

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

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

A. ACCOUNTANCY

III. LEER VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE

Ordnungsmässigkeit der Buchhaltung beim Einsatz magnetischer Speicher

Quaink, B. — De schrijver geeft in dit artikel een aantal voorwaarden aan voor de verwerking van gegevens met behulp van elektronische apparaten en magnetische verzamelaars. Hij beschouwt voornamelijk de boekhouding welke grondregels ook bij moderne verwerkingsmethoden kunnen worden toegepast. Voor een juiste verwerking moet het zwaartepunt van de te treffen maatregelen liggen bij een overzichtelijke organisatie van de comptabiliteit en de stroom van gegevens, alsmede bij de zekerheid van een betrouwbare verwerking.

De met moderne middelen verrichte verwerking van administratieve gegevens kan plaatsvinden in een hulpafdeling welke naast de boekhouding ook andere afdelingen ten dienste staat. Zodoende kan voor het gehele bedrijf een eenheid in verwerking worden verkregen; hierbij is een programmering naar een uniform systeem nodig. Nochtans kan het beginsel van het per dag bijhouden van de boekhouding behouden blijven.

Onafhankelijk van de comptabiliteit is een interne controle nodig welke direct onder de hoogste leiding functioneert. Een volledig algemeen overzicht van alle mogelijke controles heeft weinig zin, omdat de organisatie van de boekhouding en de ingestelde apparatuur afhankelijk zijn van de specifieke voorwaarden in de afzonderlijke ondernemingen. De schrijver geeft een aantal voorbeelden van controle- en afstemmingsmogelijkheden voor o.a. de in- en verkoop, de magazijnboekhouding en de inventarisadministratie.

A III - 3
E 738.4

Die Wirtschaftsprüfung, november 1963

Love and the computer

Beer, S. — Het artikel heeft betrekking op het eerste gedeelte van een inleiding, door de schrijver gehouden op het „Symposium on Electronics, Instrumentation and Production” in juni 1963 te Bristol.

De inleider pleit voor een betere benadering van het probleem van de toepassing van elektronische machines in het bedrijf. Men mag niet volstaan met de automatisering van bepaalde daartoe geschikte werkzaamheden zoals de loonadministratie, doch men dient zich de vraag te stellen welke bijdrage de automatisering kan leveren tot de oplossing van fundamentele beleidsproblemen, bv. met betrekking tot de voorraadpolitiek. In dit verband dient de bedrijfsleiding zich met name af te vragen of de traditionele indeling en methodiek van de werkzaamheden nog wel overeenstemmen met de potentiële mogelijkheden bij invoering van een computer.

Het tweede gedeelte van deze inleiding zal in een volgend Repertorium-nummer worden opgenomen.

A III - 3
E 738.4

The Manager, oktober 1963

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

How PERT-cost helps the general manager

Paige, H. W. — De twee voornaamste kenmerken van ontwikkelingsprogramma's

voor ruimtevaart-projecten gelden ook voor bepaalde commerciële programma's zoals het ontwerpen en invoeren van een nieuw produkt of het vestigen van een nieuwe productie-afdeling. In beide gevallen is sprake van een ingewikkeld complex van vele onderling afhankelijke taken, welke bovendien slechts één keer worden verricht. Nochtans dienen de beschikbare tijd en de begrote kosten niet overschreden te worden terwijl toch de vereiste kwaliteit van het programma moet worden bereikt. In dit verband kan, in navolging van defensie-projecten, het PERT (Program Evaluation and Review Technique) - kosten-systeem een nuttig hulpmiddel zijn met behulp waarvan de algemene leiding haar greep behoudt op het beloop van het project.

Door middel van diagrammen voor het gehele project alsmede per verantwoordelijke afdeling is het mogelijk een indicatie te verkrijgen van bv. de knelpunten in de programmaontwikkeling, waardoor de leiding op het juiste moment en op de juiste plaats kan ingrijpen, terwijl tevens de communicatie tussen de leiding en de bedrijfsafdelingen en tussen deze onderling wordt bevorderd.

