

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

II. HET ACCOUNTANTSBEROEP

How the External Auditor may Help the Internal Auditor

Benson, Sir H. - Zowel de interne als de openbare accountant zullen bij de uitvoering van hun taak het verlangen koesteren het bestaande boekhoudkundige systeem te verbeteren. De schrijver bespreekt in het kort op welke wijzen deze laatste op grond van zijn kennis van de in vele andere ondernemingen bereikte normen en van de veranderingen welke in de door het beroep gehanteerde technieken plaatsvinden, de interne accountant kan bijstaan. Hij wijst o.a. op de waarde welke de door de openbare accountant ten behoeve van zijn controle gebruikte vragenlijst voor de interne accountant kan hebben en hij is van mening dat het ter vermindering van dubbele inspanning aanbeveling verdient dat de informatie welke deze bevat beiden ten dienste staat; een bijkomstig voordeel is dat hierdoor voor beider staf de gelegenheid wordt geschapen van gedachten te wisselen. In zijn conclusies noemt de schrijver enkele voordelen welke kunnen voortvloeien uit het vestigen van een goede verhouding. Een hiervan is het wederzijds nut dat het elkaar raadplegen afwerpt: voor de interne accountant, die binnen de onderneming ietwat alleen staat, kan de gezaghebbende mening van een buitenstaander bij bepaalde gelegenheden van waarde zijn, terwijl er zich voor de openbare accountant omstandigheden kunnen voordoen dat de mening van een ingewijde van belang kan zijn.

A II - 2
E 744

The Accountant, 28 januari 1967

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Approach to Systems Design

Mitchell, R. - In dit artikel bespreekt de schrijver de wijze waarop bij inschakeling van elektronische apparatuur voor verwerking van informatie het systeem moet worden ontworpen teneinde zeker te zijn van een optimaal gebruik van de machines. Hij onderscheidt een viertal groepen van methoden volgens welke het opbouwen van een systeem kan worden aangepakt. Zijn voorkeur gaat uit naar een alomvattend plan dat een negental door hem beschreven voordelen biedt boven de andere methoden. Zulk een alomvattend plan is gebaseerd op de erkenning dat de leiding het knooppunt vormt, dat de verschillende terugkoppelings- en documentatiesystemen met elkaar in verband staan en deel uitmaken van het gehele systeem, en dat het aanbrengen van wijzigingen in een van de delen alle andere beïnvloedt. De schrijver licht een dergelijk plan mede aan de hand van een schema toe. Vervolgens wijst hij er op dat o.a. de netwerk analyse van nut kan zijn bij het ontwerpen van een geïntegreerd systeem. Tenslotte wijdt hij in het kort aandacht aan de informatie waaraan de leiding behoefte heeft en aan de controle op de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de met behulp van de rekenautomaat verkregen gegevens.

Ba III - 1
E 642.332.2

The Accountant, 21 en 28 januari 1967

Trend Forecasting; A Proposed New Technique

Broster, E. J. - In dit artikel beschrijft de auteur een nieuwe techniek om een prognose te maken van het beloop van een trend. Dit nieuwe hulpmiddel, de trend coëfficiënt, vormt een bruikbare methode om de gemiddelde lineaire toeneming per eenheid van tijd van een reeks te berekenen. De coëfficiënt is dan de verhouding tussen het gewogen en

ongewogen gemiddelde van een reeks; hij is gelijk aan een indien de trend stijgt noch daalt. De schrijver licht het berekenen van dit verhoudingscijfer aan de hand van enkele eenvoudige voorbeelden toe en zet vervolgens uiteen op welke wijze uit dit getal de lineaire toe- of afnemings kan worden afgeleid. In aansluiting hierop geeft hij, wederom toegelicht met enige voorbeelden, aan hoe de coëfficiënt eveneens kan worden toegepast in geval van een logarithmische trend.

