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

The Development of Management Services

W e l l i n g t o n, R. — Het American Institute of Accountants heeft kort geleden een commissie ingesteld om te bestuderen welke diensten de openbare accountant voor zijn cliënten kan verrichten naast de controle en de adviezen op belastinggebied, en om de activiteit van accountantsfirma's op deze andere gebieden te bevorderen. In dit artikel wordt nagegaan, aan welke soorten van diensten de cliënten behoefte kunnen hebben, en in hoeverre deze binnen het bereik van de accountantsfirma's liggen. Er wordt op gewezen, dat alleen diensten in aanmerking komen die de betreffende accountantsfirma beter dan anderen kan verlenen, en dat dit werk grotendeels totaal andere eisen stelt dan de accountantscontrole. De ervaring en kennis van de accountant op het gebied van de inrichting van administraties kan echter vaak een goed uitgangspunt zijn voor het opbouwen van een praktijk in de bedoelde richting. De schrijver geeft richtlijnen hoe men daarbij tewerk kan gaan.

A II - 2 *The Journal of Accountancy, juni 1956*
E 635.451 : E 7

Professional Ethics

G o o d a l e, D. — In dit artikel wordt een beeld gegeven van de normen ten aanzien van het accountansberoep en hun naleving in Canada. Elke provincie heeft hier een Instituut van Accountants met eigen regels, welke echter grotendeels met elkaar overeenkomen. Het beroep is in Canada niet gesloten.

De schrijver geeft een beeld van de punten waarop nogal eens overtredingen zijn gesignaleerd; het betreft vooral de methoden voor het aantrekken van cliënten.

Het artikel sluit met een beschouwing over het belang van de onafhankelijkheid van de accountant.

A II - 4 *The Canadian Chartered Accountant, juni 1956*
E 635.451 : E 741.23

III. LEER VAN DE INRICHTING

What is Integrated Data Processing?

P l a c e, K. M. — Er bestaat de laatste jaren enorme belangstelling voor „integrated data processing", o.m. tengevolge van de behoefte aan snel beschikbaar komende gegevens over de afzet, de produktie en de financiële resultaten, en door de stijging van de administratiekosten.

Veelal heeft men de administratie teveel „bij stukjes en beetjes" opgezet en „gemoderniseerd", waardoor veel onnodige documenten en bewerkingen zijn ontstaan. De kern van de nieuwe manier van reorganiseren ligt in het als één geheel bestuderen en coördineren van de gehele administratie. Alle machines moeten „dezelfde taal spreken en verstaan". De foutenbron die in het overschrijven door mensen ligt, kan dan geheel worden uitgeschakeld.

De schrijver behandelt een voorbeeld van een op deze wijze geïntegreerd administratiestelsel, en maakt vervolgens duidelijk, hoe de electronische rekenmachine nog verdere integratie van het systeem mogelijk maakt. Hij wijst erop dat de voordelen niet alleen liggen in geldbesparingen, maar ook en vooral in de snelheid en flexibiliteit waarmee

gegevens kunnen worden verschaft. Een dergelijke administratie is een waardevol instrument voor de wetenschappelijke bedrijfsleiding. Ze maakt „management by exception" mogelijk waar dit beginsel vroeger niet kon worden toegepast, bijvoorbeeld bij de bewaking van incourante voorraden.

A III - 3 *The Canadian Chartered Accountant, juni 1956*
E 738.4

The impact of electronics on punched card accounting

Livingston, W. P. — Vergelijkt men een ponskaarten-administratie met een geautomatiseerd systeem, dan komt een aantal verschillen naar voren. In de eerste plaats zijn bij het ponskaartensysteem altijd nog mensen nodig die van de ene machine naar de andere gaan; bij een electronische administratie vindt men die niet meer. Een tweede verschil is de grotere snelheid, en een derde de mogelijkheid om de installatie het gehele etmaal in bedrijf te houden. Verder zijn veel grotere investeringen in machines nodig, terwijl de personeelbezetting kwantitatief geringer, maar kwalitatief hoger wordt en de mensen meer verantwoordelijkheid te dragen hebben. Tenslotte hebben fouten veel ernstiger consequenties dan bij het ponskaartensysteem.

