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

A. ACCOUNTANCY

III. LEER VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

Enige praktische wenken bij de invoering van een computer

Rijpma, Drs. J. G. H. en Steenbergen, Dr. Th. J. — In dit artikel geven de schrijvers enige praktische wenken voor diegenen in het bedrijf die zich voor het eerst geplaatst zien voor de inschakeling van een rekenautomaat in de informatieverwerking. Zij onderwerpen de drie belangrijkste functies van de computerstaf nl. de projectleider, de systeemontwerper en de programmeur aan een beschouwing. Vervolgens bespreken zij de voorbereiding, waarbij zij nader ingaan op de voorlichting van de verantwoordelijke medewerkers van de lijn- en stafafdeling, de bestandsconversie en de huisvesting van de apparatuur. Na met betrekking tot de informatie aandacht te hebben gewijd aan de invoergegevens en de documentatie zomede de beveiliging behandelen zij tenslotte de invoering.

A III - 3, Ba III - 1 *Informatie, februari 1967*
E 738.4

IV. LEER VAN DE CONTROLE

The use of the computer in the audit of Computer Systems

Shaw, L. W. — De drie belangrijkste benaderingen van de verificatie van een Electronic Data Processing (E.D.P.) systeem zijn tegenwoordig: 1) de conventionele benadering (soms genoemd verificatie rondom de computer), 2) de uitbreiding of ontwikkeling van de conventionele methode, hetgeen een gedetailleerd onderzoek omvat van de procedures en controles in het computersysteem en 3) het gebruik van de eerste of tweede benadering als basis met daarnaast de aanwending van de computer om zijn eigen systeem te verifiëren. Op deze laatste methode gaat de schrijver uitvoerig in. Hij behandelt achtereenvolgens de reikwijdte van het gebruik van computers in de controle, het gebruik van computer controleprogramma's en de voorbereiding daarvan, het beheer van en de controle op het gebruik van de computercontroleprogramma's, het gebruik van testkaarten om de programma's te toetsen en vervolgens de specifieke problemen rond de „real time systems" en de „random-access" geheugens. In zijn slotbeschouwing merkt Shaw op dat men voor het verrichten van een doeltreffende verificatie van een E.D.P. systeem geen computerexpert hoeft te zijn, maar dat men natuurlijk wel de principes van E.D.P. moet kennen. Een diepergaande kennis zal noodzakelijk zijn wanneer men de computer zelf bij de controle wil inschakelen. In dit stadium van controle roept de auteur op tot bezinning op de mogelijkheid van uitbesteding aan gespecialiseerde collega's.

A IV - 4 *Accountancy, februari 1967*
E 738.4:741.23

A New Approach to Internal Control (Including the Use of Flow Charts)

Harris, M. R. — Het onderzoek naar het systeem van interne controle kan men onderverdelen in a) oriëntatie, b) vastlegging, c) voorlopige oordeelvorming, d) bevestiging en e) afsluitende oordeelvorming. Hoewel Harris al deze aspecten in beschouwing neemt, wijdt hij zijn aandacht toch in het bijzonder aan de vastleggende fase van het onderzoek naar de interne controle. Hij gaat daarbij, enkele voorbeelden als toelichting gebruikend, uitvoerig in op de technische eisen, welke men moet stellen aan organisatieschema's en stroomschema's, welke laatste naar zijn mening nog steeds te weinig worden toegepast en door hem worden omschreven als een methode om aan te geven hoe een systeem werkt en wordt beheerst.

Aan het slot van zijn betoog merkt Harris op, dat schematisering niet moet worden toegepast op kleine opdrachten waarbij geen of slechts een zwakke interne controle te pas komt; dat de tijd en kosten nodig voor de vervaardiging van schema's in de hand gehou-

den moeten worden en dat de constructie van een stroomschema geen doel op zichzelf mag zijn, maar als hulpmiddel moet worden gezien bij het verbeteren van het te onderzoeken systeem.

