

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

*Verschijnt maandelijks, behalve in augustus.
Samengesteld door de Stichting voor Econo-
misch Onderzoek der Universiteit van Am-
sterdam*

A. ACCOUNTANCY

II. HET ACCOUNTANTSBEROEP

Operations Research and the Accountant

Abel, T. P. — Activiteiten-onderzoek in ruime zin steunt de bedrijfsleiding bij het ontwikkelen van criteria voor de besluitvorming en bij het ontwerpen van een systeem voor de uitvoering en de controle der beslissingen. Op dit gebied kan de accountant mogelijk beter dan andere specialisten voorstellen doen voor een gezond bedrijfsbeleid.

Activiteiten-onderzoek in engere zin brengt met zich mee het opstellen en hanteren van wiskundige modellen betreffende de werkzaamheden in het bedrijf. Dit houdt in het formuleren en analyseren van de probleemstelling, het construeren van een model, het daaruit oplossen van het probleem, het toetsen van het model en van de verkregen oplossing. Voor de accountant ligt vooral een taak in de eerste fase, het analyseren van het probleem, alsmede bij de modelconstructie voor zover het de verschaffing van juiste gegevens betreft.

Een andere taak van de accountant betreft zijn steun aan de leiding bij het aantrekken van O.R.-specialisten; hij kan enerzijds het probleem voorbereiden en relevante gegevens verzamelen, anderzijds de conclusies van deze specialisten nagaan.

De schrijver besluit met de opmerking dat de traditionele accountant in afwachting van een uiteindelijke scheiding tussen financiële en bestuurlijke accountancy, zich moet aanpassen aan de behoeften van het bedrijfsleven. Daartoe zal hij zich o.m. enige kennis van statistische methoden moeten eigen maken.

A II - 2 : Ba III - 2

The Canadian Chartered Accountant, augustus 1963

E 635.451 : E 741.23 : E 76

III. LEER VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

Accounting Improvement: How Fast, How Far?

Savoie, L. M. — Het streven naar verbeteringen in de bedrijfsadministratie is unaniem gericht op een grotere mate van vergelijkbaarheid van de per bedrijf of bedrijfstak verstrekte gegevens. Verschil van opvatting bestaat ten aanzien van het tempo en de mate waarin dit moet plaatsvinden. De geldende opvatting onder accountants dat een versnelde regulering, gericht op uniformiteit, aan de bedrijfsadministraties moet worden opgelegd, wordt door de schrijver niet gedeeld. Een ver doorgevoerde uniformiteit miskent de wezenlijke verschillen tussen de onderscheidene bedrijven, welke in hun administratieve gegevens tot uitdrukking komen en heeft een verstarrende invloed. Bovendien tast deze eenzijdige wijze van reorganisatie de verantwoordelijkheid van de bedrijfsadministrateur aan en bevordert zij het vertrouwen tussen de cliënt en zijn adviserende accountant allerminst. De schrijver geeft dan ook de voorkeur aan een geleidelijke verbetering van de bedrijfsadministratie door gezamenlijk overleg van accountants, administrateurs en financiële belangstellenden in beleggings- en dergelijke kringen. Daartoe dient een stelsel van formele contacten tussen de desbetreffende organisaties te worden gelegd, terwijl tevens aandacht moet worden geschonken aan gezamenlijk praktisch onderzoek naar de bruikbaarheid van administratieve systemen.