Ba III - 2 : IV - 2b
E 76 : E 757.2

Harvard Business Review, november/december 1963

The Use of Mathematical Models in Marketing

Kotler, Ph. — In dit artikel behandelt de schrijver, na een inleidende wiskundige beschouwing over matrix algebra, differentiaal en integraalrekening, waarschijnlijkheidsrekening en simulatie, een aantal hierop gebaseerde modellen voor zg. activiteiten-onderzoek op het gebied van distributie- en verkooppolitiek, zoals het „Allocation-model”, „Competitive Strategy models” en „Critical-path Scheduling models”, ook wel bekend als P.E.R.T.-systeem.

Men dient wel te bedenken dat het modellen bouwen slechts het halve werk is; daarnaast dient men de vereiste gegevens te verzamelen waarbij men zich er van bewust moet zijn dat enerzijds een aantal variabele factoren niet voor wiskundige verwerking geschikt zijn, anderzijds niet alle variabelen bekend zijn. De schrijver besluit zijn beschouwing met een korte literaturopgave over het construeren van modellen in de sector van de marktpolitiek.

Ba III - 2 : VI - 15
E 76 : E 641.25

Journal of Marketing, oktober 1963

Measuring Uncertainty in Managerial Decision Making

Weinwurm, E. H. — Het niet onbelangrijke element van de onzekerheid in de besluitvorming voor het toekomstig bedrijfsbeleid heeft geleid tot een statistische wijze van benadering van deze problematiek met het doel zoveel mogelijk te komen tot meetbare en dus „te verzekeren” elementen. In de onderneming worden de beslissingen nog veelal genomen op grond van persoonlijke oordelen; het onzekere element kan worden verkleind met behulp van de waarschijnlijkheidsrekening, waarbij het objectieve begrip door een subjectief of persoonlijk waarschijnlijkheidsbegrip wordt vervangen. De schrijver wijst op een theoretische en een praktische uitwerking van deze conceptie en noemt enkele technieken. Behoudens in bijzondere gevallen staat deze statistische besluitvormingstheorie nog weinig praktische toepassing toe. Hij wijst in dit verband ook op het gevaar kwantitatieve gegevens toe te passen in een situatie waar dit niet is toegestaan. De voor de besluitvorming verantwoordelijke functionarissen mogen van de statistische theorie geen magische formules verwachten.

Ba III - 2 : VI - 16
E 76 : E 641.22

Management international, 1963 no. 3/4

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

De variabele kostencalculatie (Direct Costing) in vergelijking met de integrale kostenberekening

Schroeff, Prof. Dr. H. J. van der — In dit op de N.I.v.A.-Accountantsdag 1963 uitgebrachte pre-advies komt de schrijver tot de conclusie dat de variabele calculatiemethode theoretisch en kritisch-analytisch bezien uiterst zwak is. Als kostprijsstelsel en steunpunt voor de prijsstelling heeft de methode geen betekenis, tenzij de producent zich in zijn prijspolitiek moet aanpassen aan een marktbeloop waarop hij niet of nauwelijks invloed kan uitoefenen. Ook ten opzichte van de winstbepaling voor de externe verslaglegging geeft deze methode geen verbetering.

Ondanks deze en andere bezwaren kan de variabele kostencalculatie een nuttige aanvulling vormen op de integrale methode. Behoudens een aantal beperkingen kan „direct costing” bv. in het kader van de winstplanning en ter beoordeling van de relatie kosten-omzet-winst een nuttige aanvulling geven voor de beleidsinformatie en beleidsvorming. De schrijver besluit zijn pre-advies met een literatuurdocumentatie.

Ba IV - 2
E 136.22

De Accountant, september 1963

Depreciation and Corporate Profits

Brown, M. — In het kader van een interdepartementale studie over de economische groei houdt het „Office of Business Economics” van het Departement van Handel in de Verenigde Staten van Amerika zich bezig met het opstellen van trends voor de inkomensverdeling in lonen en winsten bij ondernemingen. In het onderhavige artikel wordt voor de periode 1929-1962 onderzocht de invloed van alternatieve afschrijvingsmethoden op de hoogte van de bedrijfswinst.

Een van de voornaamste conclusies is dat de structuur van enige alternatieve winstreken, op basis van verschillende uitgangspunten ten aanzien van de afschrijvingsmethode, de waardering en de gebruiksduur van de activa, eenzelfde beeld geeft als die welke een onderdeel vormt van de berekening van het nationaal inkomen, gebaseerd op de desbetreffende belastingvoorschriften voor afschrijving enz. In alle gevallen is sprake van een afnemend aandeel van de bedrijfswinst in de bruto bedrijfsproductie, zowel voor de naoorlogse periode tot 1962 als voor de gehele periode 1929-1962.

