



**VILNIAUS UNIVERSITETO  
VERSLO MOKYKLA**

**MAGISTRO DARBŲ RENGIMO, GYNIMO IR VERTINIMO  
METODINIAI NURODYMAI**

*Vilniaus universiteto Verslo mokyklos antrosios studijų pakopos studentams*



Vilnius, 2022

Parengė *dr. Danguolė Oželienė*

Recenzavo *doc. dr. Elzė Rudienė*

Redaktorė *Danutė Rasimavičienė*

Vilniaus universiteto Verslo mokykla

Pritarta metodinių nurodymų naudojimui Vilniaus universiteto Verslo mokyklos tarybos 2022 m. vasario 8 d. nutarimu  
Nr. (1.2 E) 280000-TPN-1

## **Turinys**

<b>IVADAS .....</b>	<b>4</b>
<b>1. BENDRIEJI BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO REIKALAVIMAI .....</b>	<b>5</b>
1.1 Baigiamojo magistro darbo tikslas ir apimtis. ....	5
1.2 Konsultavimasis su darbo vadovu/e .....	5
<b>2. BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO RENGIMAS .....</b>	<b>7</b>
2.1 Baigiamojo magistro darbo temos pasirinkimas .....	7
2.2 Baigiamojo magistro darbo struktūra .....	7
<b>3. BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO ĮFORMINIMAS .....</b>	<b>15</b>
<b>4. BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO GYNIMAS IR VERTINIMAS .....</b>	<b>19</b>
<b>LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>21</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>23</b>

## IVADAS

Vilniaus universiteto Verslo mokyklos (toliau – VU VM) studentai/ės rengia baigiamąjį darbą magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti. Magistro baigiamasis darbas pradedamas rengti VU VM Studijų programos komitetų nustatytu laiku.

Baigiamojo magistro darbo rengimo metodiniai nurodymai nustato VU VM antrosios pakopos studentų/čių baigiamųjų darbų rengimo, įforminimo ir gynimo tvarką.

**Baigiamasis magistro darbas** – tai antrosios pakopos studento/ės savarankiškas analitinis ir originalus tiriamojo pobūdžio verslo, finansų, rinkodaros ar vadybos krypties mokslinis darbas. Baigiamajame darbe nagrinėjama nauja arba naujai interpretuojama mokslinė ar praktinė problema, pateikiami studento/ės atliktų empirinių tyrimų rezultatai. Šiuo darbu studentas/ė demonstruoja magistrantūros studijų metu įgytas verslo, finansų, rinkodaros ar vadybos žinias ir gebėjimus tirti, analizuoti ir kūrybiškai spręsti aktualias mokslui ar verslui problemas.

Sekdama geriausių pasaulio verslo mokyklų (ESADE, ESCP, Barselonos verslo mokyklos, CUHK verslo mokyklos Hongkonge ir kt.) pavyzdžiu, siekdama savo vizijos ir įgyvendindama savo misiją, VU VM magistrantams/ėms sudaro galimybę rengti naujo tipo baigiamąjį darbą – konsultacinį verslo projektą (daugiau – Verslo konsultacinio projekto metodiniuose nurodymuose).

Studentai/ės baigiamąjį magistro darbą (toliau – MBD) rengia sąžiningai ir savarankiškai, konsultuodamiesi/osios su darbo vadovu/e, laikydamiesi/osios Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo, Studijų pakopų aprašo patvirtinto 2016 m. lapkričio 17 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. V-1017 (nauja redakcija 2020 10 15 Nr. V-1569), Vilniaus universiteto akademinės etikos kodekso, Vilniaus universiteto studijuojančių rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatų, Vilniaus universiteto Verslo mokyklos rašto darbų rengimo, gynimo, vertinimo ir saugojimo tvarkos aprašo bei atitinkamoje studijų programoje numatytų reikalavimų, šių metodinių nurodymų bei kitų teisės aktų.

Studentai/ės, parengę/usios ir apgynę/usios magistro darbą, demonstruoja, kad studijų programoje numatyti rezultatai yra pasiekti, ir jiems/joms suteikiamas verslo administravimo magistro kvalifikacinis laipsnis.

Šie metodiniai nurodymai parengti iš dalies remiantis ankstesniu metodinių nurodymų leidiniu – Kasnauskienė, G. (2016). *Magistro darbų rašymo metodiniai nurodymai*. Vilniaus universiteto Verslo mokyklos studentams.

# **1. BENDRIEJI BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO REIKALAVIMAI**

## **1.1 Baigiamojo darbo tikslas ir apimtis**

Baigiamasis magistro darbas – tai savarankiškas kvalifikacinis mokslo darbas, kurio tikslas – pademonstruoti studijų metu įgytas verslo, rinkodaros, finansų ar vadybos kryptių žinias, gebėjimą kūrybingai, įvairiapusiškai, išsamiai nagrinėti aktualias mokslo ar verslo problemas, taikyti originalius mokslinio tyrimo metodus, formuluoti išvadas ir rekomendacijas bei numatyti tolesnių tyrimų kryptis.

MBD yra mokslinis tiriamasis studento/ės darbas, originalus turiniu, išsiskiriantis analizės išsamumu ir gyliu. Privalomi formalieji magistro darbo struktūros, įforminimo, etiško citavimo bei literatūros sąrašo sudarymo reikalavimai yra tokie patys, kaip ir pirmosios pakopos baigiamųjų darbų reikalavimai.

Baigiamajame darbe, taikant holistinį ar sisteminių požiūrį, analizuojami ir kritiškai vertinami tik su nagrinėjamąja problema susiję klausimai. Neleistinas studento/ės nesąžiningumas, plagiatas, sąmoningas faktų iškraipymas.

Orientacinė MBD apimtis, neįskaitant lentelių, paveikslų ir santrumpų sąrašų, santraukų lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros ir šaltinių sąrašo bei priedų, yra 55–70 puslapių. Dėl darbo apimties konkrečiu MBD atveju studentai/ės konsultuojasi su darbo vadovu/e.

## **1.2 Konsultavimasis su darbo vadovu/e**

Studentai/ės MBD rašo savarankiškai, laikydamiesi/osios šių metodinių nurodymų ir vadovaujami/amos patyrusio/os, gerai tiriamąją sritį išmanančio/os vadovo/ės. Darbui gali vadovauti tik VU VM dirbantis/i dėstytojas/a, išskyrus tuos atvejus, kai studentas/ė studijuoja, siekdamas/a dvigubo diplomo (kiekvieną konkrečiu atveju reikia kreiptis į Studijų tarnybą).

Studentai/ės baigiamojo darbo vadovą/ę renkasi pagal nagrinėjamąją temą ir dėstytojo/os dalykinę kompetenciją. Vadovo/ės pareiga – konsultuoti studentą/ę viso darbo rašymo metu: renkantis temą ir sudarant darbo rengimo planą, ieškant mokslinės literatūros šaltinių, parenkant tinkamus empirinio tyrimo metodus ir analizuojant tyrimo rezultatus, aptariant MBD struktūrą. Vadovas/ė konsultuoja studentą/ę pagal iš anksto suderintą konsultacijų tvarkaraštį. Konsultacijas inicijuoja studentai/ės. Vadovas/ė konsultuoja

metodiniais ir dalykiniais klausimais, kritiškai vertina parengtas MBD dalis, teikia patarimus, kaip tobulinti darbo turinį. Vadovas/ė nėra atsakingas/a už darbo turinį, empirinio tyrimo duomenų teisingumą, neteikia parengtų sprendimų, neprivalo taisyti gramatikos ir korektūros klaidų, tačiau privalo įspėti studentą/ę apie netinkamą magistro darbo kokybę ir metodinių reikalavimų neatitikimą.

Studentas/ė atsako, kad nurodytu laiku būtų pasirinkta darbo tema, vadovas/ė, kad parengtas darbas atitiktų formaliuosius reikalavimus, būtų laiku įkeltas į Vilniaus universiteto informacinę sistemą (toliau – VU IS) ir apgintas. Studentas/ė yra atsakingas/a už darbo turinį, pateiktų tyrimo duomenų ir faktų teisingumą, išvadų ir siūlomų sprendimų pagrįstumą. Galutinis vertinimas atspindi studento/ės, o ne darbo vadovo/ės kompetenciją.

Vadovas/ė, gavęs/usi galutinę baigiamojo darbo redakciją, turi įvertinti studento/ės darbą ir parengti atsiliepimą. Su šiuo vertinimu studentas/ė supažindinamas/a darbo gynimo metu. Darbo vadovo/ės sprendimas neleisti/leisti ginti darbą įforminamas VU IS pasirinktu atitinkamu požymiu - „neleista gintis/leista gintis“.

## 2. BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO RENGIMAS

### 2.1 Baigiamojo magistro darbo temos pasirinkimas

Įprastai studentai/ės MBD temas renkasi pirmąjį semestrą atitinkamos studijų programos komiteto nustatyta tvarka, remdamiesi VU VM dėstytojų, organizacijų ar socialinių partnerių siūlomų temų sąrašu, kurį tvirtina atitinkamos studijų programos komitetas.

