

Etablissement des normes de production:

- a. Les temps nets et les pertes de temps.
- b. Le degré d'exactitude des normes.

De inhoud wordt als volgt samengevat:

De woordkeus der gestelde vraag wekt de gedachte, dat stuk- of premieloon voor kantoorarbeid aanbeveling verdient en dat het belangrijkste nut van productiestandaards in hun gebruik als grondslag tot invoering van zulk een systeem als belooning kan dienen. Integendeel is echter juist een andere wijze van salariering van kantoorwerk dan door vaste salarissen noodeloos ingewikkeld en ligt de betekenis van productienormen in hare toepassing bij andere maatregelen, om een grotere arbeidsprestatie te bereiken, zooals: vaststelling van standaards voor de geregelde handelingen en het arbeidsproces, de berekening der rentabiliteit der kantoormachines, opstelling van dagelijksche en maandelijksche werkschema's, personeelbeoordeling, controle op den gang der werkzaamheden enz. Een afwijking van het systeem der vaste salarissen vooronderstelt, dat een grotere krachtsinspanning aanleiding is tot het betalen van een hooger loon. In de meeste kantoren is het niet mogelijk dit principe door te voeren, daar een bepaald aantal personen een hoeveelheid werk moet verrichten, welke van dag tot dag verandert. Daarom is het belangrijkste om een hogere arbeidsprestatie te verkrijgen, nauwkeurig vast te stellen, hoeveel personen noodig zijn, om den te verrichten arbeid binnen den gewenschten tijd uit te voeren; de bovengenoemde maatregelen, gebaseerd op de productienormen, moeten daarbij ten grondslag worden gelegd.

Het feit, dat een groot deel van het kantoorwerk dagelijks op een bepaald moment gereed moet zijn, is waarschijnlijk een grotere prikkel dan wat voor premie ook. Doch ook wanneer het dagelijksche arbeidskwantum hetzelfde blijft, kan de controle van den gang van den arbeid een beteren invloed op de arbeidsprestatie hebben dan een premie-systeem.

Vergelijking met fabriekswerk levert geen argumenten op ten gunste van stuk- of premieloon voor kantoorwerk. Fabrieksarbeid van dezelfde soort als het hierbedoelde kantoorwerk (seriewerk van korten duur) wordt vaak in uur- of weekloon uitgevoerd (werk aan den loopenden band). De factoren, die bij fabriekswerk pleiten vóór een anderen vorm van belooning bestaan niet bij den kantoorarbeid: bekwaamheid voor het handwerk, zorg voor de machines, controle op de kwaliteit van het werk der machines, opdrachten, die langen tijd in beslag nemen, enz.

De mogelijkheid van stuk- en premieloon voor het kantoor bestaat; de wenschelijkheid er van kan echter niet worden aangetoond. Het opstellen van standaards levert voor hen, die met tijdstudies vertrouwd zijn, geen bezwaren op.

Memorandum door *Paul Planus* (Frankrijk).

Besproken wordt de rationalisering van den kantoorarbeid volgens de beginselen door *Taylor* daarvoor uitgewerkt, terwijl voor de vaststelling der salarissen het systeem van *Ganth* wordt gevolgd.

Memorandum van Ober-Ing. *K. P. Gligorin* (Rusland).

De schrijver bespreekt de belooning voor intellectueel werk. Hij volgt daarbij in het bijzonder de volgende gedachtengang: iedere employé wordt geschat in verband met zijn opleiding en ervaring, ten einde op grond daarvan de waarde van ieders werk individueel kan worden vastgesteld. Verder wordt de hoeveelheid werk en de tijd daaraan besteed in aanmerking genomen. Daardoor wordt een kwantitatieve beoordeling verkregen. Daarentegen wordt met de kwalitatieve waarde rekening gehouden door het gebruik van punten (cijfers). Het resultaat van al deze factoren bestaat uit „die Bewertungs-Kennziffer“ („les caractéristiques de valorisation“).

