

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

Versijnt maandelijks, behalve in augustus

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

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

II. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE ALS WETENSCHAP

Quelques observations sur l'état actuel de l'„économie de la production" aux Pays-Bas

Stichting voor Economisch Onderzoek der Universiteit van Amsterdam

Als reactie op een artikel van de hand van M. Stramm in het juni-nummer van hetzelfde tijdschrift worden hier de recente ontwikkeling en de invloed van de bedrijfseconomische opvattingen van de zogenaamde „Amsterdamse school" in Nederland geschetst.

In aansluiting op het door Stramm gegeven betoog wordt voorts verduidelijkt hoe de desbetreffende groep van Nederlandse bedrijfseconomen de verhouding tussen de bedrijfs-huishoudkunde en de algemene economie ziet.

Ba II - 2
E 011.412

Revue française de Comptabilité, december 1958

Geschiedenis, heden en toekomst der bedrijfseconomie

Geertman, Dr J. A. — Deze artikelenreeks is de weergave van een voordracht, gehouden voor de Vereniging van comptabele ambtenaren bij overheidsbedrijven, waarin gepoogd werd de ontwikkeling der bedrijfseconomie in enkele hoofdlijnen te schetsen.

Na een historische inleiding wordt stilgestaan bij de theorie der markt vormen, en bij enkele prijs- en kostprijsproblemen, waarna betoogd wordt dat de huidige ontwikkeling der bedrijfseconomie in het bijzonder de leer der bedrijfsvoering (managerial economics) betreft. Hier trekt vooral het probleem van de investeringsbeslissing de volle aandacht, met daarnaast dat der decentralisatie. Tenslotte worden enkele opmerkingen gemaakt over de kwantitatieve analyse als hulpmiddel bij de bepaling van de bedrijfspolitiek.

Ba II - 3
E 014 : E 011.412

Financiële Overheidsbeheer, oktober, november en december 1958

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Charts for Every Occasion

Dit artikel over „grafische voorstellingen voor elke gewenste gelegenheid" is een persiflage en een waarschuwing beide. De schrijvers tonen aan dat correlatie kan worden gesuggereerd tussen de meest uiteenlopende verschijnselen, mits deze maar op bepaalde wijze graphisch worden weergegeven in eenheden, percentages, indexcijfers of logarithmen. Zelfs wordt het dan soms mogelijk tussen dezelfde data meerdere tegengestelde correlaties aan te tonen. Het spreekt vanzelf dat het artikel met een aantal grafieken is geïllustreerd.

Ba III - 2
E 76

The Economist, 27 december 1958

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Schoonheidsgebreken in de vervangingswaardeleer

Muiswinkel, Prof. Dr F. L. van — De door de schrijver tegen bepaalde gedeelten van de vervangingswaardeleer geopperde bezwaren concentreren zich rond drie onderling nauw verbonden uitspraken. De eerste is, dat winst verteerbaar inkomen is; de tweede, dat de ruil alleen rationeel is wanneer er winst wordt gemaakt, terwijl de derde uitspraak

inhoudt dat winst het gunstige verschil is tussen opbrengst en vervangingswaarde op het moment van de ruil.

Aan de hand van publikaties o.a. van Limperg, J. L. Mey en van der Schroeff worden de bezwaren tegen deze stellingen uitvoerig uiteengezet, waarbij het accent ligt op het winstbegrip en het probleem van de winstbepaling. Tevens wordt daarbij aansluiting gezocht bij andere schrijvers zoals Pruyt, van Straaten en van Kampen Jr. Het vervangingskoopstelsel wordt eveneens aan een kritische beschouwing onderworpen. De schrijver concludeert o.m., dat een winsttheorie die in het winstbegrip het element der verteerbaarheid opneemt, er niet in slagen kan om een daarbij harmonisch aansluitende methode van winstbepaling te ontwerpen.

