

**UTENOS KOLEGIJOS
VERSLO IR TECHNOLOGIJŲ FAKULTETO
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA**

PATVIRTINTA
Katedros posėdžio 2026-03-04
protokolu Nr. VT13-4

**VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDROS STUDIJŲ PROGRAMŲ
PROFESINIO BAKALAURO BAIGIAMŲJŲ DARBŲ METODINIAI
NURODYMAI**

Metodinė priemonė

Lekt. J. Aksomitienė

Lekt. L. Bagdanavičienė

Doc. Dr. J. Daubarienė

Lekt. R. Jodienė

Lekt. G. Kosteckienė

Doc. Dr. R. Narkūnienė

Lekt. R. Puidokaitė-Savickienė

Utena, 2026

TURINYS

1. BENDROSIOS BAIGIAMOJO DARBO RENGIMO NUOSTATOS	3
2. BAIGIAMOJO DARBO STRUKTŪRA	6
3. BAIGIAMOJO DARBO ĮFORMINIMO REIKALAVIMAI	12
3.1. Formatavimo reikalavimai	12
3.2. Literatūros ir šaltinių citavimas. Literatūros sąrašo sudarymas	15
4. BAIGIAMOJO DARBO KALBOS STILIUS	20
5. BAIGIAMOJO DARBO PRISTATYMO PRINCIPAI	23
6. DAŽNIAUSIAI STUDENTŲ DAROMOS KALBOS KLAIDOS	25
7. BAIGIAMOJO DARBO VERTINIMO KRITERIJAI	30

PRIEDAI

- 1 priedas. Antraštinio lapo pavyzdžiai.(1.1. AP; 1.2. TPV; 1.3. TLV; 1.4. VVI)
- 2 priedas. Santraukos lietuvių kalba forma.
- 3 priedas. Santraukos užsienio kalba forma.
- 4 priedas. Turinio formos pavyzdys.
- 5 priedas. Lentelių ir paveikslų pateikimo pavyzdys
- 6 priedas. Įvado struktūros pavyzdys.
- 7 priedas. Literatūros ir kitų informacijos šaltinių sąrašo pavyzdys.
- 8 priedas. Baigiamojo darbo autoriaus deklaracija.
- 9 priedas. Įmonės sutikimas atlikti tyrimą
- 10 priedas. Baigiamojo darbo vadovo vertinimo forma.
- 11 priedas. Baigiamojo darbo recenzento vertinimas.

1. BENDROSIOS BAIGIAMOJO DARBO RENGIMO NUOSTATOS

Šios metodinės priemonės tikslas - pateikti pagrindinius baigiamojo darbo rengimo, įforminimo bei pristatymo reikalavimus, kurie skirti Utenos kolegijos Verslo ir technologijų fakulteto, Verslo ir viešosios vadybos katedros studijų programų studentams.

Informacija naudota iš *Utenos kolegijos baigiamųjų egzaminų organizavimo ir baigiamųjų darbų rengimo, pateikimo, gynimo ir vertinimo tvarkos* (2024)¹.

Baigiamasis darbas (toliau - BD) – tai studento savarankiškas darbas, parodantis studento gebėjimą susieti atskirus studijų dalykus, sisteminti įgytas teorines žinias, taikyti tiriamojo darbo įgūdžius konkrečioms aplinkybėms, atskleisti studento pasiektų tikslų ir rezultatų lygį. BD yra rengiamas atsiskaičius už visus studijų programoje numatytus dalykus ir profesinės veiklos praktikas, dekanų įsakymu, patvirtinus studento pasirinktą temą ir paskyrus baigiamojo darbo vadovą. BD studentas rengia savarankiškai, konsultuojasi (kontaktiniu arba nuotoliniu būdu) su baigiamojo darbo vadovu.

Baigiamojo darbo tema. BD temą studentui siūlo baigiamojo darbo vadovas, profesinės veiklos praktikos vadovas, socialiniai partneriai, užsakovai (užsakomasis baigiamasis darbas) arba temą renkasi pats. Studentas, siūlantis savo temą, privalo pagrįsti jos pasirinkimo motyvus ir suderinti su baigiamojo darbo vadovu. BD tematiką studentas turi suderinti ne vėliau kaip per 2 mėnesius nuo baigiamųjų studijų metų pradžios.

Verslo ir viešosios vadybos katedros studijų programose **BD tema** turi aprėpti verslo įmonių problemas aktualias regiono/Lietuvos/ užsienio rinkai ar konkrečių verslo įmonių ar organizacijų veiklai, orientuotis į šiuolaikines mokslo, technologijų, verslo raidos perspektyvas. Jos turi būti tinkamos įvairiapusei analizei atlikti, efektyviems valdymo sprendimams ar rekomendacijoms parengti, remiantis studijų metu įgytomis žiniomis ir įgūdžiais.

BD vadovas padeda studentui suformuluoti BD temą, objektą, tikslą, uždavinius, parinkti tinkamus darbo ir tyrimo metodus, rekomenduoja literatūros šaltinius. BD vadovas nėra atsakingas už studento darbo kokybę. Studentas yra atsakingas už BD rengimą, įforminimą, rezultatų teisingumą, išvadas ir rekomendacijas.

BD temą ir/ar vadovą galima keisti tik suderinus su katedros vedėju. Keitimo procedūras ir terminus nustato katedra. Keitimas įforminamas dekanų įsakymu.

¹ Utenos kolegijos baigiamųjų egzaminų organizavimo ir baigiamųjų darbų rengimo, pateikimo, gynimo ir vertinimo tvarka

https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file_manager/Kolegija/Dokumentai/2025/Teisiniai%20dokumentai/Utenos%20kolegijos%20baigiam%C5%B3j%C5%B3%20egzamin%C5%B3%20organizavimo%20ir%20baigiam%C5%B3j%C5%B3%20darb%C5%B3%20rengimo%20pateikimo%20gynimo%20ir%20vertinimo%20tvarka_ATNAUJINTA%202024.pdf

BD rengimas. Kiekvienai studijų programai sudaromas atskiras BD rengimo ir pateikimo grafikas, kuriame nurodyta, kokios BD dalys iki kokio termino turi būti parašytos, pateiktos darbo vadovui, taip pat nurodomos planuojamų BD tarpinių peržiūrų, darbo gynimo katedroje ir kvalifikavimo komisijoje datos. Katedra organizuoja metodologinius seminarus, kurių metu studentai supažindinami su reikalavimais baigiamajam darbui, darbo rengimo metodais, darbo struktūra, pristatymo reikalavimais. Mokslo metų eigoje katedroje organizuojamos tarpinės baigiamojo darbo rengimo peržiūros. Peržiūros metu studentai pristato baigiamojo darbo preliminarų turinį, teorinę dalį literatūros ir informacijos šaltinių sąrašą. Apie šių peržiūrų kiekį ir dažnumą sprendžia katedra. **Studentas privalo dalyvauti tarpinėse BD peržiūrose.**

Dirbtinio intelekto naudojimas rengiant baigiamąjį darbą. Baigiamasis darbas turi būti parengtas studento savarankiškai. Dirbtinio intelekto (toliau – DI) įrankiai gali būti naudojami tik kaip pagalbinių priemonė, tačiau jie negali pakeisti savarankiško mąstymo, analizės ir akademinio darbo rengimo proceso. DI įrankius rekomenduojama naudoti atsakingai ir tikslingai, pavyzdžiui: kalbos (gramatikos, stilistikos) redagavimui, vertimui, teksto struktūros ar idėjų generavimui pradiniam darbo rengimo etape, techniniam formatavimui ar terminų tikslinimui. Rengiant literatūros apžvalgą, tyrimo metodologiją, analizuojant rezultatus ar formuluojant išvadas bei praktines rekomendacijas, studentas turi remtis savarankiška akademinė analize ir mokslo šaltiniais. DI sugeneruotas turinys negali būti pateikiamas kaip studento autorinis tekstas jo nedeklaravus. Naudodamas DI įrankius studentas privalo užtikrinti, kad į sistemas nebūtų keliami konfidencialūs, jautrūs ar su tyrimo dalyviais susiję duomenys. Atsakomybė už galutinį darbo turinį visais atvejais tenka studentui.

Studentas, pasitelkęs DI įrankius, turi nurodyti DI įrankio pavadinimą, naudojimo datą ir aprašyti jo naudojimo tikslą. Jeigu DI sugeneruotas turinys cituojamas ar perfrazuojamas, jis turi būti nurodomas laikantis APA7 citavimo reikalavimų. DI naudojimas turi atitikti akademinio sąžiningumo principus. Nedeklaruotas ar netinkamas DI naudojimas gali būti vertinamas kaip akademinės etikos pažeidimas pagal Kolegijos nustatytą tvarką.

Plagijavimo prevencija. Pirmoji darbų patikra atliekama ne vėliau kaip likus 3 darbo dienoms iki baigiamojo darbo svarstymo katedroje. Studentas turi įkelti baigiamąjį darbą į katedros vedėjo nurodytą vietą VMA Moodle ir atlikti baigiamojo darbo sutapties patikrą Turnitin įrankiu. Bendras sutapties, kuri laikoma plagiatu, procentas neturi viršyti 20 procentų, o su vienu šaltiniu – 7 procentų. Rašto darbas gali būti laikomas neoriginaliu studento darbu, jei bendros sutaptys su kitais šaltiniais (nurodant ir (ar) nenurodant šaltinio) sudaro daugiau kaip 50 proc. viso rašto darbo. Tokiu atveju baigiamojo darbo vadovas katedros vedėjui teikia sprendimą neleisti viešai ginti baigiamojo darbo. Katedros vedėjas priima sprendimą dėl tolimesnių veiksmų vadovaujantis Kolegijos studijų nuostatais (79 punktas). Antroji darbų patikra atliekama po baigiamojo darbo svarstymo katedros

posėdyje. Studentams, katedroje apsvarstyta, pataisyta (jeigu rekomendavo katedra) ir pilnai baigtą baigiamąjį darbą ne vėliau kaip prieš 10 darbo dienų iki baigiamojo darbo gynimo Kvalifikavimo komisijoje, įkelia į Lietuvos akademinės elektroninės bibliotekos talpyklą, vadovaudamasis instrukcija studentams. Per 2 darbo dienas nuo baigiamojo darbo įkėlimo į Lietuvos akademinės elektroninės bibliotekos talpyklą, darbo vadovas, vadovaudamasis instrukcija dėstytojams, dar kartą įvertina baigiamojo darbo sutapties patikrą ir nenustačius daugiau kaip 20 procentų sutapties su kitais darbais, patvirtina gynimui baigiamąjį darbą. Nustačius aukštesnę nei 20 procentų sutaptį, darbo vadovas netvirtina darbo gynimui ir katedros vedėjui teikia sprendimą neleisti ginti baigiamojo darbo.

Patarimai, kaip išvengti plagijavimo. Surastą informaciją archyvuokite, sudarykite sisteminės analizės lenteles, nepamirškite atskirai išsisaugoti interneto nuorodas. Venkite kopijavimo (copy-paste). Išsisaugokite visą tekstą atskirai, o reikiamas vietas pasižymėkite kita spalva. Jei kopijuojate ištraukas, pasižymėkite, kad tai originalus tekstas (spalva ar šriftu), kad vėliau nepamirštumėte perfrazuoti ir išsaugokite šaltinio duomenis, kurie bus reikalingi citavimui. Surastą informaciją perteikite savais žodžiais: perfrazuokite, apibendrinkite, analizuokite. Nepamirškite nurodyti šaltinį. Naudokite kabutes. Pažodines citatas pateikite kabutėse ir nurodykite šaltinį. Rinkitės tik patikimus šaltinius. Nenaudokite nepatikimos, neaiškios kilmės informacijos, nepublikuotų šaltinių, pvz.: bibliografinės duomenų bazės: EBSCO; Ebook Central (Academic Complete), ProQuest; Science Direct, SAGE Journals Online, Taylor & Francis, Wiley Online Library, CORE.

Vadovaukitės citavimo taisyklėmis. Cituokite taisyklingai, vadovaukitės metodiniais nurodymais ir kita šaltinių citavimo mokomąja medžiaga. Cituoti galima tik vieninga sistema. Jei pasirinkote APA sistemą, tai visame tekste nurodomos autorių pavardės, jei Vankuverio - skaičiai.

Pateikite nuorodas. Visada nurodykite naudojamus šaltinius tekste ir literatūros sąrašė. Baigiamojo darbo rengimo metu yra galimybė patikrinti darbą Turnitin programa, konsultuojantis su baigiamojo darbo vadovu. Naudokite bibliografinių nuorodų tvarkymo įrankius: Zotero, Mendeley, IFTTT². Detaliau apie baigiamojo darbo plagiato patikros procedūras: Utenos kolegijos baigiamųjų egzaminų organizavimo ir baigiamųjų darbų rengimo, pateikimo, gynimo ir vertinimo tvarkoje³.

Daugiau informacijos apie BD rengimą, pateikimą, gynimą ir vertinimą skaitykite *Utenos kolegijos baigiamųjų egzaminų organizavimo ir baigiamųjų darbų rengimo, pateikimo, gynimo ir vertinimo tvarkoje* (2024).