Toch hebben beide stelsels ook veel gemeenschappelijks, en daarom is het ponskaartensysteem een goede wegbereider voor de automatisering van de administratie.

De schrijver geeft een kort overzicht van wat op het ogenblik te koop is op het gebied van de electronica, en van de vraagstukken die onder ogen moeten worden gezien voor men op dit gebied beslissingen kan nemen. Hij wijst o.m. op het bestaan van een nieuw soort „geheugen" bij de machines, waarmee heel veel gegevens met lage kosten kunnen worden vastgehouden en snel weer beschikbaar gemaakt.

A III - 3 *The Internal Auditor, juni 1956*
E 738.4

IV. LEER VAN DE CONTROLE

The Audit Report

Davies, J. O. — Reeds bij het begin van het accountantsonderzoek moet worden begonnen met het in elkaar zetten van het te schrijven rapport; telkens als een stuk van het onderzoek klaar is, kan men het daarop betrekking hebbende gedeelte schrijven.

De volgorde en bouw van een rapport zijn van groot belang voor de indruk die het bij de lezer achterlaat; de schrijver geeft hiervoor enkele richtlijnen met voorbeelden. Voorts zijn van belang de keus van de gegevens, de opschriften en de verdere indeling en de wijze van schrijven.

Het is aan te raden de rapporten door een eindredacteur te laten doorlezen, maar het schrijven zelf kan het best gebeuren door degeen die het onderzoek verricht.

De schrijver geeft een vragenlijst ten dienste van het kritisch beschouwen van rapporten voor ze worden uitgebracht, en behandelt de vraag of het verstandig is, de rapporten vóór het uitbrengen met de betrokkenen te bespreken.

A IV - 4 *The Internal Auditor, juni 1956*
E 635.451 : E 741.23

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Accounting Ratios

Als onderdeel van een onderzoek dat door het British Institute of Management is ingesteld, werd door een daartoe benoemde studiegroep een rapport uitgebracht over de vraag, welke indices zich het best lenen voor bedrijfsvergelijking.

Het doel van bedrijfsvergelijking is het toetsen van de efficiency, de financiële structuur of de rendabiliteit van een bedrijfshuishouding aan die van andere in dezelfde bedrijfstak. Dit heeft feitelijk alleen zin als de te vergelijken cijfers betrekking hebben op zaken van ongeveer dezelfde grootte en in dezelfde streek. En moeilijkheid rijst ook, zodra de assortimenten sterk van elkaar afwijken.

Gemiddelde cijfers voor een bedrijfstak hebben slechts zeer beperkte waarde; ze dienen te worden aangevuld met gegevens omtrent de spreiding.

Algemene rendabiliteitscijfers kunnen als uitgangspunt voor vergelijking nut hebben, mits er geen nevenactiviteiten invloed op hebben gehad, en mits de afschrijvingen op vervangingswaardebasis zijn geschied. Ontleding van het winstcijfer volgens de hoofden van

de verlies- en winstrekening geeft reeds iets meer inzicht. Verder zijn er drie soorten van indices die met vrucht vergeleken kunnen worden, t.w. verhoudingen tussen vermogenselementen en andere balansposten, verhoudingen betreffende diverse uitgavenposten, en verhoudingen tussen vermogenselementen en winstelementen. Van elke soort wordt een aantal cijfers behandeld en op bruikbaarheid getoetst. Voor elke bedrijfstak is een bepaalde combinatie van indices het meest doelmatig, zodat bedrijfstakgewijze research deze algemene beschouwing moet completeren.

B a III - 1 *Accountancy, juli 1956*
E 70

The Analysis and Interpretation of Financial Accounts

B a t t e r s b y, G. B. — Het doel van de analyse van de jaarstukken van ondernemingen is het ontdekken van de politiek welke de leiding volgt - of van het ontbreken van zulk een politiek - o.m. teneinde uitgangspunten voor maatregelen ter verbetering van de gang van zaken te vinden.

Crediteuren, zowel banken als handelscrediteuren, hebben vaak belang bij zulk een analyse, evenals de aandeelhouders en eventuele toekomstige aandeelhouders. Voorts zal de leiding van de onderneming zelf de cijfers onderzoeken, en uiteraard ook de publieke accountant die de controle verricht en een verklaring afgeeft.

