

## **МОДЕЛЬ КОЛЛЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аксенова Т.В.**, к.э.н.,  
Уральский Федеральный Университет  
им. первого Президента России Б.Н. Ельцина,  
г. Екатеринбург

*Аннотация. Правительством Российской Федерации приняты программы развития народного хозяйства в направлении наукоемких промышленных предприятий. В статье предлагаются для обсуждения проблемы активизации кадрового потенциала этих предприятий. Мотивация рассматривается как необходимый инструмент управления технико-экономическими ресурсами предприятия для повышения эффективности инвестиций. Руководители предприятий часто полагают, что чем больше внешних инвестиционных ресурсов они получают, тем больший запас прочности они себе обеспечат. Но это не всегда так. Каждый специалист на предприятии имеет собственные представления о полезности конечного результата своей работы. Естественно, он стремится использовать ресурсы в свете этих представлений. Они отличаются, а иногда и противоречат, целевым установкам всей организации. Можно ли мотивировать специалиста на добровольное сопряжение своих узкопрофессиональных приоритетов с общей целью предприятия? Для ответа на этот вопрос в публикации рассмотрены не столько частные варианты баланса прав и обязанностей на разных уровнях управления, сколько условия, необходимые для интеграции разнонаправленных внешних и внутренних целей в единое пространство коллективной ответственности.*

*Ключевые слова: модель мотивации, коллективная ответственность, цель предприятия, целевая программа, организационная структура*

## **A COLLECTIVE MOTIVATION MODEL FOR ACHIEVING THE INVESTMENT GOALS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE**

**T.V. Aksenova**,  
cand. Sci. (Economic)

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin  
Ekaterinburg, Russia

*Annotation. The Government of the Russian Federation has adopted programs for the development of the national economy in the direction of science-intensive industrial enterprises. The article proposes to discuss the problem of enhancing the personnel potential of these enterprises. Motivation is considered as a necessary tool for managing the technical and economic resources of an enterprise to increase investment efficiency. Business executives often believe that the more external investment resources they receive, the greater their margin of safety. But it's not always the case. Each specialist in the enterprise has his own ideas about the usefulness of the final result of his work. Naturally, he seeks to use resources in the light of these ideas. They differ, and sometimes contradict, the goals of the*

*whole organization. Is it possible to motivate a specialist to voluntarily combine their highly professional priorities with the common goal of the enterprise? To answer this question, the publication examined not so much private options for the balance of rights and obligations at different levels of government, but rather the conditions necessary for integrating multidirectional external and internal goals into a single space of collective responsibility.*

*Keywords: motivation model, collective responsibility, enterprise goal, target program, organizational structure*

*Актуальность исследования.* В настоящее время в Российской Федерации реализуется ряд федеральных целевых программ, направленных на повышение технического и технологического потенциала отраслей и регионов. Ключевыми факторами развития этих отраслей являются механизмы инвестиционного кредитования, государственных гарантий, эффективного размещения государственных заказов.

Следует отметить, что в современной научной печати широко обсуждаются самые разные аспекты мотивации, коллективного (организованного) поведения, целевой ориентации [1]. Эти обсуждения раскрывают в основном психологические, социальные, общеэкономические аспекты мотивации. В данной публикации рассматриваются проблемы мотивации, возникающие на стыке областей технико-экономического планирования, стратегического целеполагания и повышения инвестиционной привлекательности промышленного предприятия. Модель мотивации может стать инструментом повышения эффективности инвестиций в реальном секторе на современном этапе, «вырастая» с одной стороны на сложившихся традициях технико-экономического планирования, а с другой - на новых концепциях системного управления (рис. 1).



*Рисунок 1 – Модель мотивации – инструмент управления инвестициями*

Под традициями технико-экономического планирования следует понимать, прежде всего, существующие на каждом предприятии системы (или элементы систем) технической подготовки производства, планирования и контроля экономических показателей. Очень часто консультанты начинают «улучшать» существующие на предприятия системы планирования, в то время как с нашей точки зрения надо максимально использовать их в качестве базы для создания новых инструментов управления.