A IV - 4 *Accountancy, februari 1967*
E 742.322.3

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Les fonds d'amortissement

Scheid, M. J. — Volgens de klassieke theorie is het afschrijvingsfonds bestemd voor de vervanging van gebruikte produktiemiddelen. De schrijver beziet de afwijking hiervan in de praktijk waar deze vrijgekomen middelen vaak worden gebruikt ter financiering van de expansie, met als gevolg dat de vervangingen moeten worden gefinancierd uit leningen, emissies en ingehouden winst. Reeds gedurende enige jaren wordt van verschillende zijden naar voren gebracht, dat een deel der afschrijvingsbedragen definitief beschikbaar kan worden gesteld voor andere aanwendingen dan vervanging o.m. omdat door de ongelijktijdige vervanging altijd een bepaald bedrag aan afschrijvingsfondsen aanwezig is. Hij gaat na onder welke voorwaarde het is toegestaan de uit afschrijvingen vrijgekomen bedragen voor andere doeleinden dan vervanging te besteden. Vervolgens geeft hij aan op welke eenvoudige wijze te berekenen is of aan deze condities is voldaan. Omdat de leiding de aanwendingsmogelijkheden en de beperkingen van het gebruik van de uit afschrijvingen vrijgekomen bedragen moet kennen, zal deze kennis dienen te worden opgebracht door de boekhouding, welke daartoe de aard en aanwending van de afschrijvingsfondsen moet kunnen analyseren. De schrijver behandelt daarom, toegelicht met voorbeelden, eerst de methode van vaststelling der afschrijvingsfondsen die beschikbaar zijn voor een definitieve herinvestering, waarbij wordt onderscheiden het systeem van de lineaire afschrijving en het franse degressieve systeem van afschrijvingen en vervolgens de boekhoudkundige verwerking der fondsen.

Ba IV - 6, Ba V - 2 *Revue Française de Comptabilité, nov./dec. 1966*
E 322.21, 341

Hoe normatief is normatief?

Ankum, Drs. L. A. en Koenders, Drs. H. M. A. — De auteurs plaatsen enige kritische kanttekeningen bij het artikel van drs. B. Boomsma, dat onder de titel „Praktische toepassingen van de knelpuntscalculatie" in het septembernummer van het M.A.B. verscheen en betrekking heeft op een methode om tot een optimaal produktie- en verkoopbeleid te komen zonder gebruik te maken van de techniek van de lineaire programmering. De schrijvers wijzen erop, dat Boomsma in zijn artikel de begrippen efficiency- en bezettingsverschillen een ondoelmatige en ongebruikelijke inhoud geeft. Daarnaast hanteert Boomsma een nieuw begrip, namelijk het assortimentsverschil. Volgens de schrijvers is niet duidelijk op welke wijze dit verschil wordt berekend omdat niet duidelijk is op welke wijze het normatieve assortiment wordt bepaald. Vandaar de titel: „Hoe normatief is normatief?"

Met betrekking tot Boomsma's conclusie dat de integrale kostprijs onbruikbaar is als beoordeling van de winstgevendheid van verschillende produkten waarvan de verkoopprijs bekend is, wordt gesteld dat de controverse die hier naar voren komt, slechts vermeend is, omdat Boomsma in feite twee ongelijksoortige grootheden vergelijkt, nl. de nettowinst per (knelpunts) uur.

De schrijvers wijzen erop dat zowel de methode van Boomsma als de integrale-kostprijscalculatie juist kunnen zijn, al naar gelang de omstandigheden. Hierbij speelt de vraag of sprake is van een „buyers' market" of van een „sellers' market" een belangrijke rol.

Ba IV - 9 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, februari 1967*
E 136.321, 136.354.2

V. LEER VAN DE FINANCIERING

De contante-waardemethode bij de selectie van investeringsprojecten

Wemelsfelder, Prof. Dr. J. — De auteur besteedt in zijn artikel aandacht aan een variant van de contante-waardemethode. Bij deze variant - door hem annuïteitenmethode genoemd - worden de annuïteiten van het investeringsbedrag en van de toekom-

stige opbrengsten berekend en onderling met elkaar vergeleken. Alleen voor het geval de levensduur van twee of meer projecten aan elkaar gelijk is leiden de annuïteitenmethode en de contante-waardemethode tot hetzelfde resultaat.