² <https://www.lmb.lt/bibliografines-informacijos-tvarkymo-irankiai/>

³ <https://www.utenos-kolegija.lt/kolegija/teisine-informacija>

2. BAIGIAMOJO DARBO STRUKTŪRA

Baigiamąjį darbą sudaro tam tikra tvarka išdėstytos dalys, kurios pateiktos 1-oje lentelėje:

1 lentelė. **Baigiamojo darbo struktūra**

Darbo struktūros dalys	Paaškinimai	Puslapių skaičius
Antraštinis lapas	Pateikti pagal pavyzdį (žr. 1 priedą)	1
Baigiamojo darbo autoriaus deklaracija	Pateikti pagal pavyzdį (žr. 8 priedą) ir įrašyti po baigiamojo darbo antraštiniu lapu.	1
Turinys	Surašyti skyrių ir poskyrių pavadinimus bei puslapius. Santrauka, įvadas, išvados ir pasiūlymai, literatūra ir kiti informacijos šaltiniai bei priedai nenumeruojami (žr. 4 priedą). Skyrių pavadinimai numeruojami. Po priedų pateikiamas lentelių sąrašas ir paveikslų sąrašas.	2-3
Santrauka	Santrauka turi būti parašyta lietuvių kalba ir išversta į anglų kalbą. Jos apimtis neturėtų viršyti 3000 spaudos ženklų (rekomenduotina - ne daugiau kaip vienas puslapis). Žr. 2 ir 3 priedus.	1
Įvadas	Aprašyti darbo aktualumą, įvardinti problemą/as, suformuluoti darbo objektą, darbo tikslą, darbo uždavinius, darbo metodus, gautus darbo rezultatus, darbo apimtį (žr. 6 priedą).	2-3
Sąvokos ir santrumpos	Sąvokos ir santrumpos turi būti pateikiamos abėcėlės tvarka.	1-2
Teorinė dalis	Šioje darbo dalyje turi būti apžvelgiami ir analizuojami įvairūs literatūros šaltiniai, kuriuose analizuojama problematika yra susijusi su baigiamojo darbo tema arba juose aprašomi metodai ir, juos taikant, gauti rezultatai, kuriuos studentas naudojo savo darbe. Ne mažiau kaip 10 proc. literatūros šaltinių turi būti užsienio autorių. Ne mažiau kaip 50 proc. literatūros šaltinių turi būti išleisti/paskelbti per pastaruosius 5 metus, o kiti šaltiniai ne senesni kaip 10 metų. Teorinė dalis turi būti susieta su praktine baigiamojo darbo dalimi.	20
Praktinė - tiriamoji dalis	Pagrįsti ir aprašyti tyrimo metodiką (suformuluoti tyrimo tikslą, tyrimo metodus ir kt., aprašyti tyrimo organizavimą ir duomenų apdorojimo statistinius metodus). Aprašyti tiriamąjį objektą (įmonę, organizaciją ar kt.), atlikti tyrimą, išanalizuoti bei apibendrinti tyrimo/analizės duomenis. Analizuojant	20-25

Darbo struktūros dalys	Paaiškinimai	Puslapių skaičius
	darbo rezultatus, būtina pateikti juos vaizdine forma: grafikais, lentelėmis, paveikslais, formulėmis, rodikliais.	
Išvados ir rekomendacijos	Suformuluoti teorijos ir tyrimo rezultatų analizės rezultatų pagrindą gautas svarbiausias išvadas. Pateikiamos rekomendacijos. Išvados – tai atsakymas į darbo pradžioje iškeltą tikslą ir uždavinius. Rekomendacijos – tai darbe numatytos konkrečios priemonės, kaip spręsti išryškėjusią problemą(-as). Išvados ir rekomendacijos formuluojamos konkrečiai, glaustai.	1-2
Literatūra ir kiti informacijos šaltiniai	Pateikti naudotos literatūros ir kitų informacijos šaltinių bibliografinius aprašus pagal nurodytus reikalavimus (žr. 7 priedą). Aprašai pateikiami originalo kalba.	2 ir daugiau
Priedai	Pateikti priedus, papildančius darbą (pvz., anketos klausimyną, interviu klausimus ir atsakymus, didelės lenteles, schemas, pirminės informacijos šaltinius ir kitą papildomą medžiagą). Priedai numeruojami atskirai. Tekstas su priedais turi būti siejamas nuorodomis.	

Baigiamojo darbo apimtis – 45-55 puslapių (be priedų).

Turinys. Turinyje iš eilės nurodomi visų baigiamojo darbo struktūrinių dalių pavadinimai ir puslapiai, kuriuose jie prasideda (žr. 4 priedą). Teorinės ir empirinės dalies skyrių ir poskyrių pavadinimai **numeruojami**. Santrauka, įvadas, išvados ir rekomendacijos, literatūra ir kiti informacijos šaltiniai bei priedai **nenumuojami**. Po priedų pateikiamas lentelių sąrašas ir paveikslų sąrašas.

Santrauka. Santrauka lietuvių ir anglų kalba. Santraukos apimtis – ne daugiau kaip vienas lapas (iki 3000 spaudos ženklų). Tekste pateikiamas trumpas temos aktualumas (ne daugiau 1-2 sakinių), darbo tikslas ir uždaviniai, apibūdinti taikyti tyrimo metodai, pateikti svarbiausi darbo rezultatai ir pagrindinės darbo išvados. Santraukos pabaigoje pateikiami raktiniai žodžiai, tai yra pagrindiniai žodžiai, kurie aktualūs baigiamojo darbo temai, problemai (ne daugiau 5 žodžiai).

Įvadas. Įvade paprastai pateikiami patys bendriausi ir visumos vaizdą nusakantys dalykai. Baigiamojo darbo įvade trumpai aptariamas temos aktualumas ir naujumas konkrečiai temai, pagrindžiamas pasirinktos temos ryšys su tyrimo metodika ir gautais rezultatais, nurodant pagrindinius autorius, kuriais vadovaujamesi pagrindžiant pasirinktą tyrimo metodiką. Aiškiai apibrėžiamas baigiamojo darbo **objektas, tikslas, uždaviniai**.

Tyrimo objektas yra baigiamojo darbo autoriaus pasirinktas teoriškai ir empiriškai analizuoti reiškiny ar procesas. Tyrimo objektas išskiriamas iš baigiamojo darbo temos.

Darbo tikslas turi atitikti baigiamojo darbo temą. Tikslu formuluotė pradedama vienu aktyviu veiksmažodžiu ir prie jos derinama darbo temos formuluotė. Veiksmažodžiai, **vartotini** tikslo formuluotėse: *išanalizuoti, nustatyti, įvertinti, palyginti, atskleisti, sukurti, sudaryti, parengti, suformuluoti*. **Netinkami veiksmažodžiai:** *išsiaiškinti, iširti, parašyti* ir pan.

Darbo uždaviniai padeda pasiekti suformuluotą darbo tikslą. Jie skirti konkrečių tyrimo žingsnių rezultatams apibūdinti, todėl iš formuluočių turi būti aišku, koks tikėtinas konkretaus veiksmo rezultatas. Kiekviena darbo uždavinio formuluotė turi prasidėti aktyviuoju veiksmažodžiu. **Uždaviniuose vartotini veiksmažodžiai:** *apibrėžti, išskirti, parengti, pagrįsti, atskleisti, aprašyti, sisteminti, nustatyti, įvertinti, palyginti, identifikuoti, išskirti, sukurti, sudaryti, sumodeliuoti*. Kiekvienas uždavinys pateikiamas vienu sakiniu, rašomas iš naujos eilutės ir prie kiekvieno yra rašomas numeris pagal eiliškumą. Darbo uždavinių pateikimo nuoseklumas taip pat svarbus. Pirmiausia pateikiami uždaviniai, susiję su teorine dalimi, o po jų rašomi uždaviniai, orientuoti į praktinę-tiriamąją dalį.

Darbo įvade trumpai pristatomi naudoti **darbo/tyrimo metodai** (pvz., mokslinės literatūros šaltinių analizė, anketinė apklausa, stebėjimas, interviu, įmonės dokumentų analizė ir kt.), trumpai aprašoma jų paskirtis baigiamajame darbe.

Apibūdinamas **praktinis darbo reikšmingumas**. Kitaip tariant, pagrindžiama, kuo baigiamasis darbas yra aktualus taikomuoju požiūriu – kokią vertę jis kuria konkrečiai organizacijai, sektoriui ar kt.

Įvadas baigiamas išvardijant iš kokių dalių susideda darbas, kokia darbo apimtis puslapiais (be priedų), kiek yra priedų. *Pvz., darbą sudaro įvadas, 2 dalys, 3 išvados, 46 pozicijų literatūros sąrašas; darbo apimtis be priedų - 52 puslapiai.*

Sąvokos ir santrumpos. Šiame skyriuje darbo autorius parodo, kaip darbe suprantamos konkrečios sąvokos, aktualios baigiamajam darbui. Sąvokų apibrėžimai turi būti tikslūs, detalūs ir suprantami. Jei darbo autorius pateikia ir darbe naudojamų sąvokų santrumpas, jų reikšmės komentaras taip pat turi būti pateikiamas šiame skyriuje, nurodant, kad toliau darbe bus naudojama atitinkama santrumpa.

Teorinė dalis. Teorinėje dalyje turi būti analizuojama naujausia literatūra, kuri atrodo reikšmingiausia tyrimo problemai spręsti. Rekomenduojama išnagrinėti ne mažiau kaip 20 šaltinių (iš kurių, ne mažiau kaip 10 proc. literatūros šaltinių turi būti užsienio autorių ir ne mažiau kaip 70 proc. - išleisti/paskelbti per pastaruosius 5 metus, o kiti šaltiniai - ne senesni kaip 10 metų). Literatūros šaltinių paieškai darbo autorius(ė) turėtų naudoti duomenų bazes (pvz., Emerald, EBSCO ir kt.).

Analizuojant literatūros šaltinius nagrinėjama tema, pateikiama temai būtinų įvairių

sąvokų bei terminų samprata ir iškeltos problemos analizė teoriniu lygmeniu. Privaloma analizuoti literatūros šaltinius, palyginti įvairių autorių nuomones, nurodant, ką ir kaip tam tikru klausimu rašo skirtingi autoriai, atkreipiant dėmesį į nuomonių įvairovę, bendrus ir skirtingus teiginius. Svarbu atskleisti ir susisteminti įvairių mokslininkų nuomonės apie nagrinėjamą problemą. Teorinė dalis turi būti analitinė, o ne aprašomojo (referatinio) pobūdžio.

Teorinės dalies pavadinimas negali būti abstraktus, jis privalo sietis su analizuojama problema. Šioje dalyje, remiantis minėtais informacijos šaltiniais, atliekama sprendžiamos konkrečios problemos, susijusios su baigiamojo darbo tema, analizė. Rašant darbą, svarbu atskirti baigiamojo darbo žodžius nuo kitų autorių teksto. Autorystė turi būti aiškiai matoma, duomenys patikrinti ir patikslinti nurodytoje literatūroje. Aiškiai nenurodant naudotų literatūros šaltinių, darbas gali būti palaikytas *plagiatu*. Įtraukti literatūros šaltinius į rašomą darbą galima perfrazuojant, trumpai atpasakojant savais žodžiais ar tiesiogiai cituojant autorius.

Tekstas turi būti rašomas moksline kalba, kuriai būdingos tokios stilistinės ypatybės, kaip apibendrinimai, logiškumas, nuoseklumas, objektyvumas, dalykinis tikslumas ir glaustumas. Teorinė dalis turi baigtis visos dalies apibendrinimu.

Praktinė – tiriamoji dalis. Šioje dalyje pagrindžiami ir pateikiami naudojami tyrimo metodai, eiga ir jų rezultatai. Darbo autorius(ė) analizuoja konkrečios įmonės ar įmonių grupės situaciją, problemas, ieško sprendimų toms problemoms spręsti. Paaiškinama, kokie duomenys ir kam bus naudojami, kokiais metodais jie surinkti. Studentas gali naudoti statistikos duomenis, organizacijos dokumentų duomenis, ataskaitas, apklausos, interviu ar stebėjimo medžiagą ir kt. Studentas norintis atlikti tyrimą turi suderinti su įmone ir gauti leidimą jam atlikti (žr. 9 priedą).

Analitinėje dalyje reikia paaiškinti, kaip buvo gauti duomenys ir pateikti:

- Analizuojamo objekto pagrindines charakteristikas.
- Rezultato gavimo metodų pristatymą (anketinė apklausa, interviu, statistikos duomenų analizė, organizacijos dokumentų analizė ir kt.).
- Tyrimo metodo taikymas turi būti pagrįstas, t. y. parodyta, kad būtent tuo metodu bus gauta informatyvi ir patikima informacija.
- Gautų tyrimo rezultatų analizę (anketos, interviu, ataskaitos ir kt. pateikiami prieduose).
- Tobulintinų dalykų išskyrimą bei jų gerinimo būtinumo pagrindimą.
- Ekonominius skaičiavimus, pagrindžiančius sprendimų tikslumą.

Praktinės dalies pabaigoje rekomenduojama atskirai parašyti poskyrį, kuriame pateikiami ir pagrindžiami siūlomi sprendimai, ką studentas(ė) konkrečiai rekomenduoja įmonei koreguoti ir kt.

Skaičiavimo duomenys, rodikliai ir rezultatai turi būti pateikti lentelėse ar pavaizduoti grafiškai, naudojant apibendrinantį paaiškinimą tekste. Pirminiai analizės duomenys pateikiami prieduose, analitinėje dalyje pateikiama nuoroda į juos. Didelės lentelės ar kita vaizdinė medžiaga turi būti prieduose.

Rekomenduojama kiekvieną dalies skyrių baigti apibendrinimu, o visa analitinė BD dalis turi baigtis praktinės dalies išvadomis.

Išvados ir rekomendacijos. Išvados – tai baigiamojo darbo rezultatus apibendrinantys teiginiai. Išvados turi atskleisti svarbiausius teorinės darbo dalies ir empirinio tyrimo rezultatus. Rašant išvadas, reikia laikytis šių nurodymų:

1. Išvados **turi būti glaustos**. Jose neturi būti nereikalingų, neesminių detalių. Išvadų teiginiuose neturi būti pateikiamos procentinės tyrimo rezultatų išraiškos, lentelių, grafikų ir nuorodų į informacijos šaltinius.

2. Išvados **turi atitikti darbo tikslą ir uždavinius**. Paprastai išvadas siūloma formuluoti kaip konkrečius atsakymus į darbo uždavinius. Todėl rekomenduojama parengti tiek išvadų, kiek yra uždavinių. Jos **turi būti numeruojamos**, negali būti pernelyg ilgios, jose nereikėtų kartoti to paties teksto, kuris jau yra pateiktas baigiamojo darbo tekste. Išvadose negalima kartoti to paties teksto, kurį autorius jau yra parašęs darbo dalių apibendrinimuose.

3. Išvadose negali būti apibendrinančių teiginių tokiais klausimais, kurie nebuvo nagrinėti baigiamajame darbe. Rašant išvadas netinka remtis asmenine metodiškai nesustruktūrinta patirtimi ir moksliskai nepagrįsta nuomone, kuri darbe nebuvo aptarta. Taip pat išvadose neturėtų būti citatų, nes darbo autorius šioje dalyje turi pateikti savo darbo apibendrinimą, o ne perpasakoti kitų autorių teiginius.

4. Išvadose galima **paminėti sunkumus**, kurie iškilo atliekant darbą, ir dėl to atsiradusius kai kuriuos **darbo trūkumus**. Nurodyti savo darbo spragas, netikslumus, kartu paaiškinant jų atsiradimo priežastis, nėra trūkumas, o privalumas, rodantis, kad autorius yra sąžiningas, kruopštus ir kompetentingas.

Rekomendacijas reikėtų formuluoti glaustai, remiantis darbe atlikto empirinio tyrimo rezultatais. Jos būtų konkrečios, realiai įgyvendinamos, pagrįstos ir tikslingos, t.y. nurodoma, kam jos skiriamos (įmonėms, organizacijoms ir kt.). Rekomendacijų dalyje reikia vengti bendrų frazių – *gerinti, tobulinti* ir t. t. Tikslinga pateikti konkrečius tyrimo problemos sprendimo variantus. Rekomendacijos rašomos po išvadų, jos numeruojamos.

Literatūra ir kiti informacijos šaltiniai. Literatūros ir kitų informacijos šaltinių sąrašas pateikiamas naujame lape po išvadų ir rekomendacijų, prieš priedus atskiru skyriumi.

Literatūros ir kitų informacijos šaltinių sąrašė pateikiami informacijos šaltinių *bibliografiniai aprašai* – pagal nustatytas taisykles pateikta informacija apie šaltinį (autorius, metai,

pavadinimas ir kt.), padedantys identifikuoti ir rasti nurodytą šaltinį. Šaltiniai sąrašė turėtų būti pateikiami išlaikant darbe naudojamą citavimo stilių (žr. 3.2. skyrių). Priklausomai nuo to, koks citavimo stilius yra naudojamas, bibliografiniai aprašai literatūros sąrašė gali būti pateikiami abėcėlės tvarka – tada numeruoti jų nereikia.

