

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

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

A. ACCOUNTANCY

III. LEER VAN DE INRICHTING

Nauwkeurige verslaglegging

K n o l, Mr Dr H. D. M. — In dit artikel worden verschillende posten besproken, die in de jaarverslagen veelal niet of niet voldoende duidelijk tot uitdrukking komen.

Achtereenvolgens worden behandeld: Obligo's in verband met onderhorige maatschappijen, bv. garanties voor de verbintenissen door dochtermaatschappijen aangegaan. Het bestaan hiervan moet uit balans of toelichting blijken, anders ontstaat een vals beeld van de credietwaardigheid.

De post „vastgelegde middelen", waar veelal zaken van totaal verschillend karakter zijn samengebracht. De splitsing moet zodanig zijn dat het beleid beoordeeld kan worden. Rusten er op bepaalde objecten verplichtingen, of zijn zij nog geen eigendom (huurkoop) dan moet zulks duidelijk blijken.

In- en verkoopcontracten, waarvan in de balans dikwijls niets blijkt. Vooral in verband met het prijsverloop is de opname in de balans voor een juist beeld onmisbaar.

Niet volgestorte aandelen, in onderpand gegeven effecten, gecedeerde vorderingen of andere rechten. Dit alles moet duidelijk tot uitdrukking worden gebracht. De schrijver wil ook de onverplichte storting op deelnemingen en incurante aandelen afzonderlijk tot uitdrukking gebracht zien, zulks met 't oog op het 2e lid van art. 41k.

Tenslotte worden enige woorden gewijd aan de schulden ontstaan uit belastingen en sociale wetten.

A III - 1

Maandblad voor Bedrijfsadministratie, Juli 1951

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Esoterische en Exoterische Statistiek

Rijken van Olst, Dr H. — Schrijver wijst op een toenemend gebruik van de toegepaste en daardoor ook van de theoretische statistiek bij de theoretische en toegepaste economie. Statistische definities moeten aan twee eisen voldoen: ze dienen aan te sluiten aan de behoeften van de theoretische en toegepaste economie en ze mogen geen enkele twijfel laten over het al of niet omvatten van bepaalde onderdelen.

Degenen, wier praktische arbeidsterrein op economisch gebied ligt, zullen in de regel wel economisch-theoretische kennis bezitten, maar niet altijd theoretisch-statistische kennis. En toch moeten zij een veelvuldig gebruik van de statistiek maken bij hun arbeid.

Ten aanzien van de eerste moeilijkheid — de statistische definities en de theoretische achtergrond van de keuze dezer begrippen — acht schrijver het uitgeven van een boekje in encyclopedische vorm nuttig. Enigszins in deze richting gaat reeds het „Supplement on Definitions and Explanatory Notes" van het Monthly Bulletin of Statistics van het Statistische Bureau der Verenigde Naties, Juni 1948.

Ernstiger is de andere signaleerde moeilijkheid. Bij vele praktische beoefenaars der economie ontbreekt de theoretisch-statistische kennis. Voor deze beoefenaars zijn de directe statistieken wel onmiddellijk bereikbaar, maar de afgeleide statistieken niet, daar een min of meer ingewikkeld rekenkundig procédé toegepast wordt om deze te verkrijgen. Hiervoor ziet schrijver drie mogelijke oplossingen. In de eerste plaats kan men zowel directe als indirecte statistieken blijven samenstellen en publiceren met een zo uitgebreid mogelijke toelichting. In de tweede plaats kan men alleen statistieken publiceren die voor ieder begrijpelijk zijn. Deze beide mogelijkheden worden door schrijver

ten achter gesteld bij de derde mogelijke oplossing. Deze bestaat in het samenstellen van twee series publicaties, één voor algemeen en één voor gespecialiseerd gebruik. Bij deze oplossing zou dan de eerste serie bevatten de directe statistieken en de afgeleide statistieken die voor een niet-statisticus begrijpelijk zijn. De tweede serie zou dan de rest van de afgeleide statistieken bevatten.