К современным решениям в области системного управления можно отнести концепцию сбалансированных показателей Нортон и Каплана, концепцию всеобщего

контроля качества (Total Quality Management - TQM), концепцию реинжиниринга производственных процессов (Business Process Redesign) [2]. Добавим концепцию реформирования предприятий научно-производственного комплекса на основе корпоратизации [3], концепцию системы производственно-экономических индикаторов для управления наукоемкими предприятиями, модель целевого баланса ресурсов предприятия [4].

*Постановка задачи.* Организационный подход к управлению предприятием (*organizational goal approach*) плодотворно применялась в мировой практике лет и глубоко укоренилась в сознании [5, 155]. Если сама наукоемкая продукция должна быть стандартизована и надежна, то и процесс ее создания должен отвечать требованиям дисциплины и строгой подчиненности. Почему принципы централизации далеко не всегда обеспечивают достижение инвестиционных целей предприятия?

Рассмотрим начало любого инвестиционного проекта. Это стадия конструкторской подготовки производства. Она определяет затраты будущего производственного процесса. На этой стадии должен происходить выбор на множестве вариантов конструкторских решений. У исследователя в области управления возникает несколько вопросов. Рассмотрим только два из них.

Первый – на каком множестве вариантов конструкций происходит выбор? CAD/CAM/CAE-системы (системы автоматизированного проектирования, технологической подготовки производства и инженерного анализа) являются специальными инструментами для конструкторов, технологов. Но кто может ответственно определить, все ли варианты конструкции рассмотрены? Проконтролировать конструктора со стороны невозможно из-за жесткой специализации современного научного и технологического знания. Можно достоверно предположить, что потенциал знаний, компетенций конструктора не используется в достаточной мере [6].

Следующий вопрос: можно ли приказом заставить конструктора разработать рентабельный вариант продукта? Конструктор разрабатывает вариант, позволяющий готовому изделию работать с заданными эксплуатационными характеристиками. Показатели себестоимости и эффективности выходят за рамки его ответственности. Экономическая эффективность может быть достоверно оценена позднее, после разработки технологий, планировок, плана организационных мероприятий, вывода производства на стадию серии. Сегодня развиваются компьютерные системы управления ресурсами предприятия [6], [7]. Но временной разрыв между оценкой эффективности на стадии разработки конструкции и экономической эффективности на стадии серийного производства непреодолим даже с помощью современных компьютерных систем подготовки производства [8].

Подобные вопросы существуют не только на конструкторской, но на каждой стадии технической и организационной подготовки производства и остаются без ответа. Попытки заранее выстроить события производственной деятельности по схеме «причина - следствие» неизменно терпят неудачу [9]. В бесконечно разнообразной и изменчивой картине подготовки и освоения производства на промышленном предприятии события нелинейно пересекаются, накладываются друг на друга. Внедрение автоматизированных систем контроля и развитие практики управления сегодня строится по принципу «чем больше разнородных показателей контролируется, тем лучше». Как следствие, число учетных характеристик превысило предел восприятия специалистов, лично ответственных за результат при принятии принципиально новых решений. Автоматизированный контроль лишь усиливает у них чувства неудовлетворенности и разобщенности [10].

Итак, авторитарная модель управления при производстве наукоемкой продукции не эффективна. Более современной выглядит противоположный подход - а person-centered approach. Это концепция управления, построенная на том постулате, что при определенных условиях каждый человек стремится к творческой работе. В результате активизации талантов отдельных людей у них возникает «вкус» к самореализации, привязанность к той среде, где они могут видеть результаты своего труда. В итоге возникает преданность целям организации, в которой они работают [11].

Именно поэтому современные тенденции в управлении все чаще обращаются к роли личности. "Текущие усилия по дальнейшему развитию управления качеством охватывают "воспринимаемое качество", "управление качеством, ориентированное на человека" и "интеллектуальное управление качеством" [6, 283].

Проблема заключается в том, что интересы каждого специалиста в разные периоды времени принимают разные формы [11, 707]. Использование изменчивых мотивационных механизмов при современном преизбытке процессов и показателей на предприятиях только увеличит внутренний беспорядок. Даже в условиях заранее заданной системы мотивации индивидуальная степень заинтересованности менеджеров непредсказуемо меняется. То есть сама по себе активизация творческой деятельности специалистов разных профессиональных специализаций не обязательно даст положительный общий результат.