A III - 2

Harvard Business Review, juli-augustus 1963

E 703

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Presentation of the Financial Position

Taylor, A. H. — In dit artikel tracht de schrijver de aandacht te vestigen op de grote behoefte aan uniformiteit met betrekking tot de wijze waarop de balans wordt samengesteld. Daartoe dient de verouderde balansvorm te worden vervangen door een vorm, welke beter de werkelijke aard en bedoeling van de cijfers weergeeft. Aangezien boekhouden in wezen niets anders is dan het registreren van inkomsten en uitgaven acht de schrijver het juist te spreken van een staat vermeldende de herkomst en bestemming van vermogen. Bij een zodanige balans-conceptie is de waardering van de posten niet gebaseerd op de huidige waarde, maar geeft deze staat uitsluitend de ontvangen en uitgegeven geldbedragen weer. Een en ander houdt in, dat herwaardering van de activa en veranderingen in de koopkracht van het geld of in de kosten van vervanging niet op deze staat van invloed mogen zijn, maar in een aanvullende staat vermeld moeten worden. Het artikel wordt besloten met de opmerking, dat de behoefte aan uniformiteit ten dele voortkomt uit de toenemende behoefte om de taal van de accountants te begrijpen.

Ba III - 3
E 771

The Accountant, augustus 1963

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Profits, Prices, and Excess Capacity

Schultz, R. S. — Het ontstaan van een overcapaciteit van produktiemiddelen ten gevolge van het achterblijven van de vraag bij het aanbod van produkten wordt door de individuele onderneming primair ondervonden in haar dalende afzet en winst. Het heeft dan ook weinig zin dit probleem aan te pakken langs de weg van kostenbewaking, kwaliteitsverkoop tegen onveranderde prijs, „vreedzame concurrentie”, prijs- en produktieregelingen. De enige juiste oplossing moet gevonden worden bij de oorzaak, nl. het verstoorde marktverwicht. De schrijver is van mening dat alleen via de klassieke wet van vraag en aanbod met behulp van het prijsmechanisme de bestaande overcapaciteit kan worden opgeheven ofwel aanmerkelijk verminderd. Het is voor de individuele ondernemers derhalve een zaak van puur eigen belang om goed op de hoogte te zijn van de bestaande marktverhoudingen en door middel van prijsconcurrentie tijdig te reageren op gewijzigde aanbodfactoren, zoals het door een concurrent instellen van nieuwe produktiecapaciteit welke immers een prijsverlagend effect zal kunnen sorteren. Eigen expansie- of vernieuwingsprojecten dienen op dezelfde wijze te worden gewaardeerd. De schrijver wijst tenslotte op enkele niet door de ondernemer te beïnvloeden aspecten, t.w. de lange aanloopperiode vóór het ingebruik stellen van nieuwe capaciteit, de lange gebruiksduur ervan en de onverminderde voortgang van technologische veranderingen.

Ba IV - 2c : Ba IV - 9
E 136.323 : E 133.33

Harvard Business Review, juli-augustus 1963

Nieuwe arresten van de Hoge Raad omtrent afschrijving en gestegen residuwaarde; Afschrijving en residuwaarde, gebouwen en ondergrond

Sikkelerus, Mr. W. P. van; Soest, C. van — Beide beschouwingen hebben betrekking op een tweetal door de Hoge Raad op 26 juni 1963 gewezen arresten waarbij deze een ander standpunt dan tot dusverre inneemt inzake de invloed van een stijgende residuwaarde op de fiscale afschrijvingen.

Alhoewel goed koopmansgebruik met zich meebrengt dat de afschrijvingen op gebouwen worden aangepast aan een aanmerkelijke verandering in de residuwaarde van de ondergrond, indien deze wijziging redelijkerwijs als blijvend kan worden beschouwd, eist goed koopmansgebruik niet dat hiermede rekening wordt gehouden indien deze waardestijging niet wordt gerealiseerd, doch de grond dienstbaar zal blijven aan de desbetreffende bedrijfsuitoefening ter plaatse.

