

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Ligita Šimanskienė, Rimantas Stašys

VADYBOS STUDIJŲ KRYPTIES
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

METODINĖ KNYGA



Klaipėda, 2022

Bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos integralios bibliotekų informacinės sistemos (LIBIS) portale ibiblioteka.lt

Pritarta Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedros 2020-10-30 sprendimu (protokolo Nr. 46SHMF-V-3)

Leidžiama Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Leidybinės redakcijos kolegijos 2020-12-11 sprendimu

Recenzavo:

Prof. habil. dr. Remigijus Čiegis

(Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Verslo ekonomikos ir vadybos katedra)

Prof. dr. Tadas Sudnickas

(Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir strateginio valdymo institutas)

Rekomenduojama vadybos, verslo, rinkodaros, sveikatos priežiūros vadybos studijų krypčių magistratūros studijų studentams ir dėstytojams. Ši metodinė knyga turėtų padėti metodiškai parengti vienodo standarto magistro darbus, ugdyti mokslo tiriamojo darbo įgūdžius, studento savarankiškumą, darbo įforminimo kultūrą.

© Ligita Šimanskienė, Rimantas Stašys, 2022

© Klaipėdos universiteto leidykla, 2022

ISBN 978-609-481-156-2

TURINYS

ĮVADAS	5
1. DARBO TEMATIKA, TEMOS PASIRINKIMAS	9
2. DARBO PLANAS, UŽDUOTIS, VADOVAS	11
2.1. Kalendorinis darbo planas, mokslinio darbo užduotis	11
2.2. Mokslinio baigiamojo darbo vadovas	11
3. MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO APIMTIS, STRUKTŪRA	13
3.1. Santrauka ir turinys	13
3.2. Įvadas	15
3.3. Pagrindinė darbo dalis	18
3.3.1. Teorinis skyrius	18
3.3.2. Metodinis skyrius	19
3.3.3. Empirinis skyrius	25
3.4. Išvados	26
3.5. Žodynas ir priedai	26
4. RAŠTVEDYBA, LENTELĖS, PAVEIKSLAI, FORMULĖS	27
4.1. Raštvedybos reikalavimai	27
4.2. Lentelės	28
4.3. Paveikslai	29
4.4. Formulės	29
5. CITAVIMAS, NUORODOS, LITERATŪRA	31
5.1. Citavimas, literatūros šaltinių nuorodos	31
5.2. Literatūros sąrašo sudarymas	32

6. ETIKA, DARBO VERTINIMAS, LEIDIMAS GINTI	35
6.1. Akademinė rašto darbo etika	35
6.2. Mokslinio darbo vertinimas	35
6.3. Leidimas ginti baigiamąjį darbą	36
7. DARBO RECENZAVIMAS IR GYNIMAS	37
7.1. Darbo recenzavimas	37
7.2. Kvalifikacinė komisija	37
7.3. Baigiamojo darbo pranešimas	37
7.4. Magistro darbo gynimas, vertinimas	39
7.5. Apeliacijos tvarka	41
LITERATŪRA	43
PRIEDAI	45

ĮVADAS

Magistrantūros studijos – tai antros pakopos kvalifikacinį laipsnį suteikiančios studijos, skiriamos pasirengti savarankiškam mokslo darbui, kuriam atlikti reikia mokslo žinių ir atitinkamų gebėjimų. Magistrantūros baigiamasis darbas – analitinis, pagrįstas (atsižvelgiant į magistrantūros mokslo tiriamąjį ar taikomąjį pobūdį) savarankiškais moksliniais ar taikomaisiais tyrimais. Jis neurėtų būti vien aprašomasis ar apžvalginis. Baigiamuoju darbu magistrantas turi parodyti savo gebėjimą ne tik analizuoti pasirinktą temą, vertinti kitų asmenų anksčiau atliktus atitinkamos krypties darbus, sėkmingai atlikti tos krypties tyrimus, bet ir aiškiai bei pagrįstai formuluoti tyrimų išvadas, aprašyti savo atliktą tiriamąjį darbą pagal patvirtintus reikalavimus. Magistrantūros baigiamojo darbo tema paprastai derinama su katedros tyrimų tematika. Magistrantūros baigiamojo darbo apimtis – 100 tūkst. – 150 tūkst. spaudos ženklų (50–75 puslapiai). Pagal vadybos studijų kryptį registruotos ir Klaipėdos universiteto vykdomos magistrantūros programos: Verslo vadyba, Sveikatos priežiūros vadyba (pastaroji – kartu su Visuomenės sveikatos katedra) bei Rinkodaros magistro studijų programos.

Verslo vadybos magistro programos tikslas – rengti kvalifikuotus specialistus mokslininko tyrėjo arba pedagogo karjerai, kurie gebėtų užsiimti praktine veikla eidami aukščiausio lygio vadovo pareigas bet kurioje verslo organizacijoje. Sveikatos priežiūros vadybos programos tikslas – rengti aukštos kvalifikacijos vadybos krypties specialistus, kurie būtų susipažinę ir mokėtų taikyti mokslinių tyrimų metodus, gebėtų valdyti sveikatos priežiūros organizacijas, kurti sveikatos priežiūros programas ir jas įgyvendinti (Stašys, Šimanskienė, 2011).

Magistro baigiamasis darbas turi būti pagrįstas pasirinktą vadybos krypties temą atitinkančių mokslo darbų analize, sinteze ir kritiniu vertinimu; savarankiškais moksliniais tyrimais, gebėjimu analizuoti ir interpretuoti jų rezultatus, pagrįstai formuluoti tyrimų išvadas ir rekomendacijas. Ši metodinė knyga vadovaujasi 2021-10-30 nutarimo Nr. V-1776 „Dėl Vadybos studijų krypties aprašo patvirtinimo“ VII kvalifikacijos lygio aprašymu bei Lietuvos kvalifikacijos patvirtintu aprašu. Rengiant bai-

giamąjį darbą būtina susisteminti ir išplėtoti magistrantūros bei savarankiškų studijų laikotarpiu gautas žinias, atlikti savarankiškus tyrimus. Darbe turi būti sprendžiamas konkretus mokslinis ar praktinis uždavinys (problema). *Magistrantams, kurie yra publikavę bent vieną mokslinį straipsnį, ginant baigiamąjį darbą prie vertinimo papildomai pridedamas vienas balas.*

Vadybos magistro baigiamojo darbo tikslas – remiantis vadybos mokslo teorinėmis žiniomis, nustatyti ir suformuluoti teoriškai nepakanamai išnagrinėtą vadybos problemą, parinkti jai spręsti tinkamus tyrimo metodus, atlikti būtinus tyrimus ir jų bei vadybos mokslinės literatūros analizės pagrindu sukurti intelektualinį produktą, kur būtų bent vienas vadybos krypties mokslinėje literatūroje neskelbtas rezultatas: sąsajos, dėsningumas, nauja valdymo priemonė ar naujas valdymo priemonių naudojimo būdas.

Vadybos studijų krypties magistrantas, rašydamas, tirdamas ir gindamas baigiamąjį darbą, privalo parodyti pagrindinius mokslo tiriamojo darbo gebėjimus: 1) dalykinę erudiciją, t. y. plačias vadybos mokslo teorines ir organizacijų bei procesų valdymo praktines žinias, kurių pakaktų suprasti nagrinėjamos problemos aktualumą ir atlikti savarankišką darbą; 2) metodologinį pasirengimą, t. y. gebėjimą kvalifikuotai pasirinkti ir taikyti vadybos mokslinio darbo pobūdį atitinkančius tyrimo metodus; 3) teorinį pasirengimą, t. y. gebėjimą surasti, išanalizuoti, susisteminti vadybos krypties teorinę medžiagą ir gebėti ja remtis sprendžiant pasirinktą problemą; 4) analitinius gebėjimus, t. y. tikslingai kaupti, sisteminti ir analizuoti praktinius organizacijų bei procesų valdymo duomenis ir juos panaudoti sprendžiant nagrinėjamą problemą; 5) komunikacinius gebėjimus, t. y. gebėjimą logiškai, argumentuotai, nuosekliai dėstyti savo teiginius; 6) raštvedybos gebėjimus, t. y. gebėjimą laikytis mokslo tiriamojo darbo techninio įforminimo ir loginės sekos reikalavimų; 7) projektinius gebėjimus.

Magistro baigiamasis darbas (mokslinis darbas) nuosekliai rengiamas visą magistro studijų laikotarpį. Darbui vadovauja katedros paskirtas vadovas, kuris konsultuoja studentą visame darbo procese. Parengtas baigiamasis magistro darbas pristatomas viešai ginti ir vertinamas

komisijos. Mokslo tiriamasis darbas atliekamas pagal pasirinktą temą atitinkantį magistranto ir darbo vadovo suderintą darbo planą, laikantis toliau pateikto nuoseklumo.

Per pirmąjį semestrą magistrantas apibūdina ir formuluoja studijų programos pobūdį atitinkančią aktualią vadybos krypties problemą, kuri galėtų būti sprendžiama atliekant atitinkamus tyrimus ir pritaikant teorines žinias. Pasirinktos problemos ir katedros siūlomos tipinės darbų tematikos pagrindu formuluojama magistro baigiamojo darbo tema, ji registruojama katedroje, pasirašant darbo vadovui. Suformuluojama magistranto darbo užduotis (žr. 3 priedą). Pirmojo semestro ataskaitai reikia surinkti būtiną mokslinę literatūrą (klasikinius veikalus, monografijas, mokslinius straipsnius, kitus informacinius šaltinius), kuri tiktų nagrinėti pasirinktą temą (ar spręsti problemą): ne mažiau kaip 40 mokslinės literatūros šaltinių, tarp jų turėtų būti ne mažiau kaip 10 užsienio šalių šaltinių, senesni nei 10-ies metų leidiniai neturėtų viršyti 25 proc. visų šaltinių; sudaryti preliminarų darbo planą ir kalendorinį darbų grafiką visiems semestrams; pagrįsti magistro darbo temos pasirinkimą (numatoma nagrinėti problema, galimas darbo tikslas ir jo siekimo būdai). Moksliniam vadovui privaloma atsiųsti visus mokslinius straipsnius PDF formatu ir pateikti literatūros sąrašą su aktyviomis nuorodomis (Doi numeriais). Per pirmąjį semestrą atliktas darbas viešai ginamas ir kolegialiai vertinamas katedros dėstytojų egzaminų sesijos metu.

Per antrąjį semestrą magistrantas privalo atlikti išsamią darbo temą atitinkančios vadybos krypties teorinės literatūros analizę, apibendrinamas, lygindamas, sistemindamas įvairių autorių nuomones nagrinėjamos problemos kontekste. Lyginant įvairių autorių nuomones būtina išreikšti savo poziciją. Jeigu išanalizavus teorinę dalį paaiškėja, kad pasirinkta problema neaktuali ar nenauja, suderinus su vadovu darbo temą galima koreguoti. Teorinės dalies pabaigoje turi būti aiškus teorinis rezultatas: suformuluotos hipotezės ar ginamieji teiginiai (jei reikia), sukurtas teorinis modelis, palyginamosios lentelės, išskirti kriterijai ar pan. Antrojo semestro metu atliktas darbas viešai ginamas ir kolegialiai vertinamas katedros dėstytojų per egzaminų sesiją.

Per trečiąjį semestrą sukauptų teorinių žinių pagrindu pasirinkti (ar sudaryti) šiam darbui numatomą taikyti teorinį modelį, kuriame būtų apibrėžti reiškinų tarpusavio ryšiai. Teorinio modelio pagrindu numatyti, kaip bus atliktas tyrimas. Parengti tikslią tyrimo metodiką, kuri pagrįstų tyrimo apimtį, nuoseklumą, pasirenkamus duomenų rinkimo bei analizės metodus. Surinkti ir apibendrinti temai nagrinėti svarbią antrinę informaciją. Būtina aprašyti, kaip atliekant tyrimą bus laikomasi tyrimo etikos principų. Trečiojo semestro metu atliktas darbas viešai ginamas ir kolegialiai vertinamas katedros dėstytojų per egzaminų sesiją.

Per ketvirtąjį semestrą atlikti savarankišką tyrimą – rinkti duomenis. Tik labai retais atvejais (atsižvelgiant į temos specifiką) pirminių duomenų rinkimą galima keisti plačiu antrinės informacijos tyrimu. Parašyti empirinį darbo skyrių. Susieti pirminio tyrimo rezultatus su antrine informacija ir teorine medžiaga, prireikus pastarąją papildyti, remiantis naujausiais šaltiniais. Suformuluoti kiekvienos darbo dalies apibendrinimą, viso darbo išvadas ir siūlymus. Surinktą medžiagą sutvarkyti taip, kad atitiktų magistro darbo struktūrą ir šio darbo įforminimo reikalavimus. Laiku pateikti magistro darbą ginti. Darbai, atitinkantys magistro darbo reikalavimus, ginami viešai. Juos vertina rektoriaus įsakymu patvirtinta baigiamųjų darbų gynimo komisija.

