



“Facta non Verba”

De invloed van proactief gedrag op het re-integratiesucces van personen met een arbeidsbeperking.

Theo van Kroonenburg.

Afstudeerscriptie in het kader van de parttime opleiding MSc Ba /drs. Bedrijfskunde

Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit

New Business Innovation and Entrepreneurship

29 juni, 2011

Afstudeercommissie

Begeleidend coach Dr. J. de Jong

Begeleidend meelezer Dr. S. Rijdsijk

Theo van Kroonenburg

Studentennummer 338804

Laan ter Catten 152

5673 BC NUENEN

Tel. 0402837543

E-mail t.vankroonenburg02@onsnet.nu

© 2011, T.A.G. van Kroonenburg. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur.

De inhoud van deze scriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Facta Non Verba of in gewoon Nederlands geen woorden maar daden. Deze titel vraagt in relatie tot deze scriptie en de scribent als persoon om een toelichting. Als 50-jarige stond op mijn verlanglijstje om nog eens de bedrijfskunde opleiding in Rotterdam “te gaan doen”. Hoewel voor mijn carrière en naderend pensioen dit geen toegevoegde waarde meer zou hebben was er toch een natuurlijke drang in mij om mij in te schrijven.

Misschien heeft ook wel meegespeeld dat ik daarmee een voorbeeld zou kunnen zijn voor mijn puberende zoon die daardoor misschien ook gestimuleerd zou kunnen worden.

De inhoud van de scriptie gaat over het succes van de re-integratie van mensen met een arbeidsbeperking. Als persoon maar ook als vakman in de branche meen ik dat het al dan niet slagen in het leven vaak gaat om eenvoudige zaken, niet al te moeilijk doen, gewoon hard werken en niet zeuren. Dit onderzoek lijkt in die richting ook te concluderen.

Gewoon je werk doen en presteren of je nu een arbeidsbeperking hebt of niet. Dan heb je kans op re-integratiesucces. Geen woorden maar daden.

De bijna 2 jaar zijn voorbij gevlogen en de studie heeft veel tijd gekost. Meer dan ik gepland had en meer tijd dan ik eigenlijk tot mijn beschikking had. Dat betekent dat ik zaken heb laten liggen. Voor het begrip daarvoor ben ik veel dank verschuldigd aan mijn gezin die het al die maanden vaak zonder mij moest doen. Maar ook dank en waardering voor mijn directieteam en mijn managementassistente die gedurende de afgelopen periode veel werk uit handen hebben genomen en niet te vergeten mijn vrienden die mij maar weinig hebben gezien maar mijn keuze wel volledig hebben gerespecteerd.

Ook ben ik veel dank verschuldigd aan Jeroen en Serge die voor mij de opleiding de moeite waard hebben gemaakt. Met veel enthousiasme, kennis en kunde hebben zij het onderdeel NIE tot een hoogtepunt gemaakt. Ik wens de RSM dit niveau toe voor de hele opleiding. Ook hun rol in de laatste fase, als coach en meezeer, was een zeer professionele en ondersteunende, maar vooral ook een stimulerende. Dankzij hun zeer snelle en constructieve feedback is het gelukt de afgesproken afstudeerplanning te realiseren.

Facta Non Verba. Bedankt allemaal.

Theo van Kroonenburg

Samenvatting

Pro activiteit is in de hedendaagse samenleving een gewaardeerde eigenschap die voordelen biedt voor de persoonlijke ontwikkeling, maar zeker ook voor de werkgever waar men werkzaam is.

Nederland kent een grote groep personen met een arbeidsbeperking die nog niet meedoen in het arbeidsproces. Maatschappelijke ontwikkelingen en wijzigingen in wet en regelgeving maken het noodzakelijk dat deze groep duurzaam gaat participeren in het arbeidsproces.

Deze scriptie onderzoekt welke invloed proactief gedrag heeft voor re-integratiesucces voor personen met een arbeidsbeperking. Drie hoofdgroepen worden daarbij onderscheiden; proactive work behavior, proactive strategic behavior en proactive person environment fit behavior. Deze vormen van proactief gedrag hebben volgens Parker, Bindl en Strauss (2010) een positieve invloed op de persoon maar zeker ook in de werksituatie. We verwachten in deze scriptie dat iemand met deze positieve eigenschap ook een extra en betere kans op vast werk (re-integratiesucces) heeft dan iemand die dit gedrag niet vertoont. Drie hypothesen zijn geformuleerd en worden in dit onderzoek empirisch getoetst met de enquêtestrategie.

Participanten van dit onderzoek waren job coaches en werkgevers, respectievelijk verantwoordelijk voor de begeleiding en het inlenen van mensen met een arbeidsbeperking die individueel gedetacheerd zijn. Zowel werkgevers als job coaches werd een vragenlijst voorgelegd over de personen met een arbeidsbeperking die gedetacheerd zijn en die bij werkgevers in vaste dienst moeten komen.

Binnen dit onderzoek kon ondersteuning worden gevonden dat proactive work behavior en proactive person environment fit behavior positief gecorreleerd zijn met re-integratie succes maar dat deze correlaties niet significant zijn. Dat betekent dat deze eigenschap niet significant bijdraagt aan het re-integratie succes.

Aanwijzingen konden ook worden gevonden dat proactive strategic behavior significant negatief gecorreleerd is met re-integratie succes. Personen met dit gedrag hebben een significant mindere kans op re-integratiesucces dan zij die dit gedrag niet vertonen omdat werkgevers door dit gedrag, juist niet de intentie hebben een vaste baan aan te bieden.

Inhoudsopgave

1.1	Belang van het onderzoek	11
1.1.1	Wetenschappelijk belang	11
1.1.2	Maatschappelijk belang.....	12
1.2	Doelstelling onderzoek.....	13
1.3	Probleemstelling.....	14
1.4	Deelvragen	14
	Hoofdstuk 2 Theoretische kader.....	15
2.1	Inleiding	15
2.2	Een primair re-integratie proces.....	16
2.3	Wat is re-integratie aan de onderkant van de arbeidsmarkt?	16
2.4	Conceptueel model.....	18
2.5	Wat is re-integratiesucces en wat is daarvoor bepalend?.....	19
2.6	Arbeidsmarktinstrumenten.....	19
2.7	Competenties.....	22
2.8	Wat is proactief gedrag?.....	24
2.8.1	Definitiebepaling.....	25
2.8.2	Categorieën van proactief gedrag.....	25
2.8.3	Consequenties van proactief gedrag.....	27
2.9	Hypothesen.....	29
	Hoofdstuk 3 Methodologie.....	33
3.1	Type onderzoek en onderzoeksstrategie	33
3.2	Procedure en participanten.....	33
3.3	Meetschalen.....	37
	Hoofdstuk 4 Data-analyse	42
4.1	Beschrijvende statistieken.....	44
4.2	Analyses	47
4.3	Testen van de hypothesen	50
4.4	Aanvullende bevindingen.....	51

Hoofdstuk 5	Conclusies en discussie, beperkingen, suggesties voor verder onderzoek.....	52
5.1	Conclusies en discussie.....	52
5.2	Beperkingen van het onderzoek.....	55
5.3	Suggesties voor vervolgonderzoek.....	56
	Literatuurlijst.....	57
Bijlage 1.	Brief naar werkgevers.....	62
Bijlage 2	Vragenlijst werkgevers.....	64
Bijlage 3	Brief naar job coaches.....	65
Bijlage 4	Vragenlijst job coaches.....	67
Bijlage 5	Vragenlijst personeelsadministratie Atlant Groep.....	70
Bijlage 6	Gebruikte afkortingen.....	71
Bijlage 7	Collinearity diagnostics met Variance Inflation Factors (VIF's).....	72
Bijlage 8	R- square toets.....	73
Bijlage 9	Anova tabel.....	74

Hoofdstuk 1 Inleiding

Traditionele theorieën over motivatie en prestatie neigen ernaar om medewerkers te beschouwen als passief en reactief. Volgens Locke & Latham (1990) worden doelen aan medewerkers opgedragen en dienen zij deze te accepteren. Volgens Hackman & Oldham (1976) passen medewerkers zich ook aan om hun werk goed te kunnen doen.

In toenemende mate is er echter de laatste decennia sprake van herkenning dat medewerkers hun eigen werkomgeving creëren en dat zij hun eigen doelen stellen en beloningen creëren (Crant, Bateman, 2000; Frese & Fay, 2001). Dat is ook nodig omdat door steeds sneller opvolgende technologieën en een toenemende behoefte aan informatietechnologie (Turban, McLean, Wetherbe, 1989) informatie steeds sneller beschikbaar is.