B a III - 2

De Economist, September 1951

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

De verbijzondering van algemene kosten

Limperg, Prof. Dr Th. — Schrijver heeft bezwaren tegen het betrekken van overwegingen van prijspolitiek in de kostprijscalculatie, zoals dit door Ir. en Dra. Hijmans wordt voorgestaan in hun artikel „Een bedrijfseconomisch niemandsland” (MAB: Febr. 1951, Repertorium April 1951). Deze overwegingen tasten de zin der calculatie essentieel aan en brengen ons weer in het systeem van „calculatie” naar draagkracht van het product. Weliswaar blijft in het genoemde artikel het streven erop gericht de rationele kostprijs-calculatie zoveel mogelijk intact te houden, maar hoe klein de stap ook moge zijn, hij gaat in tegen het wezen van de kostprijs als grondslag voor de aanbiedingsprijs. Hierbij valt te bedenken, dat het juist de laatste procenten van de kostprijs zijn, die in het onderhavige verband de grootste invloed uitoefenen op de prijsvorming.

Schrijver is van oordeel dat de algemene kosten van de bedoelde soort wel degeijlik op logische grondslag te verbijzonderen zijn en dat er eigenlijk van een niemandsland geen sprake is. Hoe dit zij, indien de rationele grondslag voor de verbijzondering ontbreekt of schijnt te ontbreken kan de moeilijkheid niet worden opgelost door overschakeling op de prijspolitiek. Dit zou een noodsprong zijn waarmee het begrip en de betekenis van de kostprijs-calculatie om hals zouden worden gebracht. Er is geen grensgebied tussen kostenverbijzondering en bedrijfspolitiek, want tussen kostprijs en vraagprijs bestaat geen overgang; zij zijn aan elkander tegengestelde economische polen in het gebied van de prijsvorming.

B a IV 2a

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, Juli 1951

Profit and Loss

Nelson, Bertram — Het stijgende prijsniveau maakt het vraagstuk van de afschrijvingen extra belangrijk. Schrijver wil voortgaan met af te schrijven op basis van de „historische kostprijs”, maar daarnaast acht hij een verdere reservering noodzakelijk voordat inkomen kan worden uitgekeerd. Deze verdere bedragen zouden dan als een „kapitaalreserve” moeten worden beschouwd.

De opvattingen van de fiscus zijn veelal een beletsel voor een juiste winstberekening; schrijver wijst op de wenselijkheid van het geregeld herzien van de belastingwetgeving.

Winstcijfers kunnen, als ze op de juiste wijze worden gedetailleerd, een belangrijk hulpmiddel zijn voor de bewaking van de efficiency. Enige mogelijkheden op dit gebied worden opgenoemd en geïllustreerd.

Schrijver wijst verder o.a. op het belang van juiste winstberekening voor de gemeenschap als geheel. Zij alleen maakt de meest voordelige aanwending van de middelen mogelijk. Normalisatie van de bij de winstberekening gebruikte benamingen zou o.a. nut hebben voor de onderlinge vergelijkbaarheid.

Tenslotte wordt de rol van de administratieve staf in de moderne bedrijfsleiding besproken. Gewezen wordt op de noodzaak om initiatief te ontwikkelen wat betreft de juiste vorm van de verstrekte gegevens, en de snelle voorlichting van de leiding. Een goede administratie is de gids van de leiding, en bij uitstek dynamisch ingesteld.

B a IV 2e

Accountancy, Augustus/September 1951

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Het rentegamma en de gemeentelijke investeringen

Hasper, J. — De gemeenten ondervinden de laatste jaren moeilijkheden bij het consolideren van de vlottende schuld, die nog dit najaar voornamelijk wegens de van het Rijk naar de gemeenten verschoven financiering van de woningbouw tot f 1 mrd zal aflopen, tenzij bijzondere maatregelen worden genomen. De Regering overweegt de behulpzame hand te bieden bij de consolidatie van f 325 à f 350 mln, door te anticiperen op een deel van de tot medio 1953 bij de institutionele beleggers beschikbaar komende besparingen, maar dat zal slechts voldoende zijn om 1/3 deel van de reeds

gedane kapitaalsuitgaven te dekken. Toch zullen daarnaast nog nieuwe leningen nodig zijn om de benauwende semi-geconsolideerde schuld te verlengen. Dit probleem — slechts één van een nader omschreven complex — had minder nijpend kunnen zijn, indien een redelijke rente voor vaste leningen had mogen worden betaald en minder kapitaalsuitgaven zouden zijn gedaan. Door de „goedkope” rentepolitiek is een natuurlijke rem op nieuwe investeringen weggevallen; nu achteraf tegen een hogere rentevoet moet worden geconsolideerd, worden de objecten onrendabel. Wellicht zal renteverhoging de neiging om kort geld in vaste leningen om te zetten enige verlichting kunnen geven, maar dit zal onvoldoende zijn om de beslist onvermijdelijke kapitaalsuitgaven te kunnen financieren.