Studentai/ės, suderinę/usios su darbo vadovu/e, gali siūlyti savo MBD temą, atitinkančią studijuojamos programos turinį ir tikslus. Suformulavę/usi ir suderinę/usi darbo temą su vadovu/e, studentas/ė VU IS teikia laisvos formos prašymą, nurodydamas/a suformuluotą temą lietuvių ir anglų kalbomis bei pasirinktą darbo vadovą/ę.

Rekomenduojama MBD temą rinktis šiuolaikišką, įdomią studentui/ei, svarbią vadybos, rinkodaros, finansų ar verslo studijų krypties teorijai ir praktikai, aktualią konkrečiam verslo sektoriui. Rinkdamasis/asi temą, studentas/ė turi įvertinti galimybes atlikti empirinį tyrimą, gauti reikalingų duomenų. MBD tema turi atitikti studijuojamąją programą ir studijų programos numatytus rezultatus.

### 2.2 Baigiamojo magistro darbo struktūra

MBD sudaro antraštinis lapas, santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba, turinys, lentelių sąrašas, paveikslų sąrašas, santrumpų sąrašas, įvadas, teorinis darbo skyrius, metodinis darbo skyrius, tiriamasis (analitinis) darbo skyrius, išvados ir rekomendacijos, literatūros ir šaltinių sąrašas bei priedai.

**Antraštinis lapas.** Jame nurodomi VU VM, autoriaus ir MBD rekvizitai. Antraštinio lapo pavyzdys pateiktas 1-ame priede.

**Santrauka lietuvių kalba.** Santraukoje beasmene forma trumpai apibūdinami darbo problema, tikslas, uždaviniai, darbe taikyti tyrimo metodai, atlikti tyrimai ir jų rezultatai, išvados ir rekomendacijos, pateikiama informacija apie tyrimo rezultatų publikavimą ar pritaikymą publikuoti.

Jei darbas rašomas lietuvių kalba, santrauka pateikiama atskirame puslapyje po antraštinio lapo. Jos apimtis – 200–250 žodžių. Santraukos pavyzdys pateiktas 2-ame priede.

**Santrauka anglų kalba.** Santrauka įvardija darbo problemą, tikslą, uždavinius, darbe taikytus tyrimo metodus, atliktų tyrimų rezultatus, išvadas ir rekomendacijas anglų kalba. Studentas/ė atsako, kad santrauka būtų parengta taisyklinga akademinė anglų kalba. Jei darbas rašomas lietuvių kalba, santrauka pateikiama atskirame puslapyje po santraukos lietuvių kalba. Jos apimtis – 200–250 žodžių (neįskaitant artikelių *a, the*, taip pat *in, to, of* ir pan.). Jei darbas rašomas anglų kalba, po antraštinio lapo pateikiama santrauka anglų kalba, o kitame puslapyje – santrauka lietuvių kalba.

**Turinys.** Turinyje vardijami darbo skyriai, poskyriai ir skyreliai numeruojami arabiškais skaitmenimis. Nurodomi turinio struktūrinių dalių puslapių numeriai. Įvadas, išvados ir rekomendacijos, literatūros ir šaltinių sąrašas bei priedai nenumeruojami. Turinio struktūrinių dalių pavadinimai turi būti trumpi, aiškūs, atitikti darbo turinį, tačiau negali dubliuoti MBD temos pavadinimo. Turinys turi būti sudaromas automatiškai. Turinio įforminimo pavyzdys pateiktas 3-ame priede.

**Lentelių ir paveikslų sąrašai** sudaromi, jei MBD yra daugiau negu viena lentelė ar paveikslas. Lentelių sąrašė nurodomas lentelės numeris, pavadinimas ir puslapis, kuriame lentelė pateikta; paveikslų sąrašė – paveikslo numeris, pavadinimas ir puslapis.

**Santrumpų sąrašas** – tai abėcėlės tvarka išdėstytų santrumpų sąrašas, kuris reikalingas, jei darbe vartojami specifiniai terminai ar santrumpos užsienio kalba (dažniausiai – anglų), neturintys aiškaus atitikmens lietuvių kalba. Jei santrumpų vartojama nedaug, pakanka tekste prie konkrečios santrumpos (skliausteliuose) pateikti paaiškinimą.

Lentelių, paveikslų ir santrumpų sąrašai teikiami po darbo turinio, tačiau į turinį kaip atskiros struktūrinės dalys neįtraukiamos.

Studentui/ei pageidaujant padėkoti už vertingus patarimus rengiant MBD konkrečioms asmenims, tarp santraukos ir turinio gali būti įterpiama „Padėka“.

**Įvadas.** Įvade pagrindžiamas mokslinio tyrimo naujumas, aktualumas, formuluojama darbo problema, objektas, tikslas, uždaviniai, pasirinkti tyrimo metodai, darbo struktūra, trumpai įvardinami sunkumai ir tyrimo apribojimai, su kuriais studentas/ė susidūrė rašydamas/a darbą. Pagal Kardelį (2017) darbo naujumą rodo:

- pirmą kartą apibendrintas mažiau išanalizuotas klausimas ar problema (teorinis aspektas);
- žinomais tyrimo metodais ištirtas kitas kontingentas;
- į problemą pažvelgta kitu aspektu;
- panaudotas naujas tyrimo metodas, o gauti originalūs duomenys patvirtina, pagilina bei praplečia jau žinomą teoriją ar jos teiginius arba, priešingai juos – paneigia.



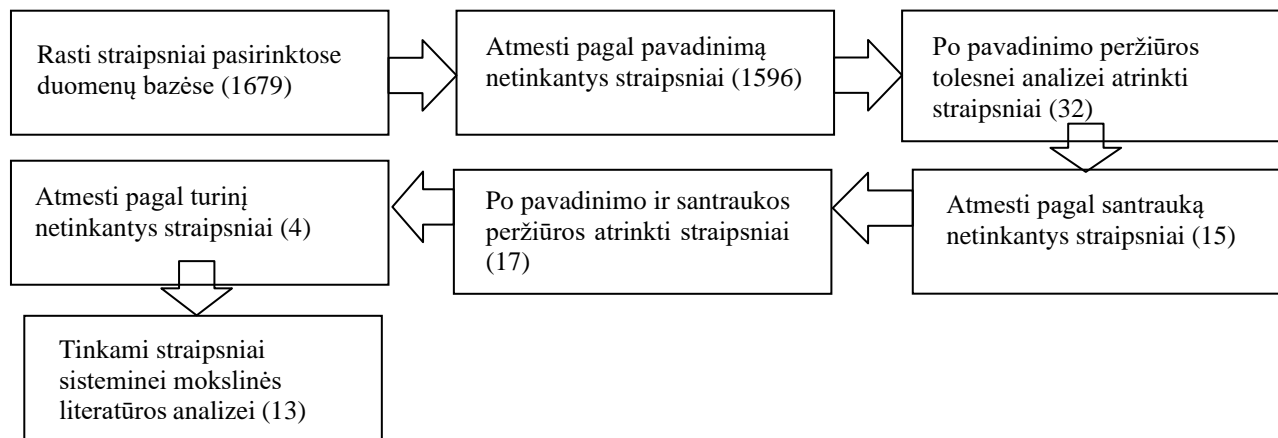
Įrodydamas/a aktualumą studentas/ė argumentuotai paaiškina mokslinio tyrimo svarbą, išsirtumo lygį. Aktualumas turi pagrįsti darbo problemą – teiginį ar klausimą, į kurį studentas/ė ieško atsakymo magistro darbu. Įvade formuluojamas darbo objektas, iškeliamas darbo tikslas (glaustai, vienu sakiniu ir atitinkantis temos pavadinimą). Tikslui pasiekti iškeliami 4–5 darbo uždaviniai. Uždavinių formuluotės pradedamos veiksmažodžiais „išnagrinėti“, „susisteminti“, „nustatyti“, „apskaičiuoti“, „įvertinti“, „sukurti“, „sudaryti“, „parengti“, „pateikti“ ir pan. Darbo uždavinių formuluotės negali dubliuoti darbo tikslo ar problemos formuluočių. Išvardijami tyrimui atlikti taikyti metodai (mokslinės literatūros sisteminė analizė, kokybinis/kiemybinis tyrimas, trianguliacija, dokumentų turinio analizė, ekspertų vertinimas, daugiakriteris vertinimas, kaštų-naudos analizė, modeliavimas ir kt.). Įvado pabaigoje trumpai aprašoma darbo struktūra, mokslinė ir praktinė MBD nauda, akcentuojamas tyrimo naujumas, praktinis pritaikomumas ir gautų tyrimo rezultatų patikimumas. Jei rengiamas konsultacinis verslo projektas, įvade būtina trumpai argumentuoti tokį pasirinkimą ir numatomą rezultatą organizacijai.

Įvado apimtis – 5 % darbo apimties.

