

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS FAKULTETAS**

**Juozas RUŽEVIČIUS**

**MAGISTRANTŪROS STUDIJOS:  
BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTŲ  
IR MAGISTRO DARBO RAŠYMAS**

**Mokomasis leidinys**

**Ekonomikos fakulteto magistrantams**

**Vilnius, 2014**

# **MAGISTRANTŪROS STUDIJOS: BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTŲ IR MAGISTRO DARBO RAŠYMAS**

**Mokomasis leidinys**

**Ekonomikos fakulteto magistrantams (kurių studijų trukmė – 1,5 metų)**

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

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

***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

<b>PRATARMĖ .....</b>	<b>4</b>
<b>1. MAGISTRO STUDIJŲ STRUKTŪRA, BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTŲ (BDP) IR MAGISTRO DARBO RENGIMO GRAFIKAS.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Baigiamojo darbo projektų (BDP I ir BDP II) ir magistro darbo (MD)     rengimo grafikas EF nuolatinių dieninių studijų magistrantams .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Baigiamojo darbo projektų (BDP I ir BDP II) ir magistro darbo (MD)     rengimo grafikas EF nuolatinių sesijinių studijų magistrantams .....</b>	<b>8</b>
<b>2. MOKSLO SAMPRATA IR TIKSLAS BEI KVALIFIKACINIAI MAGISTRO LAIPSNIO REIKALAVIMAI.....</b>	<b>9</b>
<b>3. TYRIMO METODAI, HIPOTEZĖS, DUOMENYS.....</b>	<b>12</b>
<b>4. MOKSLINIO TYRIMO PROCESAS IR JO REZULTATŲ ANALIZĖ ..</b>	<b>14</b>
<b>5. MOKSLO TIRIAMIEJI DARBAI – BAIGIAMOJO DARBO PROJEKTAI (BDP) MAGISTRANTŪROJE .....</b>	<b>18</b>
<b>5.1. Baigiamojo darbo projektų (BDP I ir BDP II) sąsajos, tikslas, uždaviniai     ir turinys .....</b>	<b>19</b>
<b>5.2. Magistro darbo (MD) ir baigiamojo darbo projektų (BDP) temos     pasirinkimas ir tvirtinimas .....</b>	<b>23</b>
<b>5.3. Baigiamojo darbo projektų rašymas ir apipavidalinimas .....</b>	<b>24</b>
<b>5.4. Literatūros nuorodos, citavimas, aprašai ir sąrašas .....</b>	<b>28</b>
<b>6. MAGISTRO DARBAS IR JO GYNIMAS .....</b>	<b>32</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>38</b>
<b>1 priedas. Baigiamojo darbo projekto (BDP II) titulinio lapo pavyzdys .....</b>	<b>38</b>
<b>2 priedas. Magistro darbo titulinio lapo pavyzdys .....</b>	<b>39</b>
<b>3 priedas. Magistro darbo turinio pavyzdys .....</b>	<b>40</b>
<b>4 priedas. Magistro darbo santraukos (<i>Summary, Zusammenfassung,     Résumé</i>) pavyzdys .....</b>	<b>41</b>
<b>5 priedas. Vilniaus universiteto studento, teikiančio į elektroninių     dokumentų informacijos sistemą baigiamąjį darbą, garantija .....</b>	<b>42</b>

## 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 tiriamųjų 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.

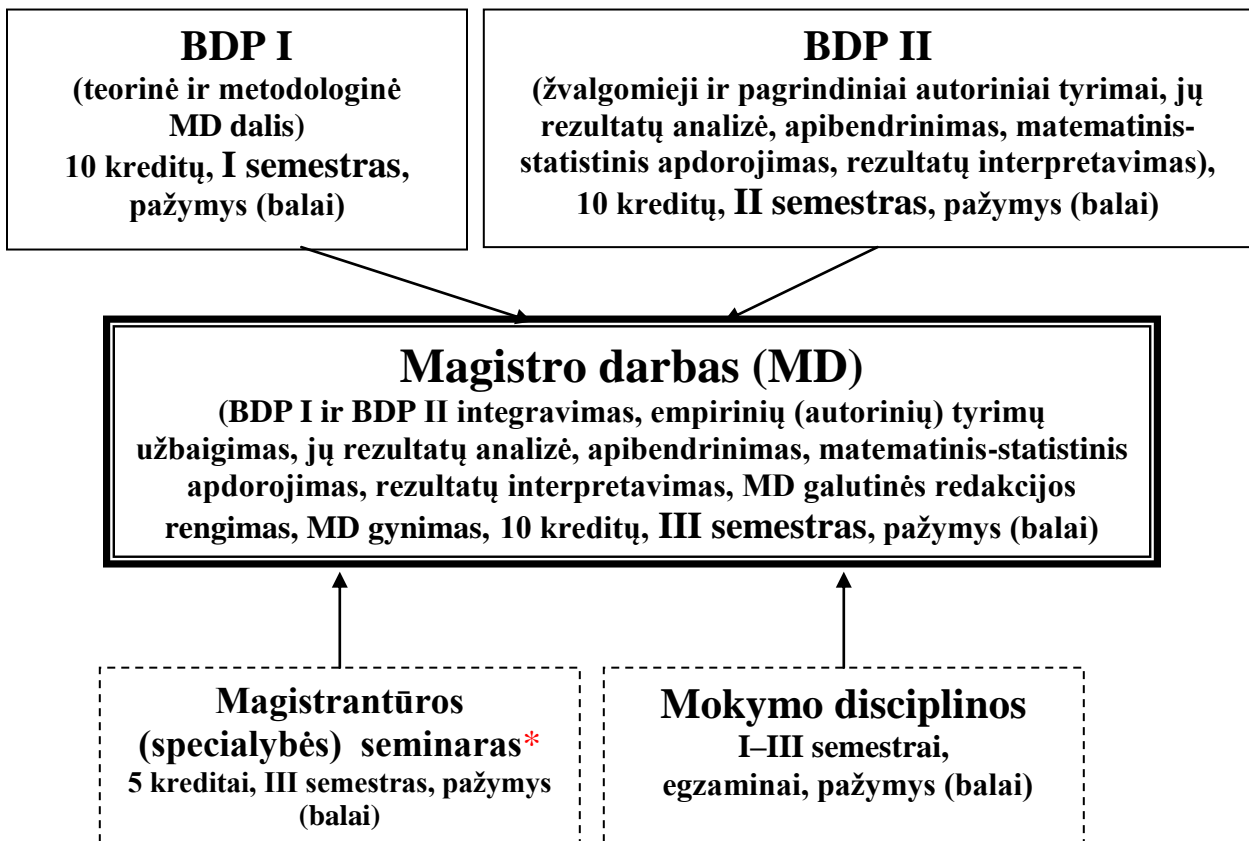
Rengiant šį leidinį yra atsižvelgta į 1,5 metų trukmės studijų specifiką ir ankstesnių laidų magistrantų išsakytas pastabas bei pasiūlymus, kaip gerinti metodinius nurodymus.