Het zwaartepunt van een doelmatige winsttheorie zal naar zijn opvatting moeten liggen bij het vaststellen van het niet verteerbare gedeelte van de vermogens-aanwas, hetgeen zoveel mogelijk zal moeten geschieden met gebruikmaking van objectieve economische criteria. Richtlijnen voor het opbouwen van een aldus geamendeerde winsttheorie der „vervangingswaardeleer” worden in het artikel ontwikkeld. De schrijver tracht tot slot te tonen dat de wezenlijke elementen van de „klassieke vervangingswaardeleer” met betrekking tot de winstbepaling in de door hem gegeven beschouwingen volkomen tot hun recht komen.

Ba IV - 2 *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, december 1958*
E 136.322.1

De calculatie van het inkomen ter oriëntering van de bewindvoering en als moment van verslaglegging

Mey, Prof. Dr A. — Hoewel het inzicht veld wint dat waardeestijging van voorraden niet als inkomen kan worden beschouwd, bestaan nog steeds verschillen in opvatting omtrent de methode welke gevolgd moet worden om tot uitschakeling van schijnwinst te komen.

De schrijver verdedigt het standpunt dat de administratie slechts kan beantwoorden aan de eis, instrument der bewindvoering van de bedrijfshuishouding te zijn, indien de boeken in vervangingswaarde worden gehouden. Het corrigeren der kostprijsberekening en der winstcalculatie is voor dit doel niet voldoende.

Angelsaksische en Franse accountants delen, blijkens het op het 7e accountantscongres besprokene, in toenemende mate deze visie. Daartegenover heeft bijvoorbeeld van Kampen een - deels bij Schmalenbach aansluitende - afwijkende visie. Kleerekoper neemt eveneens een ander standpunt in. De opvattingen der genoemde auteurs worden weergegeven en geconfronteerd met de visie van de schrijver. Hierbij wordt niet slechts uitgegaan van de eis tot calculeren naar vervangingswaarde, doch tevens van de noodzaak, heraanwinst van tekorten in de voorraadkwantiteiten op momenten van waardeverandering te financieren. De opvattingen welke de Hoge Raad omtrent het laatstbedoelde vraagstuk in een vorig jaar gewezen arrest heeft neergelegd, dienen als uitgangspunt voor een aanvullende beschouwing hierover.

Het artikel sluit met een behandeling van het monetaire effect van resultatenbepaling op basis van vervangingswaarde. De schrijver stelt, dat men door de aangegeven verandering in de boekhoudtechniek eraan ontkomt, incidenteel de uitwerking van de kostprijsverhoging te gaan beschouwen als een autonoom-werkende inflatie-oorzaak in plaats van te constateren dat die verhoging van kostprijs inflatie-gevolg is.

Ba IV - 2 b *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, januari 1959*
E 136.322.1

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Voorfinanciering als instrument van financieringsbeleid op langere termijn

Gootjes, Dr P. — Het financieringsvraagstuk wordt steeds meer opgenomen onder de beleidsproblemen op langere termijn. Voorfinanciering als doelbewust handelen in het totale financieringsbeleid dient te worden onderscheiden van de noodfinanciering waarbij men in afwachting van een meer passende gelegenheid in de toekomst het vermogensaanbod van een bepaald moment te baat neemt. Noodfinanciering wordt als minder gewenst beschouwd en komt verder niet meer ter sprake. De oorzaken welke tot overweging van tijdelijke financiering nopen, kunnen in enkele groepen worden samengenomen.

De eerste betreft het optreden van onverwachte externe gebeurtenissen waarvan de consequenties voor de toekomstige vermogensbehoefte niet op korte termijn te overzien of op te lossen zijn. Hierop wordt nader ingegaan. Bepleit wordt het aanhouden van een kasreserve teneinde het financieringsbeleid geheel in handen te houden en op een zelf te kiezen moment tot definitieve voorzieningen over te kunnen gaan. De offers van een redelijke kasreserve zijn als economisch onvermijdbaar en derhalve als kosten te beschouwen.

