



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA
VADYBOS KATEDRA

Antanas Makštutis

**MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ
BAIGIAMOJO DARBO RENGIMO
METODINIAI NURODYMAI**



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA
VADYBOS KATEDRA

Antanas Makštutis

**MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ
BAIGIAMOJO DARBO RENGIMO
METODINIAI NURODYMAI**

Vilnius 2011

UDK 378.6:378.2(474.5)
Ma 246

„Magistrantūros studijų baigiamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai“ apsvastyti, patvirtinti ir rekomenduoti spausdinti Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros 2011 m. kovo 30 d. posėdyje (protokolas Nr.VJ-36(4)).

Metodiniai nurodymai skiriami pagal Žmonių išteklių vadybos magistrantūros studijų programą studijuojantiems klausytojams, rašantiems baigiamuosius darbus.

Atsakingoji redaktorė – *doc. dr. Rasa Smaliukienė*

Recenzentai: *prof. dr. Boguslavas Gruževskis, doc. dr. Aleksejus Malovikas*

© Antanas Makštutis, 2011
© Generolo Jono Žemaičio
Lietuvos karo akademija, 2011

TURINYS

ĮVADAS	4
1. MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ BAIGIAMOJO DARBO STRUKTŪRA	5
1.1. Anotacija	6
1.2. Turinys.....	6
1.3. Įvadas.....	6
1.4. Problemos aprašomoji dalis.....	7
1.5. Teorinė dalis	7
1.6. Tiriamoji dalis	8
1.7. Problemos sprendimo dalis.....	8
1.8. Išvados	9
1.9. Rekomendacijos.....	9
1.10. Literatūra.....	9
1.11. Santrauka.....	9
1.12. Priedai.....	9
2. BENDRIEJI REIKALAVIMAI	10
2.1. Raštvedybos reikalavimai.....	10
2.2. Temos pasirinkimas	12
2.3. Baigiamojo darbo rengimas ir apipavidalinimas.....	12
3. MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ BAIGIAMOJO DARBO GYNIMAS IR VERTINIMAS.....	14
3.1. Baigiamojo darbo gynimas.....	14
3.2. Baigiamojo darbo vertinimas.....	14
PRIEDAI	16
1 priedas. Antraštinio lapo pavyzdys.....	17
2 priedas. Anotacijos forma	18
3 priedas. Santraukos forma	18
LITERATŪRA	19

IVADAS

Magistrantūros studijų baigiamasis darbas patvirtina, kad magistrantas išstudijavo visą magistrantūros studijų programos medžiagą ir *savarankiškai geba*:

- pasirinkti tyrimų temą;
- sudaryti tyrimų pasirinkta tema planą;
- naudotis literatūra ir kitais informacijos šaltiniais;
- suformuluoti tiriamą problemą;
- atlikti teorinės dalies mokslo darbų studiją, ją aprašyti ir pateikti;
- organizuoti ir atlikti tyrimus, kurie aprašomi tiriamojoje dalyje;
- apibendrinti ir pateikti esminius tyrimų rezultatus;
- parengti problemos sprendimo variantą ir aprašyti jo įgyvendinimo eigą;
- suformuluoti ir pateikti išvadas ir rekomendacijas pagal metodinius nurodymus;
- pristatyti temą, apibūdinti tyrimų problemą, taikytus metodus, pateikti teorinę sampratą, esminius tyrimų rezultatus, juos pagrįsti, atsakyti į klausimus, apibendrinti atliktą darbą.

Metodiniai nurodymai padės magistrantams ir jų darbų vadovams kryptingai, laikantis mokslo tiriamojo darbo sistemos, organizuoti ir atlikti tyrimus, aprašyti jų rezultatus ir pagal nurodymus parengti baigiamuosius darbus.

Šio metodinio leidinio tikslai:

- pateikti baigiamojo darbo struktūrą;
- nustatyti baigiamojo darbo reikalavimus;
- nurodyti baigiamojo darbo vertinimo kriterijus ir apibūdinti jų požymius.

1. MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ BAIGIAMOJO DARBO STRUKTŪRA

Magistrantūros studijų baigiamieji darbai – *mokslo tiriamieji darbai*. Juose analizuojamos *aktualios žmonių išteklių vadybos problemos* Lietuvos Respublikos (LR) sąlygomis bendroje Europos Sąjungos (ES) ir NATO erdvėje pasaulio kontekste.

Šie darbai turi liudyti aukštą magistrantų išsimokslinimo lygį. Jie teikiama ginti viešai.

Svarbu, kad magistrantūros studijų baigiamųjų darbų temos ir žmonių išteklių vadybos objektai būtų susiję su Lietuvos Respublikos darnios raidos tobulinimo procesu, o tyrimai padėtų spręsti iškilusias problemas.

Baigiamasis darbas grindžiamas teorijos studijomis ir praktiniais tyrimais, kurių rezultatus realiai būtų galima taikyti siekiant racionaliau naudoti žmonių išteklius globalizacijos sąlygomis.

Baigiamųjų darbų struktūra gali skirtis, tačiau juos rengiant reikia *vadovautis šiais metodiniais nurodymais*.

