

VILNIAUS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS FAKULTETAS

Juozas RUŽEVIČIUS

**MAGISTRANTŪROS STUDIJOS:
BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTŲ (BDP)
IR MAGISTRO DARBO (MD) RAŠYMAS**

Mokomoji knyga

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

Vilnius, 2016

MAGISTRANTŪROS STUDIJOS: BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTŲ IR MAGISTRO DARBO RAŠYMAS

**Mokomoji knyga Ekonomikos fakulteto Kokybės vadybos nuolatinių dieninių
ir iššestinių sesijinių studijų programų magistrantams.**
Trečiasis papildytas ir pataisytas leidimas.

Apsvarstė, patvirtino ir rekomendavo publikuoti VU EF Taryba
(2014 02 25, EF tarybos protokolo Nr. 190000/TP-02 (135))
ir **Kokybės vadybos magistro studijų programos komitetas** (2016 02 20, protokolo Nr. 15)

Recenzavo:

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

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Finansų katedros vedėja
profesorė dr. **M. Jasienė**

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

TURINYS

PRATARMĖ	4
1. MAGISTRO STUDIJŲ STRUKTŪRA, BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTŲ (BDP) IR MAGISTRO DARBO RENGIMO GRAFIKAS	5
1.1. Baigiamojo darbo projektų (BDP I ir BDP II) ir magistro darbo (MD) rengimo grafikas EF <i>nuolatinių dieninių</i> studijų magistrantams	6
1.2. Baigiamojo darbo projektų (BDP I ir BDP II) ir magistro darbo (MD) rengimo grafikas EF <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	14
4. MOKSLO TIRIAMIEJI DARBAI – BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTAI (BDP) MAGISTRANTŪROJE	24
4.1. Baigiamojo darbo projektų (BDP I ir BDP II) sąsajos, tikslas, uždaviniai ir turinys	25
4.2. Magistro darbo (MD) ir baigiamojo darbo projektų (BDP) temos pasirinkimas ir tvirtinimas	31
4.3. Baigiamojo darbo projektų rašymas ir apipavidalinimas	32
4.4. Literatūros nuorodos, citavimas, aprašai ir sąrašas	49
5. KOKYBĖS VADYBOS SEMINARAS	57
5.1. Seminaras dieninių studijų (1,5 metų trukmės) studentams	57
5.2. Seminaras ištęstinių (2 metų trukmės) studijų studentams	60
6. MAGISTRO DARBAS IR JO GYNIMAS	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS	70
PRIEDAI	71
1 priedas. Baigiamojo darbo projekto (BDP II) titulinio lapo pavyzdys	71
2 priedas. Magistro darbo titulinio lapo pavyzdys	72
3 priedas. Magistro darbo turinio pavyzdys	73
4 priedas. Magistro darbo santraukos (<i>Summary, Zusammenfassung, Résumé</i>) pavyzdys	77
5 priedas. Vilniaus universiteto studento, teikiančio į elektroninių dokumentų informacijos sistemą baigiamąjį darbą, garantijos pavyzdys.....	80
6 priedas. VU diplomų <i>Cum Laude</i> ir <i>Magna cum laude</i> išdavimo kriterijai	81
7 priedas. BDP ir magistro darbo rekomenduojamų temų sąrašas Kokybės vadybos specialybės magistrantams	82
8 priedas. Kokybės vadybos literatūros įvadinis sąrašas	85

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, autorinių 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 EF magistro studijų programose yra numatyta dviejų baigiamojo darbo projektų (BDP) parengimas, tyrimo metodų ir kitų kursų studijos, magistrantūros (specialybės) seminaras (jis yra numatytas kai kuriose studijų programose) ir visas studijas vainikuojantis magistro darbas.

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 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 darbo titulinio puslapio, turinio ir santraukos pavyzdžiai bei darbo gynimo ir vertinimo ypatumai.

Šiame leidinyje analizuojami tiek *viso magistro darbo* rengimo, apipavidalinimo ir gynimo reikalavimai bei metodika, tiek *ir pagrindinių šio darbo elementų – dviejų BDP* rengimo, pristatymo ir gynimo ypatumai.

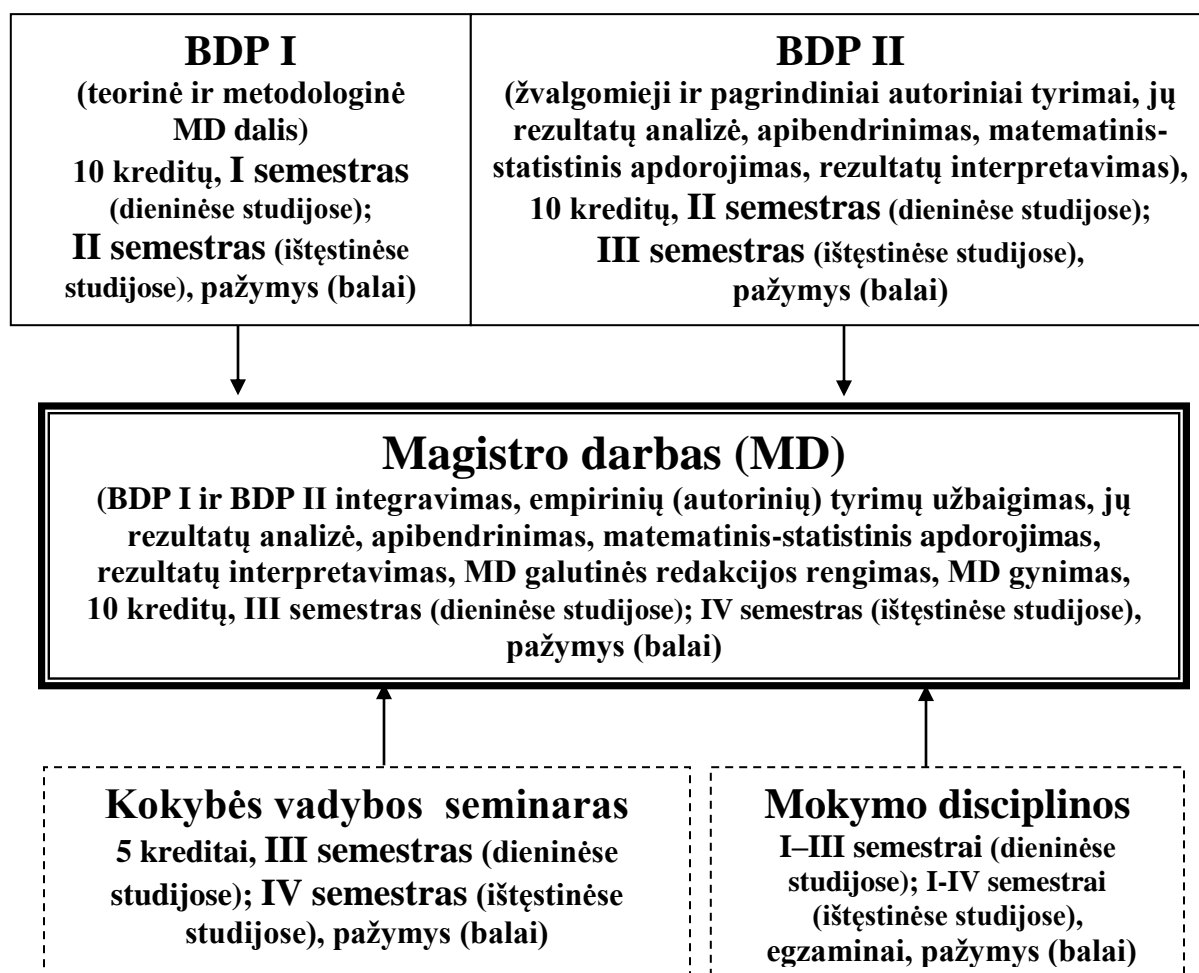
Rengiant šį leidinį yra atsižvelgta į naują Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo tvarkos aprašą (Vilniaus universiteto..., 2015) bei Kokybės vadybos studijų specifiką, užsienio analogiškų programų gerąsias praktikas ir ankstesnių laidų magistrantų teiktas pastabas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

Leidinyje skirtas VU Ekonomikos 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 DARBO (MD) RENGIMO GRAFIKAS

Magistrantūros studijos yra antrosios pakopos aukštosios studijos, kurias užbaigus ir įgijus atitinkamas kompetencijas yra suteikiamas kvalifikacinis magistro laipsnis. Daugumos VU EF 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 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 semestro pradžioje*, 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 darbo redakciją – žr. 1 pav. ir 1 ir 2 lenteles).



1 pav. Magistrantūros studijų ir magistro darbo rengimo struktūra

(šaltinis: sudaryta autoriaus)

1 lentelė. Baigiamojo darbo projektų (BDP I ir BDP II) ir magistro darbo (MD) rengimo grafikas EF KOKYBĖS VADYBOS nuolatinių dieninių studijų magistrantams
(šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis EF Tarybos patvirtintu studijų grafiku)

Veiklos rūšis	Terminai
I semestras	
1. Temų sąrašo pateikimas studentams	I semestras, iki rugsėjo 15 d.
2. Žvalgomas literatūros studijavimas, temos pasirinkimas ir pateikimas magistro programos vadovui (arba programos administratoriui Jolantai Berdikšlienei, EF 719 kab.)	I semestras, iki rugsėjo 25 d.
3. Paskiriamas MD vadovas ir patvirtinama MD tema	I semestras, iki rugsėjo 30 d.
4. Magistrantų susitikimas su paskirtais vadovais MD preliminarinės temos ir turinio aptarimui, tyrimų grafiko suderinimui, tyrimo kryptų konsolidavimui bei MD rašymo eigos suderinimui *	I semestras, iki spalio 20 d. *
5. BDP I rengimas. Literatūros sisteminis rinkimas, studijos ir analizė. Magistro darbo teorinės ir metodologinės dalies parengimas, būsimo autorinio tyrimo kryptų nustatymas, BDP I įforminimas, BDP I juodraščio pateikimas vadovo peržiūrai	I semestras, rugsėjis – sausio 5 d.
6. BDP I koregavimas, konsolidavimas ir galutinis užbaigimas bei redagavimas	I semestras, iki sausio 10 d.
7. Galutinio BDP I varianto (su vadovo parašu) pateikimas registruoti Vadybos katedroje (pas administratorę Jolantą Berdikšlienę, EF 719 kab.) ir recenzuoti	I semestras, iki sausio 12 d.
8. BDP I recenzavimas ir gynimas komisijoje sesijos metu	I semestras, iki sausio 25 d.
9. Mokslinių publikacijų, pranešimų konferencijoms rengimas**	I–III semestrai
II semestras	
10. BDP II rengimas (autoriniai tyrimai, jų rezultatų analizė, apibendrinimas, matematinis-statistinis apdorojimas, rezultatų interpretavimas, darbo įforminimas)	II semestras, vasario – birželio mėn.
11. BDP II pateikimas vadovo peržiūrai	II semestras, iki birželio 5 d.
12. BDP II koregavimas, konsolidavimas ir galutinis užbaigimas bei redagavimas	II semestras, iki birželio 12 d.
13. Galutinio BDP II varianto (su vadovo parašu) pateikimas registruoti Vadybos katedroje (pas administratorę Jolantą Berdikšlienę, EF 719 kab.) ir recenzuoti	II semestras, iki birželio 15 d.
14. BDP II recenzavimas ir gynimas komisijoje sesijos metu	II semestras, iki birželio 30 d.
15. Mokslinių publikacijų **, pranešimų konferencijoms rengimas	I–III semestrai
III semestras	
16. Empirinių tyrimų užbaigimas ir viso MD rengimas	III semestras, rugsėjis – sausis
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 – lapkritis
18. Darbo aprobavimas (tyrimo rezultatų pristatymas mokslinėse konferencijose, seminaruose, mokslinėse draugijose, tirtose organizacijose, straipsnių rengimas ir kt.)	II–III semestrai
19. Viso magistro darbo I varianto pateikimas vadovo peržiūrai.	III semestras, iki gruodžio 20 d.
20. Viso magistro darbo koregavimas, konsolidavimas ir galutinis užbaigimas bei redagavimas	III semestras, iki sausio 8 d.
21. Užbaigto (galutinio varianto) magistro darbo pateikimas (su vadovo parašu) registravimui Vadybos katedroje (pas administratorę Jolantą Berdikšlienę, EF 719 kab.), recenzavimui ir oponentams	III semestras, iki sausio 12 d.
22. Magistro darbo gynimas komisijoje	III semestras, sausio mėn.
23. Darbo rengimas konkursams (LR Ūkio ministerijos, Lietuvos mokslų akademijos, mokslo draugijų, tarptautiniams ir kt.) ir publikavimui**	III semestras, sausio mėn.
24. Magistro diplomų įteikimas (žr. diplomų įteikimo grafiką EF tinklapyje)	III semestras, sausio mėn. pabaiga

* Iki atitinkamų metų spalio 20 d. visi nuolatinė 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 darbo preliminarų (orientacinį) planą,
- g) mokslinės literatūros pasirinkta tema preliminarų sąrašą.

I 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 darbo (atitinkamai ir BDP I) temą, apie tai **iki lapkričio 1 d.** informavus programos administratore (Jolantą Berdikšlienę, EF 719 kab., tel. 2366134, e-paštas: jolanta.berdiksliene@ef.vu.lt) ir MD vadovą.

** *Mokslinių publikacijų ir pranešimų konferencijoms rengimas yra rekomendacinio pobūdžio siekinys, siekiantiems aukščiausio BDP ir magistro darbo įvertinimo ir 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 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 darbo** rengimo, apipavidalinimo ir gynimo reikalavimai bei metodika, ir pagrindinių šio darbo elementų – **dviejų BDP** rengimo, pristatymo ir gynimo ypatumai.

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

(šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis EF Tarybos patvirtintu studijų grafiku)

Veiklos rūšis	Terminai
1. Temų sąrašo pateikimas studentams	I semestras, rugsėjis
2. Žvalgomasis literatūros studijavimas, temos pasirinkimas ir pateikimas magistro programos vadovui (arba programos administratoriui Adai Gimžauskaitei, EF 412 kab.)	I semestras, iki spalio 25 d.
3. Preliminarinės magistro darbo (MD) temos tvirtinimas ir MD vadovo paskyrimas	I semestras, iki lapkričio 15 d.
4. Magistrantų susitikimas su paskirtais vadovais MD preliminarinės temos ir turinio aptarimui, tyrimų grafiko suderinimui, tyrimo kryptių konsolidavimui bei MD 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 – birželio pradžia
6. BDP I juodraščio pateikimas vadovo peržiūrai	II semestras, iki birželio 1 d.
7. Galutinio BDP I varianto (su vadovo parašu) pateikimas registruoti (programos administratoriui Adai Gimžauskaitei, EF 412 kab.) ir recenzuoti	II semestras, iki birželio 10 d.
8. BDP I (teorinės ir metodologinės magistro darbo dalies) gynimas sesijos metu	II semestras, iki birželio 30 d.
9. BDP II rengimas (autoriniai tyrimai, analizė, apibendrinimas, darbo įforminimas)	III semestras, rugsėjis – sausio pradžia
10. Pranešimų konferencijoms rengimas**	III–IV semestras
BDP II juodraščio pateikimas vadovo peržiūrai	III semestras, iki sausio 5 d.
11. Galutinio BDP II varianto (su vadovo parašu) pateikimas registruoti (programos administratoriui Adai Gimžauskaitei, EF 412 kab.) ir recenzuoti	III semestras, iki sausio 10 d.
12. BDP II gynimas sesijos metu	III semestras, iki sausio 26 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 MD rengimas	IV semestras, vasaris – balandis
15. Magistro 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 darbo pateikimas (su vadovo parašu) registravimui (programos administratoriui Adai Gimžauskaitei, EF 412 kab.), oponavimui ir recenzavimui	IV semestras, 3 savaitės iki gynimo (iki gegužės 1 d.)
17. Magistro darbo gynimas	IV semestras, gegužės – birželio mėn.
18. Darbo rengimas konkursams (Ūkio ministerijos, Lietuvos mokslų akademijos, mokslo draugijų, tarptautiniams ir kt.) ir publikuoti**	IV semestras, gegužės – birželio mėn.