Leidinyje skirtas VU Ekonomikos fakulteto *nuolatinės* (buvęs pavadinimas – *dieninės studijos*) studijų formos magistrantams, studijuojantiems pagal 1,5 metų (trijų semestrų) trukmės studijų programas. Juo gali naudotis ir EF *nuolatinės sesijinės* (buvęs pavadinimas – *neakivaizdinės studijos*) studijų formos magistrantai, studijuojantys pagal 2 metų (keturių semestrų) trukmės studijų programas, taip pat ir kitų aukštųjų mokyklų studentai.

# 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. 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. 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, „Magistrantūros (specialybės) 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

(\* Sesijinių (neakivaizdinių) ir kai kuriose dieninių studijų programose šio seminaro nėra)

1 lentelė. **Baigiamojo darbo projektų (BDP I ir BDP II) ir magistro darbo (MD) rengimo grafikas EF nuolatinių studijų magistrantams**

Veiklos rūšis	Terminai
<b>I semestras</b>	
1. Temų sąrašo pateikimas studentams	I semestras, iki rugsėjo 15 d.
2. Žvalgomas literatūros studijavimas, <b>temos pasirinkimas</b> ir pateikimas magistro programos vadovui (katedrai)	I semestras, iki rugsėjo 25 d.
3. Paskiriamas <b>vadovas</b> ir <b>patvirtinama MD tema</b>	I semestras, iki rugsėjo 30 d.
4. <b>Darbo plano (turinio) ir tyrimų grafiko suderinimas su vadovu, tyrimo krypčių konsolidavimas</b> ir pateikimas magistro studijų programos vadovui (programos administratorei, katedrai) *	I semestras, iki spalio 20 d.
5. <b>BDP I rengimas.</b> Literatūros sisteminis rinkimas, studijos ir analizė. Magistro darbo teorinės ir metodologinės dalies parengimas, būsimo autorinio tyrimo krypčių nustatymas, BDP I įforminimas, <b>BDP I juodraščio pateikimas vadovo peržiūrai</b>	I semestras, rugsėjis – sausio 8 d.
6. <b>BDP I koregavimas, konsolidavimas ir galutinis užbaigimas bei redagavimas</b>	I semestras, iki sausio 12 d.
7. Galutinio <b>BDP I</b> varianto (su vadovo parašu) pateikimas <b>registruoti programą administruojančioje katedroje ir recenzuoti</b>	I semestras, iki sausio 15 d.
8. <b>BDP I</b> recenzavimas ir <b>gynimas komisijoje</b> sesijos metu	I semestras, iki sausio 25 d.
9. <b>Mokslinių publikacijų, pranešimų konferencijoms rengimas**</b>	I–III semestrai
<b>II semestras</b>	
10. <b>BDP II</b> rengimas (autoriniai tyrimai, jų rezultatų analizė, apibendrinimas, matematinis-statistinis apdorojimas, rezultatų interpretavimas, darbo įforminimas)	II semestras, vasario – birželio mėn.
11. <b>BDP II pateikimas vadovo peržiūrai</b>	II semestras, iki birželio 5 d.
12. <b>BDP II koregavimas, konsolidavimas ir galutinis užbaigimas bei redagavimas</b>	II semestras, iki birželio 12 d.
13. Galutinio <b>BDP II</b> varianto (su vadovo parašu) pateikimas <b>registravimui programą administruojančioje katedroje ir recenzavimui</b>	II semestras, iki birželio 15 d.
14. <b>BDP II</b> recenzavimas ir <b>gynimas komisijoje</b> sesijos metu	II semestras, iki birželio 30 d.
15. <b>Mokslinių publikacijų **, pranešimų konferencijoms rengimas</b>	I–III semestrai
<b>III semestras</b>	
16. Empirinių tyrimų užbaigimas ir viso MD rengimas	III semestras, rugsėjis – sausis
17. Magistro darbo teorinės, metodologinės ir tiriamosios dalies bei autoriaus sukurtų (atrastų) mokslo „produktų“ pristatymas ir gynimas „Magistrantūros (specialybės) seminaro“ metu. Kolegų-magistrantų pristatymų recenzavimas (tik specialybių, kurių studijų programose yra numatytas Seminaras, studentams)	III semestras, rugsėjis – lapkritis
18. <b>Darbo aprobavimas</b> (tyrimo rezultatų pristatymas mokslinėse konferencijose, seminaruose, mokslinėse draugijose, tirtose organizacijose, straipsnių rengimas ir kt.)	II–III semestrai
19. <b>Viso magistro darbo I</b> varianto <b>pateikimas vadovo peržiūrai.</b>	III semestras, iki gruodžio 15 d.
20. <b>Viso magistro darbo koregavimas, konsolidavimas ir galutinis užbaigimas bei redagavimas</b>	III semestras, iki sausio 10 d.
21. <b>Užbaigto (galutinio varianto) magistro darbo pateikimas</b> (su vadovo parašu) <b>registravimui programą administruojančioje katedroje, recenzavimui ir oponavimui</b>	III semestras, iki sausio 15 d.
22. <b>Magistro darbo gynimas komisijoje</b>	III semestras, sausio mėn.
23. <b>Darbo rengimas konkursams</b> (LR Ūkio ministerijos, Lietuvos mokslų akademijos, mokslo draugijų, tarptautiniams ir kt.) ir <b>publikavimui**</b>	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 I kurso magistrantai turi susitikti su vadovais ir galutinai suderinti (o jeigu reikia – ir pakoreguoti):**