Magistrantūros studijų baigiamąjį darbą turi sudaryti šios nustatyta tvarka *išdėstytos dalys*:

- Anotacija (*lietuvių ir anglų kalbomis, po 1 p.*).
- Turinys (*iki 2 p.*).
- Įvadas (*iki 3 p.*).
- Problemos aprašomoji dalis (*iki 8 p.*).
- Teorinė dalis (*iki 22 p.*).
- Tiriamoji dalis (*iki 22 p.*).
- Esminiai tyrimų rezultatai (*iki 2 p.*).
- Problemos sprendimo dalis (*sprendimai, jų įgyvendinimas – iki 8 p.*).
- Išvados (*iki 2 p.*).
- Rekomendacijos (*iki 1 p.*).
- Literatūra (*iki 3 p.*).
- Santrauka (*3–5 p., į darbo apimtį neįskaičiuojami*).
- Priedai (*neprivalomi, į darbo apimtį neįskaičiuojami, jų apimtis neribojama*).

Baigiamojo darbo *apimtis* pagal reikalavimus – 60–75 puslapių.

Magistrantūros studijų baigiamojo darbo struktūra priklauso nuo autoriaus, kuris sudaro turinį. Jis savarankiškai pasirenka tyrimų temą, atitinkančią magistrantūros studijų programos reikalavimus, vadybos objektą, studijuoja ir sistemina medžiagą, organizuoja ir atlieka tyrimus, analizuoja gautus rezultatus, juos sistemina ir apibendrina, baigiamajame darbe pateikia esminius tyrimų rezultatus.

Antraštinio lapo pavyzdys pateiktas 1 priede.

1.1. Anotacija

Magistrantūros studijų baigiamojo darbo anotacijoje turi būti nurodyta:

- mokyimo įstaigos pavadinimas;
- katedros pavadinimas;
- darbo pavadinimas;
- autoriaus vardas, pavardė;
- darbo egzempliorių skaičius, jo parengimo data;
- pateikiama santrauka iki 100 žodžių (*tarp eilučių 1,0 intervalas (Single)*),

kurioje išdėstoma, kas atlikta rengiant darbą pasirinkta tema ir sprendžiant tam tikrą mokslinę problemą: *išskiriamos teorijos studijos, esminiai tyrimų rezultatai, pateikiami sprendimai, aptariamos jų įgyvendinimo galimybės;*

- pateikiami prasminiai žodžiai, nusakantys darbo esmę (*iki 11 žodžių*).

Anotacija rašoma lietuvių kalba. Ji išverčiama į anglų kalbą. Abi anotacijos pateikiamos atskiruose lapuose (*anotacijos forma – 2 priede*).

1.2. Turinys

Lapas, kuriame pateiktas magistrantūros studijų baigiamojo darbo turinys, segamas po anotacijos lapo. Jame chronologine tvarka, numeruojant nurodomi sudedamųjų darbo dalių pavadinimai ir puslapiai, kuriuose pradedami analizuoti turinyje pateikti klausimai.

Priedai taip pat numeruojami. Kiekvienas priedas pateikiamas atskirame puslapyje. Prieš juos segamas priedų sąrašas (*atskiras lapas*).

1.3. Įvadas

Magistrantūros studijų baigiamojo darbo įvade aiškinama, kodėl pasirinkta būtent ši darbo tema: aprašoma temos ir vadybos objekto globali, makro- ir mikroaplinka, į kurios veiksnius atsižvelgdamas magistrantas grindžia savo teiginius, įrodančius, *kad tema aktuali*, apibūdina *esamą problemą* (ne mokslinę), motyvuoja, kodėl buvo būtina atlikti numatytus tyrimus, prognozuoja realias jų rezultatų taikymo galimybes.

Įvade įvardijami: tyrimų *tikslas, uždaviniai, objektas, metodai*, suformuluojama *hipotezė*, pateikiami *darbo rezultatai*, apibrėžiamas *autoriaus indėlis*, nurodomi darbe panaudoti mokslo darbų, informacijos ir kt. duomenų šaltiniai, esminiai siūlymai, teikiami ginti viešai, atskleidžiama jų taikomoji reikšmė.

Įvade *necituojami literatūros šaltiniai ir autoriai*, kurių darbais magistrantas naudojosi. *Magistrantas turi išdėstyti savo nuomonę*, iš kurios galima

daryti išvadą, ar baigiamasis darbas atitinka magistrantūros studijų programą ir ar yra atliktas laikantis metodinių nurodymų.

1.4. Problemos aprašomoji dalis

Šioje dalyje, motyvuojant mokslo darbų teorijos rezultatais, aiškinama, *kokios problemos paskatino pasirinkti šią temą*, nes tuo remiantis baigiamajame darbe bus sprendžiama Lietuvai aktuali problema. Naudojantis literatūros šaltiniais aprašomi tiriami aplinkos veiksniai. Jų tyrimo laiką ir erdvę pasirenka darbo autorius.

Problemos aprašomąją dalį nerekomenduotina skaidyti daugiau kaip į du smulkesnius klausimus.

Temos aktualumas ir problema atskleidžiama įvairiais vadybos objektų lygiais, pateikiant teorijos studijų rezultatus ir juos apibendrinant, *tačiau esmines nuostatas turi suformuluoti ir pagrįsti darbo autorius*.