*** Iki atitinkamų metų gruodžio 1 d. visi išstėtinių sesijinių 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 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 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 darbo (atitinkamai ir BDP I) temą, apie tai **iki gruodžio 5 d.** informavus darbo vadovą, programos vadovą ir programos administratorę (**Adą Gimžauskaitę**, EF dekanatas, 412 kab., tel. 2366128, e-paštas: ada.gimzauskaite@ef.vu.lt) ir MD vadovą.

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

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.

Kvalifikaciniai 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*.

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 EF Kokybės vadybos magistro studijų programoje yra numatyta **dviejų mokslo tiriamųjų darbų (baigiamojo darbo projektu) parengimas, tyrimo metodų ir kitų disciplinų studijos, kokybės vadybos seminaras** ir visas studijas vainikuojantis **magistro 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.

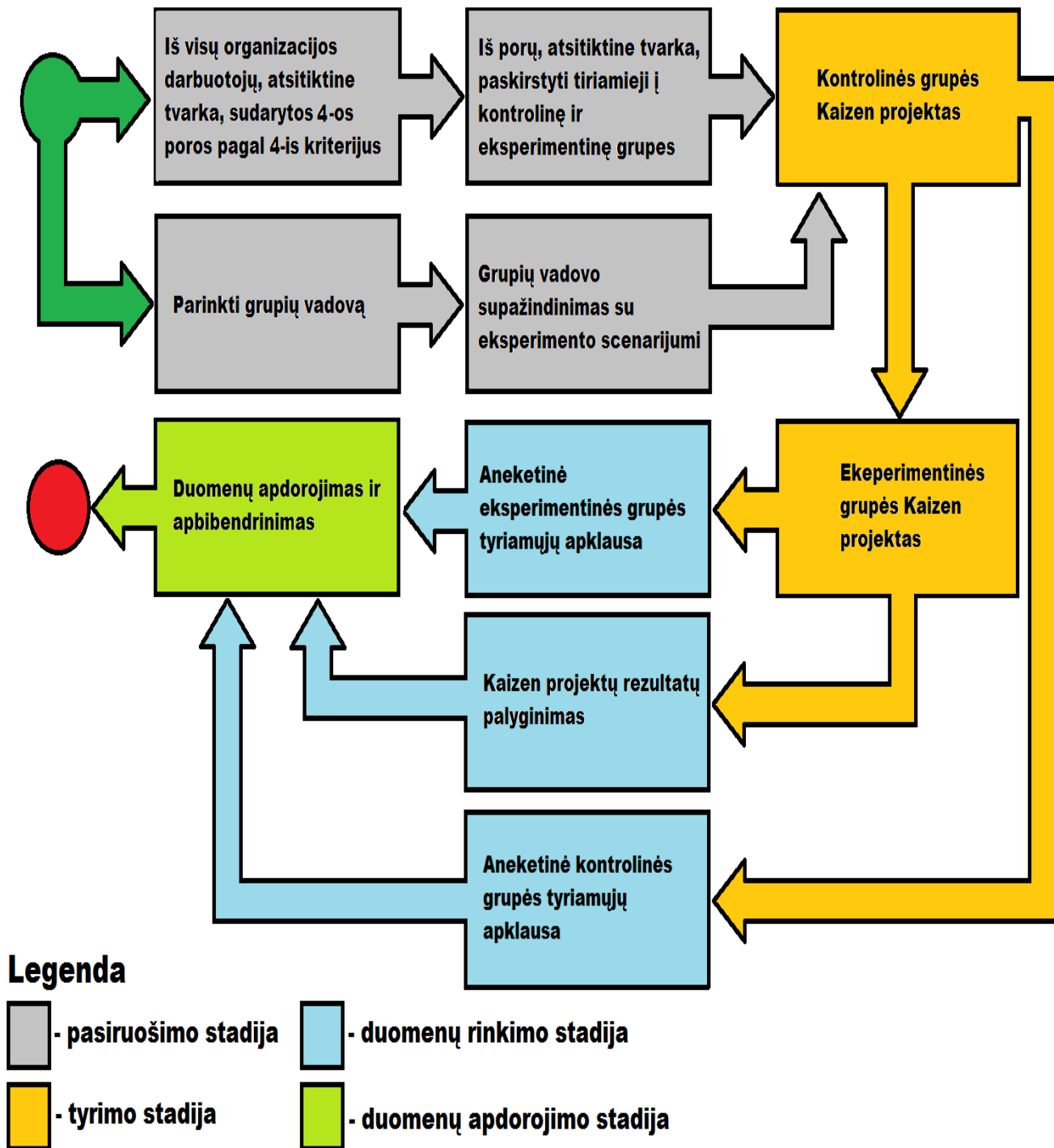
Duomenys yra kiekvieno mokslinio tyrimo pagrindas. Duomenys, gaunami empirinio tyrimo metu, vadinami **pirminiais** arba **empiriniais**. *Empirinis tyrimas – tai reikalingos informacijos gavimas, esant kontaktui tarp tyrėjo ir tiriamo objekto*. Yra du pagrindiniai empirinio tyrimo metodai – **stebėjimas** 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 pav. Transformacinės lyderystės elementų įtakos Lean organizacijos veiklos veiksmingumui eksperimento atlikimo modelis

(šaltinis: sudaryta magistro 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, priežasčių-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 preliminarinių apibendrinimų formuluojama (sukurama) 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 nepatvirtintus 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 gerai išanalizuota teorinė medžiaga ir sudarytas būsimo tyrimo modelis ar detalus planas. Vietoje hipotezių gali būti formuluojamos tyrimo prielaidos (kokybiniuose tyrimuose) arba tyrimo klausimai (daugeliu atvejų).

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, išėties 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.

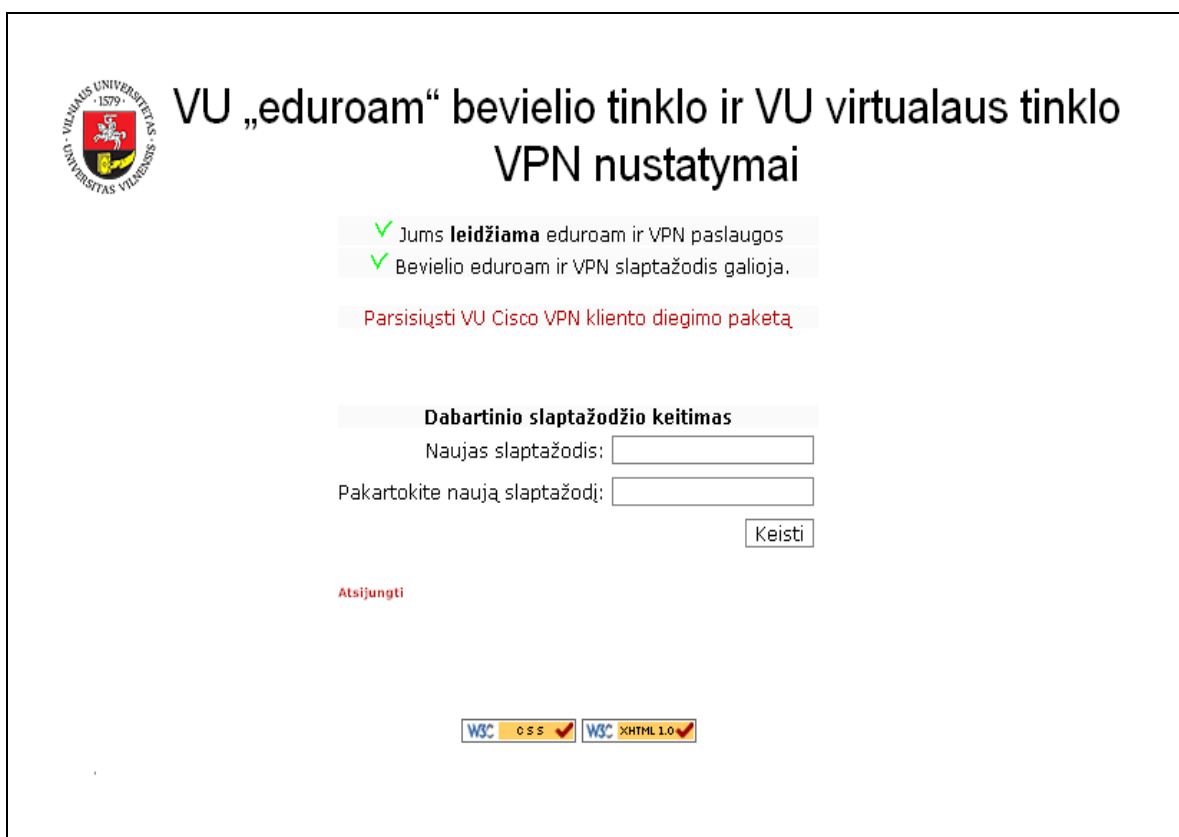
Užsienio tyrėjų naujausių straipsnių patartina ieškoti tarptautinėse duomenų bazėse, kurių nemažą dalį prenumeruoja VU biblioteka. Šių bazių pavadinimai ir jų internetiniai adresai pateikiami VU bibliotekos tinklalapio skyrelyje „Prenumeruojamos duomenų bazės“. Reikalingą duomenų bazę (DB) padės susirasti *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. Einame 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:



 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](#)

3 pav. VPN nustatymų puslapio pavyzdys
(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)
4. Managing Service Quality (www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=msq)
5. International Journal of Health Care Quality Assurance (www.emeraldinsight.com/0952-6862.htm)
6. Industrial and Commercial Training (www.emeraldinsight.com/ict.htm)
7. Quality Assurance in Education (www.emeraldinsight.com/qae.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)
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)
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)
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) pakankumą 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;

Δ – 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 neištininio 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, Δx – ribinė atrankos paklaida, σ_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 didžiausią 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.

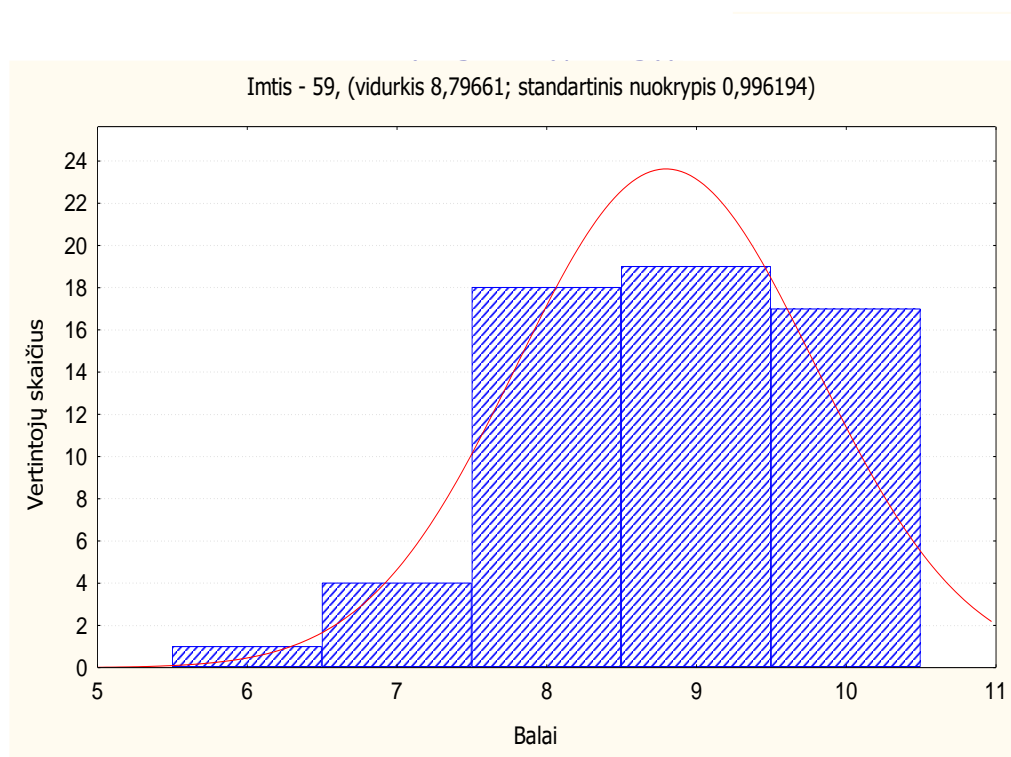
5. Duomenų kaupimas – tai empirinių duomenų banko sudarymas.

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,

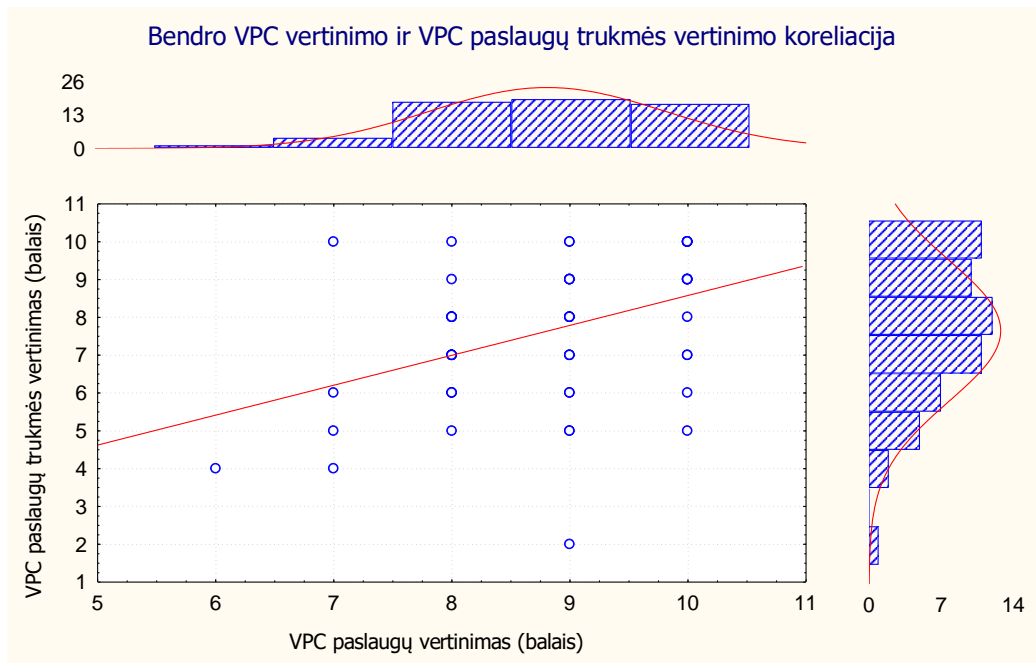
identifikuoti objektus ar reiškinius, tuos reiškinius apibūdinančius ar lemiančius požymius, veiksnius, ypatumus; grupuoti, klasifikuoti duomenis bei juos priskirti tam tikrai kategorijai; palyginti elementus, ryšius, priklausomybes; sukonkretinti, detalizuoti, išvesti, supriešinti ir palyginti duomenis.

