šaltinis.

## 5. KOKYBĖS VADYBOS SEMINARAS

**Kokybės vadybos seminaras** vyksta III semestre (**dieninėse studijose**) bei IV semestre (**ištęstinėse studijose**), ir yra magistro studijų sudedamoji dalis, *vertinama pažymiu (balu)*.

Seminaro **tikslas** – padėti parengti visus reikalavimus atitinkantį magistro baigiamąjį darbą (MBD), gilinantis į mokslo tiriamojo darbo metodinius ir organizacinius klausimus, išmokstant pristatyti ir apginti savo tyrimo rezultatus bei suformuluotas rekomendacijas, oponuoti savo kolegų pristatymus, išsiaiškinant savo ar kolegų darbo rašyme bei atskirų jo dalių pristatyme išskylančius neaiškumus, abejones, prieštaravimus ir kt.

### 5.1. Seminaras **dieninių (1,5 metų trukmės) studijų studentams**

#### Seminaro metodologija ir organizavimas

Seminaro metu, pagal iš anksto paskelbtą tvarkaraštį, kiekvienas magistrantas **pristato ir gina** savo darbą **du kartus ir 3-4 kartus** būna kolegų pristatomų darbų **oponentu**. Taigi **seminare magistrantai mokosi vieni iš kitų bei padeda vieni kitiems**. Todėl tikslinga pasikeisti su kolegomis el. pašto adresais bei telefonais.

Iki seminaro pateikta darbo pristatymo medžiaga yra recenzuojama dviejų magistrantų ir vieno katedros (magistro studijų programos) dėstytojo.

**I-sis darbo pristatymas.** Pateikiama ir ginama:

1. Darbo pavadinimo patikslinta (galutinė) redakcija.
2. Darbo detalizuotas turinys.
3. Tiriamos mokslinės problemos formuluotė.
4. Temos aktualumo trumpas pagrindimas.
5. Darbo tikslas, uždaviniai, hipotezė ar hipotezės (jeigu ją ar jas buvo prasminga formuluoti).
6. Darbo ribų nustatymas ir pagrindimas (pvz. „...visas pirkimo procesas“, „...pirkimo proceso viena sudėtinė dalis – tiekėjų atranka ir pasirinkimas“, „nagrinėjamas tik žaliavų ir medžiagų pirkimas, atsiribojant nuo prekių, skirtų perparduoti, ilgalaikio turto įsigijimo bei smulkių prekių pirkimo, nes...“).
7. Analizės vienetai (pvz., institucijos, įmonės, geografiniai rajonai, vartotojų ar profesinės grupės, teisės aktai ir t. t.).
8. Numatomi panaudoti ar jau panaudoti tyrimo bei duomenų apdorojimo, jų patikimumo įvertinimo ir analizuotų kintamųjų tarpusavio sąryšio nustatymo metodai.
9. Jau atliktų tyrimų svarbiausi rezultatai.
10. Kiti laukiami rezultatai.
11. Kas planuojama ginti parengus magistro darbą?

12. Savęs įsivertinimas: Kiek apytikriai procentų magistro darbo, autoriaus nuomone, jau yra parašyta? Kokia dalis reikalingų (numatytų) tyrimų jau yra atlikta?

13. Išplėstinis (pilnas) panaudotos literatūros sąrašas (su šaltinių pilnais aprašais pagal MD metodinių nurodymų reikalavimus).

Šio pristatymo **santraukos skaitmeninė versija** persiunčiama el. paštu *magistro darbo vadovui, magistrantams oponentams ir dėstytojui oponentui prieš 3 dienas iki darbo pristatymo*. Autorius, pristatantis darbą, daro 5–7 min. trukmės pranešimą. Jis gali kreiptis į seminare dalyvaujančius magistrantus bei dėstytoją patarimo dėl kilusių abejonių, sunkumų ar galimų sprendimų. **Rekomenduojama naudotis projektoriumi** – svarstymas bus vaizdingesnis ir efektyvesnis.

**Pristatymo oponavimas.** Kolegos oponavimas – tai geranoriška ir konstruktyvi **darbo pristatymo kritika**, kurios tikslas – padėti grupės draugams (ir sau!) patobulinti magistro darbą. *Kritikoje turėtų būti konkrečių siūlymų ar sprendimų variantų, kaip pašalinti trūkumus bei spręsti problemas, o taip pat siūlymų, kaip sustiprinti pagrindinius darbo akcentus, kaip sukurti didesnę mokslinę vertę.*

Raštu pateikiamoje **recenzijoje būtina įvertinti:**

1. Mokslinės problemos formulavimo teisingumą, temos aktualumą ir pagrindimo pakankumą.
2. Tikslų ir uždavinių formulavimą.
3. Hipotezės formulavimą (ar suformuluota hipotezė nėra akivaizdi ir neverta net tikrinti; ar hipotezė pagrįsta ir pakankamai susieta su darbo pavadinimu, tikslu bei uždaviniais; jeigu darbe atsisakyta hipotezės – įvertinti šio atsisakymo pagrįstumą).
4. Darbo pavadinimo ir turinio atitikimą.
5. Darbo ribų apibrėžtumą ir analizės vienetų pakankumą.
6. Tyrimo metodų pasirinkimo pagrįstumą ir pakankumą.
7. Tyrimo rezultatų apdorojimo ir įvertinimo metodologiją.
8. Atliktų tyrimų rezultatus.
9. **Ką jūs darytumėte kitaip ?**
10. **Rekomendacijos**, kaip autorius turėtų koreguoti savo darbo ir tyrimų planą, metodologiją ir kt.
11. MBD panaudotos mokslinės literatūros tinkamumą ir pakankumą bei literatūros sąrašo (šaltinių aprašų) sudarymo atitiktį metodinių nurodymų reikalavimams.

*Recenzija gali būti rašoma ir “laisva forma” (tai yra nesilaikant minėtų 11 punktų), svarbu, kad recenzija būtų dalykiška, kritiška, geranoriška ir naudinga MD autoriui.*

**Oponuojantis magistrantas** darbo pristatymo dieną pateikia savo recenzijos 1 egzempliorių seminaro vadovui, o oponavimo išvakarėse recenzijos skaitmeninę versiją atsiunčia oponuojamo darbo autoriui ir jo vadovui. Oponentas daro 2-3 min. trukmės pranešimą, neskaitydamas visos recenzijos, o tik išdėstydamas esminius trūkumus, siūlymus, kolegialaus svarstymo reikalaujančius klausimus bei tai, ką jis darytų kitaip. *Oponentas ir visi seminaro dalyviai gali teikti savo pastabas, pasiūlymus ar kelti diskusijos reikalaujančius klausimus oponuojamo MD pristatymo eigoje ar po jo pristatymo.*



Dėstytojas-oponentas, nedalyvaujantis seminare, oponavimo išvakarėse atsiunčia recenzijos skaitmeninę versiją oponuojamo darbo autoriui, jo vadovui ir seminaro vadovui.

## **II-sis darbo pristatymas.** Pristatoma ir ginama:

1. Galutinis magistro baigiamojo darbo pavadinimas (**lietuvių ir anglų kalbomis**), turinys ir mokslinės problemos formuluotė.
2. Svarbiausi autorinio tyrimo rezultatai.
3. Kokiais darbe panaudotais metodais, teorijomis buvo pasiektas darbo tikslas, išspręsti iškelti uždaviniai bei patikrinta darbo hipotezė (hipotezės).
4. Duomenų apdorojimo metodai ir jų matematinis statistinis įvertinimas.
5. Svarbiausi autorinio tyrimo rezultatai ir darbo autoriaus asmeniškai sukurti, nustatyti ar aptikti dalykai (praktiniu, metodiniu ar teoriniu aspektu).
6. Kas konkrečiai (kokios autoriaus sukurtos tezės, modeliai, schemos, formulės, išvados, rekomendacijos ir kt.) bus keliama į magistro darbo gynimą?
7. Ko ir kodėl nepavyko pasiekti ar išsiaiškinti darbe? Ką svarbaus, esminio, kardinalaus pavyko nustatyti tyrimo metu ir kodėl tai svarbu?
8. Galimos tolesnės temos (problemos) nagrinėjimo kryptys.
9. Tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida. Kur ir kaip aprobuoti (arba numatyta aprobuoti) svarbiausi darbo rezultatai (parengti ar jau publikuoti straipsniai, pranešimai mokslinėse konferencijose, tyrimo rezultatų pristatymai tirtose organizacijose, darbo esminių rezultatų įdiegimą patvirtinantys dokumentai ir kt.)?

*Antrojo pristatymo recenzavimui galima pateikti ir viso magistro darbo juodrašį, jo dalį ar galutinį MBD variantą (jeigu jis jau yra parengtas).*

*Antrasis pristatymas seminare gali būti pateiktas ir kaip būsimo MBD gynimo pristatymo „repeticinė“ versija.*

Šio pristatymo oponentas recenzijoje pateikia darbo pavadinimo ir turinio atitikimo, atskirų darbo dalių (skyrių, poskyrių) dermės, svarbiausių darbo rezultatų, jų apibendrinimo, pateikimo formų ir patikimumo (reprezentatyvumo) vertinimą.

*Seminaro dalyviai vertinami pažymiu (balu), atsižvelgus į jų pristatymų ir gynimo kokybę, kolegų pristatymų oponavimo kokybę ir jiems teikiamų darbo gerinimo rekomendacijų vertę bei asmeninį aktyvumą seminare.*

## 5.2. Seminaras **ištęstinių (2 metų trukmės, šeštadienių) studijų studentams**

### Seminaro metodologija ir organizavimas

**Kokybės vadybos seminaras** vyksta **ištęstinių studijų** IV semestre, ir yra magistro studijų sudedamoji dalis, *vertinama pažymiu (balu)*.

Seminaro **tikslas** – padėti parengti visus reikalavimus atitinkantį magistro baigiamąjį darbą (MBD), gilinantis į mokslo tiriamojo darbo metodinius ir organizacinius klausimus, išmokstant pristatyti ir apginti savo tyrimo rezultatus bei suformuluotas išvadas, rekomendacijas ir išvalgas, oponuoti savo kolegų pristatymus, išsiaiškinant savo ar kolegų darbo rašyme bei atskirų jo dalių pristatyme iškylančius neaiškumus, abejones, prieštaravimus ir kt.

Seminaro metu, pagal iš anksto paskelbtą tvarkaraštį, kiekvienas magistrantas **pristato ir gina** savo magistro darbą **vieną kartą** ir **2-3 kartus** būna kolegų pristatomų darbų **oponentu**.

Taigi **seminare magistrantai mokosi vieni iš kitų bei padeda vieni kitiems**. Todėl tikslinga pasikeisti su kolegomis el. pašto adresais bei telefonais.

Iki seminaro pateikta darbo pristatymo medžiaga yra recenzuojama **dviejų magistrantų** ir **vieno katedros (magistro studijų programos) dėstytojo**.

**Darbo pristatymas.** Pateikiama ir ginama:

1. Galutinis magistro baigiamojo darbo (MBD) *pavadinimas (lietuvių ir anglų kalbomis)*.
2. Detalizuotas MBD turinys.
3. Mokslinės problemos formuluotė.
4. MBD tikslas, uždaviniai, hipotezė ar hipotezės (jeigu ją ar jas buvo prasminga formuluoti).
5. Kokiais darbe panaudotais metodais, teorijomis buvo pasiektas darbo tikslas, išspręsti iškelti uždaviniai bei patikrinta darbo hipotezė (hipotezės)?
6. Duomenų apdorojimo metodai ir jų matematinis statistinis įvertinimas.
7. Svarbiausi autorinio tyrimo rezultatai ir darbo autoriaus *asmeniškai sukurti, nustatyti ar aptikti dalykai* (praktiniu, metodiniu ar teoriniu aspektu).
8. Kas konkrečiai (kokios autoriaus sukurtos tezės, modeliai, schemas, formulės, išvados, rekomendacijos ir kt.) bus keliami į magistro darbo gynimą.
9. Savęs įvertinimas: Kiek apytikriai procentų magistro darbo, autoriaus nuomone, jau yra parašyta? Kokia dalis reikalingų (numatytų) tyrimų jau yra atlikta?
10. Ko ir kodėl nepavyko pasiekti ar išsiaiškinti darbe? Ką svarbaus, esminio, kardinalaus pavyko nustatyti tyrimo metu ir kodėl tai svarbu?
11. Galimos tolesnės temos (problemos) nagrinėjimo kryptys.
12. MBD literatūros sąrašas, parengtas pagal MBD rašymo metodinių nurodymų reikalavimus.
13. Tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida. Kur ir kaip aprobuoti (arba numatyta aprobuoti) svarbiausi darbo rezultatai (parengti ar jau publikuoti straipsniai, pranešimai mokslinėse konferencijose, tyrimo rezultatų pristatymai tirtose organizacijose, darbo esminių rezultatų įdiegimą patvirtinantys dokumentai ir kt.).

***Pristatymo recenzavimui galima pateikti ir viso magistro baigiamojo darbo juodrašį, jo dalį ar galutinį MBD variantą (jeigu jis jau yra parengtas).***

***Šis pristatymas seminare gali būti pateiktas ir kaip būsimo MD gynimo pristatymo „repeticinė“ versija.***

Šio pristatymo **santraukos skaitmeninė versija** persiunčiama el. paštu *magistro darbo vadovui, magistrantams-oponentams ir dėstytojui-oponentui prieš 3 dienas iki darbo pristatymo.*

Autorius, pristatantis darbą, daro apie 5 min. trukmės pranešimą (Power Point ar kitos versijos pristatymą). Pristatantysis gali kreiptis į seminarą dalyvaujančius magistrantus ir dėstytoją patarimo dėl kilusių abejonių, sunkumų ar galimų sprendimų. **Rekomenduojama naudotis projektoriumi** – svarstymas bus vaizdingesnis ir efektyvesnis.

