

Абиллов С.М.

Мутуализм корпоративного тайм-менеджмента и KPI-метода в процессе принятия управленческих решений в высших учебных заведениях

В настоящее время каждая организация испытывает ощутимые воздействия инноваций в динамично меняющейся внешней среде. Появляются новые технологии, повышается конкуренция, развиваются новые виды предоставляемых услуг, меняются потребности рынка, наблюдаются постоянные колебания практически всех факторов экономики – все это требует быстрого реагирования и инновационных тенденций в процессах управления различными организациями с целью обеспечения высоких темпов приспособления к постоянно и быстро изменяющимся процессам. В этих условиях от менеджмента требуются такие средства и методы управления, которые способны обеспечить гибкость организации, ее адаптивность и эффективную приспособляемость.

Новые подходы к управлению переносят акцент управленческих воздействий на инновационные процессы, коммуникации, маркетинг, развитие интеллектуального капитала. Адаптация, приспособляемость стали жизненно важными и необходимыми свойствами любой организации, в том числе и высших учебных заведений.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, KPI, мутуализм в менеджменте, университетский менеджмент.

Abilov S.M.

Mutualism of Corporate Time Management and KPI Method in Management of Decision Making in Higher Education Institutions

Currently, every organization is experiencing measurable impact of innovation in the rapidly changing external environment. Introduction of new technologies, increasing competition, development of new types of services, changing needs of the market and constant fluctuations in almost all economic factors require quick response and innovative trends in organizations management to ensure high adaptation rates to constantly and rapidly changing processes. Under these conditions, governance requires such means and methods capable of providing organization's flexibility and efficient adaptability.

New approaches to administration shift the focus of management impact on innovative processes, communication, marketing, the development of intellectual capital. Adaptability has become a vital and an essential aspect of any organization, including higher education institutions.

Key words: time management, the KPI, mutualism in administration, university governance.

Әбілов С.М.

Бірлескен тайм-менеджменттің және жоғары оқу орындарында басқарушылық шешімдерді қабылдау барысындағы KPI-әдістің нақты селбестігі

Қазіргі кезде әр ұйым серпінді өзгеріп отырған сыртқы ортадағы инновациялардың елеулі әсер етуін бастан кешуде. Жаңа технологиялар пайда болып, бәсекелестік нығаюда, көрсетілетін қызметтердің жаңа түрлері дамуда, нарықтың қажеттіліктері өзгеруде, іс жүзінде экономиканың барлық факторларының тұрақты ауытқуы байқалады – осылардың бәрі де тез арада әрекет жасауды және инновациялық беталыстарды талап етеді, соның ішінде тұрақты түрде және тез арада өзгеріп отыратын процестерге деген бейімделудің жоғары қарқынын қамтамасыз ету мақсатында әртүрлі ұйымдардың басқаруында да. Бұл жағдайларда менеджменттен олар ұйымның икемділігін, оның бейімділігі мен тиімді көңіштігін қамтамасыз ететін басқару құралдары мен әдістері талап етіледі.

Басқаруға деген жаңа көзқарастар басқарушылық әсер етулер екінін инновациялық процеске, коммуникацияларға, маркетингке, интеллектуалдық капиталға аударады. Адаптация, бейімделушілік әр ұйымның, соның ішінде жоғары оқу орындарының өмірлік маңызы бар және қажетті ерекшелігі болды.

Түйін сөздер: тайм-менеджмент, KPI, менеджменттегі селбестік, университет менеджменті.

МУТУАЛИЗМ КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА И КРІ-МЕТОДА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯ- ТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

Введение

В современном мире в условиях постоянных изменений в экономике, способов организации многих экономических процессов, а также ускорения темпов данных изменений продолжают развиваться как практика, так и теория менеджмента. При этом достаточно сложно определить, что является первичным в этом развитии: теория или практика, поскольку изменения в практике менеджмента приводят к соответствующему развитию теории, а развитие теории, в свою очередь, оказывает влияние на практику менеджмента. В целом, можно сказать, что теоретические течения в менеджменте развиваются в соответствии с практикой управления, так как реальные закономерности в управлении сначала утверждаются на практике, а лишь затем описываются теорией.

