



## DALYKO (MODULIO) APRAŠAS

Dalyko (modulio) pavadinimas	Kodas
Inovacijų valdymas	

Dėstytojas (-ai)	Padalinys (-iai)
Koordinuojantis: doc. dr. Viktorija Cohen Kitas (-i):	Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas Saulėtekio al. 9, II rūmai, LT 10222 Vilnius

Studijų pakopa	Dalyko (modulio) tipas
Pirmoji	Pasirenkamasis

Įgyvendinimo forma	Vykdyto laikotarpis	Vykdyto kalba (-os)
Auditorinė, nuotolinė	Pavasario semestras	Lietuvių

Reikalavimai studijuojančiajam
<b>Išankstiniai reikalavimai:</b> Vadyba, Globalus verslas

Dalyko (modulio) apimtis kreditais	Visas studento darbo krūvis	Kontaktinio darbo valandos	Savarankiško darbo valandos
5	130	48	82

### Dalyko (modulio) tikslas: studijų programos ugdomos kompetencijos

Šio dalyko tikslas – supažindinti studentus su inovacijų kūrimo ir formavimo principais bei suprasti kokie vadybos metodai taikomi siekiant reaguoti į besikeičiančias globalios rinkos tendencijas, kokie inovacijų vadybos metodai taikomi globalaus verslo organizacijų veikloje. Dalyku siekiama ugdyti: inovacijų proceso kūrimo ir formavimo kompetencijas, kurių pagalba studentai gebės suprasti iššūkius, su kuriais susiduria globalios įmonės, sprendžiant verslo problemas šiuolaikinėje žinių ekonomikoje bei kritiškai juos vertinti, generuoti idėjas ir teikti kūrybiškus ir inovatyvius problemų sprendimo būdus; gebėjimus vertinti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses, jos veiklą atitinkančias galimybes bei galimus pavojus; numatyti rinkos tendencijas globalaus verslo kontekste; savarankiškai ir atsakingai generuoti idėjas ir teikti kūrybiškus bei inovatyvius problemų sprendimo būdus; komandinio darbo principus.

Dalyko (modulio) studijų siekiniai	Studijų metodai	Vertinimo metodai
Gebės interpretuoti fundamentalius inovacijų kūrimo principų koncepcijas bei inovacijų svarbą verslo organizacijoje.	Tradicinė ir/ar interaktyvi paskaita, literatūros analizė, diskusijos.	Testas (atviri ir uždari klausimai); probleminių sprendimų užduotis.
Supras elementus sudarančius inovatyvių įmonių verslo modelius ir gebės vertinti inovacijų procesą įmonėse, bei suvokti jų ekonominę naudą / konkurencingumą.	Projekto rengimas komandose pagal atvejo analizes, pristatymas, aptarimas, praktinių dirbtuvių pravedimas, aktyvių metodų taikymas, bendra darbiavimu grįstas mokymasis, idėjų (minčių) ir koncepcijų žemėlapių sudarymas.	Namų darbų atlikimas ir kolegų užduočių vertinimas.
Gebės kritiškai analizuoti inovatyvių įmonių praktiką, įvertinti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses, jos veiklą atitinkančias galimybes bei galimus pavojus.		Komandinio projekto rengimas, pristatymas, dirbtuvių pravedimas, kolegų įsitraukimo į komandinį darbą vertinimas.
Žinos, kaip spręsti ir vertinti egzistuojančius inovacijų diegimo ir valdymo iššūkius, taikyti inovacijų valdymo metodus bei stiprinti įmonės konkurencingumą šiuolaikinėje verslo aplinkoje.	Aktyvus dalyvavimas praktinėse dirbtuvėse (seminaro metu), atvejo analizių nagrinėjimas, problemų sprendimų grįstas mokymasis, komandinis darbas	Aktyvus dalyvavimas praktinėse dirbtuvėse seminarų metu.
Gebės planuoti ir organizuoti savo mokymąsi ir darbą.		
Žinos komandinio darbo principus ir gebės dirbti multi-kultūrinėje komandoje.		