Een tweede oorzaak van voorfinanciering betreft het bewust uitstellen van de uiteindelijk

gewenste financiering, omdat deze later min of meer automatisch verwezenlijkt wordt, dan wel moet worden ingebouwd in het gehele financieringsplan op langere termijn. In dit verband wordt aandacht geschonken aan de voorfinanciering van uitbreidingen, waarbij onder invloed van het diversiteitsverschijnsel zich een zekere vermogenskern kan vormen. De voorfinanciering betreft kort, middellang en langdurig tijdelijk vermogen. In dit kader is ook het zg. anticipatiekrediet op zijn plaats.

De derde groep van oorzaken betreft het voorlopig opvangen van gestegen vermogensbehoefte als gevolg van een veranderde bedrijfspolitiek - bv. invoering van een nieuw artikel -, waarvan het succes nog niet definitief vaststaat. Dit geval staat tussen beide vorige in. Uit voorzichtigheidsoverwegingen wordt voorbelegging van institutionele beleggers of anticipatiekrediet van banken voor dit geval afgewezen. Bij zelf aan de markt brengen van een nieuw artikel blijven slechts twee wijzen van voorfinanciering over, nl. het leverancierskrediet en de door de schrijver gepropageerde kasreserve.

Ba V - 1
E 341

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsuishoudkunde, december 1958

Persoonlijke leningen

W o e s t i j n e, D r W. J. v. d. — De persoonlijke leningen behoren tot de vormen van crediet welke voor consumptieve doeleinden worden verstrekt. Terwijl het pandcrediet berust op de veronderstelling van een uiterst geringe credietwaardigheid der geldbehoeven, worden de persoonlijke leningen juist als een teken van welvaart beschouwd. Zij zijn bestemd voor de grote groep mensen met een regelmatig inkomen en een redelijke mate van welvaart, bij wie van vermogensbezit geen sprake is: men is wel in staat de gebruikskosten van duurzame consumptiegoederen te betalen, doch de middelen ter financiering van de aankoop ontbreken. In de groei van de middenstand en de stijgende welvaart van deze groep liggen nieuwe mogelijkheden tot het verstrekken van persoonlijke leningen door de banken.

Van de maatschappelijke kant bezien worden deze leningen niet bezwaarlijk geacht. Zelfs wordt het gevaar van het nemen van meer crediet dan verantwoord is of van het accoord gaan met te hoge termijnen geringer verondersteld dan bij het afbetalingscrediet. De kans op een remmend optreden van de bankier is groter doordat zijn belangen anders liggen dan die van de verkoper op afbetaling. De eerste dagen na afkondiging van de mogelijkheid dezer leningen is dan ook een groot aantal credietaanvragen afgewezen.

Ba V - 5 d
E 325.322.1

Maandblad voor handelswetenschappen, november 1958

How To Evaluate New Capital Investments

M c L e a n, J. G. — In dit artikel worden drie problemen aan de orde gesteld met betrekking tot de beoordeling van nieuwe investeringsprojecten. Het eerste betreft de keuze van een maatstaf volgens welke de projecten kunnen worden gewaardeerd. De auteur prefereert hier het rendement boven de zg. payoutperiode (d.i. de termijn waarin het te investeren bedrag weer uit de opbrengsten wordt terugverkregen), aangezien laatstgenoemde maatstaf alleen bij gelijke aanwendingsduur der alternatieve investeringsmogelijkheden een betrouwbare indicatie geeft voor de keuze, en deze situatie zich meestal niet voordoet.

Het tweede probleem betreft de wijze waarop het rendement dient te worden berekend. Hier gaat de voorkeur van de auteur uit naar een becijfering van de rendementsgraad, waarbij door middel van een contante waardeberekening de gemiddelde jaarlijkse winstgevendheid wordt uitgedrukt als een percentage van het te investeren bedrag. De auteur baseert zijn keuze allereerst op de overweging dat op deze wijze de winstgevendheid juist wordt weergegeven. Voorts is een motief dat zij in deze vorm zonder meer kan worden vergeleken met de rentekosten van vreemd vermogen en tenslotte dat bij de berekening met het tijdselement is rekening gehouden. De laatstgenoemde factor is van bijzondere betekenis voor projecten met een fluctuerende opbrengstenstroom, zoals in de olie-industrie veel voorkomen.