Возникновение инновационных течений в университетском менеджменте обусловлено новыми потребностями рынка образовательных услуг. На сегодня можно выделить такие инновационные направления менеджмента, как онбординг, тайм-менеджмент, форсайтинг, бенчмаркинг, сетевой менеджмент, менеджмент знаний и т.п. Следует отметить, что не все из этих направлений сегодня применяются в управлении высшими учебными заведениями. Однако, аналогично эволюционному возникновению, например, структурированных банковских, страховых, инвестиционных продуктов на финансовом рынке, можно говорить и о создании структурированных продуктов в менеджменте. В частности, можно говорить о симбиозе различных новых и классических направлений менеджмента.

В связи с этим мы предлагаем структурировать тайм-менеджмент и метод управления персоналом КРІ. Кроме того, мы считаем, что здесь следует говорить не просто о симбиозе данных управленческих направлений, а именно о мутуализме.

Экспериментальная часть

Как известно, мутуализм (от лат. *mutuus* – взаимный, обоюдный) представляет собой форму симбиоза, выгодную для обоих направлений, при которой объединение является облигатным,

то есть ни одно из направлений не может существовать без другого [1].

Мутуализм включает разнообразные формы сотрудничества – от взаимовыгодного, при нарушении которого гибнут оба или один сотрудничающий партнер, до факультативного, которое помогает выживать партнерам, но не является для них обязательным [2].

Иногда этот мутуализм (взаимовыгодные отношения между разными видами) проявляется как принцип поведения [3].

Следовательно, в нашем случае, мы говорим о такой форме взаимовлияния течений менеджмента, при котором можно свидетельствовать о том, что тайм-менеджмент в управлении вузом невозможен без применения метода KPI.

Рассмотрим для начала обе эти составляющие. Корпоративный тайм-менеджмент, как правило, представляет собой совокупность способов внедрения методов тайм-менеджмента в систему управления университета. Иными словами, корпоративный тайм-менеджмент направлен на управление сверху вниз, то есть эффективному использованию времени сотрудника, а персональный тайм-менеджмент направлен, наоборот, на управление снизу вверх, то есть от индивидуальной эффективности сотрудников к повышению эффективности подразделения или вуза в целом [4].

Применение тайм-менеджмента в вузах в отношении студентов позволяет существенным образом сократить длительность учебного года на два месяца без каких-либо качественных или количественных потерь, что приведет к образовательным и экономическим выгодам для студентов, преподавателей и экономики в целом [5].

Модель, приводимая Макканом К., Фогарти Дж. и Робертсом Р., показывает, что тайм-менеджмент может быть применим только для студентов всех форм обучения, кроме очной, предполагая, что, например, студентам вечерней, заочной, дистанционной форм обучения управление временем является более значимым [6].

Также большое внимание уделяется в тайм-менеджменте и мышлению преподавателя в отношении применения данного метода у первокурсников [7].

Однако, практически отсутствуют труды относительно применения тайм-менеджмента в отношении профессорско-преподавательского состава, несмотря на то, что корпоративный тайм-менеджмент предполагает построение такого механизма управления персоналом университета, который позволяет совмещать два способа вертикального менеджмента: от руководства к сотрудникам и наоборот (рисунок 1).



Рисунок 1 – Сущность корпоративного тайм-менеджмента
Примечание – составлено автором

Как известно, управление сверху вниз играет важную роль в управлении вузом, поскольку оказывает непосредственное влияние на мотивацию и способность сотрудников выполнять свои производственные функции и, сле-

довательно, обеспечивать достижение целей. Указания руководства, как правило, строятся на исследовании деятельности и способностей персонала на местах, что свидетельствует о взаимосвязанности данного метода управле-

ния с управлением снизу-вверх, которое, в свою очередь, направлено на предоставление информации о проделанной работе, что позволяет проанализировать ситуацию и принять очередное управленческое решение.

Результаты

Во-первых, возрастающие темпы изменений экономической среды, потребностей обучающихся в инновационных методах получения и усвоения информации требуют передачи сотрудникам высших учебных заведений больше полномочий, частичного принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации и планирования своей работы.

Во-вторых, несмотря на то, что эффективность работы ключевых топ-менеджеров и специалистов становится основным фактором успешности, большое значение приобретает творческий подход к самостоятельной организации своей работы преподавателями университетов, хотя при этом крайне затруднен внешний контроль за такой деятельностью сотрудника.

