

TYDBESTEDING VAN 'N MEDIESE-VERTEENWOORDIGER

PIET DU PREEZ

POTCHEFSTROOM

1998

TYDBESTEDING VAN 'N MEDIESE-VERTEENWOORDIGER

PIET DU PREEZ, BCOM HONS.

Skripsie goedgekeur as gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister in Bedryfsadministrasie in die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Leier: Prof. Christo Bisschoff

Potchefstroom

1998

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1: INLEIDING	8
1.1 INLEIDING	8
1.2 PROBLEEMSTELLING	10
1.3 DOELSTELLINGS	10
1.4 NAVORSINGSMETODOLOGIE	11
1.5 BEPERKINGS OP DIE STUDIE	12
1.6 HOOFSTUKINDELING	12
1.7 OPSOMMING	12
 HOOFSTUK 2: TYDBESTUUR	13
2.1 INLEIDING	13
2.2 TYD	13
2.2.1 Tyd as hulpbron	14
2.2.2 Diskresionêre en nie-diskresionêre tyd	14
2.2.3 Tyd persepsies	15
2.2.4 Praktiese gebruike van tydmeting	15
2.2.5 Tipe tyd persoonlikhede	15
2.2.6 Aktiwiteite wat tyd mors	16
2.3 BESTUUR	20
2.4 TYDBESTUUR SEDERT 1979	21
2.5 TYDANALISE	28
2.6 OPSOMMING	40

HOOFSTUK 3: NAVORSINGSMETODOLOGIE EN	
RESULTATE	41
3.1 INLEIDING	41
3.2 NAVORSINGSMETODOLOGIE	41
3.2.1 Beskikbare tyd vir 1998	41
3.2.2 Kwantitatiewe en kwalitatiewe meting van tyd	42
3.2.3 Oorwegings by die ontwerp van 'n vraelys	43
3.2.4 Ontwikkeling van die vraelys	47
3.2.4.1 Navorsingsvraag	47
3.2.4.2 Posbeskrywing	47
3.2.4.3 Aktiwiteite wat gemeet wil word	48
3.2.4.4 Responskoers	51
3.3 RESULTATE	52
3.3.1 Demografiese faktore	52
3.3.2 Duur van werksdag	55
3.3.3 Besoektyd	57
3.3.4 Reis aktiwiteit	60
3.3.5 Aktiwiteite by kliënt se perseel	61
3.3.6 Kantoor besoeke en aktiwiteite	65
3.3.7 Na-ure aktiwiteite	71
3.4 OPSOMMING	76

HOOFSTUK 4: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS . 79

4.1 INLEIDING 79

4.2 GEVOLGTREKKINGS 79

4.3 AANBEVELINGS 81

4.4 TOEKOMSTIGE NAVORSING EN TEKORTKOMINGE VAN
 ONDERSOEK 82

4.5 OPSOMMING 83

BRONNELYS 85

BYLAAG A: VRAELYS 88

LYS VAN FIGUUR EN TABELLE

FIGUUR

Figuur 2.1: Kategorie van ‘n tydbenutting matriks 34

LYS VAN TABELLE

Tabel 3.1: Beskikbare tyd vir 1998 42

Tabel 3.2: Tipe pos 52

Tabel 3.3: Geografiese area 53

Tabel 3.4: Ondervinding 54

Tabel 3.5: Vertrektyd 55

Tabel 3.6: Eerste kliënt 55

Tabel 3.7: Laaste kliënt 56

Tabel 3.8: Tuiskoms 56

Tabel 3.9: Slegste dae 57

Tabel 3.10: Beste dae 58

Tabel 3.11: Kliënte voor eenuur besoek 59

Tabel 3.12: Kliënte na eenuur besoek 59

Tabel 3.13: Afstand 60

Tabel 3.14: Tyd wat in voertuig spandeer word 61

Tabel 3.15: Verkeer 61

Tabel 3.16: Wagtyd (duur) 62

Tabel 3.17: Wagtyd (rekenaar) 62

Tabel 3.18: Kontak tyd (duur) 63

Tabel 3.19: Kontak tyd (nie-werkverwant) 63

Tabel 3.20: Kontak tyd (nuwe produkstrategie) 64

Tabel 3.21: Kontak tyd (bekende produkte) 64

Tabel 3.22: Kantoor besoek (hoe gereeld) 65

Tabel 3.23: Kantoor besoek (afstand) 66

Tabel 3.24: Kantoor besoek (aankoms tyd) 67

Tabel 3.25: Kantoor besoek (vertrek tyd) 68

LYS VAN TABELLE (vervolg)

Tabel 3.26: Kantoor besoek (wanneer)	68
Tabel 3.27: Duur van besoek (Suid-Afrika)	69
Tabel 3.28: Duur van besoek (per geografiese area)	70
Tabel 3.29: Aktiwiteite wat tuis plaasvind (gereeldheid van papier- en rekenaar werk)	72
Tabel 3.30: Aktiwiteite tuis (hoe lank dit neem)	72
Tabel 3.31: Na-ure funksies (weeksaand: hoe gereeld)	73
Tabel 3.32: Na-ure funksies (weeksaand: begin)	74
Tabel 3.33: Na-ure funksies (weeksaand: eindig)	74
Tabel 3.34: Na-ure funksies (weeksaand: duur)	75
Tabel 3.35: Na-ure funksies (naweke: hoe gereeld)	75
Tabel 3.36: Na-ure funksies (naweke: duur)	76

ABSTRACT

During a ordinary working day, medical representatives busy themselves with various activities. No formal scientific research about the time spend on various work related activities have been done in South Africa. This study was undertaken at Novartis, a multinational pharmaceutical company. Information was collected by means of closed ended questionnaires. The objective of the research is to investigate the duration of six work related activities that usually occur during a normal work day. The results will help management to improve the productivity of the sales force.

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1 INLEIDING

Met hierdie studie word bepaal hoe 'n mediese verteenwoordiger sy of haar tyd gedurende 'n gewone werksdag bestee. In die studie word aktiwiteite spesifiek ondersoek wat die meeste plaasvind, met ander woorde, aktiwiteite wat gerig is op die bereiking van werksgerigte doelwitte. Die resultate dien as hulpmiddel vir bestuur om verteenwoordigers meer produktief aan te wend deur die optimale benutting van beskikbare tyd. Die studie is gerig op die mediese verteenwoordigers wat tans by Novartis werksaam is.

Novartis is die leiermaatskappy op die gebied van die lewenswetenskappe (Novartis: Operasional Review, 1997). Die Switsers gebaseerde maatskappy is die gevolg van die vriendelike samesmelting tussen Ciba-Geigy en Sandoz.

Aan die einde van 1997 was daar ongeveer 87 000 mense in meer as 50 verskillende lande by Novartis werksaam gewees en die omset vir 1997 het 31, 200 biljoen Switserse frank beloop.

Die fokus van die maatskappy se besigheid is hoofsaaklik gerig op gesondheidsorg, landbou en voeding. Die drie divisies bestaan elkeen weer uit verskillende sektore.

- Gesondheidsorg is die grootste divisie met totale verkope van 18, 700 biljoen Switserse frank in 1997 en sowat 51 000 mense is daar werksaam. Die divisie bestaan uit vier sektore, naamlik farmaseutiese produkte, verbruikersgesondheid, generiese-medikasie en Ciba Vision. Die belangrikste sektor is farmaseutiese produkte wat 75% van die divisie se verkope uitmaak. Dit maak Novartis gevolglik die grootste farmaseutiese maatskappy in die wêreld.

- Die tweede grootste divisie is die landboubedryf wat uit drie sektore bestaan naamlik gewasbeskerming, sade en dieregesondheid.
- Voeding is die kleinste divisie en bestaan uit die volgende bedrywe; voeding vir babas, gesondheidsvoeding en medisenale voeding.

Novartis is geleë te Spartan net buite Johannesburg. Ongeveer 600 mense is hier werksaam. Novartis is die grootste multinasionale farmaseutiese maatskappy in Suid-Afrika en bestaan uit twee divisies naamlik: gesondheidsorg en landbou.

Gesondheidsorg is net soos in die internasionale konteks, die grootste van die twee divisies. Die divisie bestaan uit die volgende sektore:

- farmaseuties (gepatenteerde voorskrifmedikasie);
- verbruikersgesondheid (oor-die-toonbank medikasie);
- Rolab ('n verskeidenheid kwaliteit generiese medikasie); en
- Ciba Vision (verskaf oogsorg en oftalmiese produkte).

Farmaseutiese produkte is die grootste sektor met 'n begrote omset van R351 miljoen vir 1998.

Die farmaseutiese sektor word opgedeel in twee streek besigheidseenhede, sentraal (binneland) en die kus. Die sentrale streeks besigheidseenheid is die grootste van die twee en 57 mediese verteenwoordigers is binne die geografiese area werksaam. By die kus is slegs 39 mediese verteenwoordigers werksaam.

Die normale werksure van die maatskappy is van 08h00 tot 16h30 van Maandag tot Vrydag, met 'n etenstyd van 30 minute. Die totaal van werksure vir 'n week, vir een mediese verteenwoordiger, beloop 40 uur. Gedurende 'n week het die twee streeks besigheidseenhede dus 3 840 (40 werksure per week @ 96 verteenwoordigers) werksure beskikbaar om begrote verkope te realiseer.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die mediese verteenwoordiger se kliënte is geografies wyd versprei en in verskillende dorpe geleë. Die bestuur van Novartis maak die stelling dat uit die agt uur wat 'n mediese verteenwoordiger per dag werk, hy of sy slegs een uur fisies met kliënte spandeer. Die restante tyd word aan ander aktiwiteite soos reistyd en wagtyd om kliënte te sien, gespandeer.

Volgens Croft (1986:9) is die 80/20 reël, of Pareto beginsel, op die meeste werkstyd van toepassing waar 80% van die resultate verkry word deur slegs 20% van die werkstyd produktief te benut. Die rede hiervoor is dat slegs 'n klein gedeelte van die totale werkstyd spandeer word op top prioriteite.

Die vraag wat ontstaan is hoeveel tyd 'n verteenwoordiger aan verskillende aktiwiteite wat gerig is op die realisering van verkope spandeer. Dus: hoe bestee 'n mediese verteenwoordiger sy of haar tyd?

1.3 DOELSTELLINGS

Die doelstellings behels die ondersoek na die daaglikse aktiwiteite van die mediese verteenwoordigers ten einde die tydsbesteding:

- te klasifiseer;
- die tydsbesteding van sekere aktiwiteite te bepaal; en
- die aktiwiteite te analiseer.

Bereiking van die doelwitte lei gevolglik na die identifisering van leemtes en moontlike korrektiewe aanbevelings.

1.4 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Daar is van 'n vraelys met geslotekant vrae gebruik gemaak om die nodige inligting, wat betref die tydbesteding van 'n mediese verteenwoordiger, te bekom. Die inhoud van die vraelys word onder sewe afdelings gesorteer.

- Die eerste afdeling behels demografiese faktore en hier word pertinent gekyk na die tipe pos, werkservaring en in watter geografiese area die verteenwoordiger werksaam is. Alhoewel die vraelys anoniem gehanteer word stel dit die navorser tog instaat om groepe verteenwoordigers te identifiseer en te klassifiseer. Die groepsidentifisering vergemaklik die regstelling van moontlik geïdentifiseerde probleme. Verder verskil gebruike van area tot area en gevolglik is dit dus belangrik om die geografiese areas van mekaar te onderskei by die maak van statistiese berekeninge om niksseggende resultate te voorkom.
- Die tweede afdeling is daarop gefokus om die duur van 'n verteenwoordiger se werksdag te ontleed. Hier word onder meer gekyk na hoe laat die persoon begin werk en hoe laat die persoon se werksdag eindig.
- By die derde afdeling word bepaal watter dae die beste is om kliënte te besoek en ook watter tyd van die dag die verteenwoordiger die mees produktiefste is.
- Onder die vierde afdeling word vasgestel hoeveel tyd 'n verteenwoordiger aan reis spandeer.
- Afdeling vyf ondersoek die aktiwiteite rondom die besoek aan die kliënt se perseel. Hier word veral gekyk na die wagtyd, aktiwiteite gedurende die wagtyd, kontaktyd en die aktiwiteite wat gedurende die kontaktyd plaasvind.
- Die sesde afdeling ondersoek hoe tyd bestee word gedurende besoeke aan hoofkantoor.

- Die sewende afdeling word na-ure aktiwiteite saam met kliënte ondersoek om sodoende te bepaal hoeveel oortyd 'n verteenwoordiger werk sonder om daarvoor vergoed te word.

1.5 BEPERKINGS OP DIE STUDIE

Enkele beperkings bestaan in die studie. Ten eerste word slegs aktiwiteite en tyd wat werkverwant is, ondersoek. Tweedens word daar gebruik gemaak van 'n vraelys en nie 'n historiese-tyd inventaris nie om die data in te samel. Hierdie twee aspekte mag moontlik die data nadelig beïnvloed het. Vanuit die resultate blyk dit egter nie die geval te wees nie.

1.6 HOOFSTUKINDELING

In hoofstuk twee word tyd, bestuur, tydbestuur en tydanalise in die literatuurstudie nagevors. Die doel van hierdie hoofstuk is om die breë konteks van tydbestuur te skets sodat daar meer spesifiek, in hoofstuk drie, ondersoek ingestel kan word na die hoeveelheid tyd wat 'n mediese verteenwoordiger aan sekere werksgerigte aktiwiteite spandeer. Die inligting is verkry deur gebruik te maak van geslotekant gestruktureerde vrae in die vraelys. Die studie sluit af met hoofstuk vier waar gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak word.

1.7 OPSOMMING

Hoofstuk een begin met 'n inleiding oor Novartis en skets die agtergrond van die studie. Die probleemstelling word vervolgens gestel waarna die doelstellings uiteengesit word. 'n Kort beskrywing van die navorsingsmotodologie volg waarna die beperkings van die studie gestel word. Die laaste aspek is die beskrywing van die verdere verloop van die studie.

HOOFSTUK 2

TYDBESTUUR

2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word 'n literatuurstudie oor tyd, bestuur, tydbestuur en tydanalise gedoen. Tyd en bestuur word afsonderlik nagevors ten einde die begrip "tydbestuur" in perspektief te plaas. 'n Deeglike ondersoek na wat tydbestuur is, volg aangesien tydanalise ('n onderafdeling van tydbestuur) die basis van die navorsingswerk vorm, van die ondersoek na die tydbesteding van 'n mediese verteenwoordiger by Novartis.

2.2 TYD

Achelis (1959) het reeds in die vyftiger jare tyd baie akkuraat beskryf:

" TO TIME...

Time belongs to the Creators plan for earth and man; it is continuous motion that cannot be stopped, neither can it be hurried nor delayed in its ordered steady flow; it is the silent rhythmic motion measuring earths recurring days and nights, and the ceaseless movement of earth around the sun marking the regular seasons of winter, spring , summer and autumn, the years and the calender, past, present and future events of individuals, nations and the world; it is with man as is his shadow; it is a part of and belongs to living man; it is mighty and majestic in its steady silent movement and according to mans choosing can ever be his helpful loyal companion. "

Sneed (1997:RC2) se sienning van tyd is as volg:

"Today, time is on the cutting edge. The ways leading companies manage time in production, in new product development and introduction, in sales and ditribution represent the most powerful new source of competitive advantage."

Tyd is 'n beperkte, nie-hernubare, skaars hulpbron wat in eenhede gemeet kan word, byvoorbeeld sekondes, minute of ure. Tyd was ookal menigmaal die onderwerp van etelike filosofiese debatte. Persepsies van tyd verskil van individu tot individu en ook tussen kulture. Die begrip "tyd" is kompleks vanweë mens se persepsies en die gebruik van tyd. Gevolglik is tyd 'n bekende konsep, maar moeilik om te meet en te begryp (Goldsmith, 1996:200).

2.2.1 Tyd as hulpbron

Ferner (1995:7) huldig die mening dat tyd, in ekonomiese terme, gesien kan word as 'n skaars hulpbron. Volgens die skrywer bestudeer ekonome hoe verskillende gemeenskappe hulpbronne soos grond, arbeid, materiale, kapitaal, kennis, tegnologie, inligting en ondernemerskap toedeel. Die toedeling van die hulpbronne word deur ekonomiese entiteite soos nasies, regerings, besighede, sosiale organisasies, families en individue gedoen. Individue beskik ook nog oor ander hulpbronne soos ondervinding, talent en persoonlikheid. Tyd beheer en beperk dus hoe individue die hulpbronne benut. Tyd word gevolglik beskou as die mees waardevolle hulpbron (Ferner, 1995:7).

Die verganklikheid van tyd veroorsaak dat geld soms afgekoop word vir tyd, byvoorbeeld, wanneer 'n besige persoon iemand betaal om sy huis skoon te maak (Goldsmith, 1996:187).

2.2.2 Diskresionêre en nie-diskresionêre tyd

Goldsmith (1996:187) kategorieer tyd as diskresionêr of nie-diskresionêr.

- Diskresionêre tyd is die vrye tyd wat 'n individu kan gebruik op enige manier wat hy of sy wil.
- Nie-diskresionêre tyd is die tyd wat 'n individu nie heeltemal kan beheer nie. Openings- en sluitingstye van banke, restaurante, poskantore en winkels is

byvoorbeeld nie-diskresionêr. Daagliks beskik alle mense oor diskresionêre tyd, byvoorbeeld wanneer etes geneem word, 'n badkamer gebruik word en die kom en gaan tussen aktiwiteite.

2.2.3 Tyd persepsies

Tyd persepsie is die bewustheid dat tyd verbygaan. Individue se sin vir die lengte van 'n tydspanne kan baie verskil van die werklike meting. Verskeie faktore beïnvloed 'n persoon se skatting van tyd; tipe aktiwiteit, vlak van motivering, persoonlike eienskappe en fisiologiese verskille. Om aktief te wees laat tyd gouer verbygaan as om passief te wees (Goldsmith, 1996:189).