Het derde probleem waaraan aandacht wordt geschonken, betreft de praktische toepassing van de door de schrijver ontwikkelde methodiek. Deze wordt gedemonstreerd in een aantal voorbeelden en toegelicht met tabellen en grafieken.

Tot besluit betoogt de auteur dat blijkens zijn ervaring de invoering en toepassing van deze techniek gemakkelijker geschiedt dan gewoonlijk wordt verwacht; hoewel op een enkel punt nog naar een meer bevredigende oplossing wordt gestreefd, blijkt dat aan de leiding een zeer belangrijk hulpmiddel is verschaft dat over het geheel genomen alleszins voldoet.

Ba V - 7
E 349

Harvard Business Review, november-december 1958

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Une technique de gestion des stocks de produits finis

Juckler, F. — In dit artikel wordt een bijdrage geleverd tot de oplossing van het probleem der voorraadpolitiek. De auteur bepaalt zich tot het vraagstuk met betrekking tot de eindprodukten en zoekt naar een methode welke de ondernemer in staat stelt met de laagste offers een voorraad aan te houden welke aan de eisen van de afzet beantwoordt. Hierbij wordt o.m. ingegaan op de onderlinge samenhang tussen de verkoopplanning, de produktie en de gerealiseerde verkopen. Voorts wordt het verband tussen de onmiddellijke produktieplanning en de verkoopschattingen in de nabije toekomst nader in beschouwing genomen. De geprojecteerde afzet op langere termijn dient bepalend te zijn voor de toekomstige produktiecapaciteit.

Het tweede deel van het artikel geeft een aan de praktijk ontleende illustratie - aan de hand van tabellen en grafieken - van hetgeen in het eerste wordt betoogd.

Ba VI - 7

Annales de Sciences Economiques Appliquées, oktober 1958

E 643.52

Umschlagshäufigkeit und Kalkulation im Handel

Nieschlag, Prof. Dr R. — Nog geen vierde deel van de omzet van de detailhandel wordt ingenomen door artikelen waarvoor een berekening der (distributie-) kosten heeft plaatsgevonden; de prijszetting bij meer dan drie vierde deel der omzet berust op hetgeen door traditie of prijsbinding is bepaald. In dit artikel wordt nader ingegaan op de wijze waarop de detailhandel een kostprijsberekening kan doorvoeren. De sterke mate waarin de functies van het detailbedrijf onderling zijn verweven, verhindert een vergaande analyse van de kosten. Meer succes kan worden verwacht van een benadering, welke berust op de snelheid waarmee elk artikel wordt omgezet. Volgens de schrijver komen de functie en het kostenpeil van een produkt in belangrijke mate in de omzetsnelheid tot uiting. De besproken methode kan op eenvoudige en snelle wijze ook in het kleine bedrijf worden toegepast. Op enkele aspecten van deze calculatiemethode wordt nader ingegaan.

Voorts wordt gewezen op het verband tussen de absolute hoogte der marges en de omzetsnelheid, dat o.m. is gebleken uit een studie in het Amerikaanse blad „Progressive Grocer”.

In dit verband komen o.m. ter sprake het vraagstuk der zogenaamd verliesgevende primaire voedingsmiddelen in het levensmiddelenbedrijf en de kwestie van de winstgevendheid van „loss-leaders”.