В-третьих, поскольку рынок в настоящее время подвержен постоянным изменениям, для вузов становятся нормой постоянные существенные изменения деятельности, такие как разработка новых методик чтения лекций, проведения практических занятий, выход на рынки новых специальностей, внедрение новых инструментов и систем управления.

И, в-четвертых, в результате адаптации ППС к новым изменениям на рынке высшего образования и разработки инноваций для менеджеров, соответственно, становится нормой постоянный рост количества и объема решаемых задач, необходимость постоянно изыскивать резервы времени для осуществления проектов, позволяющих вузу непрерывно развиваться.

Обсуждение

Все эти факторы становятся объективной предпосылкой и причиной необходимости внедрения в вузах корпоративного тайм-менеджмента. К сожалению, большинство современных высших учебных заведений имеют формализованную систему статистических и аналитических отчетов. Однако расхождение в том, кто предоставляет и получает отчетную информацию. Зависимость подчиненного от руководителя создают объективную угрозу искаже-

ния получаемой информации. Подчиненные, как правило, часто преувеличивают свои достижения и скрывают недостатки, опасаясь предоставления данных, которые, по их мнению, могут негативно сказаться на их карьере или вознаграждении. В результате предоставления такой информации страдает и качество принимаемых управленческих решений, а следовательно, снижается эффективность управления университетом в целом.

Именно возникновение такой ситуации приводит к объективной необходимости применения метода КРІ в менеджменте. Как правило, система КРІ позволяет уйти от интуитивного управления организацией и принимать управленческие решения на основе ключевых показателей эффективности.

В целом, КРІ представляет собой систему показателей, с помощью которых руководители оценивают своих сотрудников. Основной целью данной системы является создание мотивированных условий для сотрудников, чтобы их действия не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. В итоге, каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает премии за их выполнение [8].

Основная масса исследований в области данного метода посвящена сфере бизнеса. Вместе с тем имеются исследования о применении КРІ в сфере государственного регулирования. В частности, Резак М., Новотни О. представляют подход к управлению в сфере государственного управления с помощью определенных ключевых показателей эффективности (КРІ), связанных с государственными бюджетными процессами. Данный подход был применен и испытан в сфере государственного управления недвижимостью и бюджетирования [9].

В руководстве по КРІ, опубликованном Государственным архивом Управления штата Виктория, отмечено, что сферы применения КРІ могут быть различны и в результате различны будут и показатели эффективности [10].

Так или иначе, работа по методу КРІ позволяет персоналу лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными, под которой понимается не только объем работ, проделанный за единицу времени, но и польза, полученная от деятельности каждого сотрудника.

Вместе с тем, если метод КРІ достаточно часто применяется на предприятиях, в компаниях, организациях, то практика использова-

ния данного менеджмента в вузах еще является новой. Как уже было сказано, невозможно применять единую схему принятия управленческих решений во всех сферах деятельности. Процесс управления даже в одной сфере предполагает индивидуальный подход к принятию решений. Следовательно, применение метода КРІ в управлении вузом должно быть адаптировано к условиям и специфическим особенностям образовательной сферы деятельности. Это, в свою очередь, приводит к необходимости отбора только тех элементов метода КРІ, которые применимы в сфере высшего образования, а также своего рода преломления их для возможности не просто применения при принятии управленческих решений в вузах, но и возможности симбиоза с элементами тайм-менеджмента.

Для получения возможности принятия эффективных управленческих решений в вузах необходимо скомбинировать два подхода в менеджменте, тайм-менеджмент и метод КРІ таким образом, чтобы полученный от их применения результат позволял принимать такие решения, которые увеличивают результативность достижения поставленных целей и задач.

Предлагаемый нами подход предполагает следующее распределение времени ППС. УППС должно быть строго определено лишь время на проведение занятий и консультации студентов. Оставшееся время должно быть самоорганизовано, то есть в отношении свободного от занятий и консультаций времени необходимо применение тайм-менеджмента. Это позволит каждому преподавателю наиболее эффективно распределить свое время на выполнение тех нормативов, которые определены по КРІ.

В свою очередь, элементы КРІ, определенные каждым вузом, будут требовать от ППС такого распределения времени, чтобы иметь возможность достичь максимальных результатов деятельности.