De auteur concludeert dan ook dat beide methoden niet zonder meer door elkaar kunnen worden gebruikt. Heeft men eenmalige projecten en neemt men aan dat de daaruit vrijkomende gelden tegen de gebruikte discontovoet kunnen worden herbelegd dan verdient de contante-waardemethode de voorkeur. Wordt een oneindige reeks elkaar opvolgende projecten als uitgangspunt genomen dan verdient toepassing van de annuïteitenmethode aanbeveling. De auteur licht een en ander toe met behulp van enige formules.

Ba V - 2 *Economisch-Statistische Berichten, 8 maart 1967*
E 241.4

Investment Appraisal

A l f r e d, A. M. — Na een opsomming van de bezwaren van wat hij noemt de traditionele methoden - rendementsberekening en terugverdientijd - bespreekt hij uitvoerig de techniek van de discounted-cash-flow methode, die naar zijn mening aan deze bezwaren tegemoet komt. Deze bespreking wordt met een uitvoerig voorbeeld toegelicht.

Vervolgens noemt de schrijver enige bezwaren, die op praktische en theoretische gronden worden ingebracht tegen de D.C.F. methode, maar onderschrijft ze niet. In aanvulling op andere methoden blijft de D.C.F. berekening bruikbaar.

Hierna behandelt de schrijver achtereenvolgens de aanvaardbare rendementsvoet, het effect van inflatie, en - met voorbeelden toegelicht - enige vereenvoudigde rekenmethoden. Uit zijn samenvatting blijkt dat de schrijver van mening is, dat de traditionele methoden van investeringsbeoordeling ten dele verantwoordelijk zijn voor de geringe modernisering in de Engelse industrie.

Ba V - 2 *The Accountant, 18 maart 1967*
E 241.4

Corporate Disclosure/Insider Trading

F l e i s c h e r J r., A r t h u r — In dit artikel bespreekt de schrijver de maatstaven, die dienen te worden aangelegd voor het gedrag van bedrijfsfunctionarissen met betrekking tot het verhandelen van aandelen van het eigen bedrijf.

Uitgangspunt van het betoog is de stelling, dat personeel met „inside information" niet bij de verhandeling der aandelen bevoordeeld mag zijn ten opzichte van het aandeelhouders- en investeerderspubliek, dat niet op de hoogte is van die informatie, die, wanneer gepubliceerd, een belangrijke weerslag zou hebben op de beurskoers van de aandelen van het bedrijf.

De schrijver geeft globaal aan, wie wel en wie niet „insiders" zijn. Hij noemt een aantal voorbeelden van bedrijfsgegevens, waarvan redelijkerwijs verwacht mag worden, dat zij na publicatie de beurskoers niet onbelangrijk zullen beïnvloeden en formuleert daarbij enige richtlijnen voor publicatie van deze gegevens. Na behandeling der aanverwante problematiek, zoals tijdstip en manier waarop gepubliceerd moet worden alsmede de integriteit en objectiviteit der verschafte informatie, concludeert de schrijver, dat voornoemde informatie zo snel mogelijk en op zo groot mogelijke schaal verstrekt dient te worden en dat „insiders" uit de markt dienen te blijven tot het nieuws in voldoende mate is doorgedrongen.