Visi tekste nurodyti informacijos šaltiniai turi būti pateikti literatūros sąrašė. Rengiant baigiamąjį darbą reikėtų remtis 20 ir daugiau informacijos šaltinių. Literatūros sąrašė negali būti šaltinių, kurie nėra paminėti tekste.

3. BAIGIAMOJO DARBO ĮFORMINIMO REIKALAVIMAI

3.1. Formatavimo reikalavimai

Rengiant darbą būtina laikytis šių darbo įforminimo reikalavimų, kurie pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Darbo įforminimo reikalavimai

	Aprašymas
Lapo formatas	A4 (21x29,7 cm)
Paraštės	Kairėje lapo pusėje 3 cm, dešinėje - 1 cm, viršuje ir apačioje – po 2 cm. Pastraipos pirmoji eilutė nuo teksto lauko kairiojo krašto atitraukiama per 2,2 cm
Teksto šriftas	<i>Times New Roman</i> , 12 pt
Intervalas tarp eilučių	1,5
Pastaba	Intervalas tarp lentelės/paveikslų pavadinimo ir nuorodos kas jį sudarė turi būti 1.
Teksto lygiuotė	Abipusė (<i>Justify</i>)
Puslapių numeracija	<ul style="list-style-type: none"> - Arabiškais skaitmenimis, pradedant nuo antrojo puslapio (antraštiniame lape numeracija nuimama), viršutinėje paraštėje per vidurį, be taškų ir brūkšnelių - Šrifto dydis 12 pt - Numeracija yra išsiskirianti, apimanti literatūros sąrašą ir visus priedus.
Informacijos tekste išryškinimas	Pajuodintu (Bold) šriftu, pasvirusiu (Italic) ar pabraukiant
Struktūrinių dalių numeracija	Darbo skyriai, poskyriai numeruojami arabiškais skaitmenimis
Darbo dalys	<ul style="list-style-type: none"> - Darbo dalys TURINYS, ĮVADAS, SANTRAUKA, SUMMARY, LENTELIŲ SĄRAŠAS, PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS, IŠVADOS IR PASIŪLYMAI, LITERATŪRA IR KITI INFORMACIJOS ŠALTINIAI, PRIEDAI įforminamos paryškintomis (bold), didžiosiomis, 14 pt dydžio raidėmis, centruotai. - Šios dalys nei tekste, nei turinyje nenumeruojamos. - Šios darbo dalys pradedamos rašyti naujame lape. - Po antraštėmis taškas nededamas ir paliekamas vienos praleistos eilutės tarpas.
Skyrių pavadinimų rašymas (žr. 1 pav.)	<ul style="list-style-type: none"> - Paryškinta, didžiosiomis raidėmis, 14 pt, šriftu, centruotai; - Po antraštėmis taškas nededamas ir paliekamas vienos praleistos eilutės tarpas. - Po antraštėmis taškas nededamas, paliekamas vienos praleistos eilutės tarpas.
Poskyrių pavadinimų rašymas (žr. 1 pav.)	<ul style="list-style-type: none"> - Antrojo lygio poskyrių pavadinimai (pvz.: 1.1., 1.2. ir t.t.) įforminami 14 pt šriftu, mažosiomis paryškintomis raidėmis, pradedant didžiąja raide, centruotai. - Po antraštėmis taškas nededamas, paliekamas vienos praleistos eilutės tarpas.
	<ul style="list-style-type: none"> - Trečiojo lygio poskyrių pavadinimai (pvz.: 1.1.1., 1.1.2. ir t.t.) įforminami 12 pt šriftu, mažosiomis paryškintomis raidėmis, pradedant didžiąja raide, centruotai.

	<ul style="list-style-type: none"> - Po antraštėmis taškas nededamas, paliekamas vienos praleistos eilutės tarpas.
Priedai	<ul style="list-style-type: none"> - Kiekvienas priedas pateikiamas atskirame lape. - Priedai numeruojami: 1 priedas, 2 priedas ir t.t. - Priedo numeris, žodis priedas bei jo pavadinimas rašomas dešinėje pusėje, 12 pt šrifto dydžiu. - Visi priedai turi būti aptarti tekste su nuoroda į priedus. - Į reikalaujamą darbo apimtį priedai neįskaičiuojami. - Priedų sąrašas pateikiamas turinyje.
Lentelės (žr. 5 priedas)	<ul style="list-style-type: none"> - Lentelės numeruojamos iš eilės visame darbe arabiškais skaitmenimis (pvz., 1 lentelė). - Lentelės pavadinimas rašomas virš jos mažosiomis raidėmis pradedant didžiąja, paryškinus (Bold/Pajuodintas), 12 pt šrifto ir centruojama. - Žodis lentelė ir jos numeris nejuodinami. - Cituojamai lentelei, reikia nurodyti šaltinį bei autorystę skliaustuose po lentelės pavadinimu. Tekste minint lentelę, nurodomas jos numeris.
Paveikslai (žr. 5 priedas)	<ul style="list-style-type: none"> - Paveikslai numeruojami iš eilės per visą darbą arabiškais skaitmenimis. - Prieš paveikslo pavadinimą žymimas eilės numeris (be santrumpos Nr.) ir sutrumpintas žodis paveikslas (pav.). - Pavadinimas rašomas po paveikslu mažosiomis raidėmis pradedant didžiąja, paryškinus (Bold/Pajuodintas), 12 pt šrifto ir centruojama. - Žodis pav. ir paveikslo numeris nejuodinami. - Tekste minint paveikslą nurodomas jo numeris (pvz.: žr. 1 pav.). - Jei iliustracijos paimtos iš kitų leidinių, nurodoma autorystė.

PASTABA. Darbo struktūrinės dalies apimtis, turi būti ne mažesnė kaip 1,5 puslapio. Darbe negali būti mažiau nei du skyriai, o skyriuje negali būti mažiau nei du poskyriai.

1. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO METODAI (1 lygis)

Šriftas 14 pt, paryškintas, centre, didžiosios raidės, numeracija, antraštės stilius

1.1. Paslaugų kokybės vertinimo viešbučiuose svarba (2 lygis)

Šriftas 14 pt, paryškintas, centre, mažosios raidės, numeracija, antraštės stilius

1.1.1. Paslaugų kokybės samprata (3 lygis)

Šriftas 12 pt, paryškintas, centre, mažosios raidės, numeracija, antraštės stilius

Paslaugų kokybė, tai lūkesčių..... (Pagrindinis tekstas)

1 pav. Baigiamojo darbo skyrių ir 2 bei 3 lygio poskyrių antraščių žymėjimas

Priedai papildo, paaiškina bei vaizdžiau iliustruoja pagrindinėje darbo dalyje pateiktą informaciją. Prieduose gali būti pateiktos didelės apimties lentelės, paveikslai, išplėstinis skaičiavimas, schemos, grafikai, diagramos, klausimynai, anketų pavyzdžiai, suvestinės, dokumentų kopijos, kurių duomenų analizės rezultatai yra pateikti ir aptariami darbo tekste, kita darbo rezultatus pagilinti, papildanti vaizdinė medžiaga. Prieduose nededamos įstatymų, kitų norminių aktų kopijos.

Priedai nuo pagrindinio teksto atskiriami lapu, kurio optiniame centre užrašoma **PRIEDAI**.

Antraštinis baigiamojo darbo lapas. Baigiamojo darbo antraštinis lapas turi būti parengtas taip, kaip parodyta 1 priede. Kiekvienai studijų programai pateiktas atskiras antraštinis lapas (žr.1 priedas

(AP – 1.1; TLV – 1.2.; TPV – 1.3.;VVI – 1.4. priedai)).

1) Kolegijos pavadinimas, fakulteto ir katedros pavadinimai rašomi didžiosiomis raidėmis 14 dydžio šriftu. Tarpai tarp šių eilučių 1,5 intervalo (1,5 Lines), centruojama (Center);

2) baigiamąjį darbą tvirtinančio asmens pareigos, vardas, pavardė, data. Šis tekstas rašomas 12 pt, raidės mažosios, išskyrus pirmųjų įrašų žodžių ir vardo bei pavardės pirmąsias raides, tarpai tarp šių įrašų eilučių 1,5 intervalo (1,5 Lines), lygiuojama dešinėje;

3) baigiamojo darbo pavadinimas rašomas 14 dydžio šriftu, paryškintomis (Bold/Pajuodintas) didžiosiomis raidėmis, tarpai tarp šių įrašų eilučių 1,5 intervalo (1,5 Lines), centruojama (Center);

4) darbo forma: baigiamasis darbas. Šis pavadinimas rašomas 14 pt, raidės didžiosios, tarpai tarp šių įrašų eilučių 1,5 intervalo (1,5 Lines), centruojama (Center).

5) darbo autoriaus vardai, pavardės, data. Šis tekstas rašomas 12 pt, raidės mažosios, išskyrus pirmojo žodžio pirmąją raidę, tarpai tarp šių įrašų eilučių 1,5 intervalo (1,5 Lines), lygiuojama dešinėje;

6) darbo vadovas, pareigos, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, data. Šis tekstas rašomas 12 pt, raidės mažosios, išskyrus pirmųjų įrašų žodžių ir vardo bei pavardės pirmąsias raides, tarpai tarp šių įrašų eilučių 1,5 intervalo (1,5 Lines), lygiuojama dešinėje;

7) darbo recenzentas, pareigos, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, data. Šis tekstas rašomas 12 pt, raidės mažosios, išskyrus pirmųjų įrašų žodžių ir vardo bei pavardės pirmąsias raides, tarpai tarp šių įrašų eilučių 1,5 intervalo (1,5 Lines), lygiuojama kairėje;

8) baigiamojo darbo parengimo vieta (didžiosiomis raidėmis) ir metai, rašomi paryškintu (Bold/Pajuodintas) 12 dydžio šriftu.

Antraštiniame lape **negali būti santrumpų**, išskyrus pedagoginius vardus ir mokslinius laipsnius: **lekt., doc., prof., dr., habil. dr.** Pirmiausia rašomas pedagoginis mokslo vardas, tada mokslinis laipsnis, pvz.: doc. dr. A. Jonaitis.

Darbo tekstas. Darbo tekstas yra pagrindinė studijų rašto darbo dalis, kurioje nuosekliai turi būti realizuoti įvairūs išskirti uždaviniai. Tekstas skirstomas į skyrius ir poskyrius. Darbo tekste vartojamos įvairios **santrumpos**. Vartojant santrumpą pirmą kartą, rašomas visas terminas, o šalia, skliausteliuose, didžiosiomis raidėmis nurodomas trumpinys, pvz.: Bendrasis vidaus produktas (BVP), procentas (proc.). Toliau tekste rašoma tik santrumpa. Tačiau daug sutrumpinimų reikėtų vengti.

Nuorodos į kitus darbo puslapius (dalis, skyrius, poskyrius), priedus, lenteles ir paveikslus rašomos skliausteliuose, nurodant jų eilės numerius.

Nuorodos į literatūros šaltinius tekste rašomos, nurodant autoriaus pavardę ir šaltinio publikavimo metus sakinio pradžioje arba pabaigoje. Paprastai šaltinių nuorodos būna įstatymai, knygos, žurnalai, mokslo straipsniai. Daugiau apie citavimą sekančiame poskyryje.

3.2. Literatūros ir šaltinių citavimas. Literatūros sąrašo sudarymas

Darbo autorius (-iai) asmeniškai atsako už darbo autorystę ir tinkamą naudotų šaltinių citavimą. Informacija gali būti cituojama keliais būdais: pateikiant tiksliai citatas (tekstą pateikiant kabutėse), tekstą perfrazuojant arba apibendrinant.

Visi darbe minimi šaltiniai turi būti pateikti literatūros sąrašė. Ir atvirkščiai, į šį sąrašą įtraukiami tik tekste paminėti autoriai.

Baigiamajame darbe cituojant ir (ar) perfrazuojant informacijos šaltinius reikia laikytis APA (angl. American Psychological Association) citavimo stiliaus. Informacijos šaltinių nuorodų baigiamajame darbe pavyzdžiai pateikiami 3 lentelėje.

Rekomenduojama citavimui naudoti tam skirtus įrankius *Mendeley*, *RefWorks*, *Zotero*.

3 lentelė. **APA7 citavimo stilius**

Informacijos šaltinis	Nuoroda tekste	Literatūros sąrašas
Vieno autoriaus knyga	(Greetham, 2019)	Greetham, B. (2019). How to write your undergraduate dissertation. Red Globe Press.
Dviejų autorių knyga	(Boswell ir Cannon, 2016)	Boswell, C. & Cannon, S. (2016). Evidence-Based Teaching in Nursing. A Foundation for Educators (2nd ed.) Jones & Bartlett Learning.
Trijų-septynių autorių knyga	(Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008) [pirmą kartą pateikta nuoroda] (Bitinas ir kt., 2008) [antrą kartą ir vėliau pateikta nuoroda]	Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). <i>Kokybinių tyrimų metodologija</i> . Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.