Bedrijven zijn genoodzaakt competitief te blijven, anders met hun resources om te gaan, maar ook heel andere eisen te stellen aan hun werknemers. De tijd dat bedrijven behoefte hadden aan passieve, reactieve medewerkers lijkt dan ook voorbij. Bedrijven laten in hun personeelsadvertenties steeds meer zien dat men juist proactieve medewerkers in hun personeelsbestand willen opnemen.

Volgens Parker, Bindl & Strauss (2010) gaat het bij proactief gedrag erover te zorgen dat de goede dingen gebeuren en dat mogelijke problemen, door een juiste, maar vooral ook tijdige interventie, worden voorkomen. Bij proactief gedrag gaat het volgens hen over drie sleutelbegrippen. Het is vanuit een eigen initiatief gestart, gericht op veranderingen en toekomst georiënteerd. Het door hen genoemde positieve effect heeft betrekking op het verbeteren of veranderen van de persoon zelf of de organisatie. Zij onderscheiden drie vormen van proactief gedrag. De eerste vorm, proactive work behavior is gericht op het beter laten functioneren van de organisatie. De tweede vorm is proactive strategic behavior, waarbij medewerkers initiatief nemen om verandering te brengen in de strategie van de organisatie en de fit met de externe omgeving. De derde vorm is proactive person environment fit behavior. Bij deze vorm weten proactieve medewerkers de fit tussen hun eigen mogelijkheden en die van de werkorganisatie beter te benutten.

Diverse onderzoeken laten de waarde zien van proactief gedrag van werknemers voor werkgevers. Zo toonde een onderzoek van Thompson (2005) aan dat proactieve medewerkers beter presteren op hun kerntaken dan niet proactieve medewerkers. Deze

medewerkers zijn volgens Ashford & Black (1996) ook in staat om zich sneller aan te passen aan gewijzigde werkomstandigheden. Ook heeft proactief gedrag kennelijk een positieve invloed op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Dus een positieve invloed voor het werk maar zeker ook voor de betrokken werknemer die volgens Seibert, Kraimer & Crant (2001) sneller carrière maakt en daar ook bewuster mee bezig is. De Jong & Wennekers (2008) zijn van mening dat persoonlijk initiatief het belangrijkste aspect van proactief gedrag is en kan voorkomen in alle lagen van de organisatie. Ook een “gewone” productiemedewerker kan volgens hen proactief gedrag vertonen. In deze scriptie gaat het over de “gewone” productiemedewerker en meer in het bijzonder over de medewerker met een arbeidsbeperking.

In Nederland zijn er volgens de cijfers van het Centraal Bureau van de Statistiek van 28 januari 2011 715.000 personen met een arbeidsbeperking. Daarvan zijn er ongeveer 100.000 werkzaam bij 93 zgn. Sociale Werkvoorzieningen. De re-integratie van deze grote groep personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt wordt in Nederland een steeds actueler onderwerp. Werk is in de hedendaagse samenleving een groot goed. Het voorkomt sociaal isolement en segregatie in de maatschappij van hen die werken en zij die dat niet (kunnen) doen. Werk zorgt tevens voor een inkomen waardoor personen in hun levensonderhoud kunnen voorzien. Voor werkgevers zijn werknemers van belang voor de continuïteit van de bedrijfsvoering en voor de economische groei. Voor hen die niet aan een baan kunnen komen vanwege een grote afstand tot de arbeidsmarkt of vanwege een beperking is er ook een sociaal maatschappelijke component aan de orde. Volgens Kanfer & Wanberg & Kantrowitz (2001) is er bij personen zonder werk een verhoogde kans op depressiviteit, angst en stress.

De inzichten over re-integratie van personen aan de onderkant van de samenleving zijn onderhevig aan veranderingen. Sinds de jaren '80 zien we dat er sprake is van een groeiende aandacht voor re-integratie van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het actief arbeidsmarktbeleid of re-integratiebeleid voor de “onderkant” van de samenleving is erop gericht door gerichte inzet van interventie-instrumenten de participatie van deze groep te bevorderen. Dit beleid is niet nieuw en bestaat al meer dan 100 jaar en wordt uitgevoerd door publieke en private organisaties. Ook het beleid m.b.t. de inzet van personen met een arbeidsbeperking wordt al zeker 50 jaar uitgevoerd door “sociale werkvoorzieningen”. Sinds de jaren 80 zien we dat er een meer intensief beleid

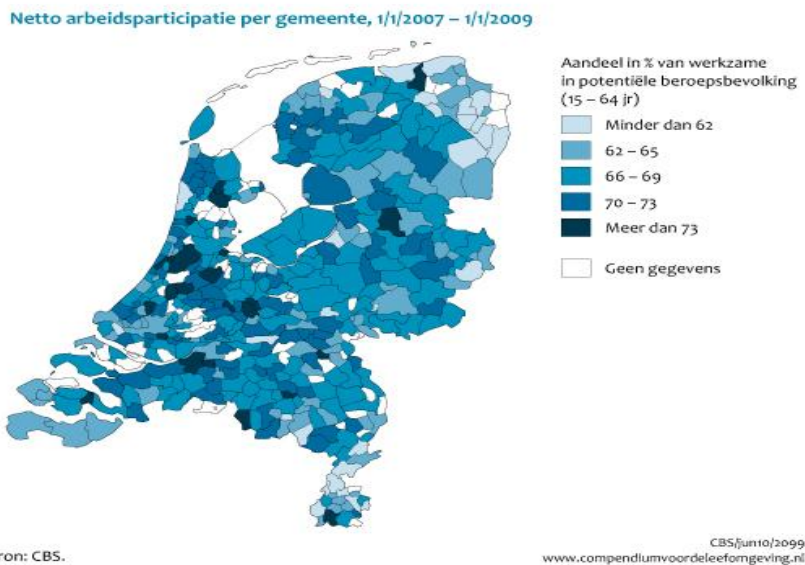
wordt gevoerd wat kennelijk het gevolg is van de in die tijd oplopende werkloosheid. Opmerkelijk is in die tijd dat er veel aandacht was voor de macro-effecten van re-integratiebeleid.

De Koning (2005) beschrijft in 2005, nu 6 jaar geleden, dat de macro effecten van re-integratiebeleid groot kunnen zijn. Hij doelt daarbij op de verdringingseffecten die kunnen ontstaan indien uitkeringsgerechtigden door de inzet van interventies reguliere werknemers van hun baan kunnen verstoten of in concurrentie komen. Op dat punt is er anno 2011 sprake van een paradigmashift en een tweetal actuele rapporten geven daarvoor de argumentatie.

Demografische ontwikkelingen en onderzoek van o.a. de Commissie-Bakker (2008) laten zien dat er de komende jaren een ernstig tekort aan arbeidskrachten zal ontstaan op de Nederlandse en Europese arbeidsmarkt. Dit tekort zal volgens dit onderzoek leiden tot een beperking en stagnatie van de economische groei in tal van sectoren.

Tegelijkertijd is er sprake van een grote groep personen aan de onderkant van de arbeidsmarkt die zonder interventie van de overheid blijvend aan de kant blijft staan en niet meedoen aan het economisch proces. Dit leidt volgens de Commissie de Vries (2008) tot sociale uitsluiting en tot een onwenselijk geachte segregatie in de maatschappij.

De ontwikkelingen geschetst in deze rapporten leiden ertoe dat de arbeidsparticipatie in Nederland zal moeten groeien naar gemiddeld 80%. Afbeelding 1 laat een overzicht zien per gemeente in Nederland van de huidige arbeidsparticipatie in de periode 1-1-2007 en 1-1-2009.



Afbeelding 1 bron CBS

Deze ontwikkelingen hebben de discussie over de effectiviteit van de re-integratie-instrumenten voor deze groep personen met een arbeidsbeperking actueel gemaakt. Ging het in de jaren '80 nog vooral om een beweging ingegeven door een sociaal maatschappelijke component, de komende decennia zal, indien de voorspellingen van Commissie Bakker (2008) uitkomen ook een sterke economische component aan de orde zijn. Naar verwachting zal deze nieuwe dimensie de druk op nieuwe methoden en re-integratietechnieken verhogen en zal ook van werkgeverszijde innoverend moeten worden gekeken naar de inrichting van processen en technieken maar ook naar de inhoud van de banen die men aanbiedt.