**Teorinis darbo skyrius.** Šiame skyriuje tiriamoji problema analizuojama teoriniu aspektu, t.y. analizuojami ne senesni negu 5 metų literatūros šaltiniai (moksliniai straipsniai, monografijos, mokslo studijos, disertacijos, mokslinių konferencijų medžiaga). Šaltiniai gali būti senesni tuo atveju, jei studentas/ė nagrinėja pripažintų, pasaulyje žinomų mokslininkų/ių fundamentalius darbus, svarbius nagrinėjamai problemai spręsti. Tačiau jų literatūros sąrašė turėtų būti ne daugiau negu 25 proc. Rašant magistro darbą nerekomenduojama naudotis vadovėliais, mokomosiomis knygomis, paskaitų konspektais, nepatikimais šaltiniais (pvz. Wikipedia). Teoriniame darbo skyriuje nereikia aprašyti ir perpasakoti teorijų ar atliktų tyrimų rezultatų. Čia pateikiamos jau studento/ės susistemintos, apibendrintos naujausios žinios ar tyrimai, susiję su nagrinėjama tema ir problema. Ieškoti mokslinių straipsnių duomenų bazėse rekomenduojama pagal raktinius žodžius (geriausiai, anglų kalba), susijusius su MBD tema ir problema. Mokslinių straipsnių paieška vykdoma nuosekliai atliekant pavadinimo peržiūrą, santraukos peržiūrą ir viso teksto peržiūrą. Mokslinių straipsnių atrankos etapai ir straipsnių skaičiaus kitimas (skaičius skliausteliuose) kiekviename atrankos etape pateikti paveiksle.

## Paveikslas

### Mokslinių straipsnių atrankos etapai



Šaltinis: Morkevičiūtė, Endriulaitienė, 2020, p. 29

Atrinktus straipsnius studentas/ė atidžiai skaito ir kritiškai vertina. Rengdamas MBD studentas/ė turi išnagrinėti mažiausiai 50 įvairių šaltinių (mokslinių straipsnių, statistinių duomenų, anksčiau atliktų tyrimų ataskaitų, teisės aktų, standartų ir kt.), susijusių su magistro darbo problema. Šioje darbo dalyje cituojant ar perfrazuojant analizuojamos vartojamų sąvokų apibrėžtys, sampratos, įvairūs požiūriai, teorijos, modeliai, inovatyvūs problemos sprendimo būdai. Ieškoma naujų nagrinėjamos temos aspektų, stengiamasi identifikuoti dar netirtą/mažai tirtą aspektą ar sritį ir įnešti savo indėlį į šios problemos tyrimą. Nagrinėjamą medžiagą privaloma apibendrinti, kritiškai įvertinti, pateikti asmeninę nuomonę, išvalgas. Informacijai sisteminti rekomenduojama naudoti lenteles, paveikslus, sąvokų/koncepcijų žemėlapius. Cituojant, perfrazuojant kitų autorių mintis būtina laikytis APA bibliografinio aprašo taisyklių (<https://apastyle.apa.org/learn/quick-guide-on-references>).

Rekomenduojama literatūros šaltinių paieškai naudoti VU prenumeruojamas duomenų bazes (*Emerald Management eJournals Collection*, *Business Source Complete (EBSCO)*, *Regional Business News (EBSCO)*, *Wiley Online Library*, *Science Direct: Freedom Collection*, *Taylor&Francis*, *Passport (Euromonitor International)*, *SAGE Journals Online*, *Springer LINK*, *JSTOR* ir kt.).

Skyriaus pabaigoje studentas/ė turi parengti konceptualų nagrinėjamos problemos sprendimo modelį (žiūr. 6 priedą), kurio visi elementai yra skyriuje išsamiai aprašyti ir detaliam išnagrinėti.

Teorinės darbo dalies apimtis – apie 35% darbo apimties.

**Metodinis darbo skyrius.** Šiame skyriuje aprašomi ir akademinė literatūra pagrindžiami empirinio tyrimo metodai, kurie bus taikomi tyrimui atlikti. Formuluojuamas tyrimo tikslas, sudaroma tyrimo metodika, formuluojamos hipotezės ar keliami tyrimo klausimai, įvardijami tiriami kintamieji, pateikiamos ryšių tarp kintamųjų skaičiavimo formulės, pagrindžiamas tyrimo patikimumas. Kiekybinis tyrimas leidžia objektyviai nustatyti statistinius ryšius tarp priklausomų kintamųjų. Kokybinio tyrimo atveju kintamieji vertinami pagal tam tikrus apibrėžtus požymius, išskirtas kategorijas.

Kumar (2019) nuomone, kiekybinis metodas pasirenkamas tada, kai tikrinamos teorijos ir hipotezės. Analizuojama, pasitelkiant matematinę ir statistinę analizę, rezultatai dažniausiai išreiškiami skaičiais, vaizduojami grafikais ir lentelėmis. Tokio tipo tyrimui reikia daug respondentų, jiems pateikiami uždari (pasirinkimo iš kelių atsakymų) klausimai.

Pagal Creswell, J. W., Creswell J. D. (2018) kokybinis metodas pasirenkamas, kai dėmesys sutelkiamas į idėjų tyrinėjimą ar teorijos formulavimą. Analizuojama apibendrinant, kategorizuojant ir interpretuojant žodžiais, vaizdais ar simboliais išreikštus duomenis. Kokybiniam tyrimui nereikia didelio skaičiaus respondentų, tiriamiesiems dažniausiai pateikiami atviro tipo klausimai.

Jei planuojama atlikti kiekybinį tyrimą, būtina pagrįsti pasirinktos imties dydį, apskaičiuoti tyrimo patikimumą, apibūdinti respondentų atrankos metodą, aprašyti tyrimo instrumento (pvz. anketos) sudarymo principus, duomenų apdorojimo metodus (koreliacija, regresija, klasterinė analizė, faktorinė analizė ir kt.). Anketą būtina pateikti MBD darbo priede.

Kokybinio tyrimo atveju pagrindžiamas tiriamųjų atrankos, tyrimo (interviu, sutelktųjų grupių, stebėjimas, atvejo analizė, antrinių šaltinių analizė ir tt.) ir rezultatų apdorojimo (turinio analizė, fenomenų aprašymas ir tt.) metodų pasirinkimas, tyrimo patikimumas. Kiekybinio ir kokybinio tyrimų proceso etapai pateikti 4-5-ame prieduose.

Magistro darbe patartina taikyti trianguliacijos metodą – sprendžiant problemą integruoti ir kokybinius, ir kiekybinius metodus. Skirtingų metodų integracija leidžia giliau ir visapusiškiau ištirti nagrinėjamą problemą.

Nagrinėjant sudėtingus socialinius reiškinius ir priimant vadybinius sprendimus dažnai taikomi daugiakriteriai vertinimo metodai. Daugiakriterio vertinimo etapai pateikti 7-ame priede, o metodų įvairovė – 8-ame priede.

Šie metodai leidžia įvertinti sprendimų alternatyvas ar išsirinkti geriausią iš kelių alternatyvų. Ekspertų vertinimas gali būti taikomas, kai reikia įvertinti kriterijų/veiksnių reikšmingumą. Planuojant ekspertinį vertinimą būtina atsakyti į šiuos klausimus: kiek ekspertų turi dalyvauti tyrime, kaip juos pasirinkti, kokie kriterijai rodytų ekspertų kompetenciją bei

kaip interpretuoti gautą vertinimą. Pasirinkus ekspertų vertinimą, būtina apskaičiuoti nuomonių suderinamumą (konkordacijos koeficientą), rodantį didesnę ar mažesnę ekspertų nuomonių vienodumą.

Lentelėje pateikta konkordacijos koeficiento skaičiavimo eiga.

### 1 lentelė

#### Konkordacijos koeficiento skaičiavimo eiga

Veiksmai	Skaičiavimo formulės
Rangų sumos apskaičiavimas	$e_i = \sum_{j=1}^r e_{ij}$
Nuokrypio $\bar{e}$ nuo bendro vidurkio kvadratų sumos skaičiavimas	$S = \sum_{i=1}^m (e_i - \bar{e})^2$
Bendro vidurkio apskaičiavimas	$\bar{e} = \frac{\sum_{i=1}^m e_i}{m} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^r e_{ij}}{m}$ , čia $m$ – veiksmų skaičius
Konkordacijos koeficiento skaičiavimas	$W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)}$ , čia $S$ – kiekvieno $i$ -tojo kriterijaus rangų sumos, $m$ – veiksmų skaičius, $r$ – ekspertų skaičius.

Šaltinis: sudaryta Oželienės pagal Ginevičių 2008)

Nagrinėjant pasirinktą temą ir sprendžiant iškeltą problemą būtina rinktis tokius tyrimo metodus, kurie atitiktų ne tik temos pavadinimą, bet ir objektyvias studentų/čių galimybes.

Metodinio darbo skyriaus apimtis –10 % darbo apimties.

**Tiriamasis (analitinis) darbo skyrius.** Šiame skyriuje studentas/ė analizuoja ir interpretuoja atliktų tyrimų rezultatus, kurie buvo gauti taikant metodinėje darbo dalyje pasirinktus metodus, pateikia praktinius iškeltos problemos sprendimus, atliktų skaičiavimų rezultatus. Kiekybinių tyrimų duomenis rekomenduojama apdoroti ne tik MS Excel ar SPSS, bet ir kitomis statistinėmis programomis (pvz. statistinės analizės programa R arba Phyton). Kokybiniai duomenys koduojami, kategorizuojami, interpretuojami, o garso įrašai transkribuojami. Duomenims apdoroti galima naudoti kompiuterines programas ATLAS.ti, MAXQDA, NVivo ir kt. Tyrimų rezultatai vizualizuojami, pateikiant juos lentelėse, paveiksluose. Jei paveiksluose vaizduojami empirinio tyrimo rezultatai, būtina aiškiai įvardinti kintamuosius, nurodyti matavimo vienetus ar skales, koordinatinių ašių pavadinimus. Šiame skyriuje rekomenduojama pateikti tik esminius skaičiavimus, o visi tarpiniai skaičiavimai pateikiami darbo prieduose.