Ba III - 2
E 641.224

The Accountant, 25 februari 1967

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Kosten, Prijzen en Assortiment

Woestijne, Prof. Dr. W. J. van de - Het verband tussen kostenberekening en prijspolitiek dat het onderwerp van dit artikel vormt, is een nog weinig onderzocht probleem. De schrijver gaat allereerst na het verband tussen prijspolitiek en kostprijs in het eenvoudigste geval dat het loopt via de dubbele relatie waarin de hoeveelheid staat n.l. enerzijds het verband tussen hoeveelheid en prijs en anderzijds het verband tussen hoeveelheid en kosten. In aansluiting hierop behandelt hij achtereenvolgens de grondslag voor de hoogte van de handelsmarges, enkele specifieke gedragingen van aanbieders, optimale prijs en de totale kostendeckings bij één artikel, het systeem van meer prijzen, prijsrange en prijs-sprongen, de log. normale frequentieverdeling van de hoeveelheden per prijsprong en prijsbepaling in de industrie. De drie laatste paragrafen van het artikel zijn gewijd aan de assortimentsverbondenheid, het begrip normale produktie-omvang en de betekenis van de vervangingswaarde.

Ba IV - 9
E 133.3

Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, januari 1967

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Vergelijking van ondernemingsresultaten op basis van de winstgevendheid der produktie

Schoorlemmer, Drs. A. J. M. - In dit artikel onderwerpt de schrijver de vraag of het mogelijk is een aanvaardbaar economisch vergelijkingscriterium te ontwikkelen aan de hand waarvan de relatieve winstgevendheid of beloningsvoet per periode kan worden gemeten van het specifieke ondernemen, ongeacht de sector van de maatschappelijke voortbrenging waarbinnen zulks geschiedt, aan een uitvoerige beschouwing. Uitgaande van het op grond van Limperg's definitie blijvende verband van het ondernemen met de winst en de produktie komt het gestelde probleem neer op de vraag waaruit de voor vergelijking aanvaardbare noemer dient te bestaan. De schrijver gaat achtereenvolgens na of deze noemer moet worden gezocht in de economische produktiemiddelen, in het beschikbare vermogen, in de omzet, in de voor de voortbrenging opgeofferde waarde, of in het resultaat van de aanwending der middelen t.w. de produktie. Hij komt hierbij tot de conclusie dat, indien binnen elke onderneming impliciet en voortdurend wordt gestreefd naar winstmaximalisatie, de winstquote van de waardetoevoeging een maatstaf vormt voor het relatieve succes waarmee ondernomen werd. Wat betreft de vaststelling van de per periode gerealiseerde waardetoevoeging volstaat de schrijver met de opmerking dat de problemen welke zich hierbij voordoen zeker niet onoverkomelijk zijn en bij de zgn. interne bedrijfsvergelijking veel geringer moeten worden geacht dan bij de vergelijking in technische zin

Ba V - 7
E 253

Maandschrift Economie, februari 1967

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Computers, Decentralization, and Corporate Control

Wagner, L. G. - De rekenautomaat stelt in staat tot het voortdurend volgen van die meetbare verrichtingen welke weergeven de doeltreffendheid waarmee de gedecentraliseerde eenheden bijdragen tot het bereiken van de gestelde doeleinden van de onderneming. De staffunctionaris zal teneinde deze machine te kunnen benutten en op een zinvolle wijze de gedecentraliseerde delen te kunnen beheersen, de doeleinden van zijn functie zoals deze wordt vervuld in de gedecentraliseerde eenheden moeten formuleren en voorts methoden moeten ontwerpen om de prestaties te meten. De schrijver bespreekt vervolgens de methode welke in een in hoge mate gedecentraliseerde onderneming is ontwikkeld voor het beheersen van de personele functie, waarbij hij voorop stelt dat de grondbeginselen van toepassing zijn op alle functies in iedere onderneming. De methode beoogt o.a. het verschaffen van indices omtrent de mate waarin wordt voldaan aan een van de voornaamste doeleinden van de personeelsafdeling n.l. het toekennen van redelijke

beloningen. Zij houdt in, zoals de schrijver uitvoerig uiteenzet, het gebruik maken van schriftelijke taakbeschrijvingen, van gegevens omtrent de actualiteit van deze beschrijvingen en van het patroon van de spreading van de salarissen. Aanvullende indices vormen o.m. de mate waarin personeel wordt aangenomen en die waarin personeel afvloeit, zomede de diensttijd van het personeel.