- a) viso magistro darbo temą,
- b) I BDP (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.

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 lapkričio 1 d.** informavus programos administratore ir vadovą.

**\*\* Mokslinių publikacijų ir pranešimų konferencijoms rengimas yra rekomendacinio pobūdžio siekinys, siekiantiems aukščiausio BDP ir magistro darbo įvertinimo.**

**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 nuolatinių sesijinių studijų magistrantams**

<b>Veiklos rūšis</b>	<b>Terminai</b>
1. Temų sąrašo pateikimas studentams	I semestras, rugsėjis
2. <b>Magistranto registravimasis studijų skyriuje</b> į atitinkamą katedrą (pagal pasirinktą temą)	I semestras, iki spalio 30 d.
3. <b>Magistrų susirinkimas</b> su atitinkamos katedros dėstytojais, <b>darbo vadovo paskyrimas</b> ir preliminarinės temos aptarimas	I semestras, spalio paskutinis šeštadienis
4. <b>Preliminarinės magistro darbo temos tvirtinimas</b>	I semestras, lapkritis
5. <b>Darbo plano (turinio) ir tyrimų grafiko suderinimas</b>	I semestras, lapkritis – gruodis
6. <b>BDP I rengimas.</b> 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
7. <b>BDP I juodraščio pateikimas vadovo peržiūrai</b>	II semestras, iki birželio 5 d.
8. Galutinio <b>BDP I</b> varianto (su vadovo parašu) pateikimas <b>registruoti programą administruojančioje katedroje ir recenzuoti</b>	II semestras, iki birželio 15 d.
8. <b>BDP I</b> (teorinės ir metodologinės magistro darbo dalies) <b>gynimas</b> sesijos metu	II semestras, iki birželio 30 d.
9. <b>BDP II rengimas</b> (autoriniai tyrimai, analizė, apibendrinimas, darbo įforminimas)	III semestras, rugsėjis – sausio pradžia
10. <b>Pranešimų konferencijoms rengimas*</b>	III–IV semestras
<b>BDP I juodraščio pateikimas vadovo peržiūrai</b>	III semestras, iki sausio 5 d.
11. Galutinio <b>BDP II</b> varianto (su vadovo parašu) pateikimas <b>registruoti programą administruojančioje katedroje ir recenzuoti</b>	III semestras, iki sausio 10 d.
12. <b>BDP II gynimas</b> sesijos metu	III semestras, iki sausio 26 d.
13. <b>Darbo aprobavimas (pristatymas mokslinėse konferencijose, seminaruose, mokslinėse draugijose, tirtose organizacijose, straipsnių rengimas ir kt.)*</b>	III–IV semestras
14. <b>Užbaigto (galutinio varianto) magistro darbo pateikimas</b> (su vadovo parašu) <b>registruoti studijų skyriuje, oponentams ir recenzuoti</b>	IV semestras, 3 savaitės iki gynimo (iki gegužės 1 d.)
15. <b>Magistro darbo gynimas</b>	IV semestras, gegužės – birželio mėn.
16. Darbo <b>rengimas konkursams</b> (Ūkio ministerijos, Lietuvos mokslų akademijos, mokslo draugijų, tarptautiniams ir kt.) ir <b>publikuoti*</b>	IV semestras, gegužės – birželio mėn.

\* *Mokslinių publikacijų ir pranešimų konferencijoms rengimas yra rekomendacinio pobūdžio siekinys, siekiantiems aukščiausio BDP ir magistro darbo įvertinimo.*



## 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 reiškinių. 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, įžvalga 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. *Į 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, baigusių 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.**

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.