**Pristatymo oponavimas.** Kolegos-magistranto oponavimas – tai *geranoriška ir konstruktyvi darbo pristatymo kritika*, kurios tikslas – padėti grupės draugams (ir sau!) patobulinti magistro darbą. *Kritikoje turėtų būti konkrečių siūlymų ar sprendimų variantų, kaip pašalinti trūkumus bei spręsti problemas, o taip pat siūlymų, kaip sustiprinti pagrindinius darbo akcentus, kaip sukurti didesnę mokslinę vertę.*

Raštu pateikiamoje magistro baigiamojo darbo **recenzijoje būtina įvertinti:**

1. Mokslinės problemos formulavimo teisingumą, temos aktualumą ir jos pagrindimo pakankumą.
2. MBD ir autorinio tyrimo tikslo ir uždavinių formulavimą.
3. Hipotezės formulavimą (ar suformuluota hipotezė nėra akivaizdi ir neverta net tikrinti; ar hipotezė pagrįsta ir pakankamai susieta su darbo pavadinimu, tikslu bei uždaviniais. Jeigu darbe atsisakyta hipotezės – įvertinti šio atsisakymo pagrįstumą). *Arba įvertinama, kaip suformuluotos tyrimo prielaidos arba tyrimo klausimas.*
4. Darbo pavadinimo, tikslo ir turinio dermę (atitikimą).
6. Tyrimo metodų pasirinkimo pagrįstumą ir pakankumą.
7. Tyrimo rezultatų apdoravimo ir įvertinimo metodologiją.
8. Atliktų tyrimų rezultatus ir jų interpretavimą.
9. MBD panaudotos mokslinės literatūros tinkamumą ir pakankumą bei literatūros sąrašo (šaltinių aprašų) sudarymo atitiktį metodinių nurodymų reikalavimams.
10. **Ką jūs darytumėte kitaip ?**
11. **Rekomendacijos**, kaip autorius turėtų koreguoti savo darbo ir tyrimų planą, metodologiją ir kt.

***Recenzija gali būti rašoma ir "laisva forma" (tai yra nesilaikant minėtų 11 punktų), tačiau svarbu, kad recenzija būtų dalykiška, kritiška, geranoriška ir naudinga MBD autoriui.***

Oponuojantis magistrantas darbo pristatymo dieną pateikia savo recenzijos 1 egzempliorių seminaro vadovui, o oponavimo išvakarėse recenzijos skaitmeninę versiją atsiunčia oponuojamo darbo autoriui ir jo vadovui. Oponentas daro 2-3 min. trukmės pranešimą, neskaitydamas visos recenzijos, o tik išdėstydamas esminius trūkumus, siūlymus, kolegialaus svarstymo reikalaujančius klausimus bei tai, ką jis darytų kitaip. ***Oponentas ir visi seminaro dalyviai gali teikti savo pastabas, pasiūlymus ar kelti diskusijos reikalaujančius klausimus oponuojamo MBD pristatymo eigoje ar po jo pristatymo.***

Dėstytojas-oponentas, nedalyvaujantis seminare, oponavimo išvakarėse atsiunčia recenzijos skaitmeninę versiją oponuojamo darbo autoriui, jo vadovui ir seminaro vadovui.

*Šio pristatymo oponentas recenzijoje pateikia darbo pavadinimo ir turinio atitikimo, atskirų darbo dalių (skyrių, poskyrių) dermės, svarbiausių darbo rezultatų, jų apibendrinimo, pateikimo formų ir patikimumo (reprezentatyvumo) vertinimą.*

*Seminaro dalyviai vertinami pažymiu (balu), atsižvelgus į jų pristatymų ir gynimo kokybę, kolegų pristatymų oponavimo kokybę ir jiems teikiamų darbo gerinimo rekomendacijų vertę bei asmeninį aktyvumą seminare.*

## 6. MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS IR JO GYNIMAS

Pagrindinis magistro studijų reikalavimas – mokslinio tyrimo įgūdžių ir sisteminių kompetencijų formavimas, žinių ir gebėjimų ugdymas bei veiksmingas jų taikymas įvairių žmogaus veiklos sričių poreikiams tenkinti. Šių kompetencijų lygmenį daugiausia ir atspindi per magistrantūros studijas rašomas **magistro baigiamasis darbas (MBD)**.

*Magistro baigiamasis darbas* – antrosios pakopos studijuojančiojo savarankiškai atliktas analitinio pobūdžio universitetinių studijų reikalavimus atitinkantis rašto darbas, rodantis studijuojančiojo gebėjimą taikyti per studijas įgytas žinias, pasirinkti mokslinę literatūrą ir ja naudotis (pristatyti, analizuoti ir pan.), taikyti ir / ar modifikuoti tyrimo metodus, savarankiškai spręsti iškeltas užduotis, pateikti savo išvadas ir / ar rekomendacijas, taip pat rodantis gebėjimą taisyklinga kalba, tvarkingai aprašyti tyrimą (Vilniaus universiteto..., 2015).

*Magistro baigiamasis darbas – tai kvalifikacinis darbas, originali individuali mokslinė (teorinė ir taikomoji) studija, kurios pagrindu suteikiamas magistro kvalifikacinis laipsnis.* Magistro darbo tikslas yra patvirtinti autoriaus sugebėjimą taikyti studijuojant įgytą teorinį pažinimą, mokslines žinias, įgūdžius ir kompetencijas realiai mokslinei praktinei problemai ar situacijai gvildinti. Magistro darbas turi parodyti magistranto intelektualinę brandą ir gebėjimus savarankiškai spręsti mokslo šakos teorines, metodologines bei praktines problemas.

**Orientacinė magistro baigiamojo darbo apimtis, neįskaitant priedų, yra 50-70 puslapių, arba 3-4 autoriniai lankai (120 000-160 000 spaudos ženklų su tarpais).**

*Magistro baigiamasis darbas (MBD) turi būti parengtas taisyklinga lietuvių kalba* (išskyrus atvejus, kai studijų programa vykdoma ir darbas rašomas ne lietuvių kalba arba MBD vadovas – užsienio dėstytojas / užsienio mokslo darbuotojas). Darbas turi atitikti raštvedybos taisyklių ir bibliografinių nuorodų ir jų sąrašo sudarymo studijų bei mokslo darbuose metodikos reikalavimus (Vilniaus universiteto..., 2015). Konkretūs reikalavimai MBD apimčiai, struktūrai, apipavidalinimui numatomi šiuose metodiniuose nurodymuose.

*Magistro darbas laikomas atliktu nesavarankiškai* tuo atveju, kai jis visas arba iš dalies yra parašytas kito autoriaus (perrašytas kito autoriaus darbas ar jo dalis be nuorodų (pasisavinta autorystė), taip pat nesilaikoma Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatyme ir / ar kituose teisės aktuose nustatytų citavimo taisyklių), MBD yra pažeistos kitų trečiųjų asmenų teisės į jų kūrybos rezultatus. Visas MBD arba jo dalis negali būti panaudota vertinant studijuojančiojo kito studijų dalyko ankstesnius pasiekimus šiame ar kituose universitetuose (išskyrus studijuojančiojo parengtų rašto darbų panaudojimą jo paties baigiamajame magistro darbe) (Vilniaus universiteto..., 2015).

Tai, kad MBD darbas yra parengtas savarankiškai, sąžiningai ir laikantis VU reikalavimų, Studijuojantysis privalo patvirtinti užpildydamas Garantiją (žr. 5 priedą), kuri yra pateikiama kartu su MBD įteikiant ją atitinkamai katedrai (Vilniaus universiteto..., 2015).

Už magistro baigiamajame darbe teikiamus sprendimus, išvadas, skaičiavimų teisingumą ir savarankiškumą **atsako asmeniškai tik pretendentas į magistro mokslinį laipsnį**. Vadovo ir konsultantų pagrindinis uždavinys yra siekti, kad magistrantas rastų racionalius sprendimo

variantus. **Vadovai magistrantams neteikia paruoštų sprendimų, o tik juos konsultuoja rengiant darbą iškilusiais klausimais.**

**Magistro baigiamasis darbas gali būti ginamas tik MBD vadovui nusprendus**, kad MBD parengtas tinkamai, yra priimtini darbo plagijato patikros rodikliai, darbas yra parašytas taisyklinga kalba, atitinka keliamus reikalavimus bei yra gintinas.

**Darbo vadovas, prieš priimdamas sprendimą leisti arba neleisti ginti magistro darbą, susipažįsta su MD kompiuterinės patikros ataskaita EPAS** ir visa MBD savarankiškumo kompiuterinės patikros informacija. Apie sprendimą leisti arba neleisti magistro darbą ginti Studijuojantysis informuojamas Metodiniuose nurodymuose nustatytu laiku ir tvarka, bet ne vėliau kaip prieš 4 (keturias) darbo dienas iki atitinkamos studijų programos numatytos magistro darbų gynimų pradžios. Darbo vadovo sprendimas leisti ginti magistro baigiamąjį darbą įrašomas Garantijoje (5 priedas) metodiniuose nurodymuose nustatyta tvarka ir patvirtinamas MBD vadovo parašu (Vilniaus universiteto..., 2015), arba **vadovo leidimas ginti MBD yra atliekamas VU informacinėje sistemoje elektroniniu būdu.**

Magistro baigiamojo darbo turinio klausimai turi apimti **7 privalomus dalykus:**

1. Įvadą;
2. Teorinę dalį (mokslinės literatūros nagrinėjama tema apibendrinimas ir analizė);
3. Metodologinę dalį (empyrinio tyrimo metodika);
4. Autorinio tyrimo rezultatų pateikimą, jų apibendrinimą ir interpretavimą (empyrinių tyrimų rezultatų analizė);
5. Išvadas ir pasiūlymus;
6. Literatūros sąrašą;
7. Santrauką lietuvių ir užsienio kalbomis (angl. *Summary*, vok. *Zusammenfassung*, pranc. *Résumé*).

Jeigu MBD yra keliolika ir daugiau lentelių ir paveikslų, po darbo turinio yra pateikiamas **lentelių sąrašas** (lentelės numeris ir pavadinimas), **paveikslų sąrašas** (paveikslo numeris ir pavadinimas) ir, prireikus, **santrumpų sąrašas** (žodynėlis) pateikiami po turinio. Abėcėlės tvarka išdėstytų santrumpų sąrašas reikalingas tada, kai darbe gausiai vartojami specifiniai terminai ar santrumpos, arba kai nagrinėjamos srities lietuviška terminija nėra pakankamai susiformavusi ir skaitytojui būtų patogu žinoti vartojamo termino atitikmenį užsienio kalba. Santrumpų sąrašas nebūtinas, kai bendras jų skaičius mažesnis negu 20 ir kiekviena iš jų tekste kartojasi mažiau negu tris kartus.

**Iš magistranto reikalaujama tiksliai suformuluoti nagrinėjamus klausimus ir įrodyti, kad darbe ištirti, aprašyti ir apibendrinti dalykai turi naujumo ir naudingumo elementų.**

Magistro baigiamajame darbe teoriniai ir praktiniai klausimai turi būti susieti į visumą. Teoriniai teiginiai turi būti grindžiami praktiniais duomenimis, o tyrimų duomenys, faktai lyginami su teoriniais.

*Magistro baigiamasis darbas turi vienareikšmiškai parodyti, kad magistrantas yra išstudijavęs naujausią nagrinėjamos temos mokslinę literatūrą, metodiškai pagrįstai ir savarankiškai atlikęs tyrimus, geba pritaikyti tyrimo ir surinktos medžiagos apibendrinimo metodus, nuosekliai išdėstyti, tinkamai apibendrinti ir įforminti sukaupią medžiagą, argumentuoti savo nuomonę, daryti logiškus apibendrinimus, teisingas išvadas bei formuluoti prognozes, pasiūlymus.*

BDP ir magistro baigiamojo darbo temų aprobavimo ir tvirtinimo datos bei procedūros aptartos šio leidinio 1 ir 2 lentelėse ir 5.2 poskyryje. Magistro baigiamojo darbo vadovą (konsultantą) tvirtina magistro programos komitetas. Magistrantas gali rašyti darbą ir savarankiškai.

Magistro baigiamasis darbas rašomas **lietuvių kalba**. Išskirtiniais atvejais magistro programos komitetas gali leisti darbą rašyti užsienio kalba (anglų, prancūzų, rusų, vokiečių). **Toks leidimas atspindimas studijų programos komiteto posėdžio protokole.** Šiuo atveju būtina parašyti išsamią (10 puslapių) magistro darbo santrauką lietuvių kalba.

Rengiant magistro darbą į bendrą visumą sujungiama abiejų rašytų BDP medžiaga, atliekami trūkstami tyrimai, analizuojama magistrantūros studijų laikotarpiu publikuota naujausia literatūra, daromi apibendrinimai, atliekamas tyrimų rezultatų matematinis statistinis apdorojimas, formuluojamos išvados, rekomendacijos, prognozės. Baigiamajame darbo rengimo etape pasinaudotina ir magistrantūros (specialybės) Kokybės vadybos seminaro (jeigu toks seminaras yra numatytas studijų programoje) dalyvių pateiktomis pastabomis ir rekomendacijomis.