Duomenų analizė būna kokybinė ir kiekybinė. Atliekant kokybinę analizę, duomenys neapdorojami statistiškai ir neišreiškiami skaičiais – tai duomenų sisteminimas, grupavimas, klasifikavimas, priežastinių, funkcinų, 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).



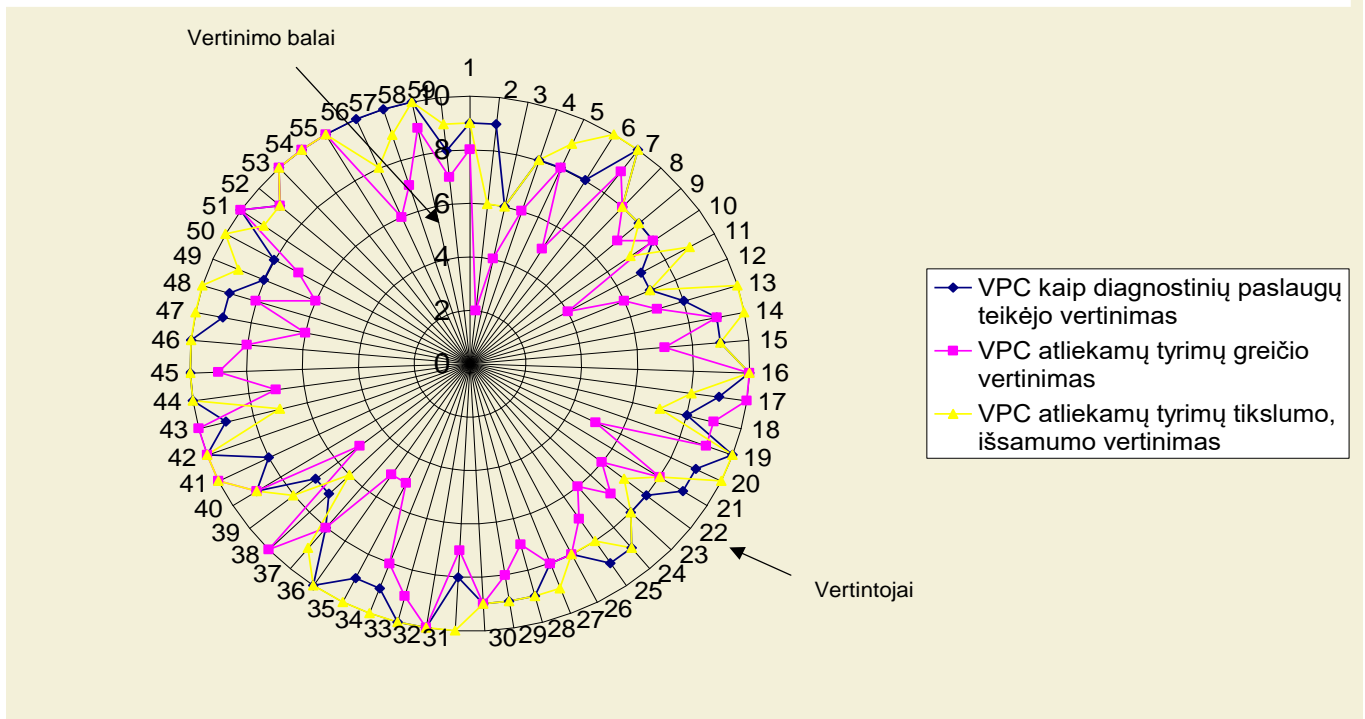
4 pav. **Organizacijos teikiamų paslaugų kokybės vertinimas**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)



5 pav. Paslaugų kokybės vertinimo ir paslaugų trukmės vertinimo koreliacija
(šaltinis: parengta magistro darbo autoriaus)

Bendras VPC paslaugų ir paslaugų savybių įvertinimo palyginimas



6 pav. Paslaugų kokybės ir paslaugų savybių įvertinimo palyginimas
(šaltinis: parengta magistro 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 (lentelles, 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 sukurama 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 EF magistrantai studijų metais privalo parašyti du baigiamojo darbo projektus – po vieną I ir II semestre (žr. 1 pav. ir 1 bei 2 lenteles). 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 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 šriftu, 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.).

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 reikiamą 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 išsamią nagrinėjamos temos literatūros analizę ir parengti bei pagrįsti būsimo autorinio tyrimo metodologiją. 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 gali būti formuluojamos tyrimo prielaidos (kokybiniuose tyrimuose) arba tyrimo klausimai (daugeliu atvejų).

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 sisteminiai 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, monografijų studijoms (išanalizuojama ir apibendrinama ne mažiau kaip 25–30 naujausių literatūros šaltinių medžiaga).

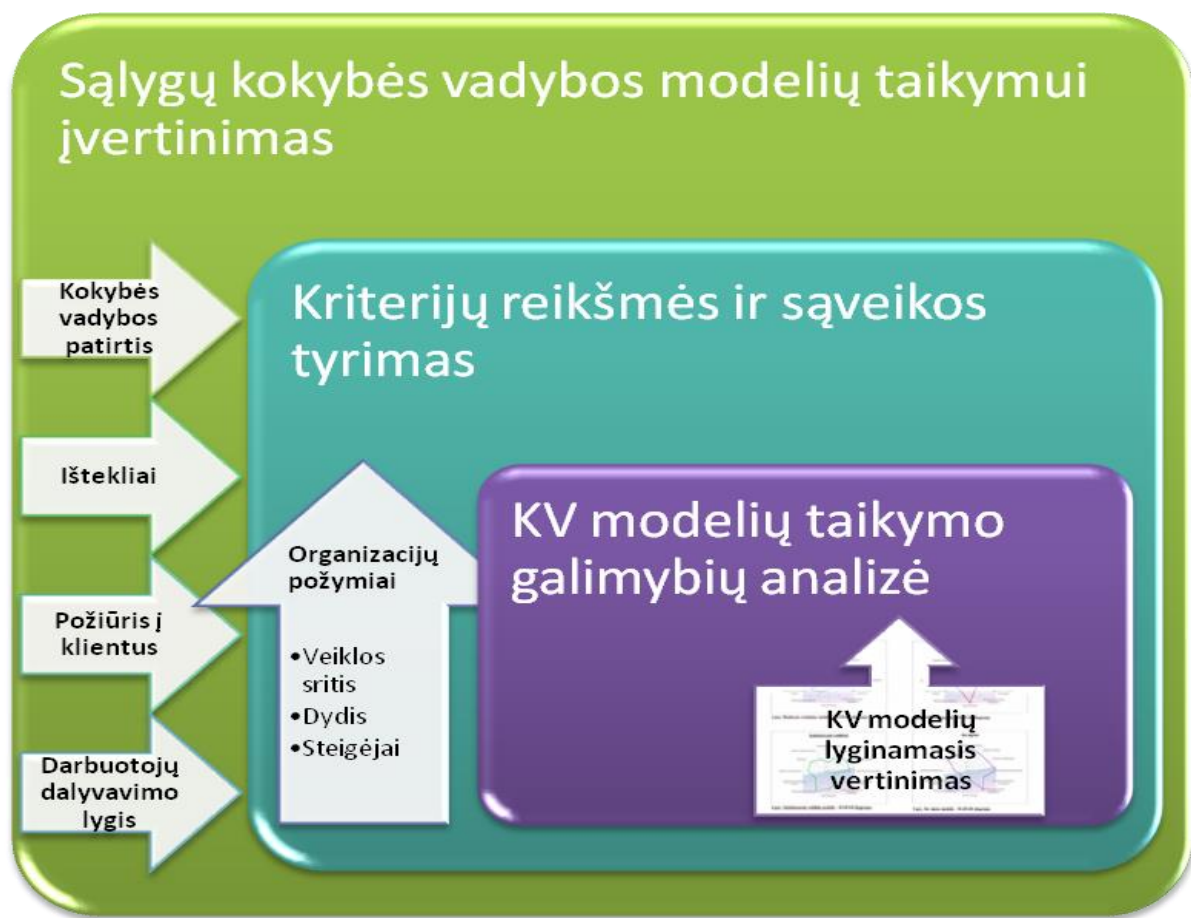
Būtina atskleisti, kas jūsų pasirinktoje tyrimų kryptyje jau iširta, kas neiširta, kokie yra prieštaravimai ir netikslumai, kuo jūsų pasirinkta tema reikšminga moksliniu ir praktiniu požiūriais, kodėl būtina toliau tirti ar įrodyti jūsų iškeltą hipotezę.

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.

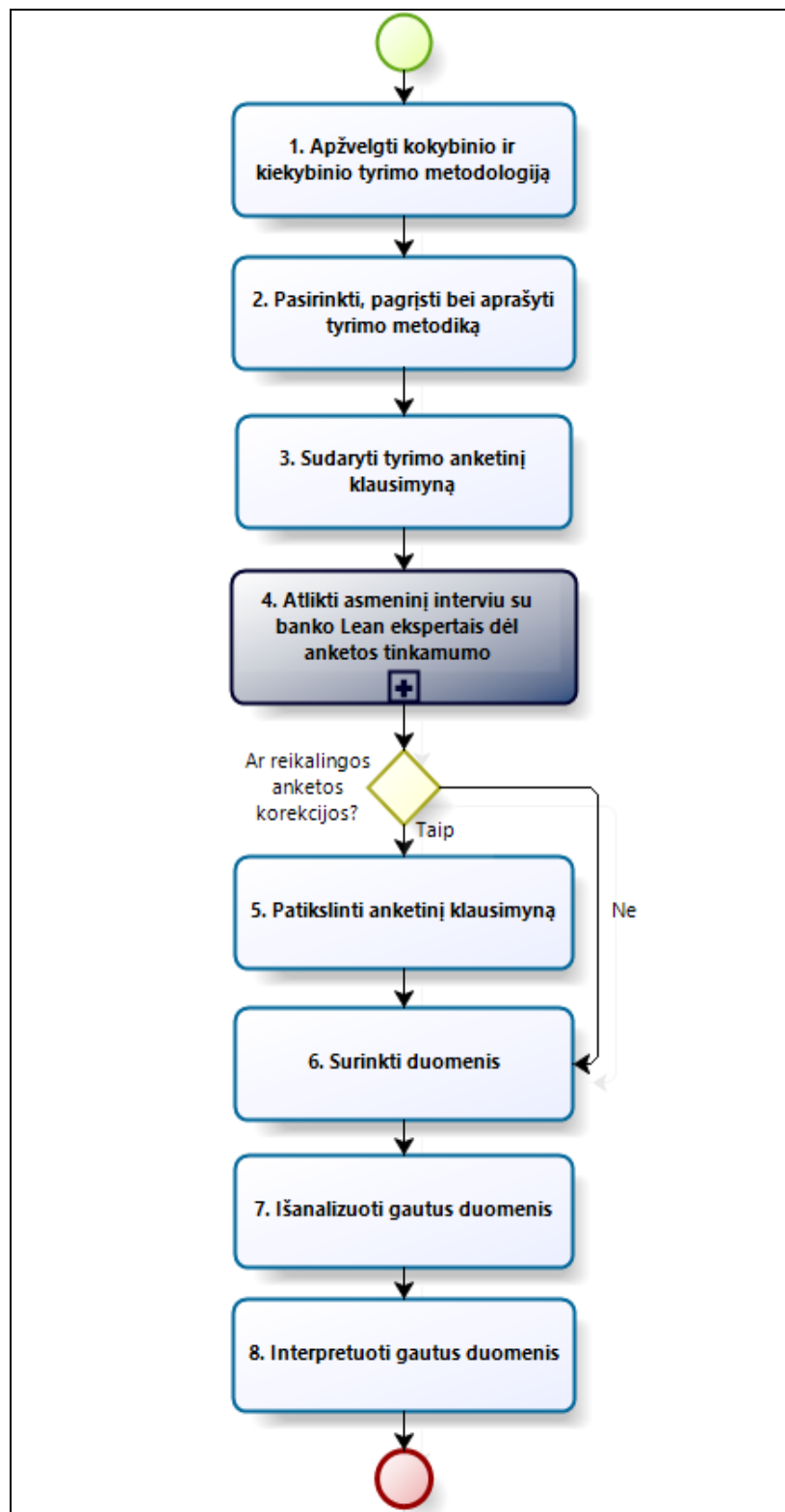
3 lentelė. **Numatomo tyrimo etapai ir laukiami rezultatai**
(sudaryta autorės)

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



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

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autoriaus, remiantis CAF, 2010)



8 pav. **Autorinio empirinio tyrimo loginė seka**
 (šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės)

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

<p>Titulinis lapas (žr. titulinio lapo pavyzdį, 1 priedas)</p> <p>TURINYS</p> <p>IVADAS</p> <p>1. LITERATŪROS APŽVALGA (<i>skyrius</i>) (reikėtų sukonkretinti literatūros apžvalgos pavadinimą)</p> <p>1.1..... (<i>poskyris</i>)</p> <p> 1.1.1. (<i>skyrelis</i>)</p> <p> 1.1.2. (<i>skyrelis</i>)</p> <p>1.2. (<i>poskyris</i>)</p> <p>2. TYRIMO APRAŠYMAS IR METODOLOGIJA (reikėtų sukonkretinti numatomo tyrimo pavadinimą)</p> <p>2.1.....</p> <p>2.2.....</p> <p>2.3.....</p> <p>Išvados ir pasiūlymai bei magistro darbo tolimesnės plėtros įžvalgos</p> <p>Magistro darbo preliminarus planas</p> <p>Literatūros sąrašas</p> <p>Priedai</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 įžvalgas.

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, literatūros sąrašą, 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:

Įvadas

- 1. BDP I trumpa apžvalga ir darbo teorinės dalies pagilinimas**
- 2. Žvalgomojo tyrimo (detalizuoti jo pavadinimą...) metodologijos pagrindimas ir detalus aprašymas**
- 3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas, analizė ir interpretavimas**
- 4. Būsimo (pagrindinio) autorinio tyrimo (detalizuoti jo pavadinimą...) metodologijos pagrindimas ir aprašymas / arba 4. Detalios anketos išsamiam kiekybiniam tyrimui parengimas ir pagrindimas**

Išvados ir pasiūlymai bei magistro darbo tolesnio rengimo įžvalgos

Literatūros sąrašas

Priedai

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 darbų (MD) temos tvirtinamos programos studijų komiteto posėdyje pirmojo semestro **rugsėjo mėnesio pabaigoje**. Patvirtinus temą, kiekvienam magistrantui yra paskiriamas dėstytojas – jo MD ir abiejų BDP mokslinis vadovas (konsultantas).

Iki 1 ir 2 lentelėse nurodytų datų visi Kokybės vadybos magistrantai turi susitikti su paskirtais MD 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 (I) 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 MD vadovą (žr. 1 ir 2 lenteles bei komentarus po jomis).

4.3. Baigiamojo darbo projektų rašymas ir apipavidalinimas

Baigianiojo 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 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).