Daugiau nei septynių autorių knyga	(Diržytė, Sondaitė, Norvilė, Čėsniėnė, Justickis, Raižienė ... Pilkauskaitė-Valickienė, 2012). [pirma kartą pateikta nuoroda] (Diržytė ir kt., 2012) [antrą kartą ir vėliau pateikta nuoroda]	Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Čėsniėnė, I., Justickis, V., Raižienė, S. ... Pilkauskaitė-Valickienė, R. (2012). <i>Verslo psichologija: vadovėlis</i> . Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
Knyga be autoriaus	(Europos tinkamo administravimo elgesio kodeksas, 2013)	Europos tinkamo administravimo elgesio kodeksas. (2013). Liuksemburgas: Europos Sąjungos oficialiųjų leidinių biuras.
Kolektyvinio autorius knyga	(Nacionalinis egzaminų centras, 2012)	Nacionalinis egzaminų centras. (2012). Tarptautinis penkiolikmečių tyrimas: OECD PISA 2012 ataskaita. Vilnius: Petro ofsetas.
Knygos dalis (skyrius, straipsnis)	(Jovaiša, 2011)	Jovaiša, L. (2011). Edukologijos įvadas. In <i>Edukologija</i> . Vilnius: Agora.
Pranešimas ar straipsnis, publikuotas konferencijos medžiagoje	(Hitchcock, 2011)	Hitchcock, D. (2011). Instrumental rationality. In P. McBurney, I. Rahwan & S. Parsons (Eds.). <i>Argumentation in Multiagent systems: Proceedings of the 7th international ArgMAS Workshop</i> (pp. 1-11). New York: Springer.
Elektroninė knyga su DOI	(Ditlev-Simonsen, 2022)	Ditlev-Simonsen, C. D. (2022). <i>A guide to sustainable corporate responsibility: From theory to action</i> . Palgrave Macmillan Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-88203-7 .
Elektroninė knyga internete (be DOI)	(Bandzevičienė, 2011)	Bandzevičienė, R. (2011). <i>Inovacijų vadybos psichologija</i> . Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. eISBN 9789955193357. Prieiga per internetą: http://ebooks.mruni.eu/product/inovacij-vadybos-psichologija26715 .
Žurnalo straipsnis (vienas autorius)	(Žydžiūnaitė, 2016)	Žydžiūnaitė, V. (2016). Metodologiniai svarstymai apie grindžiamosios teorijos ir veiklos tyrimo derinimo galimybes. <i>Pedagogika / Pedagogy</i> , 122(2), 141-161.
Žurnalo straipsnis (du autoriai)	(Toleikienė ir Meškytė, 2014) (Dasila, Jubilson, 2023)	Toleikienė, R., Meškytė, A. (2014). Public administration discourse in the programs of the Lithuanian political parties. <i>Socialiniai tyrimai</i> , 1(34), 86-97. Dasila, P.K. & Jubilson, F. (2023). Mentoring Skills and Practices: Perceptions of Mentors and Mentees of Nursing Colleges. <i>Scope</i> , 13(2), 445-

		457.
Žurnalo straipsnis (trys-septyni autoriai)	(Domarkas, Juknevičienė ir Kareivaitė, 2012) [pirmą kartą pateikta nuoroda] (Domarkas ir kt., 2012) [antrą kartą ir vėliau pateikta nuoroda]	Domarkas, V., Juknevičienė, V. ir Kareivaitė, R. (2012). Institucinės dimensijos vaidmuo darnaus vystymosi koncepcijoje. <i>Viešoji politika ir administravimas</i> , 11(3), 461-472.
Žurnalo straipsnis (daugiau kaip septyni autoriai)	(Post, Ng, Fischel, Bennett, Bily, Chandran, ... Roess, 2014) [pirmą kartą pateikta nuoroda] (Post ir kt., 2014) [antrą kartą ir vėliau pateikta nuoroda]	Post, S., Ng., L., Fischel, J., Bennett, M., Bily, L., Chandran, L., ... Roess, M. W. (2014). Routine, empathic and compassionate patient care: definitions, development, obstacles, education and beneficiaries. <i>Journal of Evaluation in Clinical Practice</i> , 20(6), 872-880.
Elektroninis straipsnis su DOI	(Andonov, Dimitrov ir Totev, 2023) [pirmą kartą pateikta nuoroda] (Andonov ir kt., 2023) [antrą kartą ir vėliau pateikta nuoroda]	Andonov, A., Dimitrov, G. P., & Totev, V. (2021). Impact of E-commerce on Business Performance. <i>TEM Journal</i> , 10 (4). https://doi.org/10.18421/TEM104-09 .
Elektroninis straipsnis internetiniame žurnale (be DOI)	(Gaubytė-Kiminė ir Bikulčius, 2015) [pirmą kartą pateikta nuoroda] (Gaubytė-Kiminė ir kt., 2015) [antrą kartą ir vėliau pateikta nuoroda]	Gaubytė-Kiminė, R. ir Bikulčius, V. (2015). Naratorių tipai Vytauto Martinkaus romane "Žemaičio garlėkys". <i>Jaunųjų mokslininkų darbai</i> , 1(43), 46-56. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/images/leidiniai/JMD/2015_43/Gaubyte_Kimiene.pdf .
Internetinis tinklalapis	(Pasaulinė turizmo organizacija, 2021) (World tourism organisation, 2024) arba Pasaulinės turizmo organizacijos (2024) ...	Mission and principles. Prieiga per internetą: https://www.untourism.int/about-us . World tourism organisation. (2024). Tourism Statistics-Domestic Tourism. https://www.untourism.int/tourism-statistics/tourism-data-domestic-tourism .
Teisės aktas	(Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas: 1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1115, 2021)	Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas: 1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1115. (2021). Suvestinė redakcija nuo 2021-01-01 iki 2021-12-31. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1FEF229DA7C6/asr .

Statistinė informacija	... (Lietuvos statistikos departamentas, 2025) arba Lietuvos statistikos departamento (2025) duomenimis ...	Lietuvos statistikos departamentas (2025). Paskelbta statistika apie IRT naudojimą namų ūkiuose 2025 m. https://www.skaitmeninekoalicija.lt/lt/latest/news/paskelbta-statistika-apie-irt-naudojima-namu-ukiuose-2025-m
Mokslo duomenys	... (Eurostat, 2023). arba Eurostat (2023) ... Eurostat (2023-05-31).	Eurostat (2023). Generation of waste by waste category [Data set]. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TEN00108/default/table?lang=en&category=env.env_was.env_wasgt .
Disertacijos, magistro darbai	(Blare, 2020)	Blare, A. (2020). The implications of productivity (Magistro darbas). Auckland Technologijos Universitetas, Auckland, Naujoji Zelandija.
DI sugeneruotas tekstas	OpenAI (2025). Google (2025).	OpenAI (2025). <i>ChatGPT</i> (January 2025 version) [Language model]. Retrieved from https://chat.openai.com/ . Google (2025). <i>Gemini</i> (Flash 2.5 versija) [Didelis kalbos modelis]. Gauta iš https://gemini.google.com/ .

DI sugeneruoto teksto citavimas. Rašant darbą reikia įterpti pateiktą užklausą (užduotą klausimą) DI įrankiui ir tikslią DI įrankio sugeneruoto teksto citatą bei nuorodą į šaltinį. Pvz., pateikus užklausą „Kas yra tvarusis turizmas?“, *Gemini* sugeneravo atsakymą, kad „Tvarusis turizmas – tai keliavimas, kuris visapusiškai atsižvelgia į dabartinį ir būsimą ekonominį, socialinį ir aplinkosauginį poveikį, tenkinant lankytojų, pramonės, aplinkos ir priimančiųjų bendruomenių poreikius.“ (Google, 2025).

Jeigu darbe pateikiama ne citata, o perfrazuotas DI tekstas tuomet visą DI įrankio sugeneruotą tekstą privaloma pateikti baigiamojo darbo prieduose. Pateikus užklausą „Kas yra tvarusis turizmas?“, *Gemini* sugeneravo atsakymą, kuriame teigiama, kad tai yra atsakinga keliavimo forma, kuria siekiama sumažinti neigiamą poveikį aplinkai ir vietos kultūrai, tuo pat metu užtikrinant ekonominę naudą vietos bendruomenėms (Google, 2025, žr. 1 priedą).

1 priedas. *Gemini* atsakymas į užklausą „Kas yra tvarusis turizmas?“

Užklausa: Kas yra tvarusis turizmas?

Gemini atsakymas (2025): Tvarusis turizmas – tai keliavimas, kuris visapusiškai atsižvelgia į dabartinį ir būsimą ekonominį, socialinį ir aplinkosauginį poveikį, tenkinant lankytojų, pramonės, aplinkos ir priimančiųjų bendruomenių poreikius. Pagrindinis tikslas yra rasti pusiausvyrą tarp šių trijų aspektų: aplinkos apsaugos, socialinio teisingumo ir ekonominio gyvybingumo. Tai apima atsakingą elgesį su gamtos ištekliais, vietinės kultūros ir paveldo tausojimą bei paramą vietinei ekonomikai, užtikrinant, kad turizmas būtų naudingas visiems.

Remiantis APA citavimo stiliumi, teksto citata pateikiama tekste (lentelėje, paveiksle, išnašoje ar priede) ir joje nurodomas cituojamo darbo autorius ir šaltinio publikavimo data. Cituojamo autoriaus pavardė nurodoma sakinio pabaigoje („<...> (Robinson, 2024)“) arba įterpiama į tekstą („Robinson (2024) teigia <...>.“). Jei cituojamas darbas, parengtas dviejų autorių, sakinio pabaigoje nurodomos abiejų autorių pavardės („<...> (Robinson ir Luck, 2024)“) arba jos įterpiamos į tekstą („Robinson ir Luck (2024) teigia <...>.“) ir t.t.

Jeigu cituojama pažodžiui: Butler teigė, kad „Dalis problemos kyla dėl to, kad nėra tokio dalyko kaip „turizmo pramonė“, kuri apimtų vieną agentūrą, kurią būtų galima kontroliuoti ir valdyti pasauliniu ar net regioniniu mastu.“ (2025, p. 604).

Jei tekste minimi autoriai vienodomis pavardėmis, būtina pateikti jų vardų inicialus.

Jei šaltinio autorius yra kolektyvas, organizacija ar šaltinis neturi autoriaus, minimas tik organizacijos ar šaltinio pavadinimas ir metai. Pvz., (Lietuvos standartizacijos departamentas, 2025); (Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas, 2011); jeigu šaltinio pavadinimas yra labai ilgas, tekste jį nurodant galima sutrumpinti. Pvz., (Lietuvos Respublikos autorių..., 2022).

Minint keletą skirtingų šaltinių, autorių pavardės ir metai atskiriami kabliataškiu. Pvz., šią temą analizavo keletas mokslininkų (Butler, 2025; Robinson, 2024).

Darbuose iš kitų šaltinių pateikiant lenteles, paveikslus ir formules, jų pavadinimų pabaigoje taip pat būtina nurodyti šaltinius. Pvz., (sudaryta autoriaus pagal Butler, 2025; Scott, 2024; Robinson ir Luck, 2024).

Sąrašo antraštė – **LITERATŪRA IR KITI INFORMACIJOS ŠALTINIAI** (skyrus nenumeruojamas). Kiekvienas tekste nurodomas šaltinis turi būti pateikiamas sąrašė.

Sąrašą turi sudaryti ne mažiau kaip 20 šaltinių. 50 procentų visų šaltinių turi būti ne senesni nei **5 metų**, o kiti šaltiniai ne senesni kaip **10 metų**. Pateikiamas visų darbe cituotų šaltinių sąrašas, sudarytas pagal APA7 citavimo stiliaus taisykles.

Sąrašas numeruojamas arabiškais skaitmenimis. Sąrašas sudaromas autorių pavardžių abėcėlės tvarka. Kolektyviniai darbai, kurie neturi konkretaus autoriaus, sąrašė pateikiami pagal pirmąją leidinio pavadinimo raidę (paprastai tokių leidinių autoriais būna organizacija ar grupė žmonių). Jei sąrašė pateikiami keli to paties autoriaus darbai, jie išdėstomi pagal leidinio publikavimo metus chronologine tvarka, pradedant nuo anksčiausiai publikuoto leidinio (pvz.: 2020, 2022, 2024 ir t.t.).

Literatūrą užsienio kalbomis būtina rašyti originalo kalba.

Sąrašė išskiriama dalis „Kiti šaltiniai“, kuriai priskiriami norminiai aktai, elektroniniai šaltiniai ir kt.

Literatūros ir kitų informacijos šaltinių sąrašo pavyzdys pateiktas 7 priede.

4. BAIGIAMOJO DARBO KALBOS STILIUS

Baigiamasis darbas turi būti **be gramatinių ir korektūros klaidų**, parašytas taisyklinga lietuvių kalba. Studijų darbų kalba turi atitikti mokslinio stiliaus reikalavimus. Kalba turi būti aiški, nedaugiaprasmė. Būtina vengti publicistinės kalbos. Jei studijų darbe vartojami terminai, profesinis žargonas, jie turi būti aptarti tekste arba pateikti darbo pradžioje, po įvado, „**SĄVOKŲ IR SANTRUMPŲ SĄRAŠAS**“ dalyje. Darbe vartojami vienodi terminai. Jei tam pačiam reiškiniui apibūdinti vartojami keli, pravartu aptarti skirtingų autorių traktuojamus terminus.

Visos vartojamos žodžių santrumpos turi būti parašytos pagal galiojančias taisykles (žr. A. Masaitis. Žodžių, žodžių junginių trumpinimai ir pavadinimų santrumpos⁴). Santrumpos visame darbe turi būti vienodos. Raidinės santrumpos rašomos be taškų.

Netrumpinami pavadinimai: Lietuvos Respublika, Lietuvos Respublikos Seimas, Lietuvos Respublikos Vyriausybė.

Prie įstatymų pavadinimų valstybės pavadinimą (Lietuvos Respublikos) rašyti nebūtina: Akcinių bendrovių įstatymas, Valstybinės kalbos įstatymas.

Darbuose kartais pasitaiko klaidingai parašytų, keliose vietose nevienodai vartojamų terminų. Jų rašybą ir reikšmes itin kruopščiai būtina patikrinti. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tarptautinių žodžių rašybą, pvz.: klientas, pacientas, potencialus, specialus, aljansas, objektas. Kita dažna klaida – netaisyklingai rašomi įstaigų pavadinimai.

Pateikiama keletas pavyzdžių, padėsiančių pasitikrinti, kaip rašyti įstaigų pavadinimus. Pačių aukščiausių valstybinių valdžios įstaigų pavadinimų visi žodžiai rašomi didžiosiomis raidėmis, pvz.: Lietuvos Respublikos Seimas, Lietuvos Respublikos Vyriausybė.

Kai oficialus įstaigų, įmonių ar organizacijų pavadinimai prasideda vietovardžiais ar asmenvardžiais (arba kartu abiem), tai didžiosiomis raidėmis rašomi tik šie žodžiai, pvz.: Advokatės M. Butkevičienės kontora, Utenos kolegija, Vilniaus universitetas, A. Petraičio prekybos ir tarpininkavimo individuali įmonė, Anykščių rajono apylinkės teismas.

Įmonių, įstaigų ir organizacijų padalinių oficialūs pavadinimai pradedami didžiąja raide, pvz.: Utenos rajono apylinkės teismo Hipotekos skyrius, Utenos kolegijos Verslo ir technologijų fakultetas, Utenos apskrities viršininko administracijos Kaimo reikalų departamentas, Respublikinės Santariškių ligoninės Traumatologijos skyrius.

⁴A. Masaitis Žodžių, žodžių junginių trumpinimai ir pavadinimų santrumpos, <https://www.versme.lt/pav/trumpinimai.pdf>

Išimtis. Dažnai vartojamų padalinių ir valdymo organų (bendrabučių, buhalterijų, raštinių, kadru skyrių, komisijų, kabinetų, bibliotekų) pavadinimai rašomi mažąja raide, pvz.: Utenos kolegijos buhalterija ir kt.

Kai įstaigų, įmonių ar organizacijų pavadinimai turi kabutėse rašomą simbolinį vardą, tai prieš juos einantys gimininiai žodžiai sakinio viduryje paprastai rašomi mažosiomis raidėmis, pvz.: uždaroji akcinė bendrovė „Pūkas“, akcinė bendrovė „Utenos trikotažas“, parduotuvė „Dovana“, kirpykla „Pas Vandą“.

Ilgio, ploto, tūrio, masės ir kitų matų sutrumpinti tarptautiniai pavadinimai skaitomi nesutrumpinti ir rašomi be taškų. Atitinkamos lietuviškos santrumpos - val., min., sek. - rašomos su taškais.

Piniginių vienetų trumpiniai rašomi be taško (išskyrus tašką sakinio pabaigoje) – Eur (euras), ct (centas). Prireikus galima vartoti tarptautinį kodą EUR arba simbolį €. Atkreiptinas dėmesys, kad santrumpa, kodas ar simbolis vartojami po skaitmeninės raiškos (darant tarpą), pvz.: 250 eurų, 250 Eur, 250 EUR, 250 €.