Šios dalies pabaigoje *autorius suformuluoja ir motyvuoja darbo mokslinę problemą*, atskleidžia jos analizės naujumą moksliniu požiūriu, aprašo sprendimo priemones ir būdus.

1.5. Teorinė dalis

Teorinėje dalyje pateikiama Lietuvos ir užsienio autorių mokslo darbų studija, darbo autoriaus teorinės nuostatos, kuriomis remdamasis jis siekė tyrimo tikslų ir sprendė iškeltus uždavinius.

Mokslo tiriamieji darbai nuolat plėtojami. Magistrantai apibendrina šių darbų teorines nuostatas, paskelbtus tyrimų rezultatus pasirinktos temos lygiu, išdėsto savo nuomonę teoriniais tyrimų klausimais.

Šioje dalyje pateikiamos kitų autorių darbų citatos, matematiniai modeliai, paveikslai, lentelės ir kt., jei ši medžiaga darbo autoriui padeda tiksliau suformuluoti savo mokslines nuostatas žmonių išteklių vadybos teorijos plėtros klausimais pagal pasirinktą darbo temą. Autorius, įterpdamas lenteles ir paveikslus, *tekste turi pateikti nuorodas, informaciją apie konkrečioje lentelėje ar paveiksle pateiktą medžiagą, įvertinti pristatomų rezultatų reikšmę*. Ši medžiaga leidžia įvertinti autoriaus atlikto darbo praktinę vertę (kiekybės ir kokybės prasme), teorinės dalies teksto vientisumą.

Teorinė dalis skirstoma į smulkesnius klausimus. Tai padeda autoriui geriau išstudijuoti literatūros šaltinius, parengti medžiagą ir nuosekliai pateikti ją rašant šios dalies tekstą.

Joje *ypač turi būti išskirta autoriaus nuomonė*, atskleistas jo mokslinis indėlis taikant mokslo tiriamojo darbo metodiką ir metodus.

Teorinės dalies pabaigoje autorius *įvertina tyrimų organizavimo svarbą* siekiant tiriamojame dalyje numatytų rezultatų.

1.6. Tiriamoji dalis

Ši dalis skirta tyrimų organizavimo procesui, pasirinktai tyrimų metodikai ir metodams, taikomiems analizuojant tam tikrą atvejį, remiantis atitinkamomis teorinėmis nuostatomis (*atsižvelgiant į darbo temą*), praktiškai patikrinti ir aprašyti.

Ji skirstoma į smulkesnius klausimus:

- Duomenų (*informacijos*) rinkimo metodas.
- Atranka ir imtis (*aprašyti atrankos procedūrą ir informacijos šaltinius*).
- Tyrimų instrumentai.
- Tyrimų procedūra.

Šioje dalyje nurodomas ir pagrindžiamas tyrimams atlikti reikalingos informacijos rinkimo metodas ir metodologija, aprašomi atlikti tyrimai, pateikiami susisteminti jų rezultatai ir darbo autoriaus vertinimai teorinių prielaidų lygmeniu.

Tyrimo rezultatai pateikiami įvairiomis formomis: tekste, lentelėse, paveiksluose ir kt. Lentelėse ir paveiksluose pateikti rezultatai aprašomi ir paaiškinami. Ši medžiaga leidžia įvertinti autoriaus atlikto darbo praktinę vertę (*kiekybę ir kokybę*), tiriamosios dalies teksto vientisumą.

Tiriamojame dalyje reikėtų vengti teikti oficialiuose statistikos šaltiniuose (*lentelėse, paveiksluose ir kt.*) skelbtą statistinę medžiagą: šie duomenys gali būti panaudoti tyrimų metu ir, jeigu būtina, pateikti prieduose. Šios dalies pabaigoje autorius pateikia *esminius tyrimų rezultatus (iki 2 p.)*.

Tiriamosios dalies *tekstas turi būti nuoseklus, logiškas, teiginiai – pagrįsti* argumentais, suformuluotais problemos tyrimų pagrindu.

1.7. Problemos sprendimo dalis

Šioje dalyje pateikiamas anksčiau suformuluoto uždavinio sprendimas. Jo forma priklauso nuo darbo temos ir struktūros, tyrimų objekto, rezultatų taikymo sąlygų, aplinkos veiksnių ir kitų tam tikru laikotarpiu problemą sprendžiant iškeltų kompleksinių uždavinių.

Galimos įvairios parengto sprendimo pateikimo formos. Aprašomi problemos sprendimo ir jo įgyvendinimo etapai:

- konkrečios problemos sprendimo eiga;
- problemos sprendimo perspektyvos, veiklos kryptys;
- sprendimo modeliavimo procesas;
- sprendimo įgyvendinimo galimybės ir sąlygos (*vieta ir laikas*).

Šioje dalyje aptariami visi darbai ir veiksmai, atlikti sprendžiant tiriamą problemą. Analizuojami sprendimų variantai, motyvuojama, kodėl pasirinktas būtent šis sprendimo variantas ir jo pateikimo forma.

Remiantis visais baigiamojo darbo rezultatais formuluojamos išvados ir rekomendacijos.

1.8. Išvados

Pateikiamos bendrosios išvados. Jose pabrėžiami gauti rezultatai, atskleidžiamos jų praktinio taikymo galimybės.

Išvados numeruojamos tam tikra tvarka – *nuo bendrų iki konkrečių*.