Необходимо найти принципы мотивации, объединяющие уровень общей цели и уровни профессиональной ответственности каждого главного специалиста. Некоторое множество противоречий, возникающих при согласовании интересов разных уровней на наукоемких предприятиях, послужат нам постановкой задачи на построение модели коллективной мотивации (МКМ). Они отражены на рис. 2.

<b>С ОДНОЙ СТОРОНЫ</b>		<b>С ДРУГОЙ СТОРОНЫ</b>
цель предприятия неделима, она количественно не раскладывается на цели работы специалистов	<b>1</b>	специалисты вносят разные вклады в достижение общей цели, каждый из которых должен быть измерим и определять сумму вознаграждения
необходимо разделять профессиональные компетенции главных специалистов, которые не заменимы между собой	<b>2</b>	в сложных инвестиционных процессах результат, полученный от совместной согласованной работы специалистов разных профессиональных компетенций выше, чем сумма результатов работы каждого из них в отдельности
начисление заработной платы специалистам в течение периода	<b>3</b>	измерение фактических результатов работы предприятия в конце периода, позднее того, как специалисты получили заработную плату

*Рисунок 2 – Противоречия инвестиционного процесса, возникающие на промышленном предприятии*

Таким образом, МКМ должна активизировать индивидуальный профессиональный потенциал каждого специалиста в их взаимном содействии и согласовании усилий на получение будущего консолидированного результата. МКМ должна «включаться» уже на этапе определения цели, задолго до того, как будут получены фактические результаты.

#### **Метод**

Рассмотрим общий алгоритм построения МКМ, отраженный на рис. 3 и некоторые частные случаи ее применения.

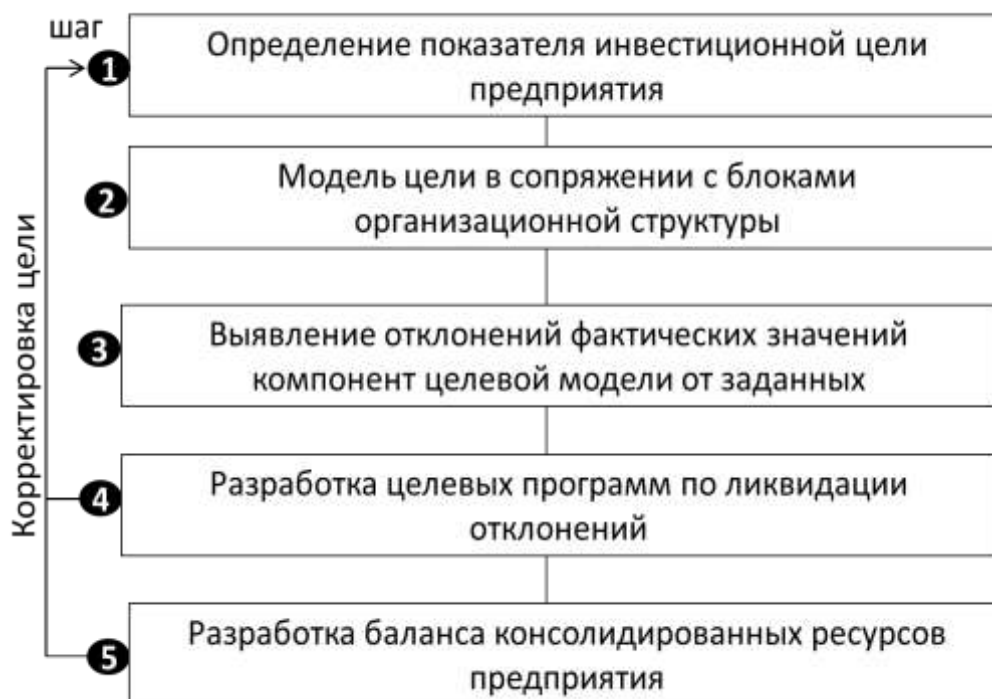


Рисунок 3 – Этапы разработки модели коллективной мотивации

Шаг 1. Инвестиционную цель предприятия выражаем одним количественно измеримым показателем, например, рентабельностью активов. Задаем его численное значение и утверждаем на Совете директоров или Общем собрании акционеров.

На этом шаге формируем статистический массив по данным внешней и внутренней отчетности предприятия. С одной стороны, чем более разнородны показатели, тем лучше. С другой стороны необходимо помнить о соблюдении правил динамической и структурной сопоставимости данных.