Kaip buvo minėta, **magistrantas turėtų siekti, kad svarbiausi magistro darbo rezultatai ar siūlomi sprendimai būtų aprobuoti – paskelbti žurnaluose, pristatyti konferencijose, specialistų seminaruose, organizacijų, kurių veikla nagrinėjama darbe, vadovų bei vadybininkų susirinkimuose, mokymuose ir kt.** Tai reikia glaustai atspindėti magistro darbo įvado pabaigoje ir išvadose bei darbo santraukoje.

**Orientacinė magistro baigiamojo darbo apimtis yra 3–4 autoriniai lankai (120 000–160 000 spaudos ženklų su tarpais).** Apimtis skaičiuojama pradedant MBD titulinio lapu ir baigiant santrauka užsienio kalba (darbo priedai į minėtą apimtį neįskaičiuojami). **Tai sudaro apie 55–70 A4 formato mašinarščio puslapių, parašytų 12 šriftu, 1,5 intervalu.** MBD teksto puslapiuose iš viršaus, apačios ir dešinės paliekamos 2 cm, o iš kairės – 3 cm paraštės.

**Įrišamo darbo elementai sudedami tokia tvarka:**

1. Viršelis
2. Titulinis lapas (su darbo pavadinimu lietuvių ir anglų kalbomis – žr. 2 priedą)
3. Turinys (žr. 3 priedą)
- (4. Santrumpų ar terminų paaiškinimai – jeigu darbe daug neįprastų santrumpų, sąvokų, terminų)

5. Įvadas
6. Darbo skyriai, poskyriai ir skyreliai
7. Išvados ir pasiūlymai
8. Literatūros sąrašas
9. Darbo santrauka lietuvių (žr. 4a priedą)
10. Darbo santrauka užsienio (angl. *Summary*, vok. *Zusammenfassung*, pranc. *Résumé*) kalba (žr. 4b priedą)
11. Priedai

**MBD apipavidalinimo svarbiausi reikalavimai (Magistro baigiamojo., 2021):**

<b>Popierius</b>	Baltas, A4, spausdinama vienoje lapo pusėje
<b>Šriftas</b>	„Times New Roman Normal 12 pt“
<b>Intervalas tarp eilučių</b>	1,5
<b>Teksto išlyginimas</b>	Tiek iš dešiniojo, tiek iš kairiojo krašto („justified“)
<b>Paraštės</b>	Kairėje pusėje – 2,54 cm, dešinėje pusėje, viršuje ir apačioje po 2 cm.
<b>Informacijos išryškinimas</b>	<i>Italic</i> , <b>bold</b> ar underline teksto formatavimas; raidžių išretinimo funkcija.
<b>Dalių teksto rašymo pradžia</b>	Atitraukiant pirmos eilutės tekstą per 1,27 cm nuo kairiosios puslapio paraštės (Paragraph/ Indentation/ left /by 1,27). Santraukoje tekstas neatitraukiamas.
<b>Puslapių numeracija</b>	Puslapio apatinio laukelio dešiniajame kampe arabiškais skaitmenimis, nededant nei taško, nei brūkšnelių; Puslapių numeriai pradedami rašyti nuo darbo įvado (ant prieš darbo įvadą segamų lapų puslapių numeriai nerašomi, bet skaičiuojami); Numeracija yra ištisinė, kartu su priedais.
<b>Struktūrinių dalių numeracija</b>	Arabiškais skaitmenimis; Kiekviena smulkesnė dalis (poskyris, skyrelis) turi turėti atitinkamos stambesnės darbo dalies numerį, praplėstą papildomu skaitmeniu, šis atskiriamas tašku (pavyzdžiui, 3.1; 3.1.1).
<b>Skyrių pavadinimų, taip pat žodžių Santrauka, Summary, Turinys, Įvadas, Išvados ir pasiūlymai, Literatūros ir šaltinių sąrašas, Priedai rašymas</b>	Paryškinta, didžiosiomis raidėmis Times New Roman Normal 14 pt <b>bold</b> šriftu; Pradedami naujame puslapyje ir rašomi viena eilute žemiau, nei prasideda lapo laukas; Skyrių pavadinimų ir kitų struktūrinių elementų pabaigoje jokie skiriamieji ženklai



nededami.

Jei darbe yra priedų, lapų numeracija lieka ištisinė. Priedus, jei jų daugiau negu vienas, patartina pradėti atskirame lape pavadinimu „PRIEDAI“. Toliau visi priedai iš eilės išdėstomi laikantis numeracijos (numeriai nurodomi viršutiniame puslapio kampe, prie dešinėsios paraštės (1 priedas, 2 priedas ir t. t.).

### Skyrių pavadinimų išdėstymas

Skyrių pavadinimai rašomi puslapio centre; Skyrių pavadinimuose negalima kelti žodžius dalimis;

Kiekvienas darbo skyrius pradedamas rašyti naujame puslapyje, o poskyriai ir skyreliai – tame pačiame;

Negalima rašyti pavadinimo viename puslapyje, o dėstymo dalies tekstą pradėti kitame.

### Poskyrių rašymo pradžia

Tuoju po ėjusio teksto, praleidžiant vieną intervalą.

### Poskyrių pavadinimų rašymas

Pradedant nuo kairiojo puslapio krašto, neatitraukus;

Times New Roman normal 12 pt paryškintu **bold** šriftu, mažosiomis raidėmis, pradedant didžiąja;

Poskyrių pavadinimų pabaigoje jokie skiriamieji ženklai nededami.

### Lentelių numeracija ir rašymas

Numeris suteikiamas pagal lentelės eilės tvarką tekste;

Numeris rašomas arabiškais skaičiais ir darant vieno simbolio tarpą rašomas žodis „lentelė“ (pavyzdžiui, **1 lentelė**), **BOLD** šriftu;

Numeris ir žodis **lentelė** rašomas virš lentelės pavadinimo, kairiajame kampe paryškintai (**Bold**);

Jeigu tekste pateikiamos kelios logiškai tarpusavyje susijusios lentelės, sekančios viena po kitos, tuomet, siekiant pabrėžti jose pateikiamų duomenų tęstinumą, lenteles galima numeruoti prie lentelės numerio pridedant raidę (pavyzdžiui, **1 lentelė**, **1 a lentelė**, ir **1 b lentelė**);

Lentelės pavadinimas rašomas kursyvu (*italic*) (mažosiomis raidėmis, pradedant didžiąja) virš lentelės ir yra rašomas

pradedant nuo kairiojo puslapio krašto.  
Apipavidalinant lentelę, reikia paaiškinti visus santrumpas;  
Tekste aprašant lentelės duomenis, reikėtų nurodyti lentelės skaičių ir vengti tokių frazių, kaip „aukščiau (žemiau) esančioje lentelėje“;  
Formatuojant lenteles rekomenduojama naudoti kuo mažiau linijų;  
Šriftas „Times New Roman Normal 10 arba 12 pt“;  
Intervalas tarp eilučių 1 arba 1,5;  
Reikia stengtis lentelės neskaidyti. Prireikus lentelę galima perkelti į kitą lapą ir antrame lape parašyti žodžius „**1 lentelės tęsinys**“;  
Po kiekviena lentele pateikiamas šaltinio pavadinimas. Jei lentelę teorinėje darbo dalyje sudarė pats autorius, turi būti pateikta nuoroda į tą literatūrą ar šaltinius, kuriais remiantis sudaryta lentelė, pavyzdžiui, „Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Johnson, 2018; Petrikas, 2019; Jonaitis, 2020“. Tyrimo dalyje lentelėje pateikiant nuorodą į informaciją, gautą įmonėje, pavyzdžiui, apie asortimento struktūrą ar finansinius įmonės rodiklius, rašoma: „Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis vidiniais AB „X“ duomenimis“. O iliustruojant atliktus tyrimus, nuoroda pateikiama taip: „Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu“;  
Šaltinis rašomas po lentele, kairėje pusėje nuo krašto;  
Tekste vaizdinė medžiaga (lentelės) tik komentuojama (aptariama), lentelėse esanti informacija daugiau nekartojama. Negalima pradėti ir baigti skyriaus ar poskyrio lentele.  
***Lentelių pavyzdžiai yra pateikti šio leidinio tekste.*** Daugiau lentelių sudarymo pavyzdžių pateikiama <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/tables-figures/sample-tables>  
Lentelės negali būti skenuotos, tik aiškiai įskaitomo teksto, gana detalios, pateikiamos tokia kalba, kokia rašomas darbas.  
Tekstas po lentele rašomas darant dviejų eilučių tarpą.

## Paveikslų numeracija ir rašymas

Numeris suteikiamas pagal paveiklo eilės tvarką tekste;

Numeris rašomas arabiškais skaičiais ir darant vieno simbolio tarpą paryškintai (Bold), rašomas žodis „paveikslas“ pradedant mažąja raide (pavyzdžiui, **3 paveikslas**);

Numeris rašomas virš paveiklo pavadinimo, kairiajame kampe;

Keli prasme susiję ir vienas kitą pratęsiantys paveikslai gali būti numeruojami taip: **1**

**paveikslas, 1 a paveikslas, ir 1 b paveikslas;**

Paveikslais vadinama visa grafinė medžiaga (statistinius kiekybinius procesus atspindintys grafikai, piešiniai, brėžiniai, schemas, fotografijos), todėl visa minėtoji grafinė medžiaga gali būti įvardijama tik kaip paveikslas. Tai tarptautinė norma. *Jokios kitos pavadinimų formuluotės, kaip antai „grafikas“, „diagrama“, „schema“ ir pan., yra neleistinos;*

Pavadinimas rašomas kursyvu (*Italic*), mažosiomis raidėmis, pradedant didžiąja, virš paveiklo;

Pavadinimas rašomas pradedant nuo kairiojo puslapio krašto. Paveiklo pavadinimas turi aiškiai įvardyti paveiklo turinį. Po kiekvienu paveikslu pateikiamas šaltinio pavadinimas, kur reikia, nurodant puslapį. Jei paveikslą teorinėje darbo dalyje sudarė pats autorius, turi būti pateikta nuoroda į tą literatūrą ar šaltinius, kuriais remiantis sudarytos šios iliustracijos, pavyzdžiui, „Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Johnson, 2018; Petrikas, 2019; Jonaitis, 2020“. Tyrimo dalyje paveiksle pateikiant nuorodą į informaciją, gautą įmonėje, pavyzdžiui, apie asortimento struktūrą ar finansinius įmonės rodiklius, rašoma: „Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis vidiniais AB „X“ duomenimis“. Iliustruojant atliktus tyrimus, nuoroda pateikiama taip: „Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu“.

Šaltinis rašomas po paveikslu, kairėje pusėje nuo krašto;

Į tekstą paveikslai (dvimatėje, o ne trimatėje erdvėje) įterpiami po pastraipos, kurioje minimi, arba kitame puslapyje;

Tekste vaizdinė medžiaga (paveikslai) tik komentuojama (aptariama), paveiksluose

	<p>esanti informacija daugiau nekartojama.  <i>Negalima pradėti ir baigti skyriaus ar poskyrio paveikslu;</i>  Paveikslai negali būti skenuoti, turi būti tik aiškiai įskaitomo teksto, lietuvių kalba, gana detalūs;  <i>Paveikslų pavyzdžiai yra pateikti šio leidinio tekste.</i></p>
<p><b>Išnašų rašymas</b></p>	<p>Daugiau paveikslų sudarymo pavyzdžių pateikiama: <a href="https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/tables-figures/sample-tables">https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/tables-figures/sample-tables</a>  Tekstas po paveikslais rašomas darant dviejų eilučių tarpą;  Tekste aprašant paveikslą, reikėtų nurodyti paveikslo numerį ir vengti tokių frazių, kaip „aukščiau (žemiau) esančiame paveiksle“.  Jei autorius puslapio apačioje pateikia išnašą, tekstas išnašoje rašomas vieno intervalo tarpu tarp eilučių.</p>
<p><b>Formulių rašymas ir numeracija</b></p>	<p>Statistiniai simboliai rašomi kursyvu (<i>italic</i>);  Numeruojama ištisai, lenktiniuose skliaustuose, šalia formulės dešinėje lapo pusėje.</p>
<p><b>Terminai</b></p>	<p>Jei darbe yra specifinių terminų, tekste būtina juos aptarti. Jei šie terminai neturi visuotinai priimto atitikmens lietuvių kalboje, skelbto publikuotuose moksliniuose darbuose, rašant tekstą, būtina skliausteliuose nurodyti terminą originalo kalba, pavyzdžiui: „&lt;...&gt; vis dažniau vartojamas terminas „antreprenerystė“ (angl. entrepreneurship) &lt;...&gt;“.  Labai paplitusias santrumpas (ES, PB, JAV, PPO, AB, etc.) tekste priimta vartoti, tačiau tekste dažnai kartojamus retesnius ar autoriaus savo darbe vartojamus ilgus pavadinimus ar terminus reikia paaiškinti, toliau galima vartoti jų santrumpas. Pirmą kartą parašomas visas pavadinimas, o greta skliaustuose nurodoma santrumpa, pavyzdžiui, „&lt;... &gt; smulkus ir vidutinis verslas (toliau tekste – SVV)“ &lt;...&gt;. Viešai priimtą arba savo pasiūlytą santrumpą darbo tekste galima vartoti (išskyrus temos pavadinimą, turinį ir skyrių, poskyrių pavadinimus).</p>

Bendrieji mokslinio darbo struktūros, turinio ir techninio įforminimo reikalavimai buvo aptarti šio leidinio 4 ir 5 skyriuose.

Toliau detalizuosime magistro darbo įvado ir santraukos reikalavimus.