Ba VI - 9

Schweizerische Zeitschrift für Kaufmännisches Bildungswesen, oktober 1958

E 635.342.222 : E 136.36

Centralisation, décentralisation, délégations d'autorité

Vaes, U. J. — Na een inleidende beschouwing over de theorie van de interne organisatie wordt ingegaan op de delegatie van initiatief. Immers, het zijn niet zozeer de verhoudingen ten aanzien van de geografische centralisatie en decentralisatie waarop het aankomt: belangrijker is de verdeling van beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid over de verschillende niveaus in de hiërarchie. De schrijver geeft een serie vragen, aan de hand waarvan voor elk concreet geval het vraagstuk van de meest gewenste mate van delegatie van initiatief kan worden aangevat. Elke vraag wordt toegelicht, soms met voorbeelden uit de praktijk.

Vervolgens worden de problemen besproken welke ontstaan door de decentralisatie in een bedrijfshuishouding welke uit een aantal min of meer autonome organen bestaat. De functieverdeling tussen deze organen onderling, de mate van autonomie, de onderlinge relaties tussen de diverse organen en de controle der gedecentraliseerde eenheden komen ter sprake. De schrijver put hierbij gedeeltelijk uit een Amerikaanse publikatie van de hand van W. Newmann.

Ba VI - 13

Annales de Sciences Economiques Appliquées, oktober 1958

E 641.3

„Managing The Manager”

Een speciaal nummer van „Economisch-Statistische Berichten” is gewijd aan de leiding van bedrijfshuishoudingen, aan de „manager” en zijn problemen. Het bevat o.m. een bijdrage over de organisatorische maatregelen welke kunnen bijdragen tot betere benutting van de tijd van de leiding, een beschouwing over de mechanische hulpmiddelen welke de taak van de topfunctionaris kunnen verlichten en een artikel over de functie van de secretaresse. Voort zijn er beschouwingen over de sportbeoefening en de besteding van de vrije tijd der „managers”, benevens een psychologisch-levensbeschouwelijke analyse van het verschijnsel „manager” en zijn toekomst.

Ba VI - 16

Economisch-Statistische Berichten, 29 oktober 1958

E 641.22

De invloed van leiderschapstypen in het bedrijfsleven

Horringa, Dr D. — De leiderschapverschijnselen in de onderneming worden in sterke mate bepaald door economisch-technologische omstandigheden, door de gezagsopvattingen van de topleiding alsmede door de gezagsopvattingen van de ondergeschikten.

In extremis zijn drie leiderschapstypen te onderscheiden: het eenmansbewind, het familiebewind en het professionele bewind. De auteur stelt de centrale figuur in het eenmansbewind voor als de man van de „neue Kombinationen”, qua type derhalve een uiterst belangrijke figuur voor het economisch leven. Het familiebewind wordt gekenmerkt door het in de waagschaal stellen van het familiekapitaal en door een vaak zeer zwaar beleid. Het aan dit leiderschapstype inherente opvolgingspatroon is echter volgens schrijver niet opgewassen tegen de eisen van de huidige economische dynamiek. Het professionele bewind komt in het bijzonder voor bij de open N.V.; dit type leiderschap streeft langs zo rationeel mogelijke weg een objectief doel na. De persoonlijke gezagsopvattingen welke bij dit type een rol spelen worden door de auteur nader in beschouwing genomen.

Het onderscheiden van de leiderschapsvormen in de onderneming heeft niet slechts wetenschappelijke doch ook praktische betekenis. Het heeft zijn nut voor het beoordelen van en het stelling nemen tegenover de zich in een concreet geval voordoende gebeurtenissen in en rondom een onderneming. Zulk een stellingname is o.m. noodzakelijk bij de beoordeling van de stabiliteit der onderneming en van de kansen op succesvolle samenwerking of fusie van ondernemingen.