Išvadas suformuluoja darbo autorius, remdamasis bendrais teorijos ir praktinių tyrimų rezultatais.

1.9. Rekomendacijos

Pateiktos rekomendacijos turi būti labai konkrečios. Jos numeruojamos tam tikra tvarka – *nuo konkrečių iki bendrų*.

Rekomendacijas suformuluoja darbo autorius. Tai – asmeninė jo nuomonė, kuri turi būti pareikšta įvertinus problemos sprendimo rezultatus.

1.10. Literatūra

Literatūros sąrašė nurodomi tik tie baigiamojo darbo autoriaus naudoti šaltiniai, kurių nuorodos pateiktos tekste.

Literatūros sąrašas sudaromas pagal bendruosius reikalavimus abėcėlės tvarka (*įtraukiami ir internete rasti šaltiniai, kuriuos pateikiant pirmiausia nurodoma interneto puslapio antraštė (pavadinimas)*), naudoti šaltiniai numeruojami. Šaltiniai rusų kalba pateikiami sąrašo gale rusiškosios abėcėlės tvarka.

Šio leidinio literatūros sąrašas *pateikiamas po priedų kaip pavyzdys* (žr. **Literatūra**).

1.11. Santrauka

Pateikiama baigiamojo darbo įvado, 1, 2, 3 ir 4 dalių pagrindinė tekstinė medžiaga, atskleidžiama išvadų ir rekomendacijų esmė.

1.12. Priedai

Priedai pateikiami po santraukos (*neprivalomi*). Pirmiausia atskirame lape pateikiamas darbo autoriaus sudarytas priedų sąrašas (žr. **Priedai**), toliau pagal

BENDRIEJI REIKALAVIMAI

sudarytą sąrašą – patys priedai (*A4 formatu, didesni atitinkamai sulankstyti*).

Priedai tik iliustruoja, pagrindžia pateiktus faktus, t. y. papildo tekstą (*tekste privalomos nuorodos į priedus*), todėl į baigiamojo darbo apimtį neįskaičiuojami.

2. BENDRIEJI REIKALAVIMAI

Vadybos katedros posėdyje kiekvienam magistrantui skiriamas baigiamojo darbo vadovas, tvirtinamos jų kandidatūros. Po to *magistrantai renkasi* baigiamojo darbo temas ir *derina jas* su savo darbo vadovais. Su darbų vadovais suderintos temos apsvarstomos ir tvirtinamos katedros posėdyje. Patvirtintų vadovų ir temų sąrašus pasirašo katedros vedėjas. *Šie sąrašai iškabinami viešai*.

Paskelbų magistrantūros studijų baigiamųjų darbų vadovai pateikia magistrantams *užduotis*, o magistrantai vadovams – *kalendorinius* darbų rengimo *grafikus*.

Kad magistrantūros studijų baigiamieji darbai būtų parengti laiku ir laikantis metodinių nurodymų, atitiktų kokybės ir apimties reikalavimus ir būtų pateikti ginti viešai, *atsako magistrantai*.

Spausdinti magistro studijų baigiamieji darbai, parengti pagal nurodytus raštvedybos reikalavimus, įrīšti ir pasirašyti darbų autorių ir vadovų, nustatyta dieną pateikiami Vadybos katedrai (*2 egz. ir elektroninė versija: PDF, 1 CD-R*).

Darbų pateikimo datą nustato ir viešai paskelbia katedros vedėjas.

2.1. Raštvedybos reikalavimai

1. Magistrantūros studijų baigiamasis darbas turi būti išspausdintas standartinio dydžio (*A4 formato*), balto, lygaus popieriaus lapuose.

2. Baigiamasis darbas rašomas lietuvių kalba, anotacija pateikta lietuvių ir anglų kalbomis.

3. Priedai pateikiami po literatūros sąrašo (*neprivalomi ir į apimtį neįskaičiuojami*).

4. Baigiamojo darbo turinys pateikiamas lape, segamame po antraštinio ir anotacijos lapų.

5. Baigiamojo darbo lapai pradedami numeruoti nuo turinio (*skaitmenys turi būti apatinės paraštės dešiniajame kampe*).

6. Bendra darbo apimtis – nuo 60 iki 75 puslapių (*išskyrus atskiruose puslapiuose likusias tuščias vietas, kurios užima daugiau kaip 15 proc. puslapio*).

7. Magistrantūros studijų baigiamasis darbas turi būti įrīštas (*lapai įrīšti iš eilės, nustatyta tvarka, viršeliai – kieti*).