Gegeven deze ontwikkelingen zullen er volgens Nijhuis (2011) naar verwachting meer “inclusieve” organisaties gaan ontstaan waarin personen met een arbeidsbeperking duurzaam regulier werkzaam zijn. Tegelijkertijd is er behoefte aan onderzoek op welke wijze personen met een arbeidsbeperking ook met een beperkte restcapaciteit kunnen participeren in de maatschappij. Recentelijk is daarvoor aan de Universiteit van Maastricht een bijzondere leerstoel, de “Atlant Inclusieve (arbeids) Organisaties”, opgericht om deze ontwikkelingen met behulp van wetenschappelijk onderzoek verder te kunnen ondersteunen.

De hierboven genoemde ontwikkelingen worden versneld door het regeerakkoord van het kabinet Rutte. Dit kabinet heeft het voornemen dat deze groep personen zoveel als

mogelijk duurzaam werk zal moeten vinden bij reguliere werkgevers. De verwachting is dat daarmee kosten worden bespaard en de noodzakelijke arbeidsparticipatie kan worden bevorderd. Re-integratiebedrijven staan voor de uitdaging nieuwe determinanten voor re-integratiesucces te ontdekken. De vraag die binnen dit onderzoek wordt gesteld is of proactief gedrag een relevante en significante onderscheidende determinant kan zijn voor re-integratiesucces. Met andere woorden is het aannemelijk dat de aan proactief gedrag, in wetenschappelijk onderzoek toegekende positieve effecten, ook van toepassing zijn op personen met een arbeidsbeperking in de Wet Sociale Werkvoorziening, die regulier moeten gaan werken.

1.1 Belang van het onderzoek

1.1.1 Wetenschappelijk belang

Dit onderzoek behandelt een stukje van de re-integratiepuzzel van mensen met een arbeidsbeperking. Deze puzzel is complex en kent vele dimensies. Het is telkens zoeken welke determinanten of combinaties daarvan bijdragen aan het re-integratie succes. We onderzoeken hier de aanwezigheid en de effecten van proactief gedrag op het re-integratie succes. Veel onderzoek heeft aangetoond dat proactief gedrag binnen veel domeinen wordt geassocieerd met positieve uitkomsten. Parker, Bindl, Strauss (2010) toonden aan dat proactief gedrag in een werksituatie een positieve “outcome” oplevert en door werkgevers bijzonder wordt gewaardeerd. Niet alleen voor het bedrijf maar ook voor de persoonlijke ontwikkeling van betrokkene is door hen het positieve effect aangetoond. Voorts is aangetoond (Fischbein & Ajzen (1975) en Brown et al.(2006) dat er een positieve relatie bestaat tussen dit gedrag met zoekintenties en het zoekgedrag naar banen. Ook wordt er door Crant en Bateman (2000) een verband gelegd met charismatisch leiderschap. In diverse andere geleidingen van de maatschappij komen we proactief gedrag tegen en Bateman en Crant (1993: 105) toonden aan dat proactieve persoonlijkheden in verschillende contexten en door de tijd heen dit gedrag vertonen. Het domein van proactief gedrag en de effecten daarvan zijn dan ook breed. We onderzoeken of proactief gedrag een deel van de re-integratie puzzel kan zijn. Meer in het bijzonder of dit gedrag bijdraagt aan het re-integratie succes van mensen met een arbeidsbeperking. Proactief gedrag is in deze dimensie nog niet eerder onderzocht. We vragen ons af of proactief gedrag wel aanwezig is bij personen met een arbeidsbeperking. Dat ligt niet direct voor de hand omdat proactief gedrag niet direct wordt geassocieerd met personen aan de

onderkant van de arbeidsmarkt. We verwachten dat de relatie tussen proactief gedrag en valide personen met een “goede baan” meer voor de hand ligt

Binnen dit onderzoek wordt het domein van proactief gedrag en de effecten daarvan verder onderzocht, uitgebreid, verrijkt en in beeld gebracht en voegen we op basis van empirisch onderzoek theorie toe aan de bestaande theorieën over proactief gedrag. De beschikbare theorie wordt hierdoor uitgebreid en completer.

1.1.2 Maatschappelijk belang

De economische en sociaal maatschappelijke belangen om te komen tot een hogere arbeidsparticipatie zijn de komende jaren enorm. De arbeidsparticipatie moet volgens diverse rapporten (Commissie-Bakker,2008) naar 80% en het toenemende aantal niet actieve personen maakt het noodzakelijk om drastische maatregelen te nemen. Recentelijk hebben we dat gezien toen de pensioengerechtigde leeftijd omhoog ging, maar ook wijzigingen in sociale wet- en regelgeving zoals de Wet Arbeidsongeschiktheidsvoorziening voor jonggehandicapten (Wajong) (jan.2010) en de Wet Werk en Bijstand (WWB) laten zien dat de overheid druk zet om meer personen te laten participeren. Dat doet zij o.a. door meer druk te zetten op uitkeringsgerechtigden en personen met een arbeidsbeperking om te participeren in het reguliere bedrijfsleven. Uitkeringsgerechtigden bij de gemeenten of het UWV en mensen met een arbeidsbeperking met een WsW of een WAJONG uitkering moeten aan de slag, zoveel mogelijk bij reguliere werkgevers. “Iedereen moet meedoen”, aldus het motto van het kabinet. Meest recente ontwikkelingen op Rijksniveau laten zien dat het voornemen erop gericht is dat de huidige beschermde sociale werkplaatsen per 1 januari 2013 geen nieuwe instroom meer krijgen. Dat betekent een sterfhuisconstructie en voor de personen met een arbeidshandicap dat deze groep regulier aan de slag moet. Deze beweging geeft een druk op innovatie bij o.a. lagere overheden en re-integratiebedrijven die meer dan vroeger een groter aantal personen aan de slag, regulier aan het werk, moeten krijgen. Lukt dat niet dan betekent dat een economisch en sociaal deficit voor Nederland of voor de desbetreffende gemeente. We onderzoeken of proactief gedrag een extra significante determinant is voor re-integratiesucces. Indien dat het geval is dan zal deze kennis bijdragen aan het succesvol duurzaam re-integreren van een grotere groep personen met een uitkering en of een arbeidsbeperking. Dit draagt bij tot een hogere arbeidsparticipatie

hetgeen kan leiden tot een hogere economische waarde en voorkoming van sociaal maatschappelijk isolement van een grote groep Nederlanders.

1.2 Doelstelling onderzoek

Dit onderzoek beoogt door empirisch onderzoek een bijdrage te leveren aan de beschikbare theorieën over de effecten van proactief gedrag. Dit gebeurt door te onderzoeken of proactief gedrag een extra determinant is voor re-integratie succes voor personen met een arbeidsbeperking.

We onderzoeken of de verschillende vormen van proactief gedrag die door o.a. Parker, Bindl, Strauss (2010) zijn gedefinieerd in een werksituatie ook voorkomen bij de groep personen met een arbeidsbeperking. De onderzochte groep is werkzaam in het kader van de Wet Sociale Werkvoorziening, in dienst van een WsW bedrijf, op weg naar regulier werk.

Naast het vaststellen of deze eigenschap aanwezig is bij deze groep personen onderzoeken we ook of deze eigenschap ook van invloed is op het re-integratie succes van personen met een arbeidsbeperking. Met andere woorden is het aanwezig en heeft het een significant positieve invloed op het re-integratie succes.

Is het aannemelijk dat deze eigenschappen ertoe bijdragen dat sneller maar ook een meer duurzame arbeidsparticipatie kan worden gerealiseerd en zijn de outcome effecten zoals die in de literatuur zijn gedefinieerd (Parker, Bindl & Strauss, 2010) ook van toepassing in een re-integratie situatie voor de specifieke groep personen met een arbeidsbeperking?

Zou het zo kunnen zijn dat dit gedrag een groter effect heeft op re-integratiesucces dan meer traditionele interventie-instrumenten zoals scholing en hulp bij bemiddeling?