Memorandum door Dr. Ing. *Carlo Valeri*.

Ook in Italië is sedert enkele jaren de organisatie van den kantoorarbeid punt van bespreking geworden, doch, zegt de schrijver, hoe snel onze vorderingen op dit gebied ook zijn geweest, wij hebben nog te weinig ervaring opgedaan om de gestelde vraag uitvoerig te beantwoorden.

Uit dien hoofde beperkt de schrijver zich er toe, om eenige resultaten mede te deelen, die in Italië tot nu toe op het genoemde organisatiegebied werden bereikt.

Memorandum van *Carl Goerner* (Stuttgart).

De schrijver geeft zelf de onderstaande samenvatting van zijn reëraat:

A. Vor der Aufstellung der Leistungsnormen ist der Arbeitsplatz, die

Arbeitsausführung und sind die Arbeitsmittel zu rationalisieren und dafür zu sorgen, dass keine Hemmungen im Arbeitsablauf durch andere Arbeitsstellen auftreten.

- B. Wie bei den Arbeiten in den Werkstätten müssen auch bei Büroarbeiten — notgedrungen — Zeitstudien vorgenommen werden. Diese sollen möglichst auch einzelne Elemente der Arbeit erfassen und nicht etwa nur die Gesamtzeiten angeben. Dabei ist der Leistungsgrad zu berücksichtigen.
- C. Schreibmaschinearbeit ist am leichtesten durch Leistungsprämien zu erfassen. (Ein Beispiel wird näher besprochen).
- D. Je weiter die Arbeit im Büro spezialisiert ist, das heisst je gleichartiger die einer bestimmten Arbeitskraft übertragenen Arbeiten sind, umso eher ist die Einführung der Prämienentlohnung möglich. Viele Karteien, Listen und so weiter können geführt werden, viele Listen ausgeschrieben werden von Arbeitskräften, die im Sinne der Prämienentlohnung bezahlt werden.
- E. Umstritten ist die Einführung von Prämien für Mehrleistung bei geistig arbeitenden Angestellten, zum Beispiel Konstrukteuren. Der Erfolg zeigt, dass auch hier Leistungsprämien möglich sind, wenn — wie in gut organisierten Firmen — bestimmten Konstrukteuren immer nur gleichartige Aufgaben gestellt werden und wenn die Arbeit gut vorbereitet ist und der Konstrukteur von immer wiederkehrenden Ueberlegungen durch Normen u.s.w. unterstützt wird.

Viele Konstrukteure von Werkzeugen und Vorrichtungen können nach Leistungsprämien bezahlt werden, ohne dass die Güte der Arbeit darunter leidet. Konstrukteure, die „erfinden“ müssen und „neuschöpfen“ können nicht mit Leistungsprämien bezahlt werden. Das sind aber nur wenige.

- F. Der Anwendung der Prämienentlohnung auf Büroangestellte sind Grenzen gesetzt, die nicht überschritten werden dürfen, wenn nicht das Arbeitsergebnis oder die Wirtschaftlichkeit notleiden soll. Psychologische Momente sind zu berücksichtigen.

Memorandum van Dr. Ir. *Hans Freund* (Duitsland).

De *tijdstudie* heeft tot taak normale arbeidstijden in verband met omvang, gewicht en kwaliteit van den arbeid vast te stellen, dus dien tijd, welken een goed geschoolde arbeider met gemiddelde bekwaamheid noodig heeft, zonder hem overmatig te belasten. In het bijzonder moeten deze normaal-tijden de persoonlijke en zakelijke tijdverliezen bevatten, *niet* echter de *niet* noodzakelijke tijdverliezen, die het gevolg zijn van gebrekkige indeeling, gebrekkige bekwaamheden of gebrekkige inrichtingen.

De *Auswertung* van zulke tijdstudies moet daarna bestaan in indeeling en verdeling van den arbeid en in het onderzoek naar de doelmatigheid van de arbeidsplaats en haar inrichtingen.