Ba V - 3b *Harvard Business Review, jan./febr. 1967*
E 324.221.1

Using Credit for Profit Making

W e l s h a n s, M e r l e T. — In steeds meer Amerikaanse ondernemingen wordt de kredietverleningsafdeling gezien als een „winst-plaats". In dit artikel wordt de uitkomst behandeld van een onderzoek door middel van een schriftelijke enquête over dit onderwerp aangevuld met vraaggesprekken. Bij veel ondernemingen is men van mening, dat door kredietfaciliteiten de afnemer een groter assortiment kan aanhouden. Dit vergroot de omzet en daarmede de winst. De mate van kredietverlening hangt grotendeels af van de soort van goederen, de aanwezige overcapaciteit in de onderneming en bij dubieuze afnemers van de winstmarge. Uit antwoorden op bepaalde vragen bleek, dat er een grote wederzijdse beïnvloeding bestaat tussen diverse ondernemingen ten aanzien van de kredietvoorwaarden. Bij de meeste ondernemingen wordt de juistheid van het kredietverleningsbeleid voortdurend getoetst, bij andere vindt een jaarlijkse of halfjaarlijkse herziening plaats. Vergemakkelijking van de kredietverlening leidt niet altijd tot omzet- en winstvergroting evenals de beperking van de kredietverlening niet altijd tot omzet- en winstdaling leidt. Ook op de kredietverleningsafdeling begint de computer een rol van betekenis te spelen bij de bepaling van de winstgevendheid. De kredietverleningsafdeling onder-

vindt vaak kortzichtigheid bij de topleiding ten aanzien van het dubieuze-debiteurenbeleid. Ze onderhoudt daarentegen vaak goede betrekkingen met de marketingafdeling en de verkoopafdeling. Over het algemeen wil de kredietverleningsafdeling meer betrokken zijn bij de algemene planningsbijeenkomsten en daarbij een grotere stem in het kapittel hebben. Het artikel is toegelicht met een aantal tabellen en grafieken, waarin de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek zijn weergegeven.

Ba V - 4 *Harvard Business Review, jan./febr. 1967*
E 325.311.1

Factoorbedrijf helpt kleinere ondernemingen bij export

Op grond van de gunstige ervaringen die in de Verenigde Staten met het factoorbedrijf zijn opgedaan, heeft de Nederlandsche Middenstandsbank besloten haar dienstenpakket uit te breiden met het factoreren door in samenwerking met een Amerikaans factoorbedrijf een op deze dienstverlening gerichte dochtermaatschappij te stichten. Het afsluiten van een factoorovereenkomst houdt in het overnemen van de totale debiteuren portefeuilles van middelgrote en kleinere industriële bedrijven en van handelsondernemingen. Het debiteurenrisico en de zorg voor administratie en inning van vorderingen komen dan geheel voor rekening van de factoormaatschappij. Naast deze diensten biedt de factoormaatschappij aan de ondernemer, die een factoorovereenkomst aangaat, de mogelijkheid reeds vóór de vervaldag van de vorderingen een voorschot op de vorderingen te verkrijgen tegen vergoeding van een normale bankrente.

Na een kort overzicht van de groei van het factoorbedrijf in de Verenigde Staten en mededelingen over het nieuwe bedrijf volgt een uiteenzetting van de gang van zaken bij het factoreren. Tenslotte wordt vermeld dat de kosten van deze dienstverlening 1 à 2% bedragen van de omzet, welke een minimale omvang van een half tot één miljoen moet bedragen.

Ba V - 5d *Economische Voorlichting, 23 maart 1967*
E 325.313.3

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Het Industriële Bedrijf en de Planschade bij Ruimtelijke ordening

Op ten Noort, Jhr. Ir. L. H. — De ruimtelijke ordening en de uitbouw van het wegenstelsel kunnen leiden tot beperking van de de bestaande rechten en essentiële economische belangen van gevestigde bedrijven, hetgeen deze een allengs toenemende schade berokkent. Het indienen van een bezwaarschrift tegen het bestemmingsplan is dan van fundamenteel belang. De schrijver merkt op dat een vergoeding van planschade op een niet naar strikte normen geijkte maatstaf wordt gebaseerd en het bedrijf maar matig en slechts incidenteel baat. Indien onteigening nodig blijkt te zijn is krachtens de onteigeningswet een volledige schadeloosstelling verzekerd. De vaststelling van een bestemmingsplan kan echter een zeer langdurige bevriezingsperiode voor het bedrijf tot gevolg hebben.