Een andere doelstelling is een praktische, die toepasbaar is in de re-integratiebranche. In dit vakgebied is er nog relatief weinig gepubliceerd over de participatie van personen met een arbeidsbeperking in het reguliere bedrijfsleven. Dat ligt ook voor de hand omdat maatschappelijke en economische ontwikkelingen sinds kort pas hebben geleid tot een zogenaamde paradigmashift in het kijken naar dit onderwerp. Tegenwoordig is het in tegenstelling tot enkele jaren geleden maatschappelijk aanvaard dat iedereen moet meedoen in de maatschappij. Dat was enkele jaren terug nog anders toen men in de welvaartstaat er nog vanuit ging dat mensen met een beperking maar binnen de muren van een sociale werkvoorziening moesten werken omdat een reguliere baan niet haalbaar zou

zijn. Het vaststellen van de aanwezigheid van proactief gedrag en de positieve uitkomsten daarvan zouden dan in de toekomst een zekere predicatieve validiteit kunnen opleveren voor het succes van de re-integratie.

1.3 Probleemstelling

De probleemstelling voor dit onderzoek is:

Welke invloed heeft proactief gedrag op het re-integratiesucces voor personen met een arbeidsbeperking ?

1.4 Deelvragen

Om een antwoord te kunnen krijgen op de probleemstelling worden onderstaande deelvragen beantwoord. Deze deelvragen geven een opstap naar de realisatie van de probleemstelling.

- Wat zijn de kenmerken van personen met een arbeidsbeperking?
- Wat is re-integratie aan de onderkant van de arbeidsmarkt?
- Wat is re-integratiesucces en wat zijn de bekende determinanten?
- Wat is pro activiteit en proactief gedrag?
- Welke vormen van proactief gedrag op het werk kennen we?
- Wat is de “outcome” van proactief gedrag op het werk?
- Is proactief gedrag aanwezig bij personen met een arbeidsbeperking werkzaam in de sociale werkvoorziening?

Hoofdstuk 2 Theoretische kader

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt het theoretische kader van het onderzoek. Om de probleemstelling en de deelvragen te kunnen beantwoorden worden er verschillende primaire en secundaire bronnen geraadpleegd waaronder wetenschappelijke literatuur, rapportages, wetgeving en bedrijfsplannen. We geven vanuit deze theorie inzicht in het probleemveld en geven antwoord op de deelvragen. Om de juiste thema's vanuit de theorie te kunnen raadplegen wordt gebruik gemaakt van een voorbeeld primair proces van een re-integratiebedrijf, de Atlant Groep, waar het onderzoek plaatsvindt (afbeelding 2). Dit model helpt om goed te begrijpen hoe een re-integratie proces nu eigenlijk werkt.

De beschikbare wetenschappelijke literatuur over (de determinanten van) re-integratie succes van mensen met een arbeidsbeperking is nationaal en internationaal gezien zeer beperkt. De puzzel van determinanten van re-integratie succes is ook complex omdat de specifieke doelgroep, afwijkend van valide werkzoekenden, aanvullende of nieuwe succesfactoren kent. Onderzoeken hebben plaatsgevonden op deelgebieden maar een integraal samenhangend onderzoek ontbreekt. Dat geeft aan dat het waarschijnlijk is dat er veel determinanten bijdragen aan re-integratiesucces maar dat we nog onvoldoende zicht hebben op correlaties en de integrale samenhang. Om die reden onderzoeken we literatuur vanuit verschillende invalshoeken. De veronderstelling daarbij is dat het vinden van een baan voor reguliere werkzoekenden in de basis dezelfde determinanten van succes kent dan voor personen met een arbeidsbeperking.

We bestuderen literatuur over noodzakelijke competenties en succesvolle arbeidsmarktinstrumenten en veronderstellen dat proactieve zoekintenties en zoekgedrag de kans op succesvolle re-integratie zullen vergroten. Welke factoren spelen er mee voor een werkgever om iemand een vaste baan aan te bieden. We veronderstellen dat het goed uitoefenen van je beroep een voorwaarde is voor succes. (overall job performance).

Tot slot onderzoeken we de toonaangevende beschikbare literatuur over pro activiteit op het werk. Wat is het eigenlijk? We onderzoeken drie verschillende dimensies en kijken wat de outcome is. Welke invloed heeft proactief gedrag op het vinden van een baan en wat zien we daarvan terug in de werksituatie. We maken daar binnen het conceptueel model gebruik van de drie verschijningsvormen van proactief gedrag zoals Parker, Bindl,

Strauss (2010) deze hanteren nl.; proactive work behaviour, proactive strategic behavior en proactive person environment fit behavior.

2.2 Een primair re-integratie proces

Vanuit wetenschappelijk onderzoek is geen echt onderzoek bekend wat nu eigenlijk het meest effectieve re-integratieproces is. Wel is duidelijk dat er volgens het ondernemingsplan 2010-2011 van de Atlant Groep verschillende stappen noodzakelijk zijn om uiteindelijk iemand naar een vaste baan te krijgen. Er is sprake van een proces van instroom, doorstroom en uitstroom. Bij het instroomproces wordt een “foto” gemaakt van de kandidaat en worden er volgens Bennenbroek, Paagmans, Hazelet (2006) de competenties van iemand in beeld gebracht. Binnen het doorstroom proces worden arbeidsmarktinstrumenten ingezet (De Koning, 2005) om de kandidaat “klaar” te maken voor het uitstroomproces. Ook daar kunnen volgens De Koning (2005) specifieke arbeidsmarktinstrumenten worden ingezet. Uiteindelijk zal de werkgever bepalen welke kenmerken en randvoorwaarden hij belangrijk vindt om een vaste baan aan te bieden. We onderzoeken of de verschillende vormen van proactief gedrag van invloed zijn op het re-integratie succes.

Instroomfase	Doorstroom fase	Uitstroom fase
Diagnose en vaststellen competenties	Inzet arbeidsmarkt instrumenten	Zoeken naar een baan Bemiddeling naar een baan Eisen van werkgevers t.a.v. het aanbieden van een vaste baan.

Afbeelding 2 bewerkt schema primaire proces Atlant Groep.

2.3 Wat is re-integratie aan de onderkant van de arbeidsmarkt?

In deze paragraaf geven we inzicht in de kenmerken van re-integratie. Dit onderzoek richt zich op personen die werkzaam zijn aan de “onderkant” van de arbeidsmarkt en meer specifiek de doelgroep van personen met een arbeidsbeperking werkzaam in de Wet Sociale Werkvoorziening. Volgens Haan & Smit (1999) is er geen alom geaccepteerde definitie van het begrip “onderkant van de arbeidsmarkt”. Wel is er in grote lijnen overeenstemming over wat hiermee wordt bedoeld en welke knelpunten moeten worden

opgelost. De Beer (1996) verklaart het begrip “onderkant van de arbeidsmarkt” aan de hand van de verticale gelaagdheid van de arbeidsmarkt. Deze verticale gelaagdheid hangt samen met de verschillende dimensies van de kwaliteit van de arbeid:

arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen.

Volgens De Beer (1996) wordt een baan aan de onderkant van de arbeidsmarkt gedefinieerd als een baan die op een van of meerdere dimensies van de kwaliteit van arbeid laag scoort. Wanneer er gesproken wordt over re-integratie van de groep langdurig werklozen en mensen met een arbeidsbeperking wordt er meestal de link gelegd met arbeidsmarktbeleid of re-integratiebeleid. De Koning et e.a.(2005) definiëren dit beleid als volgt;

“Het beleid dat gericht is op herintreding van werklozen door informatieverstrekking, monitoring en incentives voor werkzoekenden (waaronder sancties op inactief zoekgedrag), bemiddeling, scholing, instroomsubsidies voor werkgevers en gesubsidieerde arbeid“.

