

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

Verschijnt maandelijks, behalve in augustus

*Samengesteld door de Stichting voor
Economisch Onderzoek der Universiteit
van Amsterdam, redactie: Mevr. Dra. E.
Hijmans*

A. ACCOUNTANCY

II. HET ACCOUNTANTSBEROEP

Interpreting Reports for Management

La France, J.W.: — De accountant wordt door de cliënt aangetrokken om hem van dienst te zijn, en dus behoort die accountant zich af te vragen op welke wijze hij de cliënt het beste kan steunen. Soms is daartoe nodig dat hij de resultaten van zijn onderzoek voorlegt in een vorm die afwijkt van de algemeen gebruikelijke. Indien bijvoorbeeld een cliënt balansen en verlies- en winstrekeningen in de traditionele vorm niet kan lezen, is het aan de accountant, dezelfde gegevens in een andere vorm voor te leggen die gemakkelijker te benaderen is. Hetzelfde geldt in nog sterkere mate voor kostprijsgegevens.

De schrijver illustreert aan enkele voorbeelden uit de praktijk wat hij verstaat onder de „interpreterende functie“ van de accountant ten behoeve van de leiding van het bedrijf.

Tot de taak van de accountant behoort ook een juiste voorlichting ten aanzien van belastingvraagstukken, waarbij echter de nadruk moet worden gelegd op het feit dat deze vraagstukken van secundaire aard voor het bedrijf zijn, omdat eerst winst moet zijn gemaakt vóór deze kan worden belast.

Het geregeld bezoeken van de cliënten verdient aanbeveling, o.m. omdat de accountant op die manier op de hoogte blijft van het gebeuren en van de vraagstukken welke bij hen spelen. Dit kan niet alleen voor de jaarlijkse controle van grote waarde zijn maar leidt er tevens toe dat de cliënt zich eerder tussentijds om adviezen tot de accountant wendt.

Adviezen en suggesties behoren niet in een controlerapport te worden „weggestopt“, waar ze over het hoofd gezien kunnen worden, doch afzonderlijk onder de aandacht van de cliënt te worden gebracht.

Tot slot wijst de schrijver erop dat een goede accountant nooit moet aarzelen om de cliënt aan te raden, een andere deskundige aan te trekken op terreinen waar dit nodig is en waar de accountant zelf onvoldoende van weet.

A II - 1
E 77

The Journal of Accountancy, februari 1958

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. Algemene bedrijfshuishoudkunde

II. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE ALS WETENSCHAP

Commerciële economie: een schets van de ontwikkeling

Fransen, Drs. Chr.: — De benaderingswijze der commerciële problemen heeft in de loop der tijden een zeer essentiële verandering ondergaan. Het van ouds bekende leervak van de organisatie en techniek van de handel ontstond als beschrijving van de commerciële verschijnselen, waarbij men meer oog had voor de categorie van min of meer gelijksoortige ondernemingen dan voor de individuele onderneming binnen zulk een categorie. Ook was men meer geïnteresseerd in de commerciële verschijnselen bij de „zelfstandige handelshuishoudingen“ dan in die bij „produktiehuishoudingen“.

In de loop van de twintiger en dertiger jaren onzer eeuw komt het beleid in de individuele onderneming sterker naar voren in de beoefening der commerciële economie; tussen de beide wereldoorlogen valt de opkomst van de „functionele benadering“, waarbij de belangstelling meer op de functies dan op de activiteiten wordt gericht. Het is echter ook hierbij de categorie van ondernemingen en niet de afzonderlijke onderneming die in het centrum staat. Het onderzoek naar de functie van een bepaalde schakel of een gegeven

instituut vormt dan de basis voor het opstellen van richtlijnen voor het beleid van een groep.

Tegelijkertijd zijn ook diverse onderdelen van het beleid van de individuele onderneming aan de orde gesteld. Men ging de commerciële vraagstukken bezien vanuit de gezichtshoek van de leiding, waarbij echter een samenbindend element van deze detailstudies ontbrak.

Tegen deze achtergrond moet de discussie in de Amerikaanse literatuur worden gezien, waarin omstreeks 1950 de vraag omtrent de wetenschappelijke status van de commerciële economie - in de Verenigde Staten „marketing” geheten - aan de orde wordt gesteld. De schrijver geeft een overzicht van de bij deze discussie naar voren gebrachte standpunten, waarbij vooral de opvattingen van Grether en die van Alderson als belangrijk worden gekenschetst. Vervolgens wordt ingegaan op enkele recente Nederlandse publikaties op dit terrein welke min of meer bij de Amerikaanse ontwikkeling aansluiten.