**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.*

### 3. 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\**. 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. O **eksperimente** galimas atsakymas į keliamą klausimą dažnai suformuluojamas hipotezėje. **Eksperimentas grindžiamas tiriamų grupių palyginimu, kai vienai iš jų daromas 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.

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.).

Kiekviena mokslo sritis ir kryptis turi bendruosius ir savitus tyrimo metodus. Pavyzdžiui, visuotinėje kokybės vadyboje naudojama apie šimtas metodų (kokybės funkcijos išskleidimas, Pareto ir ABC kreivės analizė, histogramos, priežasčių-pasekmės diagramos, procesų valdymo grafikai, srauto schemas ir kt.\*). Rengiant BDP ir magistro darbą, reikia argumentuotai pasirinkti

---

\* Žr.: Martišius, S. (2002). *Ekonomikos mokslo metodologija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

\*\* Žr.: Kanji, G. K. (1996). *100 Methods for Total Quality Management*. London: Sage Publications.

tyrimui tinkamų įvairių disciplinų (rinkodaros, mikroekonominės analizės, matematinės statistikos, sisteminės analizės, vadybos<sup>\*\*</sup>, sociologijos ir kitų socialinių mokslų) metodus.

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 (sukuriamą) 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 mokliškai 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<sup>\*\*</sup>.

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).

---

\* Žr. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai: Vadovėlis*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

\* Žr.: Kirlaitė, R., Marčinskas, A. (2001). *Vadybos metodai: Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

\* Žr.: Bailey, K. D. (1994). *Methods of Social Research*. New York: The Free Press.

\* \* Detaliau žr.: Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Vadovėlis*. Kaunas: LKKA.

## 4. MOKSLINIO TYRIMO PROCESAS IR JO REZULTATŲ ANALIZĖ

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 EF 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 toliau pavaizduotas puslapis:

VU biblioteka prenumeruoja itin vertingą **EMERALD (emeraldinsight) duomenų bazę**, kurioje yra keli šimtai ekonomikos ir vadybos visateksčių žurnalų.

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\*. Sociologinių tyrimų ypatumai atspindėti leidinyje\*\*.

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 neištinisio 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):*

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot \sigma_0^2}{\Delta x^2 \cdot N + t^2 \cdot \sigma_0^2} \quad (1);$$

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

\*Žr.: Kruopis, J. (1993). *Matematinė statistika: Vadovėlis*. Vilnius: Mokslas.

\*\*Luobikienė, I. (2002). *Sociologinių tyrimų metodika: Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.

Atliekant produktų aplinkosauginio ženklavimo Lietuvos įmonėse tyrimą, generalinė aibė, tai ypač 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.

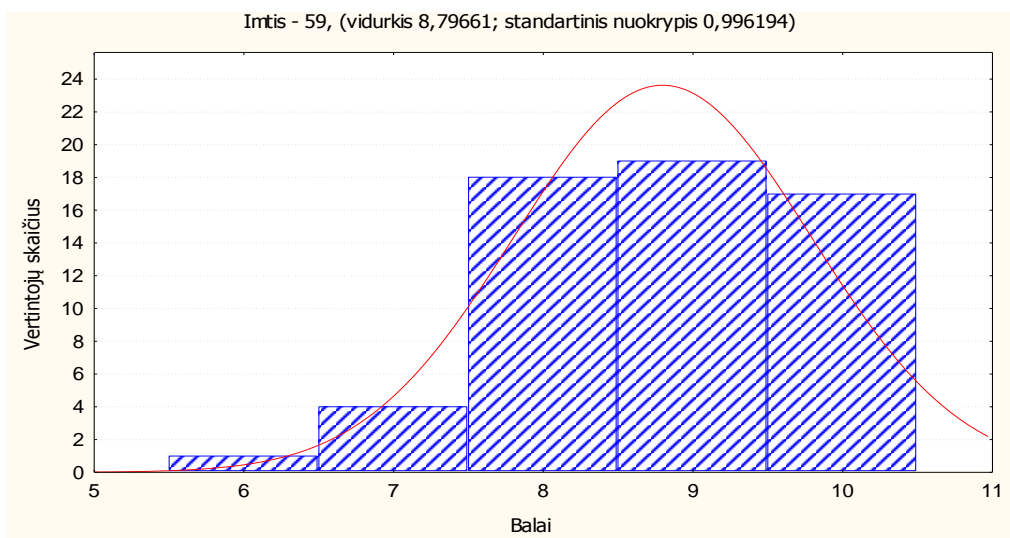
Siekdami didesnio tyrimo rezultatų patikimumo minėtų dydžių įmonių imtis padidinome atitinkamai iki 19, 14, 9 ir 5. Pagal tokią įmonių atranką ir apklausos imtis ne mažesniu kaip 5 proc. tikslumu galima spręsti apie visos tyrinėjamos visumos rodiklius.