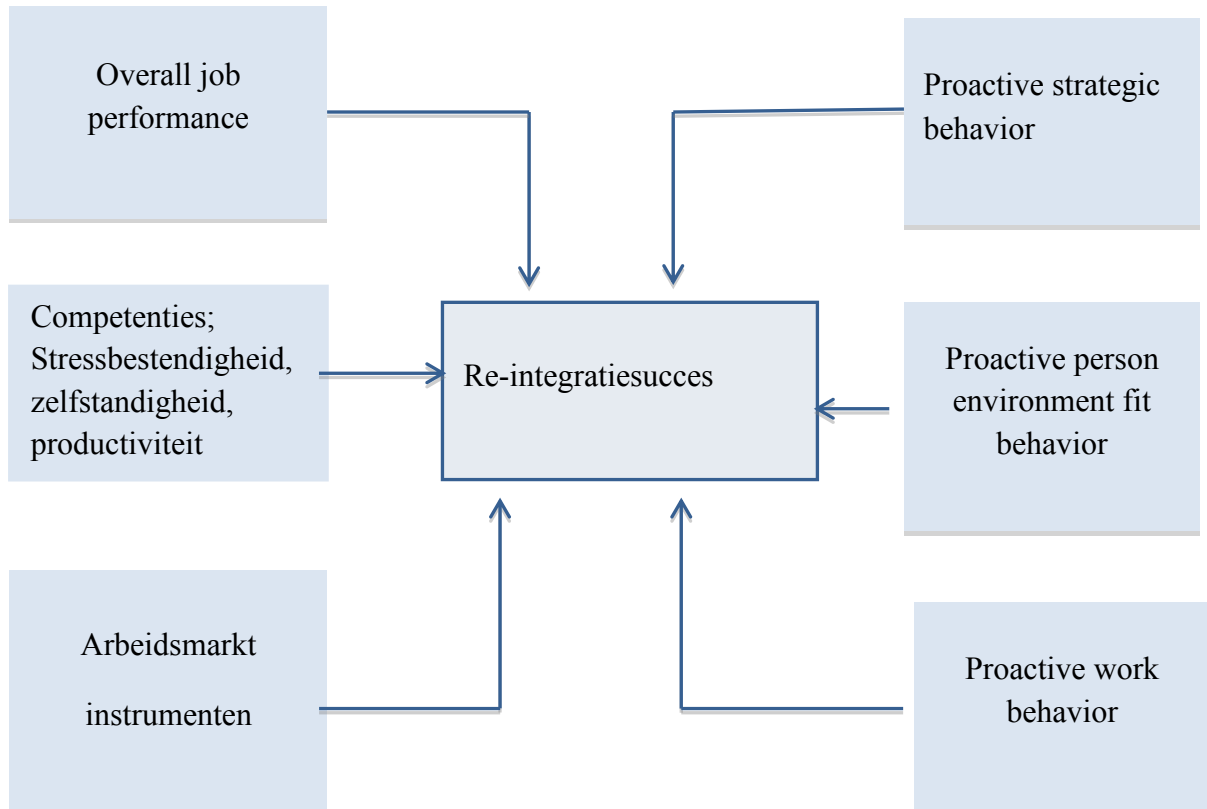
Dit beleid is niet nieuw en bestaat volgens De Koning e.a. (2005) al geruime tijd in de vorm van publieke arbeidsbemiddeling. Voor een effectieve re-integratie worden vaak interventie-instrumenten ingezet. Volgens De Koning e.a. (2005) gaat voor de inzet van een dergelijk instrument echter een profilering en diagnosestelling vooraf. Het stellen van een diagnose geeft inzicht in de eigen competenties en ontwikkelingsmogelijkheden van de persoon. Profilering heeft volgens hem tot doel te bepalen welke cliënten een verhoogd risico lopen om langdurig van een uitkering afhankelijk te blijven. Hij is van mening dat via een diagnosestelling een goed beeld van betrokkene wordt verkregen. Op basis daarvan wordt bepaald of en welk interventie-instrument kan worden ingezet.

2.4 Conceptueel model

Op basis van de probleemstelling en de geformuleerde onderzoeksvragen is het volgende conceptueel model ontwikkeld;

Controle variabelen

Te toetsen hypothesen



Afbeelding 3, Conceptueel model

Dit conceptueel model geeft inzicht in de veronderstelde causale verbanden tussen proactieve work behavior, proactieve person environment fit behavior en proactieve strategic behavior en reintegratiesucces als afhankelijke variabele. Deze onafhankelijke variabelen zullen in dit onderzoek via hypothesen worden getoetst. Verbanden worden ook verondersteld met de gebruikte controlevariabelen, de arbeidsmarktinstrumenten, stressbestendigheid, zelfstandigheid, productiviteit en overall job performance. De verschillende variabelen zullen hierna verder worden toegelicht.

2.5 Wat is re-integratiesucces en wat is daarvoor bepalend?

Het succes van re-integratie of van het actief arbeidsmarktbeleid wordt in Nederland volgens De Koning et al.(2005) voornamelijk bepaald op basis van het plaatsingspercentage, het percentage personen dat na toepassing van een re-integratietraject een passende baan vindt. We moeten hierbij kijken naar het zgn. netto-effect wat betekent dat gekeken wordt naar die personen die een baan vinden dankzij de inzet van instrumenten en zonder deze inzet niet zouden zijn geslaagd. De Koning et al (2005) beschrijven die situatie wanneer mensen toch wel een baan hadden gevonden ondanks de inzet van het beleid als “deadweight”.

Een andere definitie betreft die van het Uitkeringsorgaan Werknemers Verzekeringen;

“Een succesvol afgerond re-integratietraject wil zeggen dat de uitkeringsgerechtigde ontslagwerkloze of arbeidsgehandicapte klant nadien een arbeidsovereenkomst voor tenminste 6 maanden heeft verkregen. In dit verband wordt ook wel gesproken van een plaatsing”.(UWV, kennismemo 6-26, 5 december 2006.)

Een niet succesvol afgerond re-integratietraject wil zeggen dat de klant weliswaar een (volledig) re-integratietraject afgerond heeft, maar dat het traject niet geleid heeft tot een nieuwe arbeidsovereenkomst. De uitkeringsgerechtigde is dan niet geplaatst.

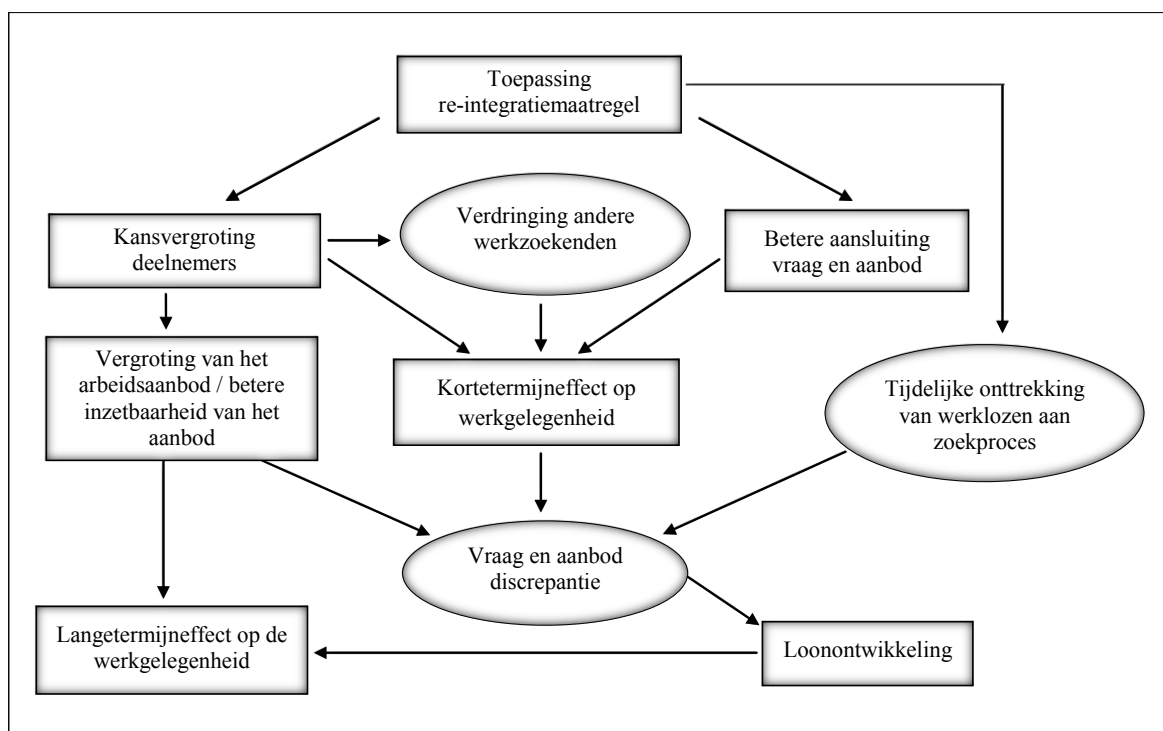
Voor dit onderzoek hanteren we de definitie van De Koning et e.a. (2005) maar vinden we het traject succesvol indien er daarna sprake is van een vast aaneengesloten dienstverband van minimaal 6 maanden. Binnen dit onderzoek wordt de vraag gesteld aan werkgevers of men de intentie heeft medewerkers die bij hen zijn gedetacheerd in vaste dienst zouden willen nemen. Vaste dienst betekent hier een contract voor onbepaalde tijd. Er is dan volgens de definitie van De Koning e.a.(2005) sprake van re-integratie succes.