B a V - 1

Economisch-Statistische Berichten, 8 Augustus 1951

Bevordering van sparen door belastingfaciliteiten

S n e e p, K. — In vier jaar tijd zijn twee milliard guldens nodig wegens extra defensieuitgaven. De regering wil dit bedrag voor ongeveer de helft lenen en de andere helft uit belastingen putten. Schrijver vraagt zich af of er geen modus te vinden is, die enerzijds de Staat de benodigde middelen verschaft, doch anderzijds geen verzwaring maar een verlichting voor de bevolking zou betekenen. Een oplossing meent schrijver in het volgende systeem gevonden te hebben.

De Staat geeft spaarboekjes uit, in de geest van de Rijkspostspaarbankboekjes. Bedragen die men daarop in de loop van het jaar per saldo stort zijn aftrekbaar inkomen in het jaar van storting; bedragen die men in de loop van het jaar per saldo onttrekt worden als inkomen beschouwd in het jaar van opvraging.

Hierdoor kan het publiek de progressie aanzienlijk matigen: het bespaarde zal opgenomen worden in moeilijke jaren, waarin de belasting aanzienlijk minder zal zijn, dan in het goede jaar daarvoor betaald zou moeten worden. Ook psychologisch is de aangegeven methode van zeer groot belang: als men spaart, doet men dit voor zich en zijn gezin en niet voor de fiscus.

Wat de Staat betreft: deze ontvangt in feite op de spaarboekjes een veel groter bedrag dan zij aan belastingen derft. De uiteindelijke belastingderving voor de Staat kan berekend worden op 10 % van de totaal bespaarde bedragen. Dit verlies zal zich echter in zijn totaliteit — naar verwacht mag worden — pas over een aantal jaren (zeg 8 a 10) doen voelen. Het zal dan vast een voorloper zijn van de toch eens noodzakelijke belastingverlaging. Het slagen van het systeem zal echter staan of vallen met een behoorlijke technische uitvoering, waarvan schrijver een nadere uitwerking geeft.

B a V - 1

De Naamloze Vennootschap, September 1951

De liquiditeitspositie in cijfers

P r u s c h e n, Drs J. F. H. — Bij het cijfermatig uitdrukken van de liquiditeit van een onderneming worden vele methoden toegepast. Veelal is hierbij niet het doel de gehele financieringsopzet van het bedrijf aan een onderzoek te onderwerpen, doch slechts na te gaan, of zich op korte termijn het gevaar kan voordoen, dat aan de kortlopende schulden niet voldaan kan worden.

In de meeste gevallen wordt in dergelijke overzichten ook de stand van debiteuren en crediteuren opgenomen. Dit is echter niet juist: zolang de bedrijfsvoering regelmatig wordt voortgezet, vervallen wel de individuele posten doch blijft de totale stand ongewijzigd. Wel zullen opgenomen dienen te worden die posten, die de usantiële termijn hebben overschreden en in de beschouwde termijn tot afwikkeling zullen komen. Voorts incidentele vorderingen en schulden en liquideerbare voorraden. Wat de bankschuld betreft, voorzover het crediet niet is opgezegd bestaat er geen aanleiding deze in het liquiditeitsoverzicht op te nemen. Eerder is er reden om, indien het toegestane crediet niet geheel is opgenomen, de nog bestaande credietmarge als potentiële versterking der liquiditeitspositie te beschouwen. Verder zal rekening moeten worden gehouden met de verschuldigde transitorische posten (sociale lasten e.d.) voorzover de afdracht binnen de beschouwde periode zal vallen en onder aftrek van te verrekenen voorschotten. Ook de vervallende fiscale verplichtingen moeten opgenomen worden. Tenslotte moeten dan nog in de berekening betrokken worden de te behalen winst en te verdienen afschrijvingen, subs. het geraamde verlies.

B a V - 7

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, Juli 1951

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

De organisatie van de uitvoering der sociale verzekering

H a c c o ù, Prof. Dr J. F. — Het vraagstuk van de organisatie van de uitvoering der sociale verzekering wordt hier vanuit bedrijfseconomisch standpunt gezien, d.w.z.

dat de kosten van de verschillende mogelijke oplossingen tegen elkaar worden afgewogen. Uitvoering door de overheid zou tot vermijdbare extra offers leiden tengevolge van de vergroting der functionele afstand, en wordt daarom niet juist geacht.

