



УДК 811.161.2:651.74

**ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ МОЗКОВОГО ШТУРМУ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ**

*Ю.В. Ярошенко, факультет економіки та менеджменту,
спеціальність «Менеджмент», 3 курс
Науковий керівник – В.І.Хомич, к.ф.н., доцент
кафедри соціально-гуманітарних дисциплін*

*ВП Національний університет біоресурсів і природокористування України
«Ніжинський агротехнічний інститут»*

Анотація: визначено сутність поняття «мозковий штурм» та досліджено порядок проведення мозкового штурму, проаналізовано труднощі, які можуть виникнути у процесі мозкового штурму та шляхи їх уникнення, наведено основні види методу мозкового штурму.

Ключові слова: мозковий штурм, управлінські рішення, генерація ідей

Ефективність організації безпосередньо залежить від здатності керівництва приймати обґрунтовані об'єктивні рішення. Досить часто в організаціях виникають труднощі з приводу вирішення конкретних питань, коли здається, що всі шляхи їх подолання розглянуті. У таких випадках менеджери вдаються до методів прийняття управлінських рішень, які обов'язково повинні дати позитивний результат, бути практичними у використанні, порівняно недорогими, а час прийняття рішення має бути мінімальним. У сучасних умовах функціонування менеджменту колективні методи прийняття рішення є найбільш популярними та необхідними. Їх перевага полягає в тому, що вони є оперативними.

Отже, тема «Використання методу мозкового штурму для прийняття управлінського рішення», запропонованої статті є актуальна. Вище зазначене питання розглядалося в роботах [Гриценко Т. Б., Гриценко С. П., Іщенко Т. Д., Мельничук Т. Ф., Чуприк Н. В., Анохіна Л. П., Альтшуллер Г. С., Михайлов С.І, Балановська Т.І., Степасюк О. С., Гоголя О. П.]. Проте, воно повністю не досліджено, тому й стало об'єктом нашої роботи.

Темою статті визначено «Використання методу мозкового штурму для прийняття управлінського рішення». Мета роботи: дослідити, як метод мозкового штурму впливає на ефективність прийняття управлінських рішень.

Засновником класичного мозкового штурму став американський учений-дослідник Алекс Осборн – один з піонерів креативного руху в кінці 1930-х р. у США. У цей час він був співвласником великої рекламної фірми BBDO (Batten, Barton, Durstine & Osborn), де і почав практикувати серед своїх співробітників новий підхід до пошуку ідей. Метод остаточно оформився і став відомий широкому колу спеціалістів з виходом книги А. Осборна «Ваша творча сила» (англ. Your Creative Power, 1948 р.). Після чого почалася популяризація мозкового штурму в Америці, а потім і в інших країнах. Проблема, яку хотів вирішити Алекс Осборн, полягає в наступному: творча задача припускає безліч варіантів рішень. Дуже часто людина відкидає рішення, які здаються їй занадто сміливими, побоюючись критики, насмішок з боку колег і начальства. Генріх Саулович Альтшуллер - автор ТРИЗ (теорії розв'язання винахідницьких завдань) зазначає, що мозковий штурм є колективним пошуком нетрадиційних шляхів розв'язання проблем[1]. Його психологічну основу становить теорія З. Фрейда про те, що у звичайних ситуаціях мислення людини визначається здебільшого свідомістю, в якій панують контроль і порядок, а для подолання психологічної інерції потрібно створити умови для прориву із підсвідомості «неспокійних і грізних сил та інстинктів». Цей метод враховує психологію не лише окремої людини, а й «натовпу», що дає змогу залучати з глибини підкірки мозку підказку до розв'язання задачі. Алекс Осборн стверджував: «Можна вважати аксіомою той факт, що кількість ідей переходить в якість. Логіка і математика підтверджують, що чим більше ідей породжує людина, тим більше

СЕКЦІЯ 3

«Гуманітарна складова становлення кваліфікаційних фахівців» «Освітні інновації та формування сприятливого соціального середовища»



шансів, що серед них будуть хороші ідеї. Причому кращі ідеї приходять у голову не відразу»[11]. Основна ідея методу Осборна проста: відокремити процес генерації ідей від їх критики.