Temos	Kontaktinio darbo valandos							Savarankiškų studijų laikas ir užduotys	
	Paskaitos	Konsultacijos	Seminarai	Pratybos	Laboratoriniai darbai	Praktika	Visas kontaktinis darbas	Savarankiškas darbas	Užduotys
1. Supažindinimas su dalyko reikalavimais ir aprašo kriterijais. Komandų pasiskirstymas.	2						2		
2. Įvadas į inovacijas: išsamiau panagrinėsime inovacijų sampratą, svarbą ir poreikį šiuolaikinėje verslo aplinkoje. Inovacijų poveikis augimui, konkurenciniam pranašumui. Suprasime, kaip reikėtų analizuoti inovacijas remiantis 4P modeliu; aptarsime inovacijų savybes ir suprasime inovacijų adaptavimo ir gyvavimo ciklą. Svarbiausia, atsakysime į klausimą, kaip gali būti vykdomas inovacijų proceso organizavimas ir valdymas?	4		2				6	10	Mokslinės literatūros apžvalga: VMA I, II dalis, Tidd J., Bessant J. R. (2018) Sk. 1.
3. Inovacijų procesas ir jo valdymo ypatumai. Pažvelgsime į teorinius inovacijų aspektus: kaip inovacijos klasifikuojamos, kaip evoliucionavo inovacijos (inovacijų bangos); plačiai paanalizuosime inovacijas ir jų valdymą remiantis 4P modeliu.	2		2				4	4	Mokslinės literatūros analizė: VMA II dalis. Tidd J., Bessant J. R. (2018) Sk. 2 Pasiruošimas seminarui, pateikto atvejo nagrinėjimas. Dirbtuvės.
4. Ne visos inovacijos sukuriamos organiškose, laisvoje, neformalioje aplinkoje ir tokio tipo organizacijos kartais gali prieštarauti sėkmingų inovacijų interesams. Taigi šios dalies tikslas – apibrėžti inovatyvios organizacijos koncepciją, kokia kultūra išsiskiria inovatyvios įmonės, nustatyti ar lyderis gali nukreipti organizaciją link inovacijų sėkmės, aptarti kūrybiškumo svarbą ir inovacijoms palankios organizacijos „klimatą“.	2						2	4	Mokslinės literatūros apžvalga: VMA III dalis. Tidd J., Bessant J. R. (2018) Sk. 3. Projekto rengimas.
5. Inovacijų strategijos: svarba, strateginis pranašumas, inovacijų strategijų tipai, racionalus ir nenutrūkstamas požiūris, strategijos formavimas. Tradicinės strategijos ir inovacijų strategijos. Verslo modelio kūrimas, pavyzdžiai ir jų aptarimas.	2		2				4	4	Mokslinės literatūros analizė: VMA IV dalis. Tidd J., Bessant J. R. (2018) Sk. 6. Projekto rengimas. Atvejo analizės (1) nagrinėjimas, dirbtuvės.
6. Inovacijų šaltiniai: aptarsime įvairius inovacijų šaltinius, pavyzdžiui, rinkos, vartotojai, krizės ir t.t. Inovacijos veikia ryšių ir tinklų kontekste, todėl nagrinėsime inovacijų tinklus, jų pritaikymą; atviras ir uždaras inovacijas, naudą ir iššūkius.	4						4	8	Mokslinės literatūros analizė: VMA V dalis. Tidd J., Bessant J. R. (2018) Sk. 5, 7, 11 Projekto rengimas.
7. Neapibrėžtumo iššūkis inovacijų procese. Šiame etape nagrinėjame būdus, kurie padeda organizacijoms priminti sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis.	2		2				4	2	Mokslinės literatūros analizė: VMA VI dalis, Tidd J., Bessant J. R. (2018) Sk. 8 Projektų rengimas. Atvejo analizės (2) nagrinėjimas, dirbtuvės.
8. Naujo produkto ar paslaugos kūrimo procesai, veiksniai: stage-gate modelis ir kūrimo proceso piltuvėlis. Apžvelgiame bendruosius veiksnius, darančius įtaką produktų ir paslaugų sėkmei ir nesėkmei. Pagrindinėje šio skyriaus dalyje nagrinėjama, kaip rinkos ir technologinis kontekstas daro įtaką kūrimo ir komercializavimo procesui. Nagrinėsime, kaip įmonės kuria ir komercializuoja technologijas, produktus ir verslą, nesusijusius su jų esama strategija ir pagrindinėmis kompetencijomis. Aptarsime vidinių įmonių ir naujų įmonių vaidmenį ir valdymą kuriant ir įgyvendinant naujas technologijas, produktus ir verslą.	2		2				4	10	Mokslinės literatūros apžvalga: Tidd J., Bessant J. R. (2018) Sk. 10, 12. Projekto rengimas. Atvejo analizės (3) nagrinėjimas, dirbtuvės.
9. Inovacijų proceso planavimas ir diegimas. Inovacijų difuzija.	2		2				4	10	Mokslinės literatūros apžvalga: <u>Tidd J., Bessant J. R. (2018) Sk. 9.</u> Projekto rengimas. Atvejo analizės (4)