2.2.4 Praktiese gebruike van tydmeting

Alhoewel persepsies en die skatting van tyd van persoon tot persoon verskil is tyd per se een van die mees akkuraat gemete fisiese eenhede. Taylor in Goldsmith (1996:192) het gepoog om tyd presies te meet deur spesifieke aktiwiteite te ondersoek met die doel om maniere te vind om die hoeveelheid tyd wat dit neem om die aktiwiteite uit te voer te verminder. Die doel van die studies was dus gerig op die verbetering van effektiwiteit deur tyd en menslike energie te bespaar. Die meting van tyd het dus 'n praktiese toepassing by die evaluering van verskillende ergonomiese vaardighede (Goldsmith, 1996:192).

2.2.5 Tipe tyd persoonlikhede

Die volgende moontlike vyf beskrywings van hoe mense tyd benut wys net weer daarop dat elke individu uniek in sy of haar ervaring van tyd is (Levitz, 1993:4).

- Diegene wat nooit tyd het nie: Die persoon het 'n behoefte daaraan om sy kollegas te beheer en doen dit deur al die werk self te doen. Die persoon glo dat hy of sy die enigste persoon is wat die werk kan doen.

- Diegene wat slegs goed onder druk presteer: Die persoon kry dit reg deur roetine take so laat as moontlik te doen. Dit werk alles goed totdat die persoon te doene kry met 'n buitengewone taak. Die druk word dan te groot want die persoon moet nou 'n groter werkslading hanteer maar daar is nie voldoende tyd beskikbaar nie. Die persoon gaan dan ten gronde.
- Diegene wat die heeltid vir inspirasie wag: Die persoon se kreatiewe idees is baie indrukwekkend maar die daaglikse werk kom nooit klaar nie en eventueel lei die persoon aan stres.
- Diegene wat baie tyd het: Die persoon karring hier en daar, weet iets van alles en alles van almal. Die persoon sien sy eie werk as tweede prioriteit.
- Diegene wat beheer oor hulle eie tyd het: Dit is die perfekte bestuurders. Die persoon sien wat belangrik en onbelangrik is. Die persoon kan deleger en het tyd vir homself en sy familie.

2.2.6 Aktiwiteite wat tyd mors

Noukeurige analises, realistiese planne en sistematiese beheerstelsels is volgens Bittel (1991:40) die fondasie wat benodig word om tyd te bemeester. Dit verg egter aansienlike hoeveelheid werk om 'n eie tydbestuur strategie te ontwikkel. Dan is daar nog 'n magdom van klein dingetjies wat die mees noukeurigste planne omver gooi. Die praktyke word diepgesetel in die lewenstyl van 'n individu of die kultuur van 'n organisasie. Dit is nie 'n maklike taak om die gewoontes te verander nie en dit kan selfs baie tydrowend wees. In die geheel gesien kan die, op die oog af, paar onskadelike gewoontes wat tyd vermors alle beskikbare tyd in beslag neem. Gevolglik is dit net so belangrik om aktiwiteite wat tyd vermors te identifiseer en te beheer as wat dit is om daarop te fokus om meer produktiewe tyd te skep. As die mate waartoe tyd verkwis word verminder kan word sal meer tyd beskikbaar wees vir prioriteit aktiwiteite.

‘n Verkoopsverteenwoordiger wat beheer het oor aktiwiteite eerder as om deur aktiwiteite beheer te word is oor die algemeen meer produktief. Die persoon het dus meer beheer oor tyd as gevolg van goeie tydsbestuur (Ridlehuber, 1997: 21).

Bittel (1991:41) beskryf drie kategorië oorsake wat tyd vermors.

- Die eerste is om “stadig te begin”. Baie individue is stadig om met die werksdag te begin. Die individue kom ook weer stadig aan die werk na ‘n koffie of etebreuk. Die persoon is traag om verantwoordelike werk, veral projekte wat ‘n aansienlike poging en risiko behels, te begin. Koffie breuke en sosialisering kan toenemend meer van die persone se tyd inbeslag neem daarmee saam word onnodige leeswerk of navorsing en ander vorme van traagheid gedoen. Bestuurders wat stiptelik begin om beslisde pogings aan te wend met nuwe projekte stel ‘n goeie voorbeeld in die dat ondergeskiktes gemotiveer word om vinnig van die merk af te kom.
- Die tweede bron van tydvermorsing is “ongeorganiseerdheid”. Ongeorganiseerdheid vind plaas wanneer ‘n persoon toelaat dat sy werkplek onnet raak, deur te veel dinge te probeer afhandel sonder om een ordentlike taak gedoen te kry, deur te veel mense met botsende belange te hanteer en om baie energie aan minderwaardige take te spandeer. Rationele persone volg planne en beheerstelsels na. Baie individue, veral die wat kreatief is, hou nie van struktuur nie. Oor die algemeen kan die gene nie eie struktuur aan hulle lewens gee nie en dan bied die individue ook nog weerstand teen die onderwerping wat struktuur vereis. Gevolglik sit bestuur met die moeilike taak om binne die werksomgewing die nodige mate van orde daar te stel sonder om die kreatiewe werk van die gene wat nie van die beperkinge van die struktuur hou nie te beperk nie.
- Die derde bron van tydvermorsing is “afleiding”. Werknemers wag soms om dinge te doen wat lekkerder is as die werk wat gedoen moet word. Die gevolg hiervan is dat kosbare werktyd verlore gaan as gevolg van onnodige sosialisering, persoonlike sake en stokperdjies wat niks met die werk te make het nie. Die gedrag word gewoonlik begin deur werknemers wat nie gemotiveerd is nie. Die nadeel is dat die

persone ook die tyd van gemotiveerde werkers in die proses vermors. Almal binne 'n organisasie is vatbaar vir aktiwiteite wat hulle aandag kan aftrek van dit wat gedoen moet word.

Bittel (1991:43) beskryf drie stappe wat gevolg kan word om die vermorsing van tyd te verminder.

- Eerstens moet die bronne wat tyd vermors geïdentifiseer word. By hierdie stap moet die volgende vrae beantwoord word:
 - ⇒ Wat veroorsaak dat 'n persoon kosbare tyd verloor?
 - ⇒ Hoe groot is die probleem?
 - ⇒ Hoeveel produktiewe tyd gaan daardeur verlore?
 - ⇒ Hoe diep sny dit in die persoon se vrye tyd?
- Tweedens is om spesifieke aksies te beplan om die mate van vermorsde tyd te verminder. Hier word die probleem verdeel in tyd wat die persoon self mors en tyd wat ander mors. Dan word begin deur doelwitte, in terme van oorsake wat geëlimineer en tyd wat bespaar moet word, gestel. Nou moet gespesifiseer word hoe die doelwitte bereik gaan word deur gewoontes te verander en om dissipline oor eie gedrag uit te oefen. 'n Program vir organisering, opleiding, motivering en beheer moet ontwikkel word. Alle doelwitte en planne moet opskrif gestel word.
- Derdens is om beplande aksies te implementeer. Dit verg inisiatief en deursettingsvermoë. Alhoewel die persone in beheer goed gemotiveerd is sal dit baie oortuiging kos om die ander saam te laat werk. 'n Grafiese voorstelling van die vordering na gestelde doelwitte moet bygehou word en op 'n weeklikse of maandelikse basis opgedateer word. Die grafiek sal verhoed dat daar weer teruggeval word op die ou gebruike wat tyd vermors.

Volgens Swart (1993:11) moet 'n persoon nie net die aktiwiteite wat tyd mors identifiseer nie, maar ook werknemers leer om dieselfde te doen. Elke persoon moet dus leer hoe om aktiwiteite wat tyd mors self te elimineer. Alhoewel dit waar is dat

nie alle aktiwiteite wat tyd mors geëlimineer kan word nie kan die grootste gedeelte wel deur doeltreffende beplanning uit die weg geruim word.

Daar bestaan baie aktiwiteite wat tyd mors en dit kan hoofsaaklik in twee hoofgroepe verdeel word naamlik: Vanaf 'n eksterne bron (buite die direkte beheer van die individu) en vanaf 'n interne bron (Swart, 1993:12).

- Eksterne tydverkwisters is tipies vergaderings, onbeplande persoonlike besoeke, inkomende telefoon oproepe, inkomende pos en opdragte vanaf die baas.
- Eksterne tydverkwisters is 'n tekort aan beplanning, die persepsie dat niks omstandighede kan verander nie, geen prioriteite, uitgaande pos, 'n werktafel wat onnet en ongeorganiseerd is, opdragte aan ondergeskiktes, die sekretaresse, tekort aan delegasie, oorbetrokkenheid deur alles te aanvaar, stres, moegheid, 'n tekort daaraan om vinnig besluite te kan neem, selfopgelegde krisisse en persoonlike omstandighede.

Volgens Swart (1993:12) kan die meeste tydverkwisters as intern gesien word want die individu mors gewoonlik sy eie tyd. Daarom is dit baie belangrik dat die persoon bepaal op watter wyse kosbare tyd gemors word. Deur dit te doen kan sinvolle pogings aangewend word om tyd beter te benut.

Ferner (1995:33) is weer van mening dat dit tydvermorsing is wat 'n persoon daarvan weerhou om die dinge te doen wat meer belangrik en waardevol is vir die persoon. Dit is 'n aktiwiteit waarop 'n persoon 'n aansienlike hoeveelheid tyd spandeer sonder om 'n gelyke hoeveelheid waarde of voordeel daaruit te trek. Dit mag 'n aktiwiteit wees wat gedoen moet word maar wat baie min bydrae tot die bereiking van belangrike doelwitte. Talle onderbrekings, lang vergaderings, roetine take wat gedelegeer kan word en traagheid is algemene voorbeelde van aktiwiteite wat tyd vermors. Die doel is om die dinge wat tyd mors te beheer deur 'n taak weg te wys wanneer 'n persoon iets meer belangrik het om te doen, die tyd wat daaraan spandeer word te verkort of om 'n deel daarvan te elimineer.

Daar sal gevind word, by die analisering van tydvermorsers, dat dit in twee algemene kategorië gedeel kan word (Ferner, 1995:33).

- Die eerste is die eksterne tydvermorsers soos telefoon oproepe, besoekers sonder afspraak en ander onderbrekings.
- Die tweede is interne of selfgegenereerde tydvermorsers soos 'n tekort aan selfdisipline, deur nie te deleger nie, 'n deurmekaar werkplek, traagheid en besluitloosheid.

Mense is geneig om die belangrikheid van eksterne tydvermorsers te oorskat en dan te gebruik as 'n gerieflike verskoning, byvoorbeeld: Is dit te veel roetine take wat tyd mors of is die roetine take 'n verskoning om traag te wees? Is dit werknemers met probleme of die persoon se eie onvermoë om te deleger? Is dit te veel oproepe wat die dag bederf het of is die probleem dat die persoon nie nee kan sê vir enige oproepe nie? Is dit die sekretaresse se onvermoë om te kommunikeer of die persoon se onvermoë om te luister? Is die probleem onvolledige inligting of het die persoon probeer om self te veel besluite te neem?

As dit blyk dat die persoon self die grootste probleem is is dit goed want dit is 'n area waaraan die persoon self iets kan doen. As die analise van 'n tydinventaris daarop dui dat meeste van die tyd probleme intern en selfgenererend van aard is, dan is die meeste probleme van tyd binne die persoon se vermoë om op te los (Ferner, 1995:37).

2.3 BESTUUR

Kreitner & Kinicki (1995:8) definieer bestuur as die proses om saam met en deur ander te werk om organisatoriese doelwitte op 'n doelmatige wyse te bereik.

Podolinsky (1995:38) is van mening dat die enkele grootste struikelblok tot sukses die onvermoë van bestuur is om tyd doelmatig te benut. Volgens die skrywer het bestuur

elke dag 1440 minute beskikbaar en hoe die tyd benut word het 'n impak op die sukses en professionalisme van bestuur.

Tyd, of te wel die tekort daaraan word algemeen beskou as die bron van menige bestuurder se probleme. Insteede van verlengde werksure per dag behoort bestuur eerder die wyse hoe oor tyd gedink word te verander, aangesien die aantal werksure nie 'n maatstaf van die produktiewe waarde van 'n persoon is nie. Bestuur moet dus leer hoe om tyd produktief te bemeester voordat tyd die meester word (Anoniem, 1997:50).

2.4 TYDBESTUUR SEDERT 1979

Vir Reynold & Tramel (1979:2) behels tydbestuur die gebruik van tyd om te dink en aktiwiteite te beplan in orde van belangrikheid. Dit is verder hulle mening dat die vinnigste roete tot sukses is om:

- waardes te bepaal (aktiwiteite wat die meeste saak maak);
- te prioritiseer (waardes in orde van belangrikheid te plaas);
- te tabuleer (deur die belangrikste waarde heelbo te plaas);
- doelwitte daar te stel (langtermyn doelwit vir elke waarde); en
- stappe te bepaal (hoe om doelwitte te bereik).

Volgens Croft (1986:xi) is die kern van tydbestuur om te besluit waarheen jy wil gaan en om dan 'n goeie stelsel te hê om jouself daar te kry. Tydbestuur is een van die lewese mees fundamentele vaardighede en is besig om al meer toenemend belangrik te word soos wat die wêreld se tempo versnel en mense meer parrallele aktiwiteite moet hanteer. Tydbestuur impliseer dus die vermoë om skaars tyd so te benut dat die bestuurder beheer het oor sy besige skedule en gevolglik sy leefwyse.

Bittel (1991:4) is van mening dat daar twaalf dinge is wat gedoen moet word om sodoende in beheer van tyd te wees:

- stel vas waarheen jou tyd gaan;
- verstaan hoekom tyd gaan waar dit gaan;

- minimiseer tyd verbintnisse;
- sorteer dit wat nou gedoen moet word van dit wat kan wag tot later;
- verminder aktiwiteite wat tyd mors;
- moenie afleidings duld;
- kry inligting so gou as moontlik;
- kry 'n tydsbeheer plan wat die individu en sy werk pas;
- doen weg met die gewoonte om te sloer;
- gebruik ander mense se tyd tot eie voordeel;
- wees kreatief met die gebruik van tyd; en
- werk slimmer nie harder nie.

Volgens Magardie (1992:15) het tydbestuur of tydbeplanning hoofsaaklik te doen met die skedulering van tyd aktiwiteite. Volgens die skrywer lê die wese van doelmatige benutting van tyd daarin om 'n persoon se skedule op 'n daaglikse, weeklikse, maandelikse en jaarlikse basis realisties te orden. Die stappe wat gevolg moet word by die tydbeplanning proses is:

- lys aktiwiteite;
- onderskei tussen dringende en belangrike sake;
- prioritiseer; en
- skeduleer.

Die aard van 'n persoon se beroep en besigheid bepaal presies hoe 'n individu se beplanning moet wees.

Ferner (1995:4) stel dat daar in die eerste plek presies 24-uur in 'n dag, 168 uur in 'n week en 8760 uur in 'n jaar is. Niks meer en niks minder nie. Tweedens beskik almal, ryk en arm, oor dieselfde hoeveelheid tyd. Tydbestuur is dus die proses om die dinge wat mense binne die 168 uur week doen te bestuur. Tydbestuur is meer presies die bestuur van aktiwiteite waarby mense betrokke raak gedurende hulle tyd. Tydbestuur is selfbestuur. Selfbestuur is in wese nie verskillend as ander bestuurs aspekte nie. Dit behels sekere vaardighede soos beplanning, organisering, implementering en beheer. Tydbestuur beteken die doeltreffende gebruik van hulpbronne, insluitende tyd, op so 'n

manier dat belangrike persoonlike doelwitte doelmatig bereik word (waar doeltreffendheid gedefinieer word as om dinge reg te doen terwyl doelmatigheid gedefinieer word as om die regte dinge reg te doen (Ferner, 1995:11)).

Die kontinue aard van die tydbestuur proses behels analisering, beplanning, heranalisering en herbeplanning en kan volgens Ferner (1995:12) in agt stappe verdeel word:

- bepaal hoe tyd gebruik word;
- analiseer tydinventaris om probleme te identifiseer;
- maak 'n selfwaardering van vaardighede;
- stel doelwitte wat belangrik is;
- ontwikkel aksieplanne om belangrike doelwitte te bereik;
- implementeer die aksieplanne;
- ontwikkel tegnieke en oplossings om spesifieke tydbestuur probleme te oorkom; en
- volg op en heranaliseer terwyl daar boek gehou word van aaneenlopende verbetering.

Peter (1996:29) is van mening dat tydbestuur 'n mite is in die dat tyd nie bestuur kan word nie, dit kan nie gespaar word nie en dit kan ook nie herstel word nie. Vir die skrywer bestaan daar net selfbestuur deur te bepaal hoe tyd belê moet word om die beste opbrengste te verseker. Flaum (1997:7) lewer ondersteuning tot Peter (1996:29) deur te beweer dat vergeet moet word van tydbestuur en dat daar eerder gekyk moet word om die proses wat kan lei tot A+ uitkomst te bestuur. Dit mag wel langer duur maar as daar op 'n gereelde basis kwaliteit produkte, wat beter as die mededingers is, gelewer word sal dit tot groei lei. Die skrywer stel dus kwaliteit bo kwantiteit.