**Įvado paskirtis** – pagrįsti magistro baigiamojo darbo temos aktualumą, išryškinti sprendžiamą mokslinę problemą bei suformuluoti darbo tikslą ir pagrindinius uždavinius. Įvade trumpai apibūdinamas nagrinėjamo klausimo ištyrimo lygis Lietuvoje ir pasaulyje, darbo naujumas, nustatomos ir pagrindžiamos darbo ribos, formuluojama mokslinė problema ir tyrimo hipotezė (arba tyrimo klausimas, ar tyrimo prielaidos), taikyti uždavinių sprendimo būdai bei teoriniai ir empiriniai metodai, darbo struktūra, trumpai aprašoma darbo metodologija ir atlikto autorinio tyrimo esmė. Įvado pabaigoje rekomenduojama trumpai apibūdinti svarbiausius darbo rezultatus ir jų matematinio statistinio įvertinimo metodus, išryškinti autoriaus sukurto dalyko esmę bei jo praktinę, teorinę ar metodologinę reikšmę. Taip pat nurodomas panaudotos literatūros šaltinių bei darbo esmę atspindinčių lentelių ir paveikslų skaičius, paminimas tyrimo rezultatų sklaidos ir darbe siūlomų sprendimų aprobavimo būdas. Įvado galutinė redakcija rašoma visiškai užbaigus magistro darbą. **Rekomenduojama magistro darbo įvado apimtis – 3-4 puslapiai.**

Kadangi įvade pristatomas jau atliktas darbas, viskas jame rašoma *būtuojų kartiniu laiku*.

**Magistro baigiamojo darbo santrauka** rašoma *lietuvių* ir viena iš *užsienio* (anglų, prancūzų ar vokiečių) *kalbų*. Jeigu darbas parašytas ne lietuvių kalba, tai privaloma pateikti išplėstinę maždaug 10 puslapių jo santrauką lietuvių kalba). Santrauka – tai glaustas darbo esmės ir pagrindinių tyrimų rezultatų išdėstymas. Santraukoje pateikiamas darbo pavadinimas (*jeigu santrauka rašoma ne anglų kalba, reikia parašyti darbo pavadinimą ir anglų kalba*), autoriaus vardas ir pavardė, darbo tikslas, tyrimų metodologija ir rezultatai, svarbiausios išvados ir rekomendacijos, nurodomas panaudotos literatūros šaltinių bei darbo esmę atspindinčių lentelių ir paveikslų skaičius. Santraukos pabaigoje nurodomas magistro darbe siūlomų sprendimų aprobavimo būdas ar priemonės. Santraukos pabaigoje pateikiami 4-7 pagrindiniai žodžiai (angl. *Key words*). Santraukoje nepateikiamos lentelės ar paveikslai, tačiau į juos gali būti pateikiamos nuorodos. Santraukos apimtis neturėtų viršyti dviejų puslapių (4 000 spaudos ženklų su tarpais). Santraukos struktūra tokia (**žr. 4 priedą**):

- **darbo pavadinimas** (*jeigu santrauka rašoma prancūzų ar vokiečių kalbomis, tuomet reikia parašyti darbo pavadinimą ir anglų kalba*);
- **autoriaus vardas ir pavardė**;
- **magistro darbas**;
- **studijų programos pavadinimas**;
- Vilniaus universitetas, Ekonomikos fakultetas;
- darbo vadovo akademinis laipsnis, vardas ir pavardė;
- žodis „**Santrauka**“ santraukoje lietuvių kalba ir žodis „Santrauka“ užsienio kalba (angl. *Summary*, vok. *Zusammenfassung*, pranc. *Résumé*) santraukoje užsienio kalba;
- santraukos tekstas, kuris pradedamas darbo puslapių, lentelių ir paveikslų skaičiaus nurodymu.
- reikšminiai žodžiai (4-7 žodžiai vienaskaitos formoje).

## Magistro darbo pristatymas registruoti ir gynimas

Magistro darbas turi būti pristatytas registruoti:

- nuolatinių dieninių studijų magistrantai – KV dienos programos administratorei - **iki sausio 2 dienos.**

**N.B.** KV magistrantus administruojantis asmuo ir MBD registravimo kabinetas gali keistis.

- ištęstinių sesijinių (šeštadieninių) studijų magistrantai - KV programos administratorei **Gintarei Paulauskaitei** – KV ir Tarptautinių studijų koordinatorėi – [gintare.paulauskaite@evaf.vu.lt](mailto:gintare.paulauskaite@evaf.vu.lt); tel. (8-5) 236 6280, Saulėtekio al. 9 – 412 kab– **iki gegužės 1 d.**

**N.B.** KV magistrantus administruojantis asmuo ir MBD registravimo kabinetas gali keistis.

Pristatomas registruoti darbas turi būti perskaitytas ir aprobuotas darbo vadovo (konsultanto) ir **tinkamai suredaguotas.**

***MBD gynime darbo autoriui rekomenduojama turėti savo MBD tiek elektroninę, tiek ir spausdintą versiją (tai supaprastins ir palengvins autoriaus ir gynimo komisijos narių diskusiją).***

Prieš registruodamas spausdintą magistro baigiamąjį darbą pas KV programos Administratorę, magistrantas privalo jo skaitmeninę versiją (failą) įkelti į Vilniaus universiteto elektroninių dokumentų informacijos sistemą ir Administratorėi (gynimo komisijai) pateikti tai patvirtinantį dokumentą – *savo parašu patvirtintą garantiją* (žr. 5 priedą).

**MBD užregistruojamas, kai darbo vadovas pateikia plagiato patikros pažymą, o magistrantas pristato Administratorėi darbo spausdintą ir skaitmeninę versijas (e-dokumentą / failą).**

Užregistruotą darbą peržiūri ir vizuoja studijų programos vadovas ( arba katedros vedėjas) ir pateikia jį recenzuoti ir oponuoti. Recenzentas pateikia rašytinę recenziją prieš 2 dienas iki paskelbtos darbo gynimo datos. ***Iki gynimo magistrantas turi teisę susipažinti su recenzijos turiniu ir pastabomis.*** Magistranto susipažinimui teikiamoje recenzijos dalyje **neskelbiami recenzento klausimai ir jo siūlomas bendras MBD vertinimas (pažymys).**

Gindamas darbą magistrantas turi parodyti gerą teorinį ir praktinį pasirengimą darbo temos klausimais bei studijų specializacijos srityje, atskleisti savo darbo esmę bei rezultatus, atsakyti į recenzentų, oponentų, komisijos narių bei kitų gynimo dalyvių klausimus, apginti savo darbe išdėstytus teiginius bei sukurtus „produktus“. **Jeigu magistrantas nesutinka su kai kuriomis recenzentų pastabomis, tai per darbo gynimą jis turi teisę apie tai informuoti komisiją bei papildomai argumentuoti ginčytinus teiginius, rezultatus ir kt.**

Magistro baigiamasis darbas **viešai ginamas** fakulteto dekanı sudarytoje ir VU rektorius patvirtintoje komisijoje. **Darbu gynimas yra viešas**, todėl jame gali dalyvauti programos socialiniai partneriai ir visi ekonomikos bei vadybos klausimais besidominantys asmenys.

Šios komisijos pirmininkas ir katedros vedėjas (studijų programos vadovas) gali neleisti ginti darbo šiais atvejais:

- darbas pristatytas pavėluotai;
- darbe nėra darbo vadovo vizos (parašo) ar darbo vadovo įrašo e-sistemoje leisti ginti darbą;
- darbe nuolat nepaisoma šių metodinių nurodymų;
- darbas yra aprašomojo pobūdžio (nėra autoriaus tyrimų);
- darbo turinys neatitinka darbo pavadinimo;
- nepasiektas darbo tikslas ir pagrindiniai uždaviniai;
- darbe nepakanka literatūros nuorodų;
- darbe yra esminių plagijavimo elementų;
- darbo apimtis iš esmės neatitinka šių metodinių nurodymų;
- darbas nėra tinkamai suredaguotas ir/ar netinkamai apipavidalintas.

### **Magistro baigiamojo darbo gynimas vyksta tokia tvarka:**

1. Komisijos pirmininkas prieš gynimą pristato komisijos narius ir gynimo tvarką (magistro darbų gynimo eiliškumą ir darbo pristatymo didžiausią trukmę, kitų gynimo procedūrų seką ir ypatumus).
2. Komisijos pirmininkas praneša darbą ginančio magistranto pavardę ir MD temos pavadinimą.
3. Magistrantas pristato iki 10 min. trukmės pranešimą, nurodydamas pristatomą temą, akcentuodamas jos aktualumą, nurodydamas mokslinę problemą, darbo tikslą, uždavinius, hipotezes, metodiką, svarbiausius tyrimo rezultatus, išvadas ir rekomendacijas. Ypatingas dėmesys skiriamas paties autoriaus sukurtų ar atrastų dalykų esmės, naujumo ir praktinio, teorinio ar metodologinio pritaikymo galimybėms atskleisti. **Pranešimas turi būti iliustruojamas projektoriumi demonstruojama vaizdine medžiaga** (lentelės, paveikslai, modeliai, schemas, grafikai, formulės ir kt.), atspindinčia darbo esmę, vertę ir svarbiausius rezultatus. Demonstruojamos vaizdinės medžiagos popierinės kopijos gali būti pateikiamos kiekvienam komisijos nariui iki darbo gynimo pradžios. **Minėtas popierines kopijas primygtinai rekomenduojama pateikti, kai ginami sudėtingesni modeliai ar kiti tyrimo rezultatai, kuriuos dėl informacijos (teksto) gausos sunku lengvai perskaityti demonstruojamose skaidrėse.** Pristatant darbą trumpai pakomentuojamas vaizdinių priemonių turinys.
4. Magistrantas atsako į komisijos narių klausimus.
5. Komisija ir magistrantas supažindinami su recenzijos turiniu ar jo esminiais aspektais.

6. Magistrantas atsako į recenzento pastabas, nuorodas ir klausimus, detaliai argumentuodamas, kodėl su viena ar kita recenzento pastaba ar pažymėtu trūkumu jis nesutinka ar turi kitą nuomonę.
7. Oponentas žodžiu išdėsto nuomonę apie darbą, jo privalumus ir trūkumus, diskutuotinus aspektus ir pateikia konkrečius klausimus magistrantui.
8. Magistrantas atsako į oponento klausimus ir pastabas.
9. Magistrantas atsako į posėdyje dalyvaujančių kitų asmenų klausimus ar pastabas.
10. Magistro darbas įvertinamas uždarame komisijos posėdyje, pasibaigus visų tos dienos darbų gynimui (arba pasibaigus atskiro posėdžio visų darbų gynimui, kai tą pačią dieną yra numatyti du gynimo srautai).
11. Komisijos pirmininkas viešai paskelbia, kaip įvertinti magistro darbai.
12. Apgynusieji darbą magistrui informuoja komisiją dėl savo nuostatos skelbti darbą viešai prieinamoje interneto erdvėje.

### **Magistro baigiamojo darbo vertinimo kriterijai**

Dar iki gynimo komisijoje darbą preliminariai vertina vadovas ir katedros vedėjas (arba studijų programos vadovas). Jeigu jie mano, kad darbas iš esmės atitinka keliamus reikalavimus, pasirašo tituliname darbo lape.

Galutinį magistro darbą įvertinimą 10 balų skalėje atlieka komisija, atsižvelgdama į recenzento, oponento ir kitų komisijos narių vertinimus bei darbo ir jo pristatymo bei gynimo kokybę.

Siūlomos tokios *orientacinės* magistro baigiamojo darbo vertinimo kriterijų grupės (jos gali būti detalizuojamos katedros ar programos studijų komiteto nuožiūra):

#### **1. Mokslinio tyrimo vertė:**

- mokslinis darbo tikslo, uždavinių ir hipotezės formulavimas, jų sprendimo ir rezultatų pateikimo darbe lygis;
- temos aktualumas, originalumas ir naujumas;
- mokslinio tyrimo gilumas ir metodologinis pagrįstumas;
- tyrimo rezultatų interpretavimo lygis, išvadų ir rekomendacijų pagrįstumas;
- tyrimo rezultatų matematinis statistinis apdorojimas ir įvertinimas;
- darbo turinio, struktūros ir darbo temos atitikimas;
- literatūros šaltinių tinkamumas, kokybė ir pakankamumas;
- darbo rezultatų sklaidos ir aprobavimo lygis (publikacijos, pranešimai konferencijose, tirtose organizacijose ir kt.).

#### **2. Darbo apipavidalinimas:**

- darbo grafinės dalies atlikimo lygis, iliustracijų kokybė, aiškumas, akivaizdumas ir suprantamumas;



- kalbos taisyklingumas ir stilius bei darbo suredagavimas;
- literatūros šaltinių aprašo pilnumas ir tikslumas.

### **3. Darbo gynimo kokybė:**

- darbo esmės ir svarbiausių rezultatų atskleidimo kokybė;
- pristatymo įtaigumas;
- magistranto atsakymų į recenzentų, oponento, komisijos narių ir kitų posėdyje dalyvavusių asmenų klausimus ir pastabas kokybė, argumentavimo lygis ir įtikinamumas bei MBD gynimo bendra kultūra.