8. Magistrantūros studijų baigiamojo darbo pateikimo reikalavimai:

- *tekstas* (*Times New Roman*) renkamas asmeniniu kompiuteriu;
- *paraštės*: viršuje – 2 cm, apačioje – 2,5 cm, kairėje – 3 cm, dešinėje – 1 cm;
- *antraštinis lapas*: Akademijos ir katedros pavadinimai išdėstomi išilginiu centruotu būdu, rašomi mažosiomis raidėmis (*raidžių aukštis – 14 punktų (pt.)*), pusjuodžiu (*Bold*) šriftu; temos pavadinimas pateikiamas išilginiu centruotu būdu, rašomas pusjuodžiu šriftu, didžiosiomis raidėmis (*16 pt., Bold*), kiti užrašai – mažosiomis raidėmis (*12 pt.*), paprastu (*Normal*) šriftu (*papildomi reikalavimai – antraštinio lapo pvz., žr. 1 priedas*);
- *tekstas*: turinys, skyrių, poskyrių ir kiti pavadinimai (*pateikti ir sunumeruoti kaip turinyje*) išdėstomi išilginiu centruotu būdu, rašomi pusjuodžiu šriftu, mažosiomis raidėmis (*14 pt., Bold*), po pavadinimų taškai nededami; tekstas spausdinamas paprastu šriftu, mažosiomis raidėmis (*12 pt., Normal*), tarp eilučių paliekamas 1,5 intervalas (*Single*); formulės ir tekstinė dalis pateikiama paprastu šriftu paveiksluose (*12 pt., Normal*) ir lentelėse (*10 pt., Normal*); lentelės ir paveikslai numeruojami nuo 1 iki n-ojo; lentelės numeris ir nuoroda „lentelė“ (*pvz., 1 lentelė*) rašomi paprastu šriftu (*12 pt.*), lygiuojami ir pateikiami lapo dešinėje virš lentelės pavadinimo, kuris išdėstomas išilginiu centruotu būdu, rašomas pusjuodžiu šriftu, mažosiomis raidėmis (*12 pt., Bold*), po pavadinimo taškas nededamas; paveikslų numeris ir nuoroda „pav.“ (*pvz., 1 pav.*) rašomi paprastu šriftu (*12 pt., Normal*), jo pavadinimas išdėstomas išilginiu centruotu būdu, rašomas pusjuodžiu šriftu, mažosiomis raidėmis (*12 pt., Bold*) ir kartu su numeriu ir nuoroda pateikiami paveikslų apačioje, po pavadinimo taškas nededamas; **tekste** tarp pavadinimų ir teksto paliekamas 3,0 intervalas; teksto pastraipos pradedamos rašyti atitraukus per 7 spaudos ženklus nuo paraštės;
- *anotacija*: užrašas „**Anotacija**“ rašomas pusjuodžiu šriftu, mažosiomis raidėmis (*12 pt., Bold*), tekstas ir prasminiai žodžiai – paprastu šriftu, mažosiomis raidėmis (*12 pt., Normal*), tarp eilučių paliekamas 1,0 intervalas (*Single*) (*forma, 2 priedas*); pastraipos pradedamos rašyti atitraukus per 7 spaudos ženklus nuo paraštės;
- *literatūra*: šaltinių sąrašas pateikiamas paprastu šriftu, mažosiomis raidėmis (*10 pt.*), nuo paraštės atitraukus pagal pateiktus reikalavimus (*žr. Literatūra*);
- *santrauka*: aukštosios mokyklos (akademijos), katedros, darbo pavadinimai, autoriaus, darbo vadovo vardai, pavardės ir kiti duomenys, užrašas „Santrauka“ rašomi pusjuodžiu šriftu, mažosiomis raidėmis (*12 pt., Bold*), tekstas – paprastu šriftu, mažosiomis raidėmis (*10 pt., Normal*), nuo paraštės atitraukus per 7 spaudos ženklus, tarp eilučių paliekant 1,0 intervalą (*Single*) (*forma, 3 priedas*);

• **priedai:** pirmame puslapyje užrašas išdėstomas išilginiu centruotu būdu, rašomas pusjuodžiu šriftu, didžiosiomis raidėmis (*14 pt., Bold*), jame spausdinamas visų pateikiamų priedų sąrašas (*12 pt., Normal*) (žr. **Priedai**).

2.2. Temos pasirinkimas

Temos pasirinkimas yra svarbiausias veiksnys, turintis įtakos baigiamojo darbo kokybei ir apimčiai. Pasirinkta teisingai, jei tema:

- atitinka studijų programą;
- nėra globali;
- yra konkreti, turi konkretų vadybos objektą;
- turi realų duomenų šaltinį;
- nauja savo turiniu ir forma, aktuali sprendžiama problema;
- aktuali tyrėjui;
- atitinka katedros ir darbo vadovo mokslo tiriamojo darbo problematiką;
- analizuota studijų metu.

2.3. Baigiamojo darbo rengimas ir apipavidalinimas

Draudžiama nurašyti nuo šaltinių ir pateikti kaip savo kitų autorių darbus, nes tai laikoma plagijavimu, intelektinės nuosavybės vagyste. Tokių baigiamųjų darbų neleidžiama ginti viešai. Darbai, vėliau paaikšėjus, kad jie neoriginalūs, višo gynimo metu vertinami nepatenkinamai. Jų autorių atsakomybę vertina ir priima atitinkamus sprendimus Akademijos vadovybė.

Bibliografinius duomenis galima pateikti įvairiais būdais: tekste, puslapio apačioje, išnašose (*nurodomas tikslus šaltinio pavadinimas pagal literatūros sąrašą (10 pt.), laikomasi išnašų numeravimo tvarkos*). Tekste perpasakojant kitų autorių mintis skliausteliuose nurodoma tik autoriaus pavardė. Kai pateikiami vieno autoriaus keli darbai, šalia pavardės nurodomi ir metai (*sakinio gale prieš tašką arba pastraipos gale po taško*). Jei šaltinio autorius nenurodytas, rašomas šaltinio pavadinimo pirmas žodis, metai, puslapių, kuriuose pateiktos jo mintys, nuorodos, jeigu pateikiama citata, nurodomas tikslus puslapis. Pateikiant iš naudotų šaltinių paimtas lenteles ar paveikslus (*nukopijuotus, nuskenuotus*), **būtina** jų apačioje pasviruoju šriftu (10 pt.) parašyti nuorodą į šaltinį.