Die studie van Covey & Merrill (1994:22) op die gebied van tydbestuur het egter bevind dat daar agt benaderings tot tydbestuur is wat verder verdeel kan word in drie kumulatiewe “generasies” van tydbestuur. Elke generasie vorm 'n fondasie vir die volgende generasie en lei gevolglik tot groter doeltreffendheid en beheer. Die drie generasies van tydbestuur is:

- Die eerste generasie word gebaseer op “reminders”. Dit is om saam met die stroom te gaan maar terselfdertyd word gepoog om tred te hou met die dinge wat ‘n persoon met sy of haar tyd wil doen, byvoorbeeld skryf die verslag, woon die vergadering by, herstel die kar, maak die huis skoon. Die generasie word gekenmerk deur eenvoudige notas en kontrolelyste. Lyste word byderhand gehou sodat daarna verwys kan word om te verhoed dat iets vergeet word. Hopelik, aan die einde van die dag, is voldoen aan baie van die aktiwiteite sodat dit afgemerk kan word. Indien take nie voltooi word nie word dit op die volgende dag se lys geplaas.
- Die tweede generasie is een van “beplanning en voorbereiding”. Dit word gekenmerk deur kalenders en afspraakboeke. Die doeltreffendheid is geleë in persoonlike verantwoordelikheid, bereiking van gestelde doelwitte, vooruitbeplanning en die skedulering van toekomstige aktiwiteite en gebeure. ‘n Persoon binne die generasie maak afsprake, skryf afsprake neer, identifiseer afsnytye, neem kennis van waar vergaderings gehou gaan word. Die inligting kan op ‘n rekenaar of netwerk gehou word.
- Die derde generasie se benadering is “beplanning, prioritisering en beheer”. ‘n Persoon wat in die generasie opereer het moontlik alreeds tyd daaraan spandeer om duidelikheid te kry oor waardes en prioriteite. Die persoon weet wat hy of sy wil hê. Daar word lang-, medium-, en korttermyn doelwitte gestel om die waardes te bereik. Aktiwiteite word op ‘n daaglikse basis geprioritiseer. Die generasie word gekenmerk aan ‘n wye verskeidenheid van beplannings en organiserings hulpmiddels, elektronies sowel as papier, met gedetailleerde vorme vir daaglikse beplanning.

Covey & Merrill (1994:322) beskryf die agt benaderings van tydbestuur soos volg:

- Die “get organized”(orde) benadering neem aan dat die meeste tydbestuur probleme deur gaos veroorsaak word, met ander woorde ‘n tekort aan orde in die lewe. Dit is wanneer ‘n persoon nie iets kan vind wanneer dit benodig word nie. Dinge loop konstant verkeerd. In die meeste van die gevalle lê die antwoord in die stelsel, ‘n

herhinner stelsel, 'n in en uit mandjie stelsel, 'n data basis stelsel. Die stelsel fokus gewoonlik op organisering in drie areas. Die organisering van dinge, take en die mens. Die benadering gaan verder as net vir persoonlike gebruik tot die organisatoriese benutting daarvan. Wanneer 'n maatskappy in die moeilikheid is, is dit gewoonlik tyd om te herorganiseer, herstruktureer en om dinge reg te skud. Die benadering is tipies 'n tweede en derde generasie benadering tot tydbestuur.

- Die “warrior”(oorlewing en onafhanklike produksie) benadering fokus op die beskerming van persoonlike tyd, sodat eie fokus en produktiwiteit kan toeneem. Meeste mense voel oorlaai met die druk van 'n uiters veeleisende omgewing. Mense werk in 'n omgewing waar daar meer te doen is as wat die personeel kan hanteer. Werknemers se lewens is gewoonlik vol geskeduleer vir die volgende sestien maande. Elektroniese pos moet beantwoord word en daar is altyd iemand wat aan die deur klop. Navolgers van die benadering weet dat daar geen manier is dat werk gedoen gekry gaan word tensy dit stil en sonder onderbrekings is om onafhanklike werk te doen. Die benadering stel voor dat daar terugbaklei moet word anders sal die stelsel oorneem. Die benadering is dus om die persoon self te verdedig en tyd sodanig te beskerm sodat daar gefokus kan word op hoë-vlak onafhanklike aksie. Dit sluit tegnieke in soos isolering (die daarstel van beskerming deur die gebruik maak van sekretaresses, geslote deure, antwoordmasjiene en kortaf kommunikasie), afsondering (wegbeweeg na 'n omgewing waar niemand jou kan onderbreek nie), delegering (die toedeel van take aan ander sodat daar meer tyd beskikbaar is vir hoë-vlak take). Die benadering is ook tweede en derde generasie van aard.
- Die “doelwit”(presteer) benadering stel basies dat geweet moet word wat bereik wil word en dan moet alle energie daarop gerig word om die doelwit te bereik. Die benadering sluit tegnieke in soos langtermyn, mediumtermyn en korttermyn beplanning, doelwitstelling, visualisering, selfmotivering en positiewe denke. Dit is ook 'n tweede en derde generasie benadering.

- Die “ABC”(prioritisering en identifisering van waardes) benadering stel dat ‘n persoon enige iets kan doen wat die persoon wil maar nie alles nie. Die benadering bou voort op die doelwit benadering deur die belangrike konsep van opeenvolging by te voeg. Die benadering stel dat energie eerste gekonsentreer moet word op die mees belangrikste take. Dit sluit tegnieke in soos duidelikheid van waardes en om take in orde van belangrikheid te plaas. Die aanname is dat wanneer ‘n persoon weet wat bereik wil word en dan op daardie dinge eerste fokus sal die persoon gelukkig wees. Dit is ‘n derde generasie benadering.
- Die “magic tool”(tegnologiese hulpmiddels) benadering word gebaseer op die aanname dat die regte hulpmiddels (die regte kalender, beplanner, rekenaar program of rekenaar) ‘n persoon instaat sal stel om kwaliteit tot die lewe toe te voeg. Die hulpmiddels help tipies om tred te hou met prioriteite, organiseer van take en om sleutel inligting makliker te bekom. Die basiese aanname is dat die stelsel en strukture kan help om meer doelmatig te werk. Indrukwekkende “leer” beplanners (“filo fax”) het ‘n status simbool geword wat daarop dui dat die gene wat daarvan gebruik maak weet waarheen hulle gaan en weet wat hulle doen. Dit is ‘n tweede en derde generasie benadering tot tydbestuur.
- Die 101 (vaardighede) benadering tot tydbestuur word gebaseer op die paradigma dat tydbestuur basies ‘n vaardigheid is en om sodoende doeltreffend in van dag se wêreld te funksioneer moet sekere basiese vaardighede bemeester word, soos die gebruik maak van ‘n afspraak kalender, om te doen lyste op te stel, doelwitte daar te stel, te delegeer, organiseer en te prioritiseer. Die teorie is dat bogenoemde basiese vaardighede ‘n platform skep vir sosiale geletterdheid wat benodig word om te oorleef. Dit is ‘n baie gewilde benadering vir organisasies. Wanneer daar nie beskik word oor die vaardighede om te beplan of te delegeer nie kan dit ‘n nadelige impak op ‘n organisasie hê. Dit is ook ‘n tweede en derde generasie benadering tot tydbestuur.
- Die “go with the flow “(harmonie en natuurlike ritme) benadering verkondig ‘n heeltemal ander stel aannames oor tyd en lewe as wat die geval met tradisionele

tydbestuur is. Die basiese paradigma is dat terwyl daar geleer word om saam met die stroom te gaan, om terug te kom tot die natuurlike ritme van die lewe, sal die lewe oopmaak vir spontaniteit en kalmte wat natuurlik is tot die mens. Baie van die literatuur spruit voort uit die filosofie van oosterse kulture waar die klem geplaas word op die ooreenstemming van die binneste self en harmonie met die vloeï van die natuur. Die benadering word ook gebaseer op biologiese navorsing wat stel dat alle lewende dinge sekere vibrasies het en die feit dat ons lewe binne 'n nanosekonde, meganiese wêreld van horlosies, rekenaars en selfone, veroorsaak dat mense uit pas is met die liggaam se natuurlike ritme. Die gevolg hiervan is dat dit ernstige siektes en ander probleme veroorsaak. Die benadering verteenwoordig 'n teen beweging teen tradisionele tydbestuur. Dit is 'n eerste generasie benadering tot tydbestuur.

- Die “recovery”(selfbewustheid) benadering is van die nuutste materiaal op die gebied beskikbaar. Die basiese paradigma is dat daar onontbeerlike foute in die individu se psie is as gevolg van die omgewing, oorerwing, voorskriftelikheid en ander invloede wat gemanifesteer word as selfvernietigende of dusfunksionele tydbestuur gedrag. 'n Individue kan sodanig beïnvloed word deur 'n rolmodel of familie kultuur dat die persoon 'n perfeksionis word wat bang is om te deleger, geneig is om te mikrobestuur en baie tyd spandeer aan projekte wat dit nie regverdig nie. 'n Persoon wat almal gelukkig wil maak raak so besig en oorwerk uit vrees vir verwerping. Die persoon wat geneig is om traag te wees mag bang wees vir sukses sowel as mislukking, as dit geblyk het dat vorige suksesse 'n ander persoon seer gemaak het. Die oplossing is die herstel van die sielkundige en sosiologiese tekorte wat die tydbestuur probleme veroorsaak. Dit is ook 'n eerste generasie benadering tot tydbestuur.

Elkeen van die agt benaderings van tydbestuur kan dus geklassifiseer word volgens die drie generasies van tydbestuur. Ses van die benaderings tot tydbestuur kan tipies geklassifiseer word as tweede en of derde generasie benaderings tot tydbestuur waar hoofsaaklik gekonsentreer word op beplanning, voorbereiding, prioritisering en beheer. Die ander twee benaderings word weer as eerste generasie geklassifiseer en hier is daar

nie sprake van 'n definitiewe poging wat aangewend word om beheer oor tyd te kry nie.

2.5 TYDANALISE

Die volgende stap en die kern van die studie is om verskillende wyses van tydanalise te ondersoek. Volgens Visagie (1991:5) bestaan daar geen reëls wat tydbenutting eksak maak nie. Die rede hiervoor is dat eise van elke dag te uiteenlopend en verskillend is. Om tydbenutting sinvol, maar ook uit 'n ekonomiese hoek te benader, is dit noodsaaklik om dit binne 'n bepaalde verwysingsraamwerk te hanteer.

Volgens Reynolds & Tramel (1979:13) word 'n persoon se waarde gemeet aan die graad van doelmatigheid. Verder is dit nie hoe doeltreffend 'n taak uitgevoer word nie maar hoe doelmatig daar beweeg word na die bereiking van 'n primêre doewit. Gevolglik vind doelmatige persone uit waarop tyd gespandeer word. Dit word gedoen deur 'n tydinventaris en analise vir elke dag van die week te hou. 'n Normale werks week word gekies. Gedurende die dag word elke 15 minute se aktiwiteite beskryf. Aan die einde van die dag word elke aktiwiteit gekategoriseer volgens die volgende drie kriteria:

- doen die regte ding op die regte tyd;
- doen die regte ding op die verkeerde tyd en
- doen die verkeerde ding.

Volgens die skrywers sal 'n noukeurige analise van daaglikse rekords oor 'n periode van 'n week 'n goeie aanduiding gee van hoe tyd spandeer word.

Garret (1985:23) huldig die mening dat dit nie moontlik is om alle aktiwiteite te onthou wat binne die bestek van die vorige week plaasgevind het nie omdat die legio verskillende aktiwiteite wat by die werk plaasvind kontaminasie van die geheue veroorsaak. Die skrywer is van mening dat as 'n persoon georganiseer wil wees daar begin moet word om 'n inventaris te hou van die take wat gedurende 'n week uitgevoer word. Dit is slegs wanneer akkurate kennis bestaan van hoe tyd werklik spandeer

word, dat oordele gemaak kan word of tyd op die regte aktiwiteite spandeer word. Daarna kan dagtaak beplanning geskied en take geprioritiseer word.

Garret (1985:25) konstateer dat daar verskeie metodes is om boek te hou van tyd maar beskryf net die twee meer belangrike metodes.

- Die eerste metode is om elke nuwe aktiwiteit neer te skryf, soos wat dit gebeur, en te kyk hoe lank die aktiwiteit duur en dan die tydsduur langsaan die aktiwiteit neer te skryf.
- Die tweede metode is om elke 30 minute aan te teken met watter aktiwiteit daar op daardie tydstip mee besig is.

Voordat enige sinvolle analise van die resultate van die tydinventaris gemaak kan word moet daar eers gekyk word na die pos wat die werknemer bekleë en wat dit behels (Garret, 1985:28). Nie noodwendig die aktiwiteite waarmee die werknemer tans mee besig is nie maar eerder die redes hoekom die pos geheel en al bestaan moet ondersoek word. Die doel van enige werknemer is om die organisasie te help om die organisasie se doelwitte te bereik, gee nie om watter pos bekleë word nie.

Vir Garret (1985:28) is die stappe by die analise van die pos soos volg:

- eerstens word na die posbeskrywing gekyk. Sou daar nie so 'n dokument bestaan nie behoort die persoon 'n redelike idee te hê waarvoor die persoon in die eerste plek indiens geneem is.
- tweedens is om die aktiwiteite wat 'n betrokke pos uitmaak onder tien hoofde te lys.
- derdens is om naastenby te bereken hoeveel tyd op elkeen van die aktiwiteite spandeer moet word, met ingedagte die doelwitte van die pos.

- vierdens is om die tydinventaris se tyd en aktiwiteite te vergelyk met dit wat behoort gedoen te word binne die berekende tydsduur. Die afwyking tussen die twee lyste sal dan die vertrekpunt wees om iets te doen om die werkspatroon reg te stel.

Garret (1985:34) neem die analise verder deur die aktiwiteite te analiseer onder die volgende afdelings:

- “Uitkomst” behels die volgende twee vrae:
 - ⇒ Hoe suksesvol is die verskeie aktiwiteite?
 - ⇒ Watter aktiwiteite is nie bevredigend uitgevoer nie?
- “Tipe werk” verdeel die aktiwiteite in drie kategorië:
 - ⇒ Dinge wat verpligtend is.
 - ⇒ Dinge wat behoort gedoen te word.
 - ⇒ Dinge wat lekker is om te doen.

’n Persentasie van die beskikbare tyd word aan elkeen van die kategorië toegeken in ooreenstemming met die kategorie se belangrikheid. Deur terug te verwys na die tydinventaris kan die vraag gevra word hoeveel tyd aan die aktiwiteite spandeer word. Dit gebeur gereeld dat werknemers konsentreer op die take wat die gene toe instaat is om maklik te doen of dinge te doen waarvan hulle hou, ten koste van dit wat hulle moeilik vind om te doen. Die moeilike take is soms die belangrikste take.
- By die bepaling van “waar die werk vandaan kom” word na die volgende gekyk. Is dit die baas, ondergeskiktes, die persoon self of van elders waar die werk vandaan kom.
- By die kwessie rondom delegasie is die kernvraag of die taak gedelegeer kan word al dan nie.

Dit is belangrik om die tydinventaris oefening gereeld te herhaal, elke ses maande, om sodoende vas te stel of enige progressie gemaak word (Garret, 1985:36).

Allen (1986:55) beweer dat die meeste tydbestuur opleidings kursusse nie op die perspektief wys dat tydbestuur tegnieke net 'n hulpmiddel by die identifisering van die probleem is. As gevolg hiervan word die tegnieke toegepas as oplossings vir probleme wat nie goed verstaan word nie. Die gevolg is dat 'n groot groep mense terleurgestel word met tydbestuur. Die tegniek van tydanalise is 'n goeie voorbeeld van die krisis. Tydanalise behels die boekhou van aktiwiteite oor 'n periode van tyd. Die tegniek wys uit wat werlik gedoen word. Tydanalise word gewoonlik met behulp van 'n tydinventaris gedoen.

Bestuurders is wel bekend met hoe die tydanalise benadering probleme kan oplos deur slegs 'n tydinventaris te hou, daarna te kyk en te weet wat om te doen (Allen, 1986:55). Die skrywer maak verder die stelling dat tydanalise nie probleme oplos nie want die inligting wat vanaf 'n tydinventaris verkry word is neutrale inligting. Deur net na 'n tydinventaris te kyk sal nie opsigself aktiwiteite wat tyd mors identifiseer nie. Tydanalise maak alleen sin as dit gesien word as 'n middel om inligting te verskaf oor prioriteite. Dit gaan dus nie oor watter aktiwiteite tyd spaar of verkwis nie maar eerder prioriteit (aktiwiteite) minimiseerders en prioriteit maksimeerders. Die inligting wat verkry word vanaf 'n tydinventaris is gevolglik belangrik, nie omdat dit 'n meting van tyd is nie maar omdat dit 'n meting van prioriteite is. Tydanalise help dus om die belangrike probleme te identifiseer in die area van operasionele prioriteite. Operasionele prioriteite is daardie aktiwiteite wat in volgorde geplaas word op grond van die hoeveelheid tyd wat aan elke aktiwiteit spandeer word.

Volgens Allen (1986:61) kan enige formaat vir 'n tydinventaris gebruik word maar by die analise moet die volgende drie riglyne gevolg word.

- Eerstens moet die tydinventaris vir ten minste drie dae gehou word. Die ideale tyd is sewe dae. Die tydinventaris moet ten minste 'n werksdag sowel as 'n nie-werksdag insluit.
- Tweedens moet die tydinventaris van 7:00 vm tot ten minste 9:00 nm gehou word.

- Laastens moet tyd-inkremente van nie korter as 'n halfuur en nie langer as drie ure gebruik word.

Die drie tot sewe dae analise kan elke maand vir 'n paar maande gedoen word. So 'n benadering sal 'n goeie insig bied in die operasionele benutting van tyd.

By die tydanalise van 'n groot groep kan een of beide van twee benaderings gebruik word.

- Eerstens is om net die resultate van individuele tydinventaris te sommeer.
- Tweedens kan 'n werkgroep tydanalise werkskaart ontwerp word. Die werkskaart bevat 'n lys van vooraf gedefinieerde taak kategorië. Lede van die groep vul dan die taak wat op daardie stadium van die dag gebeur op die werkskaart in, ooreenkomstig die ooreenstemmende tyd.