Tot slot worden de doelstellingen en de deelgebieden van de moderne commerciële economie in het kort aangegeven.

Ba II - 2/3 *Maandblad voor Handelswetenschappen en Handelspraktijk, maart 1958*
E 011.412 : E 635.3

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

La méthode des sondages au service des études de marchés

Jacques, M. — Na een inleidende schets van het karakter van het marktonderzoek en de daarbij gevolgde methodiek wordt uitvoerig ingegaan op het gebruik van steekproeven in dit kader. Besproken worden o.m. de toevallige steekproef, de beredeneerde steekproef, de groepsgewijze steekproef, „area sampling”, „cluster sampling”, de gelaagde en de herhaalde steekproef. Daarbij wordt aangegeven voor welke soort van gevallen elk der besproken methoden kan worden gebruikt.

Vervolgens wordt een kort overzicht gegeven van de wiskundige achtergrond van het gebruik van steekproeven, waarbij o.m. op de grootte van de steekproef en op de foutentolerantie ingegaan wordt.

Het tweede gedeelte van het artikel handelt over het opstellen van vragenlijsten. Hierbij komt o.m. de kwestie van de „ja-nee” vraag, de open vraag of de vraag met alternatieve antwoorden aan de orde.

In het derde gedeelte wordt de algemene techniek van het opinie-onderzoek behandeld, van de eerste opzet af tot de wijze van publiceren der resultaten toe.

Het artikel bevat een aantal bibliografische gegevens.

Ba III - 2 *Annales de Sciences Economiques Appliquées, maart 1958*
E 641.254

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

De waardeverschillenrekening en de fiscus, bij toepassing van de vervangingswaardetheorie

Smit, P. — Toepassing van de vervangingswaardetheorie op de waardering van de voorraden leidt tot het hanteren van een waardeverschillenrekening. In dit artikel wordt ingegaan op de mogelijke behandeling door de fiscus van zo'n waardeverschillenrekening. Nagegaan wordt, welke vermogenstoename wel, welke niet in deze rekening mogen en moeten worden opgenomen. De administratieve eisen welke de hantering van zulk een rekening stelt, worden in het kort besproken. Op de gevolgen ten aanzien van de financiering wordt ingegaan, evenals op de consequenties in geval van verkoop of tenietgaan van de onderneming en in geval van daling der normatieve voorraden.

Ba IV - 2e *De Naamloze Vennootschap, maart 1958*
E 136.322.1

Lineare oder degressive Abschreibung in der Kostenrechnung?

Hildebrandt, F. — Uitgegaan wordt van de vraag, of het juist kan zijn voor balansdoeleinden een ander afschrijvingssysteem toe te passen dan in de kostprijsberekening. Om tot een antwoord te komen geeft de schrijver een uiteenzetting van de doeleinden van de kostprijsberekening. Deze dient allereerst als basis voor de prijszetting en als controle-instrument van de gang van het bedrijf. In dit kader zijn gemakkelijke hanteerbaarheid en de mogelijkheid van aanpassing aan nieuwe gevallen of omstandigheden belangrijke eisen welke aan een goede calculatie gesteld moeten worden. Ook dient zij volledig te zijn; de schrijver verwerpt dan ook het systeem van „direct costing”.

Wat de keuze van het afschrijvingssysteem aangaat wordt opgemerkt dat door een niet-lineair verloop de vergelijking van kosten in verschillende perioden en onderdelen van het bedrijf wordt bemoeilijkt.

De sterke wisselingen in de waarde van vele actieve produktiemiddelen is een verdere

moelijkheid. Aanbevolen wordt, deze op te lossen door het gebruik van „verrekenprijzen” voor afschrijvingen en onderhoudskosten. Dit is weliswaar geen theoretische oplossing van het probleem, doch wel een stelsel dat in de praktijk bruikbaar is. Het kan medebrengen dat de in de kostprijs verrekenende afschrijvingsbedragen over een periode niet gelijk zijn aan de waardevermindering der activa op de balans, zonder dat dit zonder meer als onjuist behoeft te gelden.