Шаг 2. Выделяем из статистического массива те показатели, изменение которых в наибольшей степени влияет на динамику целевого показателя. Поскольку любое промышленное предприятие является инерционной системой, мы можем пользоваться принципом Парето-оптимальности.

Выделяем совокупность 5-6 показателей, на 80-90% определяющих динамику целевого показателя – рентабельности активов предприятия. На большом массиве данных можно использовать метод временных рядов и метод главных компонентов. При этом мы все время держим в сознании то, что искомая модель мотивации должна выражать коллективный характер реальных процессов. Поэтому очень уместным кажется использование статистического метода многомерной (множественной) регрессии. Строим модель цели вида:

$$Y(X) = \sum_i b_i \times X_i + \varepsilon \quad (1)$$

- $Y$  - Целевой показатель предприятия – рентабельность активов
- $X_i$  - Показатели предприятия существенно связанные с целевым
- $b_i$  - Весовые коэффициенты
- $i$  - Номер блока организационной структуры
- $\varepsilon$  - Остаточный член регрессии

На этом этапе возникает искушение искать «точную» форму целевой зависимости и затем максимальное значение  $Y(X)$  методами математического программирования [12]. Но мы ставим задачу иначе.

Строго говоря, мы не рассматривали полученную модель как функцию. Мы опирались на выводы ученых в области управления сложными системами. Один из них заключается в том, что для сложных систем итогом моделирования является открытое множество альтернативных решений, не различимых по предпочтению. Еще один вывод определяет неизбежность субъективизма в выборе решения на полученном множестве. Этот выбор «всегда основан на конкретном знании индивида или сообщества» [13, 170].

Поэтому в процессе моделирования мы стремились не к «точности» целевой модели, а к возможности в ближайшем будущем каждую ее компоненту поставить в соответствие определенному блоку организационной структуры.

Мы использовали изначально заданные блоки организационной структуры, каждый из которых возглавляется главным специалистом:

- 1) управление финансами;
- 2) управление производством;
- 3) управление инновациями;
- 4) управление персоналом;
- 5) маркетинг;
- 6) корпоративное развитие.

На этом этапе ревизия фактической организационной структуры предприятия даст возможность обозначить пути ее сопряжения с целевой моделью. В итоге моделирования на этом этапе мы получили связанный набор целевых показателей основных блоков организационной структуры  $X_i$ .

Шаг 3. Каждому показателю  $X_i$  задаем численное значение на установленную перспективу. На предыдущем этапе мы пользовались методом регрессии, т.е. построили модель в отклонениях. На этом этапе проанализируем каждый показатель  $X_i$  по отдельности, чтобы задать ему перспективное численное значение, не теряя смысл всей целевой модели. Итогом моделирования на этом этапе становится совокупность отклонений фактического значения показателей  $X_i$  от определенного на заданную перспективу.

Шаг 4. Усилия каждого главного специалиста должны оцениваться по мере ликвидации целевых отклонений. Численные значения этих отклонений становятся контрольными цифрами, которые работают по следующему принципу. Специалист, возглавляющий блок организационной структуры предприятия, должен самостоятельно в установленный срок разработать целевую программу для достижения контрольных цифр. Для того, чтобы специалисты предприятия стали не заложниками, а активными участниками движения к новой цели [14], они должны обладать ресурсами для достижения контрольных цифр.

Шаг 5. Эти ресурсы определяются как в целевых программах, так и в бюджете сбалансированных ресурсов предприятия. Качество целевых программ определяется следующим правилом: для выполнения любого мероприятия программы требуются дополнительные ресурсы (затраты), которые выражаются в увеличении незавершенного производства и валовой продукции. Эти повышенные затраты при выполнении целевой программы должны в назначенный срок принести повышенную отдачу, выраженную целевыми показателем – рентабельностью активов предприятия. Поэтому мероприятия целевых программ сводятся в «Баланс консолидированных ресурсов», в котором определяются приоритеты мероприятий, внутренние и внешние источники финансирования.