Tekste citatos neturi užgožti baigiamojo darbo autoriaus minčių, nes jis konkrečiais klausimais privalo pareikšti savo nuomonę. Kokią medžiagą perkelti iš šaltinių, taip pat sprendžia darbo autorius.

Šiais nurodymais privalo vadovautis magistrantūros studijų baigiamųjų darbų autoriai. Jie asmeniškai atsako už tinkamą medžiagos pateikimą tekste.

Pagrindiniai magistrantūros studijų baigiamojo darbo rengimo ir apipavidalinimo etapai:

- temos pasirinkimas;
- darbo plano sudarymas;
- literatūros sąrašo sudarymas;
- mokslo darbų studijos;
- teorinės medžiagos kaupimas ir sisteminimas;
- tiriamosios dalies medžiagos kaupimas ir sisteminimas;
- tyrimų objekto pasirinkimas;
- tyrimų etapų nustatymas ir jų atlikimo grafiko sudarymas;
- rezultatų fiksavimas, apdorojimas, analizė ir sisteminimas;
- lentelių rengimas ir teikimas;
- grafinės medžiagos rengimas, apipavidalinimas ir teikimas (*paveikslų rengimas*);
- teksto rašymas;
- turinio tikslinimas;
- literatūros sąrašo atnaujinimas;
- priedų rengimas ir teikimas (*pagal poreikį*);
- išvadų formulavimas ir teikimas;
- rekomendacijų formulavimas ir teikimas;
- baigiamojo darbo galutinis komplektavimas;
- redagavimas (*lietuvių ir anglų kalba*);
- maketavimas (*pagal raštvedybos reikalavimus*);
- įrišimas (*susegimas pagal nurodymus*).

Prieš įrišant magistrantūros studijų baigiamieji darbai svarstomi katedros posėdyje. Jo metu autoriams pasakomos pastabos dėl darbų atitikties metodiniams nurodymams, teikiami siūlymai dėl jų tobulinimo, kad darbus būtų galima leisti ginti viešai. Į tai atsižvelgdami magistrantai savo darbus pataiso ir papildo.

Iki magistrantūros studijų baigiamųjų darbų viešo gynimo jų autoriai privalo moksliniame praktiniame seminare perskaityti bent vieną pranešimą ar pateikti skelbtą (*išspausdintą*) straipsnį.

Katedros posėdyje priimamas nutarimas magistrantūros studijų baigiamuosius darbus leisti ginti viešai, skiriami oponentai, nustatoma darbų pateikimo Vadybos katedrai ir jų viešo gynimo datos. Oponentų atsiliepinimus pristato darbų autoriai.

Pavėluotai pateiktų ir neatitinkančių metodinių nurodymų baigiamųjų darbų gynimo klausimus sprendžia Vadybos katedros vedėjas.

3. MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ BAIGIAMOJO DARBO GYNIMAS IR VERTINIMAS

3.1. Baigiamojo darbo gynimas

Magistrantūros studijų baigiamieji darbai ginami žodžiu, kartu *Microsoft PowerPoint* programa pateikiant grafinę ir tekstinę medžiagą, kad gyny-
mo procesas būtų spartesnis. Gynimas vyksta dviem etapais:

Pirmasis etapas. Baigiamieji darbai svarstomi Vadybos katedros posėdyje. Vienam darbui pristatyti skiriama iki 7 min., per kurias autorius apžvelgia atlikto darbo rezultatus, atskleidžia jų teorinę ir taikomąją vertę, asmeninį indėlį. Po to atsako į pateiktus katedros posėdžio dalyvių klausimus, kurie turi būti susiję su ginamo darbo tema ir medžiaga. Trumpai pasakoma darbo vadovo nuomonė. Katedros vedėjas pateikia siūlymą leisti darbą ginti viešai. Tada atviro balsavimo būdu posėdžio dalyviai balsų dauguma priima bendrą katedros sprendimą. Darbų autoriai jį sužino iš karto.

Antrasis etapas. Baigiamojo darbo viešas gynimas dalyvaujant Valstybinei egzaminų komisijai, kurios sudėtį tvirtina krašto apsaugos ministras. Vienam darbui pristatyti skiriama iki 10 min., per kurias autorius apžvelgia atlikto darbo rezultatus, pabrėžia jų teorinę ir taikomąją vertę, atskleidžia asmeninį indėlį ir esminius siūlymus teikia ginti viešai. Po to atsako į oponentų pastabas ir pateiktus Valstybinės egzaminų komisijos narių, kitų viešame gynime dalyvaujančiųjų pateiktus klausimus, susijusius su ginamo darbo tema ir medžiaga.

Magistrantai baigiamojo darbo gyny-
mo metu naudojami organizacine technika ir vaizdinėmis priemonėmis, parengtomis medžiagai argumentuoti.