Jei darbe naudojamos formulės, jos turi būti sudarytos taikant *MS Word Insert* → *Equation* funkciją. Visos formulės numeruojamos, o simboliai paaiškinami po kiekviena formule, pavyzdžiui:

$$I_{DP} = \sum a_d I_d, \quad (1)$$

čia  $I_d$  - dimensijų indeksai,  $a_d$  - dimensijų reikšmingumai,  $I_{DP}$  - integruotas darnios plėtros indeksas.

Skyriaus pabaigoje atlikto tyrimo rezultatai interpretuojami lyginant juos su teorinėje darbo dalyje analizuotais rezultatais ir siūlomas darbo įvade iškelto problemos sprendimas.

Tiriamąjį (analitinį) skyriaus apimtis – apie 45 % darbo apimties.

Visi MBD skyriai („Teorinis skyrius“, „Metodinis skyrius“, „Tiriamasis (analitinis) skyrius“) turi būti logiškai susiję ir turėti konkrečius pavadinimus, atitinkančius darbo temą ir nagrinėjamąją problemą. Kiekvienas skyrius baigiamas trumpu (vienos pastraipos) apibendrinimu.

**Išvados ir rekomendacijos.** Šiame skyriuje formuluojamos svarbiausios išvados ir rekomendacijos. Išvados turi atitikti darbo įvade iškelto uždavinius. Išvadų turi būti ne mažiau negu uždavinių. Išvados numeruojamos. Išvadose neturi būti vizualios informacijos. Po išvadų pateikiamos rekomendacijos, kaip spręsti iškeltą problemą. Rekomendacijos turi būti pagrįstos atliktu tyrimu, konkrečios ir įgyvendinamos. Teorinio pobūdžio rekomendacijomis reikėtų nurodyti, kaip, kuria kryptimi ateityje galėtų būti plėtojamas tyrimas. Tai padėtų tyrėjams/oms, ateityje tęsiantiems/čioms šios temos tyrimus, išvengti klaidų. Praktinio pobūdžio rekomendacijomis akcentuojami praktinio sprendimų taikymo ypatumai organizacijose, atitinkamame verslo sektoriuje ar konkrečioms asmenims (vadovams, vartotojams, klientams). Rekomendacijos formuluojamos korektiškai, vengiama kategoriškumo.

MBD išvadoms ir rekomendacijoms skiriami 5 % darbo apimties.

**Literatūros ir šaltinių sąrašas.** Darbo pabaigoje pateikiamas naudotos literatūros ir šaltinių sąrašas (žr. 9 priedą), į kurį įtraukiami tik tie šaltiniai, kurie buvo cituoti arba minėti tekste. Labai svarbu, kad sąrašas būtų taisyklingai suredaguotas ir atitiktų APA bibliografinio aprašo taisyklę (<https://apastyle.apa.org/learn/quick-guide-on-references>). Literatūros sąraše bibliografiniai aprašai pateikiami abėcėlės tvarka, darant 0,8 cm. atvirkštinę įtrauką, jie numeruojami. Literatūros sąrašas turi būti sudarytas automatiškai, naudojant tam skirtas programas *Mendeley*, *RefWorks*, *Zotero*.

**Priedai.** Prieduose pateikiamos didelės apimties (daugiau negu 1 puslapis) lentelės, detalūs skaičiavimai, tyrime naudotos anketos (klausimynai), transkribuoti tekstai, rezultatų

apdorojimo schemas ir t.t. Priedai teikiami sunumeruoti, jie privalo turėti pavadinimą ir būti aptarti tekste. Priedų apimtis neribojama.

Parašius darbą, rekomenduojama patikrinti, ar jame nėra gramatikos, stiliaus klaidų, ar cituojama etiškai, ar lentelės ir paveikslai įforminti pagal metodinius reikalavimus.

Prieš MBD gynimą atliekama darbo savarankiškumo patikra VU sistemoje. Plagijuotų ar kitais būdais nesąžiningai parengtų darbų ginti MBD gynimo komisijoje neleidžiama.

### 3. BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO ĮFORMINIMAS

MBD turi būti parašytas taisyklinga normine lietuvių kalba, laikantis galiojančių Lietuvių kalbos komisijos nutarimų. Reikia vengti rašymo publicistiniu stiliumi, mintis reikšti mokslinio stiliaus kalba, MBD pateikti be gramatinių, stiliaus, kalbos kultūros ir korektūros klaidų (Girnienė ir kt., 2018). Jeigu kyla klausimų dėl vartotinių/nevartotinių terminų, rekomenduojama pasitikslinti Valstybinės lietuvių kalbos komisijos konsultacijų banke <http://www.vlkk.lt/konsultacijos>.

MBD įforminimo reikalavimai pagal adaptuotą APA stilių pateikiami lentelėje.

2 lentelė

*Magistro darbo įforminimo reikalavimai*

	Aprašymas
Šriftas	„Times New Roman“, 12 pt
Intervalas tarp eilučių	1,5
Teksto lygiuotė	Abipusė (angl. <i>Justify</i> )
Paraštės	- įprastos, iš visų pusių (kairės, dešinės, viršaus, apačios) po 2,54 cm; - pastraipos pirmoji eilutė nuo teksto lauko kairiojo krašto atitraukiama per 1,27 cm.
Informacijos paryškimas	- „italic“, „bold“ ar „underline“ teksto formatavimas; - raidžių išretinimo funkcija.
Itin svarbios informacijos rašymas	- <i>Times New Roman</i> 10 pt šriftu, atitraukiant tekstą per 1,27 cm nuo kairiosios paraštės; - cituojami iškiliausi mokslo srities autoriai ar jau anksčiau atlikto ir visų pripažinto tyrimo rezultatai.
Puslapių numeracija	- puslapio viršutinio laukelio dešiniajame kampe arabiškais skaitmenimis, nededant nei taško, nei brūkšnelių; - absoliučiai visi darbo puslapiai yra numeruojami, o numeriai pradedami rašyti nuo antraštinio puslapio. - numeracija yra ištisinė, kartu su literatūros sąrašu ir visais priedais.
Struktūrinių dalių numeracija	- arabiškais skaitmenimis; - kiekviena smulkesnė dalis (poskyris, skyrelis) turi turėti atitinkamo darbo skyriaus numerį, praplėstą papildomu skaitmeniu, kuris atskiriamas tašku (pavyzdžiui, 3.1; 3.1.1).
Skyrių pavadinimų rašymas	- paryškinta, didžiosiomis raidėmis „Times New Roman Normal“, 14 pt, Bold šriftu; - skyrių pavadinimų ir kitų struktūrinių elementų pabaigoje jokie skiriamieji ženklai nededami.

Skyrių pavadinimų išdėstymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pradėdant nuo kairiojo puslapio krašto, neatitraukus;</li> <li>- skyrių pavadinimuose negalima kelti žodžių dalimis;</li> <li>- negalima rašyti pavadinimo viename puslapyje, o dėstymo dalies tekstą pradėti kitame.</li> </ul>
Dalių teksto rašymo pradžia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- darant vienos eilutės tarpą ir pirmos eilutės teksto 1,27 cm įtrauką nuo kairiosios puslapio paraštės (Paragraph/ Indentation/ left /by 1,27).</li> </ul>
Poskyrių rašymo pradžia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iš karto po teksto, praleidžiant vieną eilutę.</li> </ul>
Poskyrių pavadinimų rašymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pradėdant nuo kairiojo puslapio krašto, neatitraukus;</li> <li>- Times New Roman Normal 12 pt paryškintu Bold šriftu, mažosiomis raidėmis, pradėdant didžiąja;</li> <li>- poskyrių pavadinimų pabaigoje jokie skiriamieji ženklai nededami.</li> </ul>
Lentelių ir paveikslų antraščių rašymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tame pačiame puslapyje kaip ir įvardijamos lentelės ar paveikslai (žiūr. 10, 11 priedai).</li> </ul>
Lentelių numeracija ir rašymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- numeris suteikiamas pagal lentelės eilės tvarką tekste;</li> <li>- numeris rašomas virš lentelės antraštės, kairiajame kampe arabiškais skaitmenimis ir padarius vieno simbolio tarpą rašomas žodis „lentelė“ (pvz., 1 lentelė);</li> <li>- jei tekste yra tik viena lentelė, kairėje lapo pusėje virš lentelės antraštės užrašomas tik žodis „Lentelė“;</li> <li>- jeigu tekste pateikiamos kelios logiškai tarpusavyje susijusios lentelės, einančios viena po kitos, tuomet, siekiant pabrėžti jose pateikiamų duomenų tęstinumą, lenteles galima numeruoti prie lentelės numerio pridėdant raidę (pvz., 1 lentelė, 1a lentelė, 1b lentelė);</li> <li>- lentelės pavadinimas rašomas kursyvu (<i>italic</i>) (mažosiomis raidėmis, pradėdant didžiąja) virš lentelės ir yra rašomas pradėdant nuo kairiojo puslapio krašto. Pavadinimą turi sudaryti reikšminiai žodžiai, sujungti į prasmingą sakinį ir atspindintys lentelės turinį. Apipavidalinant lentelę reikia paaiškinti visas santrumpas (išskyrus visuotinai pripažįstamas), nurodyti mato vienetus (žr. lentelės pavyzdį 10 priede);</li> <li>- formatuojant lenteles rekomenduojama naudoti kuo mažiau linijų, taškelių, brūkšnelių ar spalvų;</li> <li>- šriftas „Times New Roman Normal 10 arba 12 pt“;</li> <li>- intervalas tarp eilučių - 1,5;</li> <li>- paraštės priklauso nuo lentelės dydžio, bet jos turi būti ne mažesnės negu 2,54 cm;</li> <li>- reikia stengtis lentelės neskaidyti. Prireikus lentelę galima perkelti į kitą lapą ir kitame lape parašyti „1 lentelės tęsinys“;</li> <li>- po kiekviena lentele pateikiamas šaltinio pavadinimas, kur reikia, nurodomas puslapis.</li> </ul>