2.6 Arbeidsmarktinstrumenten

De inzet van re-integratie-instrumenten gaat meestal over de vraag of met behulp van deze instrumenten meer mensen kunnen participeren in het reguliere bedrijfsleven dan wanneer men deze interventies niet pleegt. De vraag die gesteld kan worden is, of dankzij of ondanks de inzet aan instrumenten langdurig werklozen en personen met een beperking aan het werk komen en daarmee het re-integratiesucces bepalen. Opvallend in het onderzoek van De Koning e.a.(2005) is dat men aandacht vraagt voor de

verdringingseffecten op macroniveau. Het rapport van de commissie-Bakker (2008) lijkt van deze zorg afstand te nemen door te wijzen op demografische ontwikkelingen waarbij een ieder met “restcapaciteit” moet meedoen in het arbeidsproces. In dit onderzoek wordt dan ook niet verder gesproken over de macro econometrische effecten van het re-integratiebeleid. Dit is voor het doel van het onderzoek ook niet van belang.

De Koning et al (2005) noemt in zijn onderzoek naar de effectiviteit van de re-integratiebranche een aantal instrumenten die in de wetenschappelijke literatuur vaak aan onderzoek onderworpen zijn. Hij noemt hierbij; bemiddeling, scholing, instroomsubsidies en gesubsidieerde arbeid. In afbeelding 4 wordt de werkwijze van de inzet van een arbeidsmarktinstrument geïllustreerd. Binnen dit onderzoek worden drie door De Koning et al (2005) beschreven instrumenten betrokken en daarom hierna besproken.



Afbeelding 4; Bron; arbeidsmarktinstrumenten De Koning ea. (2005)

Gesubsidieerde arbeid

De Koning et al (2005) benoemen in hun onderzoek de noodzaak tot het inzetten van instrumenten zoals dat van gesubsidieerde arbeid. Zij introduceren daarbij het begrip “marktfalen” om aan te tonen dat de arbeidsmarkt geen ruimte biedt voor mensen met een arbeidsbeperking omdat deze groep een verminderde arbeidsproductiviteit heeft. Zonder de inzet van subsidiegelden welke het gemis aan productiviteit moet compenseren kan deze groep veelal niet aan de slag. We vinden daarvoor ook ondersteuning in de literatuur (Blonk & Versteeg, 2002) en in andere bronnen zoals het ondernemingsplan van de Atlant Groep (2010-2011). Het gemis aan productiecapaciteit die een persoon een arbeidsbeperking gemiddeld genomen heeft leidt tot een verminderde toegevoegde waarde voor de werkgever waardoor hij niet bereid is zonder subsidie iemand een baan aan te bieden.

Het onderzoek van bijvoorbeeld van Polanen, Petel, Hu, De Koning & van der Veen (1999) laat met de baankans als doelvariabele zien dat er door de inzet van dit instrument een positief netto effect bereikbaar is tussen de 33 en 67 procent voor de doelgroep langdurig werklozen waaronder mensen met een arbeidsbeperking.

Scholing

Het effect op scholing is De Koning e.a. (2005) in 85 nationale en internationale studies onderzocht. Hij kwam op basis van deze studies tot de conclusie dat het aantal studies dat een significant positief effect laat zien even groot is als het aantal dat dit effect niet laat zien. In de Nederlandse studies is het beeld veel positiever. 60% van deze studies laten een significant positief beeld zien op de herintredingskans (De Koning & Van Nes, 1990).

Scholing lijkt op basis van de bevindingen van De Koning (2005) vooral voor oudere werklozen een groter positief effect te hebben. De effecten op kortere termijn lijken beter aangetoond te worden dan de langere termijn effecten. De langere termijn effecten zijn dat men door de scholing minder snel weer werkloos wordt. Ook een positief effect op het inkomen wordt volgens De Koning e.a (2005) nergens aangetoond. Geconcludeerd mag worden op basis van de studies dat er sprake is van korte termijn effecten. Aanvullende scholing helpt om sneller aan een baan te komen.

Bemiddeling

Bij bemiddeling worden werklozen geholpen om aan een baan te komen. De Koning e.a. (2005) zien bemiddeling als een van de arbeidsmarktinstrumenten. De door hen onderzochte studies (22) laten geen duidelijk beeld zien dat bemiddeling als arbeidsmarktinstrument een duidelijke toegevoegde waarde heeft. Klepinger et al. (1997) tonen wel in hun studie aan dat ook hier weer het dreigen met dit instrument een positief effect heeft op uiteindelijk het vinden van een baan.

2.7 Competenties

In deze paragraaf geven we inzicht in wat competenties zijn en waarom deze van belang zijn voor re-integratie succes.

Een competentie is volgens Heene (2004) het vermogen om op een gecoördineerde wijze middelen aan te wenden om een bepaald doel te bereiken. Hij voegt hieraan toe dat aan de basis van een competentie bekwaamheden liggen, maar dat niet elke bekwaamheid leidt tot een competentie. Het proces van competentie denken is in de praktijk van het hedendaagse personeelsmanagement inmiddels gemeengoed (Jansen, 2002). Dit competentie denken komt echter nog weinig voor bij lager opgeleide langdurig werklozen of personen met een beperking en ook het ontwikkelen daarvan komt nog maar weinig voor (Smit, Andriessen & Stark, 2005).

Het juist in beeld brengen van de competenties en het vaststellen van de ontwikkelbaarheid is volgens Bennenbroek, Paagmans & Hazelet (2006) van wezenlijk belang voor het succes van de re-integratie van personen met een arbeidsbeperking en van belang voor de duurzaamheid van de plaatsing.

Bij het beoordelen van de prestatiemogelijkheden van re-integratiecliënten zijn volgens deze onderzoekers verschillende competenties randvoorwaardelijk voor het re-integratie succes. Hoewel het voor kan komen dat bepaalde competenties niet of minder aanwezig zijn is dat vaststellen van groot belang. Trainbaarheid en ontwikkelbaarheid kunnen immers de kansen voor betrokkene verhogen. De kansen op re-integratie succes worden daardoor groter. Deze onderzoekers noemen 10 belangrijke competenties die het succes van re-integratie van langdurig werklozen kunnen vergroten. De competenties die Bennenbroek, Paagmans & Hazelet (2006) van belang vinden zijn; doorzettingsvermogen,

stress bestendigheid, presentatie, flexibiliteit & aanpassing, discipline, aandacht en concentratie, zelfstandigheid, communicatie, leervermogen, afspraken nakomen, gebruik hulpmiddelen, algemeen oordeel functioneren.

Volgens Bennenbroek, Paagmans & Hazelet (2006) zijn stressbestendigheid, zelfstandigheid en algemeen goed functioneren belangrijke succes bepalende competenties voor langdurig werklozen op weg naar arbeid. Met stressbestendigheid bedoelen deze onderzoekers het vermogen om goed te blijven functioneren bij hoge werkdruk of onverwachte tegenslagen. Uitingen van stressbestendigheid zijn volgens Smit, Andriessen & Stark, 2005 dat men goed om kan gaan met tegenslagen, bestand is tegen tijdsdruk en dat men kan relativiseren. Indien met deze eigenschap niet heeft ontstaat volgens hen de kans dat de medewerker bij druk het overzicht verliest, chaotisch gaat werken en snel uit het lood is geslagen waardoor het functioneren niet meer naar behoren gaat. De kans op het behouden van een baan of het krijgen van een vaste baan wordt daardoor dan minder. De tweede competentie die Bennenbroek, Paagmans & Hazelet (2006) noemen betreft zelfstandigheid.

Met zelfstandigheid wordt volgens Blonk, van Gent en Tijken (2000) bedoeld dat iemand zijn werk goed uitvoert zonder toezicht of hulp van anderen. Een zelfstandige medewerker vraagt niet steeds om hulp en neemt werk uit handen van zijn collega of baas. De medewerker heeft de instellingen dat hij de zaken wel regelt, hij heeft de zaken voor elkaar. Volgens Blonk en Versteeg (2002) is het zelfstandig kunnen werken een belangrijke motivatie factor.