Ba IV - 2e : Ba IV - 6
E 136.322.9 : E 332.421.22

Weekblad voor fiscaal recht, 3 augustus 1963

De problematiek rond wezen en omvang der bedrijfswinst

Verhelst, M. — Aan de hand van in hoofdzaak Angelsaksische en Nederlandse literatuur behandelt de schrijver achtereenvolgens het subjectieve of economische winstbegrip - Hicks en Hayek - het objectieve of boekhoudkundige begrip - Bell en Edwards - en tenslotte de conceptie van Limperg en diens leerlingen. Daarbij kan worden onderscheiden naar de bepaling van de winst als verteerbaar vermogen en naar de winst als resultaat van gevoerd beleid en als hulpmiddel voor te voeren beleid.

De eerstgenoemde functie impliceert een norm voor de handhaving van het vermogen welke norm ligt opgesloten in de wezenlijke functie van de bedrijfshuishouding. De enige algemeen geldende functie heeft betrekking op de blijvende voortstuwung van goederen of diensten enerzijds, op de permanente verwerving van inkomsten anderzijds. Voor het opstellen van een algemeen geldende norm van vermogenshandhaving vormt de inkomensstroom de relevante grootheid. In deze zin heeft J. L. Mey het winstbegrip consequent uitgewerkt. De winstbepaling is dan in wezen een subjectieve en aan het beleid gebonden activiteit, gericht op de permanente opwekking van een stroom van koopkracht. De schrijver noemt dit een regelingsproces.

De tweede conceptie van het winstbegrip volgt een fundamenteel andere benaderingswijze en geeft als zodanig niet het verteerbare vermogen. Nochtans is deze opvatting nuttig en zelfs noodzakelijk, omdat het vaststellen van historische grootheden bepaalde tendensen kan aanwijzen, waarop het regelingsproces mede steunt.

Ba IV - 8
E 251.3

Tijdschrift voor Economie, 1963 no. 2

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Financing Mergers and Acquisitions

Kinard, H. Y. — In dit artikel behandelt de schrijver een aantal mogelijkheden om een fusie te financieren. Deze mogelijkheden variëren van zeer eenvoudige - bv. financiering op kasbasis - tot meer ingewikkelde vormen als aandelenruil al of niet gecombineerd met de uitgifte van converteerbare obligaties en/of converteerbare preferente aandelen. Als nadelen welke aan de ruil van aandelen zijn verbonden worden genoemd het mogelijk lagere rendement op aandelen na de fusie en de lagere kapitaalopbrengst, indien het aandelenvermogen van de bij de fusie overgenomen onderneming overgekapitaliseerd is. Teneinde deze nadelen te vermijden of te verkleinen wordt vaak overgegaan tot de uitgifte van converteerbare obligaties en/of converteerbare preferente aandelen, al dan niet gecombineerd met gewone aandelen en/of kasbetalingen. Door middel van een cijfervoorbeeld wordt een en ander uitvoerig toegelicht. Verder wijst de schrijver er nog op dat de gevolgen van de Anti-trustwetbepalingen bij het op gezonde zakelijke gronden aangaan van fusies of belangengemeenschappen slechts geringe betekenis hebben.

Ba V - 1 : Ba VI - 5
E 320 : E 633.11

Financial Executive, augustus 1963

Produktiemiddelen zonder eigendom

Bloom, D r. F. W. C. — De voornaamste verklaring voor het huren van produktiemiddelen - op grote schaal in de Angelsaksische landen en sinds enige tijd ook in continentaal Europa - ligt in de omstandigheid dat de huurder zijn produktie-apparaat meer kan uitbreiden dan mogelijk zou zijn door aankoop met behulp van permanent of tijdelijk verkregen vermogen. Bij de financieringshuur wordt in totaal zoveel huur betaald dat daaruit worden gedekt de volle oorspronkelijke prijs van het produktiemiddel, de exploitatielasten en een rente voor de verhuurder, die zijn winst echter moet behalen uit de opbrengst bij verkoop na de huurtermijn. Veelal ook heeft de huurder een gunstige optie op huurverlenging dan wel een gunstige koopoptie.