Centralisatie biedt belangrijke voordelen ten aanzien van de technische uitvoering der sociale verzekering en ten aanzien van de controle.

Deze voordelen vloeien er vooral uit voort dat bij centralisatie de sociale loopbaan van de verzekerde door de administratie geheel kan worden gevolgd, en dat alles slechts éénmaal geregistreerd behoeft te worden. Voor bepaalde delen der uitvoering in enge zin kan daarnaast decentralisatie nuttig zijn.

Blijft de strijdvraag of centralisatie in één orgaan, dan wel bedrijfstaksgewijze concentratie de voorkeur verdient; gezien het betrekkelijk groot aantal bedrijfsverenigingen (waarschijnlijk omstreeks 25) acht schrijver de eerste oplossing bedrijfseconomisch het meest verantwoord. De organisatie per bedrijfstak moet tot verspillingen leiden, en wel in het bijzonder in drieërlei opzicht: ten aanzien van de deskundigheid, wat de controle aangaat, en wat betreft de noodzakelijke decentralisatie van de uitvoering in enge zin. Op deze drie punten wordt uitvoering ingegaan.

B a VI - 1

Sociaal Maandblad „Arbeid”, 6e jaargang nr. 9 en 10

De publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie

Wijnen, A. van — Het is aan twijfel onderhevig, of de Sociaal-Economische Raad op de goede weg is met zelf het initiatief te nemen om tot oprichting te komen van productschappen resp. bedrijfsschappen, terwijl bij de behandeling van de mantelwet in de Kamers de tendentie aanwezig was, dat dit initiatief vanuit de belanghebbenden zou moeten opkomen.

De Overheid behoorde duidelijker omlijnd opzet, bedoeling, vormgeving, rechten en plichten der nieuwe organen in hoofdtrekken vast te leggen alvorens men het bedrijfsleven beslissingen mag afdwingen.

Verticale organisaties verdienen verre de voorkeur boven horizontale organisaties. Aan bedrijfsschappen moet alleen verordenende bevoegdheid worden gegeven waar verticale bouw niet mogelijk is. Goed ontwikkelde vrije organisaties zijn te prefereren boven bedrijfsschappen. En wat de verhouding productschap-vrije organisatie betreft: laat de vrije organisatie doen, datgene wat zij zonder publiekrechtelijke bevoegdheden tot stand kan brengen, en laat aan de productschappen al datgene, wat de sterke hand nodig heeft.

B a VI - 3

Economisch-Statistische Berichten, 8 Augustus 1951

Distributiekosten en bruto-winstmarges in de detailhandel in kruidenierswaren

Woestijne, Drs W. J. v. d. en Beutick, Drs D. E. — Algemeen bedrijfseconomische overwegingen leiden tot de stelling, dat ieder artikel zijn eigen kosten moet dragen; m.a.w. artikelen, welke distributie hoge kosten met zich brengt, moeten ook een hoge bruto-winstmarge voor de handel hebben, terwijl de winstmarge van goederen, die lage kosten veroorzaken, laag zal kunnen en moeten zijn. Het feit, dat marges soms belangrijk van de distributiekosten afwijken, moet volgens schr. verantwoordelijk worden gesteld voor structuurveranderingen en onderlinge strijd in de kruideniersbranche. Algemeen belang voor de gehele branche is, dat de marges zoveel mogelijk de distributiekosten naderen. Hiertoe zal men eerst de hoogte dezer kosten moeten kennen.

Een daarnaar ingesteld onderzoek leverde als één der belangrijkste resultaten een staat op, waar voor 100 groepen artikelen zowel de brutowinst als de distributiekosten in procenten van de inkoop zijn uitgedrukt. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen verpakte en onverpakte artikelen, omdat de kostenstructuur van beide groepen verschillend is en omdat er t.a.v. de bruto-winstmarges een kwalitatief onderscheid is. Van de onverpakte artikelen bleken de goedkope, doch vrij veel arbeid vereisende artikelen verliesgevend, de meer luxe goederen winstgevend te zijn. Bij de verpakte artikelen liggen er maar betrekkelijk weinig met hun kosten boven de marge, terwijl de overgrote meerderheid kosten heeft, die beneden de marge liggen. Een oorzakelijke verklaring van de grootte der marge is bij de huidige kennis nog onmogelijk; voor de verklaring der verschillen in de kosten blijkt de arbeidstijd, die de artikelen eisen, van groot gewicht te zijn, terwijl voorts de ruimtekosten grote invloed uitoefenen. Deze oorzaken voor verschillen in distributiekosten per artikel blijken de waargenomen kostenverschillen in vele gevallen voldoende te kunnen verklaren.