Dit maak nie saak watter een van die benaderings gevolg word nie, maar die volgende kardinale beginsel van werksgroep tydanalise moet in gedagte gehou word om die mees akkurate meting van tydbesteding te verkry. Die inligting, oor tydbesteding, moet nie gebruik word as 'n evaluering van die gebruik van tyd nie. Sou die lede van die groep vermoed dat die tydanalise inligting gebruik word om werksprestasie te beoordeel sal onakkurate of geen inligting verkry word. Om die waarskynlikheid, dat werkgroep lede sal saam werk, te verhoog moet die volgende gedoen word.

- Verduidelik aan die groep presies wat die doel van die studie is.
- Tweedens is dit belangrik om die inligting anoniem te versamel waar moontlik want daar word net belang gestel in die som van die data. 'n Voorafopgestelde tydanalise werkskaart sal help om die anonieme status te beskerm.

Daar moet seker gemaak word dat die kategorië op die werkskaart informele sowel as formele aktiwiteite insluit. 'n Manier om 'n omvattende poel van aktiwiteite te verkry

is om diegene wat die werk doen toe vra vir voorstelle op grond van hulle eie ondervinding (Allen, 1986:63).

Die probleem wat ontstaan is die afwyking tussen dit wat is en dit wat moet wees. Operasionele prioriteite (take of aktiwiteite) is dit wat is. Tydanalise is 'n manier om die operasionele prioriteite te meet. Teoretiese prioriteite is dit wat moet wees, met ander woorde gestelde doelwitte. Sodra akurate inligting verkry word oor operasionele prioriteite kan dit vergelyk word met die gestelde teoretiese prioriteite. Die gaping tussen die twee definieer die probleem. Daar bestaan verskeie benaderings om die gaping te oorbrug tussen dit wat is en dit wat moet wees (Allen, 1986:64).

Die kritiese eerste stap, om beter gebruik te maak van tyd, is om die aard van tyd wat vir produktiewe aktiwiteite beskikbaar is te verstaan (Bittel, 1991:26). Die skrywer is verder van mening dat as daar bewustelik aandag gegee word aan hoe tyd spandeer moet word, dit tot groot voordeel kan lei deurdat daar meer tyd beskikbaar sal wees vir die dinge wat die individu graag wil doen.

Bittel (1991:29) se hoofbeginsel is :”...manage time in order to accomplish what you want”. 'n Uitbreiding van die beginsel is die kategorisering van die gebruik van tyd in vier verskillende tipes gebruike.

- Eerstens is belangrike benutting van tyd vir die bereiking van 'n belangrike fundamentele lewensdoel (werk en loopbaan).
- Tweedens is minder belangrike benutting van tyd wat draai rondom die “onderhouds” aktiwiteite van die lewe (reis werk toe, wasgoed was, inkopies doen).
- Derdens is produktiewe benutting van tyd. Dit sluit in alle gefokusde tyd wat bestee word aan dinge wat bereik wil word met ander woorde tyd wat benut word op aktiwiteite wat direk gerig is op die bereiking van 'n doelwit in plaas daarvan om net besig te bly. Dit is dus daardie kritiese aktiwiteite, wat bepaal of die werk wat gedoen word, 'n noemenswaardige bydrae maak tot die organisasie.

- Vierdens is die onproduktiewe benutting van tyd wat geensins bydra tot dit wat bereik wil word nie. Deur 'n rugby wedstryd op T.V. te kyk is nie onproduktief as dit gekies word as 'n belangrike aktiwiteit nie, net solank dit nie inmeng met die bereiking van loopbaangerigde en persoonlike doelwitte nie. Ware onproduktiewe aktiwiteite, aktiwiteite wat nie geniet word en wat nie gerig is op die bereiking van lewensdoelwitte nie, mors net tyd. Selfs binne die gestruktureerde omgewing van 'n normale werk, met 'n vaste inkomste, dra baie aktiwiteite en take min of niks by tot die bereiking van werksdoelwitte van die organisasie of die persoonlike self nie. Die aktiwiteite moet geïdentifiseer word en daar moet daarmee weggedoen word.

Figuur 2.1: Kategorie van 'n tydbenutting matriks.

	produktiewe benutting	onproduktiewe benutting
belangrike benutting	I	III
onbelangrike benutting	II	IV

Bron: Bittel (1991:31)

Dit is dus die moeite werd om alle effort op kwadrant I tydbenutting te fokus waar tyd geïnvesteer word op belangrike benutting en produktiewe doelwitte. Daar moet gepoog word om weg te doen met alle tydbenutting wat in kwadrante III en IV val, veral die in kwadrant III. Die hoeveelheid tyd wat in kwadrant II spandeer word behoort voldoende te wees om produktiewe minder belangrike aktiwiteite uit te voer.

Aktiwiteite-tyd analise behels die maak van 'n lys van alle take (herhalend of unieke take) en dan word elke taak geëvalueer. Dit stel 'n individu instaat om te besluit hoeveel en wanneer tyd aan elke taak spandeer moet word. Die hele doel van die

aktiwiteite-tyd analise is om te verhoed dat aktiwiteite uitgevoer word net om aktief te bly in plaas daarvan om belangrike aktiwiteite uit te voer om 'n doel te beriek (Bittel, 1991:32).

Volgens Bittel (1991:32) is aktiwiteite-tyd analise 'n vyfstap proses waar aktiwiteite in vyf klasse (interensieke belangrikheid, dringendheid, moontlikheid om gedelegeer te word, behoefte aan frekwensie van kommunikasie, sleutel persoon met wie kommunikasie gehou moet word) geklassefiseer word.

- Die eerste stap is om 'n lys te maak van al die aktiwiteite wat uitgevoer moet word. Die lys moet formele werkspligte, spesiale projekte, reaksie tyd op roetine aanvraag vir inligting of werk en ander take wat gedoen word insluit. Die lys moet 'n goeie beskrywing van 'n persoon se werk wees. Die aktiwiteite word willekeurig gelys.
- By die tweede stap word elke gelysde aktiwiteit geklassifiseer ooreenkomstig die aktiwiteit se interinsieke belangrikheid.
- By die derde stap word elke aktiwiteit geklassifiseer volgens die aktiwiteit se dringendheid. Die dringendheid van 'n aktiwiteit dui aan hoe lank 'n aktiwiteit vertraag kan word sonder om die doelwit te mis.
- By die vierde stap word elke taak geklassifiseer ooreenkomstig die moontlikheid of die taak gedelegeer kan word.
- Stap vyf behels die klassifikasie van take na gelang die mate van kommunikasie wat dit vereis. Vir elke aktiwiteit moet sleutel mense, met wie gekommunikeer word, geïdentifiseer word. Verder moet die frekwensie van kommunikasie geklassifiseer word.

Op grond van bogenoemde klassifikasie proses word aktiwiteite geprioritiseer. Die vierledige klassifikasie vir elke aktiwiteit word nou geïntegreer in 'n enkele prioriteits klassifikasie vir die aktiwiteit deur die volgende stappe te volg.

- Eerstens word elke aktiwiteit geprioritiseer deur een van die volgende prioriteite daaraan toe te ken.
 ⇒ prioriteit 1: hoogste prioriteit, aktiwiteite wat beide belangrik en dringend is;
 ⇒ prioriteit 2: belangrike prioriteit, aktiwiteite wat slegs belangrik is;
 ⇒ prioriteit 3: dringende prioriteit, aktiwiteite wat slegs dringend is; en
 ⇒ prioriteit 4: laagste prioriteit, aktiwiteite wat beide nie belangrik of dringend is nie.
- Tweedens is om geleenthede te soek om te deleger. Take, alhoewel dit dringend en belangrik is, moet aan betroubare mense gedelegeer word.
- Derdens is om 'n kommunikasie strategie te ontwikkel wat eenvoudig is en verseker dat die nodige kommunikasie kan plaasvind.
- Laastens is om die lys van aktiwiteite te herkonstrueer deur die gedelegeerde take weg te neem en die oorblywende take te rangskik in orde van prioriteit van hoog na laag.

Vir Visagie (1991:5) is die eerste stap, om vas te stel hoe 'n persoon sy daaglikse tyd bestee, om 'n tydinventaris op te stel. Hierdie inligting kan eenvoudig verkry word deur 'n dagboek, wat met tydintervalle van een uur elk ingedeel is, by te hou. Volgens die skrywer word met opstaantyd begin en daarna word elke opeenvolgende uur se aktiwiteite aangeteken. 'n Kolom, wat die mate van bevrediging wat elke aktiwiteit bied, word op die inventaris aangebring. Die inventaris moet vir ten minste 'n week gehou word waarna dit ontleed word. Die aktiwiteite word in die volgende kategorieë verdeel:

- aktiwiteite waaraan meer tyd bestee kan word;
- aktiwiteite waaraan minder tyd bestee kan word; en
- aktiwiteite waaraan optimale tyd spandeer word.

Die skrywer is van mening dat as die resultate geïmplementeer word heelwat van die stres wat voortvloei uit tyddruk verminder kan word deurdat tyd meer gebalanseerd en sinvol benut word.

Ferner (1995:vi) maak die volgende opmerking: *“Like all management problems, time management must be subjected to principles of analysis and planning. We must know where our time goes, what our problems and their causes are, and realistically how long it takes to accomplish certain tasks”*.

Volgens Ferner (1995:15) is die eerste stap tot doelmatige tydbestuur om die huidige besteding van tyd te analiseer deur ‘n tydinventaris, met 15 minute intervalle, vir ten minste een week te hou. Die skrywer verdeel tydbesteding in ses kategorieë, naamlik:

- persoonlik;
- werk;
- familie tyd;
- persoonlike groei;
- ontspanning; en
- en vryetyd-besteding.

Soos reeds genoem word slegs na tydbesteding gedurende werksure gekyk. Werkstyd word weer in twee hoof aktiwiteite verdeel, naamlik:

- die tyd wat die werknemer beheer (belangrike projekte, opvang van take en leeglê) en
- die waaroor die werknemer geen beheer het nie (telefoon onderbrekings, toevallige besoekers, vergaderings, die baas, tyd met ondergeskiktes, roetine take en belangrike projekte).

Elke aktiwiteit word nou geëvalueer volgens die volgende drie kriteria.

- ‘n Skatting van hoe tyd bestee word gedurende ‘n gewone dag;
- hoe tyd spandeer moet word (die ideaal); en
- hoe tyd werklik spandeer word volgens ‘n tydinventaris.

Wanneer die drie kriteria met mekaar vergelyk word kan vasgestel word hoe akkuraat of onakkuraat persepsies van tydbesteding werklik is. Verder kan vasgestel word waar leemtes bestaan en dit kan dan reggestel word sodat die ideale tydbesteding bereik kan word.

Individue se skatting van hoeveel tyd aan sekere aktiwiteite spandeer word is gewoonlik onakkuraat. Daar bestaan die neiging om sekere aktiwiteite se tydbesteding te oorskat en ander weer te onderskat. Verder is werknemers geneig om te dink dat hulle baie hard werk en is bevooroordeeld oor belangrike take wat verrig word. Daarom is dit van kardinale belang om 'n tydinventaris te hou om swak verskonings hoekom sekere take nie gedoen word nie te verhoed. Deur werklik te weet, en nie net te raai hoeveel tyd dinge regtig neem om te doen sal 'n persoon instaat stel om beter te beplan

Volgens Lorge (1997:105) is dit 'n baie ingewikkelde en komplekse projek om die produktiwiteit van 'n verkoopsman te verbeter. Dit begin egter met die baie eenvoudige taak om te bepaal hoe verteenwoordigers tyd spandeer. Die skrywer stel die volgende riglyne by die bepaling van die tydbesteding van 'n verteenwoordiger.

- Spesifiseer die terme waaronder die navorsing sal geskied deur te sorg dat elke persoon wat aan die studie deelneem 'n goeie verstandhouding het van wat van die individu verwag word.
- Die studie moet gedurende 'n tipiese werksdag gedoen word.
- Moedig verteenwoordigers aan om so eerlik as moontlik te wees by die byhou van tydinventarisse. Dit moet duidelik blyk dat die doel van die studie is om verkope te verbeter en nie om onproduktiewe individue te identifiseer nie.

Sommige maatskappye het 'n verbetering in produktiwiteit bereik sonder om meer verkoops personeel aan te stel. Die maatskappye het 'n evaluasie gemaak van hoe

verkoopspersoneel tyd bestee en dan die tyd eerder tot hoë-waarde verkoopsaktiwiteite gekanaliseer (Donnolo & Rose, 1997:15).

Volgens die skrywers is die uitdaging daarin geleë om duidelikheid oor die rol van die werk te verkry en om te verseker dat verkoopspersoneel op hoë-waarde verkoopsaktiwiteite fokus. Dit kan alleen gedoen word deur:

- weg te doen met alle niksseggende aktiwiteite;
- om verkooptyd te verhoog; en
- om verkoopspersoneel aanspreeklik te maak vir verkoops resultate.

Bogenoemde hou die voordeel in dat interne stuikelblokke tussen die verkoopsorganisasie en die groei-doelwitte uit die weg geruim word.

Verder is die sleutel tot die maak van verbeterings die gebruik maak van inligting as katalisator tot verandering. Organisasies wat gebruik maak van tydprofiele om die verbeteringe te weeg te bring volg 'n proses met drie sleutel komponente:

- diagnose van tydbesteding;
- implementering van verandering en
- opvolg van resultate.

Die diagnose van tyd bied bestuur die vermoë om te bepaal of die organisasie na teikenmark segmente toe beweeg, op sleutel produkte fokus en of aktiwiteite daarop gerig is om die verkoopstrategie te ondersteun.

Verder kan diagnose identifiseer hoe verkoopspersoneel hulle tyd tussen 'n verskeidenheid kliënte toedeel. As deel van die tyd proses moet bestuur die aktiwiteite, profieltyd definieer en ingesamelde data evalueer.

Die verkoopsmag se hoofaktiwiteite moet geïdentifiseer en gedefiniëer word voordat begin kan word om die tydprofiel te ondersoek.

Bestuur moet eers 'n voorlopige opname maak om sodoende 'n basislyn te bepaal vir 'n tipiese werksdag. Sodra die basis daargestel is kan die bestuurder areas vir verbetering identifiseer, aksieplanne ontwikkel en begin met 'n deurlopende navolging van verbeteringe.

'n Kritiese aspek tot die sukses van die opname is om die opname proses aan respondente te verduidelik en die keuse van elke aktiwiteit in die opname te definieer. 'n Toetslopie moet vooraf gedoen word.

Sodra die organisasie weet hoe verkoops hulpbronne gefokus word kan die tyd en hulpbronne sodanig verskuif word om produktiwiteit te verbeter (Donnolo & Rose, 1997:15).

2.6 OPSOMMING

In hoofstuk twee is ondermeer gekyk na wat tyd, bestuur, tydbestuur en tydanalise behels. Die skrywers is dit eens dat 'n tydinventaris vir ten minste drie tot sewe dae gehou moet word. Let wel dit moet 'n normale werkswaek wees.

Aktiwiteite wat gerig is op die doelmatige bereiking van organisatoriese doelwitte en wat direk verband hou met die posbeskrywing word aangeteken op die tydinventaris. Die skrywers verskil met mekaar oor die lengte van die tydintervalle wat plaasvind tussen die aanteken van verskillende aktiwiteite. Die tydintervalle lê tussen 15 minute en 3 uur.

Die evaluasie kriteria blyk deur die bank te wees om dit wat is met dit wat moet wees te vergelyk en 'n afwyking te bepaal.

Dit is belangrik om hier te noem dat tydanalise slegs 'n hulpmiddel by die identifisering van probleme is. Die inligting wat verkry word moet nie gebruik word as 'n evaluering van die gebruik van tyd nie.

HOOFSTUK 3

NAVORSINGSMETODE & RESULTATE

3.1 INLEIDING

In hoofstuk drie word ondermeer gekyk hoeveel werktyd vir 1998 beskikbaar is, wat kwantitatiewe en kwalitatiewe meting van tyd beteken, oorwegings om te neem by die ontwerp van 'n vraelys en die ontwikkeling van 'n vraelys. By die ontwikkeling van die vraelys word spesifiek gekyk na wat die navorsingsvraag is, posbeskrywing en aktiwiteite wat gemeet wil word. Die resultate van die vraelys word onder die volgende sewe hoofde bespreek: demografiese faktore, duur van 'n werksdag, besoektyd, reisaktiwiteite, aktiwiteite by die kliënt se perseel, besoeke aan hoofkantoor en na-ure aktiwiteite. Die hoofstuk word afgesluit met 'n opsomming.

3.2 NAVORSINGSMETODOLOGIE

3.2.1 Beskikbare tyd vir 1998

Die doel van hierdie deel is om vas te stel hoeveel werksdae in 1998 beskikbaar is deur gebruik te maak van 'n dagboek wat spesifiek vir Novartis se mediese verteenwoordigers gedruk word. Aan die begin van elke jaar kry elke verteenwoordiger so 'n dagboek. Die inhoud van die dagboek word in tabel 3.1 voorgestel.

Tabel 3.1: Beskikbare tyd vir 1998.