Er wordt nu door de schrijver op gewezen, dat teneinde tot maatregelen, betreffende schadeloosstelling, te komen, een aankoop van grond en opstallen - als ware er een onteigening - de aangewezen oplossing is ondanks de financiële gevolgen en dat het gewenst is om ter bekorting van de bevriezingsperiode een agreement met de desbetreffende overheidsinstantie aan te gaan, waarbij het tijdprogramma van de taxatieperiode en de daarna volgende administratieve periode worden vastgesteld. Dat dit mogelijk is, laat de schrijver zien aan de hand van een voorbeeld uit de praktijk.

Ba VI - 8 *Maatschappij-Belangen, maart 1967*
E 626.411

Democratisch bestuur en efficiënt beheer

Gallacher, J. — In dit artikel over het bestuur van de coöperatie wordt de directe democratische methode - zoals deze in Engeland wordt toegepast - vergeleken met de indirekte methode, welke in een aantal landen van W.-Europa toepassing vindt. Bij de eerste methode kiezen de leden rechtstreeks een bestuur of „beheersraad", bestaande uit leken, die hun functie in hun vrije tijd vervullen en volledige bevoegdheid hebben t.a.v. het beheer van de coöperatie, terwijl de uitvoering van het beheer in handen wordt gelegd van daartoe aangestelde gesalarieerde functionarissen.

Door de veelal geringe en in ieder geval steeds minder wordende belangstelling van de „vrije-tijdsbestuurders" ontstaat het gevaar dat een kleine willekeurige minderheidsgroepering een overheersende invloed krijgt. Ook bestaat de mogelijkheid, dat de uitvoeringsfuntionarissen in veel sterkere mate dan de bedoeling is de beleidsbeslissingen gaan beïnvloeden en de beschikking krijgen over macht zonder dat daar verantwoordelijkheid tegenover staat.

Volgens de auteur is toepassing van het indirekte systeem niet te vermijden. Hierbij

kiezen de leden een toezichthoudende raad, die een full-time beherend bestuur benoemt, bestaande uit functionarissen met afgebakende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Het beheer vindt op analoge wijze plaats als bij naamloze vennootschappen. Ook de toenemende grootte van de coöperaties en de daarmede gepaard gaande grotere verscheidenheid in de problemen dwingt in de richting van full-time bestuurders. Dit zal gepaard moeten gaan met een systeem van efficiency-controle door beroepsdeskundigen, behandeling van het lid niet als aandeelhouder/mede-eigenaar, niet als toekomstige „beleidsuitstippelaar" voor miljoenen-bedrijven, maar als consument. In dit verband geeft de schrijver graag toe dat de mening van de consument t.a.v. winkels en dienstverlening nog steeds vernemenswaard is. Hij besluit zijn beschouwing met de hoop, dat zijn overpeinzingen over bovenstaande materie, het denken, de discussie, maar vooral ook de actie zullen stimuleren.

Ba VI - 10 *Co-op maandblad, maart 1967*
E 633.233

Een goede verpakking brengt een boodschap

Naar aanleiding van de Exportverpakkingsdag en de internationale verpakkingsbeurs Macropak worden onder bovenstaande titel in een zestal artikelen een aantal aspecten besproken van de verpakking in het algemeen en de exportverpakking in het bijzonder. Na een overzicht van de ontwikkeling in de verpakkingsmogelijkheden en -doeleinden door R. J. Sinia volgt een drietal redactionele bijdragen handelend over de werkzaamheden van het Instituut TNO voor verpakkingen en van het Nederlands Verpakkingscentrum en over de middelen ter bescherming van merken op buitenlandse markten.

Na een artikel van J. Gorter over het belang van een goede aanpassing van de export verpakking aan de verlangens op de buitenlandse markten volgt tenslotte nog een bijdrage van de redactie over de positie van het Nederlandse produkt op de Westduitse markt, voor zover het betreft de beoordeling op grond van de aldaar bestaande wensen op verpakkingsgebied.