B a VI - 9

Economisch-Statistische Berichten, 5 September 1951

Treat Direct Mail As Advertising From Now On.

McAlpine, John R. — Voor het eerst gaat men de reclame per post beschouwen als een reclamevorm die centraal kan worden gehanteerd evenals andere reclame-middelen. Tot voor kort werden zulke reclames alleen door de handel verzonden. Dat betekende dat de mogelijkheden van deze reclamemethode niet volledig werden uitgebuit, want hierbij wordt niet voldoende zorg besteed aan de voorbereiding, de adres-senkeuze, de beschikbaarheid van voldoende voorraden e.d. Men gaat zich nu meer en meer rekenschap ervan geven dat postreclame door een groot aantal mensen werkelijk wordt gelezen, en dus goede resultaten kan leveren in vergelijking met vele andere media.

B a VI - 11

Printers' Ink (New York) 22 Juni 1951

Direct Mail Advertising

Mayer, Edward N. Jr. — Reclame per post biedt goede mogelijkheden tot benadering van de potentiële afnemer, mits ze op de juiste wijze wordt opgezet en geredigeerd.

Drie punten zijn belangrijk: de keus van de geadresseerden, de inhoud en de uiterlijke verschijning van de reclame.

Het opbouwen van de adreslijst voor een bepaald product vraagt veel handigheid en zorg. Ze moet zijn aangepast aan de aard van de markt die men wenst te bewerken. De medewerking van de verkopers of vertegenwoordigers in elk rayon is hiertoe meestal onmisbaar.

De inhoud moet zo zijn dat ze de aandacht voldoende lange tijd geboeid houdt, zodat men de aansporing tot kopen van juist *dit* artikel in zich opneemt. Hieraan kan dan kracht worden bijgezet door een of ander lokmiddel.

Bij de uiterlijke verschijning moet erop worden gelet dat het materiaal aangepast is aan de aard van het aangeprezen. Vaak is een serie van postreclames zeer effectief.

De functie van reclame per post is verschillend naarmate de opbouw van de markt varieert. Betreft het een massa-artikel, dan kan men deze vorm gebruiken om de handel en vertegenwoordigers van gegevens te voorzien, terwijl daarnaast andere reclame-middelen worden aangewend.

B a VI - 11

Harvard Business Review, Juli 1951

Colour in the Factory - The Bournville experiments

In dit artikel worden de resultaten beschreven van een onderzoek naar de meest geschikte kleurencombinaties, dat Cadbury Brothers in liet stellen, door hun laboratorium te Bournville.

De volgende punten zijn van algemeen belang. Wit geeft niet de indruk van grootste helderheid; lichte pasteltinten zijn beter speciaal in schaduwrijke vlakken. Grote vlakken lijken donkerder dan de kleurstrookjes aan de hand waarvan de kleuren gekozen worden. Gekleurde blokjes zijn beter om kleureffecten te beoordelen dan de gebruikelijke kleurenkaarten. Waar een kleur uit het uiteinde van het spectrum domineerde bleek het nodig deze te combineren met een tegengestelde kleur. Het evenwicht kon verkregen worden, door de complementaire kleur op een zeer klein vlak in een meer intieme vorm toe te passen. Warme en koude pastel tinten moeten in vrijwel gelijke vlakken toegepast worden. Warm eiken kantoormeubilair kan het evenwicht ook brengen. Pilaren geven meer de indruk van ondersteuning indien ze iets donkerder zijn dan de omgeving; kunstmatig verlichte kamers moeten lichter geschilderd worden, waarbij men de kleur kiest bij het te gebruiken kunstlicht.

Voor de machines is men nog niet bevredigend geslaagd. De machines die voedsel mengen worden crème geschilderd om de netheid te bevorderen. Daar waar een constante afzetting van cacaostof niet te vermijden is, zijn de pijpen etc. cacao-kleurig geschilderd. In plaats van rood wordt oranje gebruikt om gevaar aan te geven.

De reactie van het personeel is van belang. In het algemeen geven zij in den beginne de voorkeur aan het kleurenschema waaraan zij gewend zijn, maar vrij spoedig accepteren zij het nieuwe. Sommigen zeiden dat de kleuren hen opgewekter stemden, anderen dat de ogen minder vermoeid raakten en de algehele moeheid afnam.