Totale hoeveelheid dae in 1998 beskikbaar	365												
min:	(159)												
<table><tr><td>• verlof</td><td>(20)</td></tr><tr><td>• naweke (2dae maal met 52 naweke)</td><td>(104)</td></tr><tr><td>• publieke vakansie dae wat nie op 'n Saterdag of Sondag val nie</td><td>(10)</td></tr><tr><td>• konferesies (dae wat nie as 'n gewone werksdag spandeer word nie)</td><td>(8)</td></tr><tr><td>• vergaderings (cycle meetings)</td><td>(7)</td></tr><tr><td>• Maandae middag vergaderings (20 maal 0.5 dag)</td><td>(10)</td></tr></table>		• verlof	(20)	• naweke (2dae maal met 52 naweke)	(104)	• publieke vakansie dae wat nie op 'n Saterdag of Sondag val nie	(10)	• konferesies (dae wat nie as 'n gewone werksdag spandeer word nie)	(8)	• vergaderings (cycle meetings)	(7)	• Maandae middag vergaderings (20 maal 0.5 dag)	(10)
• verlof	(20)												
• naweke (2dae maal met 52 naweke)	(104)												
• publieke vakansie dae wat nie op 'n Saterdag of Sondag val nie	(10)												
• konferesies (dae wat nie as 'n gewone werksdag spandeer word nie)	(8)												
• vergaderings (cycle meetings)	(7)												
• Maandae middag vergaderings (20 maal 0.5 dag)	(10)												
Hoeveelheid werksdae vir 1998	206												

Dit moet net duidelik blyk dat uit die aard van die werk wat 'n mediese verteenwoordiger doen dit baie gebeur dat 'n verteenwoordiger gedurende naweke en vakansie dae moet werk.

Klevit-Broeze (1998:50) is van mening dat uit 'n week van 168 uur, 90 uur aan aktiwiteite spandeer word wat hoofsaaklik gerig is op 'n individu se persoonlike onderhoud. Verder word meer as die helfte van die tyd deur aktiwiteite soos eet, drink, aantrek, slaap, die gebruik maak van ablusie fasiliteite en huishoudelike take inbeslag geneem. Indien 'n persoon dus 40 uur per week werk bly daar 38 uur oor om te dink en gesels (aktiwiteite wat gesien word as 'n persoon se hoofbron van persoonlike volvulling en geluk). Dan bly daar nog aktiwiteite soos welsynswerk, persoonlike ontwikkeling en vrye tyd besteding oor.

3.2.2 Kwantitatiewe & kwalitatiewe meting van tyd

Persepsies het te make met 'n persoon se skatting van tyd, maar tyd kan ook in eenhede gemeet word. Kwantitatiewe tydsmeting verwys na die aantal, tipe en duur

(byvoorbeeld, minute ure en dae) van aktiwiteite wat op 'n spesifieke punt in tyd plaasvind. 'n Kwantitatiewe tyd-navorsers stel daarin belang om te sien hoeveel minute per dag 'n persoon aan sekere aktiwiteite spandeer. Meeste kwantitatiewe tydsbenutting data word op een van vier wyses versamel.

- Eerstens is self-rapportering of dagboek metode, waar individue hulle eie besteding van tyd, op 'n vorm wat deur die navorsers verskaf word, aanteken.
- Tweedens is die “onthou metode” waar die individu gevra word om terug te dink aan die vorige dag se aktiwiteite en dan word die inligting in detail aangeteken op 'n vorm wat deur die navorsers verskaf word.
- Derdens is die waarnemings metode waar 'n opgeleide navorsers die presiese wyse, duur en opeenvolging van 'n individu se aktiwiteite waarneem en dit dan aanteken.
- Vierdens is die “self-observational control-signalling method” wat baie wyd gebruik word in besigheidsbestuur studies. By die metode word individue gevra om hulle tydsbenutting aan te teken sodra 'n sekere sein (die lui van 'n klokke, telefoon of lig wat flits) gegee word. Net soos die eerste metode vind dit op 'n willekeurige tydstip plaas en is dus onverwags. Die metode neem minder van die persoon se tyd in beslag. Omdat die sein vinnig gegee word en die persoon onmiddellik moet reageer maak sommige navorsers die gevolgtrekking dat die metode meer akkurate resultate as die ander metodes lewer (Goldsmith, 1996:196).

Kwalitatiewe tyds-meting loods 'n ondersoek na die betekenis sowel as die gevoel van satisfaksie wat die gebruik van tyd bied (Goldsmith, 1996:197). Hierdie studie ondersoek spesifiek die kwantitatiewe tydmeting.

3.2.3 Oorwegings by die ontwerp van 'n vraelys

Volgens Dillon, *et al.* (1990:376) is 'n kritiese element by 'n opname gebaseerde navorsing studie dat die vraelys baie goed saamgestel moet word. 'n Vraelys is

eenvoudig 'n instrument om data in te samel deur vrae wat daarop gerig is om die verlangde inligting te bekom, formeel op te stel. Die ontwerp van 'n goeie vraelys is dus van kardinale belang. Foutiewe terugvoer mag plaasvind omdat respondente nie akkurate antwoorde op gestelde vrae lewer nie, maar is gewoonlik die resultaat van 'n swak opgestelde vraelys.

Alvorens die navorser die vraelys van 'n gegewe studie begin ontwerp moet die probleemstellinge reeds saamgevat word binne gepasde navorsingsvrae. Die volgende stap is om die vrae so te stel dat die respondent dit maklik kan verstaan. Verder word die vrae in 'n vraelys op 'n logiese wyse gerangskik sodat dit betekenisvolle resultate kan lewer. Die ontwerp van 'n vraelys kan dus gesien word in terme van vier tussen verwante aktiwiteite (Dillon, *et al.*, 1990:377).

- Die eerste aktiwiteit is voorlopige oorwegings. Voordat die navorser kan oorweeg hoe die vrae gestel moet word moet die probleem eers binne 'n stel navorsingsvrae vervat word wat die volgende identifiseer. Watter inligting word presies verlang? Wie is die gepasde teiken respondente en watter data insamelings metode moet gebruik word om die opname te doen?
- Die tweede aktiwiteit behels die vrae van vrae. Vir die naïewe navorser mag die opstel van goeie vrae na 'n maklike taak lyk. Let wel die antwoorde wat verkry word spruit voort uit hoe die vrae saamgestel word. 'n Op die oog af klein verandering in die bewoording kan tot groot verskille in antwoorde lei. Ongelukkig word die meeste van die tyd gedink dat die formulering van die vrae die maklikste deel van die opname is. Die bewoording is 'n kritiese element om die geldigheid van die navorsings data te optimaliseer.

Dillon, *et al.* (1990:379) het drie algemene riglyne en ses spesifieke beginsels wat nagevolg moet word by die opstel van 'n goeie vraelys. Die drie algemene riglyne is:

- ⇒ Skryf spesifieke vrae neer nadat die navorsingsvrae deeglik deurdink is.
- ⇒ Verwys gereeld terug na gestelde navorsingsvrae.

⇒ Vir elke vraag wat gestel word moet daar 'n verduideliking gebied word hoe die inligting wat uit die vraag verkry word sal help om die navorsingsvrae te beantwoord.

Die volgende ses basiese beginsels moet in gedagte gehou word wanneer die vrae gevrae word:

⇒ Wees duidelik en presies. Die vraag moet vir beide die navorser en die respondent verstaanbaar wees.

⇒ Antwoord keuses mag nie met mekaar oorvleuel nie.

⇒ Gebruik bekende en natuurlike taal.

⇒ Moenie gebruik wat dubbelsinnig is nie.

⇒ Vermei tweeledige vrae.

⇒ Vrae moet aan die kriteria van geldigheid en betroubaarheid voldoen.

- Die derde aktiwiteit is die opstel van die vraelys. 'n Vraelys kan basies een van twee vorme aanneem, naamlik oopkant of geslotekant. By die oopkant vrae formaat is die respondent vry om sy eie antwoord neer te skryf. Die primêre doel van die tipe vrae is om die respondent se eie beskrywing, begrip en reaksie op die stimuli te verkry. Oopkant vrae kan gebruik word om die resultate van geslotekant vrae te bevestig of na te sien; om 'n direkte vergelyking te tref waar twee of meer stimule betrokke is; om te bepaal of 'n spesifieke kommunikasie medium die bedoelde boodskap oordra of om die reaksie of gevoelens wat die gevolg is van die blootstelling aan 'n stimuli te bepaal.

Daar bestaan wel verskeie nadele by die gebruik van oopkant vrae.

⇒ Eerstens werk dit nie baie goed by self geadministreerde vraelyste nie want die meeste respondente sal nie uitgebreide antwoorde neerskryf nie.

⇒ Tweedens hou die antwoorde op gestelde oopkant vrae meer verband met die respondent se vermoë om homself goed uit te druk as wat dit 'n meting is van die respondent se kennis of belang in die aangeleentheid onder bespreking.

⇒ Derdens is die partydighied aan die kant van die onderhoudvoerder 'n groot probleem.

⇒ Laastens moet die vrae gekodeer of gekategoriseer word vir analitiese doeleindes en dit kan 'n tydrowende taak wees wat baie omslagtig is.

By die geslotekant vrae formaat word nommers en of voorafbepaalde beskrywings aan die respondent verskaf waarop die respondent dan die een kies wat sy of haar gevoel die beste beskryf. Die ooglopende voordeel van die geslotekant vraelys formaat is dat dit baie maklik is om te gebruik; bevooroordeelheid van die onderhoudvoerder uitskakel en laastens die relatiewe eenvoudige benadering wat verlang word by die kodering en tabulering.

Vir die respondent moet die vraelys na 'n logiese en goed deurdagte ondersoek lyk. Daarom is daar ook verskeie sake wat oorweeg moet word by die ontwikkeling van die vloeï van 'n vraelys. Die vraelys moet 'n inleiding hê waar die doel van die studie duidelik uiteengesit word. Die openings vraag moet maklik, nie-dreigend en sinvol vir die respondent wees. Omdat die meeste demografiese vrae as persoonlik beskou word word die vrae gewoonlik heel laaste gevrae. Alle vrae wat oor dieselfde onderwerp handel moet saam gehanteer word.

- Die vierde aktiwiteit is om die vraelys vooraf te toets om sodoende die moontlikheid van foute uit te skakel.

Die vraelys in bylaag A is afgelei uit die probleemstelling en die daaropvolgende doelstellings van die studie. By die opstel van die vraelys is daar spesifiek gebruik gemaak van Dillon, *et al.* (1990:39) se drie algemene en ses spesifieke beginsels wat nagevolg moet word by die opstel van 'n goeie vraelys. In hierdie studie is pertinent gebruik gemaak van geslotekant vrae. Die vraelys is vooraf getoets om sodoende die moontlikheid van foute uit te skakel.

3.2.4 Ontwikkeling van die vraelys

3.2.4.1 Navorsingsvraag

Die probleemstelling en navorsingsvraag van hierdie studie is as volg: Hoeveel tyd bestee 'n mediese verteenwoordiger aan die verskillende aktiwiteite wat daarop gerig is om organisatoriese doelwitte (die realisering van gestelde verkoopsbegroting) te bereik?

3.2.4.2 Posbeskrywing

Volgens die nuwe struktuur is daar vyf verskillende tipes verteenwoordigers wat binne dieselfde geografiese gebied as 'n span moet saamwerk. Die eerste is die gewone verteenwoordiger wat met die algemene-praktisyns besigheid doen. Volgende is die spesialis verteenwoordiger wat spesialiste besoek. Die apteek verteenwoordiger besoek apteke terwyl die bestuurde-gesondheidsorg verteenwoordiger belangegroeppe met wie Novartis groot volume besigheid doen besoek. Laastens is die hospitaal verteenwoordiger wat private en publieke hospitale besoek waar Novartis se produkte beskikbaar is.

Van die farmaseutiese maatskappye vereis dat 'n verteenwoordiger min of meer agt verskillende kliënte per dag besoek om sodoende besigheid te doen. Die hoeveelheid besoekpunte verskil van area tot area en ook die ervaring waaroor die verteenwoordiger beskik.

Volgens die posbeskrywing is die hoofdoelwitte van 'n mediese verteenwoordiger om beplande korttermyn en begrote verkope te realiseer en om die langtermyn winsgewende groei en oorlewing van die farmaseutiese besigheid te verseker deur doelmatige bestuur, verkoopsvaardighede en produkkennis (Position description, 1998:1)

Die sleutel sukses faktore, doelwitte en prestasie standarde word proporsioneel soos volg opgedeel: Verkope tel 55%, die bestuur van die area en produkkennis is beide 15%. Koste beheer maak 10% uit terwyl administratiewe-werk 5% is.

- Die doelwitte wat by verkope bereik moet word is om by te dra tot die bereiking van begrote verkope van gepromoteerde produkte, verbetering van marktaandeel van gepromoteerde produkte teenoor opposisie produkte, kliënte diens, die bou van verhoudinge met kliënte, implementering van produkstrategie en veldtogte en om substansiële groei van sleutel gepromoteerde produkte te bereik deur die uitvoering van korporatiewe strategie.
- Die doelwitte vir die bestuur van die area is om die jaarlikse plan vir streeks verkope en die plan vir area verkope te implementeer.
- Die doelwitte wat by produkkennis bereik wil word is om produk- en terapeutiese kennis sodanig te verbeter dat 'n mededingende voordeel bereik kan word. Verder moet opleidingsprogramme met behulp van die mediese- en opleidingspersoneel geloods word. Laastens moet markinligting met behulp van die rekenaar databasis bekom word.
- By die beheer van koste is daar net een doelwit en dit is om kostes binne gestelde perke te hou.
- Laastens moet die administratiewe doelwit bereik word deur papierwerk akkuraat en op tyd in te handig.

3.2.4.3 Aktiwiteite en wat gemeet wil word

Die doel van die afdeling is om kortliks te kyk na die belangrikste aspekte wat deur die vraelys uitgewys word. Soos reeds gesê gaan slegs werkgerigte tyd ondersoek word. Die vraelys is in bylaag A.

- Die feit dat kliënte gewoonlik wyd versprei binne 'n sekere geografiese area en op verskillende dorpe geleë is maak dat die tyd wat aan **reis** aktiwiteite bestee word 'n baie belangrike beginpunt is. 'n Paar aspekte wat die vraelys nader moet toelig is die vertrektyd en die tyd waarop weer tuis gekom word. Dit behoort 'n aanduiding te gee van hoe lank die gemiddelde werksdag is. 'n Goeie aanduiding van hoeveel tyd op die pad spandeer word is om vas te stel hoeveel kilometer gemiddeld per dag afgelê word. Hiermee saam moet bepaal word of die afstand in druk verkeer of op die ooppad afgelê word want dit kan ook die tydfaktor beïnvloed. Verder moet bepaal word watter tyd van die dag die meeste gereis word want eksterne faktore soos spitsverkeer kan ook 'n aansienlike invloed op die tydsduur op die pad gespandeer, uitoefen.

Die volgende aktiwiteit is die besoek aan die perseel waar die kliënt geleë is. Hierdie tyd kan weer in twee aktiwiteite ingedeel word, naamlik die wagtyd en die tyd wat met die kliënt persoonlik spandeer word.

- By die **wagtyd** is dit natuurlik belangrik om eerstens te bepaal hoe lank die wagtyd duur. Die volgende aspek is om te sien of die tyd aktief of passief spandeer word. As die tyd passief spandeer word kan die totale wagtyd as verlore tyd gesien word. Sou die wagtyd aktief spandeer word moet bepaal word of dit op werkgerigte aktiwiteite spandeer word. Werkgerigte aktiwiteite kan wees administratiewe werk, rekenaar werk, die plaas van 'n bestelling, die bekom van werkverwante inligting by ander verteenwoordigers of ontvangsdames, die maak van besigheidsoproepe.
- Die **kontak** tyd wat persoonlik aan die kliënt spandeer word is die heel belangrikste tyd wat 'n verteenwoordiger bestee want dit sal bepaal of die verteenwoordiger suksesvol is al dan nie. Sou die verteenwoordiger nie suksesvol wees gedurende hierdie aktiwiteit nie sal dit beteken dat al die tyd wat aan die ander aktiwiteite spandeer word verniet was. Die eerste vraag is om vas te stel hoe lank die gemiddelde persoonlike kontak met die kliënt is. Die volgende vraag is om te

bepaal hoeveel van die tyd aan twak praat, nuwe produk inligting, versterking van reeds bekende produkte of die neem van 'n bestelling bestee word.

Die res van 'n verteenwoordiger se dag is basies 'n herhaling van bogenoemde aktiwiteite van reis, wag, en die kontak met die kliënt.

- 'n Volgende aspek is om te bepaal **wanneer die meeste kontakte gemaak word**. Die werksdag word hier in twee verdeel met twaalfuur as die middelpunt. Die doel van die vraag is om te bepaal op watter stadium van die dag 'n verteenwoordiger die mees produktiefste is.
- 'n Volgende aktiwiteit waarvan die tyd bepaal moet word is **besoeke aan die hoofkantoor**. Die eerste vraag is om te bepaal hoeveel reistyd dit neem en hoeveel kilometer op die pad spandeer word. 'n Verdere vraag is om te bepaal hoeveel keer per week die kantoor besoek word. Deur te bepaal wanneer en hoe laat verteenwoordigers die hoofkantoor besoek en weer vertrek sal bepaal kan word op watter dae die kantoor besoek word en die lengte van die besoek. Die inligting sal handig te pas kom as dit vergelyk sou word met die inligting wat verkry word oor wanneer die meeste kontakte in die veld gemaak word sodat dit vermy kan word om goeie werktyd te verloor as die hoofkantoor onnodig besoek moet word. Gedurende die besoeke vind die volgende aktiwiteite gewoonlik plaas; administratiewe werk, vergaderings, ontvang van voorraad, ontvang van promosie materiaal, die maak van telefoonoproepe, ledig sit en wag dat een van die ander genoemde aktiwiteite moet plaasvind. Gevolglik moet bepaal word wat die tydsduur van die aktiwiteite is.
- 'n Verdere aktiwiteit wat baie tyd in beslag neem maar wat nie in terme van tyd ooit deur bestuur verreken word nie is die tyd wat verteenwoordigers spandeer om kliënte te **onthaal**. Dit kan in die vorm van 'n voortgesette mediese onderrig funksie of die bywoon van 'n sport geleentheid ensovoorts wees. Dit sal interessant wees om te sien hoeveel na-ure tyd (buite die gewone 08h00 tot 16h30 werksure) die geleentheid en die voorbereiding daarvan in beslag neem. Weereens moet die frekwensie van die geleentheid bepaal word. Vervolgens moet gekyk word hoe laat

die funksie begin en eindig wat meer lig oor die wanneer en hoe lank aspekte sal bied.