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

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

Duomenų analizė būna kokybinė ir kiekybinė. Atliekant kokybinę analizę, duomenys neapdorojami statistiškai ir neišreiškiami skaičiais – tai duomenų sisteminimas, grupavimas, klasifikavimas, priežastinių, funkcinių, struktūrinių ryšių nustatymas ir kt. Kiekybinė analizė paremta dažnių, procentų, paklaidų ir kitų statistinių rodiklių skaičiavimais, koreliacijos skaičiavimais bei įvertinimais ir kt. Duomenims statistiškai apdoroti ir grafiškai pateikti galima naudotis „Statistica for Windows 5.5“, „Microsoft Excel“, „SPSS“ (*Statistical Package for the Social Sciences*) ir kitais programiniais paketais. Tyrimo duomenų apdorojimo ir pateikimo, naudojantis minėtais programiniais paketais, pavyzdys pateiktas 2 pav. (šiam leidinyje toliau pateikiami paveikslų ir lentelių pavyzdžiai iš EF magistro darbų).



2 pav. **Organizacijos teikiamų paslaugų kokybės vertinimas**  
(parengta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)



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

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

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

**6. 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.

## 5. 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 ir 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 joms atlikti 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 mašinraščio 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.

**Parašyti ir tinkamai apipavidalinti bei pasirašyti magistranto ir vadovo darbai registruojami atitinkamoje katedroje ne vėliau kaip prieš 2 savaites 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 kvadratinų centimetrų iliustracijų (paveikslų, grafikų, diagramų, nuotraukų ir kt.).

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

**Pagrindinis abiejų tiriamųjų darbų 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 (literatūros apžvalgą)** 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. Literatūros 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 ištirta, kas neištirta, kokie yra prieštaravimai ir netikslumai, kuo jūsų pasirinkta tema reikšminga moksliniu ir praktiniu požiūriais, kodėl būtina toliau tirti ar įrodyti jūsų iškeltą hipotezę.

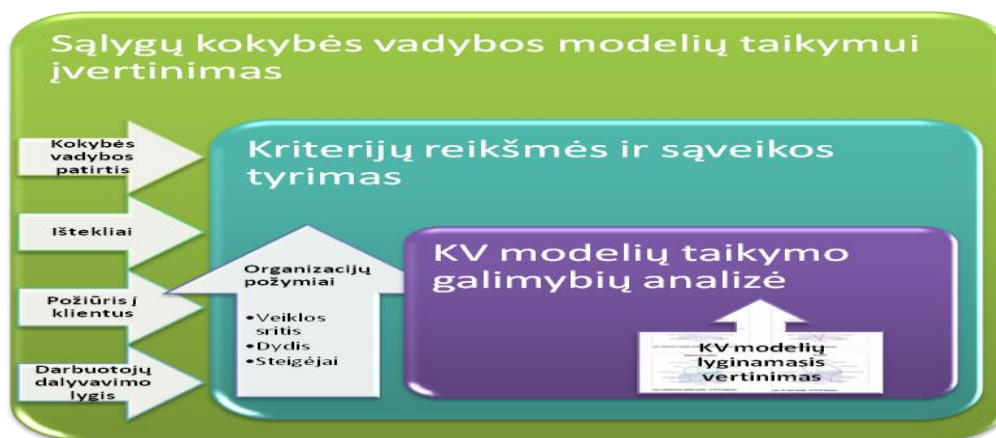
**Rašant BDP I darbo metodologinę dalį** suformuluojamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, nagrinėjami pasirinktai temai analizuoti taikytini tyrimo metodai ir priemonės, jų

veiksmingumas, argumentuojama, kodėl autorius savo būsimiems autoriniams tyrimams vienus metodus ar metodikas atmeta, o kitas laiko priimtinais. Šioje dalyje apibūdinama ir pagrindžiama numatomo atlikti autorinio tyrimo objektas, organizacija, metodologija, pateikiamas visų tyrimų planas ar modelis (žr. 3 lentelę ir 3 pav.). Jeigu magistrantas numato pirmiausia atlikti žvalgomąjį (preliminarinį) 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 autoriaus)

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



3 pav. **Kokybės vadybos modelių taikymo galimybių viešųjų paslaugų sektoriuje tyrimo modelis**  
(sudaryta autoriaus, remiantis CAF, 2010)

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

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

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

- pagilinti BDP I teorinę dalį;
- sukonkretinti tyrimų tikslą ir uždavinius;
- atlikti tyrimo objekto imties reprezentatyvumo matematinį statistinį įvertinimą ar pagrindimą;
- konsoliduoti ir pagilinti tyrimų metodologiją;
- atlikti preliminarų (žvalgomąjį) tyrimą;
- atsižvelgiant į žvalgomojo tyrimo rezultatus pakoreguoti pagrindinio autorinio tyrimo metodologiją ir tyrimų planą;
- atlikti pagrindinį autorinį tyrimą (ar bent jo dalį) bei gautų rezultatų matematinį-statistinį apdorojimą, analizę ir jų teorinę / taikomąją interpretaciją;
- padaryti įtikinamas išvadas, suformuluoti argumentuotus pasiūlymus, pateikti tolimesnių tyrimų ir viso magistro darbo tolesnio rašymo 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, apsvaistyti konferencijose, specialistų seminaruose, būtų tiriami įmonių vadovų ar vadybininkų susirinkimuose ir kt. Darbo aprobavimas atspindimas magistro darbo išvadose ir jo santraukoje užsienio kalba.**

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

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

Magistrantai iki **I semestro rugsėjo 25 d.** savarankiškai pasirenka magistro darbo (mokslo tiriamųjų darbų) temą iš jų studijų programą kuruojančios katedros pasiūlytos pavyzdinės tematikos arba patys siūlo savo temą, kuri turi atitikti pasirinktos studijų programos profilį.