In zijn conclusie stelt de auteur dat het bij alle belangrijke staffuncties, evenals bij de besprokene, er om gaat de functie niet op één doch op verschillende wijzen te meten, terwijl hij voorts nog eens de nadruk legt op de noodzaak van continuïteit in de waarneming.

Ba VI - 13
E 643.3

California Management Review, winter 1966

Automatisering van de administratie; een organisatieprobleem

Kordes, F. G. - Na een korte uiteenzetting van de betekenis van de begrippen automatisering, administratie en organisatie omschrijft de schrijver als doel van de automatisering van de administratie het creëren van een geïntegreerd systeem van de informatieverwerking en communicatie. Vervolgens behandelt hij een 3-fasen plan voor de automatisering, de machinekeuze en de taken van de automatisering. Hij onderscheidt deze taken in de probleemanalyse, het systeemontwerp, het programmeren, het invoeren en de produktie. Het laatste deel van zijn artikel wijdt de schrijver aan de organisatie met betrekking tot de plaats van de specialisten, overlegstructuur en de afdeling administratieve automatisering. Hij betoogt o.a. dat het bij de creatie van een geïntegreerd systeem van informatieverwerking en communicatie ten behoeve van alle afdelingen van het bedrijf doelmatig is om de specialistische taken verbonden aan de automatisering te laten uitvoeren door een nieuwe, onder de hoogste leiding gestelde afdeling. Hij zet voorts uiteen waarom het geen aanbeveling verdient ter wille van het evenwicht in de organisatie een aantal specialistische werkzaamheden in twee afdelingen onder te brengen. Tenslotte voegt de schrijver een nader toegelicht schema van de afdeling administratieve automatisering toe.

Ba VI - 13
E 642.332.23

Informatie, januari 1967

The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation

Robertson, T. S. - In deze economische literatuur overheerst de opvatting dat nieuwe vindingen moeten worden toegeschreven aan incidentele, geniale ingevingen, hoewel er ook economen zijn, zoals Usher, die nieuwe vindingen zien als resultaat van een cumulatieve synthese van vele nieuwe en bekende elementen, waarbij dan het verkrijgen van het inzicht in de synthese de kritieke fase vormt. Een door Brown gehouden empirisch onderzoek met betrekking tot de machine-industrie, waarbij hij het verkrijgen van het inzicht buiten beschouwing laat, leert dat in deze bedrijfstak nieuwe vindingen bij dalende vraag worden verwezenlijkt en dat zij voorts van nature niet discontinu behoeven te zijn, doch in feite kunnen worden geprogrammeerd. De schrijver, die de nieuwe vindingen al naar de mate van hun invloed op bestaande patronen, onderscheidt in continue, dynamisch continue en discontinue, is van mening dat vele nieuwe vindingen tegenwoordig worden geprogrammeerd. Hij behandelt vervolgens de verbreiding van nieuwe vindingen en de betekenis van de reclame in vergelijking met de persoonlijke beïnvloeding. In dit verband bespreekt de schrijver o.a. de uit een analyse van de in 1940 in Amerika gehouden presidentsverkiezingen gebleken invloed van de primaire groep op de meningsvorming van anderen. Het hieruit afgeleide model, door hem „two-step flow of communication” genoemd, houdt in dat de massa media de opinieleiders beïnvloeden en deze op hun beurt de minder invloedrijke groepen van de bevolking. De waarde van deze theorie voor hen die reclame voor een produkt of dienst moeten maken is gelegen in het beseffen dat andere mensen een belangrijke factor vormen in de communicatiestroom.