									nagrinėjimas, dirbtuvės.	
10. Inovacijų vertės sukūrimas. Nagrinėjame, kaip privačios ir viešosios organizacijos gali pasinaudoti inovacijų teikiama nauda ir sumažinti inovacijų riziką. Konkurencinio pranašumo panaudojimas, įskaitant intelektinę nuosavybę. Inovacijų indėlis į ekonominius ir socialinius pokyčius: ekonominis vystymasis, socialinių paslaugų gerinimas ir didesnio tvarumo galimybės.	4		2					6	20	Mokslinės literatūros apžvalga: Tidd J., Bessant J. R. (2018) Sk. 13, 14 Projekto rengimas. Atvejo analizės (5) nagrinėjimas, dirbtuvės. Pasiruošimas egzaminui. Konsultacija
Inovacijų diegimas praktikoje: kviestinių svečių paskaitos, siekiant išsiaiškinti, kaip diegiamos inovacijos įmonėse. Pasiruošimas	4		2					6	10	
Pasiruošimas egzaminui	2									Atsiskaitymas (testas)
<b>Iš viso</b>	<b>32</b>		<b>16</b>					<b>48</b>	<b>82</b>	

Vertinimo strategija	Svoris proc.	Atsiskaitymo laikas	Vertinimo kriterijai
<b>Testas</b>	<b>40</b>	<b>Semestro pabaigoje</b>	Atvirų ir uždarų klausimų testas. Testą sudaro 40 klausimų. Testo metu vertinamas studento gebėjimas sisteminti, ir analizuoti paskaitų bei seminarų metu išdėstytą medžiagą. Klausimų vertė svyruoja nuo 0,5 iki 5 balų. Testas atliekamas VMA aplinkoje. Studentų žinios vertinamos taip:  10 (dešimt) balų, kai surinkta 95 proc. ir daugiau (puikios žinios ir gebėjimai); 9 (devyni) balai, kai surinkta 85-94 proc. (labai geros žinios ir gebėjimai, yra neesminių neatitikimų); 8 (aštuoni) balai, kai surinkta 75-84 proc. (geros žinios ir gebėjimai); 7 (septyni) balai, kai surinkta 65-74 proc. (vidutinės žinios ir gebėjimai, yra klaidų); 6 (šeši) balai, kai surinkta 55-64 proc. (žinios ir gebėjimai nesiekia vidutinių); 5 (penki) balai, kai surinkta 45-54 proc. (žinios ir gebėjimai dar tenkina minimalius reikalavimus); Žemiau nei 45 proc. testas neišlaikytas (netenkinami minimalūs reikalavimai). Šiuo atveju testas turi būti perlaikomas egzaminų perlaikymo laikotarpiu.
<b>Projekto rengimas komandose, jo pristatymas seminarų metu</b>	<b>20</b>	<b>Semestro bėgyje</b>	Studentai komandose iš 3-4 studentų ruošia projektą: atvejo analizė ir jo pristatymas kitiems kolegoms praktinių dirbtuvių formatu, įtraukiant auditoriją į aktyvias dirbtuves. Dirbtuvės pravedamos naudojant aktyvius metodus, pvz., sukuriant žaidimą ar interaktyvų užsiėmimą, sugalvojant protmūšį ir pan. Vertinami tokie kriterijai: minčių loginis išdėstymas, kolegų dėmesio išlaikymas, auditorijos įtraukimas į diskusiją, aktyvių metodų naudojimas, diskusijos ir pagrindinių minčių apibendrinimas ir išvados.