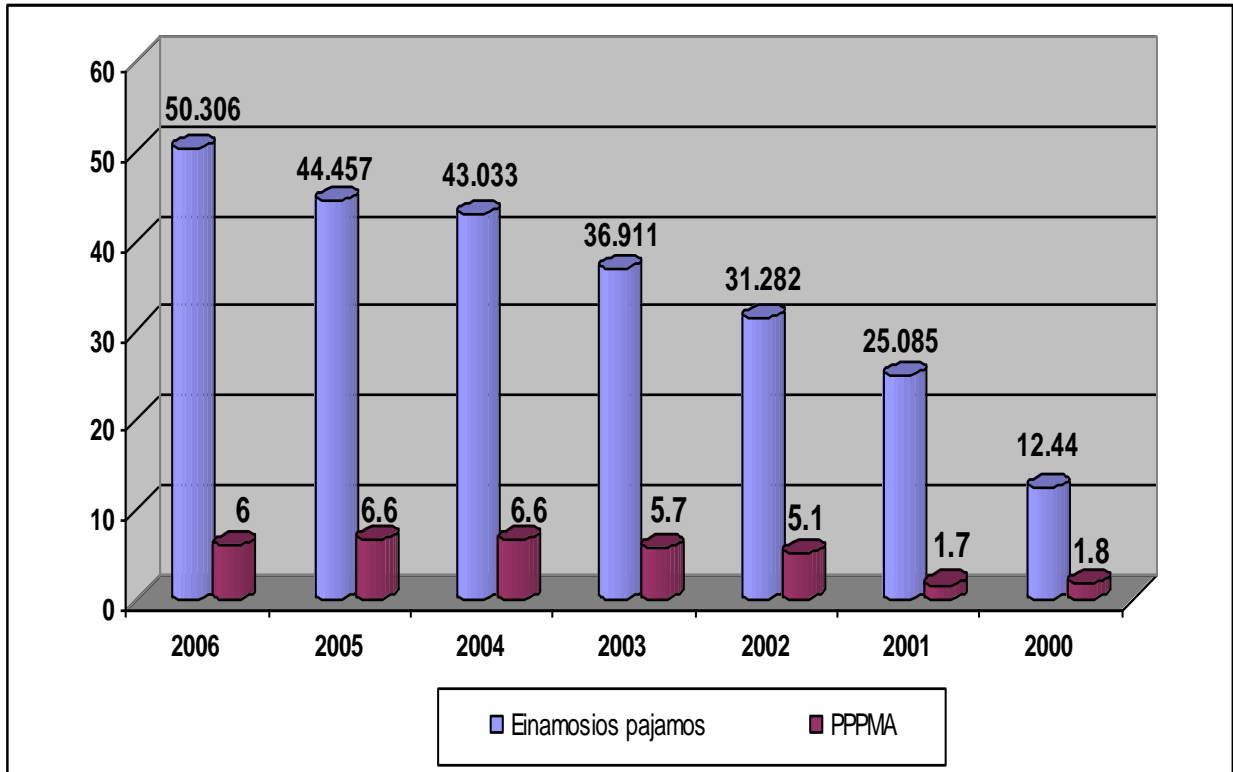
Darbo skyrių ar poskyrių pavadinimai neturėtų sutapti su viso darbo pavadinimu, o poskyrių pavadinimai neturi kartoti skyrių pavadinimų.

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.

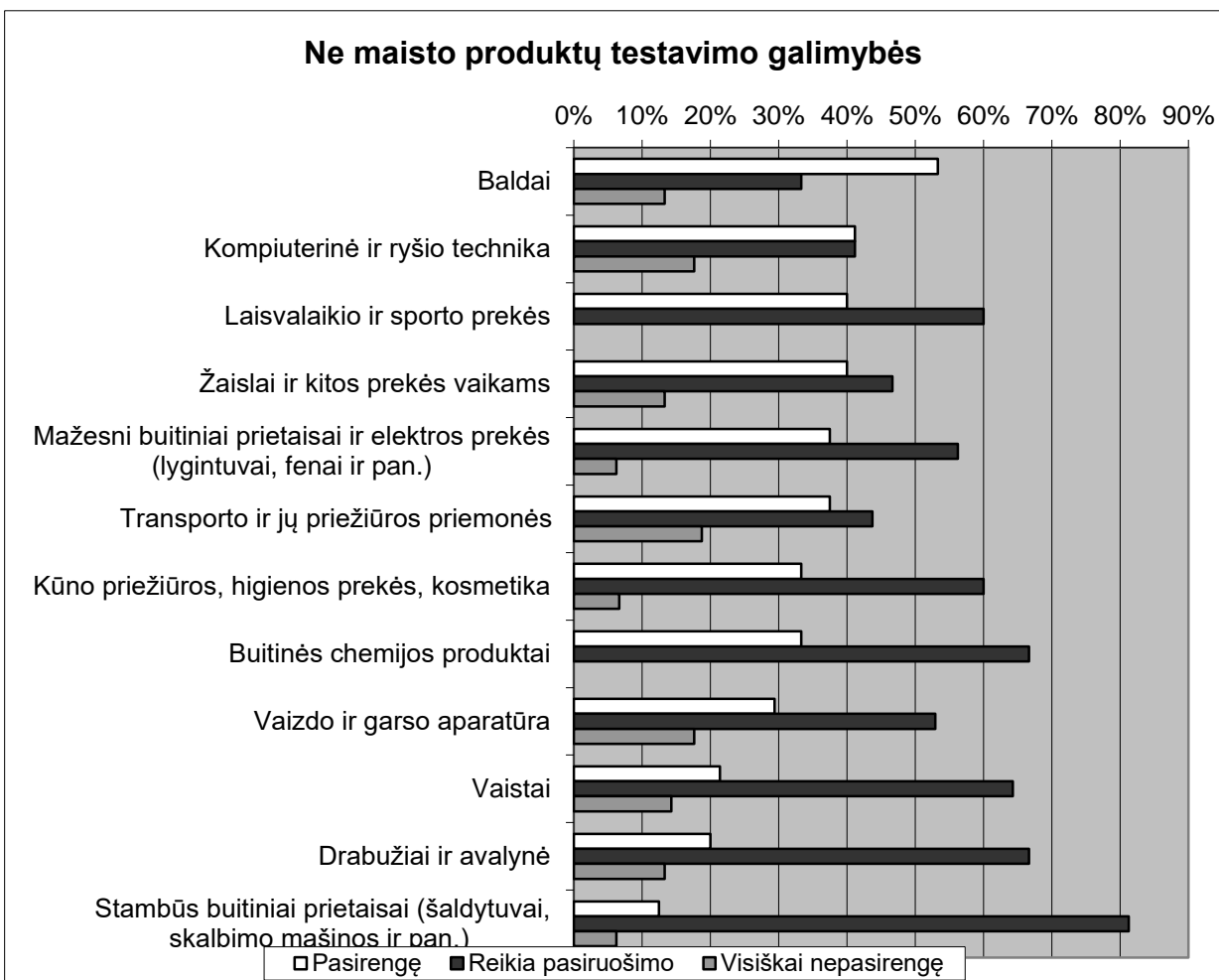
Įvadas. Jame turi būti pagrįstas pasirinktos temos *aktualumas ir naujumas*, mokslinių šaltinių analizės apibendrinimu pagrįsta bei įvardyta nagrinėjama *mokslinė problema*, nurodytas tyrimo objektas, suformuluotas konkretus darbo *tikslas ir uždaviniai*, atskleistos tyrimo atlikimo galimybės bei tyrimo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

Paveikslų, lentelių ir formulių apipavidalinimas

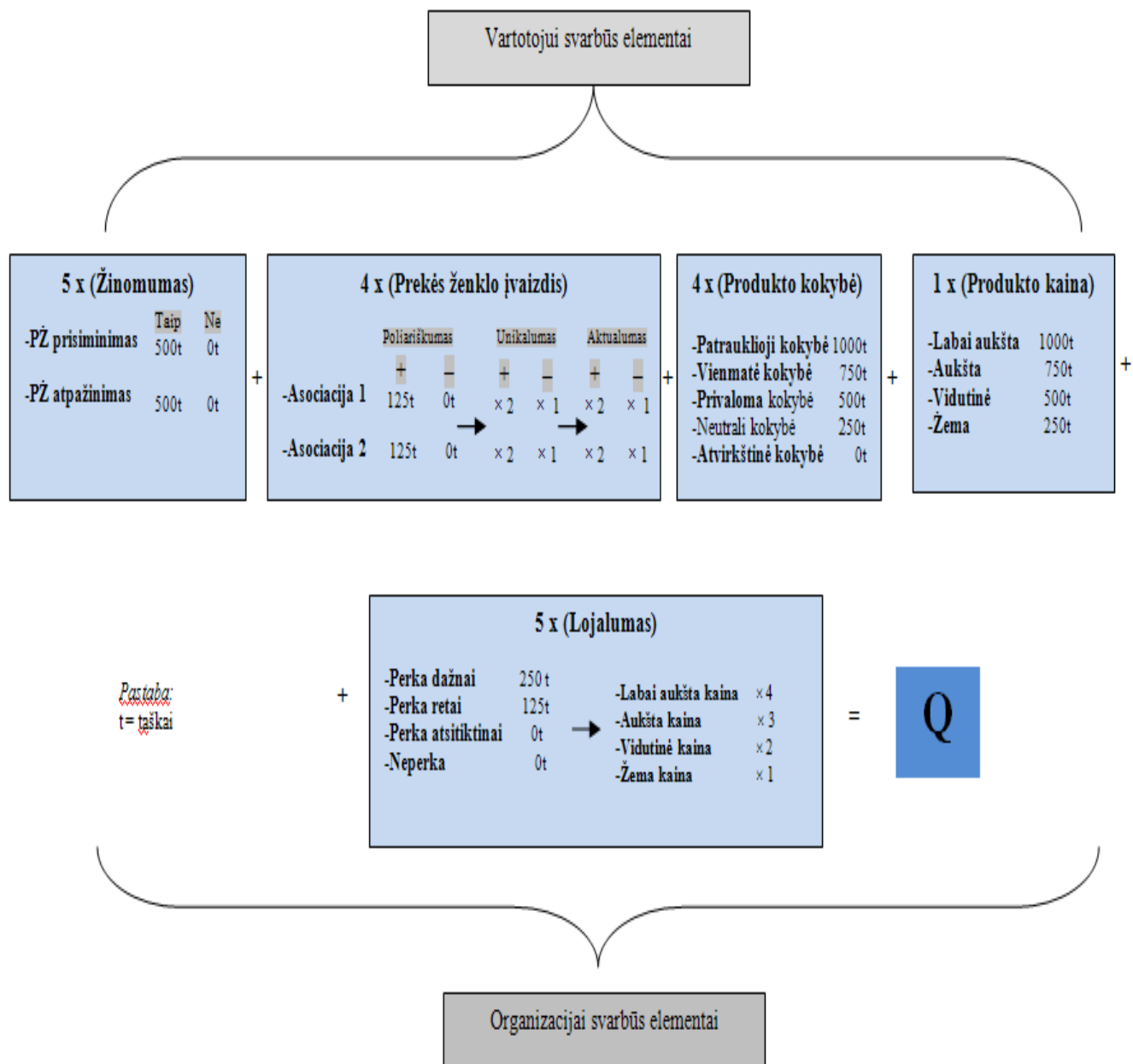
Diagramos, grafikai, schemas, piešiniai, nuotraukos, brėžiniai ir kiti panašūs elementai vadinami **paveikslais** (trumpinama pav.), turinčiais savo **numerį ir pavadinimą**, kurie rašomi paveikslo apačioje per vidurį, pavyzdžiui (žr. 2–19 pav. pavyzdžius iš jau apgintų VU EF magistro darbų):



9 pav. „Tele2“ grupės pajamos ir PPPMA pelnas 2000–2006 m., mlrd. SEK
(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis Annual Report..., 2002; Annual Report..., 2006)

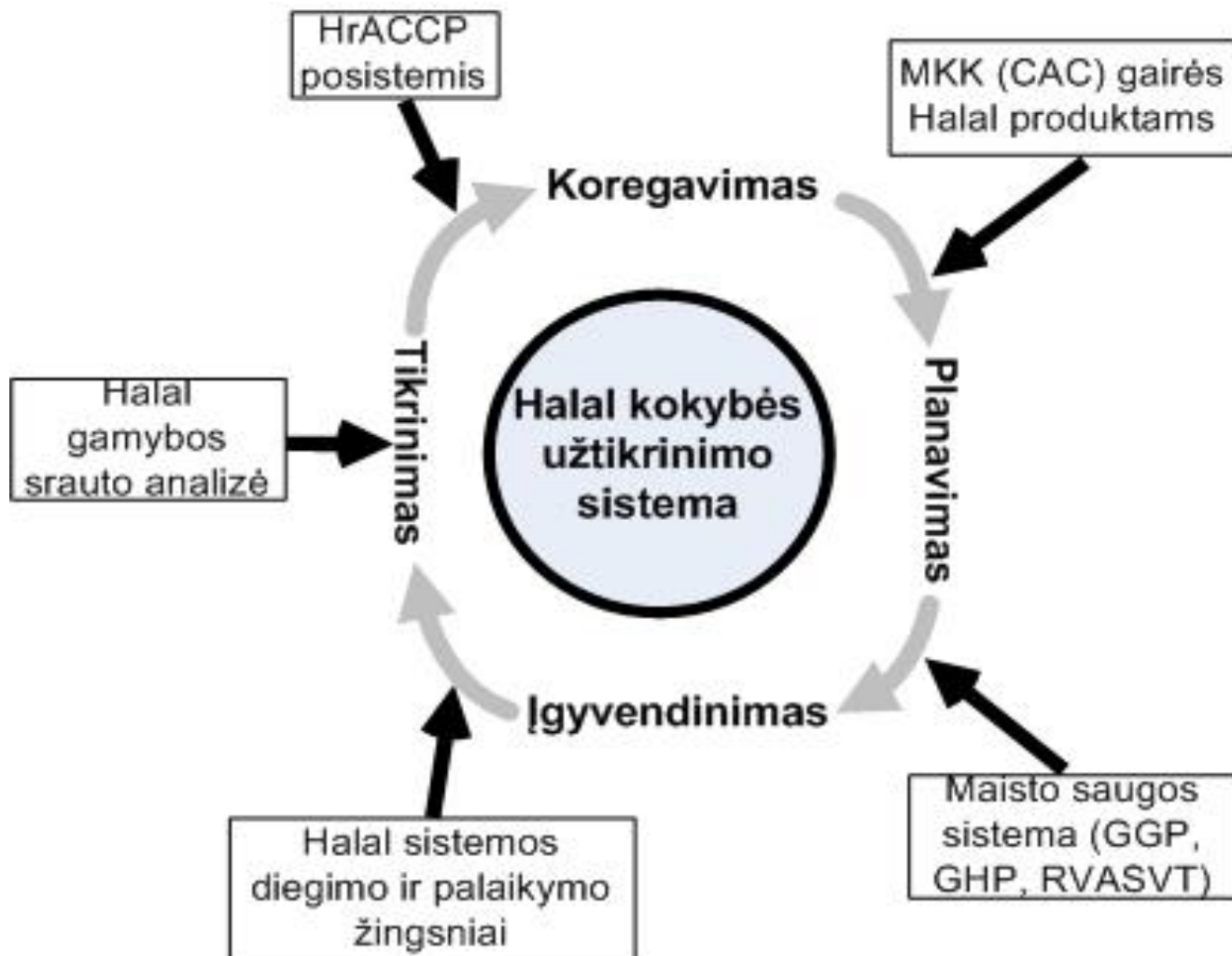


10 pav. Ne maisto produktų testavimo Lietuvoje galimybių ekspertinis vertinimas
(šaltinis: parengta magistro darbo autoriaus, remiantis ekspertų apklausos rezultatais)