B a VI - 13

The Times Review of Industry, June 1951

Training for Succession

Clapham, M. J. S., and L. D. Gates — De leider van een bedrijf moet volledig op de hoogte zijn van voortbrenging en afzet van het product; van de arbeidsverdeling in het productieproces en de onderlinge samenhang der afdelingen, bewerkingen en functies. Kleinere zaken kunnen gemakkelijker goede leiders kweken dan grote, omdat specialisatie de vorming van toekomstige algemene leiders in de weg staat. De opleiding

voor hoge functies zou open moeten staan voor elk personeelid dat een test kan volbrengen welke is toegespitst op de aanwezigheid van bepaalde, in een leidende functionaris onmisbare, eigenschappen.

De opleiding voor leidende arbeid moet bestaan in het opdoen van ervaring in het werkelijk leiding geven aan anderen, zij het aanvankelijk in kleine groepen. Evenzo moeten de leerlingen zich oefenen in het nemen van beslissingen en in het controleren van de resultaten ervan; en in bepaalde technieken van leiding, zoals confereren, secretariaatswerk en voorzitten van vergaderingen, het opstellen van rapporten en het spreken in het openbaar.

Verder moet de toekomstige leider algemene kennis opdoen omtrent de wereld en het bedrijfsleven en de plaats van het eigen bedrijf daarin, en eventueel kan een korte intensieve studie van een bepaald onderwerp (bv. arbeidsanalyse of standaardkosten) nuttig zijn. Ook moet de leerling worden aangemoedigd tot het zoeken van contact met anderen met afwijkende opvattingen, zodat hij een objectieve kijk op het eigen bedrijf krijgt.

B a VI - 16

BACIE Journal, Mei/Juni 1951

Education for Business Leadership

Jamison, C. L. — Er zijn te weinig opvolgers voor de huidige leidende figuren in de bedrijven, o.a. doordat de depressie en de oorlog een kloof hebben geschapen tussen de leeftijden van de topleiders en hun directe medewerkers. Een andere oorzaak voor het tekort is de uitgestrektheid van het terrein dat een goede leider voor onze ingewikkelde bedrijven moet beheersen. De lagere staffunctionarissen moeten vaak specialisten zijn, hetgeen hun gezichtsveld beperkt en ze te eenzijdig maakt voor de topleiding.

Het is nodig dat de beste jonge specialisten worden uitgekozen om een intensieve opleiding te krijgen voor de algemene leiding. Dit kan eventueel zo gebeuren dat het zakenleven de opleiding van deze mensen uit de praktijk bekostigt. Men kan hierbij steunen op de reeds opgedane ervaring in het opleiden van oudere krachten.

B a VI - 16

Advanced Management (New York) Mei 1951

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Ideënbussysteem

Voor een goede werking van dit systeem is wel iets meer nodig dan het ophangen van een bus die eens in de week geleegd wordt. De hogere leiding moet er volkomen achter staan en er voor zorgdragen, dat de medewerking van het lagere kader verzekerd is. Dit laatste kan worden bereikt door vóór de invoering met deze groep de plannen te bespreken, zodat het systeem door hen gezien wordt als iets dat mede door hen tot stand gekomen is. Verder is effectieve en regelmatige publiciteit nodig en alle mogelijkheden daartoe moeten worden aangegrepen. Het eerste aangrijpingspunt, tevens belangrijke stimulans ligt in de toekenning en uitreiking van de beloningen. Verder is van groot belang, dat op de voorstellen prompt gereageerd wordt: dadelijk ontvangst-bevestiging en beoordeling binnen een vastgestelde termijn. Prompte reactie is ook nodig bij de doorvoering van de aanvaarde voorstellen; dit zal de voorsteller zeer ter harte gaan.

Wat de beloning betreft: deze moet waar mogelijk plaats vinden op vaste basis en de bedragen moeten voldoende groot zijn. Als voorbeeld wordt de premieberekening van enkele Amerikaanse bedrijven gegeven.

In Amerika bestaat een aparte vereniging op dit gebied: National Association of Suggestion Systems. Per 100 personeelsleden in de bij deze vereniging aangesloten bedrijven bedroegen in 1947 en 1948 het aantal ingediende wenken 16.89 tot 65 met een algemeen gemiddelde van 37.67. Van de ideeën bleek 8.2 tot 42.4 % bruikbaar met een gemiddelde van 27.32 %. Bij een groot aantal leden bedroegen de besparingen tussen 30.000 en 60.000 dollars. Het minimum was toch nog \$ 1100, het maximum \$ 100.000. In het merendeel der bedrijven is de beloning 10 % van de geschatte besparing per jaar.