<b>Aktyvus dalyvavimas seminaruose</b>	<b>20</b>	<b>Semestro bėgyje</b>	Seminarų metu studentai aktyviai įsitraukia į atvejų analizių nagrinėjimo dirbtuves. Aktyvus dalyvavimas vertinamas atsižvelgiant į tai, kiek kartų studentas įsitraukė į dirbtuves (neįskaitant savo dirbtuvių pravedimo):  5 (6) dirbtuvės – 10 balų (20 proc.); 4 dirbtuvės – 7 balai (14 proc.); 3 dirbtuvės – 5 balai (10 proc.); 2 dirbtuvės – 3 balai (6 proc.); 1 dirbtuvės – 1 balai (2 proc.). Nedalyvauta dirbtuvėse – 0 balo (0 proc.) Vertinamas tik aktyvus dalyvavimas dirbtuvių metu!
<b>Projekto (užduočių) rengimas semestro metu</b>	<b>20</b>	<b>Semestro bėgyje</b>	VMA aplinkoje pateikiamas projektas, kuris rengiamas viso semestro metu, o atsiskaitymas vyksta dalimis, atliekant atskiras užduotis iš anksto numatytais terminais. Studentai apie projektą informuojami įvadinėje paskaitoje. Projekto užduočių atlikimas yra privaloma dalyko dalis. Kiekviena projekto dalis (užduotis) sudaro 10 proc. galutinio pažymio ir vertinama taip:  5 (penki) balai (5 proc.) – studentas pateikia platų, argumentuotą ir išsamų atsakymą remiantis išstudijuota teorine medžiaga, geba taikyti žinias ir spręsti problemas, vertinti ir interpretuoti duomenis ar informaciją, geba pasiūlyti sprendimų ir logiškai perteikti idėjas, informaciją;

			<p>4 (keturi) balai (4 proc.) – studentas pateikia atsakymą ir gali pagrįsti esminius analizuojamus aspektus, geba taikyti žinia spręsdamas standartinės problemas ir pateikti siūlymus, geba perteikti įprastinę informaciją, idėjas;</p> <p>3 (trys) balai (3 proc.) – studentas pateikia atsakymą, tačiau neargumentuoja, pateikia tik pagrindinę informaciją, pasiūlymai minimalūs, yra nenuoseklių minčių ir tam tikrų klaidų;</p> <p>2 (du) balai (2 proc.) – minimalus atsakymas į klausimą, nėra pagrindžiamas, studentas pateikia tik faktus, neargumentuoja, nėra nuoseklumo ir pasitaiko esminių klaidų pritaikant teorinę medžiagą;</p> <p>1 (vienas) balas (1 proc.) – atsakymas pateiktas minimaliai, turi esminių klaidų, nėra problemos sprendimo siūlymų, analizės;</p> <p>0 (nulis) – neatlikta, sąmoningas faktinės medžiagos iškraipymas, neatitinka užduoties, plagiatas.</p> <p>Jei reikalaujama nurodomas užduočių kolegų recenzavimas, kiekvienas recenzentas, remiantis dėstytojo parengtomis gairėmis, turi pateikti <u>detales atsiliepimą</u> apie recenzuotą užduotį. Atsiliepimas, kuris neatitinka reikalavimų nebus vertinamas!</p>
--	--	--	---