	<p>-jeigu lentelė sudaryta darbo autoriaus, tai rašoma „sudaryta autoriaus“. Jeigu lentelės šaltinis yra straipsnis, knyga ar kitas bibliografinis šaltinis, nurodomas to šaltinio autorius ir metai. Jeigu lentelė yra sudaryta autoriaus, tačiau remiantis tam tikru šaltiniu, būtina nurodyti pirminį šaltinį. Pavyzdžiui, „sudaryta autoriaus, remiantis Smith (2018)“. Jeigu buvo remtasi keliais autoriais, jie yra atskiriami kabliataškiu, pavyzdžiui „sudaryta autoriaus, remiantis Čekanavičiumi ir kt. (2021); Samuel ir kt. (2020)“.</p>
--	--

Paskutiniai skyrių puslapiai turi būti užpildyti mažiausiai 60 proc. Kiekvienas MBD skyrius pradedamas rašyti naujame puslapyje, o poskyriai ir skyreliai – tame pačiame puslapyje. Poskyrio apimtis negali būti mažesnė negu 3 puslapiai, skyrelio – negu 2 puslapiai.

Studentas/ė - darbo autorius/ė asmeniškai atsako už darbo autorystę ir tinkamą naudotų šaltinių citavimą. Rekomenduojama cituoti du ar tris sakinius, juos išskiriant kabutėmis (tiesioginis citavimas) arba be skyrybos ženklų (šalutinis citavimas), pateikiant nuorodas į literatūros sąrašę esančius šaltinius.

Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso 19 punkte nurodomi plagijavimo požymiai: darbas laikomas nesąžiningai parengtu (plagiatu), jeigu perrašomos kito/os autoriaus/ės mintys, neišskiriant jų kabutėmis ir nenurodant šaltinio, kito autoriaus/ės tekstas perfrazuojamas savais žodžiais ar naudojami kito autoriaus/ės atlikti tyrimai be nuorodos į šaltinį (VU Akademinės etikos kodeksas, 2018). Darbas laikomas plagiatu, jei bendras sutapimų su kitais darbais kiekis patikros sistemoje yra 15 proc. ir daugiau, o su vienu šaltiniu – 5 proc. ir daugiau, neįskaičiuojant sutapimų, kurie nelaikomi plagiatu (literatūros sąrašas, tinkamai pateiktos nuorodos į šaltinius, citatos, bendrosios žinios ir pan.) (Dikčius, Kasnauskienė, 2019). Rekomenduojama vengti saviplagiato, kai savo paties darbas arba jo dalis panaudojama nenurodant pirminio šaltinio. Neleistinas sukčiavimas, kai pateikiami neteisingi duomenys, skaičiavimai ar nuorodos į neegzistuojančius šaltinius.

Cituojama taikant APA (American Psychological Association) citavimo stilių. Cituojant kito autoriaus/ės mintis ar jas perfrazuojant būtina nuoroda į literatūros šaltinį, esantį literatūros sąrašę. Rekomenduojama citavimui naudoti tam skirtus įrankius *Mendeley*, *RefWorks*, *Zotero*.

Teksto citata pateikiama tekste (arba lentelėje, paveiksle, išnašoje ar priede) ir joje nurodomas cituojamo darbo autorius/ė ir šaltinio publikavimo data. Cituojamo/os autoriaus/ės pavardę galima nurodyti sakinio pabaigoje „...(Peterson, 2019)“ arba įterpti į tekstą „Peterson (2019) teigia...“. Jei cituojamas darbas, parengtas dviejų autorių, abiejų autorių pavardės nurodomos sakinio pabaigoje „(Peterson ir Johnson, 2019)“ arba įterpiamos į tekstą „Peterson ir Johnson (2019) teigia.....“. Cituojant darbą, parengtą trijų ir daugiau autorių, nurodoma pirmojo

autoriaus/ės pavardė ir pridamas priedas „ir kt.“: (Peterson ir kt., 2019) arba „Peterson ir kt. (2019) teigia.....”.

Cituojami tik studentų/čių perskaityti kūriniai ir mintys. Rekomenduojama cituoti pirminius šaltinius ir tik retais atvejais, jei neįmanoma kitaip – antrinius šaltinius. Pavyzdžiui, jei buvo skaitytas Lyon ir kt. (2014) darbas, kuriame buvo cituojamas Rabbitt (1982), o perskaityti Rabbitt darbo nebuvo galimybės, kaip pirminis šaltinis nurodomas Rabbitt darbas, o kaip antrinis – Lyon ir kt. darbas. Rašoma „(Rabbit, 1982 cituojama pagal Lyon ir kt., 2014)“. Literatūros sąraše pateikiamas tik Lyon ir kt. darbas.

Neleistina naudoti internetinių šaltinių, kurių nebegalima rasti.

Kiekvienas cituojamas šaltinis turi būti įtrauktas į literatūros sąrašą, ir atvirkščiai – kiekvienas literatūros sąraše esantis šaltinis, turi būti cituojamas tekste (lentelėje, paveiksle, išnašoje ar priede).

#### 4. BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO GYNIMAS IR VERTINIMAS

Parengtą baigiamąjį darbą studentai/ės gina viešai baigiamųjų magistro darbų gynimo komisijoje. Darbo gynimo tvarka aprašyta Vilniaus universiteto Verslo mokyklos rašto darbų rengimo, gynimo, vertinimo ir saugojimo tvarkos apraše (toliau – VU VM Rašto darbų tvarka). Studentui/ei leidžiama ginti magistro baigiamąjį darbą, jeigu darbas atitinka šiuos reikalavimus:

- parengtas, laikantis VU VM Rašto darbų tvarkos ir MBD rengimo metodinių nurodymų;
- parengtas, nepažeidžiant VU Akademinės etikos kodekso;
- nustatytais terminais įkeltas į VU IS sistemą.

Galutinę darbo redakciją studentas/ė turi įteikti vadovui/ei ne vėliau kaip 30 kalendorinių dienų iki darbo gynimo dienos. Vadovas/ė, patvirtindamas/a, kad parengtas baigiamasis magistro darbas atitinka formaliuosius reikalavimus, VU IS pasirenka požymį „leista gintis“.

Parengti MBD recenzuojami. Recenzentas/ė pateikia nustatytos formos recenziją. Recenzijos kopija studentui/ei išsiunčiama Universiteto suteiktu el. paštu ne vėliau kaip prieš 24 valandas iki darbų gynimo komisijos posėdžio, kuriame bus ginamas darbas.

MBD gynimą sudaro darbo pristatymas ir studento/ės atsakymai į klausimus. Visi darbą rengę studentai privalo dalyvauti darbo gynime komisijoje.

Svarbi magistro darbo gynimo dalis yra „MS Power Point“ ar kita pristatymams skirta programa parengtas pristatymas, kurio trukmė - iki 10 minučių. Pristatymas turi apimti:

- darbo pavadinimą, aktualumą, naujumą, problemą, tikslą, uždavinius, tyrimo metodus (iki 1 minutės);
- konceptualų problemos sprendimo modelį (iki 1 minutės);
- tyrimo metodiką (iki 1 minutės);
- pagrindinius tyrimo rezultatus (5–6 minutės);
- išvadas ir rekomendacijas (1–2 minučių).

Darbui pristatyti patartina naudoti VU VM skaidrių šabloną. Rekomenduojama informaciją teikti paveikslais, schemomis, lentelėmis. Rekomenduojamas teksto skaidrės dydis – 24, 26 ar net 36 pt. Vienoje skaidrėje – ne daugiau nei 7 eilutės teksto, eilutėje – ne daugiau nei 7 žodžiai. Skaidrėse negalima naudoti iš MBD nukopijuoto teksto.

Pristatydamas/a darbą studentas/ė turi pademonstruoti tiriamos problemos supratimą ir, remdamasis/i atliktais tyrimais, pateikti pagrįstus problemos sprendimo būdus.