B a VII - 1

Doelmatig Bedrijfsbeheer, Juli 1951

Bedrijfseconomische aspecten van de werkclassificatie

Woestijne, Drs W. J. v. d. — Een juiste loonopbouw is van zeer groot belang voor de arbeidsproductiviteit en de arbeidsvreugde, en schept ook de mogelijkheid van een promotiesysteem met overplaatsing naar andere afdelingen. De meeste systemen van werkclassificatie beperken zich tot de zgn. uitvoerende arbeid. In de praktijk

bestaat echter geen scherpe onderscheiding tussen leidinggevende en uitvoerende arbeid, maar een geleidelijke overgang. Alleen systemen die op beide gebieden van toepassing zijn zullen dus in de grensgevallen de nodige steun kunnen geven.

Het eigenlijke doel van de werkclassificatie is het vinden van de rangorde van verschillende taken in de maatschappelijke waardering. Nadat men deze heeft vastgesteld komt men met behulp van één of andere sleutel tot een bepaald uur- of weekloon, het uitgangspunt voor het in feite te betalen loon. Ook bij toepassing van de vervangingswaarde heeft de omrekening in geld betekenis: lang niet voor alle functies bestaat een marktwaarde. Waar deze wel bestaat, kan hiermede het systeem geverifieerd worden. Bij een belangrijke afwijking kan het zijn dat het systeem fout is aangewend, of in speciale gevallen niet toegepast kan worden, maar ook is het mogelijk, dat de afwijking bij de arbeidsmarkt ligt. In het laatste geval zal men bij de beslissingen op lange termijn rekening moeten houden met eventuele wijziging van de waardering op de arbeidsmarkt. Voor de functies waarvoor geen marktwaarde bestaat, is de werkclassificatie een methode om de vervangingswaarde te bepalen.

Bij de toepassing van de werkclassificatie moet men zich scherp rekenschap geven van de inhoud van de functies. Dit kan mede leiden tot verbetering in de structuur van de onderneming. Bij het onderzoek zullen leemten en overlappingsen aan het licht komen, veelal zal blijken dat de arbeidsverdeling verbeterd kan worden en de meest waardevolle elementen, door een hergroepering van de taken onder gunstiger verhoudingen gebracht kunnen worden.

B a VII - 2

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, Juli 1951

Functie-analyse

De functie-analyse wordt beoefend ten dienste van verschillende doeleinden: voor het vaststellen van de loonverhoudingen, voor een juiste personeelsselectie voor een gegeven functie en voor het bepalen van promotie en beloning. Bij de toepassing van de functieanalyse voor deze doeleinden rijst de vraag in hoeverre men hiertussen verband kan leggen. Verder doet zich het probleem voor, de resultaten in een hanteerbare vorm te brengen, waarbij nauwkeurigheid en hanteerbaarheid tegengestelde eisen stellen.

De behandeling van een zestal voorbeelden uit de praktijk brengt het belang naar voren van criteria, die specifiek zijn voor de betreffende functies. Deze specifieke onderscheidingscriteria zijn niet belangrijk uit een oogpunt van nauwkeurigheid en volledigheid van de functie-analyse, maar slechts uit een oogpunt van praktische hanteerbaarheid.

Het gebruik van een goed gekozen beperkt aantal specifieke onderscheidingscriteria met behulp waarvan een voor de praktijkman duidelijk sprekende functiereeks kan worden opgebouwd, levert verschillende voordelen op. Doordat het aantal te waardenen functiegroepen sterk beperkt wordt, kan aan de waardering van zo'n beperkte reeks veel meer zorg worden besteed, terwijl ook het waardenen zuiverder plaats kan vinden dan van afzonderlijke functies. Verder worden de promotielijnen tussen de verwante functies tegelijk gevonden. Tenslotte opent deze wijze van werken gemakkelijker de mogelijkheid de persoonsbeoordeling aan de functiewaardering aan te laten sluiten.