Ba IV - 6 : IV - 8
E 347 : E 253

Survey of current business, oktober 1963

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Leasing en de cashflow

Bloom, Dr. F. W. C. — De schrijver behandelt in dit artikel vooral de aspecten welke betrekking hebben op de motieven van grote ondernemingen om op zeer grote schaal gebruik te maken van gehuurde produktiemiddelen. Hij schat dat de Koninklijke Petroleumgroep voor ca. f 8.— miljard waarde in huur heeft. Op grond van een rekenvoorbeeld voor een winkelgebouw wil de schrijver aantonen dat huurkoop uit het oogpunt van vermogensvorming voor de onderneming „gemakkelijk een nadeliger oplossing kan zijn dan huur”. Uit liquiditeitsoogpunt gezien komen de voordelen van huur nog sterker uit. Ook het argument van de inflatie-verwachting, schijnbaar ten gunste van huurkoop, maakt in werkelijkheid de huur voordeliger doordat de huurbetalingen verder naar de toekomst zijn verschoven en derhalve een groter deel in „uitgeholde guldens” wordt betaald. Tenslotte brengt de schrijver de voorkeur voor huur of huurkoop in verband met het open of gesloten karakter van de onderneming. In de open vennootschap zal men veelal de huurvorm prefereren terwijl de directeuren-aandeelhouders in besloten ondernemingen meer als vermogensopbouwers denken en minder rekening behoeven te houden met een voor een beroep op de vermogensmarkt zo gunstig mogelijke balans-, i.c. schuldenstructuur.

Ba V - 5 d
E 325.312.3

Maandschrift Economie, oktober 1963

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Opportunity and threat in technological change

Bright, J. R. — De schrijver geeft in dit artikel een overzicht van een zevental naar zijn mening belangrijke trends in de technologische ontwikkeling, elk beschouwd naar de voornaamste desbetreffende sectoren, middelen en gevolgen. Deze trends betreffen achtereenvolgens het transportwezen, de energiebronnen, een betere greep op en verlenging van de levens- en gebruiksduur van organische en anorganische goederen, de invoering van nieuwe grondstoffen alsmede nieuwe toepassingsmogelijkheden voor bestaande grondstoffen, uitbreiding van het zintuiglijke waarnemingsveld van de mens, mechanisatie zowel van fysieke als van geestelijke activiteiten.

In een uitvoerige conclusie noemt de schrijver vervolgens elf uit deze elkaar soms versterkende trends voortspruitende gevolgen, toegelicht door mogelijk optredende of zich reeds manifesterende voorbeelden. Zo dient men in de toekomst rekening te houden met

toenemende concurrentie uit op grotere afstand gelegen gebieden en door produkten uit een geheel andere bedrijfstak. Verder wijst de schrijver op een te verwachten sterke toename van de technologische veroudering (bedoeld wordt een bepaald facet van de economische slijtage). Met betrekking tot de kosten van voortbrenging meent de schrijver dat enerzijds het onderzoek naar en de ontwikkeling van nieuwe produkten een aanmerkelijk groter deel van de kosten zal opeisen terwijl anderzijds de totale kosten van vele grondstoffen, produkten en diensten kunnen dalen, onder meer ten gevolge van hogere produktiviteit en de voordelen van het grootbedrijf (waaronder die betreffende de distributie), zij het dat een tegengesteld gerichte kracht is gelegen in de toenemende ingewikkeldheid van het produktieproces en de daarmee verband houdende vereiste bekwaamheden.

Tenslotte volgen enige algemeen-maatschappelijke gevolgtrekkingen. De werkgelegenheid zal niet noodzakelijk gewaarborgd worden door een gezond traditioneel bedrijfsbeleid, gezonde financiering en een goede concurrentiepositie. De technologische ontwikkeling creëert weliswaar nieuwe taken in plaats van de afgestoten werkzaamheden, doch deze worden veelal op een geheel ander niveau en op een andere plaats verricht. Het bedrijfsleven zal ook meer dan tot nu toe het oog gericht moeten houden op de leidende rol welke de overheid steeds meer gaat vervullen. Tenslotte meent de schrijver dat de aan de beleidsbepalingen inherente risico's zullen toenemen.