Ba VI - 15
E 641.252

Journal of Marketing, januari 1967

Product Design, Marketing, and Manufacturing Innovation

Karger, D. W. en Murdick, R. G. - Nieuwe produkten en produktdifferentiatie worden door de leiding van de onderneming dikwijls in direct verband gebracht met produktontwerp en -vernieuwing en er wordt te weinig aan gedacht dat behalve het uiterlijk van het produkt ook de marketing- en produktietechniek tot de produktdifferentiatie kunnen bijdragen. Ook daarin vinden vernieuwingen plaats, zoals de schrijvers met enkele voorbeelden aantonen.

Na enkele aspecten van vormgeving en vernieuwingen op het gebied van marketing en produktie te hebben gereleveerd, wijzen de auteurs er op dat elke onderneming zal moeten nagaan op welk van deze gebieden of combinaties er van zij het meest bedreven is en dat

zij die dan ten volle moet uitbaten. Het is hierbij van veel betekenis dat onderlinge verbanden bestaan tussen vormgeving en marketing, tussen marketing en produktie, alsmede tussen produktie en vormgeving. Deze verbanden, welke in een drietal tabellen worden weergegeven, kunnen in een drie-dimensionale matrix in beeld worden gebracht. Matrix en tabellen stellen de onderneming in staat een gedetailleerde analyse te maken van haar strategie met betrekking tot produktdifferentiatie.

Ba VI - 15
E 134.124.123

California Management Review, winter 1966

Marketing Ethics and the Consumer

Clasen, E. A. - Uit een discussie van een aantal bij de afzet van verbruiksgoederen betrokken leidende functionarissen over ethiek in het zakenleven kwam naar voren dat het ethische element in de beslissingen op het gebied van „marketing” meestal ontspruit aan een zestal primaire bronnen. Tot deze bronnen behoren o.a. het eigen geweten, de wetgeving en de vakkennis. De schrijver gaat hierop nader in mede aan de hand van voorbeelden ontleend aan de voedingsmiddelenindustrie. Vervolgens merkt hij op dat twee van deze bronnen van ethische normen bij alle beslissingen kennelijk steeds van betekenis zijn nl. de vakkennis enerzijds en de behoeften en wensen van de consument anderzijds. Dit brengt mee dat een uitwisseling tot stand moet worden gebracht van de speciale kennis van de producent en de behoeften en verlangens van de consument. Zo deelt de producent o.a. door de kwaliteiten van zijn produkt en door zijn reclame aan de consument mede en omgekeerd deze laatste aan eerstgenoemde door herhaalde aankopen of het niet kopen van diens produkten en via marktonderzoekingen. Elke bewuste distorsie van deze communicatieprocedure houdt in een inbreuk op de ethiek van de „marketing”.

Ba VI - 15
E 641.252

Harvard Business Review, januari/februari 1967

De tweehoofdige leiding van het bedrijf. Voor- en nadelen

Eekelen, Drs. W. F. van - De bezwaren tegen de tweehoofdige leiding zijn tweeledig. Er zijn allereerst bezwaren welke verband houden met het leiden van ondergeschikten en er zijn bezwaren op het horizontale vlak, zowel indien geen als indien wel een taakverdeling tussen beide leiders plaatsvindt. In de moderne literatuur wordt ook een aantal voordelen van het tweehoofdige leiderschap genoemd. Hiertoe behoort het rationele element dat in kwalitatief en kwantitatief opzicht twee meer kunnen dan één. Andere argumenten liggen meer in het psychologische vlak. Na het vermelden van de diverse voor- en nadelen behandelt de schrijver de vraag onder welke omstandigheden en bij welke combinatie van personen de tweehoofdige leiding goed kan functioneren. Stringente voorwaarden zijn dat de leiders coöperatief zijn ingesteld en dat zij elkaar als mens moeten liggen. Voorts zijn er omstandigheden welke in bepaalde situaties begunstigend kunnen werken. Als begunstigende factoren noemt hij een groot leeftijdsverschil tussen beiden, het hebben van een natuurlijk overwicht van de een op de ander, de gemeenschappelijke nood en de taakverdeling. In zijn conclusie merkt de schrijver op dat de tweehoofdige leiding goed kan functioneren indien de bezwaren worden onderkend en afdoende maatregelen worden genomen om deze te vermijden.