Ba VI - 15 *Economische Voorlichting, 30 maart 1967*
E 641.233, 641.253

The Effective Decision

Drucker, P. F. — In dit artikel wordt het beslissingsproces ontleed in zes opeenvolgende stappen. Allereerst moeten de problemen geclassificeerd worden d.w.z. dat de aard van het probleem moet worden bepaald. De schrijver merkt op dat alle gebeurtenissen met uitzondering van de werkelijk unieke, een generische oplossing eisen, d.w.z. dat hiervoor regels, richtlijnen of een principe-uitspraak moeten worden geformuleerd, die in soortgelijke gevallen kunnen worden gehanteerd. Bij de bespreking van de tweede stap - de omschrijving van het probleem - waarschuwt de schrijver voor het gevaar van het onvolledig definiëren der problemen. De derde stap is het specificeren van het doel van de beslissing en het bepalen van de randvoorwaarden. Met behulp hiervan kan de volgende stap worden vastgesteld nl. het nagaan welke beslissing de juiste is om aan de randvoorwaarden te voldoen. Er wordt met nadruk op gewezen dat de beslissing juist moet zijn en het hier gaat om de beoordeling van de juistheid en niet alleen op de „aanvaardbaarheid". In een later stadium zal er toch water in de wijn moeten worden gedaan. De vijfde stap omvat de zorg voor de maatregelen die de uitvoering van de beslissing tot stand doen komen. De zesde en laatste fase omvat de terugkoppeling ter bewaking van de uitvoering.

Ba VI - 16 *Harvard Business Review, jan./feb. 1967*
E 641.22

Shaping the Master Strategy of Your Firm

Newman William H. — De meeste leiders van bedrijven onderkennen wel de noodzaak van het beschikken over een „master strategy", d.w.z. een algemeen plan gericht op de verwezenlijking van de bedrijfsdoelstellingen. Hierin moeten zijn opgenomen factoren als samenwerking met andere bedrijven, groei en aanpassing aan veranderingen.

Uitgaande van een niet nader geanalyseerde procedure in vier stappen voor het ontwikkelen van zulk een strategy, bespreekt de schrijver zeer globaal een grote reeks van factoren, die daarbij in de beschouwing moeten worden betrokken, zoals het zoeken naar nieuwe markten of nieuwe produkten, de vraagbepalende factoren, de economische en technische ontwikkeling aan de aanbodzijde, het industriële klimaat (o.m. de mogelijkheden tot samenwerking en de overheidsinvloed), voorspelling van de groeimogelijkheden en winstverwachtingen, de beschikbaarheid van arbeidskracht, materiaal en andere produktiemiddelen, de financiële capaciteit en de capaciteit van de leiding.

Vervolgens bespreekt hij enige onderdelen van een strategie, zoals het opnemen van een nieuw produkt, het combineren van dienstverleningen, integratie, de volgorde van de on-

derdelen van een plan. Alvorens met een voorbeeld te besluiten wijst hij er op, dat voor dit vraagstuk geen enkelvoudige gedragsregelen zijn te geven.

Ba VI - 16 *California Management Review, Spring 1967 (vol. IX) no. 3*
E 641.221

Computers: No Impact on Divisional Control

D e a r d e n, J. — De schrijver betwijfelt sterk, dat het toenemende gebruik van computers en aanverwante informatietechnologie het vermogen van de leiding vergroot om de afdelingswerkzaamheden te beheersen en in het bijzonder dat hierdoor een trend naar recentralisatie ontstaat. Zulks ondanks tegengestelde voorspellingen. Hij staaft zijn mening met enkele voorbeelden en kiest hiervoor ondernemingen waarvan de werkzaamheden logischerwijze tot decentralisatie leiden en andere, waarbij de grootte van de opdrachten en de aard van het bedrijf een splitsing noodzakelijk en mogelijk maakten. Nu blijkt uit een onderzoek van de schrijver dat niet een gebrek aan informatie tot deze decentralisatie heeft geleid, maar veeleer een gebrek aan tijd en deskundigheid bij de topleiding. Vervolgens behandelt de schrijver een aantal aspecten van het geven van leiding aan de afdelingshoofden, zoals het opstellen van budgetten, het bepalen van de oorzaak van eventuele afwijkingen t.o.v. het budget, het beantwoorden van de vraag hoe deze te elimineren, het aannemen van personeel, het zorgdragen voor een congruentie in de doeleinden tussen de bedrijven. Hij komt dan tot de conclusie dat ook hierin de computer weinig invloed heeft. Tot slot behandelt de schrijver de veranderingen die wel plaats vinden dankzij de ontwikkeling van de computer nl. de centralisatie in het verschaffen van de data en de centralisatie in de „logistics systems".