Слід зазначити, що успіх проведення мозкового штурму залежить від дотримання двох головних принципів. Зокрема:

1. При спільному обговоренні з'являються ідеї більш високої якості, ніж при індивідуальній роботі тих же людей. Це відбувається за рахунок того, що ідея, яка сама по собі може бути відкинута в силу недостатньої обґрунтованості або непрактичності, допрацьовується спільними зусиллями, додумується іншими і тим самим поліпшується, стає все більш конструктивною і придатною до здійснення.

2. Якщо учасники наради знаходяться в стані генерування ідей, то процес творчого мислення, панівного в цей момент, не можна гальмувати передчасною суб'єктивною оцінкою цих ідей. У цьому принципова відмінність мозкового штурму від будь-якої іншої технології.

Отже, розглянувши головні принципи мозкового штурму, можна зробити висновок про те, що основою методології є подолання стереотипів мислення і комунікативних бар'єрів, тобто забезпечення процесу генерації ідей, без їх критичного аналізу та обговорення.

Психологи виділяють такі етапи проведення «мозкового штурму»

Перший етап полягає в орієнтації. Насамперед усім учасникам необхідно чітко визначити для себе, усвідомити, для чого вони всі тут зібралися. Тому лідеру, організатору групового засідання необхідно обговорити з учасниками процесу такі питання, як: мета засідання, завдання та час, який необхідно для вирішення певного питання. Ведучий повідомляє правила проведення зборів. Група поділяється на малі підгрупи, а ті у свою чергу – на учасників і спостерігачів. Важливо, щоб малі групи склалися з психологічно сумісних людей.

Другий етап – генерація ідей. Необхідно дотримуватися правил прийняття пропозицій від усіх учасників процесу. На цьому етапі всі думки мають однакову цінність, тому що їх кількість поки що важливіша, ніж якість. Часто буває, що одна ідея тягне за собою низку інших. Особлива увага приділяється створенню невимушеної творчої обстановки. Учасники висловлюють усі ідеї, що спали їм на думку, щодо вирішення проблеми, якими б абсурдними вони не здавались. обов'язковою умовою на даному етапі є виключення критичних суджень. Учасники не повинні переривати чи оцінювати один одного, адже атмосфера доброзичливості є важливою передумовою.

Можна навести деякі поради щодо проведення мозкового штурму на цьому етапі:

1. *«Не бійтесь висловлювати всі свої ідеї».* У ході мозкового штурму «поганих» ідей не буває. Із кількох невдалих ідей може вийти одна вагома.

2. *«Не відхиляйтеся від теми зазначеної проблеми».* Пам'ятайте, чому ви тут зібралися і над якою проблемою працюєте.

3. *«Задійте творчі здібності».* Висловлюйте непередбачувані та сміливі ідеї. Можливо, вони не стануть у пригоді, але підштовхнуть інших учасників на нові ідеї.

4. *«Не забувайте робити записи».* Зазвичай, ідей багато, щоб не впустити жодної потрібно занотувувати. Адже ніколи не знаєш, яка саме ідея стане кінцевим результатом.

5. *«Використовуйте предмети візуалізації».* Дошка одна із таких предметів, пишть на найключові слова, малюйте схеми, можливо ілюстрації. Усе це допоможе розвинути вашу або чийось ідею.

6. *«Не зупиняйтесь на одній ідеї»* Можливо, друга ідея стане кращою від попередньої.

Третій етап – аналіз ідей. Найбільш трудомісткий у плані обговорення пропозицій. На цьому етапі схожі ідеї об'єднують в групи, обговорюють та оцінюють. Якщо деякі ідеї



будуть визнані менш продуктивними, вони викреслюються з переліку, тому у підсумку залишаються лише найкращі.