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 5.1 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 atitinkamų metų spalio 15 d. visi magistrantai turi susitikti su moksliniais vadovais ir galutinai suderinti (o jeigu reikia – ir pakoreguoti):**

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

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

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

**N.B. 2.** Esant būtinybei, aptarus su vadovu ir jam pritarus, galima iš esmės keisti magistro darbo (atitinkamai ir BDP I) temą, apie tai **iki lapkričio 1 d.** informuojant studijų programos administratore ir vadovą.

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

Mokslo tiriamasis darbas paprastai 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 5.5 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 nenumeruojami. 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.

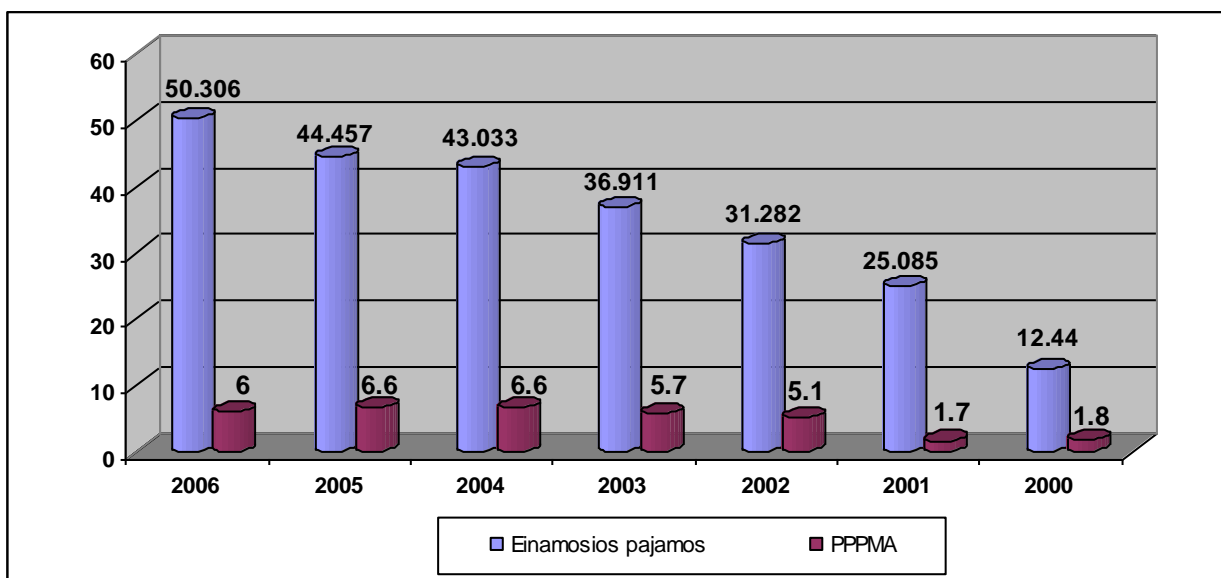
**Reikia vengti darbo skaidymo į smulkius poskyrius ar skyrelius, kurių tekstas sudaro tik dalį puslapio ar vieną puslapį.** Tokių poskyrių ar skyrelių medžiagą reikėtų talpinti atitinkamame skyriuje ar poskyryje.



**Įvadas.** Įvadas turi atskleisti viso darbo esmę. Jame turi būti įvardyta nagrinėjama *mokslinė problema*, pagrįstas pasirinktos temos *aktualumas ir naujumas*, atskleistos tyrimo atlikimo galimybės, suformuluotas konkretus darbo *tikslas ir uždaviniai*. 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 apibendrintai vadinami **paveikslais** (trumpinama pav.), turinčiais savo **numerį ir pavadinimą**, kurie rašomi paveikslo apačioje per vidurį, pavyzdžiui (žr. 3 ir 4 pav.):



4 pav. „Tele2“ grupės pajamos ir PPPMA pelnas 2000–2006 m., mlrd. SEK  
(sudaryta autorės, remiantis Annual..., 2002; Annual..., 2006)

**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. 4 lentelę):

Jeigu paveiksliui ar lentelei sudaryti buvo naudoti ne magistranto asmeninio (autorinio) tyrimo duomenys, *tuomet paveikslo ar lentelės pavadinimo pabaigoje reikia nurodyti šaltinio autorių (arba publikacijos pavadinimo pirmąjį žodį, 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.:

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot \sigma_0^2}{\Delta x^2 \cdot N + t^2 \cdot \sigma_0^2} \quad (1);$$

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

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

(sudaryta autoriaus, remiantis Annual..., 2002; Mackevičius, 2005; Tele2..., 2006)

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

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 paveiksai 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 MTD ar magistro darbo pavadinime. **Jeigu darbe naudojama daug neįprastų santrumpų ar terminų, jų paaiškinimai gali būti surašomi atskirame lape, kuris įsegamas 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 darbuotojų apklausą, buvo nustatyta, kad...“. Išvadose galima nurodyti autoriaus sukurtą produktą, kuris darbo tekste pavaizduotas grafiškai, pvz.: „Sukurtas naujas kokybės valdymo modelis, pavaizduotas 12 pav.“. Išvadose argumentuojama, ko nepavyko pasiekti darbe ir kodėl. Taip pat nurodoma, kur ir kaip galima panaudoti autoriaus darbo rezultatus. Darbo pasiūlymai, rekomendacijos turi turėti konkretų adresatą. Rekomenduojama nurodyti tolesnio tyrimo galimas kryptis ir perspektyvas. **Išvados yra numeruojamos.**

**Priedai.** Prieduose skelbiami tyrimų pirminiai duomenys, anketų pavyzdžiai, antraeilės vertės arba daug vietos užimanti faktinė medžiaga, skaičiavimai, platesni paaiškinimai, įrodantys ir papildantys atliktus tyrimus, dokumentai, patvirtinantys darbo aprobavimą ar įdiegimą. Kiekvienas priedas turi turėti *pavadinimą ir numerį* bei būti bent trumpai aptartas ar paminėtas atitinkamų darbo dalių tekste. Priedai dedami pačioje darbo pabaigoje.