Jeigu magistrantas darbo **neapgina** (neparodo reikiamo teorinio ir praktinio pasirengimo, iš esmės neatsako į recenzentų, oponento ir komisijos narių klausimus, neįstengia reikiamai argumentuoti savo darbo teiginių bei išvadų ir kt.), komisija nusprendžia, ar tas pats darbas turi būti ginamas pakartotinai, tik pataisytas, ar reikia rašyti naują magistro darbą. **Abiem atvejais darbas gali būti ginamas tik kitais mokslo metais.**

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bailey, K. D. (1994). *Methods of Social Research*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: The Free Press.
2. Agazzi, E. (1977). *Historical and philosophical Dimensions of Logic, Methodology and Philosophy of Science*. Boston: Dordrecht.
3. Bailey, K. D. (1994). *Methods of Social Research*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: The Free Press.
4. Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
5. Choi, E. K. (2002). *Writing Strategies (How to Publish in Top Journals)*. Retrieved May 14, 2021, from <http://www.roie.org/howw.htm> .
6. *Dublin Descriptors for the Bachelor's, Master's and Doctoral awards*. (2004). Draft 1.31 working document on JQI meeting in Dublin on 18/10/2004. Retrieved May 14, 2021, from [http://www.unidue.de/imperia/md/content/bologna/dublin\\_descriptors.pdf](http://www.unidue.de/imperia/md/content/bologna/dublin_descriptors.pdf) .
7. Fisher, C. (2007). *Researching and writing a dissertation: a guidebook for business students*. N.Y: Prentice Hall.
8. *Introduction to Tuning Project* (2007). Brussels: Tuning Management Committee.
9. Juran J. M. *Quality control handbook*. 5<sup>th</sup> ed. USA: McGraw-Hill, 1989.
10. Kasnauskienė, G. (2016). *Magistro darbų rašymo metodiniai nurodymai Vilniaus universiteto Verslo mokyklos studentams*. Žiūrėta 2019-05-01. Prieiga internetu: <http://www.vu.lt/uploads/pdf/metodiniai%202016/Magistrinio%20metodiniai%20nurodymai.pdf>
11. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Vadovėlis*. Kaunas: LKKA.
12. Kirlaitė, R., Marčinskas, A. (2001). *Vadybos metodai: Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
13. Kruopis, J. (1997). *Matematinė statistika*. Vilnius: Mokslas.
14. Luobikienė, I. (2002). *Sociologinių tyrimų metodika: Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
15. *Magistro baigiamojo darbo metodiniai reikalavimai* (2021). Vilnius: VU EVAF. Žiūrėta 2021-09-01. Prieiga internetu: [https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/MAGISTRO\\_BAIGIAMOJO\\_DARBO\\_METODINIAI\\_REIKALAVIMAI\\_2021\\_final.pdf](https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/MAGISTRO_BAIGIAMOJO_DARBO_METODINIAI_REIKALAVIMAI_2021_final.pdf) .
16. Neuman, L. W. (2006). *Social Research Methods*. London: Pearson Education.
17. *Publication Manual of the American Psychological Association*, 7th ed. (2020). American Psychological Association. Retrieved May 14, 2021, from <http://www.apastyle.org/>.
18. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA.
19. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
20. Ruževičius, J. (2012). *Management de la qualité. Notion globale et recherche en la matière*. Vilnius: Maison d'éditions Akademine leidyba.
21. Ruževičius, J. (2007). *Magistrantūros studijos ir magistro darbo rašymas. Mokomoji knyga VU Ekonomikos fakulteto studentams*. Vilnius: VU EVAF.
22. Ruževičius, J. (2019). *Magistrantūros studijos: baigiamojo darbo projektų (BDP) ir magistro baigiamojo darbo (MBD) rašymas. Mokomoji knyga Kokybės vadybos*

- nuolatinių dieninių (1,5 m.) ir ištestinių sesijinių (2 m.) studijų programų magistrantams.*  
6-sis leid. Vilnius: VU EVAF.
23. *Sample Size Calculator* (2016). Žiūrėta 2019-09-01. Prieiga internetu:  
<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> .
24. Sirkin, M., R. (1995). *Statistics for the social sciences*. London: Sage Publications.
25. *Studentų rašto darbų rengimo, gynimo, vertinimo ir saugojimo tvarkos aprašas* (2021).  
Vilnius: VU EVAF. Žiūrėta 2019-09-11. Prieiga internetu:  
[https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/KD\\_BBD\\_BDP\\_MBD\\_rengimo\\_gynimo\\_vertinimo\\_saugojimo\\_tvarka\\_2021\\_final.pdf](https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/KD_BBD_BDP_MBD_rengimo_gynimo_vertinimo_saugojimo_tvarka_2021_final.pdf) .
26. *Studijų pakopų aprašas* (2016) patvirtintas 2016 m. lapkričio 16 d. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. V-1012. Vilnius: Vilniaus universitetas. Žiūrėta 2021-04-04. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d32e4f70ad0811e68987e8320e9a5185?jfwid=-9dzqntza2>
27. *The Sage encyclopedia of social science research methods* (2004). N.Y.: Thousand Oaks.
28. Tidikis, R. (2006). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
29. Valackienė, A. (2007). *Sociologinis tyrimas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
30. *Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo tvarkos aprašas* (patvirtinta Vilniaus universiteto studijų prorektorės 2015 m. lapkričio 17 d. įsakymu Nr.R-446). Vilnius: Vilniaus universitetas, 2015.
31. *Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas* (2018) patvirtintas VU Senato 2018 m. balandžio 17 d. nutarimu Nr. S-2018-4-4. Vilnius, Vilniaus universitetas. Žiūrėta 2019-04-04. Prieiga internetu:  
[https://www.vu.lt/site\\_files/Veiklos\\_dokumentai/Akademines\\_etikos\\_kodeksas\\_VU\\_2018.pdf](https://www.vu.lt/site_files/Veiklos_dokumentai/Akademines_etikos_kodeksas_VU_2018.pdf) .

## **PRIEDAI**

1 priedas. **Baigiamojo darbo projekto (BDP I) *titulinio lapo*** pavyzdys

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

*Kokybės vadybos* magistro programa

II kurso studentas

**Jonas PETRAITIS**

**BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTAS ( I )**

**INTEGRUOTOS KOKYBĖS VADYBOS IR APLINKOSAUGOS**  
**SISTEMOS PROJEKTAVIMAS IR DIEGIMAS VIEŠOJO**  
**SEKTORIAUS INSTITUCIJOJE:**  
**TEORINIAI IR METODOLOGINIAI ASPEKTAI**

Darbo vadovas: **prof. D. Serafinas**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

**Vilnius, 2018**

VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

STUDIJŲ PROGRAMA (PAVADINIMAS)

Magistranto (-ės) Vardas Pavardė  
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Stačiakampė įkar

PAVADINIMAS LIETUVIŲ KALBA	PAVADINIMAS ANGLŲ KALBA
-------------------------------	----------------------------

Darbo vadovas \_\_\_\_\_

(mokslinis darbo vadovo laipsnis,  
pedagoginis mokslo vardas, vardas,  
pavardė)

Vilnius, 20...

2b priedas

Magistro baigiamojo darbo *titulinio lapo* pavyzdys

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

*Kokybės vadybos programa*

**Inga ŽURAVLIOVAITĖ**

**MAGISTRO DARBAS**

**STANDARTIZUOTŲ VADYBOS SISTEMŲ AUDITO  
VEIKSMINGUMO UŽTIKRINIMAS**

**AUDIT EFFECTIVENESS ASSURANCE OF STANDARDIZED  
MANAGEMENT SYSTEMS**

**Darbo vadovas:**  
**Prof. Habil. Dr. Juozas Ruževičius**

**Vilnius, 2018**

### **3 priedas. Magistro baigiamųjų darbų turinio pavyzdžiai**

3a priedas. **Magistro baigiamojo darbo „Nuolatinis kokybės tobulinimas organizacijose suinteresuotųjų grupių poveikio kontekste“  
turinio pavyzdys**

#### **TURINYS**

#### **ĮVADAS**

#### **1. TEORINIAI NUOLATINIO TOBULINIMO SUINTERESUOTŪJŲ GRUPIŲ**

##### **ATŽVILGIU ASPEKTAI**

##### **1.1. SUINTERESUOTŪJŲ GRUPIŲ KLASIFIKAVIMAS**

1.1.1. Suinteresuotųjų grupių veiklos prielaidos, priemonės, pasekmės

1.1.2. Suinteresuotųjų grupių ir organizacijos interesų derinimo prielaidos

##### **1.2. NUOLATINIS KOKYBĖS TOBULINIMAS**

1.2.1. Nuolatinio kokybės tobulinimo samprata

1.2.2. Nuolatinis kokybės tobulinimas atviros sistemos vadybos modelyje

#### **2. SUINTERESUOTŪJŲ GRUPIŲ POREIKIŲ ĮTRAUKIMO Į NUOLATINĮ KOKYBĖS**

##### **TOBULINIMĄ ORGANIZACIJOJE TYRIMAS**

##### **2.1. TYRIMO METODIKA**

##### **2.2. ATVEJŲ ANALIZĖ**

##### **2.3. EKSPERTŲ APKLAUSA**

##### **2.4. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAS**

#### **3. NUOLATINIO KOKYBĖS TOBULINIMO SUINTERESUOTŪJŲ GRUPIŲ**

##### **ATŽVILGIU MODELIO SUDARYMAS**

##### **3.1. TEORINIAI MODELIO ASPEKTAI**

##### **3.2. TYRIMO REZULTATŲ INTEGRAVIMAS Į MODELĮ IR REZULTATŲ**

##### **APIBENDRINIMAS**

#### **IŠVADOS IR PASIŪLYMAI**

#### **LITERATŪROS SĄRAŠAS**

#### **SANTRAUKA**

#### **SUMMARY**

#### **PRIEDAI**

3b priedas. **Magistro baigiamojo darbo** „Komercinių bankų teikiamų paslaugų kokybės, klientų pasitenkinimo ir lojalumo ryšys“  
*turinio pavyzdys*

## **TURINYS**

### **ĮVADAS**

#### **1. PASLAUGŲ IR KOKYBĖS TEORINIAI ASPEKTAI**

- 1.1. PASLAUGŲ SAMPRATA IR ELEMENTAI
- 1.2. KOKYBĖS SAMPRATOS REIKŠMĖ VERTINANT PRODUKTO KOKYBĘ
- 1.3. PASLAUGŲ KOKYBĖS KONCEPCIJA IR ELEMENTAI
- 1.4. PASLAUGŲ KOKYBĖS MODELIAI IR PRIEMONĖS

#### **2. PASITENKINIMO IR LOJALUMO TEORINIAI ASPEKTAI**

- 2.1. PASITENKINIMO SAMPRATA VADYBOJE
- 2.2. KLIENTŲ LOJALUMAS IR JO MATAVIMAS
  - 2.2.1. LOJALUMO SAMPRATA
  - 2.2.2. LOJALUMO PASLAUGOMS YPATUMAI
  - 2.2.3. LOJALUMO MATAVIMO PRINCIPAI
- 2.3. PASITENKINIMO IR LOJALUMO RYŠYS

#### **3. LIETUVOJE VEIKIANČIŲ KOMERCINIŲ BANKŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS, KLIENTŲ PASITENKINIMO IR LOJALUMO TYRIMAS**

- 3.1. LIETUVOS KOMERCINĖS BANKININKYSTĖS SEKTORIAUS APŽVALGA
- 3.2. TYRIMO MODELIO APIBŪDINIMAS
- 3.3. TYRIMO REZULTATŲ INTERPRETACIJA
- 3.4. KOMERCINIŲ BANKŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMO MODELIS

### **IŠVADOS IR PASIŪLYMAI**

### **LITERATŪROS SĄRAŠAS**

### **SANTRAUKA**

### **RĚSUMĖ**

### **PRIEDAI**



## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	3
<b>1. PREKĖS ŽENKLO VERTĖS IR SUVOKTOS PRODUKTO KOKYBĖS SAMPRATA</b> .....	6
<b>2. PREKĖS ŽENKLO VERTINIMO METODŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ</b> .....	12
2.1. Tradiciniai - ekonominiai prekės ženklo vertinimo metodai .....	12
2.2. Į vartotojų elgseną orientuoti prekės ženklo vertinimo metodai .....	20
2.3. Mišriu požiūriu paremti prekės ženklo vertinimo metodai .....	26
2.4. Prekės ženklo vertinimo metodų analizės išvados .....	31
<b>3. PREKĖS ŽENKLO VERTĖS AUTORINIO MODELIO KŪRIMAS</b> .....	34
3.1. Prekės ženklo vertės elementų identifikavimas.....	34
3.2. Suvoktos produkto kokybės įvertinimas remiantis Kano modeliu .....	36
3.3. Prekės ženklo vertės nustatymo autorinis modelis .....	40
<b>4. PREKĖS ŽENKLO „DŽIUGAS“ VERTĖS VARTOTOJUI TYRIMAS</b> .....	44
4.1. Tyrimo tikslas, metodika ir modelis .....	44
4.2. Tyrimo instrumentas ir statistinės analizės metodai .....	46
4.3. Suvoktos produkto kokybės analizė pagal Kano modelį .....	49
4.4. Vartotojų apklausos rezultatai .....	53
4.5. Tyrimo rezultatų interpretavimas .....	58
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI</b> .....	63
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	66
<b>SANTRAUKA</b> .....	70
<b>SUMMARY</b> .....	71
<b>PRIEDAI</b> .....	72

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	3
<b>1. PLASTIKINIŲ LANGŲ KOKYBĖS VERTINIMO SISTEMOS KŪRIMO PRIELAIDOS</b> .....	4
<b>1.1. Literatūros langų kokybės vertinimo klausimais apžvalga</b> .....	4
<b>1.2. Lietuvos vartotojų apklausa ir jos rezultatai: autorinis tyrimas</b> .....	14
<b>1.3. Informacijos apie langų kokybę analizė</b> .....	18
<b>1.4. Vokietijos inžinierių grupės „Integratio“ plastikinių langų vertinimo sistemos analizė</b> .....	21
<b>2. PLASTIKINIŲ LANGŲ KOKYBĖS VERTINIMO SISTEMA</b> .....	26
<b>2.1. Langų kokybės vertinimo kriterijų ir subkriterijų nustatymo ir įvertinimo metodika</b> .....	30
<b>2.2. Langų kokybės vertinimo kriterijų išskyrimas ir įvertinimas</b> .....	35
<b>2.3. Langų kokybės vertinimo subkriterijų išskyrimas ir įvertinimas</b> ....	39
2.3.1. Gamintojo kokybės užtikrinimo sistema .....	42
2.3.2. Stiklo paketo kokybė .....	47
2.3.3. Plastikinio profilio kokybė .....	51
2.3.4. Furnitūros kokybė .....	54
2.3.5. Langų montavimo kokybė .....	59
<b>2.4. Langų kokybės vertinimo sistema ir jos aprobavimas</b> .....	64
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI</b> .....	68
<b>Literatūros sąrašas</b> .....	72
<b>Santrauka</b> .....	75
<b>Zusammenfassung</b> .....	76
<b>Priedai</b> .....	77

## **LEAN VADYBOS SISTEMOS TAIKYMO ĮTAKA BANKO VEIKLOS GERINIMUI**

**Severina LAZDAUSKIENĖ**

**Magistro baigiamasis darbas**

***Kokybės vadybos programa***

Vilniaus universitetas

Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Vadybos katedra

Darbo vadovas: asistentas **D. Ruželė**

Vilnius, 2018

### **SANTRAUKA**

63 puslapiai, 5 lentelės, 13 paveikslų, 75 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – nustatyti Lean vadybos sistemos įtaką banko veiklos ir rezultatų gerinimui bei įvertinti Lean įdiegimo naudą finansinėms institucijoms.