Четвертий етап - прийняття рішення. Здійснюється вибір остаточного варіанта, оптимального за всіма параметрами, яке повинно мати можливість реалізуватися в конкретних умовах та негайно, залежно від відведеного на те часу.

Труднощі, які можуть виникнути у процесі мозкового штурму та шляхи їх уникнення:

1. Невідповідний час для проведення групового мозкового штурму або ж нестача людей для його проведення – у такому випадку проводиться індивідуальний мозковий штурм.

2. Є авторитетні люди в групі. Фокус уваги групи може бути зміщений у бік начальства або авторитетної людини. Неможливість сфокусуватися на задачі - бажано заздалегідь, плануючи мозковий штурм, попередити начальство про те, що даний захід призначене для рядових співробітників. Для керівництва варто проводити окремі мозкові штурми.

3. Під час мозкового штурму підвищується енергетика голосу. Всім хочеться, щоб їх почули. Особливо актуально, якщо учасників в групі багато - важливо знайти приміщення, де можна голосно говорити. Ведучий стежить за тим, щоб обговорення не перетворилося на «торгівельний ринок».

4. В учасників групи ідей мало або зовсім немає. Таке може статися, якщо завдання занадто глобальне або в учасників мозкова блокада – потрібно велике завдання розбити на багато маленьких і вирішувати їх по черзі.

5. Запропонувати подумати на сторонню тему. Зробити розминку, походити, сісти зручніше, бажано в позу мрійника, відкинувшись на спинку крісла.

6. Учасники мляві нічого не хочуть робити - запропонувати пограти в гру, яка б зацікавила.

7. Люди не можуть утриматися від критики - ведучому потрібно чітко відслідковувати правила мозкового штурму: спочатку ідеї, потім все інше. Немає ні хороших, ні поганих ідей. Всі ідеї хороші по-своєму.

8. Конфлікти по розстановці пріоритетів і відсіювання нереалістичних ідей - зробити перерву на 5-7 хвилин перед початком вибору ідеї. Ведучий пропонує критерії оцінки ідеї. Розставляє пріоритетність критеріїв і відповідно до них відбирає ідеї.

9. На етапі опрацювання деталей, ідея стає нереалістичною - опрацювати слабкі місця або взяти наступну ідею.

10. Якщо виникає дилема двох ідей, не знаємо, яку вибрати - використовується метод ментальних карт при вирішенні дилем.

11. Згенерувати третю ідею, яка буде мати сильні сторони перших двох ідей.

Отже, умови ефективності мозкової атаки залежить від: по-перше, максимальної зацікавленості усіх учасників у досягненні результату; по-друге, абсолютного авторитету керівника в організації роботи; по-третє, чітке проведення правил мозкової атаки.

Науковці виділяють основні види технологій мозкового штурму: зворотний, тінювий, комбінований мозкові штурми, брейнрайтінг, індивідуальний метод методи корабельної ради та конференції ідей.

1. Зворотний мозковий штурм. Використовується при реалізації проектів, що складаються з багатьох етапів (елементів). У разі невдачі одного етапу - зрив всього процесу. Отже, найважливіше - переконатися у вірності кожного елемента. Велика увага надається критиці ідеї, що висловлюється. Результатом зворотного мозкового штурму є повний список недоліків, дефектів і потенційних проблем розглянутої ідеї, прогнозуються недоліки і труднощі експлуатації на декілька років вперед, щоб отриманий список недоліків забезпечив найбільш тривалу конкурентоспроможність ідеї.

СЕКЦІЯ 3

«Гуманітарна складова становлення кваліфікаційних фахівців» «Освітні інновації та формування сприятливого соціального середовища»



2.Тіньовий (прярий) мозковий штурм. Такий метод проводиться двома підгрупами генераторів ідей. Одна з них - власне генератори - називають ідеї вголос при дотриманні умов критики. Інша підгрупа - тіньова стежить за ходом роботи генераторів, але не приймає в обговоренні безпосередньої участі. Кожен її учасник записує свої ідеї, що виникають під впливом обговорення, проведеного активною підгрупою. Перелік висунутих генераторами ідей і списки рішень, запропонованих усіма учасниками тіньової підгрупи, передаються після завершення сеансу в групу експертів, в завдання яких входить не тільки оцінка ідей, але і їх розвиток, комбінування, тобто творчий процес в цій групі переходить у нову фазу.