Elk van deze groepen bekijkt de stukken vanuit een iets andere hoek, maar er zijn ook belangrijke punten waarop zij op gelijke wijze tewerk gaan.

De schrijver hecht veel waarde aan de analyse ten dienste van de bedrijfsleiding, welke vooral met vrucht kan worden verricht ten dienste van de bepaling van de bedrijfspolitiek op lange termijn.

Het verdient aanbeveling, de cijfers eerst ter vereenvoudiging samen te vatten tot juist gekozen groepen, en deze voor verschillende jaren te vergelijken. Uit deze vergelijking komen bepaalde verhoudingen vanzelf naar voren, die van betekenis zijn als indicators van het bedrijfsgebeuren. Het is echter zaak, zich niet op één van deze indicators blind te staren maar te streven naar een inzicht in het geheel, met gebruikmaking van alle ter beschikking staande analysemogelijkheden.

Een aantal van deze mogelijkheden komt in het artikel vrij uitvoerig ter sprake. Onder meer worden indicators genoemd voor de liquiditeit, voor de solvabiliteit over langere perioden, voor de rendabiliteit, voor het beheer van de voorraden en voor het verloop van de uitstaande vorderingen.

De schrijver waarschuwt tenslotte tegen overschatting van de mogelijkheden van analyse der cijfers; telkens weer gaat het bij het nemen van beslissingen mede om schattingen van het gebeuren in de toekomst, en men dient zich ervan bewust te blijven dat men in de gegevens over het verleden slechts een zeer onvoldoende basis heeft.

Ba III - 1 *The Accountants' Journal, (New Zealand) 1 juni 1956*
E 722

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Valuation of Goodwill

W o o d, R. G. W. — De schrijver is van mening dat de goodwill, in het bijzonder van besloten N.V.'s, firma's en dergelijke zaken, vaak te hoog wordt gewaardeerd bij overdracht of deelname of voor de belastingen. Hij geeft in dit artikel een handleiding voor de waardering. Hierbij wordt uitgegaan van de stelling dat goodwill een immaterieel duurzaam produktiemiddel is. Voorts wordt de aandacht gevestigd op de geringe mogelijkheden tot verkoop van aandelen in besloten N.V.'s en op de drukkende invloed daarvan op de waardering van de goodwill.

Het gaat om de gekapitaliseerde toekomstige extra-winst die men boven een normaal rendement verwacht. Bij de schatting van de toekomstige rendabiliteit mag echter niet zonder meer van de resultaten in het verleden worden uitgegaan. Goodwill kan, afhankelijk van het karakter van de onderneming en van een aantal andere gegevens, onverbrekelijk zijn verbonden met bepaalde personen of lokaliteiten; ook bestaat vrijwel altijd bij concurrenten het streven, een deel van de extra-winst voor de eigen onderneming te behalen. Goodwill verdwijnt dus op den duur, en soms zelfs in snel tempo, indien er niet aktief aan het behoud van de grotere rendabiliteit wordt gewerkt.

De schrijver geeft voorbeelden van de wijze waarop de goodwill in verschillende gevallen dient te worden gewaardeerd, en noemt de gegevens welke men daartoe nodig heeft. De functie van de accountant in dit verband wordt daarbij in het bijzonder belicht en als belangrijk gekenschetst.

Ba IV - 8 *The Chartered Accountant in Australië, 21 mei 1956*
E 253.2

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Financial Public Relations and The Controller

Gartley, H. M. — Het belang van bekendheid in goede zin bij het financieel geïnteresseerde publiek ligt niet alleen in de toekomstige financieringsmogelijkheden, maar ook in de indirekte reclame bij potentiële afnemers van de produkten, die zelf vaak ook relaties hebben met grote beleggers, beleggingsadviseurs e.d.

De doelstelling van en de gang van zaken bij de bedrijfshuishouding moeten bekend worden gemaakt, in de eerste plaats aan de huidige aandeelhouders, maar ook aan de financiële pers, aan beursmensen, beleggingsadviseurs, institutionele beleggers, economische bibliotheken, economische opleidingsinstituten enz. Vooral de beleggingsadviseurs en hun grote cliënten de institutionele beleggers zijn van groot belang.

De topleiding moet dit werk zelf voorbereiden en steunen, en het dient stelselmatig te geschieden. De voorlichting moet vooral waarheidsgetrouw zijn.