Ba IV - 6
E 136.341.3

Die Wirtschaftsprüfung, 1 februari 1958

Valuation of Commercial Goodwill

Most. K. S. — Het is niet duidelijk wat „goodwill” eigenlijk is, en dat maakt de waardering ervan des te moeilijker. Goodwill is niet alleen de „waarschijnlijkheid dat de afnemers de zaak trouw zullen blijven”; ook andere immateriële activa maken er deel van uit. De vestigingsplaats, de reputatie van een zaak, het personeel, de merken, patenten e.d. welke op naam van de zaak staan spelen alle een rol, evenals het feit dat het om een „going concern” gaat dat zijn plaats in de bedrijfstak reeds heeft veroverd.

Toch moet waardering van goodwill dikwijls plaatsvinden. Bij eigendomsovergang van de gehele bedrijfshuishouding of van een aandeel daarin en voor het vaststellen van successierechten e.d. is deze waardering noodzakelijk. De daarbij gevolgde waarderingsmethoden lopen echter vrij sterk uiteen, het is gewenst dat hierin een zekere uniformiteit komt.

Als uitgangspunt voor een juiste waardering van goodwill kan gelden dat de koper het recht verwerft op de toekomstige winsten. Deze kunnen langs de weg van budgettering worden geschat, waarbij echter een moeilijkheid ligt in het feit dat de omzetten zeer moeilijk juist te projecteren zijn. Een tweede probleem is de interestvoet waarop het kapitaliseren van de geschatte winsten moet worden gebaseerd. In de literatuur bestaan hierover diverse opvattingen welke door de schrijver in het kort worden geschetst. Ook dient feitelijk een samengestelde interestberekening te worden gemaakt, waarvoor vrij ingewikkelde formules vereist zijn. In het artikel wordt een berekeningsmethode weergegeven die reeds 20 jaar lang door de „Société Fiduciaire de France” wordt toegepast.

Een moeilijke vraag blijft echter, of de werkelijk aanwezige netto-activa in het geheel geen rol moeten spelen bij de waardering van een onderneming, zoals dit het geval is indien men de waarde uitsluitend op de gekapitaliseerde geschatte toekomstige winsten baseert. Schmalenbach en Kolbe hebben methoden ontwikkeld waarbij ook met het netto-actief rekening wordt gehouden; deze waarderingsmethoden worden met een cijfervoorbeeld verduidelijkt.

Ba IV - 8
E 253.2

The Accountant, 1 maart 1958

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Die heutige Finanzierungsfunktion der Abschreibung in der Praxis

Hartmann, Prof. Dr. B. — De schrijver gaat na welke de gevolgen kunnen zijn van het financieren van de expansie der bedrijfshuishouding met afschrijvingsbedragen welke uit de reeds aanwezige vaste activa vrijkomen en dus in feite onder de klem van een toekomstige vervangingsverplichting staan. Hij wijst erop dat in de achter ons liggende jaren o.a. de gunstige conjunctuurontwikkeling ertoe heeft medegewerkt dat de ongunstige effecten van deze financieringspolitiek niet naar voren kwamen; de moeilijkheden die hieruit kunnen voortvloeien treden trouwens in het algemeen eerst na verloop van tijd op. Het is echter hoog tijd dat de bedrijven zich van de gevaren welke zij lopen rekenschap gaan geven. Zij dienen weer te leren om de financiering doelbewust en ook op langere termijn te plannen. De bedrijfseconomie stelt hiertoe een bredere en meer verantwoorde theoretische basis ter beschikking dan vroeger.

Ba V - 2
E 347

Die Wirtschaftsprüfung, 15 februari 1958

The role of the transfer agent in the financial community

Upshall, B. B. — In Canada en de Verenigde Staten waar alle op de effectenbeurzen verhandelde aandelen op naam van de houder staan, heeft de „transfer agent and registrar” die voor de overboeking op naam van de koper zorgt, een zeer belangrijke functie. Het zijn vrijwel zonder uitzondering zogenaamde „Trust Companies” die deze functie vervullen, Hun aantal is 25 à 30. Zonder hun medewerking zou het nooit mogelijk zijn, de overschrijving der aandelen in 48 uur te bewerkstelligen, zoals nu gebeurt. De handel zou door verlenging van deze termijn ernstig worden belemmerd. Bovendien werken de trust companies nauw samen met de beurzen en de effectenhandel, en streeft men gezamenlijk naar een uniformering van de verhandeling welke van groot belang is en bij grotere ver-

snippering niet mogelijk zou zijn. De diverse functies van de transfer agents worden in bijzonderheden behandeld. Zij beschermen ook het publiek en de ondernemingen zelf tegen uitgifte van valse aandelen of teveel aandelen, en verrichten allerlei andere met de effectenhandel verbonden werkzaamheden.