1. DARBO TEMATIKA, TEMOS PASIRINKIMAS

Vadybos magistro baigiamųjų darbų tematiką ir mokslinio darbo vadovus katedra skelbia per dvi pirmąsias mokslo metų savaites. Tema gali būti susieta su verslo plėtra, naujų verslų kūrimu, verslo organizacinių procesų tobulinimu, jų valdymo racionalizavimu, gaminių ir paslaugų plėtojimu, valstybinių įmonių paslaugų vertinimu, vadybinių problemų konkrečiose organizacijose sprendimu ir kita. Svarbiausia, kad darbe dominuotų vadybos krypties problemų sprendimai. Vadybos magistro baigiamojo darbo tema turi atitikti studijų kryptį, pageidautina, kad būtų suderinta su katedros mokslinių tyrimų tema (Seilius, Juščius, 2004).

Studentai darbų temas pasirenka (formuluoja) ir katedrai pateikia iki einamųjų metų spalio 15 d. (arba, atsižvelgiant į programą, iki kovo 15 d.). Studentų pasirinktas darbų temas ir mokslinius vadovus katedros svarsto bei tvirtina iki einamųjų metų spalio 30 d. Patvirtintos temos skelbiamos vadovaujantis asmens duomenų apsaugą reglamentuojančiu „Klaipėdos universiteto vidaus tvarkos aprašu“ (Dėl Klaipėdos universiteto studentų savarankiškų darbų..., 2020), o magistrantai, konsultuodamiesi su darbo vadovais, pradeda paruošiamąjį darbą.

Rinkdamasis temą magistrantas turėtų atminti, kad tai yra viena svarbiausių ir atsakingiausių mokslinio darbo rengimo dalių. Kiekvienas studentas, rinkdamasis temą, turi paisyti mokslinių interesų, suvokti temos esmę, jos aktualumą ir problemišumą, gebėti atlikti tam tikros analizuojamos krypties tyrimus. Darbo temą rekomenduojama nukreipti ne į procesą, bet į rezultatą, todėl pavadinime paprastai netinka žodžiai *analizė*, *tyrimai* ir pan.

Renkantis temą pravartu apmąstyti, ar pasirinktai temai pakaks literatūros, ar bus galima pritaikyti tinkamus analizės metodus, kiek ji bus naudinga tolesnėms studijoms. Svarbu nustatyti temos nagrinėjimo ribas. Tyrimo objektas gali būti: socialinis-ekonominis reiškinys, žmonių grupių ryšiai, organizacijose vykstantys procesai. Tyrimo tema turi būti aktuali ir reikšminga visuomenei ar tam tikrai jos grupei, organizacijai, ji turi atitikti tyrimo tikslą bei objektą.

Magistro darbo temos **pavyzdžiai**:

- „Darbuotojų kaitos mažinimo vadybiniai sprendimai logistikos įmonėje“.
- „Klaipėdos rajono apgyvendinimo paslaugas teikiančių organizacijų paslaugų kokybės vertinimas“.
- „Personalo valdymo sistemos tobulinimas Klaipėdos regiono prekybos įmonėse“.
- „Vidinės komunikacijos vertinimas organizacijose“.
- „Darnaus vystymosi principų įgyvendinimas logistikos įmonėse“.
- „Organizacinės kultūros ir organizacijos įvaizdžio sąsajos“.

Renkantis magistro baigiamojo darbo pavadinimą visų pirma rekomenduojama mąstyti apie mokslinio tyrimo problemą, o ne apie temą. C. Osella'os ir D. Jansen'o (2019) teigimu, norint teisingai pasirinkti temą, reikia atlikti septynis žingsnius:

1. *Suvokti* mokslinio tyrimo procesą.
2. *Peržiūrėti* ankstesnius universiteto (-ų) magistro baigiamuosius darbus (disertacijas).
3. *Būti susipažinus* (gerai) su universiteto magistro baigiamojo darbo reikalavimais.
4. *Apžvelgti* akademinę literatūrą, kad prasidėtų idėjų generavimo procesas.
5. *Sudaryti* galimų tyrimo klausimų (temų) sąrašą.
6. *Susiaurinti* (įvertinti) tyrimo temų sąrašą.
7. *Pasirinkti* tyrimo temą (ir vėliau jos nekeisti).

Baigiamųjų darbų temos gali būti tikslinamos ne vėliau kaip likus dviem mėnesiams iki baigiamojo darbo registracijos katedroje. Studentas, siekdamas patikslinti temą, turi rašyti prašymą katedros vedėjo vardu ir gauti mokslinio vadovo pritarimą. Baigiamojo darbo tema tikslinama tik katedros vedėjui leidus.

2. DARBO PLANAS, UŽDUOTIS, VADOVAS

2.1. Kalendorinis darbo planas, mokslinio darbo užduotis

Magistro baigiamojo darbo rengimo bendruosius kalendorinius darbo planus tvirtina ir studentams skelbia katedra. Kalendoriniame darbo plane numatomos konkrečios baigiamojo darbo temos ir mokslinio darbo vadovo tvirtinimo, darbo užduoties formulavimo ir tvirtinimo, mokslinio ar baigiamojo darbo svarstymo katedroje datos ir laikas. Per pirmąsias konsultacijas su darbo vadovu turi būti aptarta baigiamojo darbo užduotis, tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodai, darbo rengimo kalendorinis planas. Rengiant užduotį magistrantui turi būti visiškai aišku, ką reikės tirti, rašyti, siūlyti. Baigiamojo darbo užduotis, pasirašyta vadovo ir studento, tvirtinama einamųjų metų spalio 30 d.

2.2. Mokslinio baigiamojo darbo vadovas

Vadybos magistro moksliniam baigiamajam darbui turi teisę vadovauti tik mokslinį laipsnį turintis dėstytojas. Kiekvienam studentui katedra skiria baigiamojo magistro darbo vadovą, su kuriuo jis derina ir tikslina pasirinktą temą, darbo planą. Darbo vadovas rekomenduoja pagrindinę mokslinę literatūrą ir šaltinius arba nurodo, kaip jų ieškoti. Baigiamąjį darbą rengiantis studentas turi pademonstruoti, kaip geba savarankiškai susirasti būtiną mokslinę literatūrą. Magistrantas privalo pats suformuluoti tyrimo problemą, tikslus ir uždavinius, apibūdinti tyrimo metodus. Derinant darbo planą vadovas tik konsultuoja ir padeda surasti atsakymus į studentui kilusius klausimus, renkant ir analizuojant informaciją.

Magistrantai per 30 dienų nuo temos patvirtinimo darbo vadovui pateikia darbo turinio projektą, pagrindinės literatūros sąrašą ir preliminarią tyrimo programą. Vadovas skaito parašytą mokslinį darbą, pateikia siūlymų ir pastabų, sprendžia, ar studento parengtas darbas

atitinka šiam darbui keliamus reikalavimus. PRIVALOMA moksliniam vadovui atsiųsti visus mokslinius straipsnius PDF formatu ir pateikti literatūros sąrašę su aktyviomis nuorodomis (Doi numeriais). Už moksliniame darbe pristatytą medžiagą, skaičiavimų teisingumą, daromas išvadas ir pateikiamus siūlymus atsako tik studentas. Studentas privalo reguliariai konsultuotis su darbo vadovu, vadovaudamasis darbo rengimo kalendoriniu planu, informuoti darbo vadovą apie darbo rengimo eigą, atsižvelgti į jo dalykinius ir metodinius patarimus bei pastabas.

Darbo vadovas konsultuoja studentą, atsako į klausimus, kurie susiję su baigiamuoju darbu, diskutuoja šiais klausimais, išsako pastabas. Studentams rekomenduojama atsižvelgti į darbo vadovo pastabas. Nuolat konsultuotis su vadovu būtina, nes tai ne tik užtikrina baigiamojo darbo rašymo nuoseklumą ir kokybę, bet ir leidžia darbo vadovui spręsti, ar studentas savarankiškai atliko tyrimą. Vadovas turi gauti klausimynų nuorodas, tyrimo duomenis (*Excel*, *SPSS* ar kitos programos formatu), transkribuotus tekstus (jei atliktas interviu), siekiant įsitikinti, kad tyrimas atliktas sąžiningai.

3. MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO APIMTIS, STRUKTŪRA

Vadybos magistro baigiamojo darbo apimtis – 100 tūkst. –150 tūkst. spaudos ženklų su tarpais (50–75 puslapiai). Baigiamojo darbo apimtis skaičiuojama iki priedų. Vadybos magistro baigiamojo darbo struktūra: 1) antraštinis lapas; 2) lydraštis; 3) darbo užduotis; 4) santrauka lietuvių ir užsienio kalbomis; 5) turinys; 6) jei reikia, paveikslų sąrašas; 7) jei reikia, lentelių sąrašas; 8) įvadas; 9) teorinė dalis; 10) metodinė dalis; 11) empirinė dalis; 12) išvados; 13) literatūra; 14) jei reikia, kiti informacijos šaltiniai; 15) žodynas; 16) priedai; 17) magistranto publikacijos.

Vadybos magistro baigiamasis darbas prasideda antraštiniu lapu (žr. 1 priedą), kuriame turi būti nurodyti universiteto, fakulteto ir katedros pavadinimai, akademinės grupės trumpinys, studento (autorius) vardas ir pavardė, darbo pavadinimas, darbo rūšis, darbo rengimo vieta ir metai. Baigiamųjų darbų lydraštis (žr. 2 priedą) – tai procedūrinių rekvizitų lapas, kurį pildo baigiamojo darbo autorius, mokslinio darbo vadovas, katedros vedėjas. Lydraštis pildomas tik baigus rašyti visą darbą. Čia nurodomas darbo pavadinimas, akademinio sąžiningumo deklaracija, sutikimas naudoti baigiamąjį darbą Klaipėdos universiteto studijų procese, darbo vadovo leidimas ginti baigiamąjį darbą, darbo registracija katedroje, katedros vedėjo leidimas ginti baigiamąjį darbą, recenzentų vardai ir pavardės.

Magistro baigiamojo darbo užduotyje (žr. 3 priedą) nurodomos darbo vadovo ir studento pavardės, darbo pavadinimas, tikslas, uždaviniai, darbo pristatymo į katedrą ir vadovo konsultacijos laikas. Baigiamojo darbo užduotį sudaro ir pasirašo darbo vadovas bei studentas, tvirtina katedros vedėjas. Baigiamojo darbo užduotis sudaroma magistranto studijų pirmojo semestro pradžioje.

3.1. Santrauka ir turinys

Santrauka (žr. 4 priedą) rašoma lietuvių ir anglų kalbomis. Abiejų santraukų tekstas turi būti identiškas, tik skirtingomis kalbomis. Santraukos pradžioje (raidžių dydis – 10 pt) turi būti nurodyta: autorius pavardė,

vardo raidė; darbo pavadinimas; studijų lygis, programa; darbo vadovo mokslinis ir pedagoginis laipsniai, vardo raidė, pavardė; universiteto pavadinimas; rengimo (gynimo) vieta, data, apimtis ir priedų skaičius.

Pavyzdžiui:

Pavardenis, V. Klaipėdos uosto plėtros galimybių analizė. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas prof. dr. P. Vardenis, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2022. 70 p., 12 priedų.

Santraukoje (raidžių dydis – 12 pt) pateikiamos sprendžiamos mokslinės problemos ir darbo tikslo formuluotės, esminiai metodikos aspektai, pabrėžiami esminiai atliktų tyrimų rezultatai, sprendimai, pagrindinės išvados ir siūlymai. Akcentuojamas jų praktinis panaudojimas ar tokio panaudojimo galimybė. Apimtis – iki 2000 spaudos ženklų. Santraukos pabaigoje, atskiroje pastraipoje, pateikiami raktiniai žodžiai (iki šešių žodžių). Raktinių žodžių pavyzdžiai: *logistikos organizacija, vertinimas, vadovai*. Santrauka segama po baigiamojo darbo užduoties.

Turinyje (žr. 5 priedą), pradedant įvadu, pateikiami visi skyrių, skirsnių, poskyrių pavadinimai, nurodant puslapio numerį. Į turinį neįtraukiama santrauka, lentelių ir paveikslų sąrašai, nes ši informacija pateikiama iki turinio. Turinio antraštė rašoma kaip skyriaus – didžiosiomis raidėmis. Skyrių pavadinimai turinyje rašomi didžiosiomis raidėmis paryškintai, skirsnių – mažosiomis paryškintai, poskyrių – mažosiomis neryškinant. Skyrių, skirsnių, poskyrių pavadinimai turi būti glausti, aiškūs, atitikti tiriamos problemos esmę. Skyriai, poskyriai ir skyreliai numeruojami arabiškais skaitmenimis, numeraciją atskiriant tašku. Įvadas, literatūra, išvados ir priedai turinyje nenumuojami.