MBD pristatymo procesą koordinuojantis/i oponentas/ė kritiškai vertina visus darbo aspektus ir jo pristatymą, nurodydamas/a MBD privalumus bei netikslumus.

MBD gynimo komisija ginamą darbą vertina dešimties balų sistema (5–10 apginta, 1–4 neapginta), atsižvelgdama į vertinimo kriterijus.

Neigiamai įvertinto/neapginto komisijoje baigiamojo darbo pakartotinai ginti neleidžiama. Apeliacijos dėl baigiamojo magistro darbo vertinimo nepriimamos.

## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. American Psychological Association. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association (7th ed.)*. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
2. Bradley, L., Noble, N., & Hendricks, B. (2020). The APA publication manual: Changes in the seventh edition. *The Family Journal*, 28(2), 126–130.
3. Creswell, J. W., Creswell J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5th ed, London: SAGE.
4. Dikčius, V., Kasnauskienė, G. (2019). *Magistro baigiamojo darbo metodiniai reikalavimai*. [https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/MAGISTRO\\_BAIGIAMOJO\\_DARBO\\_METODINIAI\\_REIKALAVIMAI\\_2019.pdf](https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/MAGISTRO_BAIGIAMOJO_DARBO_METODINIAI_REIKALAVIMAI_2019.pdf)
5. Girnienė, I., Grigas, V., Mažylė, J., Petreikis, T., Petrikas, M., & Stonkienė, M. (2018). Rašto darbų metodiniai nurodymai [Elektroninis išteklius]. Vilniaus universitetas: Vilniaus universiteto leidykla.
6. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
7. Kasnauskienė, G. (2016). *Magistro darbų rašymo metodiniai nurodymai*. Vilniaus universiteto Verslo mokyklos studentams. <http://www.vu.lt/uploads/pdf/metodiniai%202016/Magistrinio%20metodiniai%20nurodymai.pdf>
8. Katnienė, A. (2018). *Organizacijos darbuotojų žinių sinergijos vertinimas*. (Daktaro disertacija). Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
9. Kumar, R. (2019). *Research Methodology: Step-by-step guide for beginners*. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Research-Methodology-Ranjit-Kumar.pdf>
10. Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A. (2020). Psichosocialinės darboholizmo pasekmės: sisteminė literatūros analizė. *Visuomenės sveikata*, 2(89), 27–35. [https://www.hi.lt/uploads/pdf/zurnalo\\_vs%20info/2020%202/Vs%202020%202\(89\)%20LIT%20A%20Darboholizmas.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/zurnalo_vs%20info/2020%202/Vs%202020%202(89)%20LIT%20A%20Darboholizmas.pdf)
11. Oželienė, D. (2019). *Įmonės darnios plėtros veiksmų modeliavimas*. (Daktaro disertacija). Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
12. Oželienė, D., Drejeris, R. (2017). Darnios plėtros aplinkosaugos komponento raiška įmonės veikloje. *Mokslas – Lietuvos ateitis“ konferencija "Verslas XXI amžiuje*, p. 1–10. DOI: 10.3846/vvf.2017.009.

13. Studijų pakopų aprašas (2016). Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija.  
<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d32e4f70ad0811e68987e8320e9a5185?jfwid=-9dzqntza2>
14. Tamošiūnas, A. (2013). Vadybos funkcijos. Vilnius: Technika.
15. Vilniaus universitetas. (2018). Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodeksas.  
[https://www.vu.lt/site\\_files/Senatas\\_Taryba/Senatas/2018-04/Akademines\\_etikos\\_kodeksas.pdf](https://www.vu.lt/site_files/Senatas_Taryba/Senatas/2018-04/Akademines_etikos_kodeksas.pdf)
16. Zimaitis, I. (2021). *Kursinio darbo ir verslo projekto rašymo metodiniai nurodymai*.  
[https://www.vm.vu.lt/external/vm/files/PDF/studentams/VU\\_VM\\_Kursinio\\_darbo\\_metodiniai\\_nurodymai.pdf](https://www.vm.vu.lt/external/vm/files/PDF/studentams/VU_VM_Kursinio_darbo_metodiniai_nurodymai.pdf)
17. Žemaitis, E. 2019. *Inovacijos ir tarptautiškumas plėtojant aukštųjų technologijų sektorių*. (Daktaro disertacija). Vilniaus Gedimino technikos universitetas.

**PRIEDAI**

1 priedas

*Magistro baigiamojo darbo antraštinis lapas*

**TARPTAUTINIO VERSLO FINANSŲ PROGRAMA (arba kitos programos  
pavadinimas)**

*Studento/ės vardas, pavardė**Studento/ės vardas, pavardė (jei darbą rašo keli studentai)***BAIGIAMASIS MAGISTRO DARBAS**

<b>PAVADINIMAS</b>	<b>PAVADINIMAS</b>
<b>LIETUVIŲ KALBA</b>	<b>ANGLŲ KALBA</b>

**Studentas/ė** \_\_\_\_\_  
(parašas)

**Darbo vadovas/ė** \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
Darbo vadovo/ės vardas, pavardė, mokslinis  
laipsnis

Vilnius, 202\_\_m.

2 priedas

*Santraukos lietuvių kalba pavyzdys*

## SANTRAUKA

VILNIAUS UNIVERSITETO VERSLO MOKYKLA

..... STUDIJŲ PROGRAMA

STUDENTO/ĖS VARDAS IR PAVARDĖ

MAGISTRO DARBO PAVADINIMAS

Darbo vadovas/ė – mokslinio vardo ir laipsnio trumpinys, vardas, pavardė

Darbas parengtas – 202\_m. Vilniuje

Darbo apimtis – \_\_\_\_\_puslapių.

Lentelių skaičius darbe – \_\_\_\_\_vnt.

Paveikslų skaičius darbe – \_\_\_\_\_vnt.

Literatūros ir šaltinių skaičius – \_\_\_\_\_vnt.

Trumpas darbo apibūdinimas:

.....

Darbo problema, tikslas ir uždaviniai:

.....

Darbe taikyti tyrimo metodai:

.....

Atlikti tyrimai ir gauti rezultatai:

.....

Darbo išvados:

.....

Informacija apie darbo rezultatų publikavimą ar pritaikymą publikuoti

.....