Darbe panaudoti tokie tyrimo metodai: mokslinės literatūros sisteminė analizė, anketinė apklausa, struktūrizuotas interviu, sintezės metodas (modeliui sukurti), Pareto diagrama ir jos ABC kreivės analizės metodas. Tyrimo rezultatams apdoroti ir įvertinti buvo naudotas SPSS programinis paketas ir taikyti tokie statistiniai įrankiai: *blokuotų vertinimų dispersinė analizė* (angl. *RM - Repeated-measures*) ANOVA – respondentų nuomonės vertinimui; *Bonferroni testas* – respondentų vertinimo vidurkių nustatymui; *Cronbacho alfa* (angl. Cronbach's alpha) – Likerto skalių patikimumui įvertinti; *susijusių požymių chi-kvadrato  $x^2$*  kriterijus – kintamųjų statistiniams ryšiams įvertinti; *Pearson R koreliacijos koeficientas* – patikrinimui, ar respondentų atsakymai koreliuoja; statistiniai skirtumai tarp analizuojamų grupių buvo vertinami pagal reikšmingumo lygmens koeficientą (p), jeigu  $p < 0,05$ , tai rodiklių skirtumai buvo laikyti statistiškai reikšmingais. Grafikai bei Pareto diagramos, atspindintys empirinio tyrimo duomenis, buvo sudaryti naudojantis *Microsoft Office Excel* programa.

Literatūros analizė atskleidė, kad nors Lean vadybos sistema buvo sukurta gamybos sektoriaus įmonių veiklai tobulinti, tačiau Lean vis daugiau pradedama diegti ir paslaugas teikiančiose organizacijose. Bankai, kurie taiko Lean požiūrį ir metodus savo veikloje, geba dirbti veiksmingiau, sistemingai ir nuosekliai gerina savo veiklą bei pasiekia tvarius rezultatus.

Vieno stipriausių bankų Šiaurės Europoje filiale Lietuvoje (toliau – bankas) buvo atliktas autorinis empirinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama nustatyti, kokią įtaką Lean sistema turi banko veiklos gerinimui. Banko darbuotojams buvo pateiktas anketinis klausimynas, kuris padėjo identifikuoti organizacijos stipriąsias ir tobulintinas sritis. Remiantis literatūros analizės ir

empirinio tyrimo gautais rezultatais buvo sudarytas Lean vadybos sistemos Lean vadybos sistemos taikymo banko veiklos gerinimui modelis (13 pav., 53 p.). Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad Lean principai ir metodai banke naudojami nesistemiškai, todėl bankui siūloma daugiau dėmesio skirti darbuotojų ugdymui Lean vadybos sistemos suvokimo ir įsavinimo srityje, jų tarpusavio bendradarbiavimui, formuoti Lean kultūrą ir sistemingai įtraukti visus organizacijos darbuotojus į banko veiklos gerinimo iniciatyvas ir veiklas.

Svarbiausi autorinio tyrimo rezultatai buvo pristatyti 2017 m. lapkričio 24 d. vykusioje VU EF SMD konferencijoje, kurioje šiam pranešimui buvo pripažinta antroji vieta. Taip pat yra parengtas ir priimtas publikavimui recenzuotas straipsnis „*Lean vadybos sistemos taikymo įtaka banko veiklos gerinimui*“. Apibendrinti magistro darbo rezultatai, rekomendacijos ir išvalgos 2015 m. gruodžio mėnesį autorės buvo pristatyti tirtos organizacijos Lean ekspertams.

**Reikšminiai žodžiai:** Lean, Lean vadybos sistema, veiklos kokybė, banko veiklos gerinimas, Lean įtaka banko rezultatams.

4b priedas. **Magistro baigiamojo darbo santraukos (Summary)** pavyzdys

## **MOTIVES AND BENEFITS OF THE IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS**

**Jūratė SIRVYDAITĖ**

**Paper for the Master's degree**

***Quality Management Master's Program***

Vilnius University

Faculty of Economics and Business Administration

Department of Management

Supervisor – **prof. J. Ruževičius**

Vilnius, 2018

### **SUMMARY**

64 pages, 17 charts, 14 pictures, 52 references.

The *main purpose* of this master thesis is to determine the motives that encourage the companies to implement quality management systems (QMS) and to evaluate the benefits of the QMS implementation.

The work consists of three main parts; the analysis of literature, the research and its results, conclusion and recommendations.

Literature analysis reviews the development of quality management theories, presents the main concepts of QMS, introduces the requirement of ISO 9000 standards and shows their pervasion and importance as well as indicates the benefits and the advantages that the companies obtain after QMS implementation.

After the literature analysis the author has carried out the study about the motives and benefits of the implementation of QMS among the Lithuanian companies that have obtained ISO 9001 certificates. 21 Lithuanian companies (23% of all certified companies) have presented the answers to the prepared questionnaire. The main purpose of the questionnaire was to find out why Lithuanian companies seek the implementation and certification of QMS in accordance with the requirements of ISO 9000 series of standards and what has changed after the QMS implementation. Furthermore, the results of the research were compared to the similar studies performed in the other European countries. The results of the research were statistically processed with the SPSS programme batch. Cronbach's Alpha coefficient was used to determine the alignment of the Likert scales'; in all cases, it was higher than 0.7, which indicates that the scales used were consistent. In order to establish a correlation between organization's maturity and ISO 9001 QMS using timescale, Pearson's correlation coefficient was used.

The performed research revealed that the implementation of QMS mostly results in the benefits of an intangible nature that are internal to the company. Besides, although the main reasons to start implementing QMS are the expectations of the external advantages, the implementation results mostly in the increase of internal benefits such as improvement in the definition of the responsibilities and obligations of the employees, decrease in nonconformities, better communication among the employees, increased efficiency.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis as well as the results of the performed research. The author believes that the results of the study could give useful guidelines to the companies, which are going to implement QMS and could help the companies, which have already implemented QMS to take more advantages of the system.

Based on this master thesis, there was made a discourse in the international scientific conference ICEM in Kaunas University (April 2017) and there was published a scientific article in the magazine „*Economics*“ (2017, Vol. 1, p. 28-39) and was prepared and accepted a scientific article for international ISI magazine „*Total Quality Management and Business Excellence*“.

**Key words:** quality, quality management system, efficiency, benefit, ISO 9001, survey.

5 priedas. **Vilniaus universiteto studento, teikiančio į elektroninių dokumentų informacijos sistemą baigiamąjį darbą, garantijos pavyzdys**

**Vilniaus universiteto studento  
(klausytojo),  
teikiančio rašto darbą,  
GARANTIJA**

**WARRANTY  
of Vilnius University Student (Listener)  
Thesis**

**Vardas, pavardė:** Severina Lazdauskienė  
**Padalinys:** Ekonomikos fakultetas  
**Studijų programa:** Kokybės vadyba [621N20004], magistrantūros, nuolatinė, 1.5 m.  
**Darbo pavadinimas:** Lean vadybos sistemos taikymo įtaka banko veiklos gerinimui  
**Darbo tipas:** pagrindinių studijų baigiamasis darbas

**Name and Surname:** Severina Lazdauskienė  
**Faculty:** Faculty of Economics  
**Study programme:** Quality Management [621N20004], Master studies, Full-time, 1.5 m.  
**Thesis topic:** Application of Lean Management System for the Improvement of the Bank Activity  
**Thesis type:** Final Thesis

Garantuojau, kad mano rašto darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs. Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work. Quotes from other sources used in this thesis, directly or indirectly, are indicated in literature references.

Patvirtinu, kad rašto darbas yra pateiktas į Universiteto Elektroninių dokumentų duomenų bazę.

I declare that this thesis is submitted to the University's database of Electronic Theses and Dissertations.

Severina Lazdauskienė

2016.01.10

(vardas, pavardė)

(parašas)

(data)

**Magistro darbo (MD) garantijos teikimo tvarka:**

1. MD įkeliamas į VU duomenų bazę.
2. Įkėlus darbą, duomenų bazė sugeneruoja garantiją, kurioje automatiškai įrašomi studento ir jo darbo duomenys. Šią garantiją reikia atsispausdinti.
3. Garantija pasirašoma.
4. Garantija pristatoma į atitinkamą katedrą kartu su MD spausdintiniu variantu.\*

\* Jeigu garantijoje trūksta duomenų apie punktą „įsakymu Nr. \_\_\_ sudarytoje kvalifikacinėje komisijoje Nr. \_\_\_“, nieko baisaus – juos užpildys magistro programos administratorė. Jeigu garantijoje trūksta tam tikrų duomenų, prašoma kreiptis tiesiogiai į programos administratorę ir išsiaiškinti klaidas.

N.B. Jeigu garantijos nepavyko ar nėra galimybės atspausdinti iškart įkėlus darbą, tai galima padaryti ir vėliau, tačiau garantiją privalu pateikti administratorėi iki prasidedant MD gynimui.

## 6 priedas. VU diplomų *Cum Laude* ir *Magna cum laude* išdavimo kriterijai

PATVIRTINTA

Vilniaus universiteto Senato

2015 m. lapkričio 24 d. nutarimu Nr. S-2015-9-2

### **DIPLOMŲ *CUM LAUDE* IŠDAVIMO KRITERIJAI**

*Diplomų Cum laude išdavimas pirmosios pakopos studijų absolventams* Diplomai *Cum laude* išduodami pažangiausiems (didžiausią svertinį vidurkį turintiems) absolventams, esantiems tarp 10% geriausiųjų kiekvienos pirmosios pakopos studijų programos absolventų, jeigu jų baigiamojo darbo ar (ir) baigiamųjų egzaminų pasiekimų įvertinimas yra 10 (puikiai) ir tie absolventai neturi nuobaudų už Universitete galiojančių teisės aktų pažeidimus. Jei kelių absolventų svertiniai vidurkiai yra vienodi, pažangesniu laikomas tas absolventas, kurio privalomųjų dalykų svertinis vidurkis yra didesnis.

*Diplomų Cum laude išdavimas vientisųjų studijų ir antrosios pakopos studijų absolventams*

Diplomai *Cum laude* išduodami pažangiausiems (didžiausią svertinį vidurkį turintiems) absolventams, esantiems tarp 10% geriausiųjų vientisųjų studijų arba antrosios pakopos giminingų studijų programų grupių absolventų, jeigu jų baigiamojo darbo ar (ir) baigiamųjų egzaminų pasiekimų įvertinimas yra 10 (puikiai) ir tie absolventai neturi nuobaudų už Universitete galiojančių teisės aktų pažeidimus. Giminingų magistro studijų programų grupes sudaro šias studijų programas vykdančių fakultetų Tarybos, jas tvirtina Rektorius. Jei kelių absolventų svertiniai vidurkiai yra vienodi, pažangesniu laikomas tas absolventas, kurio privalomųjų dalykų svertinis vidurkis yra didesnis.

### **DIPLOMŲ *MAGNA CUM LAUDE* IŠDAVIMO KRITERIJAI**

Diplomai *Magna cum laude* Senato nutarimu išduodami pažangiausiems antrosios pakopos ir vientisųjų studijų programų absolventams, kurie atitinka diplomo *Cum laude* išdavimo kriterijus ir yra pasižymėję brandžia mokslinė veikla. Brandžia laikoma tokia mokslinė veikla, kurios rezultatai yra paskelbti bent viename straipsnyje recenzuojamame mokslo žurnale arba pristatyti tarptautinį prestižą turinčios mokslinės konferencijos pranešime, arba (tik socialinių ir humanitarinių mokslų studijų programų absolventams) dviejuose pranešimuose nacionalinėse mokslinėse konferencijose; pranešimai gali būti pristatyti ne paties studento. Informaciją apie absolventų, kuriems siūloma teikti *Magna cum laude* diplomus, mokslinę veiklą Senatui teikia Kamieninio akademinio padalinio vadovas.

Senatas turi teisę išimtiniais atvejais priimti sprendimą dėl *Magna cum laude* diplomų išdavimo absolventams, turintiems šiuose nuostatuose neįvardintų, bet pagal mokslinę vertę akivaizdžiai ne silpnesnių mokslo darbų.