Lentelių ir paveikslų sąrašai pateikiami kitame po santraukos puslapyje. Jeigu lentelių ir paveikslų yra labai daug, magistrantas gali pateikti paveikslų sąrašą, dar kitame – lentelių sąrašą. Paveikslų ir lentelių sąrašuose nurodomi paveikslų ir lentelių numeriai, pavadinimai, puslapio numeriai.

3.2. Įvadas

Įvado paskirtis – supažindinti skaitytoją su darbe keliamą problema: jos ištirtumu, motyvacija, ką ir kodėl magistrantas ketina nagrinėti iškeldamas konkrečią problemą, koks darbo tikslas ir uždaviniai, tyrimo objektas, kokia taikoma metodika, kokia, magistranto nuomone, jo darbo mokslinė ir praktinė reikšmė. Svarbu įvadą parašyti taip, kad jį perskaičius būtų galima susidaryti vaizdą apie visą darbą.

Įvado apimtis – iki trijų puslapių. Čia glaustai, bet dalykiškai aprašomas pasirinktos *temos aktualumas, nagrinėjama problema, darbo objektas, tikslas, uždaviniai, tyrimo metodai, problemos ištirtumo lygis (pateikiant mokslinę diskusiją nagrinėjamu klausimu, pagrindinius problemą nagrinėjusių mokslininkų darbus), darbo struktūra.*

Baigiamojo darbo problemos formuluotė priklauso nuo temos aktualumo. Įvadą rekomenduojama pradėti nuo problemos aprašymo: kaip ir kodėl problema iškilo, koks kitų tyrėjų indėlis ją nagrinėjant, kas sprendina, kas neiširta ir reikėtų nagrinėti, ką ir kodėl imasi nagrinėti (keisti) magistrantas. Aprašius problemą, ji suformuluojama vienu sakiniu, kuris turėtų atskleisti viso darbo esmę, kodėl šis darbas rašomas, neužmirštant mokslinio darbo temos, tai turi būti tiesiogiai susiję. Galima mokslinę problemą formuluoti kaip trūkumą, esamą neatitikimą arba pateikti kaip klausimą. Tyrimo problemos formulavimo **pavyzdys**: *nėra tinkamos apgyvendinimo paslaugas teikiančių organizacijų vertinimo metodikos.* Pastebėta, kad magistrantams lengviau mokslinę problemą formuluoti probleminiu klausimu. Tyrimo problemos formuluojant probleminį klausimą **pavyzdys**: *kaip įvertinti apgyvendinimo paslaugas teikiančių organizacijų paslaugų kokybę?*

Baigiamojo darbo objektas turi apibrėžti, kas tyrinėjama. Objektas – tai reiškiny, žmogaus pažinimo ar veiklos dalykas. Tyrimo objektas glaudžiai siejamas su tyrimo pavadinimu ir darbo tikslu. Objekto **pavyzdys** – apgyvendinimo paslaugų kokybė vartotojo požiūriu.

B. Bloom'as (1984) nustatė šešis pažinimo lygius: nuo elementaraus faktų prisiminimo arba pripažinimo, kaip žemiausio lygio, per sudėtin-

gesnius iki aukščiausio lygio, kuris vadinamas vertinimu. Kiekvieną pažinimo lygį jis apibūdina veiksmažodžiais:

- *Žinojimas*: išdėstyti, apibrėžti, kopijuoti, pažymėti, surašyti, įsiminti, išvardyti, tvarkyti, pripažinti, susieti, prisiminti, pakartoti, atkurti.
- *Supratimas*: suskirstyti, apibūdinti, aptarti, paaiškinti, išreikšti, nustatyti, nurodyti, surasti, atpažinti, pranešti, patvirtinti, apžvelgti, pasirinkti, perskaičiuoti.
- *Naudojimas*: taikyti, pasirinkti, demonstruoti, vartoti, iliustruoti, interpretuoti, veikti, praktikuoti, numatyti, spręsti, naudoti, rašyti.
- *Analizė*: analizuoti, įvertinti, apskaičiuoti, suskirstyti, palyginti, kritikuoti, diferencijuoti, diskriminuoti, atskirti, egzaminuoti, eksperimentuoti, klausinėti, bandyti.
- *Sintezė*: paruošti, surinkti, kaupti, komponuoti, konstruoti, kurti, projektuoti, vystyti, formuluoti, valdyti, organizuoti, planuoti, rengti, siūlyti, rašyti.
- *Vertinimas*: įrodyti, nustatyti, pridėti, pasirinkti lyginant, pagrįsti, numatyti, apskaičiuoti, patvirtinti, įvertinti.

Darbo tikslas turi atitikti pasirinktos temos pavadinimą ir atskleisti tyrimo objektą. Jis turi būti aiškus ir pateiktas vienu sakiniu. Dažnai magistrantai klaidingai formuluoja tikslą vartodami žinojimo, supratimo, naudojimo ar analizės pažinimo lygiui būdingus veiksmažodžius. Tyrimo tikslu bendratis gali būti pavartota tik vieną kartą.

Tyrimo tikslo **pavyzdžiai**:

- *Teoriškai ir praktiškai išanalizavus darbuotojų kaitos priežastis logistikos įmonėje, parengti vadybinių sprendimų rekomendacijas, kurios leistų sumažinti darbuotojų kaitą.*
- *Nustačius pagrindinius apgyvendinimo paslaugų kokybės kriterijus, įvertinti Klaipėdos rajono apgyvendinimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę.*

Atsižvelgiant į tikslą, keliami konkretūs uždaviniai, kuriuos studentas numato išnagrinėti savo darbe. Jie turi atskleisti ir detalizuoti darbo tiks-

lą, todėl gali prasidėti žinojimo ir supratimo lygį apibūdinančiais veiksmažodžiais ir pasibaigti sinteze bei vertinimu. Atsižvelgiant į uždavinius, rengiamas darbo planas (į įvadą neįtraukiamas), pagal kurį sudaromas magistro baigiamojo darbo turinys. Rekomenduojamas uždavinių skaičius – 4–5. Tyrimo uždaviniai numeruoti, kiekvieną pateikiant iš naujos eilutės. Tikslas ir uždaviniai formuluotini vartojant veiksmažodžių bendratį: įvertinti, nustatyti, palyginti, parengti, pateikti, patikrinti, sudaryti, suformuluoti, sukurti ir pan. Uždaviniai turi apimti teorinę, metodinę, empirinę ir pasiūlymų (rekomendacijų) dalis.

Darbo uždavinių **pavyzdžiai:**

1. *Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti paslaugų kokybę teoriniu aspektu.*
2. *Išskirti pagrindinius kriterijus, kuriais vartotojai apibrėžia paslaugų kokybę apgyvendinimo paslaugas teikiančiose organizacijose Klaipėdos rajone.*
3. *Pagrįsti vertinimo metodiką Klaipėdos rajono apgyvendinimo organizacijose.*
4. *Įvertinti paslaugų kokybę Klaipėdos rajono apgyvendinimo organizacijose.*

Įvade nurodytini rengiant magistro darbą taikyti tyrimo metodai. Rekomenduojama juos išvardyti ir glaustai apibūdinti (koku tikslu jie taikyti). Baigiamojo darbo įvade galima paminėti pagrindinius naudotos literatūros ir duomenų šaltinius, t. y. kokia mokslinė, teisinė, statistinė, sociologinė ir kita informacija naudotasi. Glaustai aprašomas temos iširtumas, paminint pagrindinius tyrėjus, kurie rašė pasirinkta tematika, ir jų tyrimo radiniai.

Įvade glaustai aprašomas darbo rezultatų taikymo sritys, išdėstoma darbo struktūra. Gali būti pateikti tyrimo apribojimai, kur autorius nurodo, su kokiomis problemomis susidūrė atlikdamas tyrimą. Čia paprastai nurodoma, kokių sunkumų autorius patyrė, rinkdamas mokslinę literatūrą, atlikdamas tyrimus, kodėl negalėjo (jei taip atsitiko) iki galo įvykdyti pirminio sumanymo.

3.3. Pagrindinė darbo dalis

Pagrindinė darbo dalis sudaroma iš trijų (teorinio, metodinio ir empirinio) apylygių skyrių. Čia būna skyrių, poskyrių ir skyrelių. Jeigu autorius nusprendė kurį nors darbo skyrių smulkinti, turi būti išskiriami ne mažiau kaip du poskyriai, jei smulkinamas dar ir poskyris – taip pat ne mažiau kaip į du skyrelius. Be to, reikėtų atminti, kad struktūrinių dalių pavadinimai turi būti nurodyti ne tik turinyje, bet ir tekste.

Patartina pagrindinės baigiamojo darbo dalies per daug nesmulkinti. Skyrių, poskyrių ir skyrelių pavadinimai turi būti glausti, aiškūs, prasmingi, svarbiausia – atitikti turinį. Pavadinimai neturėtų kartotis. Neleistina, kad vienas iš darbo skyrių ar poskyrių kartotų magistro baigiamojo darbo pavadinimą.

Kiekvienas pagrindinės dalies skyrius turėtų baigtis išdėstytos medžiagos apibendrinimu. Tai skatina mokslinės sintezės gebėjimus, verčia kritiškai vertinti tyrimo rezultatus, formuluoti tolesnio tyrimo kryptis. Skyriaus apibendrinimas pradedamas iš naujos eilutės ir nuo pagrindinio teksto atskiriamas vieno intervalo tarpu. Jis neturėtų viršyti pusės puslapio. Mintys turi būti dėstomos argumentuotai, tekstas – ne aprašomojo, o analitinio-diskusinio pobūdžio.

3.3.1. Teorinis skyrius

Teorinė dalis turi būti analitinio pobūdžio. Šiame skyriuje analizuojami Lietuvoje ir užsienyje atliktų mokslinių tyrimų rezultatai, statistiniai duomenys, kita svarbi literatūra nagrinėjama tema. Analizė atliekama mokslinę ir kitą medžiagą sugrupavus pagal bendrus nagrinėjamos temos klausimus, analizuojamos sąvokos, teoriniai modeliai ir jų elementai, išryškinami pastebėti prieštaravimai, pateikiami ir lyginami skirtingi autorių požiūriai bei argumentai. Į teorinį skyrių nereikėtų traukti šaltinių, jei atlikti darbai tiesiogiai nesusiję su magistro baigiamuoju darbu arba autorius tų darbų nesupranta. Šioje darbo dalyje autorius privalo pateikti ir savo nuomonę. Teorinėje dalyje keliama mokslinė hipotezė(-ės). Puiku, jei ši dalis baigiasi autoriaus sukurtu teoriniu modeliu (ar kita prielaida),

kurį reikės patikrinti praktinėje dalyje. Teorinis skyrius negali būti atsietas nuo metodinio ir empirinio skyrių. Apimtis – 20–25 lapai.

3.3.2. Metodinis skyrius

Prieš pradėdamas tirti kurią nors problemą studentas turėtų išsamiai išnagrinėti jo tyrimui tinkamus metodus. Tyrimo metodai – tai tam tikros pažintinės ir praktinės informacijos gavimo būdai. Pateikiama tyrimo metodika ir nurodoma jos bei informacijos šaltinių parinkimo logika. Tyrimo metodikoje būtina numatyti, kaip ketinama teorinėje dalyje sudarytą modelį (ar kitą sistemą) patikrinti praktinėje dalyje. Magistro darbe turi būti aprašyti tik atliekant tyrimą taikyti metodai. Kiekvieno metodo taikymas turi būti pagrįstas ir įrodyta, kad taikant jį bus gauta patikima informacija. Šioje dalyje aprašomas klausimynų pagrindimas, tyrimo etika, tyrimo atlikimo etapai, grafikas. Apimtis – 6–11 lapų.

Atliekant tyrimą surenkama tam tikra informacija, kurią išnagrinėjus ir įvertinus išaiškinamos pokyčių priežastys, galimi padariniai ir numatomi būdai, kaip toliau šiuos pokyčius įgyvendinti pageidaujama linkme ar prisiderinti prie jų poveikio. Kad tyrimai būtų sėkmingi, juos svarbu kontroliuoti, jie turi būti tikslūs, sistemiški, pagrįsti, patikrinami, empiriniai ir kritiški. Moksliniai tyrimai, atsižvelgiant į jų rezultatų taikymą, gali būti fundamentiniai arba taikomieji, žvalgomieji, priežastiniai ir aprašomieji, atsižvelgiant į informacijos rinkimo tipą – kiekybiniai ir kokybiniai. Kokybiniais metodais nagrinėjamas tekstas, žodžiai, paveikslai ir įsivaizduojami (subjektyvūs) dalykai. Kokybinio tyrimo metodikos skirstomos į keletą didelių grupių: grupinės apklausos, giluminio interviu, iš dalies struktūruoto interviu.