Jei tekste pateikiami skaičiai turi matavimo vienetą, juos reikia rašyti skaitmenimis (pvz.: 400 Eur), jeigu neturi – žodžiais (pvz.: „Atvykstančiųjų skaičius padidėjo du kartus“). Jei tekste pateikiamos kelios skaičių reikšmės iš eilės, vieneto žymėjimą reikia rašyti tik vieną kartą po paskutiniojo skaitmens, pvz., 15, 45, 75 Eur.

Procentai žymimi simboliu %, kuris rašomas prie skaitmens (su tarpu): 25 %. Dokumentų tekste paprastai vartojamas ne simbolis % (ir su skaitmenimis), o rašomas žodis *procentas* arba jo santrumpa *proc.*

Tame pačiame tekste žymėjimai turi būti vienodi, t.y., parašyti arba žodžiais, arba skaičiais.

Jei tekste santrumpų yra daug, patogų pateikti sąvokų ir / ar santrumpų sąrašą.

Citata – pažodinis teksto perteikimas, vieno teksto ištrauka kitame tekste. Cituojama tik tada, kai originalūs žodžiai, sakiniai, dalys, o kartais ir pastraipos yra labai svarbios. Citata dažniausiai rašoma kabutėse. Tačiau ilga citata gali būti rašoma kitu šriftu arba atitraukiant ją nuo paraštės ir paliekant po tuščią eilutę viršuje ir apačioje. Praleistos citatos vietos gali būti žymimos skliaustais su tritaškiu <...>. Cituoti visada reikia tiksliai, net jei su autoriaus nuomone ir nesutinkama. Tikslioji citata – tiksliai kito autoriaus mintis, atitinkanti originalų tekstą su visais skyrybos ženklais. Tikslioji citata skiriama kabutėmis („“).

Citatos į mokslinį tekstą įterpiamos tiesiogiai arba po įvadinių žodžių, pvz.:

Remiantis Pavardžio (2013) nuomone, „citata“;

Pavardžio (2013) teigimu „citata“.

Rašant baigiamąjį darbą **nenaudojama asmeninė forma „aš“**. Alternatyva asmeniniam įvardžiui – beasmenė veiksmažodžio forma, pvz.: *darbe remiamasi, tiriama, analizuojama, apibendrinama, cituojama, diskutuojama, daroma išvada*. Taip pat, galima rašyti *darbo autorius ar darbo autorė, baigiamojo darbo autorius (-ė)*.

Nuorodos į kitas baigiamojo darbo dalis (skyrius, poskyrius), lenteles, paveikslus pateikiamos užrašant jų eilės numerius. Pvz.: (*žr. 4 skyrių*), (*žr. p. 54*), (*žr. 5 lentelę*).

Darbe reikia naudoti aprašomąją kalbą, t.y. metakalbą. Didžioji darbo teksto dalis nagrinėja pačią temą, tačiau darbe yra ir teksto, kuris tiesiogiai temai neskiriamas, bet kalba apie patį rašymo procesą, pvz., kas bus rašoma tolesniame skyriuje, apibendrina buvusių skyrių turinį arba patikslina, kaip darbe panaudojama medžiaga.

Metakalba – tai kalbėjimas apie patį tekstą. Ji gali būti vartojama pristatant temą, paaiškinant metodus, susiejant pastraipas, skyrius ir poskyrius, atskiriant savą tekstą nuo cituojamo, primenant, kas jau buvo rašyta. Metakalba parodo autoriaus savarankiškumą ir gebėjimą matyti darbą kaip visumą. **Metapastarpais** rašomos skyrių pradžioje ir pabaigoje. Jomis paaiškinama, kas bus rašoma ir buvo parašyta, pvz.: *Ankstesniame skyriuje buvo aptarta. Metasakiniai* nurodo skyriaus temą, pvz.: *Šiame skyriuje bus nagrinėjamas. Metažodžiai* rodo:

- loginį ir semantinį pastraipų bei sakinių ryšį (*be to, todėl, nes, kaip buvo minėta ir kt.*);
- kalbos aktą (*toliau bus analizuojama, nagrinėjama, remiamasi ir kt.*);
- teksto ir literatūros nuorodas (*kaip minėta 3 puslapyje; kaip matyti iš 3 paveikslo; žr. 1 priedą, kaip teigia X; Y nurodo ir kt.*).

Metaženklai – dvitaškiai, vardijimas papunkčiui, išskyrimas kursyvu, paryškinimas, išretinimas padeda atkreipti skaitytojo dėmesį, išdėstyti teiginius tam tikra tvarka, nurodyti svarbiausius dalykus.

5. BAIGIAMOJO DARBO PRISTATYMO PRINCIPAI

Profesinio bakalauro baigiamieji darbai ginami viešai kvalifikavimo komisijos posėdyje katedros numatytu laiku.

Rekomendacijos profesinio bakalauro baigiamojo darbo pristatymui. Darbo pristatymas kvalifikavimo komisijai – tai 15 min. pristatymas (iš jų 7 – 10 min. žodinis pranešimas, papildytas vaizdine medžiaga ir kitas laikas, skirtas recenzijos skaitymui ir komisijos narių klausimams). Pranešimas turi būti iš anksto paruoštas. Jo metu studentas turi pristatyti, kokiomis kitų autorių teorijomis ir idėjomis rėmėsi, kokius priėmė savarankiškus sprendimus. Rekomenduojama pranešimo turinį pasakoti, o ne skaityti. Vaizdinis pristatymas rengiamas „Microsoft PowerPoint“ programa ar kitomis pristatymui tinkamomis IT programomis. Atsižvelgiant į baigiamojo darbo temą, gali būti pasirinktas ir kitas pristatymo formatas, pvz., filmuota medžiaga.

Skaidrėse rekomenduojama pateikti tokią informaciją:

- informacinė skaidrė (Utenos kolegijos logotipas, darbo pavadinimas, autoriaus vardas, pavardė, pristatymo data);
- temos aktualumas;
- darbo problema;
- darbo tikslas, uždaviniai, objektas;
- analizės ar tyrimo metodai (jei taikomi);
- konkretus darbo rezultatų pristatymas pagal kiekvieną uždavinį (nuosekliai išdėstyti darbo rezultatai, t. y. atrinktos svarbiausios tezės, kurios atspindi parengtą darbą ir atskleidžia jo vertę, praktinis tyrimo rezultatų pritaikomumas); išvados ir pasiūlymai.

Visos skaidrės turi turėti bendrą dalykinį stilių (rėmelį, pavadinimo išskyrimą, šriftą, dydį, spalvą ir kt.).

Rekomendacijos kaip parengti skaidres:

- Kiekviena skaidrė turi turėti antraštę ir numerį. Pirmą (informacinę) ir paskutinę skaidrės turėtų būti vienodos. Nerekomenduojama rašyti „Ačiū už dėmesį“ ir pan.
- Skaidrių pavadinimai turi būti nedviprasmiški, įforminti vienodu stiliumi.
- Skaidrės pavadinimas turi būti trumpas, aiškus, glaustas – vartojami tik raktiniai žodžiai.
- Užrašai skaidrėse turėtų užimti tik 2/3 skaidrės ploto (nuo viršaus).
- Paveikslai turi būti susiję su tuo, kas sakoma, ir padėti perteikti mintį.
- Skaidrėse rekomenduojama vartoti įvairius simbolius, turinčius visuotinai pripažintą reikšmę (pvz.: © - autorinių teisių (copyright) ženklas, ® - registruoto firmos ženklo (registered trademark) simbolis, ™ - firmos ženklo (trademark) simbolis ar kitus specialius simbolius: @, %, &, \$). 70 proc. žmonių geriau įsimena vaizdinę informaciją, nei parašytus žodžius.

- Vienoje skaidrėje turi būti tik viena mintis.
- Rašytinės informacijos minimalus šrifto dydis – 28 pt.
- Svarbu pasirinkti tinkamą skaidrių foną bei šrifto spalvą, rekomenduojamas šviesus fonas ir tamsios raidės.
- Svarbu pasirinkti tinkamą diagramos tipą⁵. Linijines ir stulpelines diagramas pradėti formuoti nuo ašių pradžios. Diagramoje turi būti tik būtiniausi duomenys, kad auditorijai būtų lengviau suprasti perteikiamą mintį.
- Vienoje diagramoje turi būti vienodi matavimo vienetai.
- Grafiko ar diagramos pavadinimo rašyti nereikia – juo turi būti pavadinta skaidrė.
- Grafikuose ir diagramose rekomenduojama naudoti kontrastuojančias spalvas⁶.

Studentas, pristatydamas baigiamąjį darbą, turi laikytis reglamento, t.y. neviršyti pristatymui skirto laiko. Pranešimą tikslinga iš anksto aptarti su baigiamojo darbo vadovu.

⁵ Daugiau informacijos apie tinkamos diagramos pasirinkimą rasite savo studijuojamos programos „Baigiamasis darbas“ kurse Utenos kolegijos virtualioje mokymo aplinkoje Moodle. Sekite nuoroda: Baigiamojo darbo įforminimas ir pristatymas, https://moodle.utenos-kolegija.lt/pluginfile.php/76739/mod_resource/content/1/BD%20%C4%AFforminimas%20ir%20apipavidalinimas.pdf

⁶ Daugiau informacijos apie baigiamojo darbo įforminimą ir pristatymą, galite rasti savo studijuojamos programos „Baigiamasis darbas“ kurse Utenos kolegijos virtualioje mokymo aplinkoje Moodle. Sekite nuoroda: Baigiamojo darbo įforminimas ir pristatymas, https://moodle.utenos-kolegija.lt/pluginfile.php/76739/mod_resource/content/1/BD%20%C4%AFforminimas%20ir%20apipavidalinimas.pdf

6. DAŽNIAUSIAI STUDENTŲ DAROMOS KALBOS KLAIDOS

1. Žodžius, pasakymus, kitus kalbos elementus ne *naudojame*, o *vartojame*.⁷

Čia reikėtų **naudoti** tikslesnį terminą. (*Taisoma* Čia reikėtų **vartoti** tikslesnį terminą).

2. Žodis *aplamai* tiems rytų aukštaičiams, kurie jį dar išlaikę, reiškia „sujauktai, netvarkingai, paviršutiniškai“, todėl *aplamai* nevartotinas reikšme „apskritai“.

Ar ši sąvoka **aplamai** egzistuoja? (*Taisoma* Ar ši sąvoka **apskritai** egzistuoja?)

3. Žodis *talpinti* reiškia „daryti, kad tilptų“, pvz., *talpinti daiktus į lagaminą*. Kitais atvejais taisome *dėti, kelti, spausdinti, skelbti*.

Nuotraukos **patalpintos** įmonės tinklalapyje (*Taisoma* Nuotraukos **įkeltos / įdėtos** į įmonės tinklalapį).

4. *Įtakoti* – vertinys iš rusų kalbos žodžio *влиять (влияние)* yra knyginis, nesisteminis darinys. Jis gali būti keičiamas žodžiais *atsiliepti, lemti, paveikti, veikti, formuoti*, taip pat junginiais *daryti įtaką, turėti įtaką ar įtakos*.

Kiekvienoje šalyje darbo užmokesčio dydį įtakoja skirtingi veiksniai. (Taisoma Kiekvienoje šalyje darbo užmokesčio dydžiui turi įtakos skirtingi veiksniai; Kiekvienoje šalyje darbo užmokesčio dydį lemia skirtingi veiksniai).

5. Žodis *apjungti* nevartotinas. Turi būti *(su) jungti, (su) vienyti*.

Žadama, kad **apjungus** šias *bendroves* bus sumažintos jų sąnaudos. (*Taisoma* Žadama, kad **sujungus** šias *bendroves* bus sumažintos jų sąnaudos).

6. Vyriškosios giminės daiktavardžiai vartojami apibendrintai profesijoms, pareigoms, rangams, mokslo laipsniams, titulams ir pan. įvardyti, pvz., *jai įteiktas vadybininko diplomą*. Kai profesija, pareigos ir pan. nurodomos šalia moters pavardės, reikia vartoti moteriškąją giminę.

Darbo **vadovas** Rita Petraitienė (*Taisoma* Darbo **vadovė** Rita Petraitienė).

7. Pagrindinės kiekinių skaitvardžių nuo 2 iki 9 formos ir įvardžio *abu, abi* formos nevartotinos su daugiskaitiniais (t. y. turinčiais tik daugiskaitinę formą) daiktavardžiais.

Įmonė įsteigta prieš **šešis** metus (*Taisoma* Įmonė įsteigta prieš **šešerius** metus).

8. Neįvardžiuotinė būdvardžių forma neteiktina rūšiai, išskiriamajai daikto ypatybei reikšti sudėtiniuose terminuose ir pavadinimuose.

Nagrinėjami **uždaros** akcinės bendrovės akcininkų tarpusavio santykiai. (*Taisoma* Nagrinėjami **uždarosios** akcinės bendrovės akcininkų tarpusavio santykiai).

⁷ Nuoroda į šaltinį: Bartuševičienė, V., Steponėnienė, V., Kuprėnaitė, Ž. Savarankiškų rašto ir baigiamųjų darbų rengimo metodiniai reikalavimai. 2016, https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file_manager/Kolegija/Dokumentai/Metodiniai%20reikalavimai%202016.pdf

Kintamos išlaidos – išlaidos, kurios priklauso nuo gamybos užimtumo laipsnio. (*Taisoma* **Kintamosios išlaidos** – išlaidos, kurios priklauso nuo gamybos užimtumo).

9. Nusakant metus dažnai daroma klaidų. Reikėtų būti atidesniems – vienas tūkstantis, bet du tūkstančiai.

Sutartis pratęsta iki **du tūkstantis** septynioliktų metų. (*Taisoma* Sutartis pratęsta iki **du tūkstančiai** septynioliktų metų).

10. Vardininkas netinka, kur reikia dalies (kitaip – neapibrėžto kiekio) kilmininko – paprastai su veiksmažodžiais *būti, pasitaikyti, atsitikti, atsirasti, įvykti, kilti, daugėti, mažėti, atvykti, ateiti, atvažiuoti* ir kt.

Pasitaiko **atvejai**, kai gamykla nesugeba tiksliai įvertinti savo komercinių galimybių. (*Taisoma* Pasitaiko **atveju**, kai gamykla nesugeba tiksliai įvertinti savo komercinių galimybių).

11. Kilmininkas nevertotinas veiksmo objektui reikšti su veiksmažodžiais.

Prieita **bendros nuomonės**, kad įranga yra susidėvėjusi. (*Taisoma* Prieita **prie bendros nuomonės**, kad įranga yra susidėvėjusi).

12. Reikia taisyti su kilmininku pavartotus *daugiau (ne daugiau), mažiau (ne mažiau), anksčiau (ne anksčiau), vėliau (ne vėliau), ilgiau (ne ilgiau), trumpiau (ne trumpiau)* lyginamajai kiekybei reikšti.

Krovinsys sveria **daugiau tonos** (*Taisoma* Krovinsys sveria **daugiau kaip / negu / nei toną**).