*Новизна предложенной модели.* Для специалистов промышленных предприятий, особенно конструкторов, технологов, производителей условия постановки количественно выраженных целей непривычны и жестки [15]. В предложенной модели компетенция каждого из них приобретает новое системное качество:

- 1) определять и делегировать задачи подразделениям своего блока организационной структуры в сопряжении с целями вышестоящего уровня управления;
- 2) назначать каждой задаче количественный показатель;
- 3) делегировать своим подчиненным сбалансированные ресурсы на их решение.

Совокупность целевых программ блоков организационной структуры и баланс консолидированных ресурсов предприятия задают гармонию прав и обязанностей. Она возникает как в вертикальной иерархии управления, так и в горизонтальном взаимодействии специалистов разных профессий. Гармония прав и обязанностей по вертикали управления состоит в том, что руководитель блока организационной структуры берет на себя ответственность перед предприятием по достижению контрольной цифры, а предприятие со своей стороны наделяет его ресурсами, для выполнения мероприятий целевой комплексной программы, которую разрабатывает коллектив этого блока.

Гармония по горизонтали выражается в новом типе отношений специалистов разных блоков организационной структуры. В ходе подготовки каждой целевой программы выполняется общая работа:

- 1) производится комплексный анализ, выявляются резервы повышения эффективности производства;
- 2) планируемая к выпуску продукция сопоставляется по качеству и ассортименту с аналогичной продукцией других предприятий (отечественных и зарубежных), предусматриваются мероприятия по повышению ее конкурентоспособности;
- 3) подготавливаются меры по совершенствованию организации труда и производства, оперативно-календарного планирования и материального стимулирования (мотивации);
- 4) разрабатываются мероприятия по внедрению новой техники и повышению эффективности производства продукции (услуг), использованию производственных мощностей;
- 5) уточняются действующие и разрабатываются новые технико-экономические нормативы эксплуатации оборудования, затрат рабочего времени, нормы расходования материалов, топлива, энергии.

Сегодня эти работы в той или иной степени делает планово-экономический отдел промышленного предприятия. В нашей концепции мы эту совокупность делегируем блокам организационной структуры. На уровне предприятия плановый отдел контролирует только взаимоувязку показателей разделов целевых программ между собой. При этом возникают взаимные обязательства работников разных блоков предприятия. Они возникают именно на этапе целеполагания. Поскольку мы установили, в общем случае, 6 основных блоков организационной структуры, то эти обязательства образуют многомерное пространство взаимной коллективной ответственности.

*Результаты.* В одной статье невозможно отразить все возможности и слабости МКМ. Определить вознаграждение специалиста, если его труд носит неповторимый творческий характер, непросто. В предложенной нами концепции материальное вознаграждение руководителя является частью общего результата работы его

подразделения и зависит от его умения маневрировать ресурсами, предусмотренными в целевой программе, в том числе и фондом оплаты труда.

Целевая направленность мотивации коллектива заключается в том, что размер вознаграждения подразделения определяется в его целевой программе (рис. 4).