B a VII - 5

Doelmatig Bedrijfsbeheer, Juli 1951

M.T.M. in Nederland

Enige medewerkers van zes Nederlandse raadgevende kantoren hebben onlangs een M.T.M. cursus in de Verenigde Staten doorgewerkt, met het doel deze procedure aan het Nederlandse bedrijfsleven te kunnen doorgeven. Bij het Methods Time Measurement systeem heeft men een vergaande analyse van bewegingen. Voor deze bewegingen stelt men standaardtijden vast. Deze standaardtijden zelf zijn als het ware uit de praktijk gegroeid. Enige tienduizenden meters film van twee honderd soorten arbeid werden opgenomen en geanalyseerd. De arbeid besloeg het gehele industriële terrein en varieerde van klein montagewerk tot werk aan grote smeedpersen, van het typen van brieven tot het sjouwen van zakken zand. Het bleek, dat er van dezelfde beweging verschillende klassen bestaan en de tijd varieerde met de afgelegde afstand. Tenslotte bleken de tijden voor dezelfde klasse van beweging bij alle onderzochte soorten arbeid niet te verschillen.

Ook voor enkel werk en kleine series kan de M.T.M. procedure nut afwerpen. Een voordeel is de grote gedetailleerdheid en nauwkeurigheid. Door de gedetailleerde analyse zal men als vanzelf alle lange afstanden en ingewikkelde bewegingen elimineren. De werkmethode kan van te voren gedetailleerd vastgelegd worden, waardoor de arbeider precies weet wat te doen, hetgeen de aanlooptijd verkort. Daarenboven blijkt dat met M.T.M. zeer eenvoudig tijdformules zijn op te stellen. De tijden van de met het product variërende elementen zijn van te voren te bepalen.

Om de doelmatigheid van het gereedschap te verhogen wordt voorgestaan, de gereed-

schapontwerper M.T.M. te laten leren. Deze is dan in staat reeds bij de maatschets zich een voorstelling te maken van de benodigde handelingen en de kortste methode daarvoor.

B a VII - 5

Doelmatig Bedrijfsbeheer, Juli 1951

Research on the Unit of Work

Cox, David, and K. M. Dyce Sharp — Dit artikel bevat het verslag van researchwerk dat is gedaan met betrekking tot de invloed van de lengte van de arbeidscyclus en van de seriegrootte op de prestatie. Geconcludeerd wordt dat series welke 1 tot 1½ uur in beslag nemen, beter zijn dan series van een halve dag. Vooral voor leerlingen zijn kleine series gewenst.

Voor werk aan de band of met sterke arbeidsverdeling zijn betrekkelijk lange werkcycli beter, omdat dan elke werker zijn tempo kan variëren zonder dat de overigen worden opgehouden.

Een gestadig volgehouden rythme in werk waarbij telkens dezelfde handgrepen terugkomen, is van veel belang voor de prestatie. Storingen en veranderingen moeten hierbij zoveel mogelijk worden vermeden.

B a VII - 5

Occupational Psychology, Vol. XXV, no. 2, April 1951

Over de keuken, de kok en de gebruikers der psychotechniek

Groen, J. — De bedoeling van dit artikel is aan de mogelijkheden en de methoden van de psychotechniek als middel tot personeelsselectie meer bekendheid te geven. De selectie van werknemers door de chef kan niet anders dan subjectief zijn. Zijn keuze wordt beïnvloed door persoonlijke geaardheid en allerlei irrationele factoren. Enkele bedrijven hebben op kostbare wijze geleerd dat personeelsselectie op meer objectieve grondslagen en bovenal volgens vaste vormen te verkiezen is boven de subjectieve beoordeling van de chef. De psychotechniek is het middel hiervoor.

Tegen de psychotechniek worden vele bezwaren ingebracht, die voor het grootste gedeelte terug te brengen zijn tot wat men wel noemt „bedrijfsblindheid” van de tegenstanders der psychotechniek. Hierop wordt in dit artikel niet nader ingegaan.

Een eerste vereiste voor het aannemen van personeel is een functie- en een taak-analyse, d.w.z. het nagaan welke menselijke eigenschappen de grondslag vormen voor bepaalde taken. Zo mogelijk dient ook een „milieu-analyse” plaats te vinden. De psycholoog kan dan beoordelen in hoeverre de kandidaat voor de betreffende functie de vereiste eigenschappen heeft. Alleen de toegepaste psychologie is in staat de aanwezigheid van bepaalde eigenschappen te constateren. Dit geldt niet alleen voor technische en economische kennis en ervaring doch ook ten aanzien van leidinggevende vermogens, soepelheid, initiatief, organisatievermogen etc. Het artikel eindigt met de beschrijving en toepassing van enkele tests zoals het „Pegboard” en de „Rohrschach” test.

B a VII - 5

Tijdschrift voor Interne Bedrijfs Organisatie, September 1951