Met productiviteit wordt bedoeld het vermogen om op een efficiënte en effectieve manier de productiemiddelen van een organisatie om te zetten in een van tevoren gesteld resultaat. Dit resultaat zal voor de werkgever van belang zijn omdat het uiteindelijke bedrijfsresultaat positief voor hem moet zijn. Werkt de medewerker niet efficiënt en effectief dan zal de werkgever minder geneigd zijn een vaste arbeidsovereenkomst aan te gaan of deze te verlengen. Bij “overall job performance”, dit begrip is breder en meeromvattend dan productiviteit gaat het over de algemene prestaties van een medewerker en omvat bv het vermogen om met anderen op te kunnen schieten. Medewerkers die niet met elkaar op kunnen schieten zijn waarschijnlijk minder productiever en kunnen de sfeer verzieken hetgeen schadelijk is voor de organisatie. Naast

de kwantiteit van het werk wordt ook de kwaliteit van het werk onder dit begrip verstaan. Het niet voldoen aan de kwaliteitsnormen kan een druk leggen op de productiviteit van kan de organisatie veel geld kosten. Overall job performance gaat ook over het bereiken van een vooropgezet doel, de doelstellingen van een organisatie of de persoonlijke doelstellingen. Het realiseren van doelstellingen betekent dat dit een voordeel is voor de organisatie en voor betrokkene zelf. Het tijdig kunnen presteren is tot slot een eigenschap die ook onder dit begrip te plaatsen is.

2.8 Wat is proactief gedrag?

In deze paragraaf onderzoeken we de literatuur over proactief gedrag. Wat is de definitie van proactief gedrag? We onderzoeken wat er bekend is over dit gedrag, waar komt het vandaan, wat levert proactief gedrag op voor deze personen en wat zijn de eventuele effecten op het vinden van werk.

Binnen de actuele wetenschappelijke literatuur is er veel geschreven over proactief gedrag. In dit onderzoek zijn we geïnteresseerd in het effect van proactief gedrag om werk te vinden en meer specifiek onderzoeken we welke invloed dit gedrag heeft op re-integratie succes van personen met een arbeidsbeperking.

Uit onderzoek door o.a. Parker, Bindl & Strauss (2010) blijkt dat proactief gedrag als een positieve eigenschap wordt gezien. Een proactieve houding maakt volgens hen het verschil. Pro activiteit staat voor o.a. het verantwoordelijkheid nemen voor je eigen situatie en anticiperen op mogelijke toekomstige problemen. Werkgevers hebben graag proactieve medewerkers. Zij presteren volgens Thompson (2005) ook beter op hun zo genaamde core-taken en dragen zo bij aan het succes van de onderneming.

Volgens Parker, Bindl & Strauss (2010) gaat het bij proactief gedrag erover te zorgen dat de goede dingen gebeuren en dat mogelijke problemen, door een juiste, maar vooral ook tijdige interventie, worden voorkomen. Bij pro activiteit gaat het volgens hen over drie sleutelbegrippen. Het is vanuit een eigen initiatief gestart, gericht op veranderingen en toekomst georiënteerd. Parker, Bindl & Strauss (2010) geven vervolgens een aantal proactieve doelen en maken het onderscheid tussen doelen die een betere fit tussen de organisatie en haar omgeving bewerkstelligen en doelen die voor de persoon in kwestie veranderingen teweeg brengen.

2.8.1 Definitiebepaling

Volgens Parker, Williams en Turner (2006) maar ook Grant & Ashford (2008) kunnen we proactief gedrag als volgt definiëren:

“Selfinitiated anticipatory action that aims to change and improve the situation or oneself.”

Een tweede definitie die we vinden in de Oxford English Dictionary (2008) geeft de volgende omschrijving;

“Creating or controlling a situation by taking the initiative and anticipating events or problems, rather than just reacting to them after they have occurred: innovative, tending, to make things happen.”

2.8.2 Categorieën van proactief gedrag

Er is door Parker, Bindl & Strauss (2010) een indeling gemaakt in drie hoofdgroepen van proactief gedrag op het werk. Iedere categorie verschilt in wat medewerkers in de toekomst met dat gedrag willen bereiken.

De eerste categorie die zij noemen betreft **proactive work behavior** welk erop gericht is de organisatie beter te laten functioneren. Activiteiten die hieronder volgens Morrison & Phelps (1999) vallen zijn; het nemen van initiatief om werkmethoden te verbeteren en door beter gebruik te maken van de beschikbare systemen of bv te zorgen dat je overdrachtpunten in het proces reduceert. Met de eerste categorie wordt volgens Bindl & Parker (in press) bedoeld dat werknemers zelf initiatief nemen. Daarbij is het niet primair de bedoeling dat men daar zelf beter van wordt maar dat de inzet erop is gericht initiatieven te nemen die de organisatie beter maken. Dat kan door bv vrijwillig de eigen werkzaamheden te optimaliseren.

Uit een onderzoek van Van Dyne & LePine (1998) blijkt dat het ook mogelijk is dat men niet zelf voortvarend gaat starten met de verbeteringen maar dat men vooral de “stem” laat horen om suggesties te doen voor bv modificaties van standaardprocedures, zelfs wanneer andere collega's of leiding het er niet mee eens zijn.

We veronderstellen dat ook voor personen met een arbeidsbeperking het mogelijk is dat men veranderingen in de werksituatie wil aanbrengen en dat men actief meepraat en hun

stem laten horen om dit te kunnen realiseren. Voor werkgevers zou dit een reden kunnen zijn om iemand een vaste baan aan te willen bieden.

Griffin & Parker (2007) onderscheiden drie types van proactive work behavior; Het verbeteren van de eigen individuele taken, bv meer efficiënt gaan werken; Het verbeteren van de eigen taken als groepslid om het team beter te laten functioneren. Het derde type welke zij noemen is het verbeteren van de eigen taken als lid van de organisatie.

Activiteiten die passen bij proactive work behavior zijn; de leiding nemen (Morrison & Phelps, 1999), je stem laten horen (Van Dyne & LePhine, 1998), individuele innovatie (Scott & Bruce, 1994) en gedrag en activiteiten ter voorkoming van problemen (Frese & Fay, 2001).

Een tweede groep die door Parker, Bindl & Strauss (2010) wordt onderscheiden is **proactive strategic behavior** waarbij medewerkers initiatief nemen om veranderingen aan te brengen in de strategie van de organisatie, gedragingen waarbij medewerkers initiatief nemen en een verandering op gang brengen in de strategie van de organisatie en de fit met de externe omgeving. Hieronder vallen gedragingen waarbij medewerkers proactief de omgeving van de organisatie in beeld brengen en kansen en bedreigingen voor de organisatie worden onderzocht en waarop de organisatie zou moeten reageren.

Volgens Dutton & Ashford (1993) gaat het hier ook om medewerkers die collega's proactief bewust maken van nieuwe trends, ontwikkelingen en gebeurtenissen die leiden tot beïnvloeding van strategische veranderingen. Dit komt ook voor wanneer men strategische beslissers beïnvloedt. Parker & Collins (in press) zijn van mening dat deze vorm van proactief gedrag ondernemingen een betere concurrentiepositie op kan leveren.

Naar verwachting vindt deze tweede ordening minder eenvoudige aansluiting bij de in dit onderzoek onderzochte populatie. Gemiddeld genomen is het opleidingsniveau van de groep personen die niet zelf aan het werk kunnen komen laag.

Een derde categorie die door Parker & Collins (in press) wordt onderscheiden is **proactive personal environment fit behavior**. Hier weten proactieve medewerkers de fit tussen hun eigen mogelijkheden en die van de werk organisatie beter te benutten. Het gaat hierbij dan om het beter benutten van de eigen vaardigheden, kennis, waarden en voorkeuren in relatie tot omgeving van de organisatie.

Uit onderzoek van Ashford & Black (1996) blijkt dat proactieve medewerkers feedback vragen aan hun supervisors en goed kijken welk gedrag hun leidinggevende beloont. Deze waarneming gebruikt men vervolgens om hun eigen gedrag aan te passen. Door je op deze wijze aan te passen word je waardevoller voor je werkgever en zal de fit beter zijn. Onder deze derde categorie vallen ook de initiatieven om te onderhandelen over het aanpassen of wijzigen van de baan of de werkzaamheden die daaronder vallen (Ashford & Black, 1996).