Moksliniams tyrimams atlikti būtini duomenys (informacija), kurie grupuojami į pirminius ir antrinius. Antriniai duomenys yra kitų tyrėjų surinkta, tam tikrais metodais apdorota ir jau paskelbta informacija. Duomenys, kuriuos tyrėjas, taikydamas įvairius tyrimo metodus, pats surinko ir paskelbė, yra pirminiai. Pirminiai duomenys renkami ir analizuojami, jei tyrimo tikslui pasiekti antrinių duomenų nepakanka. Pirminiai duomenys gali būti renkami taikant stebėjimo ir apklausos metodus.

Magistrantas turi pasirinkti tuos metodus, kurie leidžia gauti patikimus tyrimo rezultatus ir padeda išspręsti suformuluotą mokslinę problemą.

Vadybos mokslo tyrimo kryptyje paprastai taikomi kiekybiniai (anketinė apklausa) ir kokybiniai (interviu, stebėjimas, antrinių duomenų rinkimas [dokumentų turinio analizė], diskusijų grupės) tyrimo metodai. Dažniausia taikomi – anketinė apklausa, interviu ir dokumentų analizė. Stebėjimas dėl didelių laiko sąnaudų rečiausiai taikomas: duomenims įforminti gali prireikti du kartus daugiau laiko nei pačiam stebėjimui (Janičijević, 2011).

Kokybiniai tyrimo metodai

Stebėjimas – tai kryptingas organizacijos aplinkos ir procesų jos viduje suvokimas. Stebėti galima žmonių veiklą, gamybos procesą, finansų judėjimą. Kad stebėjimas lemtų numatytus rezultatus, būtinos dvi sąlygos: 1) tyrėjo profesionalumas, patirtis, gebėjimas pastebėti prasmingą informaciją; 2) stebėjimo metodų išmanymas, gebėjimas juos taikyti. Siekiant sėkmingai stebėti, būtinos tam tikros sąlygos: stebėjimo galimybė, stebėtoją dominančio reiškinio pasikartojimas ir jo trumpalaikiškumas. Stebėjimams priskiriama darbo laiko fotografija ir chronometražas. Darbo laiko fotografija – tai toks stebėjimo būdas, kai tam tikrą laiką, pvz., pamainą, darbo dieną, fiksuojami visi stebimame objekte vykstantys reiškiniai. Chronometražas – toks stebėjimo būdas, kai tyrėjas stebi kurį nors darbo procesą ir sekundės tikslumu registruoja visus darbo judesius. Toks tyrimas padeda nustatyti darbo laiko naudojimo efektyvumą, numatyti darbo organizavimo tobulinimo galimybes (Poviliūnas, 2003).

Interviu. Nors interviu paskirtis ir tikslai gali būti įvairūs, R. Tidikio (2003) nuomone, šis metodas dažniausia taikomas:

- norint patikslinti tyrimo problemą, hipotezes ir jų formulavimą;
- rengiant platesnių apklausų metodiką;
- kaip savarankiškas informacijos rinkimo metodas, kai ribota arba nedidelė atranka;
- kaip papildomas metodas, siekiant surinkti išsamesnę informaciją kartu su anketavimu, stebėjimu ir kitais metodais;
- kontroliniuose tyrimuose kitais metodais surinktiems duomenims patikslinti ir jų patikimumui patikrinti.

S. Dugan'o, M. S. Maracine (2013) teigimu, interviu privalumas yra jo lankstumas ir galimybė tikėtis konkrečių atsakymų į pateiktus klausimus. Interviu taikomas siekiant surinkti kokybinę informaciją. Norint sėkmingai taikyti interviu, svarbu numatyti asmenis, kurie dalyvaus interviu, kada, kur ir kaip pokalbis vyks. Be to, numatyti klausimus, kurie bus pateikti interviu (Janičijević, 2011). Taikant interviu galima surinkti daug įdomios informacijos, tik tai užims nemažai laiko ir brangiai kainuos. Vykdydamas interviu tyrėjas gali įvertinti balso tembrą, atsakymo tempą, laikyseną, kūno kalbą, mimiką, reakcijas, ko neįmanoma padaryti teikiant anketas. Taikant interviu galima sužinoti papildomos informacijos pateiktu klausimu. Interviu leidžia tikėtis giluminių, su kontekstu susietų, atvirų tyrimo dalyvių atsakymų, kurie išreiškia jų požiūrius, nuomones, jausmus, žinias, patirtį.

Dokumentų turinio analizė. Nemažai informacijos apie vadybines problemas galima surinkti studijuojant organizacijos dokumentinę medžiagą. Tai gali būti tiek vidiniai dokumentai, tiek išorinė spausdinta informacija apie tiriamą organizaciją (Ott, 1989; Šimanskienė, Sandu, 2013). Apskritai dokumentų analizės metodas leidžia objektyviai ir sistemškai išnagrinėjus teksto ypatybes daryti patikimas išvadas.

Dokumentų naudojimo, atliekant tyrimą, veiksmingumas gali priklausyti nuo to, kokie būtent dokumentai naudojami ir kaip tai daroma. Dokumentai gali suteikti naudingos informacijos apie organizacijos kultūrą ir joje dirbančius žmones, projektų vykdymą, tiriamųjų asmenines nuostatas ir vertybes. Dokumentai gali būti naudingi (Rupšienė, 2007):

- kaip pagrindinis duomenų rinkimo metodas (gali būti papildomas kitais duomenų rinkimo metodais, kaip antai interviu ar stebėjimu);
- kaip papildomas duomenų rinkimo metodas (pvz., parengiamajame interviu etape, rengiant klausimyną, arba parengiamajame stebėjimo etape, apsisprendžiant, ką stebėti);
- kaip vienas iš duomenų rinkimo metodų.

Dokumentų rinkimas, kaip duomenų rinkimo metodas, tyrimuose plačiai taikomas, paprastai kaip papildomas duomenų rinkimo būdas.

Diskusijų grupė. Diskusijų grupės diskusija yra kokybinis duomenų rinkimo metodas. Tai organizuotas nedidelės tikslingai atrinktų tyrimo da-

lyvių grupės pokalbis-diskusija, sutelktas ties konkrečia (platesne ar siauresne) tema. Tai kokybinio interviu forma, nes diskusija vyksta pagal iš anksto sudaryto iš dalies struktūruoto atvirųjų klausimų klausimyno gaires (kartais vadinamas tikslinės grupės diskusijos scenarijumi). Diskusijų grupės diskusijai vadovauja vedėjas, jos tikslas – diskusija tarp pačių tyrimo dalyvių. Tyrimo dalyviai girdi vieni kitų atsakymus, todėl jie papildomai kažką pasako, pakomentuoja, reaguoja vieni į kitų emocijas, pasisakymus, o ne tik atsako į vedėjo pateiktus klausimus (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Diskusijų grupės diskusijos rezultatas – ne tik verbalinė informacija, kartu fiksuojamos ir tyrimo dalyvių reakcijos, sutarimai ar prieštaringos nuomonės, bendra patirtis ar išskirtiniai atvejai ir visa neverbalinė informacija, kurią galima surinkti pokalbio metu. Diskusijų grupės metodas paprastai taikomas, kai interviu arba pokalbis atliekamas nedidelėje žmonių, kuriems būdingos tos pačios charakteristikos, grupelėje (Rupšienė, 2007).

Kiekybiniai metodai

Pats populiariausias socialiniuose moksluose taikomas tyrimo metodas – apklausa. Tai tyrimo metodas, kurį taikant renkama informacija apie žmonių nuomones, žinias, įsitikinimus, elgesį ir pan. Kartais apklausa apibūdinama kaip komunikacijos procesas, kurio metu renkami tyrimui būtini pirminiai duomenys. Apklausiai atlikti dažniausia pasirenkama anketa, kurios struktūra priklauso nuo mokslinio darbo temos ir problemos analizei būtino informacijos poreikio. Pradiniame etape rekomenduojama susidaryti klausimų sekos planą-grafiką, kuriame būtų numatyti atsakymų variantai. Klausimų tikslas – pažinti tiriamą reiškinį, surinkti išsamią informaciją apie respondentų nuomones.

Apklauskos anketoje galima pateikti atviruosius ir uždaruosius klausimus. Prie atvirųjų klausimų galimų atsakymų variantai nepateikiami. Uždarieji klausimai sudaryti iš: a) skatinamosios dalies (klausimai, kuriais siekiama sudominti) ir b) atsakymų dalies (galimi atsakymų variantai). Anketos klausimai gali būti tiesioginiai ir netiesioginiai, taip pat aprašomieji, sąsajų bei priežastiniai. Anketai parengti ir patikrinti naudingi bandomieji tyrimai, leidžiantys nustatyti anketos trūkumus.

Planuojant apklausą, svarbu nustatyti būtiną minimalų tyrimų skaičių, kad būtų galima daryti statistiškai reikšmingas išvadas. Pirmiausia nustatyta generalinė aibė (generalinė aibė, arba populiacija, – tai tirama visuma). Kadangi generalinę visumą (jei ji gana didelė) ištirti nelengva, beveik visada daroma išankstinė atranka, t. y. parenkama atsitiktinė generalinės aibės elementų dalis, vadinama imtimi. Nors atrankos metodai remiasi tikimybių teorija, atliekant atranką visiškai išvengti paklaidų neįmanoma – pasitaiko atsitiktinių ir sisteminių paklaidų.

Tiriamosios grupės dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamos populiacijos savybių. Jeigu tyrėjas surinktus duomenis ketina apdoroti statistiniais metodais, minimalus atvejų skaičius turėtų būti ne mažesnis kaip 100. Siekiant gauti tikslesnių duomenų, vertintini tyrimo duomenų patikimumas ir tikslumas, t. y. taikomi matematinės statistikos modeliai. Kitaip tariant, skaičiuotinas imties tūris.

K. Kardelio (2016) teigimu, žinant tam tikrus rezultatus, imties tūrį lengva nustatyti pritaikius formulę:

$$n = \frac{z^2 \cdot s^2}{\Delta^2}, \quad (1)$$

kur: n – atvejų skaičius atrankos grupėje; z – koeficientas, surandamas iš Študento pasiskirstymo lentelių, jis parenkamas atsižvelgiant į tai, kokio patikimumo siekiame. Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu ($p = 0,05$), tad $z = 1,96$; – imties vidutinis standartinis nuokrypis. Jis nustatomas, remiantis anksčiau atliktais tyrimais arba bandomojo tyrimo metu gautais rezultatais, kada vidutinis standartinis imties nuokrypis skaičiuojamas pagal formulę:

$$s = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{k}, \quad (2)$$

kur: x_{\max} – galima didžiausia požymio reikšmė; x_{\min} – mažiausia požymio reikšmė; k – koeficientas iš specialių lentelių; esant dideliame atvejų skaičiui (daugiau kaip 100), $k = 6$; esant mažesniame atvejų skaičiui, remiamas

si Studento pasiskirstymo lentelėmis. Nesant ankstesnių tyrimų ir, jei neįmanoma atlikti bandomojo tyrimo, $s = 50$.

Δ (delta) – leistinas netikslumas, t. y. skirtumas tarp atrankos grupės ir generalinės visumos vidurkio, laisvai pasirenkamas, remiantis ankstesnių tyrimų duomenimis bei duomenų tikslumo reikalavimais.

Jei generalinė aibė yra baigtinė, atvejų skaičius skaičiuojamas pagal formulę:

$$n = \frac{z^2 \cdot s^2}{\left(1 - \frac{1}{N}\right) \cdot \Delta^2 + \frac{z^2 \cdot s^2}{N}}, \quad (3)$$

kur: N – visos populiacijos tūris.

Ši formulė taikoma, kai duomenys vertinami procentais. Jei atliekami kiekybiniai matavimai:

$$n = \frac{z^2 \cdot s^2}{\Delta^2 + \frac{z^2 \cdot s^2}{N}}. \quad (4)$$

Tarp studentų populiari V. I. Paniott'o formulė:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \quad (5)$$

kur: n – reikiamas respondentų skaičius; Δ – paklaida, standartinė mokslinių tyrimų paklaida – 0,05, kai tikimybė – 0,954; N – visos populiacijos tūris.

Prieš sudarant anketą, svarbu numatyti, kokiomis kompiuterio programomis bus apdorojami tyrimo duomenys. Statistinei analizei atlikti paprastai naudojama specializuota statistikos programa, pvz., *SPSS, Statistica, MiniTab, Systat, Tableau* ir pan. Statistinę analizę galima atlikti ir vaizdinę medžiagą pateikti naudojant visiems įprastą *Microsoft Excel* programą.