Viešai ginti baigiamųjų darbų autoriai kviečiami pagal iš anksto sudarytą sąrašą.

Su rezultatais supažindina Valstybinės egzaminų komisijos pirmininkas po gyny-
mo, pasibaigus Valstybinės egzaminų komisijos posėdžiui.

3.2. Baigiamojo darbo vertinimas

Magistrantūros studijų baigiamasis darbas vertinamas 10 balų sistema. Autoriui jį pristačius, po gyny-
mo galutinis įvertinimas įrašomas skaitmeniu ir žodžiu Valstybinės egzaminų komisijos protokole, kurį po to pasirašo visi komisijos nariai.

Geriausi magistrantūros studijų baigiamieji darbai atrenkami ir pateikiami (*kaip mokslo tiriamojo darbo medžiaga*) Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos bibliotekai saugoti fonduose ar skaitykloje. Kiti darbai saugomi Vadybos katedroje Lietuvos karo akademijos viršininko nustatyta tvarka.

Magistrantūros studijų baigiamųjų darbų vertinimo kriterijai:

- X_1 – temos aktualumas;
- X_2 – tyrimų ir problemos sprendimo baigtumas;
- X_3 – teorinės dalies išdėstymas;
- X_4 – tiriamosios dalies kompleksiskumas;
- X_5 – esminių rezultatų vertė;
- X_6 – teksto nuoseklumas ir autoriaus indėlis;
- X_7 – išvadų lygis;
- X_8 – rekomendacijų svarba;
- X_9 – teksto kalba ir stilius;
- X_{10} – pristatymo ir gynimo lygis.

Vertinama atskirai pagal kiekvieną vertinimo kriterijų. Padalijus visų įverčių sumą iš 10 (*kriterijų skaičiaus*), gaunamas galutinis įvertinimas. Magistrantūros studijų baigiamieji darbai, pagal bent vieną iš kriterijų įvertinti **mažiau nei 5 balais, ginti neteikiami**.

Atliekant skaičiavimus naudojamas šis algoritmas:

$$S = [X_1(5 \div 10) + X_2(5 \div 10) + \dots + X_{10}(5 \div 10)] : 10,$$

čia

X_1, X_2, \dots, X_{10} – vertinimo kriterijai;

$(5 \div 10)$ – kriterijaus vertinimo ribos (*balais*);

S – galutinis įvertinimas (*balais*).

Šią vertinimo metodiką taiko kiekvienas Valstybinės egzaminų komisijos narys. Valstybinės egzaminų komisijos paskelbti įvertinimai yra galutiniai.

Vadovaujantis bendrąja magistrantūros studijų baigiamųjų darbų vertinimo tvarka:

- **dešimtuku** (10, *puikiai*) vertinamas originalus mokslo tiriamasis darbas, kurio tyrimų rezultatai buvo skelbti moksliniuose praktiniuose seminaruose ar konferencijose;

- **devynetu** (9, *labai gerai*) vertinamas originalus mokslo tiriamasis darbas, kurio tyrimų rezultatų pagrindu yra parengtas ir perskaitytas moksliniame praktiniame seminare bent vienas pranešimas;

- **aštuonetu** (8, *gerai*) vertinamas originalus mokslo tiriamasis darbas, atitinkantis devynetu (*labai gerai*) vertinamo darbo reikalavimus, tačiau turintis kai kurių formalių trūkumų;

- **septynetu** (7, *vidutiniškai*) vertinamas mokslinis darbas, turintis taikomąją vertę, tačiau neišbaigtas;

- **šešetu** (6, *patenkinamai*) vertinamas mokslinis darbas, atitinkantis septynetu (*vidutiniškai*) vertinamo darbo reikalavimus, tačiau turintis formalių trūkumų, techniškai tvarkinga kompiliacija;

- **penketu** (5, *silpnai*) vertinama kompiliacija, turinti formalių ir apipavidalinimo trūkumų.

PRIEDAI

1 priedas. Antraštinio lapo pavyzdys

2 priedas. Anotacijos forma

3 priedas. Santraukos forma

Antraštinio lapo pavyzdys

**Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Vadybos katedra**

Leidžiama ginti viešai:
Vadybos katedros vedėjas
doc. dr. Vardenis Pavardenis

ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ NAUDOJIMO OPTIMIZAVIMAS

Žmonių išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų sritis: Socialiniai mokslai
Studijų kryptis: Žmonių išteklių vadyba

Darbą atliko magistrantas

Vardenis Pavardenis _____
(parašas, data)

Darbo vadovas

doc. dr. Vardenis Pavardenis _____
(parašas, data)

Oponentas:

(pedagog. vardas, moksl. laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

Oponentas:

(pedagog. vardas, moksl. laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

Vilnius 2011

Pastaba. Antraštinio lapo pavyzdyje rėmelis vaizduoja A4 formato lapą.