In dit artikel wordt een beeld gegeven van de wegen die daarbij gevolgd kunnen worden en de middelen die ten dienste staan. Naast persoonlijk contact kunnen bijvoorbeeld excursies naar de bedrijven worden georganiseerd.

Het jaarverslag en de jaarvergadering bieden allerlei mogelijkheden, die uitvoerig worden besproken. Ook tussentijdse perspublikaties, interimverslagen, verwelkomingsbrieven aan nieuwe aandeelhouders kunnen nut hebben.

Het effect van de actie kan worden geconstateerd aan de ontwikkeling van aandelenkoers en rendement, aan een eventuele toename van het aantal aandeelhouders, enz.

Ba V - 1 *The Controller, juni 1956*
E 641.291

Installment credit

Rolfe, S. E. — Dezelfde statistische gegevens welke sommige deskundigen aanleiding hebben gegeven, om beperking van het afbetalingskrediet aan te raden, doen anderen concluderen dat er geen reden tot ongerustheid is. De schrijver gaat in op de - deels onbewuste - gevoelsmotieven die meespelen bij het interpreteren van deze gegevens. Hij concludeert dat verder onderzoek betreffende de economische positie van families bij verschillende belasting van het inkomen door afbetalingsverplichtingen nodig is. Ook meent hij dat het verstandig is het uitstaande krediet niet te ver boven de waarde van het artikel te laten komen. Het afbetalingskrediet als zodanig ziet hij echter als een nuttig economisch instrument.

Ba V - 5c *Harvard Business Review, juli-augustus 1956*
E 325.321

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Long-Range Planning

Tait, R. C. — Hoewel in de Verenigde Staten nog altijd de beschikbare economische indices lacunes vertonen en veel te laat beschikbaar komen, bieden ze toch voor het eerst de mogelijkheid tot een projectie op lange termijn, waarop de individuele bedrijfshuishouding haar eigen strategie kan baseren. Van belang zijn in de eerste plaats gegevens omtrent de besparingen als percentage van het beschikbare nationale inkomen. De cijfers op dit gebied gaven tot voor kort weinig werkelijk inzicht. Sinds enige tijd worden echter door de Federal Reserve Board nationale jaarrekeningen gepubliceerd, die meer houvast geven, terwijl ook diverse andere instanties in de laatste tijd prognoses en gegevens op dit gebied het licht hebben doen zien.

Tegen deze achtergrond kan de bedrijfshuishouding projecteren over tijdvakken van minstens vijf jaar; dat is ook nodig, omdat researchwerk, voorbereiding en installatie van nieuwe produktieprocessen of veranderingen veel tijd neemt. Tien jaar is te lang, behalve voor bedrijfstakken als transport, electriciteit e.d., waarvan de groei in hoofdzaak door de toename van de bevolking en de algemene ontwikkeling van de economie wordt bepaald.

De schrijver gaat in op de techniek van de bedrijfsprojectie op lange termijn. Hij raadt aan, de mensen lager in de hiërarchie zelf plannen te laten opstellen en deze door een centrale planafdeling te doen coördineren. Hij beschrijft hoe dit in zijn eigen onderneming wordt gedaan en aan de hand van welke overwegingen de voorgelegde deel-projecties worden beoordeeld.

Ba VI - 1 *The Controller, juli 1956*
E 641.254 : E 641.231

De bepaling van het assortiment

W e t e r i n g, v a n d e — Dit artikel behelst een overzicht van het besprokene op de eerste voorjaarsefficiencydag. Er zijn onderzoekingen gedaan naar de typeverscheidenheid, aangetroffen in ziekenhuizen, diverse groothandelsbedrijven en een groot aantal fabrieken uit verschillende branches. Steeds weer werd geconstateerd dat 20 % van het aantal variaties van artikelen betrekking heeft op 80 % van de omzet. Van de overige typen omvat 20 % zelfs niet meer dan 1 % van de omzet.

De oorzaken van de verscheidenheid in het assortiment kunnen verschillend zijn, maar de invloed ervan op de kosten is zeer groot, groter dan men zich in het algemeen realiseert. In het praeadvies - N.I.V.E.-publikatie nr. E 367 - zijn berekeningen hierover opgenomen.