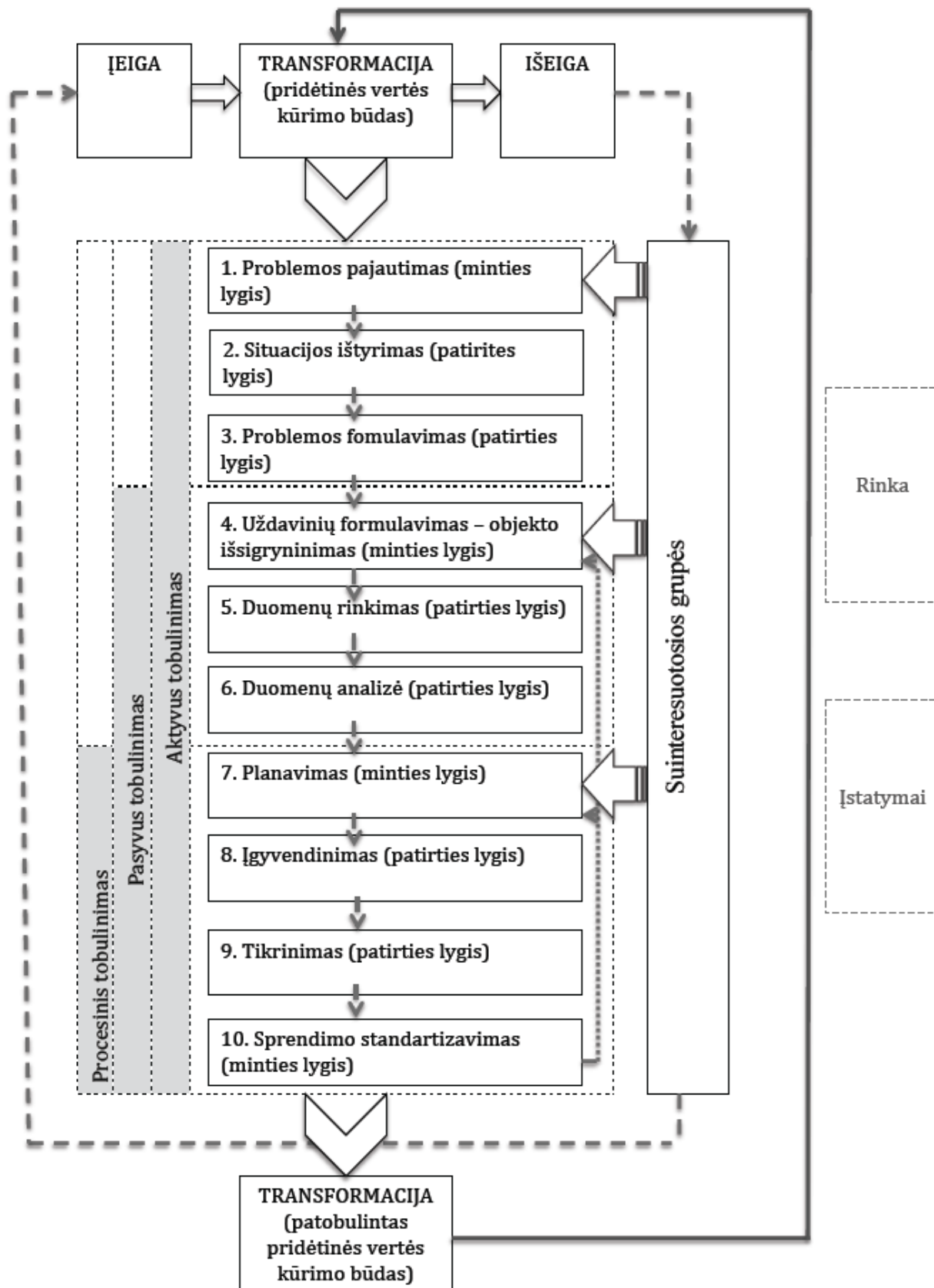


11 pav. Vartotojiškos prekės ženklo vertės nustatymo modelis – matrica, integruojanti vartotojų nuomonės ir vertinimų tyrimų rezultatus

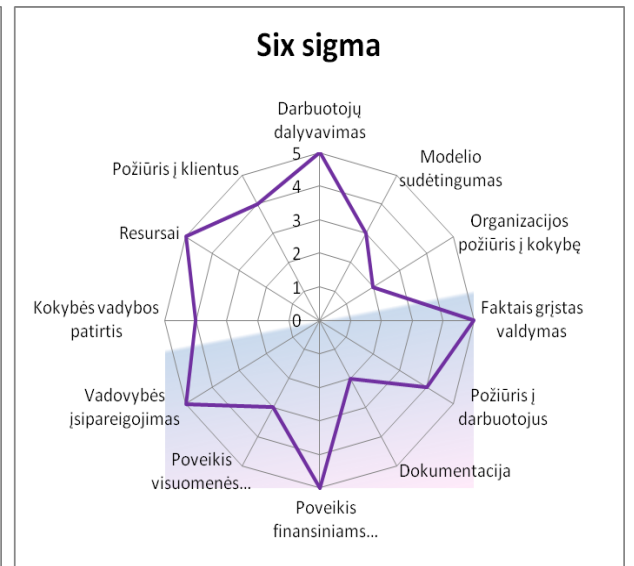
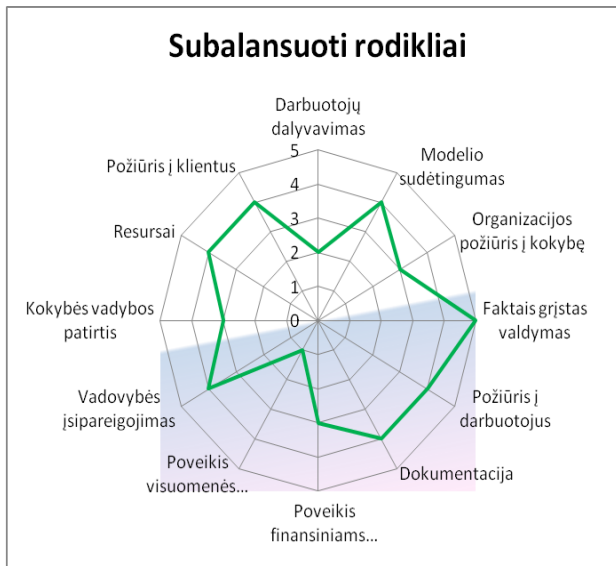
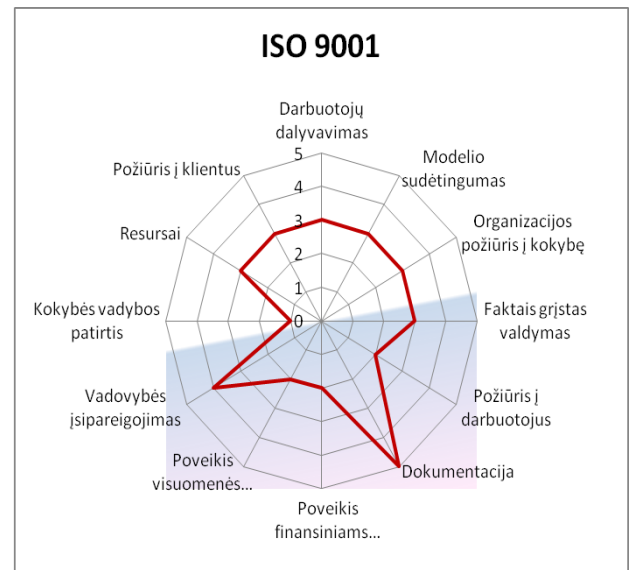
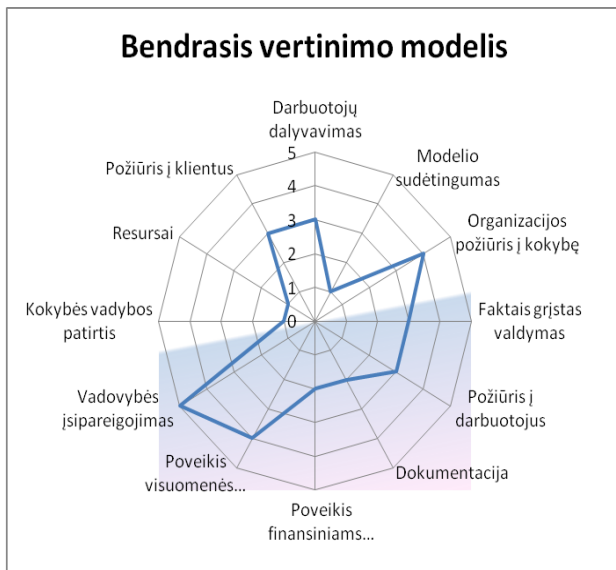
(šaltinis: sukurta magistro darbo autoriaus, remiantis Ruževičiūtė & Ruževičius, 2010; Kano, 2004)



12 pav. Halal kokybės užtikrinimo sistemos elementai
 (šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis Žilinskaitė ir Ruževičius, 2012)

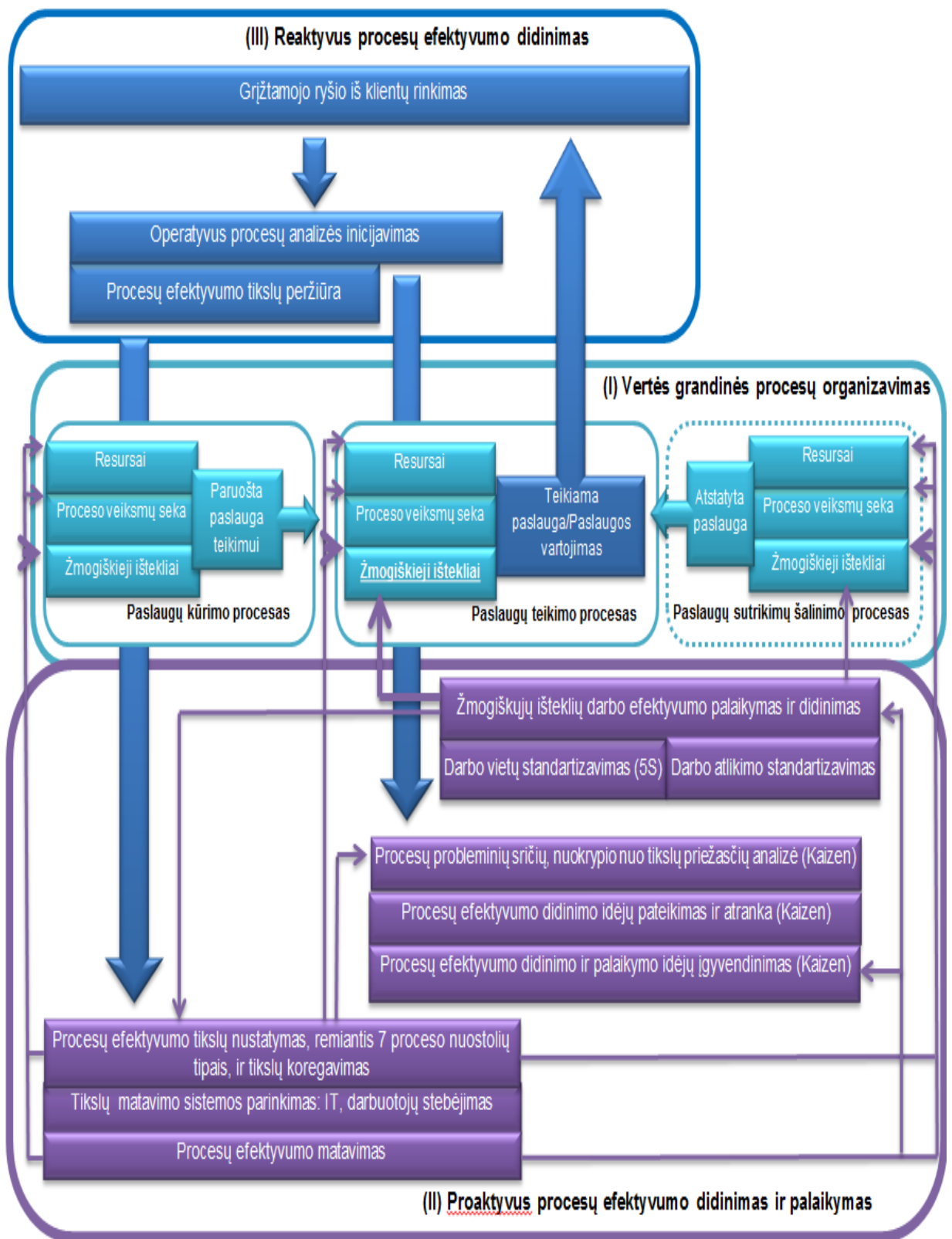


13 pav. Nuolatinio kokybės tobulinimo suinteresuotųjų grupių poveikio kontekste modelis
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)



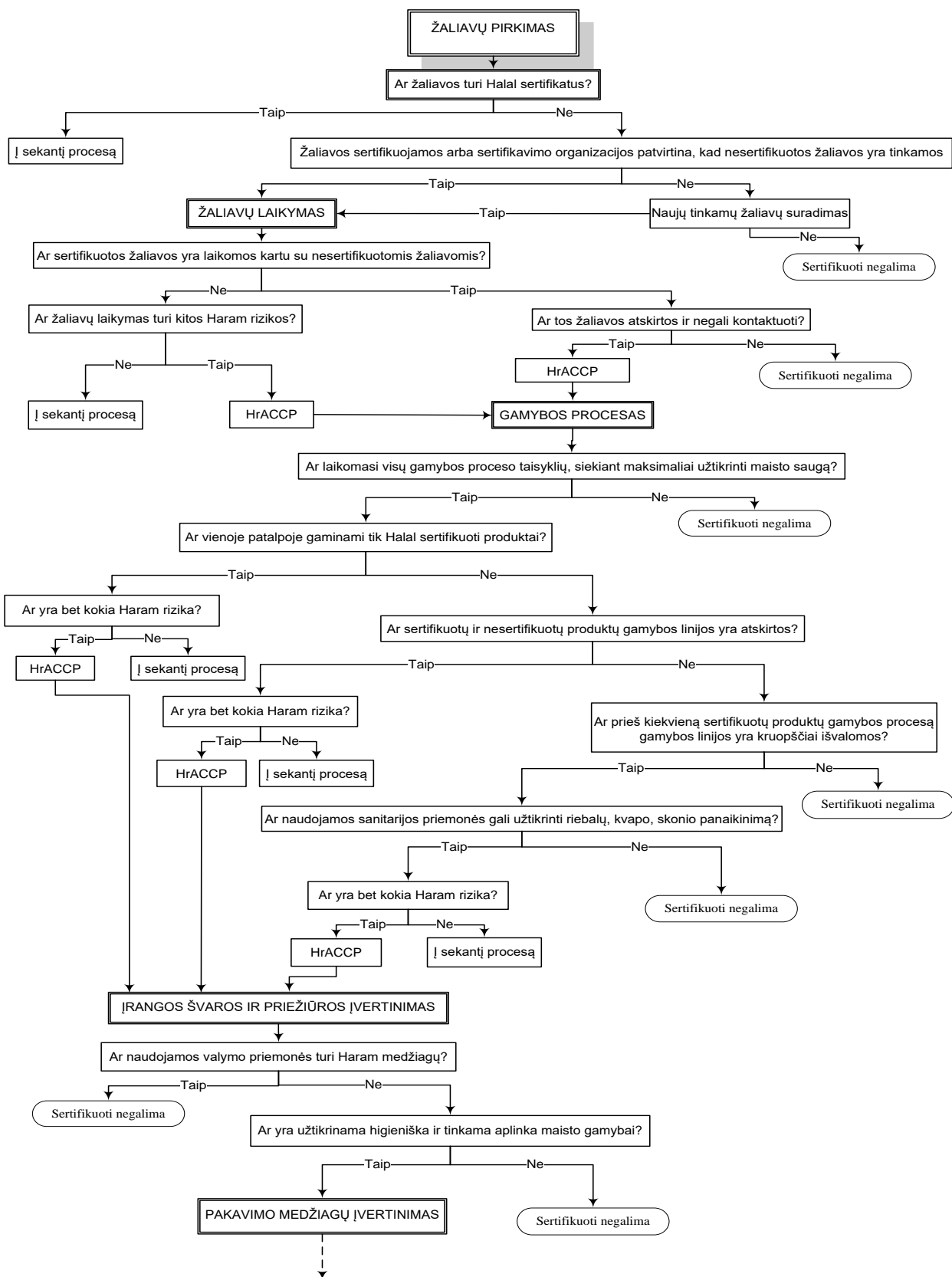
14 pav. **Kokybės vadybos modelių ir metodų tarpusavio palyginimas, naudojant RADAR diagramas**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis tirtų organizacijų darbuotojų apklausos rezultatais)