Ba VI - 16, A III - 3 *Harvard Business Review, jan./feb. 1967*
E 641.224, 642.332.23, 743.3

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Checkers or Choice in Manpower Management

A l f r e d, T h e o d o r e M. — In vele ondernemingen wordt het personeelsbeleid zodanig gevoerd, dat niet altijd de juiste man op de juiste plaats op de juiste tijd aanwezig is. Dit is te wijten aan onvoldoende informatie over de werknemers en aan teveel zeggenschap van de zijde van het leidinggevend personeel ten aanzien van de aanstelling van werknemers. In dit verband beschrijft hij twee tegengestelde systemen van de organisatie van de interne arbeidsmarkt in de onderneming. In het „gesloten systeem" beslist de chef uit welke afdelingen hij zijn nieuwe ondergeschikten zal recruteren en welke werknemers hij eventueel zal afstoten. In een „open systeem" daarentegen, wordt elke vacature bekend gemaakt in het bedrijf. Iedereen kan hierop reflecteren. Hieraan is het voordeel verbonden, dat inefficiënte factoren als toeval, vooroordeel of relaties geen rol van betekenis spelen in positieve of negatieve zin. Het personeelsbeleid wordt nu niet meer over de hoofden van de werknemers heen gevoerd, maar de werknemers worden er rechtstreeks bij betrokken, waardoor ondernemersbelang en werknemersbelang beide gediend zijn. Zulk een open systeem vereist vertrouwen van de zijde van de ondernemers in de integriteit en bekwaamheid van de werknemer. Een gezonde situatie kan alleen dan bestaan, wanneer de promotiekansen van een werknemer met ambitie niet afhankelijk zijn van de kennis en welwillendheid van zijn chef. De conclusies van de schrijver zijn gebaseerd op een onderzoek bij leidinggevend en technisch personeel in twee organisaties.

Ba VII - 1 *Harvard Business Review, jan./feb. 1967*
E 641.212.3

Promotiebeleid

B a n t j e, H. F. W. — In dit artikel wijst de schrijver op de noodzaak van het voeren van een weloverwogen promotiebeleid. Het belang van de onderneming staat daarbij voorop, op grond van het belangrijkste doel van de onderneming: haar eigen voortbestaan. Uitgangspunt is dat alvorens personen van buiten de onderneming worden aangetrokken, eerst zal worden getracht de vakatures met eigen mensen op te vullen. Niet iedereen wil en kan echter promotie maken. In dit verband besteedt de auteur aandacht aan de promotiemotieven, welke z.i. vaak op zelfoverschatting berusten.

Tenslotte stelt de auteur nog dat, teneinde een goed promotiebeleid te kunnen voeren, de leiding een diepgaand inzicht moet hebben in het beschikbare arbeidspotentieel en in de behoeften over vijf tot tien jaar. Hiertoe zijn duidelijke organisatieschema's van de huidige en van de toekomstige situatie en een overzicht van de personeelssamenstelling vereist.

Promotiebarrières zijn volgens de auteur, uit den boze; de weg omhoog dient voor een ieder open te staan.

Ba VII - 1 *Gids voor personeelsbeleid, arbeidsvraagstukken en sociale verzekering,*
E 641.212.32 *maart 1967*