- 'n Tydsaspek wat nie uit die oog verloor moet word nie is die tyd wat 'n verteenwoordiger, gewoonlik **na-ure**, daaraan spandeer om werksgerigde rekenaar en papier werk **tuis** te doen

Die werkgerigde aktiwiteite waaraan 'n mediese verteenwoordiger sy of haar tyd binne die normale werksure en na-ure spandeer, word dus met behulp van 'n vraelys geanaliseer sodat die frekwensie, begintyd en eindtyd, die duur van die aktiwiteit bepaal kan word, met ander woorde daar gaan gekyk word hoe gereeld, wanneer en hoe lank dit 'n mediese verteenwoordiger neem om werkgerigde aktiwiteite te verrig. Waar aktiwiteite soos reis, wag en kontak aktiwiteite is wat op 'n daaglikse basis plaasvind terwyl besoeke aan die hoofkantoor en funksies saam met kliënte weekliks of maandeliks kan plaasvind.

3.2.4.4 Responskoers

Die vraelys is op Vrydag 12 Junie 1998 uitgedeel en weer op dieselfde dag terug ontvang. Uit die totale hoeveelheid van 96 verteenwoordigers wat tans by Novartis werksaam is het 56 die vraelys voltooi met ander woorde 58% van Novartis se verteenwoordigers het die vraelys ingevul.

Die vraelys word onder die volgende sewe hoofde gehanteer: Demografiese faktore, lengte van werksdag, wanneer gewerk word, reis aktiwiteite, aktiwiteite by die kliënt se perseel, kantoor-aktiwiteite en na-ure aktiwiteite.

3.3 RESULTATE

3.3.1 Demografiese faktore

Die demografiese faktore word uit vraag en antwoord 1;2 en 3 afgelei. Kortliks word die pos wat 'n verteenwoordiger beklee, waar die persoon werksaam is en hoeveel ondervinding die persoon oor beskik beskryf.

Tabel 3.2: Tipe pos.

POS	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
Medies	38	67.9	38	67.9
Aptek	4	7.1	42	75.0
Spesialis	6	10.7	48	85.7
Bestuur	7	12.5	55	98.2
Hospitaal	1	1.8	56	100.0

Uit tabel 3.2 is dit duidelik dat die groot meerderheid (67,9 %) verteenwoordigers wat die vraelys voltooi het gewone mediese verteenwoordigers is. Bestuurde gesondheidsorg is die tweede meeste met 12,5% waarna Spesialis-; aptek- en hospitaalvertteenwoordigers volg met onderskeidelik 10,7%; 7,1% en 1,8%.

Tabel 3.3: Geografiese area.

AREA	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
Voorstede	5	8.9	5	8.9
Oosrand	8	14.3	13	23.2
Vaal/Wes	7	12.5	20	35.7
Pretoria	12	21.4	32	57.1
Natal	10	17.9	42	75.0
Kaap	14	25.0	56	100.0

Van die verteenwoordigers wat die vraelys voltooi het is 25% uit die Kaap afkomstig; 21,4% vanaf Pretoria; 17,9% vanaf Natal; 14,3% vanaf die Oosrand; 12,5% vanaf Vaaldriehoek, Wesrand en Namibië en 8,9% vanaf die Suidelike en Noordelike voorstede.

Novartis se verkoopsmag word in twee hoofstreke verdeel, naamlik die kusstreke en die binneland. Vanaf die kusstreke is 42,49% afkomstig terwyl 57,1% in die binneland werksaam is.

Tabel 3.4: Ondervinding.

MAANDE (JARE)	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
1-12 (1)	6	10.8	6	10.7
13-24 (2)	6	10.8	12	21.4
25-36 (3)	9	16.2	21	37.5
37-48 (4)	2	3.6	23	41.1
49-60 (5)	2	3.6	25	44.6
61-72 (6)	3	5.4	28	50.0
73-84 (7)	7	12.6	35	62.5
85-96 (8)	7	12.6	42	75.0
97-108 (9)	1	1.8	43	76.8
109-120 (10)	3	5.4	46	82.1
121-132 (11)	2	3.6	48	85.7
133-144 (12)	1	1.8	49	87.5
145-156 (13)	3	5.4	52	92.9
216-305 (18-25 jr)	4	7.2	56	100.0

Novartis mediese verteenwoordigers se werksondervinding strek van 1 maand to 25 jaar en vyf maande. Die helfte van die verteenwoordigers wat die vraelys voltooi het, het van 1 maand to 6 jaar ondervinding. Die ander 50 % het meer as 6 jaar tot 26 jaar ondervinding.

Die grootste konsenstrasielê by 3 jaar ondervinding waarna tussen 7 en 8 jaar ondervinding volg, dan kom tussen 1 en 2 jaar ondervinding.

3.3.2 Duur van werksdag

Die duur van die werksdag word uit vraag en antwoord 4; 6; 9 en 10 afgelei.

Tabel 3.5: Vertrektyd.

VERTREK- TYD	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
6:00-7:00	3	5.4	3	5.4
7:01-8:00	36	64.3	39	69.6
8:01-9:00	17	30.4	56	100.0

Tussen 6:00-9:00 vertrek al die verteenwoordigers by die huis om te begin werk. Die meeste (64,3 %) vertrek tussen 7:01-8:00.

Tabel 3.6: Eerste kliënt.

TYD	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
Voor 8:00	4	7.1	4	7.1
Voor 9:00	48	85.7	52	92.9
Voor 10:00	4	7.1	56	100.0

Alle verteenwoordigers sien gewoonlik die eerste kliënt voor 10:00. Die meeste (85,7%) sien gewoonlik hulle eerste kliënt voor 9:00.

Tabel 3.7: Laaste kliënt.

TYD	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
Voor 14:00	1	1.8	1	1.8
Voor 15:00	3	5.4	4	7.1
Voor 16:00	27	48.2	31	55.4
Voor 17:00	24	42.9	55	98.2
Na 17:00	1	1.8	56	100.0

Verteenwoordigers sien hulle laaste kliënt tussen 13:00 en na 17:00. ‘n Totaal van 48,2% van die verteenwoordigers sien hulle laaste kliënt voor 16:00, terwyl 42,9% die laaste kliënt voor 17:00 sien. Dus 91,1% sien hulle laaste kliënte tussen 15:00-16:59.

Tabel 3.8: Tuiskoms.

TYD	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
Voor 16:00	8	14.3	8	14.3
Voor 17:00	29	51.8	37	66.1
Na 17:00	19	33.9	56	100.0

Mediese verteenwoordigers kom gewoonlik van voor 16:00 tot na 17:00 tuis. Die meeste (85,7%) kom gewoonlik 17:00 by die huis aan.

3.3.3 Besoektyd

Vraag en antwoord 7; 8; 13 en 35 beskryf die aard van die besoektyd.

Tabel 3.9: Slegste dae.

MAANDAG	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
Nee	10	17.9	10	17.9
Ja	46	82.1	56	100.0
DINSDAG				
Nee	55	98.2	55	98.2
Ja	1	1.8	56	100.0
WOENSDAG				
Nee	44	78.6	44	78.6
Ja	12	21.4	56	100.0
DONDERDAG				
Nee	56	100.0	56	100.0
VRYDAG				
Nee	49	87.5	49	87.5
Ja	7	12.5	56	100.0

Volgens 82,1% van die verteenwoordigers is Maandae die slegste dag om kliënte te besoek. Dan volg Woensdag met 21,4% as 'n dag wat nie goed is om kliënte te besoek nie.

Tabel 3.10: Beste dae.

MAANDAG	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
Nee	55	98.2	55	98.2
Ja	1	1.8	56	100.0
DINSDAG				
Nee	23	41.1	23	41.1
Ja	33	58.9	56	100.0
WOENSDAG				
Nee	41	73.2	41	73.2
Ja	15	26.8	56	100.0
DONDERDAG				
Ja	19	33.9	19	33.9
Nee	37	66.1	56	100.0
VRYDAG				
Nee	38	67.9	38	67.9
Ja	18	32.1	56	100.0

Dinsdae, Donderdae en Vrydae is volgens 58,9%; 66,1% en 32,1% van die verteenwoordigers die beste dae om kliënte te besoek.

Tabel 3.11: Kliënte voor een uur besoek.

KLIËNTE	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
Minder as 3	1	1.8	1	1.8
3	4	7.1	5	8.9
4	12	21.4	17	30.4
5	27	48.2	44	78.6
6	8	14.3	52	92.9
7	3	5.4	55	98.2
9	1	1.8	56	100.0

Voor 13:00 sien 92,9% van die verteenwoordigers 6 kliënte. Terwyl 48,22% van die verteenwoordigers 5 kliënte sien. Daar is slegs een ware verteenwoordiger wat 9 kliënte voor 13:00 sien.

Tabel 3.12: Kliënte na een uur besoek.

KLIËNTE	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
1	1	1.8	1	1.8
2	9	16.1	10	17.9
3	24	42.9	34	60.7
4	15	26.8	49	87.5
5	4	7.1	53	94.6
6	1	1.8	54	96.4
7 en meer	2	3.6	56	100.0

Na 13:00 sien 87,5% van die verteenwoordigers nog ‘n verdere 4 kliënte terwyl 42,9% van die verteenwoordigers 3 kliënte sien. Weereens is hier slegs een ware verteenwoordiger wat slegs nog een kliënt na 13:00 besoek.

3.3.4 Reis aktiwiteit

Antwoorde op vrae 5; 11 en 12 gee ‘n aanduiding van hoe tyd in die voertuig spandeer word.

Tabel 3.13: Afstand.

KM	FREKWEN-SIE	PERSENTA-SIE	KUMULA-TIEWE FREKWEN-SIE	KUMULA-TIEWE PERSENTA-SIE
0-50	1	1.8	1	1.8
51-100	15	26.8	16	28.6
101-150	20	35.7	36	64.3
151-200	15	26.8	51	91.1
meer as 200	5	8.9	56	100.0

Sowat 89,3% van die verteenwoordigers reis tussen 51-200 km per dag waar 35,7% tussen 101-150 km af lê.

Tabel 3.14: Tyd wat in voertuig spandeer word.

TYD %	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
11% -20%	5	8.9	5	8.9
21% - 30%	15	26.8	20	35.7
31% - 40%	17	30.4	37	66.1
meer as 40%	19	33.9	56	100.0

Verteenwoordigers (91,1%) bestee van 21% to meer as 40% van hulle werksdag in 'n motor. Volgens 33,9% bestee hulle tot meer as 40% van die werksdag op die pad.

Tabel 3.15: Verkeer.

VERKEER	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
Ja	26	46.4	26	46.4
Nee	30	53.6	56	100.0

Volgens 46,4 % van die verteenwoordigers is verkeer die oorsaak dat meer tyd op die pad bestee word as wat aanvanklik beplan is.

3.3.5 Aktiwiteite by kliënt se perseel

Die volgende vrae en antwoorde handel oor hierdie onderwerp: Vrae 14; 15; 16; 17; 18; 19 en 28. Die aktiwiteite kan basies in twee hoofaktiwiteite verdeel word, naamlik wagtyd en kontaktyd.

Tabel 3.16: Wagtyd (duur).

MINUTE	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
0 - 10	4	7.1	4	7.1
11 - 20	9	16.1	13	23.2
21 - 30	25	44.6	38	67.9
31 - 40	13	23.2	51	91.1
41 - 50	3	5.4	54	96.4
51 - 60	2	3.6	56	100.0

Verteenwoordigers (83,9%) wag gewoonlik tussen 11-40 minute nadat die perseel van die kliënt bereik is voordat die kliënt te siene gekry word. Dit blyk dat 44,6% tussen 21-30 minute wag voordat hulle die kliënt sien.

Die volgende is aktiwiteite in orde van belangrikheid (die eerste aktiwiteit vind die meeste plaas) gedurende die wagtyd. Daar word die meeste met ander verteenwoordigers of ontvangsdames gesels, daarna volg die maak van besigheidsoproepe, doen van werksgerigde papierwerk, plaas 'n bestelling by IHD, lees 'n tydskrif, log 'n "call" op rekenaar, sit en droom en ander aktiwiteite.

Tabel 3.17: Wagtyd (rekenaar).

REKENAAR (WERK TOE)	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
Ja	11	19.6	11	19.6
Nee	45	80.4	56	100.0

Slegs 19,6% van die verteenwoordigers neem hulle rekenaars saam as hulle gaan werk. Dit is te verstane gesien in die lig van die feit dat 'n ekstra 2 kg en tas plus die alreeds verpligte armsvol promosiemateriaal en geskenke nogal redelik ongemaklik kan raak as daar elke dag ± 10 keer uit 'n motor geklim moet word.

Tabel 3.18: Kontaktyd (duur).

MINUTE	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
2:01-5	8	14.3	8	14.3
5:01-10	33	58.9	41	73.2
10:01-15	9	16.1	50	89.3
langer as 15	6	10.7	56	100.0

Novartis verteenwoordigers bestee tussen 2:01 minute tot langer as 15 minute by die kliënt self. Sowat 58,9% van die verteenwoordigers bestee tussen 5:01-10:00 minute by die kliënt.

Tabel 3.19: Kontaktyd (nie-werkverwant)

TYD %	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
0%	2	3.6	2	3.6
1% - 25%	43	76.8	45	80.4
26% - 50%	10	17.9	55	98.2
51% - 75%	1	1.8	56	100.0

Tussen 1% - 25% van die kontaktyd praat 76,8% van die verteenwoordigers met die kliënt oor nie-werkverwante onderwerpe.

Tabel 3.20: Kontaktyd (nuwe produkstrategië).

TYD %	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
1% - 25%	8	14.3	8	14.3
26% - 50%	17	30.4	25	44.6
51% - 75%	14	25.0	39	69.6
76% - 99%	16	28.6	55	98.2
100%	1	1.8	56	100.0

Tussen 26% - 99% van die kontaktyd kommunikeer 84% van die verteenwoordigers nuwe produkstrategië. Die hoë syfer kan toegeskryf word aan die feit dat Novartis onlangs 'n nuwe produk bekendgestel het.

Tabel 3.21: Kontaktyd (bekende produkte).

TYD %	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
1% - 25%	18	32.1	18	32.1
26% - 50%	14	25.0	32	57.1
51% - 75%	10	17.9	42	75.0
76% - 99%	13	23.2	55	98.2
100%	1	1.8	56	100.0

Tussen 1% - 99% van die kontaktyd gesels 98,2% van die verteenwoordigers oor reeds bekende produkte.

3.3.6 Kantoor besoeke en aktiwiteite

Vrae en antwoorde 20; 21; 22; 23; 24 en 25 handel oor die onderwerp.

Tabel 3.22: Kantoor besoek (hoe gereeld).

KEER PER WEEK	FREKWEN-SIE	PERSENTA-SIE	KUMULA-TIEWE FREKWEN-SIE	KUMULA-TIEWE PERSENTA-SIE
1 keer (in 2 weke)	6	10.7	6	10.7
1	32	57.1	38	67.9
2	9	16.1	47	83.9
3	9	16.1	56	100.0

‘n Totaal van 57% van die verteenwoordigers besoek die kantoor een keer ‘n week.

Slegs 10% besoek die kantoor een keer elke twee weke.

Tabel 3.23: Kantoor besoek (afstand).

KM	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
0-20	20	35.7	20	35.7
21-40	15	26.8	35	62.5
41-60	12	21.4	47	83.9
61-80	6	10.7	53	94.6
81 km en verder	3	5.4	56	100.0

Ongeveer 84% van die verteenwoordigers is tussen 0-60 km van die kantoor af.
Gevolgtik neem die reis nie soveel tyd in beslag nie.

Tabel 3.24: Kantoor besoek (aankoms tyd).

TYD	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
7:30	2	3.8	2	3.8
7:45	2	3.8	4	7.7
8:00	8	15.4	12	23.1
8:30	6	11.5	18	34.6
9:00	1	1.9	19	36.5
13:00	3	5.8	22	42.3
13:30	3	5.8	25	48.1
14:00	14	26.9	39	75.0
14:30	5	9.6	44	84.6
15:00	4	7.7	48	92.3
15:30	3	5.8	51	98.1
16:00	1	1.9	52	100.0

Verteenwoordigers by die kusstreke se aankomstyd by die kantoor is tussen 7:30-9:00 met 42,1% wat 8:00 begin werk. Binnelandse verteenwoorders arriveer tussen 13:00-16:00 met 42,42% wat 14:00 begin werk.

Tabel 3.25: Kantoor besoek (vertrek tyd).

TYD	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
8:30	1	2.1	1	2.1
9:00	4	8.5	5	10.6
9:30	4	8.5	9	19.1
10:00	1	2.1	10	21.3
10:45	1	2.1	11	23.4
11:00	2	4.3	13	27.7
14:00	2	4.3	15	31.9
16:00	3	6.4	18	38.3
16:30	5	10.6	23	48.9
16:45	3	6.4	26	55.3
17:00	10	21.3	36	76.6
17:15	1	2.1	37	78.7
17:30	5	10.6	42	89.4
18:00	5	10.6	47	100.0

Tabel 3.26: Kantoor besoek (wanneer).

DAE	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
Maandag	51	96.2	51	96.2
Dinsdag	1	1.9	52	98.1
Woensdag	1	1.9	53	100.0

Net meer as 96% van die verteenwoordigers besoek die hoof- of streekskantoor gedurende 'n Maandag.