Мутуализм будет заключаться в таком симбиозе, который является взаимовыгодным и дополняемым как для тайм-менеджмента, так и для КРІ. Для тайм-менеджмента эффективными результатами будут выполнение и перевыполнение элементов КРІ. В свою очередь, для КРІ тайм-менеджмент будет выступать средством достижения соответствующих показателей (рисунок 2).



Рисунок 2 – Принятие управленческих решений на основе мутуализма тайм-менеджмента и КРІ

Примечание – составлено автором

На основании результатов такого мутуализма будет существенным образом не просто упрощен процесс принятия управленческих решений в вузе, но и значительно усовершенствован результат принятия таких решений. Оценка тайм-организованного КРІ позволит выявить наиболее слабые направления деятельности ППС, в отношении которых руководству необходимо принимать соответствующие меры. Иными словами, даст возможность руководству вузов своевременно

обнаружить существующие проблемы и реализовывать адекватные меры для решения этих проблем.

В качестве элементов тайм-организованного КРІ нами предлагаются следующие факторы:

- имидж вуза;
- деятельность вуза;
- кадровый потенциал;
- инфраструктура вуза.

В свою очередь, каждый из этих элементов содержит ряд субэлементов (рисунок 3).

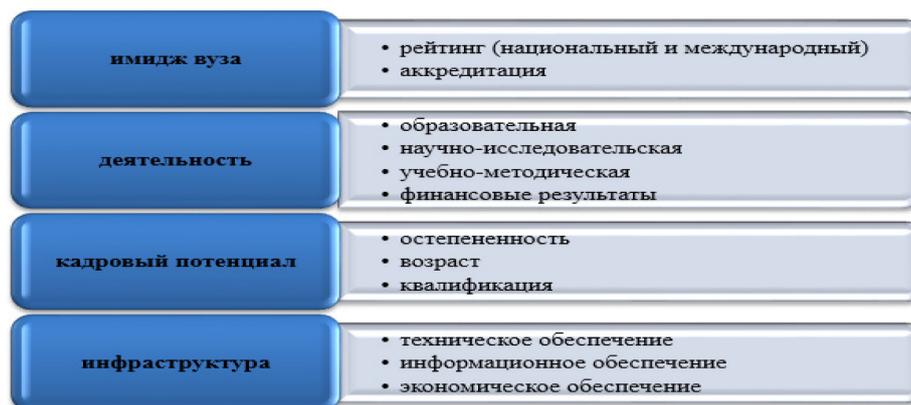


Рисунок 3 – Субэлементы в структуре тайм-организованного КРІ
Примечание – составлено автором

Построение современной системы тайм-организованного КРІ невозможно без применения схем финансового анализа. Схемы могут быть использованы для разложения показателей верхнего уровня управленческих решений на подфакторы, однако основа системы показателей должна состоять только из ключевых факторов, которые непосредственно влияют на принятие управленческих решений в вузе в целом.

Таким образом, по каждому из элементов тайм-организованного КРІ предлагаем использовать коэффициент, который назовем индикатором управленческого решения. При этом необходимо определить значимость каждого из субэлементов в структуре тайм-организованного КРІ, сумма которых в целом должна составить единицу. Таким образом, индикатор управленческого решения будем оценивать следующим образом:

$$IP = \sum_{i=1}^n Q_i P_i \quad \sum Q_i = 1$$

где

Q_i – значимость каждого из субэлементов (определяется произвольно, исходя из приоритетности субэлемента);

P_i – i -ый субэлемент.

В частности, если, например, рассматривать деятельность вуза, то индикатор управленческого решения будет содержать такие P_i , как образовательная, научно-исследовательская, учебно-методическая деятельности и финансовые результаты вуза.

Каждый субэлемент в структуре тайм-организованного КРІ обеспечивает индикатору управленческого решения определенный балл, в соответствии со следующей шкалой (таблица 1).