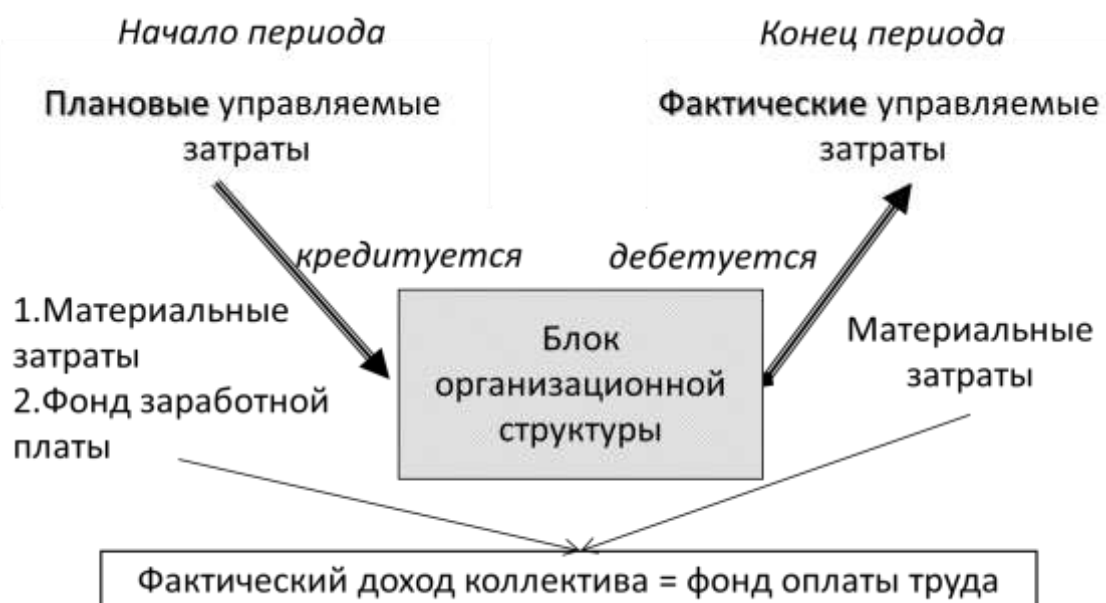


Рисунок 4 – Применение модели коллективной мотивации

Совокупность мероприятий программы в сметном стоимостном разрезе, является основой для баланса количественно выраженной цели (целевого показателя) и ресурсов на ее достижение, сгруппированных по признаку однородности. Блок организационной структуры работает как самостоятельный центр ответственности, фонд оплаты труда которого является его условной прибылью по итогам работы за период. Фонд оплаты труда зависит как от степени достижения целевого показателя, так и от экономии ресурсов.

Полученный в результате общий фонд оплаты труда распределяется между работниками подразделения. Очень интересно было бы организовать систему внутренних взаимных расчетов подразделений предприятия на основе внутренней денежной единицы.

Компетенция руководителя смещается с диктата своим подчиненным «правильных» ответов. Смысл его труда заключается в организации выработки цели коллектива своих сотрудников «снизу», навстречу спускаемым сверху директивам. Его квалификация определяется не тем, что он пытается быть профессионально грамотнее каждого из своих подчиненных, а тем, что в результате его усилий сотрудники получают возможность самостоятельно ориентироваться в области своей ответственности, предлагать новые решения. МКМ «выбирает» и поощряет полезные усилия с точки зрения достижения цели и игнорирует бесполезные. Система коллективной мотивации сама приобретает исследовательский и инвестиционный характер.

*Направления будущих исследований.* Маневр руководителя подразделения в данной модели ограничивается несколькими факторами. В экономическом смысле не все затраты целевой программы напрямую связаны с фондом оплаты труда. Например, стоимость высвобожденных основных производственных фондов не может быть полностью отнесена на увеличение фонда оплаты труда в коротком периоде. Ограничения устанавливаются так же и требованиями законодательства, Трудового



Кодекса Российской Федерации при распределении вознаграждения по итогам работы. Поэтому на этапе планирования необходимо выделить номенклатуру затрат, управляемых со стороны руководителя подразделения.

Трудность заключается в том, что не существует заранее заданных канонов сопряжения целей и задач разных уровней. Их необходимо субъективно формализовывать, корректировать уже в движении по заданному направлению к условно заданной цели.

С одной стороны предложенная модель работает как составная часть системы планирования и контроля. Т.е. ее эффективность может быть определена только в контексте эффективности управления предприятием в целом. С другой стороны функция целеполагания приобретает самостоятельный характер. Это требует создания специализированной структурной единицы, которая не отменяет и не заменяет существующие на предприятии планово-экономические службы. Проблема заключается в перераспределении функций планирования и контроля с минимальными потерями. То подразделение, которое будет определять базис системы мотивации, будет определять и направление ресурсов и, как следствие, будущность предприятия.

*Вывод.* Чтобы двигаться навстречу новым инвестиционным целям в современных условиях, руководитель должен уметь перераспределять свою ответственность среди своих заместителей таким образом, чтобы они стали единой движущей силой, не теряя разнообразия своих качеств и достоинств [16]. Надо помнить при этом, во-первых, что каждый из специалистов руководящего состава несет свою профессионально специфическую нагрузку, которую нельзя просто перераспределить или перепоручить другим работникам [17, 80]. Во-вторых, подчиненные руководителя сами являются руководителями, которые связывают интересы вышестоящих и подчиненных подразделений. В-третьих, из-за специализации и разделения труда руководители более высокого уровня обладают не всей информацией, которой оперируют их подчиненные. Общеизвестно, что при решении технически сложных задач менеджеры более низкого уровня обладают особыми более конкретными компетенциями, чем их руководители.