Ba VI - 16
E 642.41

Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde, februari 1967

Regional Management Overseas

Williams, Ch. R. - Een indrukwekkende groep Amerikaanse ondernemingen met uitstekende resultaten op internationaal gebied beweegt zich in de richting van een regionale decentralisatie van de leiding. Er bestaat bij het merendeel van deze ondernemingen de neiging de nadruk vooral op het Europese rayon te leggen omdat de buitenlandse activiteiten aldaar naar verhouding het grootst zijn en voorts in hoge mate gecompliceerd. De noodzaak van een regionale leiding ontstaat echter niet automatisch met het ingewikkelder worden van de activiteiten. Zij schijnt te variëren met de fase in de ontwikkeling van de activiteiten in Europa van de desbetreffende onderneming en met het type van de produktielijn. De betekenis van eerstgenoemde factor toont de schrijver aan door een aantal geselecteerde ondernemingen in te delen in een viertal categorieën van ontwikkeling en vervolgens de gekozen vorm van organisatie te vergelijken. Met betrekking tot de produktielijn merkt hij op dat het moeilijk is te generaliseren. Hoewel sommige waarnemers terecht concluderen dat ondernemingen welke industriële produkten vervaardigen dan wel technologisch zijn georiënteerd van een regionale organisatie gebruik dienen te maken, zal het ook voor ondernemingen welke verbruiksgoederen produceren met name op grond van externe factoren noodzakelijk kunnen zijn tot decentralisatie van de leiding over te gaan.

Vervolgens bespreekt de schrijver in het kort de bevoegdheden van de regionale leiding

en de keuze van de vestigingsplaats van deze leiding. Tenslotte maakt hij melding van enige nadelen welke aan de decentralisatie van de leiding zijn verbonden.

Ba VI - 16
E 641.31

Harvard Business Review, januari/februari 1967

Breaking the Barriers to Executive Growth

Diefenbach, W. S. - In grotere ondernemingen wordt de taak van de leiding om uit haar personeel degenen aan te trekken die geschikt zijn voor het vervullen van topfuncties moeilijk. De voornaamste belemmeringen welke het naar voren komen van functionarissen met leiderschapcapaciteiten in de weg staan kunnen worden ondergebracht in drie groepen 1 die welke in verband staan met de lijnorganisatie, 2 die welke de staforganisatie betreffen en 3 die welke voortvloeien uit de karakteristieken van de in een grote organisatie werkende mensen. De schrijver bespreekt deze beletselen en doet een aantal voorstellen omtrent de wijze waarop zij kunnen worden weggelaten. Zo wijst hij er, wat de eerst genoemde groep aangaat, op dat in de structuur van de lijnorganisatie geen rekening wordt gehouden met de noodzaak om mensen en taken zorgvuldig en vooruitstrevend op elkaar af te stemmen. Teneinde in deze leemte te voorzien, kan er niet mee worden volstaan de chefs in de lijnorganisatie verantwoordelijk te stellen voor de doelmatige tewerkstelling in het geheel van de organisatie van potentiële topfunctionarissen. Het moet hen ook mogelijk worden gemaakt de verantwoordelijkheid te dragen. Met het oog hierop zullen o.a. bij het afstaan van een goede kracht de voor het betrokken onderdeel vastgestelde prestatienormen moeten worden herzien. Met betrekking tot de derde groep van belemmeringen merkt de schrijver o.a. op dat de ervaring heeft geleerd dat de meeste mensen er voor terugschrikken hun persoonlijke voorkeur kenbaar te maken. Pogingen om deze voorkeur te leren kennen zullen slechts in een gunstig klimaat met succes kunnen worden bekrond.