Ba V - 3a
E 325.20

The Internal Auditor, maart 1958

De liquiditeitsbegroting als instrument van de bedrijfsleiding

Scholten, Th. M. — Hoewel de bepaling en de bewaking der liquiditeit onder alle omstandigheden een belangrijke taak van de bedrijfsleiding is, kan worden verwacht dat juist in de naaste toekomst weer een periode zal aanbreken waarin in het bijzonder liquiditeitszorgen moeten worden gevreesd. De bewaking van de liquiditeit kan onder meer geschieden door middel van een liquiditeitsbegroting. De schrijver zet uiteen wat dit is, hoe zulk een budget tot stand komt en welke eisen eraan moeten worden gesteld ten aanzien van de vorm.

De kennis van de toekomstige liquiditeit welke langs deze weg kan worden verkregen is o.m. van belang voor het aan elkaar aanpassen van de middelen en de behoeften in de toekomst en met het oog op het zo laag mogelijk houden van de kosten van de financiering. Ook bij het aanvragen en verkrijgen van een bankcrediet kan het liquiditeitsbudget nuttige diensten bewijzen, o.m. ook als blijk van betrouwbaarheid.

Tot slot wordt ingegaan op enkele praktische punten, zoals het tijdstip waarop de liquiditeitsbegroting het best kan worden opgesteld, de lengte van de begrotingsperiode en de wenselijkheid van controle op de gemaakte begrotingen.

Ba V - 7 *Maandblad voor Handelswetenschappen en Handelspraktijk, februari 1958*
E 343

Waarderen van aandelen bij fusies

Diephuis, G. — De berekening van de waarde resp. waardeverhouding van ondernemingen die een fusie aangaan wordt door twee kerngedachten bepaald. Enerzijds is de fusie in wezen een transactie waarbij elke onderneming de andere overneemt. Anderzijds is de fusie echter ook een samenwerking, leidende tot een gemeenschappelijke exploitatie van de bedrijven der gefusioneerde ondernemingen; in dit kader zal elke onderneming dus in het bijzonder worden gewogen t.a.v. de betekenis die zij heeft in het verdere samenspel.

Ten aanzien van de bepaling van de normale overdrachtswaarde van de onderneming kan onderscheid worden gemaakt tussen de directe methode en de indirecte methode. De directe methode is niet te gebruiken als berekening van de indirecte opbrengstwaarde van het ondernemingscomplex, doch is gericht op de berekening van de vervangingswaarde hiervan. Ook de vervangingswaarde der immateriële activa dient dan te worden opgenomen. Bij de indirecte methode rijst de moeilijkheid dat het hier gaat om schattingen voor de toekomst, waarbij zich grote onzekerheden voordoen. Omdat beide berekeningswijzen moeilijkheden opleveren, pleegt men in de praktijk een combinatie van de „intrinsieke waarde” en de „rendabiliteitswaarde” te nemen. De ratio hiervan wordt door de schrijver nader belicht.

In het artikel wordt vervolgens in het bijzonder ingegaan op de vraagstukken welke verband houden met de waardering der duurzame produktiemiddelen, der voorraden, der pensioenverplichtingen en der latente belastingverplichtingen. Ook de bepaling van de toekomstige normale winst wordt iets uitvoeriger besproken. Voorts wordt een korte beschouwing gewijd aan het karakter van de bijzondere factoren welke van betekenis zijn voor de samenwerking in fusieverband.

Ba V - 8
E 345 : E 633.11

De Naamloze Vennootschap, maart 1958

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Uitbesteden van werk

Voois, A. — Voor een juiste gedachtenbepaling dient het uitbesteden van werk te worden gesplitst in specialisatie- en capaciteitsuitbesteding. Bij specialisatie-uitbesteding speelt de factor „kwaliteit” een vrij grote rol, evenals de kostprijsproblematiek. Capaciteits-uitbesteding kan plaatsvinden hetzij uit nood, hetzij omdat men zich niet wenst te binden aan een vergroot permanent produktie-apparaat.

In dit artikel wordt o.m. nagegaan wie het initiatief tot uitbesteding neemt. Het antwoord luidt dat alleen de productiechef in dezen competent is. Hij dient eerst overleg te plegen met de chef-planning. Vervolgens kan de inkoper worden ingeschakeld.