Ba VI - 16 Gids voor personeelsbeleid, arbeidsvraagstukken, sociale verzekering,
E 641.22 november 1958

Research as a tool in long-range company planning

R o y c e, W. S. — Naast de planning op korte termijn doet zich steeds meer de behoefte gevoelen aan een onderzoek van de verschijnselen welke de voortbrenging in de meer verwijderde toekomst kunnen beïnvloeden. Het gaat daarbij voornamelijk om veranderingen welke zich buiten het eigen bedrijf en zelfs buiten de eigen bedrijfstak voltrekken. Onderzocht dienen te worden de toekomstige ontwikkeling van de afzetmarkt, de uitputtingsgraad der grondstoffenvoorraden, de mogelijkheid tot substitutie van grondstoffen, de ontwikkelingsmogelijkheden van het eigen produkt en die van de distributie. Voorts dient het vraagstuk der automatisering voor het bedrijf te worden bekeken. Al deze vraagstukken houden tenslotte verband met een vraagstuk van essentiële betekenis, nl. dat der financiële planning.

* Het onderzoek kan geschieden onder de verantwoordelijkheid van een enkele staffunctionaris (veelal de controller) of van een staforgaan, dan wel in enigszins gedecentraliseerde vorm. Veelal zal evenwel voor het onderzoek naar de externe veranderingen hulp van buitenaf moeten worden ingeroepen.

De auteur constateert tot slot dat de planning-research de staffunctionarissen tot voortdurende bezinning op de dynamiek van het bedrijf noodzaakt; dit is een der belangrijkste voordelen van het onderzoek zoals dit in het artikel wordt besproken.

Ba VI - 18 *The Controller, november 1958*
E 641.221 : E 641.254

The Use of Break-Even Analyses in Management

Willis, B. C. — In dit artikel wordt aandacht geschonken aan de betekenis van het gebruik van uit de zogenaamde breukpunt-analyse verkregen gegevens ten behoeve van de bedrijfsbudgettering.

De betekenis van de breukpunt-analyse gaat ver uit boven de bepaling van de productie-omvang waarbij de opbrengst gelijk is aan de kosten.

De invloed van het samenspel van factoren als prijzen, kosten, productieomvang en -samenstelling e.d. op de winstgevendheid wordt in dit verband nader bekeken. Van bijzonder belang is het gedrag der kosten onder wisselende omstandigheden. Indien het gaat om één bedrijf en één produkt, is de breukpuntenanalyse eenvoudig. Ze wordt ingewikkelder naarmate het aantal produkten toeneemt. In het laatstbedoelde geval is het nodig dat de vaste kosten vooraf worden verbijzonderd over de produkten.

De auteur acht de voordelen van deze methode groot. In de eerste plaats omdat op deze wijze inzicht wordt verschaft in de veiligheidsmarge welke, over de gehele conjunctuurgolf beschouwd, bestaat tussen de normale produktieomvang en de produktieomvang welke met het breukpunt overeenstemt. Verscheidene oorzaken welke ertoe kunnen leiden dat deze marge te klein wordt, worden besproken.

Voorts wordt erop gewezen dat de graphische weergave der breukpuntcalculaties een doelmatig hulpmiddel is voor de eenvoudige voorstelling van problemen met betrekking tot de verhoudingen tussen produktiekosten, produktieomvang en prijzen. Een en ander wordt met voorbeelden toegelicht.

Ba VI - 18
E 641.231.3

Materials Loss Control

Dugdale, H. — Voor het in de hand houden van grondstoffen-verlies in industriële productieprocessen is nodig dat de oorzaken hiervan diepgaand worden onderzocht en dat daarna een doorlopende bewaking plaatsvindt. Een aantal voorbeelden van punten waarop materiaalverlies kan ontstaan, passeren de revue.

In de eerste plaats kan bij de opslag materiaal verloren gaan. Dit kan worden tegengegaan door een verbetering van de inrichting der opslagruimten en van de administratieve maatregelen, door de vaststelling van voorraadminima en door geregelde inventarisatie. Ten aanzien van materiaalverliezen gedurende de technische voortbrenging dient van te voren te worden bepaald in hoeverre zij economisch verantwoord zijn. Als onderdeel van de standaardkostenrekening ontstaan standaarden voor materiaalverlies, welke voortdurend aan de werkelijke verliezen getoetst behoren te worden. Een en ander dient te zijn ingebouwd in het stelsel van kostprijsrekening, terwijl daarnaast directe bewaking van het materiaalverbruik in de werkplaats noodzakelijk is. Het materiaalbeheer dient ook de verpakking van het produkt te omvatten. Tevens is belangrijk dat de kosten van de verloren gegane materiaalhoeveelheden ter kennis van de afdelingsleiding worden gebracht. De schrijver geeft aan op welke wijze dit kan gebeuren.