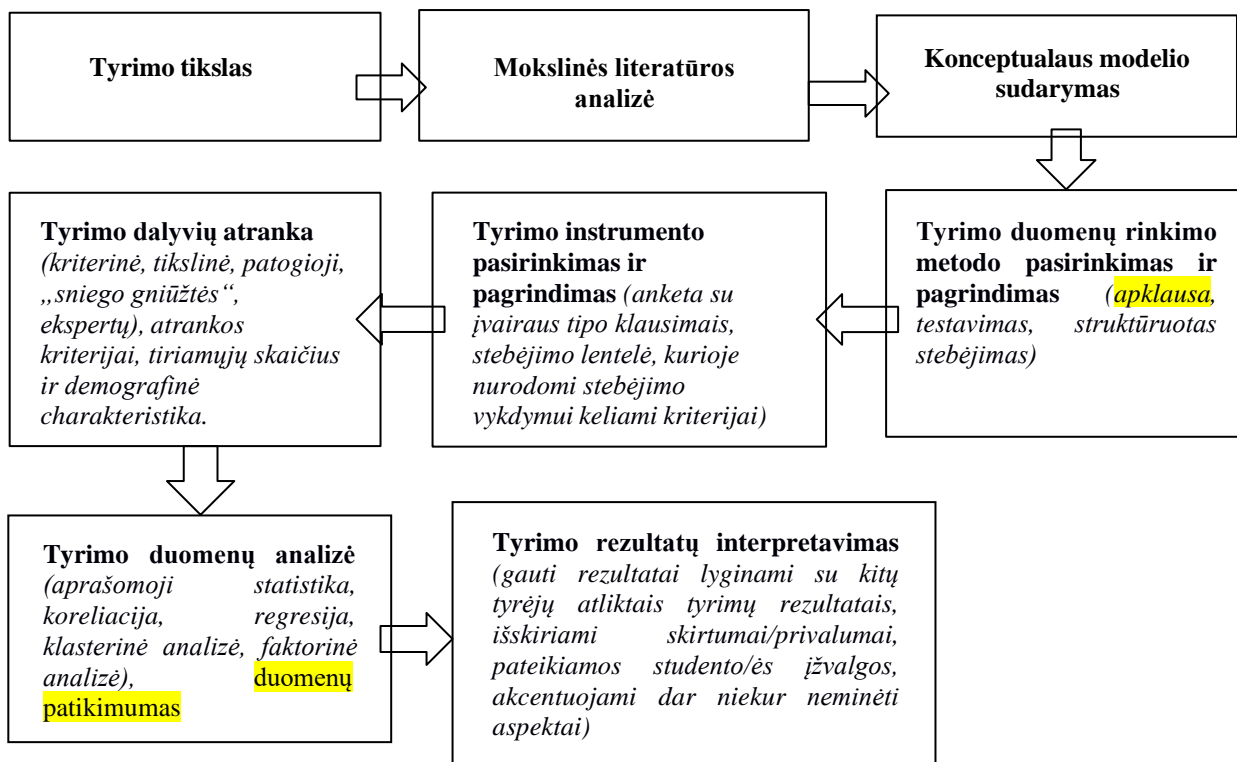
3 priedas

*Turinio pavyzdys*

## **TURINYS**

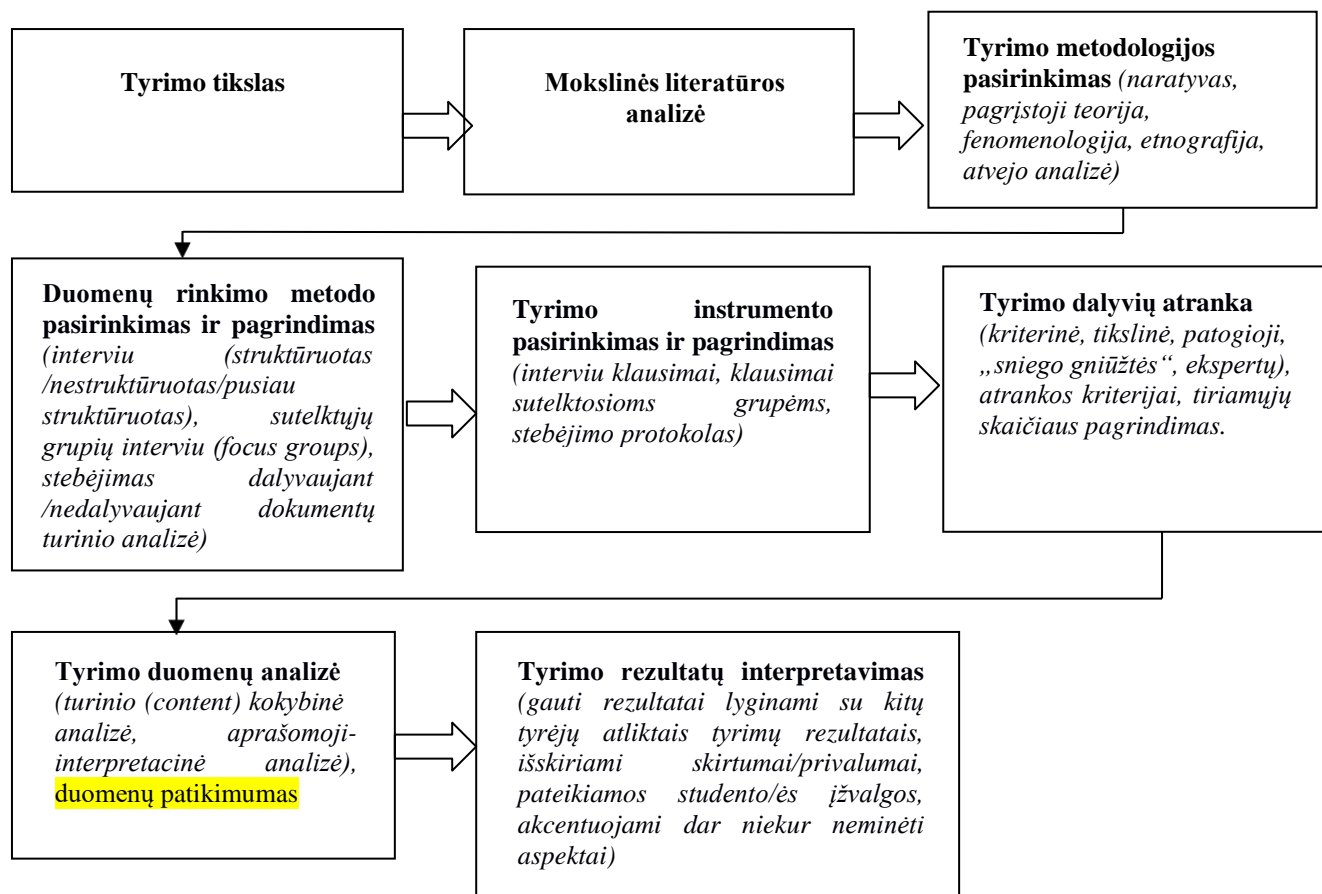
<b>IVADAS</b> .....	5
<b>1. PIRMAS SKYRIUS (TEORINIS SKYRIUS)</b> .....	7
1.1. Pirmojo skyriaus pirmasis poskyris. ....	7
1.1.1. Skyrelis. ....	9
1.1.2. Skyrelis. ....	11
1.1.3. ... ..	13
1.2. Pirmojo skyriaus antrasis poskyris.....	15
1.2.1. Skyrelis. ....	15
1.2.2. Skyrelis. ....	17
1.2.3. ... ..	19
<b>2. ANTRAS SKYRIUS (METODINIS SKYRIUS)</b> .....	24
2.1. Antrojo skyriaus pirmasis poskyris.....	24
2.1.1. Skyrelis. ....	26
2.1.2. Skyrelis. ....	28
2.1.3. ....	29
<b>3. TREČIAS SKYRIUS (TIRIAMASIS SKYRIUS)</b> .....	30
3.1. Trečiojo skyriaus pirmasis poskyris.....	30
3.1.1. Skyrelis. ....	32
3.1.2. Skyrelis ....	36
3.1.3. ... ..	38
3.2. Trečiojo skyriaus antrasis poskyris.....	40
3.2.1. Skyrelis. ....	42
3.2.2. Skyrelis. ....	44
3.2.3. ... ..	48
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS</b> .....	52
<b>LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS</b> .....	55
<b>PRIEDAI</b> .....	60

## 4 priedas

**Paveikslas***Kiekybinio tyrimo proceso etapai*

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Kumar, 2021

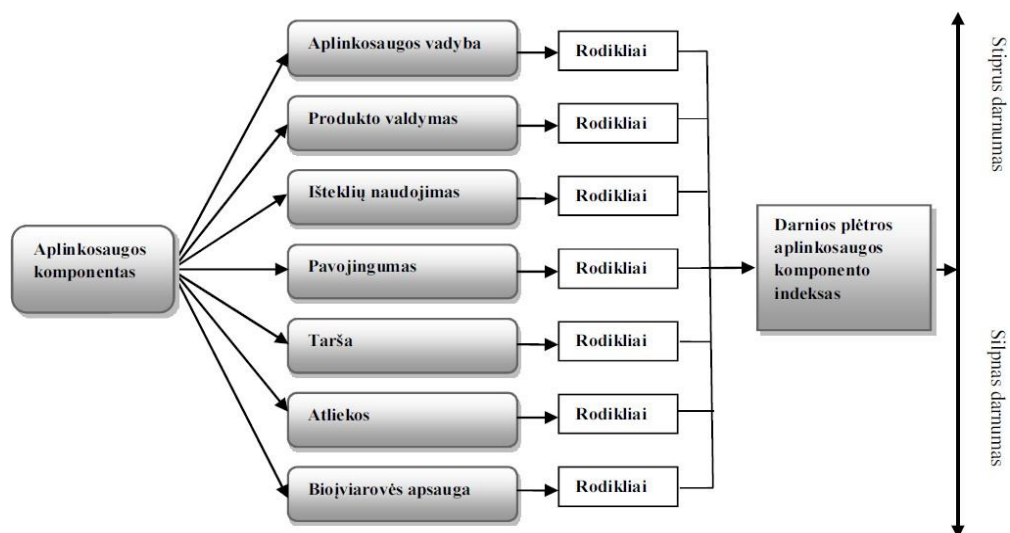
## 5 priedas

**Paveikslas***Kokybinio tyrimo proceso etapai*

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Kumar, 2021

## 6 priedas

## Paveikslas

*Konceptualaus modelio pavyzdys**Šaltinis: Oželienė, Drejeris, 2017*

## 7 priedas

**Paveikslas***Daugiakriterio vertinimo etapai*

*Šaltinis:* sudaryta Katinienės, 2018 pagal Andriušaitienę, 2008

## 8 priedas

**Lentelė***Daugiakriterių metodų įvairovė*

Metodas	Esmė	Taikymas
VS ( <i>viety suma</i> )	Skaičiuojama vietų suma kiekvienam kriterijui	Rodiklių rangavimo uždaviniams spręsti
GV ( <i>geometrinis vidurkis</i> )	Nustatomas visų kriterijų normalizuotų reikšmių geometrinis vidurkis.	Rodiklių rangavimo uždaviniams spręsti
SAW ( <i>angl. Simple Additive Weighting</i> ) MacCrimon (1968)	Paprastasis svorių sudėjimo metodas	Alternatyvų palyginimo bei rodiklių rangavimo uždaviniams spręsti
COPRAS ( <i>angl. Complex Proportional Assessment of Alternatives</i> ) Zavadskas <i>et al.</i> (1994), (2009), Ginevičius <i>et al.</i> (2013).	Kompleksinio santykinio įvertinimo metodas. Daugiakriterinio kompleksinio proporcingumo metodas.	Alternatyvų palyginimo uždaviniams spręsti
VIKOR ( <i>angl. Visekriterijumska optimizacija i Kompromisno Resenje – in Serbian</i> ) Opricovic (1998)	Tiesiniu normalizavimu paremtas metodas ir atstumų nuo hipotetinės geriausios alternatyvos matavimu	Alternatyvų palyginimo uždaviniams spręsti
TOPSIS ( <i>angl. Technique for the Order Preference by Similarity to Ideal Solution</i> ) Hwang, Yoon (1981)	Rangavimas pagal panašumą į idealųjį sprendinį. Artumo idealiam taškui metodas	Alternatyvų nutolimo nuo idealaus sprendinio radimas
ELECTRE ( <i>angl. Elimination Et Choix Traduisant He realite</i> ) Roy (1991)	Pirmenybių palyginimu paremti metodai, kurių pagalba eliminuojamos prastesnėmis charakteristikomis pasižyminčios alternatyvos	Rodiklių atrankos uždaviniams spręsti
PROMETHEE ( <i>angl.</i>	Pirmenybių palyginimu	Alternatyvų palyginimo

*Šaltinis:* sudaryta Oželienės, 2019 pagal Baležentis A., Baležentis T. 2011; Kareivaitė 2012; Vinogradova 2015; Katiniene 2018.