Таблица 1 – Шкала субэлементов для оценки индикаторов управленческого решения

Субэлемент	Характеристика субэлемента	Баллы
<i>Имидж вуза</i>		
Национальный рейтинг	Место в рейтинге ниже 50	0
	Место в рейтинге 25-50	1
	Место в рейтинге 10-25	2
	Место в рейтинге выше 10	3
Международный рейтинг	Место в рейтинге ниже 80	0
	Место в рейтинге 50-80	1
	Место в рейтинге 25-50	2
	Место в рейтинге выше 25	3

Аккредитация	Отсутствие национальной аккредитации	0
	Наличие национальной аккредитации	1
	Отсутствие международной аккредитации	0
	Наличие международной аккредитации	2
<i>Деятельность</i>		
Образовательная	KPI составляет менее 70% объема установленных параметров образовательной деятельности ППС	0
	KPI составляет 70-90% объема установленных параметров образовательной деятельности ППС	1
	KPI составляет 90-100% объема установленных параметров образовательной деятельности ППС	2
	KPI составляет свыше 100% объема установленных параметров образовательной деятельности ППС	3
Научно-исследовательская	KPI составляет менее 80% объема установленных параметров НИР вуза	0
	KPI составляет 80-90% объема установленных параметров НИР вуза	1
	KPI составляет 90-100% объема установленных параметров НИР вуза	2
	KPI составляет свыше 100% объема установленных параметров НИР вуза	3
Учебно-методическая	KPI составляет менее 80% объема установленных параметров учебно-методической деятельности	0
	KPI составляет 80-90% объема установленных параметров учебно-методической деятельности	1
	KPI составляет 90-100% объема установленных параметров учебно-методической деятельности	2
	KPI составляет свыше 100% объема установленных параметров учебно-методической деятельности	3
Финансовые результаты	По итогам финансового года вуз получил убыток/нулевой доход	0
	По итогам финансового года вуз получил прибыль	1
<i>Кадровый потенциал</i>		
Остепененность	Остепененность составляет менее 70%	0
	Остепененность составляет 70-80%	1
	Остепененность составляет 80-90%	2
	Остепененность составляет выше 90%	3
Возраст	Средний возраст старше 60 лет	0
	Средний возраст 50-60 лет	1
	Средний возраст 30-50 лет	2
Квалификация	Персонал повышает квалификацию 1 раз в 2 и более лет	0
	Персонал ежегодно повышает квалификацию	1
	Персонал ежегодно повышает квалификацию и при этом на производстве	2
	Персонал ежегодно повышает квалификацию на производстве и за рубежом	3

<i>Инфраструктура</i>		
Техническое обеспечение	Техническое оснащение аудиторий, рабочих мест составляет менее 70%	0
	Техническое оснащение аудиторий, рабочих мест составляет 70-80%	1
	Техническое оснащение аудиторий, рабочих мест составляет 80-90%	2
	Техническое оснащение аудиторий, рабочих мест составляет 90-100%	3
Информационное обеспечение	Вуз не оснащен необходимым ПО, позволяющим своевременно и в полном объеме обеспечить поступление информации в различные подразделения	0
	Вуз обеспечен соответствующими ПО, однако информация во все необходимые подразделения поступает не своевременно	1
	Информация во все необходимые подразделения поступает своевременно и в полном объеме, имеются соответствующие ПО	2
Экономическое обеспечение	Стажировки и курсы повышения квалификации, участие ППС и студентов в зарубежных конференциях, семинарах, симпозиумах и т.п. обеспечиваются не за счет вуза	0
	Стажировки и курсы повышения квалификации, участие ППС и студентов в зарубежных конференциях, семинарах, симпозиумах и т.п. обеспечиваются частично за счет вуза	1
	Стажировки и курсы повышения квалификации, участие ППС и студентов в зарубежных конференциях, семинарах, симпозиумах и т.п. обеспечиваются в большей степени за счет вуза	2
Примечание – разработано автором		

Следует отметить, что в таблице 1 баллы проставлены произвольно. К тому же каждым вузом могут быть определены и другие дополнительные субэлементы и сами элементы в структуре тайм-организованного КРІ. Также в нашем подходе предполагается, что вуз самостоятельно определяет параметры оценки КРІ по каждому виду деятельности с целью мотивации персонала при заданных параметрах деятельности с учетом самоорганизации рабочего времени.

Может возникнуть вопрос, почему, например, в шкале «образовательная деятельность» предполагается минимум 70% от заданного объема, а научно-исследовательская – 80%. Возникает ощущение, что НИР имеет первостепенное значение в деятельности вуза, нежели образовательная деятельность. В действительности это совсем не так, поскольку зачастую возникают ситуации, когда в результате снижения контингента студентов отчисленных за неуспеваемость, реальное выполнение запланированной нагрузки оказывается по факту ниже, чем это было изначально запланировано. Однако, в данном случае это произошло далеко не по вине ППС.