Bijzondere betekenis moet worden toegekend aan de spoed waarmee de kwantitatieve en financiële aspecten van het materiaalverlies aan de belanghebbende functionarissen en afdelingen worden voorgelegd. Hoe sneller deze gegevens bekend zijn, des te eerder kunnen maatregelen ter vermindering der verliezen worden genomen.

Ba VI - 20
E 641.29

The Accountant, 27 december 1958

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVORWAARDEN

Leadership and industrial relations

Nicolson, D. L. — Dit artikel is een verkorte weergave van een preadvies voor de Scottish Management Conference in april 1958, waarin een algemene beschouwing wordt gegeven over de wegen welke kunnen leiden naar betere „menselijke verhoudingen” in de industriële bedrijven. Een eerste voorwaarde voor goede samenwerking binnen elke werkgemeenschap is uiteraard een evenwichtige en rechtvaardige loonstructuur, welke o.m. met behulp van werkclassificatie en - in overleg en samenwerking met de werknemersorganisaties ter hand genomen - arbeidsstudie kan worden nagestreefd. Met juiste loonverhoudingen is men er echter geenszins, zelfs niet indien ook aan het toenemende verlangen naar sociale zekerheid is voldaan. Het besef dat de werknemer als volwaardig partner dient te worden opgenomen in de werkgemeenschap, moet tevens op allerlei manieren in het beleid van de bedrijfshuishouding tot uiting komen. Dit kan deels gebeuren in de vorm van overleg met door de werknemers gekozen vertegenwoordigers; deels ook door persoonlijke inschakeling van bazen en/of werknemers, bijvoorbeeld bij de budgettering, of door samenwerking in paritair samengestelde commissies, zoals wel wordt gedaan in verband met ideeënbusen, opleidingswerkzaamheden e.d.m. De leiding kan voorts veel bereiken door het toekennen van extra beloningen - financieel of in de vorm van promotiekansen e.d. - voor bijzondere prestaties; hiervoor zijn vele vormen denkbaar, waarbij altijd de nadruk dient te liggen op erkenning van de door de werknemer getoonde verdiensten.

Het kiezen van de juiste mens voor elke functie, de zorgvuldige introductie in bedrijf en arbeid en de opleiding van het personeel zijn voorts evenzeer van belang als het nastreven en voortdurend bewaken van een juiste indeling en omschrijving van de functies binnen de werkgemeenschap. Een te ver doorgevoerde arbeidsverdeling kan schadelijk zijn voor de goede menselijke verhoudingen en daardoor voor de productiviteit; overleg met de werknemers opent ook hier de mogelijkheid, de organisatie zodanig te maken dat ieder lid in staat gesteld wordt, een zo volledig mogelijke arbeidsinzet te geven.

De werkmester of baas heeft een sleutelpositie in de werkgemeenschap, welke de schrijver vrij uitvoerig bespreekt.

Tot slot wordt erop gewezen dat goede menselijke verhoudingen leiden tot gunstige werkstandigheden, maar dat deze stelling niet zonder meer kan worden omgekeerd. Een oorzaak daarvan kan liggen in slechte communicatie; indien de werknemers niet weten of niet begrijpen dat de maatregelen van de leiding uit een juiste houding en een verantwoord personeelbeleid voortvloeien zal het effect altijd teleurstellend zijn. Omgekeerd dient de leiding te weten wat onder de mensen in de werkplaats leeft.

Ba VII - 1
E 641.21

The Manager, januari 1959