Šiandien gana dažnai anketa pateikiama per internetines svetaines, kur suvedus anketą galima išsiųsti jos nuorodą atrinktiems tyrimo dalyviams. Tuo tikslu galima pasinaudoti www.apklausa.lt ar kitomis priemonėmis internetinėmis svetainėmis. Tai gerokai palengvina duomenų rinkimo ir vėliau jų analizavimo darbą, tik būtina įvertinti, ar šis tyrimas apims visas reikiamas respondentų grupes.

3.3.3. Empirinis skyrius

Empiriniame skyriuje pateikiami ir analizuojami gauti tyrimų rezultatai, atskleidžiamas jų priežastingumas. Šio skyriaus pavadinimas paprastai siejamas su baigiamojo darbo pavadinimu (bet jo neatkartoja). Remiantis statistinės, finansinės apskaitos, sociologinių tyrimų, apklausos ar stebėjimų medžiaga, atliekami įvairūs skaičiavimai. Jie pateikiami analitinėse lentelėse, diagramose, kartogramose ar kita vaizdavimo forma. Čia siekiama nustatyti tiriamo reiškinių situacijų dėsningumus, tendencijas, ryšius tarp pavienių reiškinių elementų ir faktų. Praktiniai, empiriniai duomenys darbe apdorotini statistiniais metodais, stebėjimų rezultatai turi būti pagrįsti ir patikimi. Apimtis – 20–25 lapai.

Lentelėje ar paveiksle pateikti duomenys (skaičiai) tekste nedubliuoti, t. y. tie patys duomenys turi būti pateikiami arba lentelėje (paveiksle), arba tekste (juos komentuojant, bet ne kartojant).

Rekomendacijų projektinėje darbo dalyje (skyrelio apimtis – 2–5 lapai) pateikiama siūlymų, kaip spręsti narinėjamą problemą, siūlomi veiklos gerinimo būdai, patobulintas modelis ir pan. Siūlymai gali būti pateikti kaip paveikslai (grafikai ar schemas), lentelės, o jų logika pagrįsta raštu. Čia rekomenduojama atlikti siūlymų socialinį ir (ar) ekonominį naudingumo vertinimą, t. y. parodyti, koks jų ekonominis ar socialinis efektas. Teikdamas siūlymus magistrantas turi pagrįsti problemos sprendimo galimybę, nurodyti naujų idėjų diegimo sritis.

3.4. Išvados

Išvados – tai atsakymų į darbo įvade iškeltus uždavinius pateikimas. Jų skaičius paprastai atitinka iškeltų uždavinių skaičių. Išvados sietinos su darbo uždaviniais, hipotezėmis, jos turi būti konkrečios, glaustos, atitikti gautus tyrimo rezultatus. Jas formuluojant mintys reiškiamos glaustai, išvadose teiktini tik esminiai teorinio ir empirinio tyrimų rezultatai (šios dalies apimtis – ne didesnė kaip du lapai). Be to, pateikiamas tyrimais pagrįstas išsikeltos hipotezės(-ių) patvirtinimas arba atmetimas. Šioje dalyje negalima teikti lentelių, grafinės medžiagos, cituoti kitų autorių. Išvadas rekomenduotina numeruoti tuo pačiu nuoseklumu, kaip ir darbo įvade išsikeltus uždavinius.

3.5. Žodynas ir priedai

Po literatūros sąrašo rekomenduojama pateikti pagrindinių darbe vartojamų sąvokų žodyną. Kadangi autoriai dažnai skirtingai apibūdina tą pačią sąvoką, savo darbe būtina pateikti pasirinktą apibrėžimą, kad darbo autorius, vadovas, oponentas ir komisijos nariai vienareikšmiškai suprastų vartojamas sąvokas. Apibūdinus sąvoką, būtina pateikti šaltinio nuorodą.

Priedai pateikiami po literatūros sąrašo ir į magistro darbo apimtį neįtraukiami. Juose pateikiamos daug skaičių turinčios ir daugiau kaip vieną puslapį užimančios pirminės arba antrinės medžiagos lentelės, pagalbinė tekste nagrinėjama iliustracinė medžiaga, skaičiavimai, metodikos, tyrimų programos, išsamesni paaiškinimai, pagrindžiantys atliktus tyrimus, vaizdinė medžiaga, papildanti nagrinėjamą klausimą ir turinti tam tikrą informacinę reikšmę.

Visi priedai turi būti pavadinti ir sunumeruoti. Jie pateikiami eilės tvarka, atsižvelgiant į darbe paminėtą seką, pavyzdžiui: 1 priedas, 2 priedas ir t. t. Pagrindinėje darbo dalyje, kur nagrinėjami atitinkamo priedo duomenys, skliausteliuose pateikiama nuoroda į priedą, pavyzdžiui: (žr. 1 priedą), (žr. 2 priedą) ir t. t. Jeigu studentas naudoja konkrečios organizacijos pavadinimą, būtinas atitinkamas organizacijos sutikimas.

4. RAŠTVEDYBA, LENTELĖS, PAVEIKSLAI, FORMULĖS

4.1. Raštvedybos reikalavimai

Visi savarankiški rašto darbai rašomi taisyklinga lietuvių kalba. Darbai spausdinami ant A4 formato standartinių baltų popieriaus lapų (210 x 297 mm). Spausdinama vienoje lapo pusėje. Paraštės: viršuje ir apačioje – 20 mm, dešinėje – 10 mm, kairėje – 30 mm.

Pasirenkamas *Times New Roman* šriftas, 12 pt raidžių dydis. Pastraipa pradedama 22 mm įtrauka. Tarp eilučių – 1,5 protarpio. Tekstas lygiuojamas abiejose lapo pusėse.

Rašto darbo puslapiai, pradedant turiniu ir baigiant priedais, numeruojami apatinio laukelio dešinėje arabiškais skaitmenimis, be taškų ir brūkšnių.

Skyriai pradedami naujame puslapyje, poskyriai ir skyreliai – tame pačiame puslapyje, padarius vienos eilutės protarpį. Skyriai, poskyriai ir skyreliai numeruojami arabiškais skaitmenimis atskiriant tašku (pvz., 2.1.3. Skyrelio pavadinimas).

Skyrių pavadinimai formuojami puslapio centre (14 pt dydžio) – didžiosiomis raidėmis, paryškinti. Poskyriai pradedami iškart po skyriaus įžangos, padarius vienos eilutės protarpį. Jų pavadinimai – 12 pt dydžio, paryškinti, formuojami lapo centre. Skyrelio pavadinimai – kaip poskyrio, tik neryškinami. Pavadinimuose žodžiai nekeliama, pabaigoje jokie skiriamieji ženklai nerašomi. Pavadinimu užbaigti puslapio, tekstą pradedant kitame, negalima.

Data rašoma trimis arabiškų skaitmenų grupėmis, tarp jų dedant brūkšnelius. Pirmoji grupė, žyminti metus, susideda iš keturių skaitmenų, kitos dvi – iš dviejų skaitmenų. Jeigu mėnuo ir diena yra vienaženkliai skaičiai, prieš juos rašomas nulis, pvz., 2020-09-07.

Aprobuotų ir paplitusių abreviatūrų dimensijų žymenų (pvz.: JAV, UAB, kg, m, Lt ir kt.) tekste aiškinti ir aptarinėti nereikia. Retesnes ar autoriaus sukurtas santrumpas, pirmą kartą jas pavartojus, būtina iššifruoti. Kiti žodžiai netrumpintini.

4.2. Lentelės

Rašto darbo skyriuose gali būti pateikta statistinių ir nestatistinių lentelių. Lentelės viršuje arabiškais skaitmenimis žymimas jos numeris, rašomas žodis *lentelė* ir jos pavadinimas. Tarp žodžio *lentelė* ir jos pavadinimo dedamas taškas. Lentelės pavadinimas pradedamas didžiąja raide. Lentelės numeris ir pavadinimas rašomi puslapio centre (12 pt dydžio). Lentelių numeracija visame darbe ištisinė.

Dydžių dimensijos rašomos lentelės antraštėse, po grafos pavadinimo, tad pagrindinėje lentelės dalyje pateikiami vien tik skaičiai.

Tekstas ir skaitmenys lentelėse rašomi horizontaliai arba pasukant 90 laipsnių prieš laikrodžio rodyklę, jeigu netelpa į lentelę. Raidžių ir skaitmenų dydis gali būti 11 pt. Lentelėje pateikta informacija visais atvejais turi būti glaudžiai susijusi su teksto medžiaga ir atitinkamai komentuojama. Jei pateiktos lentelės duomenys tekste neinterpretuojami, ji nereikalinga. Lentelės turi papildyti, o ne dubliuoti tekstą.

Lentelės skiltyse skaičiai centruojami. Neturėtų būti tuščių grafų: nesant duomenų, rašomas brūkšnyš. Besikartojantys skaičiai ar tekstas pasikartojimo ženklu nežymimi. Skaitmeninė medžiaga turi būti ne tiesiog perkelta iš statistinių žinytų ar literatūros šaltinių, bet atitinkamai analitiškai apdorota ir pritaikyta rašto darbui.

Tekste teiktinos nuorodos į lenteles (pavyzdžiui, (žr. 1 lentelę)), lentelėse pateiktą informaciją būtina aptarti. Lentelė pateikiama iškart po nuorodos į ją ir talpinama, jei telpa, tame pačiame puslapyje, jei ne – perkeliama į kitą. Lentelės plotis turi atitikti teksto plotį. Ji neperkraunama antraeile informacija, kuri keltų „informacinį triukšmą“. Lentelės turi būti kompaktiškos ir tilpti viename puslapyje. Jei viename rašto darbo puslapyje netelpa, talpintina priede.

Lentelės apačioje pateikiama informacijos arba lentelės sudarymo šaltinio nuoroda (10 pt), prieš tai rašant santrumpą *Šalt.:*. Jei lentelę autorius sudarė, remdamasis kitais šaltiniais, nurodant šaltinius rašoma *Šalt.: sudaryta autoriaus, remiantis...*Jeigu lentelė sudaryta autoriaus, tai rašoma *Sudaryta autoriaus*. Lentelių ir paveikslų numeracija – atskira.

4.3. Paveikslai

Visa iliustracinė medžiaga – schemas, diagramos, kartogramos, nuotraukos – bendrai vadinama paveikslais. Visi paveikslai darbe išdėstomi horizontaliai arba pasukant 90 laipsnių kampu prieš laikrodžio rodyklę. Paveikslo apačioje arabiškais skaitmenimis rašomas jo numeris, santrumpa *pav.* ir pavadinimas, pradedamas didžiąja raide. Numeris ir pavadinimas rašomi puslapio centre, 12 pt dydžio skaitmenimis ir raidėmis. Pavadinimas turėtų perteikti paveikslo turinį (sudedamąsias dalis). Paveikslų numeracija visame rašto darbe – ištisinė. Lentelių ir paveikslų numeracija atskira.

Paveikslo apačioje, po pavadinimu, teikiama literatūros arba paveikslo sudarymo šaltinio nuoroda (10 pt dydžio), prieš tai rašant santrumpą *Šalt.:*. Jei paveikslą autorius sudarė remdamasis kitais šaltiniais, nurodant šaltinius rašoma *Šalt.: sudaryta autoriaus, remiantis...*

Paveikslai išdėstomi pačiame tekste, iškart po nuoroda į juos, arba prieduose. Paveikslai, jų numeriai, pavadinimai ir šaltiniai teiktini viename lape. Paveikslai visais atvejais turi būti glaudžiai logiškai susiję su teksto medžiaga ir atitinkamai komentuojami.

Norint atskleisti reiškinio visumą ar jo kitimo tendencijas, pirmenybė teiktina vaizdinei medžiagai. Pateikiama medžiaga turi būti tinkamai statistiškai apdorota: šalia absoliučiuųjų skaičių teiktini išvestiniai santykiniai skaičiai, kurie atskleistų reiškinio dinamiką, struktūrą. Grafinės iliustracijos turėtų būti lengvai skaitomos ir suprantamos, kad atskleistų tiriamo reiškinio esmę. Sutartiniai ženklai turi skirtis spalvomis ar kitaip, kad nebūtų painiojamos jų reikšmės.

4.4. Formulės

Matematinės formulės gali būti teikiamos tiesiog tekste arba atskira eilute. Tekste teiktinos tik nesudėtingos, be trupmeninių išraiškų, nenumuotos formulės. Sudėtingesnės formulės, kurių dydžius būtina paaiškinti, teiktinos atskira eilute. Darbe neteiktinos formulės, kurios netaikomos atliekant skaičiavimus ir nesusijusios su darbu. Formu-

lėse naudojamus tam tikrus raidinius žymėjimus ir simbolius būtina paaiškinti.