В настоящее время выполнение 80% запланированных НИР в целом по вузу является достаточ-

но хорошим показателем в результате того, что сегодня ППС не заинтересованы в научно-исследовательской работе. В принципе, по данному субэлементу могут быть установлены более высокие границы – все зависит от того, на каком уровне находится НИР в данном вузе, наличие научных центров, лабораторий, технопарков т.п. и насколько ППС мотивированы к выполнению данного направления деятельности.

В результате, в тайм-организованном КРІ задачами руководителя вуза выступают:

- определение значимости и удельного веса каждого критерия результативности (элементов и субэлементов тайм-организованного КРІ);
- выбор измерителя для каждого из этих критериев;
- увязать систему измерения с изменением (ростом/падением) результативности организации (индикаторов управленческого решения).

Таким образом, оценив индикаторы управленческого решения по каждому из элементов тайм-организованного КРІ, становится очевидным, какие именно направления деятельности в данном вузе требуют первоочередного решения и, возможно, дополнительных ресурсов. Следовательно, предлагаемые индикаторы выступают своего рода направлением принятия того

или иного управленческого решения, поскольку количественная оценка качественных показателей указывает пробелы в менеджменте соответствующего направления деятельности вуза.

Следует также акцентировать внимание на то, что показатели субэлементов должны быть понятны для их выполнения соответствующим персоналом вуза. Кроме того, субэлементы и элементы тайм-организованного КРІ должны быть сбалансированы и «поддерживать» друг друга, а не конфликтовать друг с другом. Иными словами, оценка индикаторов управленческих решений по субэлементам должна вызывать в вузе цепную реакцию положительных изменений, в особенности, если за процессом следит руководство данного вуза.

При разработке субэлементов следует особое внимание уделить тому, что показатели должны способствовать мотивации персонала. Кроме того, воздействие даже очень хороших показателей на эффективность принятия управленческих решений со временем ослабевает, поэтому их следует периодически пересматривать и обновлять, адаптируя под текущие изменения.

При этом введение интегрального индикатора оценки принимаемых решений позволяет производить оценку текущей ситуации и её изменение как результат соответствующей математической операции с обобщенными показателями по основным направлениям деятельности вуза. Таким образом, интегральный индикатор оценки принимаемых решений будет рассчитываться аналогичным образом:

$$ИИ = \sum_{i=1}^n Q_i ИР_i \quad \sum Q_i = 1$$

где

Q_i – значимость каждого из элементов (определяется произвольно, исходя из приоритетности элемента);

$ИР_i$ – индикатор управленческого решения по i -му элементу.

Применение интегрального индикатора оценки позволяет определить степень достижения поставленной стратегической цели как на уровне направления деятельности, так и в соответствии с общей концепцией развития данного вуза. Разработанная система показателей адаптируется для предоставления регламентной отчетности, участия в различных отечественных и международных рейтингах. Предлагаемая модель системы принятия управленческих решений позволяет определить индивидуальную эффективность деятельности основного персонала

и руководства вуза, а также в соответствии с изменяющимися потребностями внешней среды своевременно определять приоритеты и стимулировать активность основного персонала вуза с использованием современных рыночных механизмов.

Заключение

В результате можно сделать следующие выводы относительно мутуализма тайм-менеджмента и КРІ метода, который нами обозначен как тайм-организованный КРІ.

Во-первых, каждый индикатор управленческого решения закреплен за конкретным субэлементом в структуре менеджмента, несущим определенную долю вклада в общий показатель соответствующего направления деятельности вуза (то есть находится в зоне его ответственности).

Во-вторых, все показатели привязаны к стратегическим целям вуза, ключевым процессам и проектам развития.

В-третьих, следует отметить, что утверждаемые руководством значимость и приоритетность элементов и субэлементов в структуре тайм-организованного КРІ должны быть реально достижимыми. Достижение соответствующих нормативов должно быть связано с приложением значительных усилий, но в то же время вероятность ее достижения должна быть не менее 70 – 80%.

В-четвертых, оценка индикаторов управленческого решения по каждому субэлементу и соответственно элементу осуществляется на основе актуальных данных, то есть руководство всегда принимает решение в процессе, чтобы улучшить результаты работы, пока время еще не упущено.