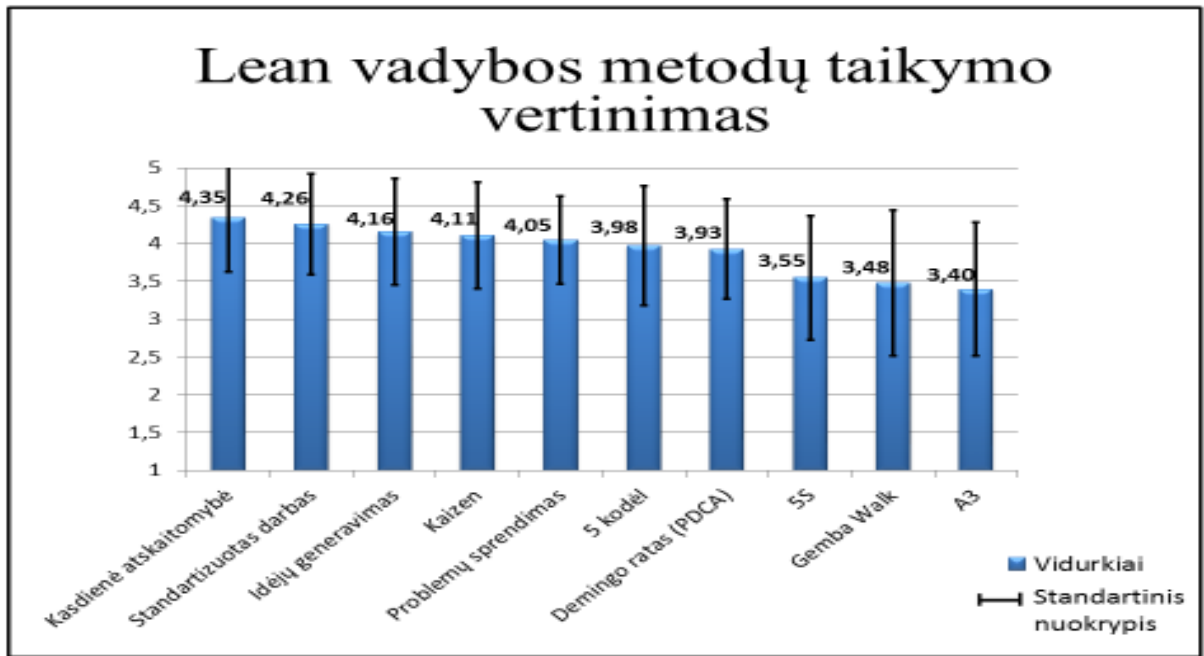
15 pav. Paslaugų organizacijoms pritaikytas vertės grandinės procesų efektyvumo didinimo modelis

(šaltinis: parengtas magistro darbo autoriaus)



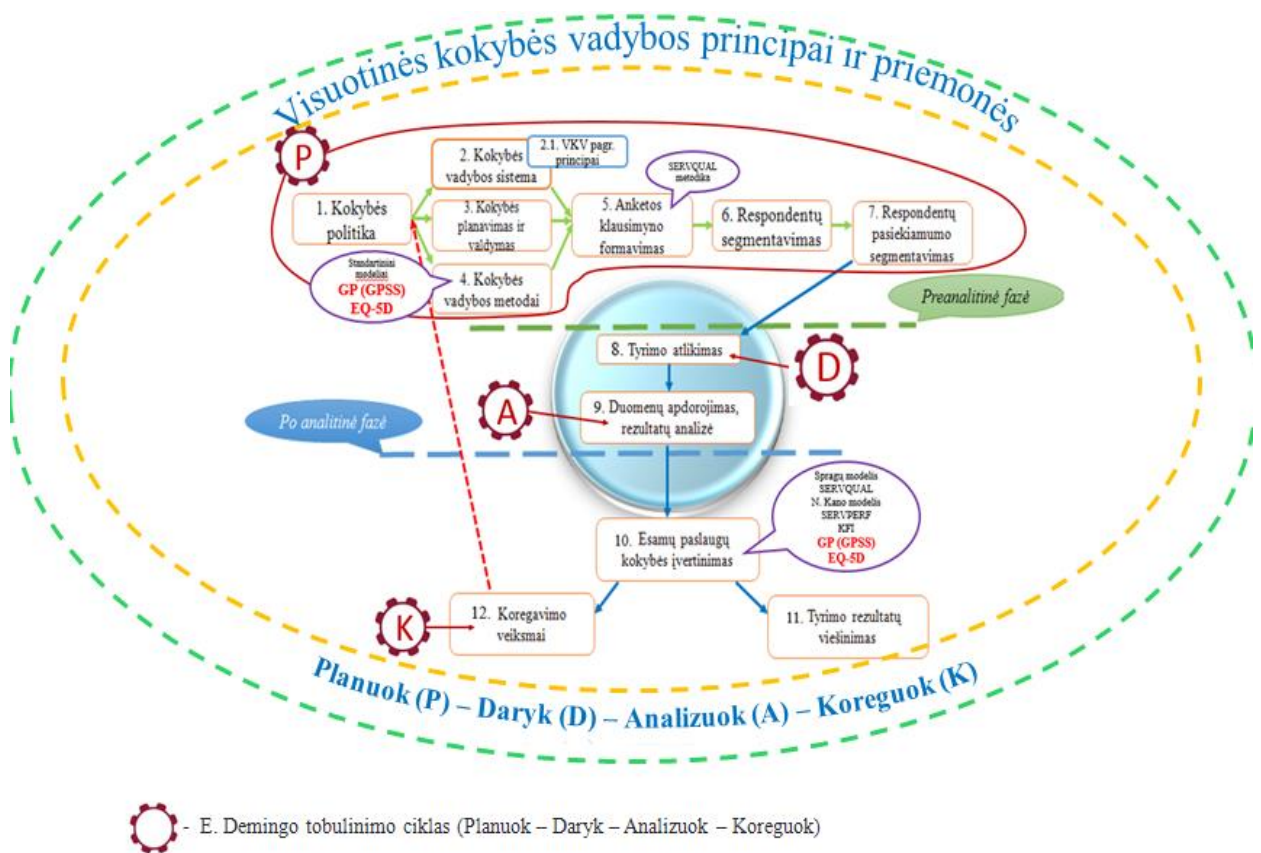
16 pav. Halal produkto gamybos srauto diagramos fragmentas

(šaltinis: parengtas magistro darbo autorės)



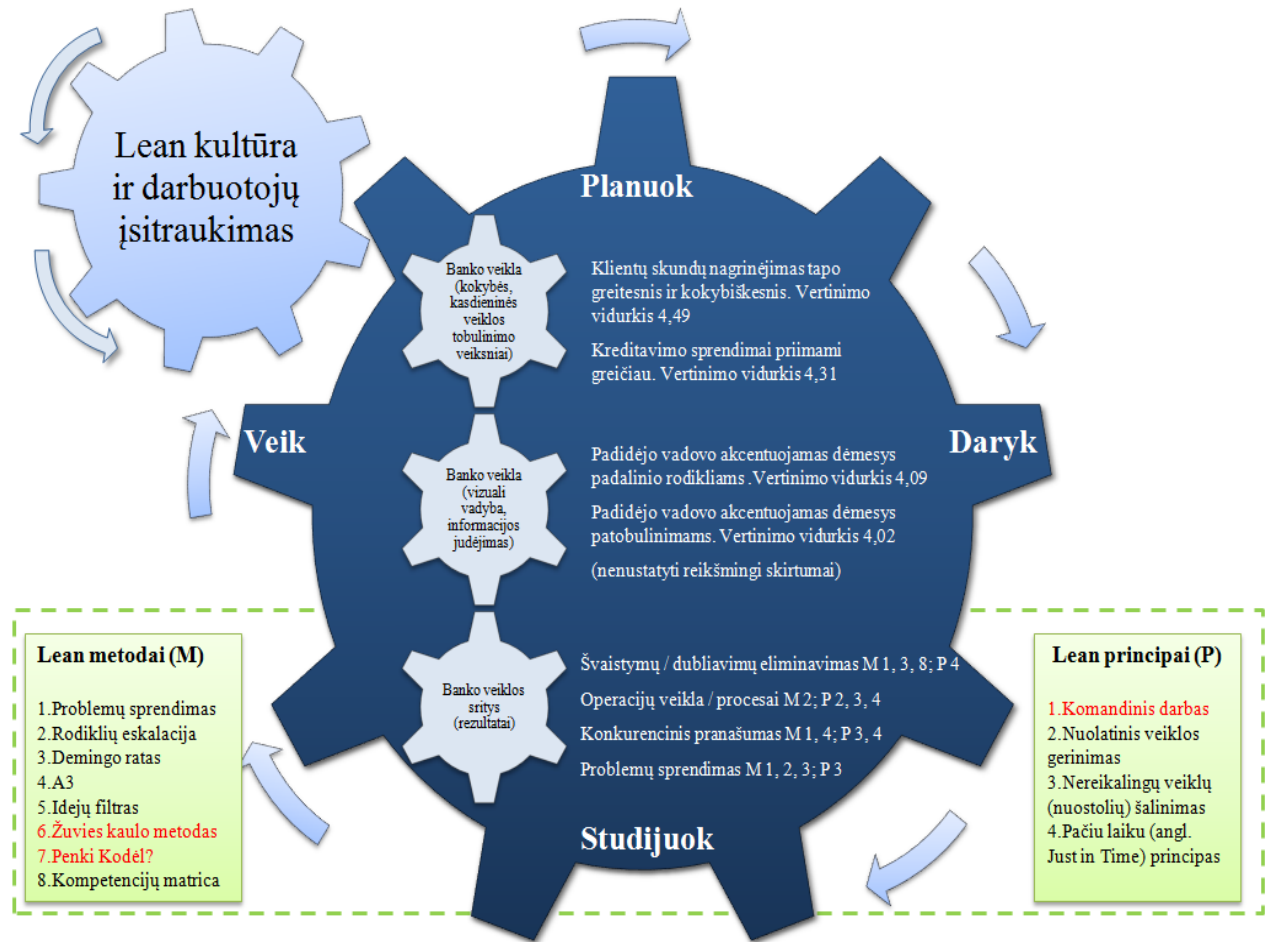
17 pav. Lean vadybos metodų taikymo organizacijoje vertinimų vidurkiai ir jų standartinis nuokrypis

(šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais)



18 pav. Vartotojų pasitenkinimo biomedicininės laboratorijos paslaugomis tyrimo ir įvertinimo modelis

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)



19 pav. Lean vadybos sistemos taikymo banko veiklos gerinimui modelis
(šaltinis: sudaryta magistro 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 paveikslui 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, Δx – ribinė atrankos paklaida, σ_0^2 – variacinio požymio dispersija.

4 lentelė. Lyginamųjų kokybės testų rezultatų įtaka prekių apyvartai
(šaltinis: Silberer, 2003)

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

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

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Annual Report..., 2002-2006; Mackevičius, 2005;
Tele2 kompanijos..., 2006)

Regionas	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2006 m. palyginti su 2001 m., proc.
Skandinavija							
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
Baltijos ir Rusijos							
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
Centrinės Europos							
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
Pietų Europos							
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
Beneliukso							
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

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

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

p^{**} – *Sig. (1-tailed)* (reikšmingumo lygmuo)

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

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

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 tikslumu 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 rezultata, 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 skirtingą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (objektyvus požiūris), tačiau praktiškai nedaro įtakos pačių tiriamųjų darbo pobūdžio grupių vertinamai 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/įsitraukimas, 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 sąrašė literatūrą ir šaltinius rekomenduojama išdėstyti pagal autorių pavardes (arba leidinių pavadinimą, jeigu nenurodytas autorius) **abėcėlės tvarka** ir **sunumeruoti**. Darbe naudojant kitų autorių teiginius, duomenis, lenteles, paveikslus, formules yra **privalomos literatūros ir duomenų šaltinių nuorodos**. Jas rekomenduojama nurodyti remiantis literatūros sąrašiu. *Šios nuorodos esmę sudaro tai, kad tekste parašomas teiginys ar duomenys, o skliaustuose nurodomas šaltinio autoriaus pavardė* (arba publikacijos pavadinimo **pirmieji 2 žodžiai**, kai autorius nenurodytas) ir po kablelio – **publikacijos paskelbimo metai**.

Jeigu publikacijos autoriai yra du – tai skliaustuose nurodomos **abiejų autorių pavardės**, o jeigu autorių yra trys ir daugiau - skliaustuose nurodoma **tik pirmojo autoriaus pavardė**, po jos parašant *ir kt.* (šaltiniams lietuvių kalba) arba *et al.* (šaltiniams užsienio kalbomis).

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 2 autoriai);

J. R. Ewanso ir kitų bendraautorių 2003 m. publikacija *užsienio kalba* (daugiau kaip 2 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.*

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).

Į BDP ar magistro darbo literatūros sąrašą yra įtraukiamas **tik antrinis šaltinis** (šiuo atveju M. Kline publikacija).

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, MD ar mokslinio straipsnio literatūros sąraše, aprašant elektroninėje erdvėje susirastą straipsnį ar e. knygą, nebereikia nurodyti internetinės prieigos adreso ir naudojimosi juo datos:

(pvz., „Prieiga per internetą: http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=2073 (žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.“).

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 sąraše internetinį šaltinį, reikia nurodyti **publikacijos autorių, jos pavadinimą, tikslų interneto svetainės adresą bei nurodyti šaltinio peržiūros datą**, pvz.: (žiūrėta 2011 m. gegužės 7 d.). Ši nuoroda būtina dėl to, kad dalis internetinių šaltinių skelbiami tinklalapiuose ribotą laiką (pastarojo rekvizito nereikia nurodyti DOI identifikavimo numerį turinčiai elektronei publikacijai (žr. *DOI paaiškinimą anksčiau*).

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

Jeigu rengiant magistro darbą tenka naudotis literatūros šaltiniais ne lotyniškais raidėmis, šie šaltiniai pateikiami *literatūros sąrašo lotyniškais rašmenimis pabaigoje*. Šaltiniai ne lotyniškais raidėmis taip pat turi būti nurodyti abėcėlės tvarka.