## 5.4. 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 sąrašu. *Šios nuorodos esmę sudaro tai, kad tekste parašomas teiginys ar duomenys, o skliaustuose nurodomas šaltinio pirmojo autoriaus pavardė* (arba publikacijos pavadinimo pirmasis žodis, kai autorius nenurodytas) ir **publikacijos paskelbimo metai**.

Pavyzdys:

Nuoroda tekste (Baranauskas *ir kt.*, 2000; Ewans *et al.*, 2003; Kotler, 2005; Vartotojų..., 2006) reiškia, kad remiamasi Baranausko ir kitų bendraautorių 2000 m. publikacija *lietuvių kalba*, Ewanso ir kitų bendraautorių 2003 m. publikacija užsienio kalba, Kotlerio – 2005 m. publikacija bei 2006 m. publikacija be nurodyto autoriaus, kurios pavadinimas prasideda žodžiu „Vartotojų...“.

Jeigu remiamasi ar cituojamas didesnės apimties kūrinys, tuomet patartina nurodyti cituojamos vietos (paveikslo, lentelės, formulės ir kt.) puslapį, pvz.:

(Kotler, 2005, p. 25; Vartotojų..., 2006, 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.:

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

Į PDP ar magistro darbo literatūros sąrašą yra įtraukiamas **tik antrinis šaltinis** (šiuo atveju 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, 2010 m. rugpjūčio 3 d.).

Daugelio mokslinių žurnalų straipsniams yra suteikiamas **doi** arba **DOI** (angl. *Digital Object Identifier*) 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 sąrašė, aprašant elektroninėje edrvėje 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](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 sąrašė 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 elektroninei publikacijai (žr. *DOI paaiškinimą anksčiau*).

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

Jeigu rengiant magistro darbą tenka naudotis literatūros šaltiniais ne 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 sąrašė 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

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:**

Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 2, p. 9–17.

- Ruzevicius, J., Adomaitiene, 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
- Ружевиčius Ю. (2011). Международная система социальной ответственности. *Стандарты и качество*, No. 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 2014 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](http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=2073) (žiūrėta 2013 m. kovo 5 d.).

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

- 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. Darbo dokumentai:**

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

#### **7. 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.

## **8. Įstatymai:**

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

## **9. Statistinės informacijos šaltiniai:**

*Bankų statistikos metraštis 2012* (2013). 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](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.).

## **10. Organizacijos vidiniai dokumentai:**

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

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

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.

## 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 – 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.

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 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 ištirti, 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 sukaupią 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, apsvarstyti 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 mašinarščio 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 užsienio (angl. *Summary*, vok. *Zusammenfassung*, pranc. *Résumé*) kalba (žr. 4 priedą)
10. 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 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 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. Santraukoje nepateikiamos lentelės ar paveikslai, tačiau į juos gali būti pateikiamos nuorodos. Santraukos apimtis neturėtų viršyti dviejų puslapių. 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**“ užsienio kalba;
- santraukos tekstas, kuris pradedamas darbo puslapių, lentelių ir paveikslų skaičiaus nurodymu.

### **Magistro darbo pristatymas registruoti ir gynimas**

Magistro darbas turi būti pristatytas registruoti į atitinkamą pogramą administruojančią katedrą iki sausio 15 dienos.

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

Magistro darbas viešai ginamas fakulteto dekanų sudarytoje ir VU rektoriaus patvirtintoje komisijoje. **Darbų 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 10–12 min. trukmės pranešimą, nurodydamas nagrinėjamą problemą, akcentuodamas jos aktualumą, 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, schemos, 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. 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 uždareme 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.

### **Magistro darbo vertinimo kriterijai**

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

Galutinį magistro darbą įvertinimą 10 balų skalėje atlieka komisija, atsižvelgdama į recenzento, oponento ir kitų komisijos narių vertinimus bei darbo pristatymo ir 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 tikslo, uždavinių ir hipotezės formulavimas, jų sprendimo ir rezultatų pateikimo darbe lygis;
- temos aktualumas, originalumas ir naujumas;
- mokslinio tyrimo gilumas ir metodologinis pagrindumas;
- tyrimo rezultatų interpretavimo lygis, išvadų ir rekomendacijų pagrindumas;
- tyrimo rezultatų matematinis statistinis apdorojimas ir įvertinimas;
- darbo turinio, struktūros ir darbo temos atitikimas;
- literatūros šaltinių tinkamumas, kokybė ir pakankamumas;
- darbo rezultatų 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 tikslumas;
- darbo pristatymo registruoti grafiko laikymasis.