De kosten van deze huurvorm kunnen, rekening houdende met de wel belangrijke maar niet doorslaggevende fiscale aspecten, vergeleken worden met die van een lening à pari tegen 8 à 12 % en liggen dus lager dan bij een aandelenemissie waar veelal een rendementseis geldt van 15 à 20 % vóór belastingen. Alhoewel de financieringshuur duurder is dan gewoon bankcrediet of normale onderhandse of hypothecaire leningen, dient bedacht te worden dat deze credietvormen slechts in een beperkte verhouding tot het eigen vermogen beschikbaar zijn. De schrijver stipt enkele bijzondere motieven voor het huren aan, t.w. het verouderingsrisico, een discrepantie tussen de vermogensbehoefte en de actuele emissiecapaciteit alsmede het in stand houden van een bepaalde balansstructuur en daarmee van de credietwaardigheid. De vermogensbronnen van financieringshuur zijn in hoofdzaak niet-risicodragende middelen van institutionele beleggers en bankkredieten.

Ba V - 5d
E 325.312.3

Tijdschrift voor Vennootschappen, Verenigingen en Stichtingen, juli/augustus 1963

De verantwoordelijkheid van de ondernemer

Albrechts, Prof. Dr. A. H. M. — De schrijver heeft het uitgangspunt van zijn betoog gevonden in de verantwoordelijkheidsgedachte zoals deze werd ontwikkeld in het proefschrift van zijn leermeester Cobbenhagen. De westerse zelfstandige onderneming functioneert als een orgaan der maatschappelijke behoeftenvoorziening, een werkgemeenschap met een beperkt doel. Naast de verantwoordelijkheid van de leidinggevende ondernemer ter zake van de continuïteit van het bedrijf - tot uiting komend in zijn objectief winststreven tegenover het subjectieve winststreven van de belangengroepen aandeelhouders en werknemers - staat een gezamenlijke economische verantwoordelijkheid van ondernemer en gemeenschap ter zake van het algemeen belang. In het rapport „Open ondernemerschap” blijft de verantwoordelijkheidsfeer van de ondernemer ten onrechte beperkt tot de juridische verhouding tussen directie en aandeelhouders van de naamloze vennootschap. Het rapport gaat eveneens voorbij aan een duidelijke probleemstelling inzake de vereiste institutionele aanpassing van de wetgeving aan de zich ontwikkelende maatschappelijk-economische verhoudingen. De rechtvaardiging van een afwijking van het beginsel der volledige persoonlijke verantwoordelijkheid is niet alleen gelegen in het bestrijden van misstanden doch doet zich reeds voor in de combinatie van een drietal voorwaarden waarvan Adam Smith reeds de beide eerste aangaf: maatschappelijke noodzaak of wenselijkheid, grote kapitalen alsmede een ongewoon groot economisch risico.

Ba VI - 3 : Ba VI - 16 *Tijdschrift voor Vennootschappen, Verenigingen en Stichtingen,*
E 022.3 : E 642. 411 *juli/augustus 1963*

Wertanalyse in Aktion

Pollak, H. — Onder waarde-analyse wordt verstaan het systematisch vergelijkend onderzoek van kostenfactoren voor alle bedrijfshandelingen en aangewende materialen met het doel de niet tot het bedrijfsresultaat bijdragende factoren te elimineren. In tegenstelling tot conventionele methoden, welke gebruik maken van o.a. arbeidsstudie, mechanisering en prestatielonen en slechts een relatief klein deel van de produktiekosten omvatten, richt deze analyse zich op besparingen op alle kostenfactoren, waarbij bovendien een dynamisch element in de coördinatie binnen de structuur van de onderneming wordt gebracht.

De waarde-analyse is gebaseerd op de werkelijke kosten, welke naar directe en indirecte, de laatste weer naar vaste en variabele, worden onderscheiden en per afdeling verbijzonderd. Door het samenstellen van een zg. waarde-analyseteam, onder leiding van een deskundige, uit medewerkers van de constructie-, productie-, inkoop- en kostencalculatie-afdeling, wordt een eenvoudige en directe coördinatie tussen de relevante bedrijfsafdelingen bereikt.