Inzicht in de kostprijsverhoudingen, zowel bij de industrie als bij de handel, is daarom van de grootste betekenis. Vooral in de handel onderschat men vaak de te maken inkoopkosten voor incourante artikelen. Een reële kostenverdeling werkt hier ten gunste van de omzet van de courante artikelen, en leidt tot uitschakeling van de 20 % van het assortiment welke slechts 1 % van de omzet uitmaakt. Het is zelfs de vraag of het niet aan te bevelen is, aan de hand van een gedifferentieerde kostprijs ook een gedifferentieerde provisiebasis voor de vertegenwoordigers toe te passen.

Een voortdurend bewaking van het assortiment blijkt voorts noodzakelijk, omdat dit niet als een statisch maar als een dynamisch gegeven moet worden gezien.

Ba VI - 7 *Tijdschrift voor Efficiënte Bedrijfs Organisatie, juli 1956*
E 612.511

Line and Staff in Industrial Relations

M y e r s, C h. A. en J. G. T u r n b u l l — Wanneer aan een functionaris die de „personeelszaken" behartigt wordt gevraagd wat voor soort functie hij heeft, luidt het antwoord bijna altijd „een staf-functie". Bij nader onderzoek blijkt dan echter vaak, dat deze functionaris in feite beslissingen pleegt te nemen over allerlei belangrijke vraagstukken. In dit artikel worden de uitkomsten weergegeven van een onderzoek dat bij 34 grote bedrijven uit diverse bedrijfstakken is ingesteld naar de formele en de feitelijke verdeling van gezag en verantwoordelijkheid tussen de „personeel"-functionaris en de overige leiding.

Het blijkt dat in het algemeen „personeelszaken" inderdaad geen belastingsbevoegdheden heeft ten aanzien van die functies waarbij men op het terrein van de „lijn"mensen komt, zoals aanstelling, promotie en ontslag, opleiding e.d.. Wat betreft de algemene personeelspolitiek en haar interpretatie en uitvoering heeft de personeelsfunctionaris echter veelal meer gezag en verantwoordelijkheid; dit geldt ook voor contracten met vakbonden, vooral waar die sterk zijn.

Of en in hoeverre deze delegatie van verantwoordelijkheden aan een stafspecialist de organisatie schaadt is niet met zekerheid te zeggen; dit zou nader moeten worden onderzocht.

De feitelijke situatie hangt o.m. af van de grootte van een bedrijfshuishouding en haar overige organisatiestructuur, van de macht van de georganiseerde werknemers, van de bekwaamheden van de overige leiding en van de persoonlijkheid van de personeelschef.

Ba VI - 13 *Harvard Business Review, juli-augustus 1956*
E 641.3

Die Leitungsorganisation europäischer und amerikanischer Grossunternehmungen

H i c k, W. — Hier wordt een verslag gegeven van een congres van de Schmalenbachvereniging, waar de verhoudingen ten aanzien van het beheer van grote ondernemingen in Duitsland, verschillende andere Europese landen en de Verenigde Staten werden vergeleken. Ter sprake kwamen onder meer de macht van de aandeelhoudersvergadering, die van de raad van commissarissen en de gedelegeerd commissarissen, de wijze van benoemen van president-directeuren en overige directie, en de rol van de onafhankelijke accountant. Ook ten aanzien van de medezeggenschap der arbeiders werden vergelijkingen getrokken. De situatie in Duitsland bleek in verschillende opzichten vrij sterk af te wijken van die in andere landen.

Ba VI - 16 *Die Wirtschaftsprüfung, 15 juni 1956*
E 644.0

Use and Misuse of Efficiency Controls

J a s i n s k y, F. J. — Aan de hand van praktijkgevallen wordt hier uiteengezet hoe gevaarlijk het kan zijn wanneer de leiding van een bedrijf teveel en te uitsluitend waarde hecht aan cijfergegevens over de gang van zaken welke door de administratie worden verstrekt. Vergelijkingen met standaardhoeveelheden en -tijden e.d. zijn natuurlijk nuttig,

maar de leiding mag hierop niet zonder meer handelen en beslissen. Dat leidt ertoe, dat de mensen in het bedrijf zich gaan inspannen om deze cijfers gunstig te doen zijn, inplaats van het belang van de produktie ook op langere termijn zo goed mogelijk te dienen. De hogere leiding gaat dure tijd verknoeien met het uitzoeken van afwijkingen die vaak onbelangrijk of onvermijdelijk zijn, en de sfeer in de werkplaats lijdt eronder met alle gevolgen van dien. De leiding behoort ook langs andere wegen zeer goed op de hoogte te zijn van wat er gebeurt, en de administratieve gegevens mogen nooit meer zijn dan een aanvullend gegeven.