Is zoo de arbeidstijd vastgesteld, dan levert de toepassing van een geschikte loonregeling geen moeilijkheden. Wel is waar zal voor kantoorarbeid, die meestal nog in een vast salaris wordt bepaald, het zuivere accoordloonsysteem niet in aanmerking komen. Met het oog op de mentaliteit van het kantoorpersoneel zal men er eerder toe komen, om in verband met het salaris van zekere premiesystemen gebruik te maken.

Deze algemeene beginselen worden vervolgens aan drie voorbeelden uit de practijk toegelicht. Het geheel is zeer leerzaam en verdient in zijn geheel te worden bestudeerd.

EINDE

C. V.

UIT HET BUITENLAND

Red.: **W. BEIJDERWELLEN, J. E. ERDMAN,**
CH. HAGEMAN en Drs. **A. TH. DE LANGE**

(Bijdragen en mededeelingen zende men aan den Secretaris der Redactie)

Controle van Friendly Societies

In het economisch leven worden verscheidene bedrijfs takken aangetroffen, welke werkzaamheden medebrengen, dat een belangrijk aantal personen belang heeft bij een goede leiding der onderscheidene bedrijven. De practijk heeft echter geleerd, dat de besturen dier bedrijven niet steeds alle belanghebbenden bevredigen, zoodat de Overheid zich genoodzaakt heeft gezien door middel van haar wetgevende bevoegdheden in bepaalde

gevallen in te grijpen. Eén dier gevallen heeft in Engeland geleid tot de „Friendly Societies Act”, volgens welke de „Chief Registrar of Friendly Societies” toezicht houdt op de bestuursdaden der betrokken bedrijven.

Het is begrijpelijk, dat genoemde functionaris bij de beoordeeling van de administratieve verantwoordingen gebruik maakt van de verklaringen der accountants, die met de controle der bedrijven zijn belast. Blijkens eenige mededeelingen in „*The Accountants' Magazine*” van Februari 1934 ontmoet de Chief Registrar ook op dit punt moeilijkheden, welke weer eens duidelijk in het licht stellen, dat accountantsverklaringen alleen dan beteekenis hebben, wanneer zij voortvloeien uit doelmatige controlewerkzaamheden. De mededeelingen spreken overigens voor zichzelf.

„It would appear that a large proportion of the annual returns of Friendly Societies are audited by 'lay auditors' who possess no qualification for audit work, with the result that many of the returns are unsatisfactory. The Registrar, in an effort to effect an improvement in this respect, issued a Memorandum on the auditing of annual returns to all societies and branches. In this Memorandum he drew attention to the considerable amount of extra work falling on the Registrar's staff as a consequence of returns being incorrect or incomplete, and he pointed out that it was no part of the Registrar's duty to correct errors or to remedy omissions. He emphasised the fact, that once an error had been made in a return, it was increasingly difficult to trace at a subsequent date, and might ultimately result in serious confusion or even in suspicion being aroused as to the *bona fides* of the officers responsible for the accounts. He stated that for the future when a form of branch annual return was received, which was not complete or correct, the branch would be required to furnish a proper return on another form. He emphasised the fact that experience had shown that in the majority of cases, audits performed by persons who had no technical knowledge of accounting and auditing were unsatisfactory, and that while he had been reluctant in the past to take proceedings, he felt that the time had come when it was his duty to institute proceedings when false or insufficient returns were sent to him. In these circumstances, he suggested that branch officials who had any doubt as to their capacity to prepare correct returns or as to the capacity of unqualified auditors to vouch the accuracy of the returns should give consideration to the employment of a public auditor. He emphasised that a moderate scale of maximum fees had been laid down for audits by public auditors, and that in some cases these fees were less than the amount paid to unqualified persons; and that even if the fee payable for audit by a public auditor were higher than that paid to 'lay auditors' in the past, it would, in most cases, be money well spent in the interest of the members, as accurate accounts were essential to successful working”.

d. L.