## 9 priedas

*Literatūros ir šaltinių aprašo pavyzdžiai***Knygos ir e-knygos**

1. Greetham, B. (2019). *How to write your undergraduate dissertation*. Red Globe Press.
2. Rogoff, B. (2003). *Cultural nature of human development*. Oxford University Press.
3. Svedsen, S., & Lober, L (2020). *The big picture/Academic writing: The one-hour guide* (3rd digital ed.) Hans Reitzel Forlag. <https://thebigpicture-academicwriting.digi.hansreitzel.dk/>
4. Atkočiūnienė, Z., Janiūnienė, E., Matkevičienė, R., Pranaitis R. ir Stonkienė, M. (2009) *Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje*. Vilniaus Universiteto Leidykla.

**Redaguotos ar sudarytos knygos**

1. Joffer, E.T. (Ed.). (2018). *The magic of business* (2nd ed.). New York, NY: Publishing House.
2. Lutkevičius, L. (Sud.). (2015). *Vartotojų elgsena elektroninėje erdvėje*. Vilniaus Universiteto Leidykla.
3. Arbulevičiūtė, B. (Red.). (2016). *Ekonomikos politika. Globalizacijos iššūkiai*. Vilniaus Universiteto Leidykla.

**Atskirų autorių skyriai knygose**

1. James, E. N. (2020). The cognitive behaviour basics. In E.T, Johnsons (Ed.). *A guide cognitive behaviour* (2nd ed., p. 40–55). Goldsmith.
2. Davis, M. H. (2005). A “constituent” approach to the study of perspective taking: What are its fundamental elements? In B. F. Malle & S. D. Hodges (Eds.), *Other minds: How humans bridge the divide between self and others* (p. 44–55). The Guilford Press.
3. Ramanauskas, R. (2019). Žaidimų teorija. Iš L. Kardauskis (Sud.), *Ekonomikos pagrindai* (p. 186–197). Vilniaus universiteto leidykla.

**Straipsniai moksliniuose žurnaluose**

1. Brownell, C. A. (2016). Prosocial behavior in infancy: The role of socialization. *Child Development Perspectives*, 10(4), 222–227. <https://doi.org/10.1111/cdep.12189>
2. Hatane, S. E., Nathania F., Lamuel J., Darusman F., & Devie. (2020). Intellectual Capital Disclosures and Corporate Governance in Gaining the Firms’ Non-Discretionary Profits

and Market Value in ASEAN-5. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(2), 276–304. <https://doi.org/10.15388/omee.2020.11.20>

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

### **Straipsniai konferencijų leidiniuose**

1. Duckworth, A. L., Quirk, A., Gallop, R., Hoyle, R. H., Kelly, D. R., & Matthews, M. D. (2019). Cognitive and noncognitive predictors of success. *Proceedings of the National Academy of Sciences, USA*, 116(47), 23499-23504. <https://doi.org/10.1073/pnas.19105101116>
2. Kushilevitz, E., & Malkin, T. (Sud.) (2016). *Lecture notes in computer science: Vol. 9562. Theory of cryptography*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49096-9>

### **Straipsniai ir kiti šaltiniai internete ar kitose elektroninėse laikmenose**

1. Vertybinių popierių komisija. (2016, spalio 15 d.). *Įvairios investavimo priemonės ir jų rizika*. <http://www.vpk.lt/svietimas/index.php?fuseaction=products.view&mid=14&cid=135&id=38>.
2. Alexson, J.B. (2017, gegužės, 23 d.). *The fundamentals of economics*. <https://www.fundamentalsofeconomics.com>
3. International Organization for Standardization. (2018). *Occupational health and safety management systems-Requirements with guidance for use* (ISO Standard No.45001:2018). <http://www.iso.org/standard/63787.html>

### **Statistinės informacijos šaltiniai, duomenų bazės**

Bank of America (2020, balandžio 22 d.). *The unemployment rate*. [https://www.bankofamerica.com/unemployment\\_rate](https://www.bankofamerica.com/unemployment_rate)

### **Disertacijos, magistro darbai**

1. Miranda, C. (2019). *Exploring the lived experiences of foster youth who obtained graduate level degrees: self-efficacy, resilience, and the impact on identity development* (Publication, No 27542827) [Doctoral dissertation, Pepperdine University]. PQDT Open. <https://pqdtopen.proquest.com/doc2309521814.html?FMT=AI>



2. Blare, A. (2020). *The impications of productivity* (Master dissertation). Auckland University of Technology.
3. Yu, S. F. (2004). *Effects of progressive muscle relaxation training on psychological and health-related quality of life outcomes in elderly patients with heart failure* (Publication No. 3182156) [Doctoral dissertation, The Chinese University of Hong Kong]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
4. Petrulaitis, A. (2019). *Faktoriai, lemiantys ketinimą pirkti internetu pakartotinai*. (Daktaro disertacija). Vilniaus universitetas.

## 10 priedas

*Lentelės pavyzdys***1 lentelė***Aukštųjų technologijų įmonės vidutinė apyvarta, mln. EUR*

Šalys	2012	2013	2014
Danija	20,8	21,3	24,7
Vokietija	13,8	13,6	13,7
Prancūzija	21,7	22,2	21,5
Jungtinė karalystė	6,6	6,1	6,3
Lietuva	1,9	2,1	2,3

*Šaltinis: Žemaitis, 2019.***2 lentelė***Organizacijos SSGG paieškos sritys*

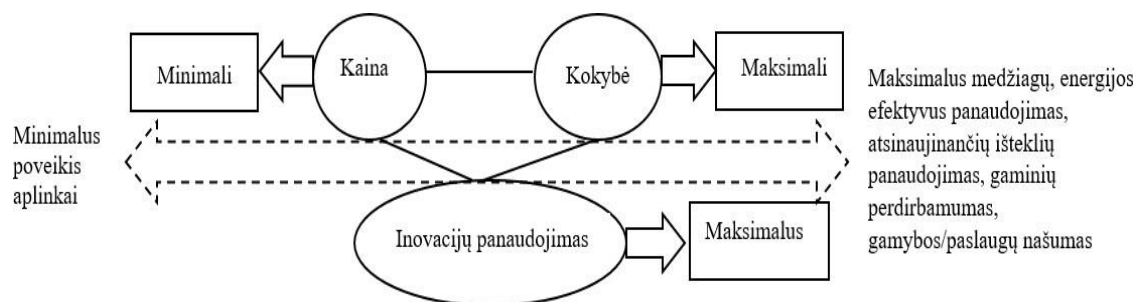
Organizacijos SS sritys	Organizacijos aplinkos GG sritys
<i>Rinkos struktūra.</i> Produktai, pakaitalai, produktų charakteristikos, vartotojų struktūra, produktų paskirtis.	<i>Produkto rinka.</i> Dydis, dalis, segmentas, tendencijos, paskirstymo kanalų struktūra, konkurencinė pozicija.
<i>Augimas ir pelningumas.</i> Veiklos istorija, rentabilumas, likvidumas, padėtis produkto gyvavimo cikle.	<i>Technologijos.</i> Tyrimai, plėtra, technologijos pakaitalai.
<i>Technologija.</i> Pagrindinės technologijos, inovacijos (techninės, vadybinės, informacinės, mokslo, žinių).	<i>Finansai.</i> Rentabilumas sektoriuje, tendencijos, pelnas akcijai, įmonės pirkimo grėsmės ir galimybės.
<i>Investicijos.</i> Įėjimo į rinką sąnaudos, pasitraukimo iš rinkos sąnaudos, įrengimų senumo laipsnis.	<i>Socialinės, ekonominės, aplinkosauginės, politinės sritys.</i> Infliacija, valiutų kursai, nedarbo lygis, valstybės politika, politinis stabilumas, demografiniai pasikeitimai, verslo aplinkos reguliavimas, įėjimo į rinką ir išėjimo iš rinkos barjerai, klimato atšilimo dinamika.
<i>Rinkodara.</i> Pardavimo ir paskirstymo būdai, paslaugų svarba.	
<i>Konkurencija.</i> Rinkos dalis, konkurentų pranašumai.	
<i>Tendencijos.</i> Paklausa, rinkos struktūros, technologijos.	

*Šaltinis: Tamošiūnas, 2013.*

## 11 priedas

**Paveikslas**

*Darnios technologijos pasirinkimą, lemiantys veiksniai*



*Šaltinis: Oželienė, 2019.*