Ba VI - 3
E 512.12

Harvard Business Review, november/december 1963

Waarde-analyse

Klarenbeek, W. M. P. en Drs. D. van der Lelie — Onder waarde-analyse wordt verstaan „een methode van systematisch onderzoeken, in alle geleidingen van de onderneming, tot het vinden van mogelijkheden om kosten te verlagen, zonder dat er ten aanzien van de te leveren materialen, grondstoffen, produkten of diensten kwaliteitsvermindering of functieverlies optreedt”. Het primair stellen van de functie van het in te kopen artikel houdt in dat in de eerste plaats moet worden vastgesteld welke de te vervullen functie is en welke eisen deze functie aan het artikel of de dienstverlening stelt, opdat een zo groot mogelijke functionele waarde per kosteneenheid wordt verkregen. Daartoe dient een georganiseerde samenwerking te bestaan tussen bv. de research-, de technische, de produktie- en de inkoopafdeling, welke tezamen functie en inkoopprijs van elk artikel kritisch bezien. Aldus kan een techniek worden opgebouwd, waardoor systematisch en bewust „onnodige kosten” worden uitgeschakeld, bv. door het gebruik van andere materialen, andere vormgeving, de invoering van goedkopere en/of snellere produktiemethoden, het afschaffen van te hoog gestelde kwaliteitseisen, het vaststellen van betere toleranties en het wegnemen van de „verliefdheid” op bepaalde grondstoffen of verpakkingen.

Alvorens tot toepassing over te gaan, dient de doelstelling van deze methodiek aan alle functionarissen te worden verklaard, opdat aan de onmisbare samenwerking, zowel horizontaal als verticaal, niet door onderlinge naijver afbreuk wordt gedaan.

Ba VI - 13
E 643.0

Inkoop, november 1963

The Control of Expenditure

Nicholls, F. A. — De schrijver wijst er in dit artikel op dat de topleiding van de onderneming veelal slechts een zwakke direkte greep heeft op vele met de produktie verband houdende offers zoals materiaal, diensten door derden, lonen en andere dagelijkse uitgaven. Het beheer en de controle vinden vertraagd plaats en bovendien niet op de desbetreffende afdeling welke tot de uitgaven overging. Voor een doelmatig beheer wordt een strak systeem van limieten - naar waarde en hoeveelheid - niet geschikt geacht in verband met de noodzakelijke flexibiliteit in de wijze van bestelling - bv. een groter aantal met een kleiner bedrag per eenheid - en de in het algemeen vereiste snelle aanpassing aan gewijzigde omstandigheden.

De schrijver bepleit, voor de bevoegdheid tot het doen van bepaalde uitgaven, het volgen van de organische in plaats van de veelal gebezigde hiërarchische structuur. Bij elk voorstel tot een nieuwe vorm van uitgaven dienen de noodzaak, de geschiktheid voor het doel, het passen in de bedrijfspolitiek, de financiering en de condities van aanschaffing te worden bezien. Dienaangaande moet dus overleg worden gepleegd door een vijftal functionarissen, elk verantwoordelijk voor één der genoemde sectoren. Daarnaast zorgt de delegatie van een aantal duidelijk geformuleerde bevoegdheden ervoor dat niet voor elke volgende soortgelijke uitgave steeds opnieuw overleg behoeft plaats te vinden.

Ba VI - 13
E 643.0

The Accountants Journal, oktober 1963

Cost Reduction

Het novembernummer van *Factory* heeft in hoofdzaak betrekking op de mogelijkheden en middelen om de bedrijfskosten te verminderen. In de vorm van een „Kostenalmanak voor 1964” wordt per maand een bepaald onderdeel behandeld - produktiemethoden, onderhoud, kwaliteitscontrole, bedrijfsopleiding en andere - door middel van een gedetailleerd actieprogramma en een reeks van praktische wenken en voorbeelden van kostenverlaging.