Accountants en Reclame

In „*The Incorporated Accountants' Journal*” van Februari 1934 wordt melding gemaakt van het feit, dat de examinatoren van „The American Institute of Accountants” in November 1933 voor het eerst op het examen Contrôleleer een vraag hebben gesteld omtrent de regelen der beroepsethiek van het Instituut. Van de kandidaten werd verlangd het verbod van reclame maken door leden van het Instituut, te verklaren. Hieronder volgt een greep uit de antwoorden der examinandi.

„If an accountant solicits business, advertises, underbids, etc., he will not only cut his fellow accountant's throat, but will

reduce himself from a professional standing to the standing of a cut-rate drug store or to that of the oldest profession known.”

„If advertising were adhered to it would tend to alleviate the professional qualifications.”

„It looks like hell for an accountant to advertise how smart he is.”

„..... by frowning upon blatant display of qualifications in the hope of winning favouritism and clients at the expense of their less noisome but probably more proficient fellow practitioners.”

Blijkens de bijschriften der examinatoren mochten de auteurs van bovenstaande antwoorden daarmede zeer gunstige beoordeelingen verwerven.

d. L.

BOEKBEOORDEELING

Van boekhouden tot bedrijfsleer. Een bundel opstellen ter gelegenheid van zijn vijftienvigjarig hooglerarschap door oud-studenten aangeboden aan Prof. Dr. J. G. Ch. Volmer.

Er gaat warmte en liefde uit van dit boek; warmte en liefde voor den leeraar, wien men nu eens goed duidelijk wil maken hoe men zijn werk en, vooral, hoe men zijn persoon eert. Zijn persoon óm zijn werk. En het is merkwaardig om te zien hoe, zelfs bij de behandeling van de allerdroogste onderwerpen, de schrijvers kans zien hun warme genegenheid voor hun oud-leermeester te uiten. Sommigen doen dit bij wijze van introductie van het door hen behandelde onderwerp, anderen laten ons — tusschen de regels — lezen hoeveel zij aan Volmer te danken hebben, maar allen overtuigen ons ervan hoe bijzonder zij een groot man willen eeren.

En Volmer is een groot man.

Men bedenke dat hij de grondlegger is van de systematische studie voor accountant in ons land, zooals hij de fundeering heeft gelegd voor de studie van de bedrijfsleer bij ons, welke studie welhaast tot een tak van wetenschap is gegroeid. En wie — zooals ik — de meer dan veertig jaar, dat Volmer heeft gewerkt, heeft gadegeslagen hoe hij heeft gewerkt, welke stille krachten zich tegen hem keerden en hoe hij, uitsluitend eerlijk strijdend, de overwinning behaalde, zal zich met mij verheugen in de hulde, die zijn oud-leerlingen hem hier hebben gebracht.

En het merkwaardige is wel, dat deze hulde aan Volmer door hem zelf is tot stand gekomen, omdat het Volmer zelf is, die hier — door zijn leerlingen — spreekt.

Ik heb één algemeene opmerking — misschien is het wel een aanmerking — op het boek en dat is deze, dat het te veel zuidelijk is georiënteerd. Ik mis bijdragen van verschillenden die te Amsterdam en omstreken een voorname rol spelen in bedrijfsleer en accountancy en die tot Volmer's leerlingen mogen worden gerekend.

Maar misschien vereenigen zij, die ik nu mis, zich tot een groep die op hun wijze Volmer gaan eeren en die zodoende de huldiging vervolmaken.

Het ligt niet in mijn bedoeling alle opstellen die hier zijn verzameld te bespreken of zelfs te noemen. Toch moeten enkele worden genoemd. De interessante studie bijv. van *Stroomberg* over „Sporen van boekhouding vóór Paciolo” verdient zeker aandacht en geeft ons een vollediger inzicht in de boekhouding der ouden dan andere verhandelingen met gelijke strekking. De schrijver had nog kunnen noemen de boekhouding der Joden, die het recht hadden den inhoud van hun schuldboek (Pinkes) te beëdigen.