3.Комбінований мозковий штурм. Методи зворотного і тіньового мозкового штурму можуть бути спільно використані в різних комбінаціях

4.Брейнрайтинг. Генерація ідей проводиться у письмовій формі. Учасники занотовують свої ідеї, а потім обмінюються ними один з одним. Ідея сусіда стає стимулом для нової ідеї, яка вноситься в отриманий листок паперу.

5.Індивідуальний мозковий штурм. Всі ролі (генератора і оцінювача ідей) виконує одна людина. Тривалість сеансу 3-10 хвилин. Фіксація за допомогою ручки, ПК або (найефективніше) - диктофон. Оцінка ідей повинна бути відкладена.

6.Метод корабельної ради. Вислови проводяться відповідно до ієрархії. Недоліки: при виникненні ідеї після своєї черги її не можна висловити.

7.Метод конференції ідей. Це метод мозкового штурму, але в більш невимушеній обстановці.

Отже, можна зробити висновок, що застосування в різних ситуаціях певних видів мозкового штурму сприяє прийняттю найбільш ефективних управлінських рішень, особливо при розгляді нестандартних, творчих завдань. Метод мозкового штурму не втрачає популярності. Останнім часом набув поширення електронний мозковий штурм (online brainstorming) з використанням Інтернет-технологій. Він забезпечує повну анонімність учасників.

Необхідність мозкового штурму майже у всіх випадках і місцях - відомий усім факт. Тому кожне підприємство, група людей або організація з максимальною вигодою для себе повинна використовувати методи мозкового штурму для того, щоб винайти і видати чудові ідеї, гідні уваги. Мозковий штурм – це складна, напружена робота, яка ефективна тільки в колективі. Але часто саме завдяки йому народжуються кращі рішення, тому не варто недооцінювати цей метод. Таке явище як командний мозковий штурм сьогодні є двигуном прогресу. Це напрочуд ефективний захід підходить для активізації діяльності менеджерів.

Список літератури

1. Альтшуллер Г.С., Алгоритм изобретения, М., «Московский рабочий», 1969 г., с. 50.
2. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Чуприк Н.В., Анохіна Л.П. Етика ділового спілкування: / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук / Навч. посібник.— К.: Центр учбової літератури, 2007— 344 с.
3. Економічний аналіз: Навч. посібник / За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченко. — 2-е вид., доп. і перер. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.
4. Менеджмент для бакалаврів: підручник: у 2 т./ за заг. ред. О.Ф.Балацького, О.М. Теліженка. – Суми: Університетська книга, 2009. – Т.2. – 592 с.
5. Менеджмент: Навчальний посібник/ С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О. П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2010. – 540 с.
6. <http://www.stimul.biz/ru/lib/articles/brainstorming/>
7. <http://www.brand-way.ru/publications/aleynikov/mozgovoy-shturm-istoriya-mifyi-pravila/>
8. <http://atlana.narod.ru/brainstorming.html>
9. <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/760/23/>



10. <http://vikent.ru/author/983/>

Аннотация: определена сущность понятия «мозговой штурм» и исследованы порядок проведения мозгового штурма, проанализированы трудности, которые могут возникнуть в процессе мозгового штурма и пути их избегания, приведены основные виды метода мозгового штурма.

Ключевые слова: мозговой штурм, управленческое решение, генерация идей

Annotation: the essence of "brainstorming" and the ways of brainstorming, analyzed the difficulties that may arise in the process of brainstorming and ways to avoid them, are the main types of method of brainstorming.

Keywords: brainstorming, management decisions, generation of ideas.

USING BRAINSTORMING FOR MANAGEMENT DECISION

Y.V. Yaroshenko