Formulės simboliai aiškinami iškart po formule, laikantis nuoseklumo principo. Po formule dedamas kabelis, iš naujos eilutės rašomas žodis *kur* ir dvitaškis, toliau nurodomi visi formulėje esantys žymėjimai, po brūkšnio – paaiškinamos jų reikšmės. Po kiekvieno paaiškinimo rašomas kabliataškis. Kad formulės išsiskirtų iš teksto, prieš jas ir po jų paliekamas vienos tuščios eilutės tarpas.

Jei formulių yra daugiau kaip viena, jos numeruojamos arabiškais skaitmenimis. Numeris rašomas toje pačioje eilutėje kaip ir formulė, dešinėje lapo pusėje, lenktiniuose skliausteliuose. Minint formulę tekste, skliausteliuose nurodomas jos numeris, pvz., (2) formulė. Tekste turi būti nuoroda į šaltinį, iš kur ji paimta arba kieno sudaryta.

Perkelti formulę į kitą eilutę galima ties lygybės, sudėties, atimties ir daugybos ženklais. Ties dalybos ženklu formulės nekeliamos. Ženkilai, ties kuriais formulė keliama, rašomi du kartus – pirmos eilutės pabaigoje ir kitos pradžioje.

Rašant formules patogų naudotis programine terpe *Insert Object Microsoft Equation 2.0* arba *3.0*, pasirinkti matematinėse formulėse vartojamus simbolius ir juos išrašyti į norimą teksto vietą *Insert* komanda.

Indeksai turi būti mažesni už pagrindinės eilutės simbolius ir rašomi taip, kad indekso horizontali vidurinė linija sutaptų su pagrindinės eilutės ribinėmis horizontalėmis, pvz.: a^2 , x_{ij} . Indeksai, sudaryti iš sutrumpintų žodžių, rašomi be taškų, pvz.: P_{vid} . Jei indeksą sudaro keli sutrumpinti žodžiai, jie atskiriami taškais, išskyrus paskutinį sutrumpintą žodį.

Paprastai skaičiavimai pagal formules atliekami ir užrašomi tokia tvarka: rašoma formulė, vietoj raidinių simbolių teikiamos dydžių vertės, po lygybės ženklo pateikiamas skaitinis rezultatas ir jo matavimo vienetas (pvz.: $TC = FC + VC = 60 + 15 = 75$ Lt).

5. CITAVIMAS, NUORODOS, LITERATŪRA

5.1. Citavimas, literatūros šaltinių nuorodos

Savarankiškame rašto darbe gali būti cituojami ar minimi įvairūs šaltiniai, dokumentai, skaičiai, teiginiai, tik reikėtų atminti, kad literatūros ir šaltinių medžiagos negalima perrašinėti pažodžiui. Jai perteikiama savais žodžiais, stengiantis išsakyti savo nuomonę ar pristatyti kitų autorių pasisakymus nagrinėjamu klausimu, atskleisti nuomonių tapatumus ir skirtumus, akcentuoti, su kuo studentas sutinka, ką priima kritiškai, su kokiomis mintimis nesutinka ir kodėl. Teikiamos citatos – neilgos, išreiškiančios aiškią mintį, pagrindžiančios nagrinėjamą klausimą ar nuostatą. Citavimas verčiant iš kitos kalbos, turi aiškiai perteikti mintį, vertimas neturėtų būti pažodinis.

Literatūros šaltiniai tekste gali būti cituojami ir minimi keturiais būdais: pateikiant minties santrauką, perfrazuojant mintį, cituojant ar derinant minėtus būdus. *Santrauka* – tai glaustas originalaus teksto apsakojimas savais žodžiais. *Perfrazavimas* – tai turinio esmės perteikimas kitais – ne autoriaus žodžiais. *Cituojama* tik tada, kai originalūs žodžiai, sakiniai, jų dalys, kartais ir pastraipos ypač svarbios ar originalios. Citata visada teikiama kabutėse. Cituojant būtina nurodyti šaltinius, kuriais remiantis pateikiami teiginiai, diskusijos, samprotavimai. Kuo geriau dokumentuotas tekstas ir skaitmeninė medžiaga, tuo susidaro rimtesnis vaizdas apie rašto darbo mokslinį lygį ir studento kruopštumą.

Nuorodos į literatūros šaltinius teikiamos lenktiniuose skliaustuose, nurodant autoriaus pavardę ir publikacijos metus, pvz.: (Juodeika, 2020). Jeigu autorius minimas tekste, po jo pavardės skliaustuose nurodomi tik metai, pavyzdžiui: „Pasak L. Jovaišos (2013)...“ Jei minimas dviejų ar trijų autorių šaltinis, būtina nurodyti autorių pavardes ir vardų raides, po jų lenktiniuose skliaustuose pateikti metus, pavyzdžiui: „E. Bagdonas ir E. Kazlauskienė (2021) teigia...“

Pateikiant kelių šaltinių nuorodas, autorių pavardės ir metai atskiriami kabliataškiais, pavyzdžiui: (Juodeika, 2020; Madera, 2019; Mayer,

Duesenberry, Aliber, 2009). Jei literatūros šaltinio autorių yra daugiau nei trys, nurodomas pirmasis, pirmieji du ar trys autoriai, o toliau rašoma „ir kt.“. Pavyzdžiui, „kiti autoriai (Pranulis, Pajuodis ir kt., 2020) teigia, kad...“ Jei šaltinio autoriaus nėra, rašomi pirmieji šaltinio pavadinimo žodžiai arba visas pavadinimas ir metai. Pavyzdžiui: (Lietuvos statistikos metraštis, 2020; Dėl Lietuvos kvalifikacijų..., 2010).

Tekste minimos to paties autoriaus skirtingos publikacijos, išleistas tais pačiais metais, žymimos raidėmis. Raidės a, b, c ir t. t. rašomos prie publikacijos metų, pavyzdžiui: (Pranevičienė, 2020a, 2020b).

5.2. Literatūros sąrašo sudarymas

Literatūros sąrašas yra savarankiška rašto darbo dalis. Jis sudaromas Amerikos psichologijos asociacijos (angl. *American Psychological Association* – APA) septintos versijos stiliumi. Preliminarus literatūros sąrašas sudaromas jau pačioje darbo pradžioje. Leidiniai, kuriais ketinama remtis darbe, rašant iš naujo atrenkami, su tekstu siejami nuorodomis. Galiausiai naudotų leidinių aprašai pateikiami bendra forma. Cituojant ir sudarant literatūros sąrašą rekomenduojama naudoti *Mendeley* arba *Zotero* programinę įrangą.

Pagrindinės aprašo taisyklės:

1. Visame darbe turi būti laikomasi bendros nuorodų ir literatūros sąrašo sudarymo tvarkos.
2. Literatūra išdėstoma lietuviškos abėcėlės tvarka.
3. Būtina nurodyti šaltinio publikavimo instituciją arba leidyklą.
4. Leidiniai kirilicos šriftu pateikiami iškart po lotyniško alfabeto leidinių.

Knygos apraše būtini šie elementai: knygos autorius, leidimo metai, pavadinimas (kursyvu) ir leidėjas. Informaciją apie leidimą įtraukite skliausteliuose po pavadinimo. Jei knyga turi Doi, įtraukite šią nuorodą po leidėjo pavadinimo. Neįtraukite leidėjo vietos. Pavyzdžiui:

Jackson, L. M. (2019). *The psychology of prejudice: From attitudes to social action* (2nd ed.). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000168-000>

Rutkauskas, A. V., Tamošiūnienė, R. (2002). *Verslo projektavimas*. Technika.

Knygos su redaktoriumi aprašo pavyzdžiai:

Kesharwani, P. (Ed.). (2020). *Nanotechnology based approaches for tuberculosis treatment*. Academic Press.

Torino, G. C., Rivera, D. P., Capodilupo, C. M., Nadal, K. L., Sue, D. W. (Eds.). (2019). *Microaggression theory: Influence and implications*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119466642>

Žurnalo straipsnio aprašo pavyzdys:

Grady, J. S., Her, M., Moreno, G., Perez, C., Yelinek, J. (2019). Emotions in storybooks: A comparison of storybooks that represent ethnic and racial groups in the United States. *Psychology of Popular Media Culture*, 8 (3), 207–217. <https://doi.org/10.1037/ppm0000185>

Žurnalo straipsnio su straipsnio numeriu aprašo pavyzdys:

Jerrentrup, A., Mueller, T., Glowalla, U., Herder, M., Henrichs, N., Neubauer, A., Schaefer, J. R. (2018). Teaching medicine with the help of “Dr. House”. *PLoS ONE*, 13 (3), Article e0193972. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0193972>

Žurnalo straipsnio trūkstant informacijos aprašo pavyzdžiai:

Stegmeir, M. (2016). Climate change: New discipline practices promote college access. *The Journal of College Admission*, (231), 44–47. https://www.nxtbook.com/ygsreprints/NACAC/nacac_jca_spring2016/#/46

Sanchiz, M., Chevalier, A., Amadieu, F. (2017). How do older and young adults start searching for information? Impact of age, domain knowledge and problem complexity on the different steps of information searching. *Computers in Human Behavior*, 72, 67–78. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.038>

Butler, J. (2017). Where access meets multimodality: The case of ASL music videos. *Kairos: A Journal of Rhetoric, Technology, and Pedagogy*, 21 (1). <http://tech-norhetic.net/21.1/topoi/butler/index.html>

Laikraščio straipsnių nuorodos pavyzdžiai:

Carey, B. (2019, March 22). Can we get better at forgetting? *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2019/03/22/health/memory-forgetting-psychology.html>

Harlan, C. (2013, April 2). North Korea vows to restart shuttered nuclear reactor that can make bomb-grade plutonium. *The Washington Post*, A1, A4.

Stobbe, M. (2020, January 8). Cancer death rate in U.S. sees largest one-year drop ever. *Chicago Tribune*.

Konferencijos pranešimo, publikuoto žurnale, nuorodos pavyzdys:

Duckworth, A. L., Quirk, A., Gallop, R., Hoyle, R. H., Kelly, D. R., Matthews, M. D. (2019). Cognitive and noncognitive predictors of success. *Proceedings of the National Academy of Sciences, USA*, 116 (47), 23499–23504. <https://doi.org/10.1073/pnas.1910510116>

Konferencijos pranešimo, publikuoto kaip knygos dalis, nuorodos pavyzdys:

Bedenel, A. L., Jourdan, L., Biernacki, C. (2019). Probability estimation by an adapted genetic algorithm in web insurance. In R. Battiti, M. Brunato, I. Kotsireas, P. Pardalos (eds.). *Learning and Intelligent Optimization. Vol. 11353. Lectures Notes in Computer Science*, p. 225–240. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05348-2_21

Nuorodos tinklalapio naujienų svetainėje pavyzdys:

Roberts, N. (2020, June 10). *Trayvon Martin's mother, Sybrina Fulton, qualifies to run for elected office*. BET News. <https://www.bet.com/news/national/2020/06/10/trayvon-martin-mother-sybrina-fulton-qualifies-for-office-florid.html>

Toner, K. (2020, September 24). *When Covid-19 hit, he turned his newspaper route into a lifeline for senior citizens*. CNN. <https://www.cnn.com/2020/06/04/us/coronavirus-newspaper-deliveryman-groceries-senior-citizens-cnnheroes-trnd/index.html>

Tinklalapio svetainėje, kurio autorius yra grupė vyriausybinių agentūrų, nuorodos pavyzdys:

National Institute of Mental Health. (2018, July). *Anxiety disorders*. U.S. Department of Health and Human Services, National Institutes of Health. <https://www.nimh.nih.gov/health/topics/anxiety-disorders/index.shtml>

6. ETIKA, DARBO VERTINIMAS, LEIDIMAS GINTI

6.1. Akademinė rašto darbo etika

Magistrantai, rašydami baigiamąjį darbą, privalo laikytis akademinio sąžiningumo principo: savarankiškai formuluoti savo mokslines idėjas, būti susipažinę ne tik su jų idėjai pritariančiomis, bet ir su oponuojančiomis teorijomis, nesisavinti kitų kūrinių autorystės, teikti nuorodas, laikytis citavimo reikalavimų, neklastoti duomenų (Dėl Klaipėdos universiteto Studentų savarankiškų rašto darbų bendrųjų reikalavimų aprašo patvirtinimo, 2020).

Akademinio sąžiningumo principą pažeidžia: svetimo darbo pateikimas kaip savo; svetimo teksto neišskyrimas rašto darbe; svetimo teksto perpasakojimas, iliustracinės medžiagos ar duomenų pateikimas nenurodant šaltinio. Baigiamajame darbe nekartotina darbo autoriaus kursinio darbo ar kito savarankiško darbo dalis. Kiekvienas magistranto baigiamasis darbas tikrinamas, siekiant nustatyti atlikto rašto darbo plagijavimo lygį.