Aan de hand van een voorbeeld in de kantoormachine-industrie wijst de schrijver enige belangrijke besparingen aan, o.a. door middel van wijzigingen in de gebruikte materialen, in de fabriekstechniek en in de inkoop en toelevering. Ook de keuze tussen eigen productie of toelevering door derden komt bij de waarde-analyse ter sprake.

Ba VI - 13 *Industrielle Organisation, 1963 nr. 7*
E 643.0

Marketing's Challenge to Economics

Coons, Q. L. — Vele economen staan nog kritisch tegenover of ontkennen zelfs de betekenis van de moderne marktstrategie als een constructieve economische factor welke kan bijdragen tot de economische groei. De theorie beschouwt bv. de reclame, voor zover niet informatief, als een verspilling. Reclame zou leiden tot een verkeerde allocatie van produktiefactoren en tot monopolievorming terwijl haar misleidend karakter de bestedingsvrijheid aantast van de consument die ongewild de kosten moet dragen.

De schrijver stelt daartegenover dat een snellere economische groei een belangrijke vergroting van de markt voor consumptiegoederen, welke twee-derde deel van het nationaal produkt opneemt, impliceert en dat de marktstrategie sneller en goedkoper dan andere methoden nieuwe markten kan openen en bestaande uitbreiden, zoals ook de reclame-campagne voor een nieuw produkt beschouwd kan worden als de snelste en goedkoopste weg om tot optimale bezetting van het produktie-apparaat te geraken.

De economische theorie dient de creatieve marktstrategie in haar leerstukken te verwerken, niet alleen omdat de reclame als de voornaamste multiplier moet worden beschouwd maar tevens gezien de correlaties tussen verhoogde welvaart en stijgende relatieve distributiekosten alsmede tussen het inkomen per hoofd van de bevolking en het procentuele aandeel van de reclame in het nationaal produkt.

Ba VI - 15 *Journal of Marketing, juli 1963*
E 133.34

Marketing Costs and Their Control

Hudig, J. — Indien de verantwoordelijke functionarissen op het gebied van de verkoop en van de bedrijfsadministratie elkaars problemen leren begrijpen, kunnen zij tezamen vele problemen met betrekking tot de bewaking van de kosten van marktpolitiek oplossen. Met name de administrateur dient zich meer dan tot dusverre te verdiepen in allerlei facetten van de afzet opdat hij de verkoopafdeling kan steunen bij de beslissing inzake bv. afzetmarkten, prijsvorming, produktdifferentiatie, beloning van verkopers en tevens gerichte informatie kan verschaffen over de behaalde resultaten. De schrijver acht het o.a. bepaald noodzakelijk dat de resultaten per produkt en per afnemer nader worden bezien opdat onrendabele produkten en afnemers worden afgestoten indien een rendabele aanpak niet mogelijk is. In verband met de tendens van dalende winstmarges dient meer aandacht te worden besteed aan kostenbesparende methoden en middelen.

Ba VI - 15 : A III - 4
E 136.346.3 : E 742.322/3

Financial Executive, juli 1963

Management Selection, Development, and Motivation in the United States

Megginson, Prof. Dr. L. C. — Vitaliteit, energie en praktische intelligentie van de leiders van het Amerikaanse bedrijfsleven hebben in belangrijke mate bijgedragen tot de economische groei. Het gevaar dreigt nu dat aan de kwalitatieve en kwantitatieve eisen voor de bedrijfsleiders niet meer kan worden voldaan, o.a. ten gevolge van het lage geboortecijfer in de dertiger jaren en het hoge sterftecijfer in de tweede wereldoorlog doch ook door onvoldoende inzicht in de betekenis van goede leiding en het al te zwaar leunen op medebeslissende specialisten en commissies.