7 priedas. **Baigiamojo darbo projektų (BDP) ir Magistro baigiamojo darbo (MBD)  
rekomenduojamų temų sąrašas\***  
**KOKYBĖS VADYBOS specialybės magistrantams**  
(2022.09.01 atnaujinta temų redakcija, 108 temos)

**N.B. Paskyrus Magistro baigiamojo darbo (MBD) ir BDP mokslinį vadovą, magistranto pasirinkta tema gali būti redaguojama, konkretizuojama, koreguojama.**

**\* Magistrantai gali siūlyti ir kitas su kokybės ir organizacijos veiklos tobulinimo vadyba susijusias BDP ir Magistro baigiamojo darbo temas.**

## **Temos pagal kokybės vadybos konkretesnes sritis**

### **I. Gyvenimo kokybės vertinimo ir gerinimo temos**

1. Piliečių chartijų įgyvendinimo įtaka X savivaldybės gyventojų gyvenimo kokybei.
2. Paslaugų kokybės užtikrinimo procesai ir modeliai dalijimosi ekonomikos kontekste.
3. Gyvenimo kokybės vertinimas ir gerinimo galimybių tyrimai / Gyvenimo kokybės (gyvenimo darbe kokybės) sudėtinės dalys, rodikliai ir jų tyrimo bei vertinimo ir valdymo ypatumai.
4. Lietuvos vartotojų patenkinimo rodiklių tyrimas.
5. Kokybės vertybinės orientacijos (nacionalinės, religinės-etninės, valdžios institucijų, visuomenės, vartotojų ir kt.).
6. Gyvenimo kokybė EKO kaimuose (vertinimo kriterijų sistema, procesai ir kt.).

### **II. Tausojamosios raidos (plėtos), darnaus vystymosi temos**

1. Žaliosios ekonomikos (Green economy, UN) plėtos koncepcijų ir modelių taikymo galimybės.
2. Žiedinės ekonomikos standartų ir nuostatų įgyvendinimas (prielaidos, nauda, procesai įmonės, valstybės ir tarptautiniame lygmenyse).
3. Žiedinės ekonomikos plėtos koncepcijų ir modelių taikymo galimybės.
4. SQAS (Safety & Quality Assessment for Sustainability) vertinimo sistemos taikymas logistikos įmonėms.
5. Konkrečių produktų (ir / arba organizacijų) ekologinio pėdsako (angl. Ecological footprint) ir/ar anglies dvideginio (CO<sub>2</sub>) pėdsako (angl. Carbon footprint) įvertinimo metodologija ir priemonių sistemos EP sumažinimui parengimas.
6. Aplinkosaugos pasiekimų EPI (angl. Environmental Performance Index) ir aplinkosaugos darnos ESI (angl. Environmental Sustainability Index) rodiklių sugretinimas ir koreliacija, jų nustatymo metodologija ir kaitos analizė.
7. Darnaus vystymosi (arba Tausojamosios plėtos, arba Tvarios plėtos) rodikliai, priemonės ir sistemos.
8. Renginių darnioji vadyba (ISO 20121); paplūdimių operacijų vadyba (ISO 13009:2015).



9. Aplinkosaugos vadybos priemonių ir sistemų (ISO 14001, EMAS ir kt.) taikymo X (finansų, statybos ar kt.pasirinkame) sektoriuje galimybės ir ypatumai.
10. Produktų (gaminių, prekių, paslaugų) aplinkosauginio sertifikavimo efektyvumo (veiksmingumo) tyrimas.
11. Integruota produktų politika (angl. Integrated Product Policy) ir produktų gyvavimo ciklo vertinimas (angl. Life Cycle Assessment) bei jų metodologija.
12. Energijos vadybos sistemos (EN 16001:2009; ISO 50001:2011) ir jų diegimo ypatumai.
13. Paslaugų (turizmo, viešbučių ir kt.) kokybė ir jų aplinkosauginės veiklos plėtros galimybių tyrimas.

### **III. Socialinės atsakomybės temos**

1. Socialinės atsakomybės sistemų ir priemonių tipologija ir jų taikymo ekonominis ir socialinis veiksmingumas.
2. Organizacijų socialinės atsakomybės brandos lygmens nustatymo metodai ir poveikis įmonės rezultatams.
3. Socialinė atsakomybė strateginio pranašumo požiūriu.
4. Sąžiningos prekybos (angl. *Fair trade*) ir tausojamosios prekybos (angl. *Sustainable trade*) ypatumai, teisinis reglamentavimas ir minėtų prekybos formų plėtros galimybės.
5. Socialinės atsakomybės įgyvendinimas X organizacijoje / savivaldybėje / bendruomenėje.

### **IV. Viešojo valdymo kokybės gerinimo temos**

1. Paslaugų aukštosiose mokyklose kokybės matavimo rodiklių sistema.
2. X savivaldybės (Seniūnijos/Merijos) veiklos kokybės ir strategijos tobulinimas.
3. Mokymų proceso aukštosiose mokyklose kokybės rodiklių matavimo sistema.
4. Socialiai atsakingų viešųjų pirkimų procesų įgyvendinimas.
5. Seniūnijų veiklos kokybė ir efektyvumas.
6. Vieno langelio procesų įgyvendinimas savivaldybėse.
7. Verslo klientų aptarnavimo modelis viešojo sektoriaus organizacijose.
8. Ūkio subjektų aptarnavimo standartizavimo galimybės ir praktika.
9. Administracinės naštos mažinimo priemonės procesų optimizavimui.
10. Savivaldybės paslaugų kokybės standartai.
11. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksmingumo užtikrinimas.
12. Viešojo sektoriaus ar valstybės institucijų veiklos tobulinimas taikant Lean.
13. Bendrojo vertinimo modelio (BVM/CAF), Europos kokybės vadybos fondo EFQM ir kt. tobulumo modelių taikymo motyvų (naudos ir problemų) tyrimas.
14. ISO 9001:2015 taikymo gairės vietos valdžios institucijose (ISO 18091 ar kt. standartai bei modeliai).
15. Valdžios kokybė: sudedamosios dalys, rodikliai ir jų įvertinimo ypatumai.
16. Kokybės vadybos diegimo viešajame sektoriuje ypatumų tyrimas.

17. Kokybės valdymas sveikatos priežiūros įstaigose.
18. Mokslo politikos formavimo ir įgyvendinimo procesų kokybės užtikrinimas.
19. Valdžios institucijų veiklos kokybės gerinimo modeliai ir procesai.
20. Suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimas bendruomenių veiklos kontekste.
21. Socialinės ekonomikos modeliai ir plėtros procesai.
22. Biologiškai vertingo maisto trumpųjų tiekimo grandinių rizikų valdymas.
23. Kokybės vadybos sistemų (KVS) / verslo procesų tobulinimas skaitmeninės transformacijos (*RPA, DI, Machine Learning* ir kt.) kontekste. (RL)

## **V. Verslo produktų, paslaugų, procesų / veiklos kokybės gerinimas; vadybos sistemų rezultatyvumo ir efektyvumo didinimas**

1. Robotinio procesų automatizavimo / skaitmeninimo įtaka produktų ir procesų kokybei.
2. Lean praktikų įtaka darbuotojams.
3. Lean praktikų įtaka organizacijoms.
4. Lean audito metodika ( šią temą siūloma rinktis audito darbą dirbusiems studentams).
5. Verslo organizacijų veiklos tobulinimas taikant Lean.
6. Lean skaitmeninimas.
7. Kokybės vadybos sistemų kaita globalių pokyčių (COVID-19, 4-oji pramonės revoliucija ir kt.) kontekste.
8. Apribojimų teorijos TOC (angl. Theory of Constraints) esmė, metodologija ir jos taikymas organizacijos vadybai tobulinti.
9. Naujų produktų kūrimo metodologijų ir metodikų pritaikymas praktikoje.
10. Agile metodologijos pritaikymo galimybių X organizacijoje tyrimas.
11. Tikslinės kainodaros ir Kaizen kainodaros metodų pritaikymas.
12. Išplėtosios realybės (angl. Augmented reality) technologijų taikymas integruotosiose vadybos sistemose.
13. Kano patraukliosios kokybės (angl. Attractive Quality) teorija ir jos taikymo versle galimybės.
14. Visuotinės kokybės vadybos koncepcijos (principų, metodų, modelių) taikymo įtaka organizacijų veiklos veiksmingumui.
15. Verslo procesų pardavimo kokybės valdymas.
16. Procesais paremtos organizacijos kūrimas ir vystymas / Verslo procesų kokybės valdymo tobulinimas.
17. Parduotų verslo procesų kokybės valdymas.
18. Gebėjimų brandos modeliai (CMM; CMMI), kaip procesų valdymo ir jų brandos vertinimo priemonė.
19. Visuotinės kokybės vadybos ir tiekimo grandinės valdymo (angl. Supplier Chain Management) koncepcijų integravimo galimybių tyrimas.
20. Kokybės suvokimo ir reglamentavimo neatitikčių identifikavimas X produktų tiekimo grandinėje.
21. Tiekimo grandinės kokybės valdymo tobulinimas (angl. Supplier Chain Management).

22. Kokybės funkcijos išskleidimo (angl. QFD - Quality Function Deployment) metodologijos taikymas (įmonės veiklos tobulinimui; prekės ar paslaugos kokybės gerinimui).
23. Kokybės neatitikčių kaštų (išlaidų) X organizacijoje identifikavimas ir analizė bei jų apskaitos galimybės (ypatumai).
24. Inovacijų kūrimas ir įgyvendinimas procesinėse organizacijose.
25. Kokybės išlaidų ir veiklos efektyvumo sąsajos.
26. Kokybės diagnostikos ir audito metodologija ir ypatumai (X firmos pavyzdžiu).
27. Bankų paslaugų kokybės tobulinimas.

## **VI. Kitos temos, susijusios su viešojo ir privataus sektoriaus veiklos kokybės gerinimu**

1. Pasitikėjimo kokybe koncepcijos ir metodologijos (*Quality Trust Index: Measuring & Sharing*) taikymo galimybių ir sričių paieška.
2. Visuotinės kokybės vadybos ir darnaus vystymosi sąsajos
3. Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimas taikant Lean.
4. Subalansuotų rodiklių (angl. Balanced Scorecard) sistemos diegimas organizacijoje.
5. Strateginio valdymo diegimas organizacijoje.
6. Kokybės vadybos (aplinkosaugos, saugos, socialines atsakomybės ir kt.) sistemų ir modelių diegimo motyvacija ir veiksmingumas.
7. Kokybės vadybos sistemos X organizacijoje modeliavimo, kūrimo ir diegimo metodologijos tobulinimas bei sistemos veiksmingumo įvertinimo ypatumai.
8. Kokybės vadybos sistemos procesų brandos analizė.
9. Kokybės, saugos, aplinkosaugos ir kitų vadybos sistemų integravimo ypatumai ir veiksmingumas.
10. Organizacijų veiklos diagnostikos metodai ir priemonės, kuriant harmoningą kokybės vadybos sistemą.
11. Kokybės vadybos sistemų integracija į organizacijos valdymą.
12. Emocinių instrumentų taikymas įgyvendinant kokybės vadybos sistemas.
13. N. Kano patraukliosios kokybės (angl. Attractive Quality) modelio taikymas aukštojo mokslo ar kitų institucijų veiklos kokybės tobulinimui.
14. Visuotinės kokybės vadybos taikymo kritinių sėkmės veiksnių analizė.
15. Sugretinimo metodo taikymas veiklos kokybės tobulinimui.
16. Savęs vertinimo (savianalizės) procesas ir jo efektyvumo tyrimas.
17. Lyderių vaidmuo gerinant organizacijos kokybę.
18. Kokybės profesionalų vaidmuo organizacijose ir jų veiklos veiksmingumas.
19. Informacijos kokybės matavimo, vertinimo ir valdymo ypatumai.
20. Informacijos saugos vadybos sistemos (LST ISO/IEC 27001:2006) ir jų diegimo ypatumai.
21. IT paslaugų vadybos sistemos (ISO/IEC 20000) ir jų diegimo ypatumai.
22. Vadybos sistemų, modelių ir priemonių (ISO 9001; ISO 22000; ISO 14001 ir EMAS; SA 8000, EFQM tobulumo modelio; Bendrojo vertinimo modelio CAF; Šeši Sigma;

- LEAN ir kt.) taikymas organizacijų veiklos veiksmingumui (efektyvumui; finansiniams rezultatams).
23. Kokybės vadybos modelių veiksmingumo lyginamasis vertinimas ir jų taikymo galimybių tyrimas.
  24. Kokybės kultūros X įmonėje analizė ir vertinimas.
  25. Organizacijos kokybės vadybos sistemos diagnostika ir kokybės tobulinimo priemonė.
  26. Kokybės audito metodologijos tobulinimas ir jo rezultatų analizė.
  27. Veiklos kokybės valdymo tobulinimas mokymo institucijose / Kokybės vadybos sistemų įgyvendinimo aukštosiose mokyklose problematika (ypatimai) / Studijų kokybės matavimo, vertinimo ir valdymo ypatumai.
  28. Žinių vadybos ir kokybės vadybos sąsajų tyrimas.
  29. Interneto paslaugų / Interneto svetainių kokybės vertinimo ypatumai.
  30. Saugos darbe vadybos sistemos (ISO 45001 / OHSAS) diegimo ypatumai ir jų taikymo Lietuvos organizacijose analizė.
  31. Kokybės audito procesų kaita visuotinio karantino sąlygomis.
  32. Nevyriausybinė organizacijų veiklos kokybės užtikrinimo ypatumai.
  33. Darbuotojų darbo rodiklių matavimo sistema (*MBD rašomas studentui bendradarbiaujant su LetsLean.lt, [www.mykpi.eu](http://www.mykpi.eu) apgynus MBD suteikiamas atitinkamas sertifikatas*).
  34. Darbe išskylančių problemų įtaka darbuotojų darbo rezultatams (*MBD rašomas studentui bendradarbiaujant su LetsLean.lt, apgynus MBD suteikiamas atitinkamas sertifikatas*).