Ba VI - 16
E 641.212.3

California Management Review, winter 1966

A Procedure for Development of Performance Standards for Data Processing Installations

Hicks, H. G. en Goronzy, F. - In dit artikel bespreekt de schrijver het opstellen van prestatienormen voor rekenautomaten en tabelleermachines door middel van onderlinge vergelijking van een aantal toepassingen. De door hem beschreven methode is gebaseerd op de uitkomsten van een onder 36 ondernemingen in de Verenigde Staten gehouden onderzoek met betrekking tot het gebruik van dergelijke apparatuur ten behoeve van de loonadministratie, de crediteuren, de debiteuren, de kostencalculatie en het meten van de voorraad. De verkregen resultaten, welke zijn neergelegd in een aantal tabellen en grafieken, vormen een aanwijzing dat er, ongeacht de aard van de bedrijvigheid, een significant verband bestaat tussen het aantal verwerkte rekeningen en de huurprijs van de apparatuur. Deze bevinding kan bijdragen tot de ontwikkeling van betere prestatienormen. Dit is mede van belang aangezien uit het onderzoek ook is gebleken dat een naar verhouding groot aantal ondernemingen deze apparatuur niet ten volle benut en dat slechts een van de geënquêteerden van de mogelijkheid gebruik maakt om de kosten te drukken door verhuur aan derden.

Ba VI - 18
E 642.332.23

Management International Review, 1967 nr. 1

Prestatie- en kostennormen voor administratieve arbeid

In het januari-nummer van de Accountant is opgenomen het rapport dat over bovengenoemd onderwerp is uitgebracht door de commissie van advies inzake organisatievraagstukken van het Nederlands Instituut van Accountants na te zijn voorbereid door een door deze commissie ingestelde subcommissie. In een vijftal hoofdstukken worden achtereenvolgens behandeld normen als hulpmiddel in het proces van leiding en organiseren, methoden voor het vaststellen van normen, de relatieve plaats van normen in het proces van leiding geven en organiseren, arbeidsprestaties en beloning zomede normen voor administratieve arbeid en de accountant.

Ba VI - 18
E 722.0

De Accountant, januari 1967

Strategic Planning's Threat to Small Business

Gilmore, F. F. - In dit artikel schetst de schrijver allereerst de opkomst van de strategische planning in de grote Amerikaanse ondernemingen; zij dateert blijkens de weergegeven resultaten van een gehouden onderzoek vooral van de laatste jaren. Vervolgens wijst hij op het verschil tussen de voorheen gevolgde methode van aanpassing aan zich wijzigende omstandigheden en de strategische planning en de daaruit resulterende ver-

anderingen in de taak van de topfunctionaris; onder strategische planning verstaat hij in dit verband het vaststellen van de doeleinden op lange termijn van de onderneming, het uitspellen van de te volgen gedragslijn en het aanwijzen van de middelen welke nodig zijn ter bereiking van deze doeleinden.

Voor de kleinere ondernemingen houdt de overgang naar de strategische planning het gevaar in zowel van technische als van economische veroudering, terwijl voorts voor haar gevaar is gelegen in de grotere mogelijkheden welke strategische planning biedt om de voordelen van fusies en andere wijzen van samengaan van ondernemingen uit te baten. De schrijver betoogt dat de kleinere ondernemingen zich hiertegen kunnen weren door eveneens strategische planning toe te passen. Zij behoeven tot dit doel geen kostbare staf van deskundigen aan te stellen doch kunnen teneinde de technische en economische ontwikkeling te blijven volgen en beoordelen, gebruikmaken van de diensten van externe adviseurs. De topfunctionaris zal, evenals in grote ondernemingen, zelf de beslissing moeten nemen met betrekking tot het uit te voeren strategische plan; van groot belang is hierbij de actieve deelneming aan de formulering van het plan door andere leden van de topleiding.