Tabel 3.27: Duur van besoek (in Suid-Afrika).

N	GEMID-DELD	STAN-DAARD AFWYKING	MINIMUM	MAKSI-MUM
46	2.73	2.00	0.50	10.25

Volgens tabel 3.27 is die gemiddelde besoek tyd aan die hoofkantoor vir alle Novartis verteenwoordigers in Suid-Afrika, 2.7 uur met 'n standaard afwyking van 2 en 'n minimum en maksimum van 0.5 en 10.25 uur.

By die duur van die besoeke aan hoofkantoor moet daar onderskei word tussen die verskillende geografiese spanne want elkeen het sy eie gebruike.

Tabel 3.28: Duur van besoek (per geografiese area).

NOORDELIKE EN SUIDELIKE VOORSTED				
N	GEMID- DELD	STANDAARD AFWYKING	MINIMUM	MAKSIMUM
4	4.50	3.85	2.25	10.25
NABY EN VERRE OOSRAND				
8	3.56	0.78	2.50	5.00
VAALDRIEHOEK EN WESRAND				
5	2.70	0.60	2.00	3.50
PRETORIA OOS, SUID, NOORD EN VRYSTAAT				
11	2.30	0.73	1.00	3.50
NATAL				
8	1.50	1.04	0.50	3.25
KAAP				
10	2.85	3.09	0.50	8.50

- Noordelike- en Suidelike voorstede:

Hierdie verteenwoordigers spandeer gemiddeld 4,5 uur op kantoor met 'n standaard afwyking van 3,8. Die minimum is 2,25 en die maksimum is 10,25 uur.

- Naby- en Verre Oosrand:

Gemiddeld 3,56 uur word op kantoor spandeer met 'n standaard afwyking van 0,77 uur en 'n minimum van 2,5 en 'n maksimum van 5 uur.

- Vaaldriehoek; Wesrand en Namibië:
Gemiddeld 2,7 uur word op kantoor spandeer met 'n standaardafwyking van 0,59 en 'n minimum van 2 uur en 'n maksimum van 3,5 uur.
- Pretoria-Oos; -Suid en -Noord:
'n Gemiddeld van 2,29 uur word op kantoor spandeer met 'n standaardafwyking van 0,73 en 'n minimum van 1 uur en 'n maksimum van 3,5 uur.
- Natal:
'n Gemiddeld van 1,5 uur word by die kantoor spandeer met 'n standaardafwyking van 1,04 en 'n minimum van 0,5 en 'n maksimum van 3,25 uur.
- Kaap:
'n Gemiddeld van 2,85 uur op kantoor met 'n standaard afwyking van 3,09 en 'n minimum van 0,5 uur en 'n maksimum van 8,5 uur.

Hier volg die aktiwiteite, in orde van belangrikheid, (belangrikste eerste) wat gedurende 'n besoek aan hoofkantoor plaasvind. Die eerste is vergaderings met RSM dan die afhaal van promosiemateriaal by die stoor, die maak van besigheidstelefoonoproepe, vergaderings met ander verteenwoordigers, doen van papierwerk, uitsorteer van rekenaar probleme, die reël van funksies saam met kliënte, ledig sit en rondwag dat die aktiwiteit moet begin waarvoor jy in die eerste plek kantoor toe moes kom en ander aktiwiteite.

3.3.7 Na-ure aktiwiteite

Hierdie aktiwiteite kan in twee verdeel word naamlik die aktiwiteite wat by die huis plaasvind en die wat elders plaasvind. Vrae en antwoorde 26; 27; 29; 30; 31; 32; 33 en 34 handel in die verband.

Tabel 3.29: Aktiwiteite wat tuis plaasvind (gereeldheid van papier- en rekenaarwerk.

KEER PER WEEK	FREKWEN-SIE	PERSENTA-SIE	KUMULA-TIEWE FREKWEN-SIE	KUMULA-TIEWE PERSENTA-SIE
elke aand	13	23.2	13	23.2
4	3	5.4	16	28.6
3	10	17.9	26	46.4
2	17	30.4	43	76.8
1	13	23.2	56	100.0

Daar is 30,4% van die verteenwoordigers wat twee keer per week werksgerigde papier- of rekenaarwerk tuis doen terwyl 23,2% onderskeidelik elke aand en een keer per week dit doen. Slegs 17,9% doen dit drie keer ‘n week en laastens doen net 5,4% vier keer per week werksgerigde papier- of rekenaarwerk tuis.

Tabel 3.30: Aktiwiteite tuis (hoe lank dit neem).

MINUTE	FREKWEN-SIE	PERSENTA-SIE	KUMULA-TIEWE FREKWEN-SIE	KUMULA-TIEWE PERSENTA-SIE
0-10	2	3.6	2	3.6
11-20	4	7.1	6	10.7
21-30	12	21.4	18	32.1
31-40	11	19.6	29	51.8
41-60	17	30.4	46	82.1
langer as ‘n uur	10	17.9	56	100.0

Die meerderheid (89%) van die verteenwoordigers werk tussen 21 minute tot langer as 'n uur aan werkgerigte papier- en rekenaar werk tuis.

Tabel 3.31: Na-ure funksies (weeksaand: hoe gereeld).

KEER PER JAAR	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
1	1	1.8	1	1.8
2	2	3.6	3	5.4
3	2	3.6	5	8.9
4	2	3.6	7	12.5
5	5	8.9	12	21.4
6 en meer	44	78.6	56	100.0

Al die verteenwoordigers ontmoet kliënte na-ure vir funksies, gesellighede of byeenkomste en 78% van die verteenwoordigers hou die funksies, wat op 'n weeksaand plaasvind, ses en meer kere per jaar.

Tabel 3.32: Na-ure funksies (weeksaand: begin).

AANVANGS TYD	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
15:00	2	3.6	2	3.6
17:00	2	3.6	4	7.1
18:00	2	3.6	6	10.7
18:30	4	7.1	10	17.9
19:00	36	64.3	46	82.1
19:30	8	14.3	54	96.4
20:00	2	3.6	56	100.0

Tabel 3.33: Na-ure funksies (weeksaand: eindig)

EINDTYD	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
00:00	13	23.2	13	23.2
01:00	3	5.4	16	28.6
02:00	2	3.6	18	32.1
19:00	2	3.6	20	35.7
20:00	2	3.6	22	39.3
21:00	1	1.8	23	41.1
22:00	4	7.1	27	48.2
23:00	22	39.3	49	87.5
23:30	7	12.5	56	100.0

Tabel 3.34: Na-ure funksies (weeksaand: duur).

N	MEAN	STD DEV	MINIMUM	MAXI-MUM
56	4.33	1.00	1.00	7.50

Die meeste (78%) van die funksies begin 19:00-19:30. Die funksies duur gemiddeld 4,3 uur met 'n standaardafwyking van een en 'n minimum van een uur en 'n maksimum van 7,5 uur. 'n Totaal van 62% van die funksies eindig tussen 23:00 en 00:00.

Tabel 3.35: Na-ure funksies (naweke: hoe gereeld).

KEER PER JAAR	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
1	5	8.9	5	8.9
2	10	17.9	15	26.8
3	12	21.4	27	48.2
4	8	14.3	35	62.5
5	7	12.5	42	75.0
6 en meer	14	25.0	56	100.0

Sowat 75% van die geleenthede wat op 'n naweek gehou word vind 5 keer en minder plaas terwyl 25% van die funksies ses en meer keer per jaar plaasvind.

Tabel 3.36: Na-ure funksies (naweke: duur).

EINDTYD	FREKWEN- SIE	PERSENTA- SIE	KUMULA- TIEWE FREKWEN- SIE	KUMULA- TIEWE PERSENTA- SIE
0 - 1	2	3.6	2	3.6
1:01 - 2	1	1.8	3	5.4
2:01 - 3	3	5.4	6	10.7
3:01 - 4	3	5.4	9	16.1
4:01 - 5	14	25.0	23	41.1
5:01 - 10	14	25.0	37	66.1
10:01 - 24:00	1	1.8	38	67.9
langer as 24:00	18	32.1	56	100.0

‘n Totaal van 50% van die geleenthede wat op ‘n naweek gehou word duur tussen 4:01 en 10:00 uur, terwyl 32,1% langer as 24:00 uur duur.

3.4 OPSOMMING

In hoofstuk drie is in die eerste plek bepaal dat daar 206 werkdade vir 1998 beskikbaar is. In die tweede plek is gekyk na wat bedoel word met kwantitatiewe en kwalitatiewe meting van tyd. In die derde plek is gekyk na die oorwegings by die ontwerp van ‘n vraelys. In die vierde plek is gekyk hoe die vraelys ontwikkel is. By die ontwikkeling van die vraelys is ondermeer na die navorsingsvraag, posbeskrywing en die aktiwiteite wat gemeet wil word gekyk. Die aktiwiteite sluit in reis, wag, kontak met kliënt, besoeke aan hoofkantoor, na-ure funksies en administratiewe werk wat saans tuis gedoen moet word. Die kern van hoofstuk drie is die statistiese ontleding en vertolking van die vraelys. Vervolgens word ‘n kort uiteensetting van die resultate gegee.

- Wat die demografiese faktore resultate betref volg dat die meerderheid (67,9%) van die verteenwoordigers wat die vraelys voltooi het gewone mediese verteenwoordigers is. Meer as die helfte (57%) is vanaf die binneland afkomstig terwyl 43% by die kusstreke werkzaam is. Drie-kwart (75%) van die verteenwoordigers beskik oor een tot agt jaar werksondervinding.
- Resultate wat 'n aanduiding gee van die duur van die werksdag is die volgende: Die meeste (94,7%) van die verteenwoordigers vertrek tussen 7:01-9:00 by die huis. Die eerste kliënt word deur 85,7% van die verteenwoordigers voor 9:00 gesien. Die laaste kliënt word deur 91,1% van die verteenwoordigers tussen 15:00-16:59 gesien en 85,7% kom gewoonlik om en by 17:00 by die huis aan.
- Dit blyk dat Maandae die heel slegste dag is om kliënte te besoek met Woensdae wat in 'n mindere mate ook 'n slegte dag kan wees. Dinsdae en Donderdae blyk die heel beste dae te wees om kliënte te besoek met Vrydae wat in 'n mindere mate ook 'n goeie dag kan wees.
- Dit blyk dat verteenwoordigers die tydperk voor een uur die mees produktiefste is want die meeste verteenwoordigers (92,9%) besoek ses kliënte voor een en 87,5% besoek 'n verdere 4 kliënte na een uur.
- Die rede hoekom 91,1% verteenwoordigers van 21% tot meer as 40% van hulle werksdag op die pad spandeer kan hoofsaaklik toegeskryf word aan die lang afstande (tussen 51-200 km per dag) wat 89,3% van hulle moet af lê om kliënte te besoek. Volgens 46,4% dra verkeer ook by tot die openthoud op die pad.
- Die meeste (83,9%) van die verteenwoordigers wag gewoonlik tussen 11 en 40 minute voordat hulle die kliënt sien. Die kontaktyd blyk tussen 5 en 10 minute te wees waar daar in 'n mindere mate oor nie werkverwante onderwerpe gesels word. Daar word om en by ewe veel tyd aan nuwe produkstrategieë en reeds bekende produkte bestee. Die grootste gedeelte van die kontaktyd handel oor nuwe produkstrategieë en reeds bekende produkte.

- Verteenwoordigers besoek oor die algemeen die kantoor een keer 'n week op 'n Maandag. Dit hou die voordeel in dat dit ook die dag is wat die slegste is om kliënte te besoek gevolglik word tyd nie sleg bestee nie. Die groot meerderheid verteenwoordigers is binne 60 km vanaf die kantoor geleë, gevolglik word nie baie reistyd gemors nie.

Dit blyk dat verteenwoordigers van die kus die kantoor in die oggend besoek terwyl die binnelandse verteenwoordigers die kantoor gedurende die middag besoek.

Die groot maksimum tye en standaardafwykings van die Kaapse en Noordelike- en Suidelike voorstede verteenwoordigers dui daarop dat die verteenwoordigers soms die hele Maandag op kantoor deurbring om hulle aktiwiteite af te handel.

Dit blyk uit die kort gemiddeldes en klein standaard afwykings dat die Naby- en Verre Oosrand, Vaaldriehoek, Wesrand, Pretoria-Oos, -Suid; -Noord verteenwoordigers gemiddeld slegs 2 tot 3,5 uur op 'n Maandag middag op kantoor verwy, met ander woorde, die verteenwoordigers is geneig om meer produktief te wees.

Natal het die kortste gemiddelde en ook die kleinste minimum en maksimum waardes. 'n Moontlike verklaring is dat hulle die kantoor gedurende 'n week meer gereeld besoek.

Oor die algemeen is die drie belangrikste aktiwiteite wat gewoonlik plaasvind vergaderings met area-bestuurders, die afhaal van promosiemateriaal en die maak van besigheidstelefoonoprope.

- Uit die resultate is dit duidelik dat 'n verteenwoordiger baie betrokke is by na-ure werksgerigte aktiwiteite wat nie verdiskonteer word as tyd wat buite werksure aan werksgerigte aktiwiteite spandeer word nie.

HOOFSTUK 4

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

4.1 INLEIDING

Hoofstuk 4 is die finale hoofstuk van die studie oor die tydbesteding van mediese verteenwoordigers by Novartis. Die hoofstuk bespreek die belangrikste gevolgtrekkings wat uit die studie resulteer en maak die nodige aanbevelings. Areas vir toekomstige opvolgnavorsing word geïdentifiseer en enkele tekortkominge van die studie word genoem. Die hoofstuk sluit af met 'n kort opsomming van die studie.

4.2 GEVOLGTREKKINGS

Vanuit die resultate in hoofstuk 3 word die volgende gevolgtrekkings gemaak:

- Wat die demografiese faktore resultate betref volg dat die meerderheid (67,9%) van die verteenwoordigers wat die vraelys voltooi het gewone mediese verteenwoordigers is. Meer as die helfte (57%) is vanaf die binneland afkomstig terwyl 43% by die kusstreke werkzaam is. 'n Totaal van 75% van die verteenwoordigers beskik oor een tot agt jaar werksondervinding.
- Resultate wat 'n aanduiding gee van die duur van die werksdag is die volgende: Die meeste (94,7%) van die verteenwoordigers vertrek tussen 7:01-9:00 by die huis. Die eerste kliënt word deur 85,7% van die verteenwoordigers voor 9:00 gesien. Die laaste kliënt word deur 91,1% van die verteenwoordigers tussen 15:00-16:59 gesien en 85,7% kom gewoonlik om en by 17:00 by die huis aan.
- Dit blyk dat Maandae die heel slegste dag is om kliënte te besoek gevolg deur Woensdae. Gedurende hierdie dae is kliënte gewoonlik die besigste en gevolglik wil hulle nie dan gesteur word nie. Dinsdae en Donderdae blyk die heel beste dae te

wees om kliënte te besoek met Vrydae wat in 'n mindere mate ook 'n goeie dag kan wees.

- Dit blyk dat verteenwoordigers die tydperk voor een uur die mees produktiefste is want die meeste verteenwoordigers (92,9%) besoek ses kliënte voor een en 87,5% besoek 'n verdere 4 kliënte na een uur.
 - Die rede hoekom 91,1% verteenwoordigers van 21% tot meer as 40% van hulle werksdag aan reistyd spandeer kan hoofsaaklik toegeskryf word aan die lang afstande (tussen 51-200 km per dag) wat 89,3% van hulle moet af lê om kliënte te besoek. Volgens 46,4% dra verkeer ook by tot die openthoud op die pad.
 - Die meeste (83,9%) van die verteenwoordigers wag gewoonlik tussen 11 en 40 minute voordat hulle die kliënt sien. Die kontaktyd blyk tussen 5 en 10 minute te wees waar daar in 'n mindere mate oor nie werkverwante onderwerpe gesels word. Daar word om en by ewe veel tyd aan nuwe produkstrategie en reeds bekende produkte bestee. Die grootste gedeelte van die kontaktyd handel oor nuwe produkstrategie en reeds bekende produkte.
 - Verteenwoordigers besoek oor die algemeen die kantoor een keer 'n week op 'n Maandag. Dit hou die voordeel in dat dit ook die dag is wat die slegste is om kliënte te besoek gevolglik word tyd nie onproduktief bestee nie. Die groot meerderheid verteenwoordigers is binne 60 km vanaf die kantoor geleë, gevolglik word nie baie reistyd gemors nie. Dit blyk dat verteenwoordigers van die kus die kantoor in die oggend besoek terwyl die binnelandse verteenwoordigers die kantoor gedurende die middag besoek.
- ⇒ Die groot maksimum tye en standaardafwykings van die Kaapse en Noordelike- en Suidelike voorstede verteenwoordigers dui daarop dat die verteenwoordigers soms die hele Maandag op kantoor deurbring om hulle aktiwiteite af te handel.

⇒ Dit blyk uit die kort gemiddeldes en klein standaard afwykings (tabel 3.28) dat die Naby- en Verre Oosrand, Vaaldriehoek, Wesrand, Pretoria-Oos, -Suid; - Noord verteenwoordigers gemiddeld slegs 2 tot 3,5 uur op 'n Maandag middag op kantoor verwy, met ander woorde, die verteenwoordigers is geneig om meer produktief te wees.

⇒ Natal het die kortste gemiddelde en ook die kleinste minimum en maksimum waardes. 'n Moontlike verklaring is dat hulle die kantoor gedurende 'n week meer gereeld besoek.

- Oor die algemeen is die drie belangrikste aktiwiteite wat gewoonlik plaasvind vergaderings met area-bestuurders, die afhaal van promosiemateriaal en die maak van besigheidstelefoonoproepe.
- Uit die resultate is dit duidelik dat 'n verteenwoordiger baie betrokke is by na-ure werksgerigte aktiwiteite wat nie verdiskonteer word as tyd wat buite werksure aan werksgerigte aktiwiteite spandeer word nie.