Предложенная модель коллективной мотивации позволяет направлять первичный импульс не на контроль специалистов, а на добровольное, заинтересованное вовлечение их в создание пространства коллективной ответственности. Для этого руководству предприятия надо принципиально определить направление ресурсов – из прошлого к настоящему в будущее (традиционная система планирования и контроля) или из будущего к настоящему (новая непривычная система целеполагания).

## **Благодарность**

Автор статьи выражает благодарность Б.И. Галкину - своему научному руководителю и создателю концепций целеполагания наукоемкого предприятия и модели целевого баланса его ресурсов, которые являются плодотворными для решения самых разнообразных задач промышленных предприятий в современных условиях.

## **Список источников**

1. Rigby, D., Bilodeau, B., Bain's global 2007 management tools and trends survey. *Strategy and Leadership* (35:5), 2007, pp. 9-16, doi: 10.1108/10878570710819161.

2. Amabile, T.M., Pratt, M.G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning (Review). *Research in Organizational Behavior* (36), 2016, pp. 157-183, doi: 10.1016/j.riob.2016.10.001.
3. Аксенова Т. В. Проектирование системы производственно-экономических индикаторов для управления наукоемкими предприятиями. Дис. канд. эконом. наук. – Екатеринбург, 2004. – С. 4–151.
4. Галкин Б.И., Аксенова Т.В. Особенности определения цели деятельности наукоемких предприятий для модернизации их потенциала. *Организатор производства* (3:50), 2011, стр. 39-45.
5. Nederveen Pieterse, A., van Knippenberg, D.b, van Ginkel, W.P. Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (114:2), pp. 153-164, DOI: 10.1016/j.obhdp.2010.11.003.
6. Weckenmann, A., Akkasoglu, G., Werner, T. Quality management - History and trends. *TQM Journal* (27:3), 2015, pp. 281-293, doi: 10.1108/TQM-11-2013-0125.
7. Demoly, F., Yan, X.-T., Eynard, B., Rivest, L., Gomes, S., An assembly oriented design framework for product structure engineering and assembly sequence planning, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* (27:1), 2011, pp. 33-46, doi: 10.1016/j.rcim.2010.05.010
8. Farr, J.V., Faber, I.J., Ganguly, A.b, Martin, W.A., Larson, S.L., Simulation-based costing for early phase life cycle cost analysis: Example application to an environmental remediation project (61:3), 2016, pp. 207-222, doi: 10.1080/0013791X.2015.1062582.
9. Salmi, A., David, P., Blanco, E., Summers, J.D. A review of cost estimation models for determining assembly automation level. *Computers and Industrial Engineering* (98:1), 2016, pp. 246-259, doi: 10.1016/j.cie.2016.06.007.
10. Favi, C., Germani, M., Mandolini, M. A Multi-objective Design Approach to Include Material, Manufacturing and Assembly Costs in the Early Design Phase. *Procedia CIRP. 6th International Conference on Changeable, Agile, Reconfigurable and Virtual Production*, (52), 2016, pp. 251-256, doi: 10.1016/j.procir.2016.07.043.
11. Locke, E. A., Latham, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey, *American Psychologist* (57:9), 2002, p.p. 705-717, doi: 10.1037//0003-066X.57.9.705.
12. Valentinov, V.A., *Econometrics*. Dashkov&Co, Moscow, 2009.
13. Ethiraj, S.K., Levinthal, D., Modularity and Innovation in Complex Systems (Review). *Management Science* (50:2), 2004, pp. 159-173, doi: 10.1287/mnsc.1030.0145.
14. Miao, C., Humphrey, R.H., Qian, S., A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (90:2), 2017, pp. 177-202, doi: 10.1111/joop.12167.
15. Lane, S., Alino, N.U., Schneider, G.P., Manager behavior in a balanced scorecard environment: Effects of goal setting, perception of fairness, rewards, and feedback. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* (21:2), 2017, pp. 1-19.
16. Carbonell, P., Rodriguez-Escudero, A.I., Management control, role expectations and job satisfaction of new product development teams: The moderating effect of participative decision-making. *Industrial Marketing Management* (42:2), 2013, pp. 248-259, doi: 10.1016/j.indmarman.2012.08.007.
17. Ghoshal, S. Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education* (4:1), 2005, p.p. 75-91, WOS:000232827800007.