Galutinis pažymys sudaromas sumuojant testo, darbo seminarų metu ir individualių užduočių rezultatus. Iš testo būtina surinkti 45 proc. ir daugiau, kad testo rezultatai būtų įskaityti. Teigiamam įvertinimui reikia surinkti min. 45 proc. iš visų dalyko sudedamųjų dalių. Svarbu: projektai yra būtinos dalyko dalys, neatsiskačius už projektus – testo laikyti neleidžiama). Apvalinamas tik galutinis (susumuotas) dalyko pažymys.

Egzamino vertinimo eksternu strategija	Svoris proc.	Atsiskaitymo laikas	Vertinimo kriterijai
Individuali užduotis: organizacijos atvejo analizė	30	Iki egzamino	<p>Studentas turi atlikti su studijų dalyką dėstančiu dėstytoju iš anksto suderinto atvejo analizę pagal pateiktą planą, reikalavimus ir užduotys. Atvejo analizė yra atliekama individualiai ir pateikiama raštu. Analizė turi būti atlikta tik remiantis dalyko literatūros šaltiniais, pateikiant asmeninėmis įvairiomis. Apimtis – apie 10 psl. (Šrifto formatas: <i>Times New Roman</i> 12 pt; Pastraipų formatas: lygiuotė – abipusė, 1,5 pt intervalas tarp eilučių; Tarpai tarp pastraipų – virš ir po 6 pt.)</p> <p>Vertinimo kriterijai: aiškus atitikimas pateiktam planui, aiškus pagrindinės problemos išdėstymas ir pateikimas, pateiktos informacijos nuoseklumas, minčių loginis išdėstymas, argumentų pagrindimas, sprendimo pateikimo būdai, nuomonės išaiškinimas, reiškinų analizė; išvadų argumentavimas, loginis samprotavimas, rašymo stilius ir darbo apiforminimas.</p> <p>Atlikimas ir pateikimas dėstytojui: 3 dienas prieš egzaminą. Nepateikus užduoties laiku, prie egzamino studentas neprileidžiamas.</p> <p>Užduotį vertina egzaminuojantis dėstytojas.</p>
Testas	70	Egzaminų eksternu laikymo laikotarpio metu	40 atviro ir uždaro tipo klausimų testas. Kiekvieno klausimo vertė sudaro tarp 0,5 ir 5 balų. Studento žinios vertinamos pagal viršuje išdėstyta testo vertinimo metodiką.

Autorius	Leidimo metai	Pavadinimas	Periodinio leidinio Nr. ar leidinio tomas	Leidimo vieta ir leidykla ar internetinė nuoroda
<b>Privalomoji literatūra</b>				
Tidd J., Bessant J. R.	2018	Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, 6th Edition Ch .1 – 10, 13, 15	ISBN: 978:1-119-37945-4	Wiley
Moksliniai straipsniai:				
Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C.H. (2016). The transformative business model. <i>Harvard Business Review</i> , 94(10): 90-98.				
Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. <i>Harvard Business Review</i> , 96(5): 72-79.				
Christensen, C.M., Raynor, M. & McDonald, R. (2015) What Is Disruptive Innovation? Twenty Years after the Introduction of the Theory, We Revisit What It Does and Doesn't Explain. Harvard Business Review Press, Boston.				
Brynjolfsson E., McAfee A. (2015) The digitalization of just about everything, Harvard Business Review				
Christensen, C.M., Kaufman S. P. (2008) Assessing your organization's capabilities: resources, processes and priorities, Harvard Business Review.				
Christensen, C.M, Bartman T., Bever D. (2016) The hard truth about business model innovation, MIT Sloan management review, 58(1): 31-41.				
Innovation Granstrand O., Holgersson M. (2020) Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition, <i>Technovation</i> , 90–91.				
<b>Papildoma literatūra</b>				