De strijd om het voortbestaan van een welvarend bedrijfsleven staat of valt met een krachtdadige en op de eisen van de afzonderlijke bedrijfstypen gerichte selectie en opleiding. De verantwoordelijkheid voor het welslagen hiervan berust niet alleen bij het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen maar vooral bij de potentiële leiders zelf die, gegeven goede vooruitzichten en behoorlijke beloning, bereid dienen te zijn persoonlijke offers te brengen. De schrijver staaft zijn betoog met procentuele gegevens betreffende de bronnen van recruiting, de vooropleiding, de voortgezette vorming en de wijze van extra-beloning of andere stimulerende arbeidsvoorwaarden, afzonderlijk voor kleine en grotere bedrijven.

Ba VI - 16
E 641.22 : E 641.212.3/4

Management International, 1963 nr. 2

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Personalleitung und Betriebsorganisation

Rosner, L. — Terwijl de personeelsleiding enerzijds tot taak heeft de arbeidsorganisatie in de onderneming zodanig te doen functioneren dat de economische doelstellingen - optimale arbeidsprestaties, maximale winst - worden gerealiseerd, dient zij anderzijds de belangen van het personeel niet uit het oog te verliezen. In beiderlei opzicht schiet zij nog veelal te kort en houdt zij zich nog voornamelijk bezig met formele zaken, hetgeen des te zwaarder weegt naarmate de bedrijfsleiding minder begrip heeft voor bedrijfs-sociologische aspecten, welke toch van directe betekenis zijn voor de arbeidsprestaties. De schrijver wijst in dit verband ook op de betekenis van de bedrijfspsychologie als hulpmiddel van het personeelsbeleid.

De voornaamste taak van de personeelschef - de toevoer van personeel volgens de wensen van de desbetreffende afdelingen - dient dynamisch te worden opgevat, rekening houdend met de informele organisatie, opdat niet alleen op papier de juiste man op de juiste plaats komt. Daarbij kan het nodig blijken met gevestigde tradities te breken en heilige huisjes omver te werpen. Bovendien dient de bedrijfsleiding volledig achter de gewenste veranderingen te staan.

Ba VII - 1
E 642.31

Industrielle Organisation, 1963 nr. 8

Incentives to Employees

Herring, C. A., B. Sc. (Econ.) — Ter gelegenheid van de 34e National Cost Conference of the Institute of Cost and Works Accountants onderzoekt de schrijver in deze bijdrage de betekenis van onderscheidene vormen van directe en indirecte financiële en andere prikkels ter bevordering van de arbeidsproductiviteit bij het lagere personeel. Met betrekking tot de voor- en nadelen van het zg. bonusstelsel onderschrijft hij niet de opvatting dat het toezicht op de arbeid kan worden verminderd; deze opvatting miskent de betekenis van de kwaliteit van het werk. Produktiviteitsverhoging in de administratieve

sector dient vooral bereikt te worden met behulp van systeem-analyse en dergelijke. Naar de mening van de schrijver neemt de stimulerende betekenis van winstdeling af naarmate de afstand tussen werkgever en werknemer groter wordt.

De ongunstige invloed van volledige werkgelegenheid op de arbeidsproductiviteit is volgens de schrijver eerder uitzondering dan regel. Zekerheid van werk en goede arbeidsvoorwaarden zullen meer bijdragen tot hogere prestaties dan de vrees voor werkloosheid. In het algemeen stelt de schrijver dan ook dat productiviteitsprikkels verder dienen te gaan dan uitsluitend het financiële aspect.