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

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

1. Knygos:

- Becker, G. S. (1991). *A Treatise on the Family*. 2nd ed. Cambridge: Harvard University Press.
- Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas: LKKA.
- Ruževičius, J. (2012). *Management de la Qualité. Notion globale et recherche en la matière*. Vilnius: Maison d'éditions Akademine leidyba.
- 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:

- Pečiulytė, I., Ruževičius, J. (2014). Kokybės auditas: koncepcija ir metodologijos tobulinimas. *Informacijos mokslai*, Nr. 68, p. 23–43.
- Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2, p. 9–17.
- Ruževičius, J., Adomaitienė, R., Sirvidaite, J. (2004). Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations. *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 2, p. 173–189. doi: 10.1080/1478336032000149018.
- 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*, Vol. 7, No. 1, p. 1–16. doi:10.5200/1822-9530.2011.01.
- Ruževičius, J., Pamfilie, R. (2015). Standardisation et obstacles techniques au commerce. *Issues of Business and Law*, 2015, Vol. 10, p. 109-129. doi:10.5200/1822-9530.2015.07.
- Ruževičius, J. (2015). The new challenges for quality management. *Товари і ринки – Commodities and Markets*, 2015, Vol. 1, p. 18-27.
- Ружевицюс Ю. / Ruževičius, J. (2014). Исследование глобальных проблем качества. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, Но. 5 (97), с. 5-14.
- Ружевицюс Ю. (2011). Международная система социальной ответственности. *Стандарты и качество*, Но. 2, с. 93–95.

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

Linhares, A., Brum, P. (2007). Understanding our understanding of strategic scenarios: What role do chunks play? *Cognitive Science*, Vol. 31, No. 6, p. 989–1007. doi: 10.1080/03640210701703725.

Lynne, G. D. (1999). Divided Self-Models of the Socioeconomic Person: The Metaeconomics Approach. *Journal of Socioeconomics*, Vol. 28, No. 3, p. 267–288. doi: 10.1016/S1053-5357(99)00017-7.

Al-hakim, L. (2004). Information quality deployment. *Proceeding of Ninth International Conference on Information Quality*, p. 170–182. California, July 4-6. Prieiga per internetą: <http://www.iqconference.org/Documents/IQ%20Conference%202004/Papers/IQFunctionDeployment.pdf> (žiūrėta 2016 m. sausio 10 d.).

English, L. (2000). Plain English on data quality: information quality management: The Next Frontier. *DM Review Magazine*. Prieiga per internetą: http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=2073 (žiūrėta 2016 m. kovo 5 d.).

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

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.

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. *17th 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:

Informacija ir dokumentavimas. Objekto skaitmeninio identifikatoriaus sistema: LST ISO 26324:2013. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2013.

Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas: LST EN ISO 9000:2005. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2007.

9. Įstatymai, teisės aktai:

Lietuvos Respublikos įmonių bankroto įstatymas Nr. VIII-270. *Valstybės žinios*, 1997, Nr. 64–1500.

Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas Nr. VIII-1835. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 123–5574.

10. Statistinės informacijos šaltiniai:

Bankų statistikos metraštis 2015 (2016). Vilnius: Lietuvos bankas.

Lietuvos statistikos metraštis 2013 (2013). Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą:

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.).

South African Population Census (1996). In the *Statistics South Africa* (1996). Prieiga per internetą: <http://www.statssa.gov.za/census96/> (žiūrėta 2014 m. vasario 20 d.).

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.):

- Fritzon, F.-A. (2014). *Value Grounded on Attitudes. Subjectivism in Value Theory: PhD dissertation*. Lund: Lund University.
- 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.
- Klimas, D. (2013). *Verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelis: daktaro disertacija (rankraštis)*. Vilnius: Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas.
- 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.
- Žuravliovaitė, I. (2014). *Standartizuotų vadybos sistemų audito veiksmingumo užtikrinimas: magistro darbas (rankraštis)*. Vilnius: Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas, Vadybos katedra, Kokybės vadybos magistro programa.

Literatūros sąrašo pavyzdys:

Literatūros sąrašas

1. Adomaitienė, R., Ruževičius, J. (2002). Peculiarities of total quality management implementation in universities of Western countries. *Management of Organizations: Systematic Research*, Vol. 22, p. 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. Prieiga per internetą:
<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*, Vol. 9, No. 3, p. 127–131.
4. Atkočiūnienė, Z., Markevičiūtė, L., Matkevičienė, R., Stonkienė, M. (2004). *Kokybės komunikacija ir informacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
5. Ballou, D. (2003). Assuring information quality. *Journal of Management Information Systems*, No.1, p. 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, p. 41–46.

8. Dew, J. R. (2000). Roll quality roll. Strategic quality planning at the university of Alabama. *Quality progress*, September, p. 49–54.
9. English, L. (2000). Plain English on data quality: information quality management: The Next Frontier. *DM Review Magazine*. Prieiga per internetą: http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=2073 (žiūrėta 2016 m. kovo 5 d.).
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*, Vol. 103, No. 8, p. 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*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2007.
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*, Vol. 15 (2), p. 173–189. doi: 10.1080/1478336032000149018.
18. *Vidinės tvarkos ir bendrųjų instrukcijų sąvadas (2008)*. Vilnius: AB SEB bankas.
19. Walsh, A. (2002), Total Quality Management continuous improvement: is the philosophy a reality? *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, No. 6, p. 299–307.
20. Ружевичюс Ю. (2011). Международная система социальной ответственности. *Стандарты и качество*, Но. 2, с. 93–95.

5. KOKYBĖS VADYBOS SEMINARAS

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

Seminaro **tikslas** – padėti parengti visus reikalavimus atitinkantį magistro darbą, 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 iškytančius 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 pakankamumą.
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 pakankamumą.
6. Tyrimo metodų pasirinkimo pagrįstumą ir pakankamumą.
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. MD panaudotos mokslinės literatūros tinkamumą ir pakankamumą 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 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 MD variantą (jeigu jis jau yra parengtas).

Antrasis pristatymas seminare gali būti pateiktas ir kaip būsimo MD 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 išėstinių (2 metų trukmės, šeštadieninių) studijų studentams

Seminaro metodologija ir organizavimas

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

Seminaro **tikslas** – padėti parengti visus reikalavimus atitinkantį magistro darbą, 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 išskylančius 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 darbo (MD) *pavadinimas (lietuvių ir anglų kalbomis)*.
2. Detalizuotas MD turinys.
3. Mokslinės problemos formuluotė.
4. MD 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 keliama 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. MD literatūros sąrašas, parengtas pagal MD 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 darbo juodrašį, jo dalį ar galutinį MD 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 dalyvaujantį 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 darbo **recenzijoje būtina įvertinti:**

1. Mokslinės problemos formulavimo teisingumą, temos aktualumą ir jos pagrindimo pakankamumą.
 2. MD 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).
 4. Darbo pavadinimo, tikslo ir turinio dermę (atitikimą).
 6. Tyrimo metodų pasirinkimo pagrįstumą ir pakankamumą.
 7. Tyrimo rezultatų apdorojimo ir įvertinimo metodologiją.
 8. Atliktų tyrimų rezultatus ir jų interpretavimą.
 9. MD panaudotos mokslinės literatūros tinkamumą ir pakankamumą 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 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.

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 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 darbas**.

Magistro darbas (arba *Baigiamasis magistro 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 taisyklingai kalba, tvarkingai aprašyti tyrimą (Vilniaus universiteto..., 2015).

Magistro 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.

Magistro darbas (MD) turi būti parengtas taisyklinga lietuvių kalba (išskyrus atvejus, kai studijų programa vykdoma ir darbas rašomas ne lietuvių kalba arba MD 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 MD 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), MD yra pažeistos kitų trečiųjų asmenų teisės į jų kūrybos rezultatus. Visas MD 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 MD darbas yra parengtas savarankiškai, sąžiningai ir laikantis VU reikalavimų, Studijuojantysis privalo patvirtinti užpildydamas Garantiją (žr. 5 priedą), kuri yra pateikiama kartu su MD įteikiant jį atitinkamai katedrai (Vilniaus universiteto..., 2015).

Už magistro darbe teikiamus sprendimus, išvadas, skaičiavimų teisingumą ir savarankiškumą **atsako asmeniškai tik pretendentas į magistro 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 darbas gali būti ginamas tik MD vadovui nusprendus, kad MD parengtas tinkamai, 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 MD 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 darbą įrašomas Garantijoje (5 priedas) metodiniuose nurodymuose nustatyta tvarka ir patvirtinamas MD vadovo parašu (Vilniaus universiteto..., 2015).

Magistro darbo turinio klausimai turi apimti **3 privalomus dalykus**:

- 1) teorinę dalį (mokslinės literatūros nagrinėjama tema apibendrinimas ir analizė);
- 2) metodologinę dalį;
- 3) autorinio tyrimo rezultatų pateikimą, jų apibendrinimą ir interpretavimą.

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

Magistro 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 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 sukauptą medžiagą, argumentuoti savo nuomonę, daryti logiškus apibendrinimus, teisingas išvadas bei formuluoti prognozes, pasiūlymus.

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

Magistro 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) 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 darbo apimtis yra 3–4 autoriniai lankai (120 000–160 000 spaudos ženklų su tarpais). Apimtis skaičiuojama pradedant MD titulinio lapu ir baigiant santrauka užsienio kalba (darbo priedai į minėtą apimtį neįskaičiuojami). **Tai sudaro apie 55–70 A4 formato mašinraščio puslapių, parašytų 12 šriftu, 1,5 intervalu.** MD 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

Magistro darbo galinio viršelio vidinėje pusėje priklijuojamas vokas darbo recenzijoms bei darbo skaitmeninei versijai (CD) įdėti.

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 darbo temos aktualumą, išryškinti sprendžiamą mokslinę problemą bei suformuluoti darbo tikslą ir pagrindinius uždavinius. Įvade trumpai apibūdinamas nagrinėjamo klausimo ištyrimo lygis Lietuvoje ir pasaulyje, nustatomos ir pagrindžiamos darbo ribos bei analizės vienetai, formuluojama mokslinė problema ir tyrimo hipotezė, 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 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, katedros pavadinimas;
- darbo vadovo akademinis laipsnis, vardo inicialas 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** - į Vadybos katedrą (administratorei Jolantai Berdikšlienei, EF 719 kab.) - **iki sausio 10 dienos**;

- **ištęstinių sesijinių studijų magistrantai** - programos administratorei Adai Gimžauskaitei, EF 412 kab.) – **iki gegužės 1 d.**

Pristatomas registruoti darbas turi būti perskaitytas ir aprobuotas darbo vadovo (konsultanto) ir **tinkamai suredaguotas**. Vadovo aprobavimas patvirtinamas parašu tituliniam darbo lape.

Kartu su atspausdintu darbu katedrai pateikiama ir jo skaitmeninė versija kompaktinėje plokštelėje.

Prieš registruodamas magistro darbą katedroje, magistrantas privalo jį įkelti į Vilniaus universiteto elektroninių dokumentų informacijos sistemą ir gynimo komisijai pateikti tai patvirtinantį dokumentą – *savo parašu patvirtintą garantiją* (žr. 5 priedą).

Darbas užregistruojamas katedroje, kai darbo vadovas pateikia plagiato patikros pažymą, o magistrantas pristato darbo spausdintą versiją.

Užregistruotą darbą peržiūri ir vizuoja katedros vedėjas (studijų programos vadovas) 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 MD vertinimas (pažymys).**

Gindamas darbą magistrantas turi parodyti gerą teorinį ir praktinį pasirėngimą 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 darbas viešai ginamas fakulteto dekanų sudarytoje ir VU rektoriaus patvirtintoje komisijoje. **Darbo 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);
- darbe nėra katedros vedėjo (studijų programos vadovo) vizos;
- 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.

Magistro 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, nuroydamas pristatomą temą, akcentuodamas jos aktualumą, nuroydamas 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, detalai 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 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 darbo vertinimo kriterijų grupės (jos gali būti detalizuojamos katedros ar programos studijų komiteto nuožiūra):

1. Mokslinio tyrimo vertė:

- mokslinis darbo tikslas, 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 MD 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*. 2nd 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*. 2nd 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). Prieiga per internetą: <http://www.roie.org/howw.htm> (žiūrėta 2016 m. kovo 5 d.).
6. Fisher, C. (2007). *Researching and writing a dissertation: a guidebook for business students*. N.Y: Prentice Hall.
7. *Introduction to Tuning Project*. Brussels: Tuning Management Committee, 2007.
8. Juran J. M. *Quality control handbook*. 5th ed. USA: McGraw-Hill, 1989.
9. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Vadovėlis*. Kaunas: LKKA.
10. Kirlaitė, R., Marčinskas, A. (2001). *Vadybos metodai: Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
11. Kruopis, J. (1997). *Matematinė statistika*. Vilnius: Mokslas.
12. Luobikienė, I. (2002). *Sociologinių tyrimų metodika: Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
13. Neuman, L. W. (2006). *Social Research Methods*. London: Pearson Education.
14. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA.
15. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai. Vadovėlis*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
16. Ruževičius, J. (2012). *Management de la qualité. Notion globale et recherche en la matière: Manuel*. Vilnius: Maison d'éditions Akademine leidyba.
17. Sample Size Calculator (2016). Prieiga per internetą: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (žiūrėta 2016 m. vasario 7 d.)
18. Sirkin, M., R. (1995). *Statistics for the social sciences*. London: Sage Publications.
19. *The Sage encyclopedia of social science research methods* (2004). N.Y.: Thousand Oaks.
20. Tidikis, R. (2006). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
21. Valackienė, A. (2007). *Sociologinis tyrimas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
22. *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: VU, 2015.

PRIEDAI

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

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS 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: **doc. D. Serafinas**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2016

2 priedas. **Magistro darbo *titulinio lapo*** pavyzdys

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Inga ŽURAVLIOVAITĖ
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

**STANDARTIZUOTŲ VADYBOS SISTEMŲ AUDITO
VEIKSMINGUMO UŽTIKRINIMAS**

**AUDIT EFFECTIVENESS ASSURANCE OF STANDARDIZED
MANAGEMENT SYSTEMS**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Prof. J. Ruževičius

Darbo įteikimo data:
Registracijos Nr.

Vilnius, 2014

3 priedas. Magistro darbų turinio pavyzdžiai

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

TURINYS

IVADAS

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

RÉSUMÉ

PRIEDAI

TURINYS

IVADAS	3
1. PREKĖS ŽENKLO VERTĖS IR SUVOKTOS PRODUKTO KOKYBĖS SAMPRATA	6
2. PREKĖS ŽENKLO VERTINIMO METODŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ	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
3. PREKĖS ŽENKLO VERTĖS AUTORINIO MODELIO KŪRIMAS	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
4. PREKĖS ŽENKLO „DŽIUGAS“ VERTĖS VARTOTOJUI TYRIMAS	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
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS	66
SANTRAUKA	70
SUMMARY	71
PRIEDAI	72

TURINYS

ĮVADAS	3
1. PLASTIKINIŲ LANGŲ KOKYBĖS VERTINIMO SISTEMOS KŪRIMO PRIELAIDOS	4
1.1. Literatūros langų kokybės vertinimo klausimais apžvalga	4
1.2. Lietuvos vartotojų apklausa ir jos rezultatai: autorinis tyrimas	14
1.3. Informacijos apie langų kokybę analizė	18
1.4. Vokietijos inžinierių grupės „Integratio“ plastikinių langų vertinimo sistemos analizė	21
2. PLASTIKINIŲ LANGŲ KOKYBĖS VERTINIMO SISTEMA	26
2.1. Langų kokybės vertinimo kriterijų ir subkriterijų nustatymo ir įvertinimo metodika	30
2.2. Langų kokybės vertinimo kriterijų išskyrimas ir įvertinimas	35
2.3. Langų kokybės vertinimo subkriterijų išskyrimas ir įvertinimas	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
2.4. Langų kokybės vertinimo sistema ir jos aprobavimas	64
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	68
Literatūros sąrašas	72
Santrauka	75
Zusammenfassung	76
Priedai	77

LEAN VADYBOS SISTEMOS TAIKYMO ĮTAKA BANKO VEIKLOS GERINIMUI

Severina LAZDAUSKIENĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas: asistentas D. Ruželė

Vilnius, 2016

SANTRAUKA

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

Magistro 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 2015 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 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, Management Department

Supervisor – prof. J. Ruževičius

Vilnius, 2010

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 2009) and there was published a scientific article in the magazine „*Economics*“ (2010, 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 svartinį 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 svartiniai vidurkiai yra vienodi, pažangesniu laikomas tas absolventas, kurio privalomųjų dalykų svartinis vidurkis yra didesnis.