Objektas bus atiduotas naudoti **ne anksčiau 2020 metų** (*Taisoma* Objektas bus atiduotas naudoti **ne anksčiau kaip / negu / nei 2020 metais**);

13. Kai pasakomas tik paprastas laiko tarpas ar terminas, kada kas vyksta arba iki kokio termino kas turi būti padaryta ir nėra paskirties atspalvio, naudininkas netinka – reikia galininko, prielinksnio iki konstrukcijų arba kitų raiškos priemonių.

· Įstaigai **šiai dienai** trūksta daugiau kaip 15 procentų lėšų. (*Taisoma* Įstaigai **dabar, šiandien** trūksta daugiau kaip 15 procentų lėšų).

14. Atstovaujamas dalykas nusakomas naudininku. Veiksmažodis **atstovauti** reikalauja naudininko, o ne galininko.

Paskirtas žmogus **atstovauti įmonę** grupių diskusijose. (*Taisoma* Paskirtas žmogus **atstovauti įmonei** grupių diskusijose).

15. Didelė klaida būdvardiškųjų žodžių būvio įnagininkas, stumiantis antrąjį dvejybinio linksnio dėmenį.

Nustatyta, kad kasmetis auditas bet kurios įmonės apskaitą daro **skaidresne**. (*Taisoma* Nustatyta, kad kasmetis auditas bet kurios įmonės apskaitą daro **skaidresnę**).

Stiprūs prekių ženklai vartotojams leidžia jaustis **geresniais, reikšmingesniais, gražesniais, laimingesniais**. (*Taisoma* Stiprūs prekių ženklai vartotojams leidžia jaustis **geresniems, reikšmingesniems, gražesniems, laimingesniems**).

16. Ypač didelės klaidos – prielinksniškai ar polinksniškai vartoti vietininkus *laike, laikotarpyje, bėgyje* laiko tarpui reikšti.

Pretenzijos priimamos **mėnesio bėgyje**. (*Taisoma* Pretenzijos priimamos **visą mėnesį**).

17. Pasakymai *tame skaičiuje, tame tarpe* yra verstiniai ir nevartotini, kai reiškia įskaičiavimą į ką ar kartais išskyrimą iš ko.

Turi gerą reputaciją klientų ir verslo partnerių tarpe. (*Taisoma* *Turi gerą reputaciją tarp klientų ir verslo partnerių*).

18. Lietuvių kalbos vietininkas niekada nereiškia priežasties. Čia pirmiausia taisytini polinksniškai (dar blogiau – prielinksniškai) pavartoti vietininkai *išdavoje, pasekmėje, pasėkoje* (žodis *pasėka* apskritai nevartotinas), *rezultate*.

Nauja vadovė priėmė radikalių, tačiau nelogiškų sprendimų, to pasėkoje bendrovė patyrė didžiulę žalą. (*Taisoma* *Nauja vadovė priėmė radikalių, tačiau nelogiškų sprendimų, todėl / dėl to bendrovė patyrė didžiulę žalą*).

19. Jungtukas *kad* nevartotinas su bendratimi tikslui reikšti. Siekiamas atlikti veiksmas sakinyje su jungtuku *kad* reiškiamas tariamąja nuosaka. Jei vartojama bendratis, prieš ją turi eiti ne *kad*, o pastangas reiškiančių veiksmažodžių *norėti, siekti* ir pan. pusdalyvis, o beasmeniame sakinyje – esamojo laiko padalyvis.

Kad įgyvendinti reformas, reikia daug pastangų. (*Taisoma* *Kad būtų įgyvendintos reformos, reikia daug pastangų; Norint įgyvendinti reformas reikia daug pastangų*).

20. Polinksnis *pagalba* dažnai netaisyklingai vartojamas priemonei reikšti. Jis keičiamas įnagininku, *su kuo*, pusdalyviu, padalyviu:

Anketų ir apklausų *pagalba* buvo bandoma išsiaiškinti lankytojų įpročius bei sudėtį. (*Taisoma* **Anketomis ir apklausomis** buvo bandoma išsiaiškinti lankytojų įpročius bei sudėtį; **naudojant anketas ir apklausas** buvo bandoma išsiaiškinti lankytojų įpročius bei sudėtį).

Reikia įsidėmėti, kaip kirčiuoti kai kuriuos tam tikras priesagas turinčių **daiktavardžių** linksnius⁸, pvz.:

-ektas: objektas (objektù, objektè, objektùs), aspèktas, projèktas, efèktas;

⁸ Nuoroda į šaltinį: Samuolaitis, M. Logistikos studijų programos profesinio bakalauro baigiamųjų darbų rengimo metodiniai nurodymai. 2017, https://www.academia.edu/113764643/Logistikos_studij%C5%B3_programos_profesinio_bakalauro_baigiam%C5%B3j%C5%B3_darb%C5%B3_rengimo_metodiniai_nurodymai

- entas**: oponeñtas (oponentù, oponentùs), argumeñtas, departameñtas, dokumeñtas, reglameñtas, momeñtas, parlameñtas;
- esas**: procèsas (procesù, procesè, procesùs), progrèsas;
- etas**: biudžetas (biudžetù, biudžetè, biudžetùs), komitètas;
- grafas**: paragrāfas (paragrafù, paragrafè, paragrafùs);
- imas**: sprendimas (sprendimù, sprendimè, sprendimùs), pareiškimas, susirinkimas;
- istas**: specialistas (specialistù, specialistùs);
- yva**: perspektyvą (su perspektyvą, perspektyvąs), prerogatyvą, alternatyvą;
- ogas**: dialògas (dialogù, dialogè, dialogùs), pedagogas, psichològas;
- ūra**: procedūrą (su procedūrą, procedūrąs), kandidatūrą, diktatūrą.

Vertėtų atkreipti dėmesį į kai kurių **prieveiksmių** kirčiavimą, pvz.:

detaliai (ne detaliai);

maksimaliai (ne maksimaliai);

minimaliai (ne minimaliai);

oficialiai (ne oficialiai);

realiai (ne realiai);

aktyviai (ne aktyviai);

objektyviai (ne objektyviai);

tiksliai (ne tiksliai).

Kompiuteriu renkamo teksto reikalavimai. Patarimai rengiant pristatymo skaidres

1. Lietuviškos kabutės – „ABC“, t. y. apačioje devynetukai, viršuje – šešetukai. (Atidaromųjų kabučių kodas **Alt 0132**, uždaromųjų – **Alt 0147**).

2. Reikia skirti brūkšnį nuo brūkšnelio.

Brūkšnys (Alt 0150) – vartojamas kaip skyrybos ženklas ir **rašomas su tarpais**, pvz., *Iš viso – 1 500 eurų. Vartotojas – asmuo, perkantis prekių ir paslaugų, kad visiškai jas suvartotų.*

Kai nusakomos ribos (atstumo, laiko, kiekio ir t.t.), brūkšnys dedamas **be tarpų**, pvz., 20–29 metų darbuotojai.

Tarp žodžių, reiškiančių dvišalius santykius, rašomas brūkšnys **be tarpų**, pvz., *perdavimo–priėmimo aktas.*

Brūkšnelis (Alt 045) visuomet rašomas **nepaliekant tarpų**.

Brūkšneliu jungiami du lygiaverčiai terminai, pvz., *paroda-pardavimas, kvietimas-programa.*

Dedamas tarp lygiavertes specialybės žyminčių žodžių, pvz., *dizaineris-maketuotojas*. Dokumentuose brūkšnelį reikia rašyti tarp datą žyminčių skaitmenų grupių, pvz., 2015-10-07.

3. Tarpas yra paliekamas tarp žodžių ir po skyrybos ženklų.

Tarpus reikia palikti trumpinant žodžius: t. y., *A. V., Nr. 1, R. Švedienė*, tik tokia santrumpa, atsidūrusi eilutės gale, gali „sutrūkti“, t. y. viena jos dalis likti vienoje eilutėje, o kita atsidurti kitoje. Todėl tokio tipo santrumpose reikia vartoti **jungiamąjį tarpą**, kurio kodas *Alt 0160*. Jungiamuoju tarpu sujungti žodžiai laikomi vienu žodžiu, t. y. neskaidomi, o tarpo vaizdas lieka.

Tarpai paliekami tarp skaičiaus ir mato, dydžio ir pan. simbolių bei sutrumpinimų, pvz., *2015 m.*

Tarpai paliekami tarp skaičiaus ir ženklo rašant procento ženklą, žymint Celcijaus temperatūrą, pvz., *55 %, 15 °C*. Tekste vertėtų rašyti *proc.*, o ne %.

4. **Pasvirasis brūkšnys** vartojamas tam tikrai alternatyvai žymėti ir atitinka jungtuką *arba*. Jis nerašomas tarp žodžių, susijusių priklausomybės santykiais, santrumpų:

asmens kodas – **a. k.** (*ne a/k*), atsiskaitomoji sąskaita – **a. s.** (*ne a/s*), įmonės kodas – **į. k.** (*ne į/k*).

nurodant metų ribas, pvz., *2024–2025 m.* (*ne 2024/2025 m.*)

ir/ar turi būti *ir (ar)*.

7. BAIGIAMOJO DARBO VERTINIMO KRITERIJAI

Baigiamieji darbai vertinami pasibaigus gynimui, Kvalifikavimo komisijos posėdyje, kiekvienas baigiamasis darbas vertinamas 10 balų sistemoje vadovaujantis studijų rezultatų pasiekimo kriterijais (žr. 4 lentelę) arba tvarka, pagal kurią vertinami baigiamieji darbai konkrečioje studijų programoje (jei tokia yra).

Kiekvienas Kvalifikavimo komisijos narys baigiamąjį darbą vertina atskirai, atsižvelgdamas į jo atitikimą formaliesiems reikalavimams, pasiektų studijų rezultatų ir/ar pademonstruotų profesinių kompetencijų lygį, darbo pristatymą, recenzento pateiktą recenziją, vadovo atsiliepimą (žr. 10 ir 11 priedus). Galutinis baigiamojo darbo įvertinimas nustatomas šios komisijos posėdyje bendru susitarimu arba balsuojant. Iškilus ginčams, galutinį sprendimą priima Kvalifikavimo komisijos pirmininkas.

Jeigu baigiamojo darbo vadovas yra Kvalifikavimo komisijos narys, jis negali balsuoti Kvalifikavimo komisijai priimant sprendimą dėl galutinio jo vadovauto studento baigiamojo darbo įvertinimo.

Galutinį baigiamojo darbo įvertinimą sudaro: recenzento įvertinimas (ne mažiau 30 proc.) ir Kvalifikavimo komisijos narių įvertinimo vidurkis (ne daugiau 70 proc.). Kvalifikavimo komisija gali skirti 1 papildomą balą už baigiamojo darbo rezultatų sklaidą: įstaigų užsakymų pagrindu parengtiems baigiamiesiems darbams bei baigiamiesiems darbams, kurių rezultatai buvo pristatyti konferencijose ir/ar publikuoti.

Po posėdžio Kvalifikavimo komisijos pirmininkas, apibendrinęs baigiamuosius darbus ir jų gynimo eigą, laikydamasis konfidencialumo principo, kiekvienam studentui pateikia baigiamojo darbo įvertinimą. Rezultatai skelbiami ir studentų akademinėje bazėje per 2 darbo dienas po baigiamojo darbo gynimo.

Komisijos sprendimas dėl baigiamojo darbo įvertinimo yra galutinis ir apeliacine tvarka neskundžiamas. Studentai, turintys pretenzijų dėl baigiamojo darbo gynimo procedūrinių pažeidimų, kurie galėjo turėti įtakos jo įvertinimui, per 2 darbo dienas nuo baigiamojo darbo gynimo rezultatų paskelbimo, gali rašyti apeliaciją Kolegijos direktoriaus vardu. Apeliacija nagrinėjama vadovaujantis Utenos kolegijos apeliacijų pateikimo, nagrinėjimo, sprendimų priėmimo tvarka

Baigiamojo darbo įvertinimas balais ir suteikiamo kvalifikacinio laipsnio ir profesinės kvalifikacijos pavadinimas (jei kvalifikacija suteikiama) įrašomas Kvalifikavimo komisijos posėdžio baigiamųjų darbų gynimo protokole, kuriuo remiantis rengiamas aukštojo mokslo diplomo priedėlis.

4 lentelė. Profesinio bakalauro baigiamojo darbo vertinimo kriterijai

Darbo turinio kokybė	Darbo pristatymo ir atsakymo į klausimus kokybė	Kalbos kultūra
1. Problemos (-ų) identifikavimas, tikslo ir uždavinių formulavimas. 2. Teorinių modelių ir taikomų tyrimų/analizės metodų tinkamumas. 3. Darbo dalių tarpusavio sąsajos. 4. Naujausių literatūros ir kitų informacijos šaltinių panaudojimas. 5. Darbo rezultatų analizės lygis. 6. Pasiūlymų iškeltos (-ų) problemos (-ų) sprendimams optimalumas ir pagrįstumas. 7. Praktinis rezultatų pritaikomumas. 8. Darbo tikslo, uždavinių ir išvadų dermė.	1. Darbo pateikimo nuoseklumas. 2. Vaizdinės informacinės medžiagos kiekis ir kokybė. 3. Išvadų argumentavimas / pagrindimas. 4. Atsakymų logiškumas ir pagrįstumas.	1. Lietuvių kalbos rašybos taisyklingumas. 2. Mokslinis kalbos stilius.

Pagal Utenos kolegijos baigiamųjų egzaminų organizavimo ir baigiamųjų darbų rengimo, pateikimo, gynimo ir vertinimo tvarkos 64 punktą, galutinį baigiamojo darbo įvertinimą sudaro: recenzento įvertinimas (ne mažiau 30 proc.) ir Kvalifikavimo komisijos narių įvertinimo vidurkis (ne daugiau 70 proc.). Kvalifikavimo komisija gali skirti 1 papildomą balą už baigiamojo darbo rezultatų sklaidą: įstaigų užsakymų pagrindu parengtiems baigiamiesiems darbams bei baigiamiesiems darbams, kurių rezultatai buvo pristatyti konferencijose ir/ar publikuoti.

PRIEDAI

**UTENOS KOLEGIJOS
VERSLO IR TECHNOLOGIJŲ FAKULTETO
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDROS
APSKAITOS STUDIJŲ PROGRAMA**

TVIRTINU

Dekanė

dr. Vaida Bartkutė-

Norkūnienė

202X-00-00

**KAŠTŲ ANALIZĖ
BAIGIAMASIS DARBAS**

Darbo autorius

AP-.... gr. stud.

Vardenis Pavardenis

202X-00-00

Recenzentė

Lektorė

Darbo vadovė

Lektorė

Vardenė Pvardenė

202X-00-00

Vardenė Pavardenė

202X-00-00

**UTENOS KOLEGIJOS
VERSLO IR TECHNOLOGIJŲ FAKULTETO
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDROS
TURIZMO PASLAUGŲ VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA**

TVIRTINU

Dekanė

dr. Vaida Bartkutė-

Norkūnienė

202X-00-00

**TURIZMO PASLAUGŲ ANALIZĖ
BAIGIAMASIS DARBAS**

Darbo autorius

TPV-.... gr. stud.