Die doel van bogenoemde resultate is bloot om die gemiddelde verteenwoordiger wat by Novartis werksaam is, se tydsbesteding te beskryf sodat dit kan dien as hulpmiddel vir Novartis se bestuur om die tydbesteding van 'n mediese verteenwoordiger aan sekere aktiwiteite beter te verstaan.

4.3 AANBEVELINGS

Uit hoofde die gevolgtrekkings word die volgende aanbevelings gemaak.

- In die eerste plek blyk dit dat Maandag en Woensdag die slegste dae is om kliënte te besoek. Daar word dus aanbeveel dat Maandag eerder in totaal benut moet word om die hoofkantoor te besoek sodat die nodige vergaderings en administratiewe aktiwiteite af te handel. Dit sal die verkoopsmanne die geleentheid bied om die nodige beplanning vir die week te doen sodat die res van die week meer produktief

benut kan word. Gedurende Woensdae moet daar gepoog word om kliënte eerder op 'n informele wyse te benader deur saam aan rekreasie aktiwiteite deel te neem of om eerder na-ure funksies gedurende 'n Woensdag aand te hou.

- In die tweede plek blyk dit dat die meeste verteenwoordigers die meeste kliënte voor een uur besoek. Hier word aanbeveel dat verteenwoordigers die middag benut om bestellings te plaas, administratiewe werk te doen en om nuwe kliënte te soek. Vir die gewone mediese verteenwoordiger is dit 'n gulde geleentheid om apteke te besoek.
- In die derde plek moet besoeke sodanig beplan word dat daar nie onnodig tyd spandeer word aan onnodig rondreis nie. Verder moet verteenwoordigers wat as 'n span saamwerk besoeke en tye sodanig sinkroniseer dat 'n kliënt nie meer as een keer 'n week besoek word nie.
- In die vierde plek moet die tyd wat verteenwoordigers wag voordat 'n kliënt gesien word meer produktief spandeer word aan werksgerigte aktiwiteite. Die wagtyd bied die gulde geleentheid om verpligte rekenaarwerk te doen.
- In die vyfde plek moet bestuur 'n stelsel in plek kry sodat die verteenwoordigers wat betrokke is by na-ure werksgerigte aktiwiteite ekstra erkenning ontvang vir die tyd wat na-ure gewerk word.
- Ten laaste word aanbeveel dat toekomstige navorsers van soortgelyke studies hulself vergewis van paragraaf 4.4 en sal sodoende meer akkurate data kan insamel.

4.4 TOEKOMSTIGE NAVORSING EN TEKORTKOMINGE VAN ONDERSOEK

Die studie dien dan as 'n voorloper tot 'n volwaardige uitvoering van 'n tydinventaris deur 'n steekproef van die verteenwoordigers, om die resultate van hierdie studie te bevestig of verkeerd te bewys.

Die rede hoekom in hierdie studie eerder gebruik gemaak is van 'n vraelys en nie soseer 'n tydinventaris, soos die meeste literatuur in die verband aanbeveel het nie, is omdat die resultate wat sou voortvloei uit so 'n tydinventaris, wat deur die verteenwoordiger self gehou moet word, moontlik tot niksseggende resultate kan lei. Die rede hiervoor is dat verteenwoordigers, uit die aard van hulle werk, baie goed daarmee is om die stelsel te manipuleer. Gevolglik sou hulle moontlik die tydinventaris sodanig so invul dat dit nie 'n ware reflektoring van die werklikheid is nie.

Die ideale benadering sal wees om gebruik te maak van Goldsmith (1996:196) se "self-observational control-signalling method" wat in afdeling 3.2.2 bespreek word. Uit die aard van die wye verspreiding van verteenwoordigers regoor die land is die metode egter baie koste intensief en gevolglik, wat die navorser betref, nie moontlik gewees nie.

4.5 OPSOMMING

In hoofstuk een begin die studie met 'n inleiding oor Novartis en skets die agtergrond van die studie. Die probleemstelling word vervolgens gestel waarna die primêre- en sekondêre doelstellings uiteengesit word. 'n Kort beskrywing van die navorsingsmotodologie volg waarna die beperking van die studie verduidelik word. Die laaste aspek is die beskrywing van die verdere verloop van die studie.

In hoofstuk twee is ondermeer gekyk na wat tyd, bestuur, tydbestuur en tydanalise behels. Die skrywers is dit eens dat 'n tydinventaris vir ten minste drie tot sewe dae gehou moet word. Let wel dit moet 'n normale werkswaek wees.

Aktiwiteite wat gerig is op die doelmatige bereiking van organisatoriese doelwite en wat direk verband hou met die posbeskrywing word aangeteken op die tydinventaris. Die skrywers verskil met mekaar oor die lengte van die tydintervalle wat plaasvind tussen die aanteken van verskillende aktiwiteite. Die tydintervalle is nie kleiner as 15 minute en ook nie groter as 3 uur nie.

Die evaluasie kriteria blyk deur die bank te wees om dit wat is met dit wat moet wees te vergelyk en 'n afwyking te bepaal.

Dit is belangrik om hier te noem dat tydanalise slegs 'n hulpmiddel by die identifisering van probleme is. Die inligting wat verkry word moet nie gebruik word as 'n evaluering van die gebruik van tyd nie.

In hoofstuk drie is in die eerste plek gekyk na hoeveel werkdag vir 1998 beskikbaar is. In die tweede plek is gekyk na wat bedoel word met kwantitatiewe en kwalitatiewe meting van tyd. In die derde plek is gekyk na die oorwegings by die ontwerp van 'n vraelys. In die vierde plek is gekyk hoe die vraelys ontwikkel is. By die ontwikkeling van die vraelys is ondermeer na die navorsingsvraag, posbeskrywing en die aktiwiteite wat gemeet wil word gekyk. Die aktiwiteite sluit in reis, wag, kontak met kliënt, besoeke aan hoofkantoor, na-ure funksies en administratiewe werk wat saans tuis gedoen moet word. Die kern van hoofstuk drie is die statistiese ontleding en vertolking van die vraelys.

Die studie word afgesluit met hoofstuk 4. Hierdie finale hoofstuk hanteer hoofsaaklik die gevolgtrekkings en aanbevelings van die studie.

BRONNELYS

ACHELIS, E. 1959. The Calender for the Modern age. Thomas Nelson & Sons.

ALLEN, J.E. 1986. Beyond time management. Addison-Wesley.

ANONYMOUS, 1997. Caught in a vicious cycle? Sales & Marketing Management, 149(1): 48-56, January.

BITTEL, L.R. 1991. Right on time. McGraw Hill.

COVEY, S.R. & MERRILL, A.R. & MERRILL, R.R. 1994. First things first. Simon & Schuster.

CROFT, C. 1986. Time management. Thomson.

DILLON, W.R., MADDEN, T.J., & FIRTLE, N.H. 1990. Marketing research in a marketing environment. IRWIN.

DONNOLO, M.A. & ROSE, M.H. 1997. Expand your sales force without adding headcount. Marketing news, 31(17): 15,17, August.

FERNER, J.D. 1995. Successful time management. Wiley.

FLAUM, S.A. 1997. Focus on quality outcome instead of deadlines. Advertising Age's Business Marketing, 82(2): 7, March.

GARRATT, S. 1985. Manage your time. Collins.

GOLDSMITH, E.B. 1996. Resource management for individuals and families. West publishing company.

KLEVIT-BROEZE, I. 1998. Time management: essential to reach your goals. Management Today, 13(10):50.

KREITNER, R. & KINICKI, A. 1995. Organizational behavior. Irwin.

LEVITZ, E. 1993. Its a question of time. Publico, 13(1): 4-5, February.

LORGE, S. 1997. Marking their time. Sales & Marketing Management, 149(10):105, September.

MAGARDIE, L. 1992. Beplan u tyd. Entrepreneur, 11(7): 15, Augustus.

NOVARTIS: Operational Rview, 1997.

NOVARTIS: Position description, April, 1998.

PETER, S. 1996. Journey to success: Success concepts. Career Success, 9(2): 29, February.

PODOLINSKY, M.A. 1995. Designing your time: Time management. Marketing mix, 13(4): 38, April.

REYNOLDS, H. & TRAMEL, E. 1979. Executive time management: Getting 12 hours' work out of an 8-hour day. Prentice-Hall.

RIDLEHUBER, T.R. 1997. The 30-day plan. Trust & Estates, 136(4):21-22, March.

SNEED, P.A. 1997. Carpe diem, take advantage of time. Journal of Advertising Research, 37(1), January/February.

SWART, N. 1993. Productivity planning ...and the executive. Boardroom, 3:10-12.

VISAGIE, J. 1991. Tydbestuur ...Teengif vir stres. Entrepreneur, 10(5): 4-5, Junie.

BYLAAG A: VRAELYS

VRAELYS

1. Merk die tipe pos af wat jy tans beklee:
 - a) Gewone mediese verteenwoordiger
 - b) Apteek verteenwoordiger
 - c) Spesialis verteenwoordiger
 - d) Bestuurde gesondheidsorg verteenwoordiger
 - e) Hospitaal verteenwoordiger
2. Merk die geografiese area af waar jy tans werksaam is:
 - a) Noordelike voorstede; Suidelike voorstede
 - b) Naby oosrand; Verre oosrand
 - c) Vaaldriehoek; Wesrand; Namibië
 - d) Pretoria-oos; Pretoria-suid; Pretoria-noord; Vrystaat
 - e) Natal
 - f) Kaap
3. Hoeveel jaar ervaring het jy al as mediese verteenwoordiger?

Antwoord self: _____jaar _____maande
4. Hoe laat vertrek jy soggens vanaf die huis?
 - a) 6:00 - 7:00 uur
 - b) 7:01 - 8:00 uur
 - c) 8:01 - 9:00 uur
 - d) 9:01 - 10:00 uur
 - e) later as 10:00 uur
5. Hoeveel kilometer reis jy gemiddeld per dag?
 - a) 0 - 50 km
 - b) 51 - 100 km
 - c) 101 - 150 km
 - d) 151 - 200 km
 - e) meer as 200 km
6. Hoe laat sien jy gewoonlik jou eerste kliënt?
 - a) Voor 8:00 uur
 - b) Voor 9:00 uur
 - c) Voor 10:00 uur
 - d) Later as 10:00 uur

7. Hoeveel kliënte sien jy gewoonlik voor eenuur?
- a) minder as 3 kliënte
 - b) 3 kliënte
 - c) 4 kliënte
 - d) 5 kliënte
 - e) 6 kliënte
 - f) 7 kliënte
 - g) 8 kliënte
 - h) 9 kliënte
8. Hoeveel kliënte sien jy gewoonlik na eenuur?
- a) 1 kliënt
 - b) 2 kliënte
 - c) 3 kliënte
 - d) 4 kliënte
 - e) 5 kliënte
 - f) 6 kliënte
 - g) 7 en meer kliënte
9. Hoe laat sien jy gewoonlik jou laaste kliënt?
- a) Voor 12:00 uur
 - b) Voor 13:00 uur
 - c) Voor 14:00 uur
 - d) Voor 15:00 uur
 - e) Voor 16:00 uur
 - f) Voor 17:00 uur
 - g) Na 17:00 uur
10. Hoe laat kom jy gewoonlik tuis?
- a) Voor 14:00 uur
 - b) Voor 15:00 uur
 - c) Voor 16:00 uur
 - d) Voor 17:00 uur
 - e) Na 17:00 uur
11. Volgens jou mening, watter persentasie van jou werksdag bestee jy daaglik in jou motor op die pad?
- a) tussen 0 - 10 %
 - b) tussen 11 - 20 %
 - c) tussen 21 - 30 %
 - d) tussen 31 - 40 %
 - e) meer as 40%
12. Is verkeer die oorsaak dat jy meer tyd op die pad bestee as wat jy beplan het?
- (a) Ja
 - (b) Nee

13. Watter dae is gewoonlik die slegste om kliënte te sien?

- a) Maandag
- b) Dinsdag
- c) Woensdag
- d) Donderdag
- e) Vrydag

14. Hoe lank wag jy gewoonlik nadat jy die perseel van die kliënt bereik het, voordat jy die kliënt te siene kry?

- a) 0 - 10 minute
- b) 11 - 20 minute
- c) 21 - 30 minute
- d) 31 - 40 minute
- e) 41 - 50 minute
- f) 51 - 60 minute
- g) langer as 'n uur

15. Merk die aktiwiteite wat jy doen terwyl jy wag om 'n kliënt te sien van 1 tot 8, waar 1 die aktiwiteit is wat jy die meeste doen en 8 die aktiwiteit wat jy die minste doen.

___besigheidsoproepe

___gesels met ander verteenwoordigers of ontvangsdames

___doen werksgerigte papierwerk

___log 'n "call" op jou rekenaar

___plaas 'n bestelling by IHD

___sit en droom

___lees 'n tydskrif

___ander aktiwiteite (spesifiseer self)

16. Hoeveel minute bestee jy gewoonlik self aan die kliënt?

- a) 0 - 2 minute
- b) 2:01 - 5 minute
- c) 5:01 - 10 minute
- d) 10:01 - 15 minute
- e) langer as 15 minute

17. Watter persentasie van die kontaktyd met die kliënt, praat julle oor nie-werkverwante onderwerpe?

- (a) 0%
- (b) 1 - 25%
- (c) 26 - 50%
- (d) 51 - 75%
- (e) 76 - 99%
- (f) 100%

18. Watter persentasie van die kontaktyd bestee jy daaraan om nuwe produkstrategie en inligting aan die kliënt te verskaf?

- (a) 0%
- (b) 1 - 25%
- (c) 26 - 50%
- (d) 51 - 75%
- (e) 76 - 99%
- (f) 100%

19. Watter persentasie van die kontaktyd bestee jy daaraan om oor reeds bekende produkte te gesels?

- (a) 0%
- (b) 1 - 25%
- (c) 26 - 50%
- (d) 51 - 75%
- (e) 76 - 99%
- (f) 100%

20. Hoe gereeld besoek jy die Novartis kantoor in jou area?

- a) 1 keer elke twee weke
- b) 1 keer 'n week
- c) 2 keer per week
- d) 3 en meer keer 'n week

21. Hoe ver is die kantoor vanaf jou area?

- a) 0 - 20 km
- b) 21 - 40 km
- c) 41 - 60 km
- d) 61 - 80 km
- e) As dit verder as 80 km is spesifiseer asseblief self:

_____ km

22. Hoe laat kom jy gewoonlik by die kantoor aan:

Antwoord self: _____

23. Merk die aktiwiteite wat gewoonlik by die kantoor plaasvind van 1 tot 9, waar 1 die aktiwiteit is wat die meeste plaasvind en 9 die aktiwiteit is wat die minste gebeur:

- _____ Vergaderings met RBM
- _____ Vergaderings met ander verteenwoordigers
- _____ Afhaal van promosiemateriaal by die stoor
- _____ Ledig sit en rondwag dat die aktiwiteit moet begin waarvoor jy in die eerste plek kantoor toe moes kom
- _____ Doen van papierwerk
- _____ Uitsorteer van rekenaar probleme
- _____ Die maak van besigheids telefoonoproepe
- _____ Die reël van funksies saam met kliënte
- _____ Ander (spesifiseer self):

24. Hoe laat vertrek jy gewoonlik by die kantoor?

Antwoord self: _____

25. Watter dag besoek jy gewoonlik die kantoor?

- a) Maandag
- b) Dinsdag
- c) Woensdag
- d) Donderdag
- e) Vrydag

26. Hoe gereeld doen jy werksgerigte papier- of rekenaarwerk tuis?

- a) elke aand
- b) 4 keer per week
- c) 3 keer per week
- d) 2 keer per week
- e) 1 keer per week

27. Hoe lank neem dit jou om die papier werk wat tuis gedoen word af te handel?
- (a) 0 - 10 minute
 - (b) 11 - 20 minute
 - (c) 21 - 30 minute
 - (d) 31 - 40 minute
 - (e) 41 - 60 minute
 - (f) langer as 'n uur
28. Neem jy jou rekenaar saam as jy gaan werk?
- (a) Ja
 - (b) Nee
29. Ontmoet jy jou kliënte na-ure vir funksies, gesellighede of byeenkomste wat jyself gereël het?
- (a) Ja
 - (b) Nee
30. Hoe gereeld vind hierdie geleenthede op 'n weeksaand plaas?
- a) 1 keer per jaar
 - b) 2 keer per jaar
 - c) 3 keer per jaar
 - d) 4 keer per jaar
 - e) 5 keer per jaar
 - f) 6 en meer kere per jaar
31. Hoe laat begin bogenoemde geleenthede gedurende 'n weeksaand?
- Antwoord self: _____
32. Hoe laat eindig bogenoemde geleenthede gedurende 'n weeksaand?
- Antwoord self: _____
33. Hoe gereeld vind geleenthede wat op 'n naweek gehou word plaas?
- a) 1 keer per jaar
 - b) 2 keer per jaar
 - c) 3 keer per jaar
 - d) 4 keer per jaar
 - e) 5 keer per jaar
 - f) 6 en meer keer per jaar

34. Hoe lank duur die geleentheid wat op 'n naweek gehou word gewoonlik?

- (a) 0 - 1 uur
- (b) 1:01 - 2 uur
- (c) 2:01 - 3 uur
- (d) 3:01 - 4 uur
- (e) 4:01 - 5 uur
- (f) 5:01 - 10 uur
- (g) 10:01 - 24:00 uur
- (h) langer as 24:00 uur

35. Watter dae is gewoonlik die beste om kliënte te besoek?

- (a) Maandae
- (b) Dinsdae
- (c) Woensdae
- (d) Donderdae
- (e) Vrydae