6.2. Mokslinio darbo vertinimas

Magistrantas pirmojo, antrojo ir trečiojo semestrų pabaigoje (egzaminų sesijos metu) už mokslinį darbą turi atsiskaityti bendrame, viešame katedros gynime pristatydamas baigiamojo darbo rengimo eigą, atliktus tyrimus, mokslinio tyrimo programą ir kt. Magistranto vadovas informuoja apie darbo su studentu procesą, darbo rašymo periodiškumą, kilusias problemas. Parengtą semestro mokslinį darbą magistrantas pristato pagal nustatytą atsiskaitymo datą egzaminų sesijos metu. Magistranto semestro darbą vertina katedros mokslininkai kolegialiai pažymį įtraukiant į universiteto akademinę informacinę sistemą.

Katedros posėdžio sprendimu baigiamojo darbo autorius gali būti paprašytas pateikti informaciją apie darbo rengimo eigą, pristatyti dar-

bą arba jo dalį. Studentas apie tai turi būti informuotas ne vėliau kaip prieš 10 darbo dienų iki numatytos atsiskaitymo datos.

6.3. Leidimas ginti baigiamąjį darbą

Parengtą magistro baigiamąjį darbą (du įrištus egzempliorius) ir jo elektroninę versiją (teksto redaktoriumi bei PDF formatu, kurią įkelia į *moodle* platformą) magistrantas katedroje įregistruoja iki rektoriaus įsakymu skelbiamos egzaminų sesijos pradžios datos. Apie pateikimo formą popierine ar skaitmenine forma katedros studijų koordinatore magistrantus informuoja likus mėnesiui iki darbo pateikimo datos. Baigiamasis darbas turi būti įrištas kietu odos imitacijos viršeliu (termo būdu).

Baigiamieji darbai ginami tik įvykdžius visą studijų programą ir gavus atitinkamus leidimus. Leidimai pateikiami baigiamųjų darbų lydraštyje (žr. 2 priedą). Išvadą apie baigiamojo darbo parengimą ginti vadovas teikia katedros vedėjui. Pastarasis organizuoja katedros posėdį, kuriame svarstomas leidimo ginti baigiamąjį darbą klausimas. Studentai, visą studijų programą įvykdę per trumpesnį laiką, turi teisę baigiamuosius darbus pateikti ginti ir juos ginti sausio mėnesį.

Dekano įsakymas dėl leidimo ginti baigiamuosius darbus, gynimo eiliškumas, studentų vardai ir pavardės, darbų temos, datos, gynimo vieta rektoriaus įsakymu viešai skelbiami ne vėliau kaip prieš 5 penkias darbo dienas iki kvalifikacinės komisijos darbo pradžios datos.

Paprastai baigiamųjų darbų neleidžiama ginti: 1) nustačius plagijavimo ar kitų nesavarankiško darbo požymių; 2) jei darbo turinys netenkinama minimalių to pobūdžio darbams keliamų reikalavimų; 3) jei studentas reguliariai nesikonsultavo su darbo vadovu ir negali pagrįsti darbe suformuluotų teiginių; 4) jei netaisyklinga darbo kalba; 5) jei darbas netaisyklingai įformintas techniškai; 6) jei darbas pateiktas pavėluotai.

7. DARBO RECENZAVIMAS IR GYNIMAS

7.1. Darbo recenzavimas

Katedros studijų koordinatorė darbą įteikia recenzentams, praneša jiems darbo gynimo laiką ir vietą. Magistro baigiamųjų darbų recenzentų gali būti asmuo, turintis mokslo laipsnį. Magistro darbą recenzuoja du recenzentai, jie nurodo darbo privalumus, trūkumus, baigiamąjį darbą vertina pagal dešimties balų sistemą (žr. 6 priedą). Recenzentai pateikia recenzijas katedros studijų koordinatoriui ne vėliau kaip prieš tris darbo dienas iki darbo gynimo datos. Studentas turi teisę susipažinti su recenzijomis, likus dviem darbo dienoms iki darbo gynimo datos. Recenzijos struktūros reikalavimus nustato fakulteto taryba. Moksliniai darbai ir recenzijos gali būti siunčiami elektroniniu paštu arba įkeliami į *moodle* sistemą.

7.2. Kvalifikacinė komisija

Antrosios studijų pakopos studijų programos kvalifikacinę komisiją sudaro penki kompetentingi studijų krypties specialistai – mokslininkai, praktikai profesionalai. Vienas komisijos narys gali būti asmuo, pastaruosius trejus metus nedirbęs universitete, socialinis partneris, asmuo, turintis aukščiausios kvalifikacijos vadovavimo patirtį.

Kvalifikacinės komisijos sudėtis ir baigiamojo darbo gynimo data tvirtinama rektoriaus įsakymu (fakulteto dekanu teikimu) ne vėliau kaip prieš mėnesį iki numatomos darbų gynimo dienos.

7.3. Baigiamojo darbo pranešimas

Parengti pranešimą yra ne mažiau svarbu kaip ir parengti magistro darbą. Neretai studento įtempto darbo rezultatai lieka neatskleisti ir neįvertinti vien dėl to, kad tinkamai nepasirengta juos pateikti, t. y. netinkama pranešimo struktūra, neatskleistas tyrimo aktualumas ir jo rezultatų

esmė, netinkamai parengtos ir pademonstruotos vaizdinės priemonės, nesklandi kalba, viršytas pranešimo laiko limitas ir kita.

Magistro baigiamojo darbo pristatymo pranešimui skiriama iki 12 min., įskaitant ir vaizdinės medžiagos demonstravimą. Dar 10–15 min skiriama atsakymams į klausimus ar pasisakymams.

Išėjus skaityti pranešimą, darbo pavadinimo kartoti nereikia. Pranešimo forma konkrečiai neapibrėžta, vis dėlto būtina (Baršauskienė, Mačerinskienė, 2006):

- atskleisti tyrimo aktualumą, mokslinę problemą;
- apibūdinti tyrimo tikslą, objektą ir uždavinius;
- nurodyti tyrimo metodus ar informacijos rinkimo būdus;
- aptarti tyrimo rezultatus, rekomendacijas.

Tyrimo aktualumas. Šiai pranešimo daliai skiriama 1–2 min. Glaustai apibūdinama tyrimo problema, akcentuojamas jos tyrimo aktualumas, motyvuojamas temos pasirinkimas.

Tyrimo tikslas, objektas, dalykas ir uždaviniai. Ši pranešimo dalis pateikiama taip, kaip pateikta darbe.

Tyrimo metodai, informacijos rinkimo būdai. Ši pranešimo dalis galėtų užimti ne daugiau kaip dvi tris minutes. Čia nereikia aiškinti visos darbo metodinės dalies, tik glaustai ir informatyviai aptarti taikytus tyrimo metodus, tyrimo apimtį, statistinę, teisinę, sociologinę ar eksperimentų informaciją, kuria remtasi.

Tyrimo rezultatai, jų taikymo sritys. Tai esminė pranešimo dalis. Remiantis vaizdine ir informacine medžiaga – lentelėmis, diagramomis, grafikais, schemomis ir pan., nuosekliai pateikiami visuose darbo skyriuose išdėstyti tyrimo rezultatai. Visų duomenų pateikti neįmanoma, tad atrinktinai svarbiausi, labiausiai atskleidžiantys tyrimą, jo vertę, atsakant į įvade suformuluotą mokslinę problemą. Taigi vertėtų konstatuoti tuos rezultatus, kuriais remiantis formuluotos išvados. Atskirai skaityti išvadų, kurios pateiktos darbo pabaigoje, nereikia. Pranešimą reikėtų užbaigti atskleidžiant galimas šios problemos tyrimo kryptis ateityje.

Siekiant išvengti netikėtumų darbą ginant, tikslinga pranešimą parengti iš anksto. Nereikėtų pranešimo skaityti ištisai. Geriau būtų laisvai

pasakoti, remiantis skaidrėmis. Vis dėlto netgi turint fenomenalią atmintį pranešimas ar pranešimo teiginiai gelbsti įtampos situacijoje.

Vaizdinės ir informacinės medžiagos pateikimas. Pranešimo tekstui papildyti ar iliustruoti būtina vaizdinė ar kita informacinė medžiaga. Pranešimo skaidrių skaičius priklauso nuo temos, tačiau jų gali būti iki 10 (spalvotų ar nespalvotų). Skaidres būtina glaustai pakomentuoti.

Galima naudoti ir kitą informacinę medžiagą: lankstinukus, tiriamos prekės pavyzdžius ir kita. Svarbu, kad ji papildytų ar iliustruotų tekstą.

7.4. Magistro darbo gynimas, vertinimas

Magistro baigiamasis darbas ginamas viešame kvalifikacinės komisijos posėdyje. Rekomenduojama per vieną darbo dieną vienoje kvalifikacinėje komisijoje svarstyti ne daugiau kaip 12 darbų.

Baigiamojo darbo gynimo procedūra:

1. Kvalifikacinės komisijos pirmininkas pristato komisijos sudėtį, paskelbia jos įgaliojimus, apibūdina gynimo procedūrą.
2. Studentas gynimo metu rengia pranešimą (iki 12 min.) apie savo darbą, nurodydamas tyrimo problemą, darbo tikslą, uždavinius, hipotezę (jei yra), tyrimo objektą, tyrimo rezultatus, taikytų metodų patikimumą, pristato ir pagrindžia išvadas, pateikia rekomendacijas.
3. Po studento pranešimo pasisako recenzentai, jie pareiškia savo nuomonę, ar darbas tenkina vadybos magistro kvalifikacinio laipsnio reikalavimus. Jeigu recenzentai gynimo posėdyje nedalyvauja, recenzijas perskaito kvalifikacinės komisijos sekretorius.
4. Studentas atsako į recenzentų, komisijos narių klausimus ir pastabas.
5. Gali pasisakyti darbo vadovas, jam nedalyvaujant, jo raštišką atsiliepimą perskaito kvalifikacinės komisijos sekretorius.
6. Vyksta diskusijos.
7. Kvalifikacinė komisija vertina darbus. Darbai vertinami uždara me kvalifikacinės komisijos posėdyje balsų dauguma pasibaigus visiems tos dienos darbų gynimams. Balsams pasiskirsčius po

lygiai, lemiamas kvalifikacinės komisijos pirmininko balsas. Komisija atsižvelgia į recenzentų vertinimus ir vadovo atsiliepimą. Magistrantai, publikavę bent vieną mokslinį straipsnį, papildomai vertinami vienu balu.

8. Kvalifikacinės komisijos pirmininkas gynimo dieną viešai skelbia darbų įvertinimus ir apibendrina gynimo rezultatus. Studentui pageidaujant, jo darbo vertinimas skelbiamas asmeniškai. Visi įvertinimai įtraukiami į Klaipėdos universiteto akademinę informacijos sistemą.

Magistro baigiamojo darbo vertinimo kriterijai: nagrinėtos problemos aktualumas; darbo tikslo ir uždavinių sprendimo laipsnis; taikytų mokslo tyrimo metodų ir gautų rezultatų patikimumas; išvadų ir siūlyimų pagrįstumas, savarankiškumas, jų teorinė ir praktinė reikšmė; atliktų tyrimų, gautų rezultatų ir parengto darbo mokslinis lygis; darbo pristatymas, atsakymų į klausimus pagrįstumas, teisingumas, gebėjimas teoriškai ir praktiškai pagrįsti teiginius, diskutuoti; darbo kalba ir stilius; darbo teksto, lentelių ir paveikslų techninio įforminimo lygis; darbo gynimui naudotų priemonių įforminimo lygis.

Taikoma dešimties balų kriterinė vertinimo skalė. Visi viešojo gynimo posėdyje dalyvaujantys kvalifikacijos komisijos nariai dviem dešimtbalės skalės pažymiais įvertina studento baigiamąjį darbą ir jo gynimą. Gynimo pažymio svertinis koeficientas – iki 0,2. Galutinis pažymys apskaičiuojamas kaip posėdyje dalyvavusių kvalifikacijos komisijos narių pateiktų pažymių aritmetinis vidurkis, suapvalintas iki sveikojo skaičiaus.

Magistro baigiamasis darbas ir jo gynimas vertinamas pagal (Dėl Klaipėdos universiteto Studentų savarankiškų rašto darbų bendrųjų reikalavimų aprašo patvirtinimo, 2020) 10 balų vertinimo sistemą: 10 (puikiai) – puikios, išskirtinės žinios ir gebėjimai; 9 (labai gerai) – tvirtos žinios ir gebėjimai; 8 (gerai) – geresnės nei vidutinės žinios ir gebėjimai; 7 (vidutiniškai) – vidutinės žinios ir gebėjimai, yra neesminių klaidų; 6 (patenkinamai) – žinios ir gebėjimai (įgūdžiai) žemesni nei vidutiniai, yra klaidų; 5 (silpnai) – žinios ir gebėjimai (įgūdžiai) tenkina minimalius reikalavimus; 4, 3, 2, 1 (nepatenkinamai) – netenkinami minimalūs reikalavimai.