Ba VI - 13
E 643.01

Factory, november 1963

Making cost control work

Likert, R. en S. E. Seashore — Het Amerikaanse bedrijfsleven ziet zich geplaatst voor het probleem van enerzijds stijgende kosten terwijl anderzijds de economische politiek van de overheid en de marktverhoudingen veelal doorberekening in de prijzen niet toestaan. Teneinde de winsten te handhaven, gaan vele ondernemingen over tot een krachtig beleid om de kosten terug te drukken; de schrijver spreekt van een „crashprogram”. Hoewel aanvankelijk resultaten afwerpend, blijken deze methoden na enige tijd een averechts effect te sorteren. De toegepaste sterke pressie langs hiërarchieke weg om verbetering te brengen in de kostenstructuur, leidt tot tegenwerkende krachten: stakingen, toenemend verloop, kwaliteitsvermindering en dus ontevreden klanten.

Een op langere termijn betere oplossing dient gezocht te worden in de opbouw van een meer doelmatige organisatie, gericht op goede communicatie en samenwerking en gebaseerd op een lange-termijnprogramma van integrale kostenbewaking. Bovendien krijgen ook de niet zuiver bedrijfseconomische aspecten de nodige aandacht. Een goede informatie aan de bedrijfsleiding omtrent het beloop in de onderscheidene produktiesectoren is hierbij onontbeerlijk. De schrijver besluit zijn betoog met een literatuuropgave ter zake van de beide besproken methoden van kostenverlaging.

Ba VI - 13
E 643.01

Harvard Business Review, november/december 1963

Where is the organization man?

Porter, L. W. — De kritiek op de grote onderneming richt zich vooral tegen het feit dat de grote organisatie de zetel is van de voorzichtige, meegaande, risicomijdende gemiddelde bedrijfsleider en dat het groter worden van de onderneming hem in toenemende mate dwingt zich naar deze middelmatigheid te gedragen. De meeste critici komen tot de conclusie dat er een negatieve correlatie bestaat tussen de grootte van de onderneming en een hoge moraal en werktevredenheid. Men baseert deze uitspraak dan veelal op persoonlijk oordeel en persoonlijke waarneming in plaats van op objectieve feiten. Teneinde deze kritieken tot hun juiste proporties terug te brengen heeft de Universiteit van Californië een onderzoek ingesteld naar de werkopvatting van meer dan 1700 bedrijfsleiders in grote, middelgrote en kleine ondernemingen. Uit de antwoorden bleek dat de leiders van grote ondernemingen meer geneigd waren hun werk als interessant, uitdagend en ingewikkeld te beschrijven dan de leiders van kleinere ondernemingen. Op de vraag naar persoonlijke eigenschappen, nodig voor de vervulling van een leidersfunctie, bleek dat bij de grote ondernemingen in verhouding meer de nadruk werd gelegd op kwaliteiten als kracht en fantasie, terwijl men in kleinere ondernemingen aan voorzichtigheid en tact de voorkeur gaf. Als conclusie stelt de schrijver dat deze studie niet doet zien dat de grote organisatie de enige is die grotere ambitie en minder conformistisch gedrag vereist, maar wel dat de grote onderneming tenminste even gunstige voorwaarden voor leidersopvattingen schept als kleinere bedrijven.

Ba VI - 16
E 641.22

Harvard Business Review, november/december 1963

Job progress charts - the poor man's PERT

Lowe, C. W. — Een „job progress chart” is een schematische voorstelling van de samenstellende onderdelen van een taakopdracht, welke aangeeft de standaard- en minimum („crash”) werktijden van en de volgtijdelijke samenhang tussen die onderdelen. Sommige onderdelen zijn kritisch en vormen tezamen de kritische routing. Zij moeten aansluitend op elkaar worden uitgevoerd en bepalen tezamen de tijdslimiet binnen welke het gehele project zonder vertraging kan worden uitgevoerd. Overschrijding van de standaardtijd van elk der kritische deeltaken vertraagt het gehele project. Door versnelde uitvoering van een of meer dezer deeltaken op basis van de minimumtijd wordt het gereedkomen van

het gehele project vervroegd. Het systeem biedt de mogelijkheid juist op dit aspect de aandacht te concentreren, waarbij kennis van de standaard- en minimumkosten van uitvoering het mogelijk maakt de rationele taakversnelling te onderscheiden van die welke meer offers veroorzaakt dan besparingen oplevert.