## 8 priedas. **Kokybės vadybos literatūros įvadinis sąrašas**

### **Lietuvos autorių knygos**

1. Adomaitienė, R. (2021). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: VU (www.kv.ef.vu.lt).
2. Adomėnas, V. (2000). *Statistiniai kokybės valdymo metodai*. Kaunas: Technologija.
3. *Aplinkos apsaugos vadyba. ISO 14000* (1999). Vilnius: Litimo (Mažvydo bibliotekoje).
4. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: M.Riomerio universitetas.
5. Kaziliūnas, A.(2008). *Kokybės vadyba*. Vilnius: M. Riomerio universitetas.
6. Kaziliūnas, A. (2009). *Strateginis projektų valdymas*. Vilnius: M. Riomerio universitetas.
7. Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius: Ciklonas.
8. Ruževičius, J. (2022). *Kvalitologija: Mokomoji knyga*. Vilnius: VU EVAF.
9. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės metodai ir modeliai: Vadovėlis*. Vilnius: Vilniaus universitetas (www.kv.ef.vu.lt).
10. Ruževičius, J. (2012). *Management de la qualité. Notion globale et recherche en la matière. Vilnius: Akademinė leidyba* (VU bibliotekoje)
11. Serafinas, D. (2018). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas: Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universitetas (www.kv.ef.vu.lt).
12. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). *Veiklos (kokybės) kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija (704 kab.).
13. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
14. Vilkelis, M. R. (2000). *Prekių kokybės vadyba*. Vilnius: Vilniaus kolegija.

### **Užsienio autorių knygos**

15. Aikens, C. H. (2011). *Quality Inspired Management. The Key to Sustainability*. New Jersey: Pearson Education.
16. Ashok, R. (1996). *Total Quality Management*. New York: The Free Press.
17. Bailey, K. D. (1994). *Methods of Social Research*. 4th ed. New York: The Free Press (704 kab.).
18. Bergman, B., Klefsjö, B. (1994). *Quality*. Lund: Lind University Press (704 kab.).
19. Besterfield, D. H. (2001). *Quality Control*. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education (704 kab.).
20. Burke, R. (2001). *Project Management: Planning and Control Techniques*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Pearson Education (704 kab.).
21. Copeland, T., Koller, T. (2000). *Valuation: measuring and managing the value of companies*. New York: J. Willey (VU bibliotekoje).
22. Dale, B. G. (2002). *Managing Quality*. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Oxford University Press (704 kab.).
23. *Eco-labelling and other environmental quality requirements in textiles and clothing*. Geneva: ITC.
24. Edwards, A. (2001). *ISO14000 environmental certification*. Oxford: Butterworth–Heinemann (VU bibliotekoje).

25. Ewans, J. R., Dean, J. W. (2003). *Total Quality: Management, Organization and Strategy*. Mason: Thompson (VU bibliotekoje).
26. *Export quality management: Resource material for training activities (1999)*. Geneva: International Trade Centre (Mažvydo bibliotekoje).
27. Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality control*. New York: J. Willey.
28. Fey, R., Gogue, J. (1991). *La maîtrise de la qualité*. Paris: Organisations Editon (715 kab.).
29. Foster, T. S. (2002). *Managing quality: An Integrative Approach*. New Jersey: Prentice Hall (VU bibliotekoje).
30. Foster, T. S. (2004). *Managing quality: An Integrative Approach*. 2<sup>nd</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall (715 kab.).
31. Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality*. New York: J. Willey.
32. Gitlow, H. (1989). *Tools and Methods for the improvement of Quality*. Boston: Prentice Hall (Mažvydo bibliotekoje).
33. Goetsch, D. L. (2003). *Quality Management. Introduction to TQM for Production, Processing and services*. New Jersey: Prentice Hall (VU bibliotekoje).
34. Goetsch, D., L., Davis, S., B. (2013). *Quality Management for Organizational Excellence. Introduction to Total Quality*. New Jersey: Pearson Education.
35. Hofmann, D. (1988). *Rechnergestützte Qualitätssicherung*. Berlin: ABC Verlag (Mažvydo bibliotekoje).
36. Hoyle, D. (2003). *ISO 9000:2000: an A – Z guide*. Oxford: Butterworth-Heinemann (VU bibliotekoje).
37. Jones, C. (1997). *Software quality*. London: Prentice Hall (Technikos bibliotekoje)
38. Juran, J. M. (1991). *Leadership for Quality*. New York: Prentice Hall.
39. Juran, J. M. (1988). *Quality control handbook*. New York: Prentice Hall (715 kab.; Mažvydo bibliotekoje).
40. Juran, J. M. (1993). *Quality Planning and Analyzis*. New York: Prentice Hall.
41. Kamiske, G. F. (1994). *Die Hohe Shule des Total Quality Management*. Berlin: ABC Verlag (VU bibliotekoje).
42. Kamiske, G. F. (2013). *Handbuch QM-Methoden*. Berlin: Carl Hanser Fachbuchverlag (715 kab.)
43. Kanji, G. K., Asher, M. (1996). *100 Methods for Total Quality Management*. London: The Free Press (704 kab.)
44. Karock, U. (2000). *Ganzheitliches Qualitätsmanagement*. Hannover: Universität Hannover <http://www.iq.uni-hannover.de/Vorlesung/Qm3/inhalt.htm> .
45. Lehmann, D. R. (2002). *Product Management*. Boston: McGrawhill, 2002 (EF bibliotekoje).
46. *Management de la qualité à l'exportations: Matériel d'appui destiné aux activités de formation*. (1999). Geneva: International Trade Centre (704 kab.).
47. Mitra, A. (1993). *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. New York: The Free Press (VU bibliotekoje).
48. Montgomery, D. C. (2001). *Introduction to statistical quality control*. New York: The Free Press (Technikos bibliotekoje; 704 kab.).
49. Oakland, S.(1995; 2005; 2015). *Total Quality Management*. Oxford: Oxford University Press.

50. Pande, P. (2002). *The Six Sigma Way Team Field Book: an Implementation Guide for Process improvement Teams*. New-York: Mc Graw-Hill (VU bibliotekoje).
51. Pfeifer, T., Schmitt, R. (2014). *Masing Handbuch Qualitätsmanagement*. Berlin: Carl Hanser Fachbuchverlag (715 kab.).
52. Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Kogan Page Ltd. (VU bibliotekoje).
53. Summers D. C. S. (2000). *Quality*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Prentice-Hall (704 kab).
54. Wadsworth, M. H. (2002). *Modern Methods for Quality Control and Improvement*. New York: The Free Press (VU bibliotekoje).
55. Zairi, M., Whymark, J. (2014). *Best Practice Organisational Excellence*. Dubai: e-TQM College Publishing House (715 kab.).
56. Исикава, К. (1988). *Японские методы управления качеством*. Москва: Экономика.
57. Окрепилов В. В. (2013). *Менеджмент качества: учебник*. Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та.

### ***Lietuvoje leidžiami mokslo žurnalai***

1. Aukštojo mokslo kokybė.
2. Ekonomika ir vadyba – Economics and Management.
3. Ekonomika.
4. Informacijos mokslai.
5. Inžinerinė ekonomika.
6. Verslo ir teisės aktualijos / Issues of Business and Law.
7. Lietuvos standartizacijos departamento biuletėnis (Departamento tinklapyje)
8. Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai.
9. Socialiniai mokslai.
10. Tarptautinis verslas: inovacijos, psichologija, ekonomika.
11. Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos. Mokslo darbai.

### ***Užsienyje leidžiami žurnalai***

12. Benchmarking. An International Journal ([www.emeraldinsight.com/bij.htm](http://www.emeraldinsight.com/bij.htm))
13. Business Process Management Journal ([www.emeraldinsight.com/info/journals/bpmj/bpmj.jsp](http://www.emeraldinsight.com/info/journals/bpmj/bpmj.jsp))
14. Consumer Reports (<http://www.Consumerreports.org>)
15. European Journal of Innovation Management ([www.emeraldinsight.com/ejim.htm](http://www.emeraldinsight.com/ejim.htm))
16. European Quality (Technikos bibliotekoje)
17. Forum Ware (VU EF bibliotekoje) (<http://forumware.wu-wien.ac.at/>)
18. Forum Ware International (VU EF bibliotekoje) ([http://www2.wu-wien.ac.at/forumware/cgi-bin/forum\\_ware.cgi?++inter](http://www2.wu-wien.ac.at/forumware/cgi-bin/forum_ware.cgi?++inter))

19. Industrial and Commercial Training ([www.emeraldinsight.com/ict.htm](http://www.emeraldinsight.com/ict.htm))
20. International Journal of Health Care Quality Assurance ([www.emeraldinsight.com/0952-6862.htm](http://www.emeraldinsight.com/0952-6862.htm))
21. International Journal of Quality and Reliability Management ([www.emeraldinsight.com/ijqrm.htm](http://www.emeraldinsight.com/ijqrm.htm))
22. Inter-Qualitätsmanagement (<http://www.interq.ch>)
23. Journal of Quality in Maintenance Engineering (<http://www.emeraldinsight.com/jqme.htm>)
24. Managing Service Quality  
([www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=msq](http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=msq))
25. Measuring Business Excellence (<http://www.emeraldinsight.com/mbe.htm>)
26. Öko Test (<http://www.oekotest.de>)
27. Quality – Access to Success (ISSN 1582-2559) <http://www.srac.ro/calitatea/en/>
28. Quality Assurance in Education ([www.emeraldinsight.com/qae.htm](http://www.emeraldinsight.com/qae.htm))
29. Quality Engineering ([http://www.tandfonline.com/toc/lqen20/current#.UjF08l\\_Huwk](http://www.tandfonline.com/toc/lqen20/current#.UjF08l_Huwk))
30. Quality Management Journal (<http://asq.org/pub/qmj/>)
31. Quality Progress. (Technikos bibliotekoje) (<http://asq.org/pub/qualityprogress/past/0503/>)
32. Que choisir? (<http://www.quechoisir.org>)
33. Six Sigma Forum Magazine (<http://asq.org/pub/sixsigma/>)
34. Stiftung Warentest (Finanz test) (<http://www.stiftung-warentest.de>)
35. The TQM Journal ([www.emeraldinsight.com/info/journals/tqm/tqm.jsp](http://www.emeraldinsight.com/info/journals/tqm/tqm.jsp))
35. Total Quality Management & Business Excellence ([www.tandfonline.com/loi/ctqm20](http://www.tandfonline.com/loi/ctqm20))
36. Quality - Access to Success (<http://www.srac.ro/calitatea/en/index.html>)
37. Which? (<http://www.which.com>)
38. Менеджмент качества (VU bibliotekoje).
39. Методы менеджмента качества.
40. Стандарты и качество (Technikos ir VU bibliotekose).
41. Tarptautinių tęstinių kokybės vadybos konferencijų (2006-2021) *ICEM*, *QMOD*, *Toulon-Verona Conference "Excellence in Services"*, *Sozvezdijie kaciestva* medžiaga:  
 ICEM (<http://www.sciencedirect.com/science/journal/18770428>,  
[http://www.icem.lt/en/actual\\_information/ccc/conference\\_proceedings](http://www.icem.lt/en/actual_information/ccc/conference_proceedings));  
 QMOD (<http://www.ism.lu.se/index.php?id=604>,  
[https://pure.ltu.se/portal/files/34425450/QMOD\\_2011\\_Raine\\_et\\_al.pdf](https://pure.ltu.se/portal/files/34425450/QMOD_2011_Raine_et_al.pdf), ,  
<http://www.kau.se/en/ctf/events/quis13/presentations> , <http://www.ism.lu.se/index.php?id=876> ir kt.);  
 Toulon-Verona ( <http://www.toulonveronaconf.eu/index.php/example-layouts> );  
 Sozvezdijie kaciestva (<http://qualityguild.vniis.ru/projects/46> ir kt.).

***VU bibliotekoje 2015-2022 m. gauta naujų knygų kokybės tematika anglų ir prancūzų kalbomis.***



**Juozas RUŽEVIČIUS (2022). MAGISTRANTŪROS STUDIJOS: BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTŲ IR MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO RAŠYMAS.**

Mokomoji knyga Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Kokybės vadybos nuolatinių dieninių ir iššestinių sesijinių studijų programų magistrantams. 105 p.

8-tasis atnaujintas, papildytas ir pataisytas leidimas, **suderintas su bendrafakultetiniais EVAF 2021 m. reikalavimais** (*Magistro baigiamojo darbo metodiniai reikalavimai*. Vilnius, VU EVAF, 2021).

**Apsvarstė, patvirtino ir rekomendavo publikuoti VU EF Taryba**

(2014 02 25, EF tarybos protokolo Nr. 190000/TP-02 (135) ir

**EVAF Kokybės vadybos magistro studijų programos komitetas** (2022 09 01, protokolas Nr. 2).

Redagavo *Eglė Gudavičienė, Elvyra Kutanovienė*

Išleido Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas  
Saulėtekio al. 9-I, LT-10222, Vilnius

© *Juozas RUŽEVIČIUS, 2022*