Diplomų Cum laude išdavimas vientisųjų studijų ir antrosios pakopos studijų absolventams

Diplomai *Cum laude* išduodami pažangiausiems (didžiausią svartinį 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 svartiniai vidurkiai yra vienodi, pažangesniu laikomas tas absolventas, kurio privalomųjų dalykų svartinis 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 darbo (MD)
rekomenduojamų temų sąrašas*
KOKYBĖS VADYBOS specialybės magistrantams**

1. Apribojimų teorijos TOC (angl. *Theory of Constraints*) esmė, metodologija ir jos taikymas organizacijos vadybai tobulinti.
2. Lean vadybos sistemos taikymas verslo organizacijų veiklai tobulinti.
3. Lean vadybos sistemos taikymas aukštųjų mokyklų veiklai tobulinti.
4. Lean vadybos sistemos taikymas paslaugų ir/ar viešojo sektoriaus ir/ar valstybės institucijos veiklai tobulinti.
5. Lean audito metodologija (*šią temą siūloma rinktis tik audito darbą dirbusiems studentams*).
6. Lean ir apribojimų teorijos TOC (angl. *Theory of Constraints*) integruotas diegimas organizacijoje.
7. Six Sigma ir LEAN sistemų integruotas diegimas organizacijoje.
8. Subalansuotų rodiklių (angl. *Balanced Scorecard*) sistemos diegimas organizacijoje.
9. Vadybos sistemų taikymas vietos valdžios institucijų (savivaldos) veiklai tobulinti (ISO 18091:2014. Kokybės vadybos sistemos. ISO 9001:2008 taikymo gairės vietos valdžios institucijose).
10. Konkrečių produktų ekologinio pėdsako (angl. *Ecological footprint*) ir/ar anglies dvideginio (CO₂) pėdsako (angl. *Carbon footprint*) įvertinimo metodologija ir priemonių sistemos EP sumažinimui parengimas.
11. Organizacijų ekologinio pėdsako ir/ar anglies dvideginio (CO₂) pėdsako įvertinimo metodologija ir priemonių sistemos EP sumažinimui parengimas.
12. 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.
13. Darnaus vystymosi (arba Tausojamosios plėtros, arba Tvarios plėtros) rodikliai, priemonės ir sistemos.
14. Renginių darnioji vadyba (ISO 20121).
15. Aplinkosaugos vadybos priemonių ir sistemų (ISO 14001, EMAS ir kt.) taikymo finansų sektoriuje galimybės ir ypatumai.
16. Gaminių (prekių) aplinkosauginio sertifikavimo efektyvumo (veiksmingumo) tyrimas.
17. Integruota produktų politika (angl. *Integrated Product Policy*) ir produktų gyvavimo ciklo vertinimas (angl. *Life Cycle Assessment*) bei jų metodologija.
18. Strateginio valdymo diegimas organizacijoje.
19. Naujų produktų kūrimo metodologijų ir metodikų pritaikymas praktikoje.
20. *Agile* metodologijos pritaikymo galimybių X organizacijoje tyrimas.
21. Tikslinės kainodaros ir Kaizen kainodaros metodų pritaikymas.
22. Kokybės vadybos (aplinkosaugos, saugos, socialines atsakomybės ir kt.) sistemų ir modelių diegimo motyvacija ir veiksmingumas.
23. Išplėtosios realybės (angl. *Augmented reality*) technologijų taikymas integruotosiose vadybos sistemose.
24. Kokybės vadybos sistemos X organizacijoje modeliavimo, kūrimo ir diegimo metodologijos tobulinimas bei sistemos veiksmingumo įvertinimo ypatumai.

25. Kokybės vadybos sistemos procesų brandos analizė.
26. Kokybės, saugos, aplinkosaugos ir kitų vadybos sistemų integravimo ypatumai ir veiksmingumas.
27. Organizacijų veiklos diagnostikos metodai ir priemonės, kuriant harmoningą kokybės vadybos sistemą.
28. Kokybės vadybos sistemų integracija į organizacijos valdymą.
29. Emocinių instrumentų taikymas įgyvendinant kokybės vadybos sistemas.
30. IT priemonių taikymas kokybės vadybos sistemose.
31. Socialinės atsakomybės sistemų ir priemonių tipologija ir jų taikymo ekonominis ir socialinis veiksmingumas.
32. Organizacijų socialinės atsakomybės brandos lygmens nustatymo metodai ir poveikis įmonės rezultatams.
33. Socialinė atsakomybė strateginio pranašumo požiūriu.
34. N. Kano patraukliosios kokybės (angl. *Attractive Quality*) teorija ir jos taikymo versle galimybės.
35. N. Kano patraukliosios kokybės (angl. *Attractive Quality*) modelio taikymas aukštojo mokslo ar kitų institucijų veiklos kokybės tobulinimui.
36. Bendrojo vertinimo modelio (BVM/CAF), Europos kokybės vadybos fondo EFQM ir kt. tobulumo modelių taikymo motyvų (naudos ir problemų) tyrimas.
37. Visuotinės kokybės vadybos taikymo kritinių sėkmės veiksnių analizė.
38. Visuotinės kokybės vadybos koncepcijos (principų, metodų, modelių) taikymo įtaka organizacijų veiklos veiksmingumui .
39. Sugretinimo metodo taikymas veiklos kokybės tobulinimui.
40. Savęs vertinimo (savianalizės) procesas ir jo efektyvumo tyrimas.
41. Verslo procesų pardavimo kokybės valdymas.
42. Procesais paremtos organizacijos kūrimas ir vystymas / Verslo procesų kokybės valdymo tobulinimas.
43. Gebėjimų brandos modeliai (CMM; CMMI), kaip procesų valdymo ir jų brandos vertinimo priemonė.
44. Visuotinės kokybės vadybos ir tiekimo grandinės valdymo (angl. *Supplier Chain Management*) koncepcijų integravimo galimybių tyrimas.
45. Kokybės suvokimo ir reglamentavimo neatitikčių identifikavimas X produktų tiekimo grandinėje.
46. Tiekimo grandinės kokybės valdymas (angl. *Supplier Chain Management*).
47. Kokybės funkcijos išskleidimo (angl. *Quality Function Deployment*) metodologijos taikymas (įmonės veiklos tobulinimui; prekės ar paslaugos kokybės gerinimui).
48. Kokybės neatitikčių kaštų (išlaidų) X organizacijoje identifikavimas ir analizė bei jų apskaitos galimybės (ypatumai).
49. Inovacijų kūrimas ir įgyvendinimas procesinėse organizacijose.
50. Kokybės išlaidų ir veiklos efektyvumo sąsajos.
51. Lyderių vaidmuo gerinant organizacijos kokybę.
52. Kokybės profesionalų vaidmuo organizacijose ir jų veiklos veiksmingumas.
53. Konsultavimo paslaugų kokybės tobulinimas arba Verslo konsultantų paslaugų kokybės tobulinimas.

54. Valdžios kokybė: sudedamosios dalys, rodikliai ir jų įvertinimo ypatumai.
55. Informacijos kokybės matavimo, vertinimo ir valdymo ypatumai.
56. Energijos vadybos sistemos (EN 16001:2009; ISO 50001:2011) ir jų diegimo ypatumai.
57. Informacijos saugos vadybos sistemos (LST ISO/IEC 27001:2006) ir jų diegimo ypatumai.
58. IT paslaugų vadybos sistemos (ISO/IEC 20000) ir jų diegimo ypatumai.
59. 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.) taikymo organizacijų veiklos veiksmingumui (*efektyvumui; finansiniams rezultatams*) tyrimas.
60. Sąžiningos prekybos (angl. *Fair trade*) ir tausojamosios prekybos (angl. *Sustainable trade*) ypatumai, teisinis reglamentavimas ir minėtų prekybos formų plėtros galimybės.
61. Paslaugų (turizmo, viešbučių ir kt.) kokybė ir jų aplinkosauginės veiklos plėtros galimybių tyrimas.
62. Kokybės vadybos modelių veiksmingumo lyginamasis vertinimas ir jų taikymo galimybių tyrimas.
63. Kokybės kultūros X įmonėje analizė ir vertinimas.
64. Kokybės diagnostikos ir audito metodologija ir ypatumai (X firmos pavyzdžiu).
65. Organizacijos kokybės vadybos sistemos diagnostika ir kokybės tobulinimo priemonė.
66. Bankų paslaugų kokybės tobulinimas.
67. Kokybės vadybos diegimo viešajame sektoriuje ypatumų tyrimas.
68. Kokybės audito metodologijos tobulinimas ir jo rezultatų analizė.
69. Kokybės valdymas sveikatos priežiūros įstaigose.
70. Lietuvos vartotojų patenkinimo rodiklių tyrimas.
71. Veiklos kokybės valdymo tobulinimas mokymo institucijose / Kokybės vadybos sistemų įgyvendinimo aukštosiose mokyklose problematika (ypatumai) / Studijų kokybės matavimo, vertinimo ir valdymo ypatumai.
72. Gyvenimo kokybės vertinimas ir gerinimo galimybių tyrimai / Gyvenimo kokybės (gyvenimo darbe kokybės) sudėtinės dalys, rodikliai ir jų tyrimo bei vertinimo ir valdymo ypatumai.
73. Žinių vadybos ir kokybės vadybos sąsajų tyrimas.
74. Interneto paslaugų / Interneto svetainių kokybės vertinimo ypatumai.
75. Saugos darbe vadybos sistemos (OHSAS) diegimo ypatumai ir jų taikymo Lietuvos organizacijose analizė.
76. Kokybės vertybinės orientacijos (nacionalinės, religinės-etninės, valdžios institucijų, visuomenės, vartotojų ir kt.).

*** Paskyrus magistro darbo (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 darbo temas.**

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

Lietuvos autorių knygos

1. Adomėnas, V. (2000). *Statistiniai kokybės valdymo metodai*. Kaunas: Technologija.
2. *Aplinkos apsaugos vadyba. ISO 14000* (1999). Vilnius: Litimo (Mažvydo bibliotekoje).
3. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: M.Riomerio universitetas.
4. Kaziliūnas, A. (2008). *Kokybės vadyba*. Vilnius: M.Riomerio universitetas.
5. Kaziliūnas, A. (2009). *Strateginis projektų valdymas*. Vilnius: M.Riomerio universitetas.
6. Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius: Ciklonas.
7. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės metodai ir modeliai: Vadovėlis*. Vilnius: Vilniaus universitetas (www.kv.ef.vu.lt).
8. Ruževičius, J. (2012). *Management de la qualité. Notion globale et recherche en la matière. Vilnius: Akademine leidyba (EF bibliotekoje)*
9. Serafinas, D. (2015). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas (www.kv.ef.vu.lt).
10. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). *Veiklos (kokybės) kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija (704 kab.).
11. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
12. Vilkelis, M. R. (2000). *Prekių kokybės vadyba*. Vilnius: Vilniaus kolegija.

Užsienio autorių knygos

13. Aikens, C. H. (2011). *Quality Inspired Management. The Key to Sustainability*. New Jersey: Pearson Education.
14. Ashok, R. (1996). *Total Quality Management*. New York: The Free Press.
15. Bailey, K. D. (1994). *Methods of Social Research*. 4th ed. New York: The Free Press (704 kab.).
16. Bergman, B., Klefsjö, B. (1994). *Quality*. Lund: Lind University Press (704 kab.).
17. Besterfield, D. H. (2001). *Quality Control*. 6th ed. New Jersey: Pearson Education (704 kab.).
18. Burke, R. (2001). *Project Management: Planning and Control Techniques*. 3rd ed. London: Pearson Education (704 kab.).
19. Copeland, T., Koller, T. (2000). *Valuation: measuring and managing the value of companies*. New York: J. Willey (VU bibliotekoje).
20. Dale, B. G. (2002). *Managing Quality*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press (704 kab.).
21. *Eco-labelling and other environmental quality requirements in textiles and clothing*. Geneva: ITC.
22. Edwards, A. (2001). *ISO14000 environmental certification*. Oxford: Butterworth–Heinemann (VU bibliotekoje).
23. Ewans, J. R., Dean, J. W. (2003). *Total Quality: Management, Organization and Strategy*. Mason: Thompson (VU bibliotekoje).

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

49. Pfeifer, T., Schmitt, R. (2014). *Masing Handbuch Qualitätsmanagement*. Berlin: Carl Hanser Fachbuchverlag (715 kab.).
50. Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. 3rd ed. London: Kogan Page Ltd. (VU bibliotekoje).
51. Summers D. C. S. (2000). *Quality*. 2nd ed. London: Prentice-Hall (704 kab).
52. Wadsworth, M. H. (2002). *Modern Methods for Quality Control and Improvement*. New York: The Free Press (VU bibliotekoje).
53. Zairi, M., Whymark, J. (2014). *Best Practice Organisational Excellence*. Dubai: e-TQM College Publishing House (715 kab.).
54. Исикава, К. (1988). *Японские методы управления качеством*. Москва: Экономика.
55. 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 biuletenis (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)
13. Business Process Management Journal (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)
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)
19. Industrial and Commercial Training (www.emeraldinsight.com/ict.htm)

20. International Journal of Health Care Quality Assurance (www.emeraldinsight.com/0952-6862.htm)
21. International Journal of Quality and Reliability Management (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)
25. Measuring Business Excellence (<http://www.emeraldinsight.com/mbe.htm>)
26. Öko Test (<http://www.oekotest.de>)
27. Quality Assurance in Education (www.emeraldinsight.com/qae.htm)
28. Quality Engineering (http://www.tandfonline.com/toc/lqen20/current#.UjF08l_Huwk)
29. Quality Management Journal (<http://asq.org/pub/qmj/>)
30. Quality Progress. (Technikos bibliotekoje) (<http://asq.org/pub/qualityprogress/past/0503/>)
31. Que choisir? (<http://www.quechoisir.org>)
32. Six Sigma Forum Magazine (<http://asq.org/pub/sixsigma/>)
33. Stiftung Warentest (Finanz test) (<http://www.stiftung-warentest.de>)
34. The TQM Journal (www.emeraldinsight.com/info/journals/tqm/tqm.jsp)
35. Total Quality Management & Business Excellence (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 (2006-2015) *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);
QMOD (<http://www.ism.lu.se/index.php?id=604>,
http://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 EF bibliotekoje 2007-2016 m. gauta daug naujų knygų kokybės tematika anglų ir prancūzų kalbomis.

Juozas RUŽEVIČIUS

Magistrantūros studijos: baigiamojo darbo projektų (BDP) ir magistro darbo (MD) rašymas. Mokomoji knyga Ekonomikos fakulteto Kokybės vadybos nuolatinių dieninių ir iššestinių sesijinių studijų programų magistrantams.

Trečiasis papildytas ir pataisytas leidimas.

Vilnius: VU Ekonomikos fakultetas. 2016. 89 p.

Apsvarstė, patvirtino ir rekomendavo publikuoti VU EF Taryba

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

Kokybės vadybos magistro studijų programos komitetas (2016 02 20, protokolo Nr. 15).

Redagavo *Eglė Gudavičienė, Elvyra Kutanovienė*

Išleido Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas

Saulėtekio al. 9-I, LT-10222, Vilnius