В-пятых, индикаторы управленческого решения оценивают факторы, влияющие на результативность вуза в целом, то есть они являются показателями, определяющими желательные будущие результаты.

В-шестых, предлагаемый нами метод принятия управленческих решений в вузе достаточно прост в измерении. Индикаторы, несмотря на то, что охватывают большой объем показателей, достаточно просто оцениваются. Вместе с тем, результаты оценки позволяют руководству своевременно и четко отследить те направления, которые в данный момент являются первоочередными в данном вузе. При этом каждый показатель несет смысл и является базой для анализа.

На первый взгляд принцип принятия управленческих решений в тайм-организованном КРІ кажется банальным, но он является достаточно эффектив-

ным, поскольку количественная оценка базируется на мутуализме двух основных подходов в менеджменте – тайм-менеджменте и методе КРІ.

Литература

- 1 <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ecolog/662/МУТУАЛИЗМ>
- 2 Б.М. Миркин, Л.Г. Наумова. ЭКОЛОГИЯ / учебник для старших классов школы, М.: Устойчивый мир, 2001
- 3 Природа науки. Мутуализм. - <http://elementy.ru/trefil/21174>
- 4 Тайм-менеджмент/Под редакцией Г. А. Архангельского. - Университетская серия, 2011. – 304 с.
- 5 Oran, A.F. Time management in higher education: Reforming the credit hour system in Jordan's universities//Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues Volume 2, Issue 1, 2009, Pages 32-43 ISSN:17537983
- 6 MacCann, C.^a, Fogarty, G.J.^b, Roberts, R.D.^c Strategies for success in education: Time management is more important for part-time than full-time community college students //Learning and Individual Differences Volume 22, Issue 5, October 2012, Pages 618-623 ISSN:10416080
- 7 Van der Meer, J., Jansen, E., Torenbeek, M. 'It's almost a mindset that teachers need to change': First-year students' need to be inducted into time management //Studies in Higher Education Volume 35, Issue 7, 2010, Pages 777-791
- 8 Алексей Клочков. КРІ и мотивация персонала. - Издательство: Эксмо, 2010. – 160 с.
- 9 Rezac M., Novotný O. KPI based public sector management-pilot project (Conference Paper)// IDIMT 2013 - Information Technology Human Values, Innovation and Economy, 21st Interdisciplinary Information Management Talks Volume 42, 2013, Pages 329-334
- 10 Key Performance Indicators. Guideline 3/ Public Record Office Victoria PROS 10/10 Strategic Management, 2010. – 44 p. <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g3.pdf>

References

- 1 <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ecolog/662/MUTUALIZM>
- 2 B.M. Mirkin, L.G. Naumova. EKOLOGIYA / uchebnikdlyastarshihklassovshkoly, M.: Ustojchivymir, 2001
- 3 Prirodanauki. Mutualizm. - <http://elementy.ru/trefil/21174>
- 4 Tajm-menedzhment/Pod redakciej G. A. Arhangel'skogo. - Universitetskayaseriya, 2011. – 304 s.
- 5 Oran, A.F. Time management in higher education: Reforming the credit hour system in Jordan's universities//Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues Volume 2, Issue 1, 2009, Pages 32-43 ISSN: 17537983
- 6 MacCann, C.a, Fogarty, G.J.b, Roberts, R.D.c Strategies for success in education: Time management is more important for part-time than full-time community college students //Learning and Individual Differences Volume 22, Issue 5, October 2012, Pages 618-623 ISSN: 10416080
- 7 Van der Meer, J., Jansen, E., Torenbeek, M. 'It's almost a mindset that teachers need to change': First-year students' need to be inducted into time management //Studies in Higher Education Volume 35, Issue 7, 2010, Pages 777-791
- 8 AleksejKlochkov. KPI imotivatciyapersonala. - Izdatel'stvo: Eksmo, 2010. – 160 s.
- 9 Rezac M., Novotný O. KPI based public sector management-pilot project (Conference Paper)// IDIMT 2013 - Information Technology Human Values, Innovation and Economy, 21st Interdisciplinary Information Management Talks Volume 42, 2013, Pages 329-334
- 10 Key Performance Indicators. Guideline 3/ Public Record Office Victoria PROS 10/10 Strategic Management, 2010. – 44 p. <http://prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g3.pdf>