#### **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.**

## **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, 2013**

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 darbo** „Telekomunikacijų grupės „Tele2“ tarptautinės plėtros, pelno ir pelningumo rodiklių analizė“ *turinio* pavyzdys

## TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	
<b>1. „TELE2“ GRUPĖS RAIDA, VERSLO STRATEGIJA, SIŪLOMOS PASLAUGOS IR JŲ REGIONINIS PASISKIRSTYMAS</b> .....	
<b>2. PELNO IR PELNINGUMO SĄVOKOS BEI PAGRINDINIAI RODIKLIAI IR „TELE2“ GRUPĖS PELNINGUMO ANALIZĖS MODELIS</b> .....	
<b>2.1. Pelno sąvoka ir pagrindiniai rodikliai</b> .....	
<b>2.2. Įmonės pelningumo rodikliai, jų reikšmė pelningumo analizėje</b> .....	
2.2.1. Pelningumo rodikliai ir jų charakteristikos .....	
2.2.2. Pardavimų pelningumo analizė .....	
2.2.3. Turto pelningumo analizė.....	
2.2.4. Akcinio kapitalo pelningumo analizė .....	
<b>2.3. Telekomunikacijų bendrovės „Tele2“ pelno ir pelningumo rodiklių analizės modelis ir metodikos</b> .....	
2.3.1. „Tele2“ grupės pelno ir pelningumo analizės modelis.....	
2.3.2. „Tele2“ grupės pelno ir nuostolio ataskaitos ir pelningumo rodiklių analizės metodika .....	
2.3.3. „Tele2“ kompanijos pelno ir pelningumo rodiklių analizės pagal regionus metodika .....	
2.3.4. „Tele2“ grupės pelno ir pelningumo rodiklių analizės pagal verslo sritis metodika.....	
<b>3. „TELE2“ GRUPĖS PELNO IR PELNINGUMO ANALIZĖ</b> .....	
<b>3.1. Grupės finansinė strategija ir bendrieji apskaitos principai</b> .....	
<b>3.2. Grupės pelno ir nuostolio ataskaitos ir pelningumo rodiklių analizė</b> .....	
3.2.1. Pelno ir nuostolio ataskaitos „Tele2“ grupėje analizė.....	
3.2.2. „Tele2“ grupės pelningumo rodikliai ir jų dinamikos analizė.....	
3.2.2. Su pelningumu susiję „Tele2“ grupės pinigų srautų santykiniai rodikliai.....	
<b>3.3. „Tele2“ kompanijos pelno rodiklių analizė</b> .....	
3.3.1. Pelno ir pelningumo rodiklių analizė pagal regionus .....	
3.3.2. Pelno ir pelningumo rodiklių analizė pagal veiklos sritis.....	
<b>3.4. „Tele2“ kompanijos pardavimų pelningumo tarptautinis sugretinimas</b>	
3.4.1. „Tele2“ ir „Vodafone“ grupių pardavimų pelningumo lyginamoji analizė .....	
3.4.2. „Tele2“ ir „TeliaSonera“ grupių pardavimų pelningumo lyginamoji analizė.....	
3.4.3. „Tele2“ ir „Telefonica O2“ grupių pardavimų pelningumo sugretinimas.....	
<b>4. „TELE2“ GRUPĖS TARPTAUTINĖS PLĖTROS GALIMYBIŲ ANALIZĖ IR IŽVALGOS</b> .....	
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI</b> .....	
<b>Literatūros sąrašas</b> .....	
<b>Summary</b> .....	
<b>Priedai</b> .....	



4 priedas. **Magistro darbo santraukos** 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.

On the basis of 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*“.

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

## **GARANTIJA**

Studento vardas ir pavardė: \_\_\_\_\_

Studento asmens kodas (pažymėjimo Nr.): \_\_\_\_\_

Fakultetas: \_\_\_\_\_

Kvalifikacinis laipsnis:  
 bakalauras  magistras

Vilnius  
201\_ m. \_\_\_\_\_ d.

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas, ginamas 201\_ m. \_\_\_\_\_ d. rektorius 201\_ m. \_\_\_\_\_ d. įsakymu Nr. \_\_\_ sudarytoje kvalifikacinėje komisijoje Nr. \_\_, yra parengtas pagal VU Baigiamųjų darbų rengimo, gynimo ir saugojimo tvarkos reikalavimus bei įkeltas į ETD informacijos sistemą. Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Baigiamojo darbo pavadinimas:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Prenkant ir įvertinant medžiagą, taip pat parengiant rankraštį, mane, be darbo vadovo, konsultavo kiti mokslininkai ir specialistai:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Studentas \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_  
(vardas, pavardė) (parašas) (yyyy-mm-dd)

### **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 atsispausdinti iškart įkėlus darbą, tai galima padaryti ir vėliau, tačiau garantiją privalu pateikti administratorėi iki prasidedant MD gynimui.

**Juozas RUŽEVIČIUS**

**Magistrantūros studijos: baigiamojo darbo projektų ir magistro darbo rašymas:  
Mokomasis leidinys.** Vilnius: VU Ekonomikos fakultetas. 2014. 43 p.

**Apsvarstė, patvirtino ir rekomendavo publikuoti VU EF Taryba**  
2014 02 25, EF tarybos protokolo Nr. 190000/TP-02 (135).

Redagavo *Eglė Gudavičienė, Elvyra Kutanovienė*

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