Ba VI - 19
E 641.231.1

California Management Review, winter 1966

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Putting in a Management Development Program That Works

Huse, E. F. - In dit artikel schetst de schrijver zijn ervaringen met de invoering van een door hem als Work Planning and Review aangeduide methode als substituut voor de klassieke doch niet bevredigende wijze van waarderen van prestaties van ondergeschikte functionarissen. Deze methode houdt in het door de leidende en uitvoerende functionaris periodiek bespreken van het werkplan voor de te verrichten taken, van de gemaakte vorderingen en van oplossingen voor gerezen moeilijkheden. Het voornaamste doel dat met de methode wordt beoogd is de ondergeschikte te helpen zijn werkprestaties te verbeteren door het tot stand brengen van een meer doelmatige verhouding tot zijn chef. De schrijver behandelt een achttal beginselen welke bij aanvaarding van dit systeem dienen te worden toegepast. Zo beoogt het o.a. het ongerept laten van het beeld (self-concept) dat de leidende en de uitvoerende functionarissen van zichzelf hebben. Wat deze laatste betreft, wijst hij er op dat door het achterwege laten van kritiek op geleverde prestaties en in plaats daarvan de nadruk te leggen op het beter uitvoeren van een nog te verrichten taak, bij de betrokkene het verlangen wordt opgewekt zijn prestaties te verbeteren ten behoeve van zijn eigen behoefte aan bevrediging. Ook het proces van identificatie, het opnemen van het gedrag en de waarden van oudere en wijzere personen in de eigen persoonlijkheid, wordt met behulp van deze methode bevorderd.

De schrijver concludeert dat de overgang naar het door hem besproken systeem met zorg dient te worden voorbereid en in toepassing gebracht en dat het een doeltreffende methode is voor alle geledingen in de hiërarchie van de onderneming.

Ba VII - 2
E 641.213

California Management Review, winter 1966

Beloning op basis van prestatie?

Bunningh, Dr. C. A. - Na in het kort te hebben uiteengezet waarom het een gebiedende eis is binnen iedere organisatie te komen tot een systematisch beoordelings- en beloningsbeleid, behandelt de schrijver een drietal typen van beloningssystemen nl. marktanalyse systemen, rangordesystemen en werkclassificatie systemen. Met betrekking tot eerstgenoemde systemen, waarbij ten aanzien van de beloningshoogte de externe vergelijkbaarheid prevaleert boven de interne, onderscheidt hij twee groepen nl. die welke zich beperkt tot een zeer globale omschrijving van de functies en die welke deze zeer nauwkeurig vaststelt. Tegen de eerste groep rijst, zoals hij nader uiteenzet, het bezwaar dat vaak sterk onvergelijkbare grootheden worden vergeleken en tegen de tweede dat nauwkeurige omschrijvingen slechts mogelijk zijn voor een aantal sleutelfuncties die in meerdere bedrijven voorkomen. Wat de rangorde systemen aangaat merkt hij o.a. op dat het waarderen van de functie los van de functionaris in vele ondernemingen waarin het organisatorisch denken nog onvoldoende is voortschreden een welhaast onmogelijke taak is. Ondanks alle bezwaren vormen de werkclassificatie systemen, aldus de schrijver, nog de meest aanvaardbare oplossing voor een beloningssysteem. Zij komen, zoals hij nader betoogt het meest tegemoet aan de gewenste objectiviteit en continuïteit. Het rangorde systeem (voor de interne verhoudingen) en de marktinformatie (voor de externe verhoudingen) kunnen hiernaast als controle dienst doen.

Ba VII - 3
E 641.215

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, februari 1967