Ba VI - 2
E 612.133

Tijdschrift voor Efficiëntie en Bedrijfsorganisatie, februari 1958

The effectiveness of pharmaceutical advertising: a case study

Ferber, R. en G. Wales — Als uitkomst van een onderzoek naar de mate waarin advertentie- en folderreclames voor farmaceutische artikelen door artsen in de Verenigde Staten worden herkend en gelezen is o.m. gebleken dat het stelsel van postcirculaires relatief duur is vergeleken bij advertentiereclame in medische vaktijdschriften. De „herkenningspercentages” bleken bij de advertenties gunstiger, terwijl ook de uitgaven per 1000 benaderde artsen geringer waren. Echter heeft reclame over de post het voordeel dat monsters bijgevoegd kunnen worden.

Ba VI - 11
E 641.253

The Journal of Marketing, april 1958

Staforganen en staffuncties in de organisatie

Schroeff, Prof. Dr. H. J. van der — Het begrip „staf” is in de praktijk van het bedrijfsleven verwaterd tot een verzamelbegrip; men is geneigd, alle functionarissen die niet rechtstreeks bij de uitvoering of bij de leiding over de uitvoering zijn betrokken, tot de staf te rekenen. In dit artikel stelt de schrijver zich ten doel, de functie van de staf duidelijk te omlijnen en haar taken vast te stellen.

Hiertoe wordt eerst ingegaan op de diverse „staven” in de militaire organisatie en op de functies welke zij vervullen.

Vervolgens wordt aangegeven hoe bij Emerson en Fayol, en later in de Angelsaksische literatuur, het stafbegrip in de theorie van de bedrijfsorganisatie zijn intrede heeft gedaan.

Behandeld worden de verhouding tussen staf en controle en tussen staf- en hulpdiensten. Er wordt op gewezen dat in de praktijk vaak meerdere functies met verschillend karakter door één en dezelfde persoon worden vervuld, doch dat het dan nodig is, deze functies en de daarmee samengaande bevoegdheden scherp van elkaar te onderscheiden.

Nadat de functie en de taak van de staf zijn omlind, worden de voor- en nadelen van deze organisatiefiguur besproken. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de spanningen welke tussen „lijn” en „staf” kunnen ontstaan en op het coördinerende werk dat juist bij de staforganisatie zo belangrijk is.

Tot slot worden enkele opmerkingen gemaakt over de menselijke verhoudingen in verband met een doeltreffende werking van staforganen en staffuncties.

Ba VI - 13 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, maart 1958*
E 642.45

De controlerende taak van leidinggevend kader

Trines, G. H. — Vele leidinggevende functionarissen zouden met meer succes hun taak kunnen vervullen als zij grotere aandacht schonken aan, en vooral meer orde en systematiek brachten in, het controleren.

Het is vooreerst wenselijk dat men zich realiseert hoeveel tijd men besteedt aan de controle. De schrijver geeft een methode aan welke het mogelijk maakt de tijd onopvallend te registreren. Aan de hand van deze registratie kan dan worden nagegaan of de methode moet worden herzien en of er voldoende tijd overblijft voor vervulling van de andere taken.

De efficiëncy van de controlearbeid verdient evenzeer de aandacht als die van de uitvoering. Nagegaan dient te worden welke de meest geschikte „blikrichting” is, welke controlehandelingen leiden tot de hoogst mogelijke zekerheid dat fouten worden voorkomen en op welke tijdstip resp. in welke productiefase bepaalde onderdelen het best controlebaar zijn. Ook dienen de kwaliteitsnormen duidelijk te worden bepaald.

Middelen welke de bedrijfsblindheid bij de controle kunnen doorbreken zijn o.m. „excursies” in eigen bedrijf en in andere bedrijven en de toepassing van een controlestelsel waarbij telkens aan bepaalde dingen bijzondere aandacht wordt geschonken. Deze „controle-eenheden” worden met veel zorg gekozen en indien nodig aangepast aan de behoeften.

In het kader van de menselijke verhoudingen bij de controle behandelt de schrijver voorts o.m. de zogenaamde „geheime controle”, welke vaak leidt tot een geladen atmosfeer. Ook de „gespecialiseerde” controle wordt als minder gelukkig gekenschetst. Door het ontwikkelen van een gesystematiseerde controle zoals in het onderhavige artikel is omschreven, kunnen de bazen tonen op welke wijze zij fouten willen voorkomen. Dit betekent het zichtbaar maken van de taak van het lagere kader en kan als zodanig veel waarde hebben.

Ba VI - 16
E 641.223

Tijdschrift voor Efficiëncy en Documentatie, maart 1958

Wat is er aan de hand met het vak „bedrijfsorganisatie”?