Ba VII - 3

E 223.132 : E 641.215.2

The Accountant, 20 juli 1963

De rationale tewerkstellingsduur van arbeiders

D w a r s w a a r d, D r s. M. — De schrijver behandelt in deze beschouwing de vraag hoelang de tewerkstelling van de individuele arbeider in een bepaalde functie bedrijfs-economisch verantwoord is. De rationale of economische tewerkstellingsduur, welke in beginsel eindigt op het moment waarop de waarde van de arbeidsprestatie ligt beneden het vereiste arbeidsoffer, wordt in wezen mede bepaald door externe economische factoren, bv. de wet van de vraag naar en het aanbod van menselijke arbeid, de machtspositie van werkgevers en werknemers en door overheidsmaatregelen. Ook niet-economische factoren spelen een rol. Binnen de aldus bepaalde grenzen dient de organisatie van de menselijke arbeid mede gericht te zijn op het bereiken van een zo gunstig mogelijke verhouding tussen arbeidsoffers en de waarde der arbeidsprestaties: interne organisatie en kostenleer hangen ten nauwste met elkaar samen. Aan de hand van een voorbeeld behandelt de schrijver tenslotte de bepaling van de waarde der arbeidsprestaties van de individuele arbeider.

Ba VII - 6

E 641.214

Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -organisatie, augustus 1963

Integrated Approach to Technical Staffing

P h e l p s, E. D. en W. G a l l a g h e r — De snelle technische ontwikkeling heeft vele nieuwe functies doen ontstaan en tevens vele bestaande functies aan belangrijkheid doen inboeten. Een en ander heeft mede tot gevolg gehad dat de behoefte aan hoger en middelbaar technisch personeel steeds groter wordt. Aangezien het aantal afgestudeerden van de onderscheidene technische onderwijsinstellingen niet toereikend is om aan de vraag te voldoen - de Engineering Manpower Commission schatte dat in het jaar 1966 slechts 5% van de behoefte in de Verenigde Staten kan worden bevredigd - ontstaat voor de onderneming de noodzaak hierin op andere wijze te voorzien en wel door zelf personeel voor de diverse functies op te leiden en te herscholen, op basis van een in zijn totaliteit benaderde personeelsbehoefte. Daartoe zal een personeelsfunctionaris moeten worden aangesteld, die de personeelsbehoefte op lange termijn vaststelt en tevens zorg draagt voor de training en opleiding van het personeel, mede gericht op toekomstige functies. De personeelsfunctionaris zal een inventarisatie moeten maken van de kennis en ervaring van het in dienst zijnde personeel om te kunnen beoordelen in hoeverre deze voldoen aan de voor de toekomstige functies vereiste kwaliteiten.

Ba VII - 7

E 641.212.30

Harvard Business Review, juli-augustus 1963

Management Development is a Game

H o u s e, R. J. — De schrijver vergelijkt de vorming en herscholing van bedrijfskader met het ganzenbordenspel. Op weg naar het gestelde doel, verbetering van de bedrijfsresultaten, ontmoeten de deelnemers een aantal hindernissen welke zij rechtstreeks of via een omweg moeten overwinnen. Deze hindernissen kunnen liggen bij henzelf - onvoldoende kennis, bekwaamheid en ambitie - of bij anderen: onvoldoende voorbereiding en instructie ter zake van beoogde wijzigingen in de organisatie- en produktiestructuur, onwilligheid bij de directe superieuren of bij de ondergeschikten, een algemeen ongunstig „klimaat” voor hervormingen met daaruit voortspruitende conflicten doordat de hoogste leiding de gevolgen van de beoogde kadervorming en -herscholing niet volledig doorziet en/of aanvaardt. Alvorens tot een ingrijpende bedrijfskaderscholing over te gaan dient derhalve eerst een zorgvuldig onderzoek naar de heersende verhoudingen, zowel in de formele als in de informele organisatie, plaats te vinden. Tenslotte moet aan het eind van het spel inderdaad de pot in de vorm van salarisverhoging, bevordering en hogere status onder de winnaars verdeeld worden op basis van de verhoogde prestaties als gevolg van de gedurende de vormingstijd verworven kennis.

Ba VII - 7

E 641.212.461

Harvard Business Review, juli-augustus 1963