Magistrantūros baigiamųjų darbų, įvertintų „labai gerai“ ir „puikiai“, skaitmeninės laikmenos nustatyta tvarka perduodamos universiteto bibliotekai, vadovaujantis Klaipėdos universiteto rektoriaus 2015 m. rugsėjo 28 d. įsakymu Nr. 1-010 „Dėl Klaipėdos universiteto elektroninių dokumentų įkėlimo į Lietuvos akademinės elektroninės bibliotekos informacinę sistemą tvarkos aprašo patvirtinimo“¹. Visi baigiamieji darbai saugomi universiteto nustatyta tvarka.

Jei darbas įvertintas nepatenkinamai, kvalifikacinė komisija sprendžia, studentas gali ginti tą patį darbą jį papildęs ir pakoregavęs ar turi rengti naują darbą, kurio tema tvirtinama nustatyta tvarka. Savo sprendimą kvalifikacinė komisija įformina protokolu. Studentui, kuris baigiamojo darbo neapgynė, leidžiama darbą ginti ne anksčiau kaip po penkių mėnesių.

Baigiamojo darbo gynimas gali būti atidėtas dėl pateisinamų priežasčių: ligos, tarnybinės komandiruotės (studentų išštestinių arba neakivaizdinių ir vakarinių studijų). Dėl atidėto baigiamojo darbo gynimo kiekvienu atveju sprendžiama atskirai.

7.5. Apeliacijos tvarka

Apeliacija dėl baigiamojo darbo turinio vertinimo nepriimama. Šiuo atveju Kvalifikacinės komisijos sprendimas yra galutinis. Apeliacijos priimamos šiais atvejais: kai studentas mano, kad jam neteisėtai neleista ginti baigiamojo darbo; kai studentas mano, kad tikėtinas darbo gynimo procedūros pažeidimas (gynimas vyko ne rektoriaus įsakyme nurodytu metu, studentas neturėjo galimybės pristatyti darbo ar atsakyti į klausimus) neigiamai paveikė baigiamojo darbo įvertinimą; kvalifikacinės komisijos nariai gynimo metu pažeidė akademinės etikos normas.

Studentas turi teisę per dvi darbo dienas, gavęs jo netenkinantį magistro darbo vertinimą, kreiptis į fakulteto dekaną arba prodekaną (jei dekanas yra Kvalifikacinės komisijos pirmininkas). Apeliacijai svarstyti pirmuoju atveju dekanas pasitelkia katedros vedėją, mokslinį darbo vadovą ir vieną papildomą ekspertą, antruoju atveju – Kvalifikacinės komi-

¹ Prieiga internete: <https://www.ku.lt/kub/etd/>

sijos pirmininką ir sekretorių. Abiem atvejais išklausomi apeliuojančio studento argumentai. Apeliaciją svarstanti komisija priima sprendimą ir pateikia raštišką argumentaciją ne vėliau kaip per tris darbo dienas po apeliacijos gavimo.

Studentas, nepatenkintas Apeliacinės komisijos sprendimu, turi teisę Senato nustatyta tvarka kreiptis į Klaipėdos universiteto administracijos ir studentų ginčų nagrinėjimo komisiją.

LITERATŪRA

- Baršauskienė, V., Mačerinskienė, I. (2006). *Studijų darbų parengimo tvarka*. Technologija. <https://doi.org/10.5755/e01.9786090200896>
- Bloom, B. S. (1984). Taxonomy of educational objectives (1956). *The Classification of Educational Goals, Handbook I Cognitive Domain*.
- Dėl Klaipėdos universiteto studentų savarankiškų rašto darbų bendrųjų reikalavimų aprašo patvirtinimo. (2020). Klaipėdos universiteto Senatas. <https://www.ku.lt/senatas/wp-content/uploads/sites/29/2020/02/Del-KU-studentu-savarankisku-rasto-darbu-bendruju-reikalavimu-apraso-patvirtinimo-2.pdf>
- Dėl Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašo patvirtinimo. (2010, gegužė 15). *Valstybės žinios*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.372306>
- Dėl vadybos studijų krypties aprašo patvirtinimo. (2021). *Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas*. 2021 m. rugsėjo 30 d. Nr. V-1776.
- Dugan, S., Maracine, S. M. (2013). Research methods used in analysing organisational culture. *Anale. Seria Stiinte Economice. Timisoara, 19*, 413.
- Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vadovėlis. Vilnius: Registrų centras. VĮ Registrų centras. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Janičijević, N. (2011). Methodological approaches in the research of organizational culture. *Economic Annals, 56* (189), 69–99.
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Osella, C., Jansen, D. (2019). *How To Find/Choose A High-Quality Research Topic*. <https://gradcoach.com/how-to-find-choose-dissertation-topic/>
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Dorsey Press.

- Poviliūnas, A. (2003). *Moksliniai ekonomikos tyrimai: pasirengimas, vykdymas, realizavimas*. Vilniaus universiteto leidykla.
- Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos universiteto leidykla.
- Seilius, A., Juščius, V. (2004). *Rinkodaros vadybos magistro baigiamojo darbo (tezių) rengimo metodika*. Klaipėdos universiteto leidykla.
- Šimanskienė, L., Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation and Development Studies*, 2, 201–210.
- Stašys, R., Šimanskienė, L. (2011). *Vadybos ir rinkodaros studijų kryptių magistro baigiamasis darbas*. Metodinė knyga. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, Vilnius.

PRIEDAI

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETO
SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO
VADYBOS KATEDRA**

DARBO TEMA

Verslo vadybos magistro baigiamasis darbas

Autorius

Grupės kodas, stud. Vardas, Pavardė

Vadovas

Dėst. pedagoginis vardas, Vardas, Pavardė

2 priedas. Lydraštis

MAGISTRANTO BAIGIAMŪJŲ DARBŲ LYDRAŠČIO FORMAPildo magistro baigiamojo darbo autorius.....
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė).....
(magistro baigiamojo darbo pavadinimas)**Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.**.....
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)**Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai penkerius metus Klaipėdos universiteto studijų procese.**.....
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas**Magistro baigiamąjį darbą ginti**

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data).....
(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje

(data)

.....
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, vedėjas**Magistro baigiamąjį darbą ginti**

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data).....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)**Recenzentu(-ais)****skiriu**.....
(įrašyti recenzento(u) vardą, pavardę).....
(data).....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

3 priedas. Darbo užduotis

KU SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Darbo vadovas: _____

_____ gr. studentui (-ei) _____ patvirtinta Verslo vadybos
baigiamojo darbo tema:

Darbo
tikslas: _____

Darbo uždaviniai:

1) _____;

2) _____;

3) _____.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje ne vėliau kaip: dieninės ir vakarinės studijos – paskutinę paskaitų semestro savaitę; neakivaizdinės studijos – birželio 1 d., studijose, kurios baigiasi vasario mėn., – ne vėliau kaip gruodžio 20 d.

Vadovo (-ės) konsultacijos laikas: _____

Studentas (-ė) _____ (parašas, data)

Darbo vadovas (-ė) _____ (parašas, data)

4 priedas. Santraukos pavyzdys

Pavardė A. *LEAN diegimo problemos organizacijose. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas prof. dr. P. Vardenis. Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2021. 61 p., 7 priedai.*

Nors *LEAN* vadybos sistema plačiai taikoma visame pasaulyje, daugiausia gamybos sektoriuje, ji vis dar mažai iširta paslaugų sektoriuje. Ši vadybos koncepcija remiasi filosofija – siekiant gauti geriausią rezultatą kuo mažiau visko naudoti. Tai tampa ypač aktualu moderniam šiandienos pasaulyje sparčiai kintant rinkos sąlygoms. Magistro baigiamojo darbo probleminis klausimas – koks *LEAN* diegimo modelis taikomas paslaugas teikiančioje organizacijoje? Magistro baigiamojo darbo tikslas – išanalizavus teorinius *LEAN* sistemos taikymo metodus ir atlikus empirinį tyrimą, įvertinti praktinį *LEAN* sistemos diegimo modelį, pritaikytą paslaugas teikiančioje organizacijoje – pasiektas. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje analizuojami *LEAN* sistemos aspektai ir pritaikymas paslaugas teikiančiose organizacijose, pateiktas sukurtas teorinis *LEAN* diegimo modelis. Antroje dalyje pateikiama tyrimo metodika. Tyrimui pasirinktos *LEAN* sistemą diegiančios organizacijos. Trečioje dalyje pristatomi atliktos anketinės apklausos ir iš dalies struktūruoto interviu tyrimo rezultatai ir pasiūlymai, kaip tobulinti *LEAN* diegimo organizacijoje procesą. Darbe pateikiamas sudarytas AB „Klaipėdos nafta“ praktinis *LEAN* diegimo modelis. Iškelta hipotezė: praktiškai diegdama *LEAN* sistemą paslaugas teikianti organizacija tai vykdo teoriniame modelyje numatytais etapais – atmesta. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, pateiktos rekomendacijos dėl *LEAN* diegimo organizacijoje modelio tobulinimo.

Raktažodžiai: *LEAN*, *LEAN* diegimas, organizacija, paslaugas teikianti organizacija.

Pavardenis V. *LEAN implementing Problems in Organizations*. Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master in Business Management. Academic advisor: V. Pavardenis, Klaipėda University: Klaipėda, 2021, 53 p.

The LEAN management system has been applied widely in the world, especially in the manufacturing business sector, however, few studies have been made in the services business area. This concept of management is based on the following philosophy: maximum results are produced by consuming less. It is becoming increasingly significant in our modern world under rapidly changing market economy conditions. The problem questions in the master's thesis is the following: what is the LEAN implementation model in a service business? The objective of the master's thesis has been achieved: a practical LEAN system model applied for a service business has been assessed after analyzing the theoretical methods of the LEAN system application and conducting an empirical study. The thesis consists of three parts. The first part analyzes aspects of the LEAN system, as well as application in service business organizations, in addition, a theoretical LEAN implementation model has been presented. The second part deals with research methodology. The third part presents results of a conducted survey and a semi-structured interview, as well as suggestions on how to improve the implementation of the LEAN system in an organization. The thesis presents a practical LEAN implementation model that was conducted in AB Klaipėdos nafta. The following hypothesis that was formulated in the thesis was rejected: during the practical application of the LEAN system, a service business organization conducts the implementation according to the stages set in the theoretical model. Recommendations concerning the improvement of the implementation model of LEAN in an organization were presented according to the study findings.

Keywords: LEAN, LEAN implementation, organization, service business organization

5 priedas. Turinio pavyzdys

TURINYS	
ĮVADAS	2
1. SKYRIAUS PAVADINIMAS	3
1.1. Skirsnio pavadinimas	4
1.1.1. Poskyrio pavadinimas	5
1.1.2. Poskyrio pavadinimas	6
1.2. Skirsnio pavadinimas	7
2. SKYRIAUS PAVADINIMAS	8
2.1. Skirsnio pavadinimas	9
2.1.1. Poskyrio pavadinimas	10
2.1.2. Poskyrio pavadinimas	11
3. SKYRIAUS PAVADINIMAS	12
3.1. Skirsnio pavadinimas	12
3.1.1. Poskyrio pavadinimas	13
3.1.2. Poskyrio pavadinimas	14
3.2. Skirsnio pavadinimas	15
IŠVADOS	16
ŽODYNAS	17
LITERATŪRA	18
PRIEDAI	19

6 priedas. Recenzijos pavyzdys

KU SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**BAIGIAMOJO DARBO RECENZIJA**

Studento vardas, pavardė

Darbo pavadinimas

1. Darbo apimtis ___ spaudos ženklai, _____ puslapiai.
2. Darbo struktūros, turinio atitikimas darbo pavadinimui.
3. Problemos formulavimas, tikslas, uždaviniai, metodai.
4. Darbo privalumai.
5. Darbo trūkumai.
6. Atitikimas rašto darbų techniniams reikalavimams.
7. Išvadų, rekomendacijų pagrįstumas.
8. Literatūra.
9. Kitos pastabos.

KLAUSIMAI STUDENTUI:

- 1.
- 2.
- 3.

Recenzento vardas pavardė

parašas

data

Klaipėdos universiteto leidykla

Ligita Šimanskienė, Rimantas Stašys
VADYBOS STUDIJŲ KRYPČIŲ MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS
Metodinė knyga

Redagavo Vilma Urbonavičiūtė
Maketavo Karolis Saukantas

Klaipėda, 2022

Išleido Klaipėdos universiteto leidykla, Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda
Tel. (8 46) 398 891, el. paštas: leidykla@ku.lt; interneto adresas: <http://www.ku.lt/leidykla/>