Anotacijos forma

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija	
Vadybos katedra	
Magistro baigiamasis darbas	Egz. sk.: 2
„Žmonių išteklių naudojimo optimizavimas“	2011-....-....
Magistrantas Vardenis Pavardenis	Kalba:
Anotacija	lietuvių
Tekstas (<i>iki 100 žodžių</i>):	
Prasminiai žodžiai (<i>iki 11 žodžių</i>):	

Pastabos:

1. Anotacijos formos rėmelis vaizduoja A4 formato lapą.
2. Anotacija anglų kalba – lietuviško teksto vertimas į anglų kalbą – pateikiama atskirame lape.
3. Akademijos ir katedros pavadinimai anglų kalba:
The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania
The Department of Management

Santraukos forma

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija	
Vadybos katedra	
Magistro baigiamasis darbas: „Žmonių išteklių naudojimo optimizavimas“, Vilnius: LKA, 2011. – p. 71. Darbą atliko Vardenis Pavardenis, darbo vadovas prof. habil. dr. Vardenis Pavardenis	
Santrauka	
Pateikiama baigiamojo darbo įvado, 1, 2, 3 ir 4 dalių pagrindinė medžiaga (<i>darbo rezultatai</i>), atskleidžiama išvadų ir rekomendacijų esmė.	
Rašomas tekstas (<i>be lentelių, paveikslų ir matematinių modelių</i>).	
Santraukos apimtis reglamentuota.	

Pastaba. Santraukos formos pavyzdyje rėmelis vaizduoja A4 formato lapą.

LITERATŪRA

1. **Ambrasas, G.** *Magistro baigiamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai*. http://www.vgtu.lt/upload/vvf_tarpt_stud/ambrasas_magistro_baigiamojo.pdf Žr. 2011 kovo 17.
2. **Baršauskienė, V.; Mačerinskienė, I.** 2001. *Studijų darbų parengimo tvarka. Mokomoji knyga*. – Kaunas: Technologija. – 78 p.
3. *Bibliografinių nuorodų sudarymas*. <http://www.biblioteka.vpu.lt/bibl/mod/Methodines%20priemones.html> Žr. 2011 kovo 3.
4. **Chalmers, A. F.** 2005. *Kas yra mokslas?* – Vilnius: Apostrofa. – 272 p.
5. **Eidukevičienė, M.** 1998. *Rekomendacijos geografijos magistro darbui. Mokomoji knyga*. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. – 25 p.
6. **Henriques, P. L.; Curado, C.** *Pushing the Boundaries on Mentoring: Can Mentoring Be a Knowledge Tool?* // Journal of Business Economics and Management. 2009, vol. No. 1, p. 85–97.
7. **Juška, A.; Kučinskas, V.** 1998. *Metodiniai patarimai rašantiems kursinius, diplominius, magistro baigiamuosius darbus ir daktaro disertacijas*. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. – 55 p.
8. **Kasnauskienė, G.** 2009. *Mokslo tiriamųjų darbų rašymo metodiniai nurodymai magistrantams*. – Vilnius: VU IBS. – 27 p.
9. **Makštutis, A.** 2000. *Bakalauro studijų baigiamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai ir patarimai*. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. – 25 p.
10. **Makštutis, A.** 2003. *Bakalauro studijų dalyko referatų rengimo metodiniai nurodymai*. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. – 22 p.
11. **Makštutis, A.** 2003. *Magistrantūros studijų dalyko savarankiškų darbų rengimo metodiniai nurodymai*. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. – 20 p.
12. **Makštutis, A.** 2003. *Magistrantūros studijų baigiamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai*. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. – 22 p.
13. **Makštutis, A.** 2004. *Bakalauro studijų dalyko kursinio darbo rengimo metodiniai nurodymai*. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. – 22 p.
14. **Makštutis, A.** 2005. *Bakalauro studijų kursinio projekto rengimo metodiniai nurodymai*. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. – 22 p.
15. **Makštutis, A.** 2007. *Bakalauro studijų baigiamojo darbo rengimo*

LITERATŪRA

metodiniai nurodymai. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. – 23 p.

16. **Makštutis, A.** 2010. *Šiuolaikinė vadyba. Monografija.* – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. – 214 p.

17. *Mokslinio darbo nurodymai.* <http://www.google.lt/search?hl=lt&q=Mokslinio+darbo+nurodymai&btnG=Ie%C5%A1koti&aq=f&aqi=&aql=&oq> Žr. 2011 kovo 15.

18. *Mokslo darbų apiforminimas.* http://ik.ku.lt/lessons/konspekt/moksl-darb/darbo_apiform.htm Žr. 2011 kovo 11.

19. *Nurodymai magistrantams.* http://www.labt.lt/etd/KTU/nurodymai_ETD_magistrants.pdf Žr. 2011 kovo 10.

20. **Rienecker, L.; Jorgensen, S. P.** 2003. *Kaip rašyti mokslinį darbą?* – Vilnius: Aidai. – 277 p.

21. **Stepukonis, F.** 1999. *Referatų rašymo ir pristatymo metodiniai patarimai.* – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. – 14 p.

22. **Taylor, W. F.** 2005. *Moksliniai valdymo principai.* – Vilnius: Eugrimas. – 112 p.

23. **Tijūnaitienė, R.** 2001. *Metodiniai patarimai rašantiems kursinius, kvalifikacinius darbus. Verslo administravimo, ekonomikos bei gamybos vadybos specialybių studentams.* – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. – 36 p.

24. **Valsch, C.** 2007. *Pagrindiniai vadybos rodikliai.* – Vilnius: Verslo žinios. – 401 p.