Vardenis Pavardenis

202X-00-00

Recenzentė

Lektorė

Vardenė Pvardenė

202X-00-00

Darbo vadovė

Lektorė

Vardenė Pavardenė

202X-00-00

**UTENOS KOLEGIJOS
VERSLO IR TECHNOLOGIJŲ FAKULTETO
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDROS
TRANSPORTO IR LOGISTIKOS VERSLO STUDIJŲ PROGRAMA**

TVIRTINU

Dekanė

dr. Vaida Bartkutė-

Norkūnienė

202X-00-00

**LOGISTIKOS VERTINIMAS
BAIGIAMASIS DARBAS**

Darbo autorius

TLV-.... gr. stud.

Vardenis Pavardenis

202X-00-00

Recenzentė

Lektorė

Vardenė Pvardenė

202X-00-00

Darbo vadovė

Lektorė

Vardenė Pavardenė

202X-00-00

**UTENOS KOLEGIJOS
VERSLO IR TECHNOLOGIJŲ FAKULTETO
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDROS
VERSLO VADYBOS IR INOVACIJŲ STUDIJŲ PROGRAMA**

TVIRTINU

Dekanė

dr. Vaida Bartkutė-

Norkūnienė

202X-00-00

**INOVACIJŲ VALDYMAS
BAIGIAMASIS DARBAS**

Darbo autorius

VVI-.... gr. stud.

Vardenis Pavardenis

202X-00-00

Recenzentė

Lektorė

Vardenė Pvardenė

202X-00-00

Darbo vadovė

Lektorė

Vardenė Pavardenė

202X-00-00

Vardenis Pavardenis. Vadovo lyderystės raiška darbuotojų kūrybiškumo skatinimui UAB „X“. Verslo vadybos ir inovacijų studijų programos baigiamasis darbas. Vadovas: lektorius Vardas Pavardė, Utenos kolegija, Verslo ir technologijų fakultetas, Verslo ir viešosios vadybos katedra. Utena, 20XX.

SANTRAUKA

Temos aktualumas. Darbuotojų kūrybiškumas tampa vis svarbesniu organizacijų konkurencingumo ir inovacijų šaltiniu, o vadovo lyderystė įvardijama kaip vienas iš pagrindinių kūrybiškumo skatinimo veiksnių. Lyderiai, gebantys sukurti palaikančią, atvirą ir motyvuojančią darbo aplinką, padeda atskleisti darbuotojų kūrybinį potencialą. Ši tema ypač aktuali smulkiojo verslo sektoriuje, kur vadovo asmeninis bendravimas su komanda daro tiesioginę įtaką organizacijos mikroklimatui ir darbuotojų elgsenai. **Baigiamojo darbo objektas** - vadovo lyderystės raiška UAB „X“.

Tyrimo charakteristika: Darbo teorinėje dalyje analizuojami šiuolaikiniai lyderystės modeliai, kūrybiškumo samprata, bei lyderio įtaka kūrybinei darbuotojų elgsenai. Analitinėje dalyje taikyta mišri tyrimo metodika – atlikta darbuotojų anketinė apklausa ir pusiau struktūruotas interviu su įmonės vadovu. Apklausoje dalyvavo 20 darbuotojų iš skirtingų įmonės padalinių. Gauti duomenys buvo analizuojami statistiškai ir interpretuojami.

Tyrimo rezultatai leido padaryti tokias pagrindines išvadas, kad įmonės vadovas taiko transformacinės ir emocinės lyderystės bruožus – skatina atvirą dialogą, pripažįsta darbuotojų pastangas, kuria psichologiškai saugią aplinką. Dauguma darbuotojų teigiamai vertina vadovo elgseną kūrybiškumo atžvilgiu, tačiau dalis jų išreiškė neutralumą ar abejones dėl savarankiškumo ir paskatų aiškumo. Interviu analizė parodė, kad vadovas deklaruoja stiprią paramą kūrybiškumui, bet dalis praktikų dar nėra iki galo formalizuotos ar nuosekliai taikomos.

Praktinį darbo rezultatų reikšmingumą ir pritaikymo galimybes apibūdina pasiūlytas praktinis vadovavimo modelis, skirtas darbuotojų kūrybiškumo skatinimui. Modelį sudaro keturios dalys: vizijos komunikavimas, psichologinio saugumo užtikrinimas, įgalinimas ir kūrybiškumo paskatos. Šis modelis gali būti taikomas ne tik UAB „X“, bet ir kitose smulkiose bei vidutinėse įmonėse, kur siekiama skatinti inovatyvią ir į darbuotojų įsitraukimą orientuotą kultūrą.

Raktiniai žodžiai: lyderystė, darbuotojų kūrybiškumas, psichologinis saugumas, transformacinė lyderystė, darbuotojų savarankiškumas.

Name Surname. The Expression of Managerial Leadership in Fostering Employee Creativity at UAB „X“. Final thesis of the Business Management and Innovation Study Programme. Supervisor: Lecturer Name Surname, Utena Higher Education Institution, Faculty of Business and Technologies, Department of Business and Public Management. Utena, 20XX.

SUMMARY

Relevance of the topic: Employee creativity is becoming an increasingly important factor for organizational competitiveness and innovation, while managerial leadership is recognized as one of the key factors influencing creativity. Leaders who foster a supportive, open, and motivating work environment help unlock employees' creative potential. This topic is particularly relevant in the small business sector, where the leader's direct interaction with the team significantly affects the organizational climate and employee behavior. **Object of the thesis** - the expression of managerial leadership in the company UAB "X". Aim of the thesis - to determine how leadership contributes to the stimulation of employee creativity in UAB "X".

Characteristics of the research - the theoretical part of the thesis explores modern leadership models, the concept of creativity, and the leader's impact on employees' creative behavior. In the empirical part, a mixed research approach was applied – a Likert-scale-based employee survey and a semi-structured interview with the company's manager. The research was conducted in May 202XX, and the interview was carried out in person. 20 employees from different store units participated in the survey. The collected data were analyzed statistically and interpreted.

The results of the research led to the following main conclusions: The company's manager applies features of transformational and emotional leadership – encourages open dialogue, recognizes employees' efforts, and fosters a psychologically safe environment. Most employees positively evaluated the manager's influence on creativity, though some expressed neutrality or uncertainty regarding autonomy and reward clarity. The interview confirmed the manager's strong verbal support for creativity, though some practices were found to lack structure and consistency in application. **The practical relevance and applicability of the research results** are reflected in the proposed leadership model for stimulating employee creativity. The model consists of four elements: vision communication, psychological safety, empowerment, and incentive systems. It can be applied not only in UAB "X" but also in other small and medium-sized enterprises seeking to promote innovative, creativity-friendly organizational cultures.

Keywords: leadership, employee creativity, psychological safety, transformational leadership, empowerment.

TURINYS

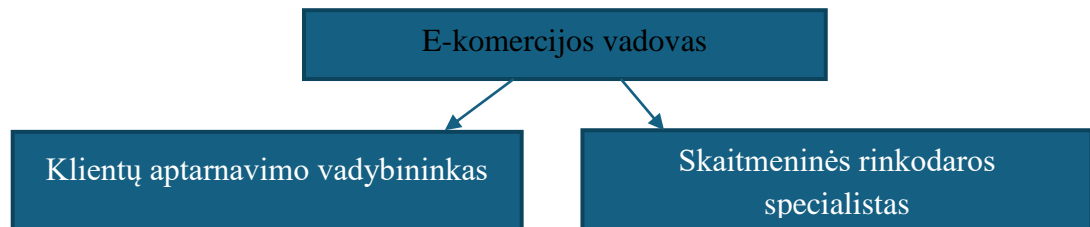
SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
ĮVADAS.....	6
1. VADOVO LYDERYSTĖS RAIŠKOS DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMO SKATINIMUI TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Lyderystės raiškos samprata	9
1.2. Lyderystės raiškos veiksniai	10
1.3. Kūrybiškumo samprata ir kūrybinis procesas	19
1.4. Veiksniai darantys įtaką darbuotojų kūrybiškumui	22
1.5. Lyderio vaidmuo darbuotojų kūrybiškumo skatinime.....	26
1.6. Lyderystės stilių poveikis darbuotojų kūrybiniam potencialui.....	30
2. UAB „X“ VADOVO LYDERYSTĖS RAIŠKOS DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMO SKATINIMUI TYRIMAS	34
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	34
2.2. UAB „X“ veiklos apibūdinimas.....	35
2.3. UAB „X“ darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizė	36
2.4. Interviu su UAB „X“ vadovu analizė.....	42
2.5. UAB „X“ vadovo lyderystės raiškos darbuotojų kūrybiškumo skatinimui modelis.....	44
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	48
LITERATŪRA IR KITI INFORMACIJOS ŠALTINIAI	50
PRIEDAI.....	53
1 priedas. Anketa.....	54
2 priedas. Interviu klausimynas.....	56
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	
1 pav. Emocinio intelekto komponentai, svarbūs lyderystei	10
2 pav. Teorinis emocinės lyderystės ir kūrybiškumo sąsajų modelis	19
3 pav. Tradicinis kūrybinio proceso modelis: penki etapai	21
4 pav. Vadovo elgsenos įtaka darbuotojų kūrybiškumui	28
LENTELIŲ SĄRAŠAS	
1 lentelė Lyderystės samprata	9
2 lentelė Skirtingų lyderystės tipų pagrindiniai bruožai ir poveikis.....	16
....	

Lentelės ir paveikslo pateikimo pavyzdžiai

1 lentelė. E-verslo savybės

(Sudaryta darbo autoriaus pagal Loudon ir Travel, 2017; Noninskas ir Romansky, 2023, Andonov ir kt., 2021)

Specifinė savybė	Paaiškinimas
Globalumas ir prieinamumas	Verslas gali veikti be geografinių apribojimų, pasiekti klientus visame pasaulyje 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę.
Sąnaudų efektyvumas	Sumažinamos fizinės sąnaudos (parduotuvės, biurai, spausdintas marketingas) ir optimizuojami procesai (pvz., automatizuotas užsakymų apdorojimas).
Personalizavimas ir duomenų panaudojimas	Galimybė rinkti ir analizuoti didelius duomenų kiekius (Big Data), leidžiančius geriau pažinti klientą, teikti personalizuotus pasiūlymus ir optimizuoti kainodarą.
Interaktyvumas ir greitis	Tiesioginis ir greitas ryšys su klientu (per el. pašta, socialinius tinklus, pokalbius), leidžiantis greitai reaguoti į paklausą ir atsiliepimus.
Skaitmeninis turinys ir paslaugos	Galimybė parduoti ir platinti ne tik fizines prekes, bet ir skaitmeninius produktus ar paslaugas (pvz., programinę įrangą, e-knygas, internetinius kursus).



1 pav. MB „FitPro“ organizacinė struktūra

(Sudaryta darbo autoriaus)

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Laikoma, kad darbuotojų kūrybiškumas yra vienas esminių šiuolaikinių organizacijų konkurencingumo veiksnių, nes kūrybinės idėjos generuoja inovacijas ir padeda greičiau prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Todėl vis daugiau dėmesio skiriama veiksniams, galintiems paskatinti arba apriboti kūrybiškumo raišką darbo vietoje. Tarp šių veiksnių ypač išskiriama vadovo lyderystė. Empiriniai tyrimai patvirtina, jog vadovavimo stilius ir elgsena daro reikšmingą įtaką pavaldinių kūrybinei veiklai – tinkamai taikoma lyderystė gali padidinti darbuotojų kūrybingumą, o netinkamas vadovavimas jį slopina. Šiuolaikinėje lyderystės teorijoje pabrėžiama įtraukios ir palaikančios aplinkos svarba: vadovai, kurie užtikrina psichologinį saugumą, skatina atvirą idėjų dalijimąsi ir įvairių perspektyvų įtraukimą, sudaro palankesnes sąlygas komandinio kūrybiškumo plėtočiai. Vadinasi, vadovo lyderystės raiška tiesiogiai susijusi su kūrybiškumo skatinimu organizacijoje, todėl tiriant kūrybiškumo prielaidas būtina analizuoti ir lyderystės aspektą.

Lietuvos organizacijose vadovų lyderystės įtaka darbuotojų kūrybiškumui taip pat sulaukia vis daugiau mokslininkų dėmesio. Sukackaitė ir Atkočiūnienė (2016) atliko tyrimą, kuriuo analizavo inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajas. Jų rezultatai atskleidė, kad tik maždaug trečdalyje tirtų Lietuvos įmonių sistemingai skatinamas darbuotojų kūrybiškumas. Visgi įmonėse, kuriose vyrauja palanki inovacijoms organizacinė kultūra (pasižyminti pozityvia emocine aplinka, žinių dalijimusi, pokyčių valdymu ir kt.), kūrybiškumo lygis yra aukštesnis, tyrime pabrėžiama, jog kuriant tokią inovacinę kultūrą labai svarbus lyderio vaidmuo – nustatyta stipri teigiama transformacinės lyderystės raiškos ir inovacinės kultūros elementų sąsaja (Sukackaitė ir Atkočiūnienė, 2016). Šie rezultatai rodo, kad Lietuvos kontekste vadovų lyderystė glaudžiai susijusi su kūrybiškumo ugdymu: lyderystės būdu formuojama atmosfera gali arba paskatinti darbuotojus generuoti naujas idėjas, arba sudaryti kliūčių kūrybinei raiškai. Dėl to, analizuojant kūrybiškumo skatinimą organizacijose, būtina atsižvelgti ir į vadovų lyderystės ypatumus.

Konkrečiu Lietuvos mažų įmonių pavyzdžiu vadovo lyderystės sąsajas su kūrybiškumu nagrinėjo Verpečinskaitė (2017). Ši autorė tyrė labai mažų įmonių vadovių asmeninę lyderystę ir jos įtaką organizaciniam kūrybingumui. Pasirinkusi integruotą kiekybinio ir kokybinio tyrimo dizainą, Verpečinskaitė nustatė kelias esmines problemas, trukdančias efektyviai pasireikšti vadovių lyderystei skatinant kūrybiškumą.

Tarptautiniai ir Lietuvoje atlikti tyrimai patvirtina vadovo lyderystės svarbą skatinant darbuotojų kūrybiškumą. Vadovai, kurie aiškiai perteikia viziją, palaiko atvirą bendravimą ir

inovacijoms palankią aplinką, gali ženkliai prisidėti prie kūrybiškų idėjų atsiradimo organizacijoje. Tuo tarpu lyderystės spragos, tokios kaip nepakankami vadovavimo įgūdžiai ar perdėta kontrolė, gali slopinti pavaldinių kūrybinę iniciatyvą. Dėl šių priežasčių tiriant kūrybiškumo skatinimą būtina kompleksiskai vertinti ir vadovo lyderystės raišką.

Tyrimo problema: Nors pastaraisiais metais yra atlikta daug tyrimų apie lyderystės poveikį darbuotojų produktyvumui ir inovacijoms, stokoama tyrimų, kurie analizuotų, kaip būtent vadovo lyderystės raiška veikia darbuotojų kūrybiškumo skatinimą. Šis tyrimas sieks užpildyti šią mokslinę spragą, nagrinėdamas lyderystės ir kūrybiškumo sąveiką organizacinėje aplinkoje.