Gogh, Ir. V. W. van — De aanwezigheid van het grote aantal adviseurs op het gebied der organisatie - de Orde van Organisatie Adviseurs telt reeds een honderdtal leden, terwijl

daarnaast nog altijd veel beunhazerij voorkomt - wijst erop dat er in de bedrijven zelf in het algemeen gesproken te weinig kennis van het vak „bedrijfsorganisatie” aanwezig is. Dit in tegenstelling tot de kennis van materialen, werktuigen, installaties, fabriekageprocessen en de administratieve kennis waarover in veel minder gevallen adviseurs worden geraadpleegd. Wel bestaat een streven, de eigen kennis op organisatiegebied te vergroten door het volgen van cursussen. Maar deze zijn niet voldoende. De gewone opleidingen, de algemene zowel als de technische, moeten tot dit doel worden ingeschakeld. Daarbij zou de nadruk moeten liggen op het ontwikkelen van het vermogen tot verdere zelfontwikkeling der betrokkenen. Men dient hen bij te brengen, welke vraagstukken zich in een bedrijf kunnen voordoen, en een algemeen begrip te geven voor de richting in welke de oplossing kan worden gezocht. Het initiatief ten deze zou moeten uitgaan van de organisaties, die de ontwikkeling der bedrijfsorganisatie voorstaan. Zowel bij de lagere en hogere technische scholen als bij de hogescholen te Delft en Eindhoven zou een ontwikkeling der opleiding in de geschetste richting wenselijk zijn.

Ba VI - 17
E 642.453

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, april 1958

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Beoordeling van personeel

Hartman, Mr. L. — Die vorm van personeelsbeoordeling welke gehanteerd wordt bij de loonbepaling, wordt door de schrijver „verdienswaardering” genoemd en in het eerste gedeelte van het artikel behandeld. Deze stelselmatige beoordeling van de wijze waarop de werknemers hun functie vervullen wordt dan gebruikt om een variabel deel van het loon te bepalen in gevallen waar het niet mogelijk is door middel van een tariefstelsel individuele prestaties te belonen of voldoende te belonen. De schrijver behandelt het verband tussen verdienswaardering en werkclassificatie en gaat in het kort in op de techniek der verdienswaardering. De eisen van eenvoud en exactheid worden op de voorgrond gesteld, doch tevens wordt gewezen op een zekere tweeslachtigheid, die niet te vermijden is, tenzij men de loonbepaling niet meer ziet als enig of voornaamste doeleind van de beoordeling.

De personeelsbeoordeling in ruimere zin biedt vele voordelen, o.m. voor het promotiebeleid, de selectie, de organisatie en de opleiding. De schrijver gaat dieper in op de vormende werking die van een goed beoordelingssysteem kan uitgaan, niet alleen op de beoordeelenden, maar ook en vooral op de beoordeelaars, dus op het leidinggevende personeel.

Ba VII - 5
E 641.212

Sociaal Maandblad Arbeid, 25 maart 1958

People and the Controller

Bryant, G. K. — In dit artikel wordt beschreven welke maatregelen in een zeer grote en sterk vertakte Amerikaanse onderneming zijn genomen om de aanwezigheid van voldoende goede leidende functionarissen in de toekomst te verzekeren. Stelselmatige personeelsbeoordeling en het opstellen van weloverwogen promotielijnen spelen hierbij een belangrijke rol. De behoefte aan leidinggevende mensen van divers kaliber wordt jaren tevoren geschat. Iedere vacature wordt doorgegeven aan een daartoe speciaal in het leven geroepen orgaan, dat alle geschikte kandidaten binnen de eigen organisatie opgeeft en contact legt met de chef waaronder zij nu werken. Veel aandacht wordt besteed aan het aantrekken, selecteren en opleiden van pas afgestudeerde jonge mensen. Een belangrijk middel bij de vorming van toekomstige leiders is voorts de functiewisseling. Wel brengt dit vaak hoge offers mede, maar deze worden ruimschoots goedge maakt door de voordelen van de beschikbaarheid van all-round gevormde en met diverse onderdelen van het bedrijf vertrouwde toekomstige leidinggevende figuren. In een grote organisatie ligt het knelpunt bij de leidinggevende arbeid, en het is essentieel dat op dit gebied nu reeds welbewust plannen voor de toekomst worden ontwikkeld en gerealiseerd.

Ba VII - 7
E 641.212.4 : E 641.22

The Controller, maart 1958