Het voordeel van deze werkkaarten boven mathematische modellen zoals C.P.S. (Critical Path Scheduling) en PERT (Program Evaluation and Review Technique) betreft o.a. de eenvoudige opstelling en de ook voor niet wiskundig geschoolden gemakkelijke leesbaarheid. De schrijver licht zijn uiteenzetting toe met een cijfervoorbeeld.

Ba VI - 19

E 641.231.2 : E 757.321

The Manager, oktober 1963

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Ervaringen met werving en opvang van buitenlandse arbeidskrachten in West-Europa

Nederhorst, Drs. G. M. — Alhoewel Nederland bij de werving van buitenlandse arbeidskrachten slechts een bescheiden plaats inneemt in vergelijking met bv. West-Duitsland en Frankrijk, is het nochtans geboden de aan een massale migratie verbonden problemen tijdig onder ogen te zien. Het zwaartepunt van de voorlichting, werving en selectie dient te liggen in de desbetreffende gebieden met een arbeidsoverschot terwijl ook een korte scholing ter plaatse ter verkrijging van enige industriële handvaardigheid gewenst is. De eigenlijke scholing dient bij voorkeur in het land van ontvangst plaats te vinden, waarbij zowel dit land, het land van herkomst als het Europees Sociaal Fonds aan de financiering moeten deelnemen.

Teneinde het proces van opvangen en aanpassen van deze werknemers niet nodeloos te bemoeilijken, is het gewenst te streven naar een zekere mate van concentratie, zowel ten aanzien van de gemeenten van vestiging als van de nationaliteiten der werknemers. Earnstige bezwaren heeft de schrijver tegen het te werk stellen van uitsluitend vrijgezellen of van gezinshoofden die het gezin moeten achterlaten. Indien men de geïmmigreerde arbeidskrachten volledig wenst aan te wenden, ontkomt men niet aan de consequentie zorg te dragen voor behoorlijke huisvesting voor het gezin.

Ba VII - 1

E 426.2 : E 641.212.3

Sociaal Maandblad Arbeid, oktober en november 1963

Paying wages through the bank

Clayton, H. — In dit artikel wordt een beschrijving gegeven van de wijze waarop een industriële onderneming met ongeveer 1200 arbeiders overgaat tot loonbetaling via een bank in plaats van betaling in chartaal geld. De voornaamste redenen voor deze omschakeling hebben betrekking op kostenbesparingen en op het vermijden van risico bij het geldtransport.

De invoering van het nieuwe systeem geschiedde geleidelijk, nl. achtereenvolgens bij het kantoorpersoneel, de voormannen en tenslotte de arbeiders. In besprekingen met kleine groepen werknemers - niet meer dan 20 man - werden deze ingelicht over de voordelen, verbonden aan het houden van een bankrekening en werd o.a. gewezen op de mogelijkheid van snellere uitbetaling. De meerderheid van de aldus benaderde werknemers bleek bereid te zijn het nieuwe systeem te aanvaarden. Voor de loonadministratie veroorzaakte de overschakeling geen bijzondere moeilijkheden ondanks het feit dat de loonbetalingen nu gedeeltelijk via een bank en ten dele via de kas plaatsvinden.

Ba VII - 1

E 641.215 : E 315.12

The Manager, oktober 1963

Geen tijd voor communicatie

Bantje, H. F. W. — In de huidige periode van arbeidsschaarste, hoge lonen en een vijfdaagse werkweek moet de beschikbare produktietijd zo doelmatig mogelijk worden gebruikt. Indien men echter dientengevolge geen of weinig tijd beschikbaar stelt voor de communicatie in het bedrijf, miskent men het mentale aspect van maatregelen ter bevordering van de produktiviteit en met name de positieve betekenis welke de communicatie, mits doelgericht, in dit verband kan hebben. Naast de vereiste doelgerichtheid van de vormen van communicatie zoals het personeelsorgaan en de vergadering van de ondernemingsraad, is communicatie vooral een kwestie van de juiste mentaliteit. Indien de bedrijfsleiding streeft naar een sfeer van ongedwongen, vanzelfsprekend overleg, zowel horizontaal als verticaal in de organisatie, behoeft een goede communicatie minder tijd te kosten dan men veelal wel denkt.

Ba VII - 4

E 642.314/316

Gids voor personeelsbeleid, arbeidsvraagstukken en sociale verzekering, oktober 1963