Darbo objektas: Vadovo lyderystės raiška UAB „X“.

Darbo tikslas: Nustatyti vadovo lyderystės raišką darbuotojų kūrybiškumo skatinimui UAB „X“ įmonėje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti vadovo lyderystės raiškos darbuotojų kūrybiškumo skatinimui teorinius aspektus.
2. Įvertinti UAB „X“ vadovo lyderystės įtaką darbuotojų kūrybiškumo skatinimui.
3. Parengti vadovo lyderystės raiškos kūrybiškumo darbuotojų skatinimui UAB „X“ praktinį modelį.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė.
2. Įmonės darbuotojų anketinė apklausa.
3. Interviu su įmonės vadovu.

Praktinį darbo rezultatų reikšmingumą ir pritaikymo galimybes apibūdina pasiūlytas praktinis vadovavimo modelis, skirtas darbuotojų kūrybiškumo skatinimui. Modelį sudaro keturios dalys: vizijos komunikavimas, psichologinio saugumo užtikrinimas, įgalinimas ir kūrybiškumo paskatos. Šis modelis gali būti taikomas ne tik UAB „X“, bet ir kitose smulkiose bei vidutinėse įmonėse, kur siekiama skatinti inovatyvią ir į darbuotojų įsitraukimą orientuotą kultūrą.

Baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 2 dalys, 3 išvados, 46 pozicijų literatūros ir šaltinių sąrašas, darbo apimtis be priedų - 52 puslapiai.

LITERATŪRA IR KITI INFORMACIJOS ŠALTINIAI

1. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2015) *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
2. Bettelheim, A. (2024). *Digital commerce*. CQ Press. [10.4135/cqresrre19990205](https://doi.org/10.4135/cqresrre19990205).
3. Borkowski, S., Mielczarek, K., Kurenkov, P. V., Stepanov, A., L., Gejdoš, P., Hitka, M., ... & Blaško, R. (2010). *Toyotarity. Knowledge using in service management: Monography*. Warszawa: Instytut Wydawniczy PTM.
4. Butler, R. (2025). Tourism destination development: the tourism area lifecycle mode. *Tourism Geographies*, 3 (4), 599-607. <https://doi.org/10.1080/14616688.2024.2325932>.
5. Catlett, C. (2013). *Cloud Computing and Big Data*. Amsterdam: IOS Press. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing: <http://search.epnet.com/>.
6. Fleischmann, A., Schmidt, W., Sary, CH., Obermeier, S., Egon B. (2012). *Subject-Oriented Business Process Management* [PDF, ePub]. Springer Berlin Heidelberg. Retrieved from <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-32392-8>.
7. Gaižauskas, K. (2004). Stebuklinga pristatymo galia. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 4, 12-16.
8. Gudaitytė, D. (2002). *Aukštojo mokslo tapimo masiniu reiškiniu ypatumai: pasaulinės tendencijos ir jų projekcija į Lietuvą: disertacija*. Vilniaus universitetas, 52 p.
9. Gumbi, L. N., & Mnkandla, E. (2015). Investigating South African Vendors' Cloud Computing Value Proposition to Small, Medium and Micro Enterprises: A Case of the City of Tshwane Metropolitan Municipality. *African Journal Of Information Systems*, 7(4), 1-16. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing: <http://search.epnet.com/>.
10. Huarng, K., & Moutinho, L. (2015). *Quantitative Modelling in Marketing and Management*. New Jersey: World Scientific Publishing Company. Available from eBook Academic Collection (EBSCOhost) database.
11. Janavičienė, I., Samuolaitis, M. (2011). Ekonominių tendencijų įtaka logistikos transporto sektoriui. Iš *Ekonomikos, teisės ir studijų aktualijos: straipsnių rinkinys*. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras.
12. Jankauskienė, D., Mikulskienė, B., Pitrenaitė-Žilėnienė, B., Skaržauskienė, A., Štililis, D., Rotomskienė, R. ... & Tamošiūnaitė, R. (2015). *Integrated Transformations of E-Health: Perspectives of Stakeholders: Monograph*. Vilnius: Mykolas Romeris University. Prieiga per internetą <http://ebooks.mruni.eu/pdfreader/integrated-transformations-ehealthperspectives-stakeholders>

13. Liukinevičienė, L., Čalnarė, E. (2011). Bendrojo vertinimo modelio taikymo galimybės viešosios įstaigos veiklai efektyvinti. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (23), 42–54. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB0001:J.04~2011~1367178554478/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
 14. Markevičiūtė, G. (2005). Šiuolaikinio vartotojo portretas. *Marketingas*, 10, 9-15.
 15. Pranulis, V. P., Dikčius, V. (2012). *Rikodaros tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
 16. Pranulis, V., Pajuodis, A., & Urbanskienė, R. (2016). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
 17. Šarlauskienė, L. (2012). *Plagiato prevencijos geroji patirtis užsienio aukštosiose mokyklose: mokslo studija*. Akademija. Prieiga per internetą: <http://dspace.lzuu.lt/bitstream/1/2509/3/Plagiato%20prevencijos%20geroji%20patirtis1.pdf>.
 18. Vėlyvis, S., Stauskienė, E., Višinskis, V. (2007). Pagrindinės teismo sprendimų vykdymo taisyklės romėnų teisėje. *Jurisprudencija*, 2(92), 3-10.
 19. Venckus, Z. (2008). *Aplinkos apsaugos politika ir teisė (2-oji pataisyta laida)*. Vilnius: Technika. doi:10.3846/900-S.
- Kiti šaltiniai:**
20. Autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas. 1999 m. gegužės 18 d. Nr. VIII-1185. *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 50–1598.
 21. Dėl sprendimų vykdymo instrukcijos patvirtinimo: Lietuvos Respublikos teisingumo ministro įsakymas. 2005 m. spalio 27 d. Nr. 1R-352. *Valstybės žinios*, 2005, Nr.130-4682.
 22. *Global development of organic agriculture*. (2016). Wallingford, UK Cambridge.
 23. Lietuvos statistikos departamentas. (2025). *Namų ūkiai, turintys asmeninį kompiuterį, interneto prieigą*. Prieiga per internetą: http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/download_release/?id=3447&download=1&doc=1691.
 24. *LST EN ISO 9000:2007. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (ISO9000:2005) = Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2005)*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
 25. Prekių asortimentas (2016). AB „Audimas“ pavasario – vasaros kolekcijos katalogas.
 26. UAB „KATRA“. *Elektromagnetinis šilumos ir vandens kiekio skaitiklis. Int. C17: G 01 K 17/16*. Lietuvos patentas, 4851. 2001-10-25.
 27. World Health Organization. *International Classification of Diseases (ICD) [žiūrėta 2015-11-25]*. Prieiga per internetą: <http://www.who.int/classifications/icd/en/>.

UTENOS KOLEGIJOS
VERSLO IR TECHNOLOGIJŲ FAKULTETO
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDROS
VERSLO VADYBOS IR INOVACIJŲ STUDIJŲ PROGRAMA
BAIGIAMOJO DARBO AUTORIAUS DEKLARACIJA

202... m. birželio d.

Studento vardas, pavardė: _____

Baigiamojo darbo tema: _____

Patvirtinu, kad mano profesinio bakalauro baigiamasis darbas parašytas sąžiningai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos informacijos šaltinių nuorodose. Visas baigiamasis darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Utenos kolegijoje arba kitose aukštosiose mokyklose.

Darbe nėra neskelbtinos informacijos arba informacijos, kuriai būtų taikomi teisės aktuose numatyti skelbimo apribojimai. Prisiimu atsakomybę už baigiamojo darbo kalbos ir stiliaus taisyklingumą. Suteikiu Utenos kolegijai ir jos įgaliotiems atstovams teisę:

– be apribojimų skelbti duomenis apie baigiamąjį darbą (metaduomenis, turinį, santrauką, anotacijas) Utenos kolegijoje naudojamose informacinėse sistemose, pasiekiamose įvairiomis paieškos sistemomis;

– baigiamąjį darbą naudoti mokslo ir studijų tikslais.

Studentas

(parašas)

(vardas, pavardė)

TIRIAMOSIOS ĮMONĖS INFORMAVIMO FORMA

Jūsų atstovaujama įmonė kviečiama dalyvauti Utenos kolegijos Verslo ir technologijų fakulteto verslo ir viešosios vadybos katedros studento atliekamame tyrime (*įrašykite tyrimo pavadinimą*), kurio tikslas – (*įrašyti tyrimo tikslą*). Tyrimas atliekamas rengiant (*pasirinkite: baigiamąjį darbą / taikomąjį tyrimą / kursinį darbą*).

Tyrimo dalyviai (*įrašykite, kokie asmenys dalyvaus tyrime*).

Tyrimo metodai: (*įrašykite, kokie metodai bus taikomi: apklausa, interviu, stebėjimas ir kt.*).

Tiriamųjų atranka: (*aprašykite, kaip bus parenkami tyrimo dalyviai*).

Galimos rizikos, nepatogumai: (*įrašykite arba nurodykite, kad nėra*).

Nauda dalyviams: (*įrašykite*).

Visi tyrimo metu surinkti duomenys bus panaudoti tik studijų tikslams. Dalyvių anonimiškumas ir konfidencialumas bus užtikrinti. Duomenys nebus perduodami tretiesiems asmenims.

Tyrimo duomenys bus saugomi (*įrašykite laiką, pvz. 1 metus*), po to – sunaikinami. Už duomenų apsaugą atsakingas tyrėjas.

Kontaktai papildomai informacijai. Tyrėjas: *Vardas Pavardė*, el. paštas:

Darbo vadovas: *Vardas Pavardė*, el. paštas:..... .

Dalyvavimas šiame tyrime yra savanoriškas. Jūs galite bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti tyrime be jokių neigiamų pasekmių iki konkretaus tyrimo pradžios.

Tyrimo metu bus laikomasi Europos Sąjungos Bendrojo duomenų apsaugos reglamento (BDAR/GDPR) reikalavimų.

Tyrėjas (studentas) _____ (Parašas) _____ Vardenis
Pavardenis

Baigiamojo darbo vadovas _____ (Parašas) _____ Vardenis
Pavardenis

TIRIAMOSIOS ĮMONĖS SUTIKIMO FORMA

Aš, (*įrašyti įmonės pavadinimą, atstovaujančio asmens/mentorius pareigas, vardą ir pavardę*), esu informuotas(-a) apie tyrimo tikslą, eigą, duomenų apsaugą ir sutinku organizuoti Utenos kolegijos Verslo ir technologijos fakulteto (*įrašyti*) katedros studento(-ės) *Vardenio Pavardenio* atliekamą tyrimą (*įrašyti tyrimo pavadinimą*) įmonėje.

Jeigu daromos nuotraukos, sutikimas papildomas šia informacija:

Neprieštarauju, kad mano atstovaujamos įmonės tyrimo metu daromos nuotraukos būtų viešinamos tyrimo tikslais. Man yra išsamiai paaiškinta visa informacija, susijusi su asmens duomenų apsauga ir saugojimu.

Tiriamąjį asmenį

(Parašas)

Data _____

BAIGIAMOJO DARBO VADOVO VERTINIMAS

20..... m.d.

Baigiamojo darbo autorius è)

.....
(vardas, pavardė)

Studijų programa Akademinei grupė

Baigiamojo darbo tema:

.....
.....

Vertinimo kriterijai	Vertinimas			Pastabos
	Taip	Iš dalies	Ne	
Baigiamojo darbo vertinimas:				
Darbo atitikimas formaliems struktūros reikalavimams				
Darbo atitikimas formaliems įforminimo reikalavimams				
Darbo atitikimas stiliaus ir taisyklingos kalbos reikalavimams				
Praktinis reikšmingumas (<i>atlikto tyrimo rezultatų ar sukurto produkto realumas ir naudingumas praktinės veiklos laukui</i>)				
Studento veiklos vertinimas:				
Savarankiškumas				
Nuoseklumas				
Iniciatyvumas				
Gebėjimas analizuoti, vertinti ir daryti išvadas				
Gebėjimas naudotis įvairiais informacijos šaltiniais, šiuolaikinėmis technologijomis				

Baigiamojo darbo vertinimas dėl panašumo su kitais darbais – plagijavimo (panašumo su kitais darbais lygis, nurodant proc.)

.....

Baigiamajame darbe pasiektų studijų rezultatų ar/ir profesinių kompetencijų lygis (pagal studijų rezultatų vertinimo kriterijus)

.....
.....

	Taip	Ne
Baigiamasis darbas tinkamas gintis Kvalifikavimo komisijoje		

Neigiamo įvertinimo pagrindimas

.....
.....

.....
Baigiamojo darbo vadovo
pareigos, mokslo laipsnis

Parašas

Vardas Pavardė

BAIGIAMOJO DARBO RECENZENTO VERTINIMAS

20..... m.d.

Baigiamojo darbo autorius è)

.....
(vardas, pavardė)Studijų programa Akademinei grupė
Baigiamojo darbo tema:.....
.....

Baigiamojo darbo įvertinimo dalys	Vertinimo kriterijai	Svertinis koeficientas	Įvertinimas (0-10 balų)	Įvertinimo pagrindimas (privaloma)
Formalioji atitiktis	Darbo atitikimas formaliems struktūros ir įforminimo reikalavimams, darbo santraukų lietuvių ir anglų kalbomis kokybė	0,1	Pvz., 10×0,1=1	
	Darbo atitikimas stiliaus ir taisyklingos kalbos reikalavimams	0,1		
Įvadas	Darbo aktualumo ir naujumo apibrėžimas, darbo tikslo ir uždavinių (ar probleminių klausimų) formulavimas	0,1		
Teorinė dalis	Literatūros apžvalgos išsamumas, atitikimas darbo turiniui, šaltinių naujumas ir tinkamumas, jų sisteminimas ir apibendrinimas	0,15		
Tiriamoji arba Praktinė dalis	Tyrimo organizavimo ir metodikos aprašymas arba Praktinio darbo realizavimo metodikos, praktinės dalies įgyvendinimo metodo aprašymas	0,1		
	Tyrimo arba Praktinės dalies rezultatų pateikimo ir aprašymo aiškumas ir nuoseklumas, rezultatų interpretavimo pagrįstumas	0,2		
	Tyrimo arba Praktinės dalies rezultatų aptarimo kokybė, atitikimas darbo turiniui	0,1		

Išvados ir praktinės rekomendacijos	Išvadų ir praktinių rekomendacijų konkretumas ir pagrįstumas, atitikimas darbo temai ir uždaviniams (ar probleminiams klausimams)	0,15		
Įvertinimas				

Baigiamojo darbo praktinio pritaikomumo vertinimas	Taip	Ne
Atlikto tyrimo rezultatai naudingi praktinės veiklos laukui.		

Recenzento klausimai (2-5)

.....

.....

.....

.....

Baigiamojo darbo recenzento
pareigos, mokslo laipsnis

Parašas

Vardas Pavardė