Ba VI - 18 *Harvard Business Review, juli-augustus 1956*
E 722.4/5

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Winstdeling en prestatiebeloning

R a v e n, M r. A. B. — Dit artikel heeft tot uitgangspunt, dat de resultaten van een onderneming mede aan de prestaties van iedere individuele werknemer zijn toe te schrijven. In dit kader wordt de verhouding tussen winstdeling en prestatiebeloning behandeld. Daartoe wordt eerst een omschrijving van winstdeling gegeven en vervolgens worden de kenmerken van prestatiebeloning behandeld. Schrijver is van mening dat een winstdelingsstelsel alleen met vrucht kan worden geïntroduceerd, als de werkgever de werknemer als medewerker beschouwt, dus de samenwerkingsgedachte naar voren komt. Hiermee komt de winstdeling in het sociale vlak en buiten de stelsels van prestatiebeloning te liggen. Pas wanneer de sociale voorzieningen in een onderneming op een bepaald niveau liggen kan aan winstdeling een plaats worden ingeruimd in het kader van de ontwikkeling van goede menselijke betrekkingen in de onderneming. Indien aan bepaalde, door de schrijver genoemde voorwaarden is voldaan, zal de winstdeling een gunstige invloed hebben op de produktiviteit. Tot slot merkt schrijver op, dat de mogelijkheden en wijzen van winstdeling verschillen van bedrijf tot bedrijf.

Ba VII - 3 *Economisch-Statistische Berichten, 11 juli 1956*
E 641.215.5

Personeelsverloop

B r i n k m a n, Mr. H. J. — Dit artikel behelst een verslag van de bijeenkomst gehouden tijdens de Voorjaars-Efficiencydagen 1956 welke was gewijd aan het onderwerp: Personeelsverloop.

De door een kleine enquête van het N.I.V.E. verkregen cijfers welke hier werden vermeld, gaven o.m. aanleiding tot het aannemen van verband tussen hoge verloopcijfers en hoge cijfers van overplaatsing binnen het bedrijf. De kosten van vervanging van personeel bleken over het algemeen hoog en soms zelfs zeer hoog te liggen.

Door een der sprekers werd gesteld, dat de weg naar beter personeelsbeleid wordt aangegeven door een analyse van het personeelsverloop. De cijfers wijzen o.m. ook uit dat het niet de bedrijven met de hoogste lonen zijn die het geringste verloop hebben, maar die met een goed personeelsbeleid, zelfs indien ze niet meer dan gemiddelde lonen betalen. Het inzicht in deze materie is gelukkig groeiende.

Cijfers en gegevens o.m. uit de confectieindustrie en het textielvak werden vermeld ter nadere toelichting van de conclusies. Ook de bedrijfssociologische zijde van het vraagstuk - het verband tussen de groepsbinding en het personeelsverloop - werd belicht.

Ba VII - 5 *Sociaal Maandblad Arbeid, juli/augustus 1956*
E 641.213.5

Human Relations Skills can be Sharpened.

K a t z, R. L. — De leiding van vele bedrijfshuishoudingen is overtuigd van de wenselijkheid om bazen en chefs op te leiden tot betere omgang met mensen. Hieraan wordt ook veel gedaan, maar de resultaten zijn dikwijls zo onbevredigend dat men zich afvraagt of opleiding op dit punt wel mogelijk is.

De schrijver heeft meegewerkt aan een onderzoek betreffende methoden en resultaten van opleiding in „human relations". Hij ontwikkelt op grond daarvan richtlijnen voor een effectieve opleiding en geeft aan, op welke moeilijkheden de pogingen zoal kunnen stranden. De verschillende fasen in de opleiding worden met praktijkvoorbeelden geïllustreerd.

Ba VII - 7 *Harvard Business Review, juli-augustus 1956*
E 641.212.46