2.8.3 Consequenties van proactief gedrag

Uiteindelijk is het natuurlijk interessant om vast te stellen wat proactief gedrag nu eigenlijk oplevert. Kunnen we stellen dat proactieve personen sneller aan het werk komen en dat zij meer competitief zijn t.o.v. collega's die deze eigenschap niet bezitten? Is het zo dat werkgevers in staat zijn de toegevoegde waarde van dit gedrag te herkennen en dit verder te benutten in het belang van de organisatie? Is het aanpassingsvermogen van dergelijke organisaties beter dan die van organisaties waar proactieve medewerkers niet aanwezig zijn of medewerkers zich niet kunnen profileren? Wat levert dit gedrag nu eigenlijk op voor de medewerker zelf? Ontwikkelt zijn carrière zich beter hierdoor, behoudt hij of zij de baan daardoor of is er een betere fit tussen de medewerker en de taken die hij moet uitvoeren? Om hier antwoord op te kunnen geven worden door Bindl & Parker (in press) de verschillende effecten van proactief gedrag op 3 niveaus geïllustreerd.

Als eerste de consequenties op individueel niveau van proactief gedrag; Proactieve personen worden volgens Grant, Parker & Collins (2009) door hun werkgevers beter en positiever beoordeeld voor hun werkzaamheden. Van Dyne & LePhine (1998) toonden aan dat werknemers die deelnemen aan netwerken en persoonlijke initiatieven nemen, maar ook van zich lieten horen, dat dit door werkgevers als positief werd beoordeeld. Ook is de relatie door Ashford (1986) aangetoond dat medewerkers die feedback vragen beter presteren. Maar ook medewerkers die actief informatie vergaren presteren beter. We verwachten ook dat personen met een arbeidsbeperking met deze gedragingen op dezelfde wijze positiever worden beoordeeld als hun collega's.

In de relatie met hun supervisor blijkt dat proactieve medewerkers de relatie met hun baas daardoor positief kunnen beïnvloeden en daardoor een betere beoordeling krijgen. Zelfs nieuwe medewerkers kunnen door dit gedrag uiteindelijk een hoger inkomen verwerven

dan wanneer ze niet proactief zijn (Ashford & Black, 1996). Zij verhogen ook hun carrièrekansen en de mogelijkheden hun vaardigheden verder te ontwikkelen. (Singh, Ragins & Tharenou, 2009).

Proactieve personen zijn beter in staat hun banen vorm te geven, carrièrekansen te detecteren en het ook beter naar de zin te hebben in het werk. (Seibert et al., 2001). Proactief gedrag leidt ook tot een situatie waarbij men minder vaak absent is. (Greenglass & Fiksenbaum, 2009). Genoeglijk is gebleken dat proactief gedrag leidt tot gunstige individuele uitkomsten. Deze uitkomsten zijn bij uitstek geschikt om re-integratieklanten beter kansen te bieden op duurzaam werk. Door het vragen van feedback worden taken door de werkgever overgenomen die veelal bij het re-integratiebureau thuishoren. Er ontstaat aldus een situatie waardoor er een sterkere binding ontstaat tussen werkgever en werknemer die van nut kan zijn indien een werkgever keuzes moet maken met wie hij verder gaat of niet.

Een tweede niveau wat we kunnen onderscheiden is het effect wat proactief gedrag heeft op team niveau (Grant, Parker, Collins, 2009). Binnen de re-integratie setting is dit minder relevant om verder te beschrijven omdat de re-integratie altijd het karakter heeft van een individuele plaatsing.

Een derde niveau wat wordt onderscheiden is het effect van proactieve medewerkers op organisatieniveau.

Persoonlijke initiatieven, een dimensie van proactief gedrag, leidt niet alleen tot verbeteringen van prestaties op individueel niveau maar ook op team en organisatieniveau (Frese & Fay 2001). Het nemen van persoonlijke initiatieven betekent dat er actief wordt omgegaan met organisatie en individuele problemen en het actief toepassen van doelen, plannen maken en feedback vragen. Deze zaken dragen bij aan het organisatiesucces. Maar voor re-integratie succes is het ook van belang dat het zoekproces naar werk succesvol verloopt. Kanfer, Wanberg & Kantrowitz (2001) toonden aan dat personen met proactief zoekgedrag meer kans op een baan hadden dan zij die niet proactief waren.

Het gaat daarbij om 2 begrippen; job search effort en job search behavior. Job search effort betekent volgens Barber, Daly, Giannantonio & Philips (1994), "het verzamelen van informatie over mogelijk toekomstige banen, het verkrijgen en evalueren van alternatieven

en het kiezen van een baan uit deze alternatieven”. Job search effort gaat over de intensiteit waarmee personen bezig zijn met het vinden van een andere baan en daarop de focus hebben. In termen van onderzoek hebben Schwab, Rynes & Aldag (1987) aangetoond dat hoe meer inspanningen een persoon verricht, hoe meer kansen een persoon krijgt op werk. In deze redenering toont het onderzoek van Brown et al.(2006) aan dat er indirect een impact is van een proactieve persoonlijkheid via de proximale antecedent “selfefficacy” en dat er een indirecte relatie bestaat tussen een proactieve persoonlijkheid en uiteindelijk job search outcome.

Niet altijd worden dimensies van proactief gedrag positief gewaardeerd. De context en de manier waarop proactief gedrag wordt geuit speelt een rol. Als voorbeeld noemen Seibert, Kraimer & Crant (2001) wanneer medewerkers hun stem laten horen op een manier die niet wordt gewaardeerd. Het effect kan dan zelfs negatief zijn en de kans op een positieve carrièreontwikkeling kan dan zelfs afnemen. Dit gedrag is zeer aannemelijk voor de doelgroep. Het trainen van werknemersvaardigheden is in die situatie van groot belang. Het is dus van belang om per situatie te kunnen beoordelen hoe men het best met proactief gedrag om kan gaan. De beste resultaten worden dan ook bereikt als medewerkers naast proactief gedrag de situatie goed kunnen beoordelen. Zij bereiken een hoger niveau van medewerker tevredenheid en commitment aan de organisatiedoelen en worden door hun supervisor hoger gewaardeerd vanwege hun prestaties.

2.9 Hypothesen

Binnen dit onderzoek wordt de relatie gelegd tussen proactief gedrag en het re-integratiesucces. We onderzoeken of proactief gedrag een extra dimensie kan geven aan wat er in de literatuur al bekend is over determinanten voor re-integratiesucces.

Parker, Bindl en Strauss, K., (2010) hebben een ordening aangebracht in proactief gedrag in een werksituatie. Een vorm betreft Proactive work behavior waar medewerkers initiatieven nemen om de interne organisatie te verbeteren. Belangrijke eigenschappen die medewerkers laten zien om dit klaar te krijgen zijn; het nemen van initiatief, niet afwachten maar je stem laten horen hoe je de werkorganisatie kunt veranderen en daardoor kunt verbeteren. Het nemen van initiatief om te innoveren in het eigen werk. Ook laat men het gedrag zien om problemen te voorkomen in het werk. Men zal met dit gedrag waarde creëren voor de onderneming en een “betere” werknemer worden. In eerste

instantie denken we niet dat dit gedrag nu expliciet voorkomt bij personen met een arbeidsbeperkingen die gewoonlijk werk hebben aan de onderkant van de maatschappij (Bennenbroek, Paagmans, Hazelet 2006). Toch vinden we ondersteuning in het onderzoek van de Jong en Wennekers (2008) die aangeven dat persoonlijk initiatief voorkomt in alle lagen van de organisatie. Echter, niet is onderzocht of dat ook het geval is bij personen met een arbeidsbeperking. Hoewel specifiek daarover geen onderzoek bekend is blijkt uit andere bronnen (ondernemingsplan Atlant Groep 2010-2011) dat personen met een arbeidsbeperking tot veel meer in staat zijn dan velen denken. We veronderstellen dan ook dat ook mensen met een arbeidsbeperking proactive work behavior vertonen.

Het is duidelijk geworden uit de diverse onderzoeken dat dit gedrag voor de werkgever en werknemer een toegevoegde waarde heeft. We veronderstellen dan ook dat de intentie voor werkgevers om personen met een arbeidsbeperking aan te nemen groter is wanneer men dit gedrag vertoont. Zo draagt dit gedrag direct bij tot het re-integratiesucces.

We formuleren hypothese 1 als volgt;

H1; *Er bestaat een significante positieve correlatie tussen proactive work behavior en re-integratiesucces*

Proactive person-environment fit behavior is een 2^e vorm van proactief gedrag op de werkvloer die Parker, Bindl & Strauss, (2010) onderscheiden. Het gaat hier om proactief gedrag welke erop gericht is een positieve bijdrage te leveren voor de werknemer zelf en de omgeving. Personen die dit gedrag vertonen zijn actief bezig met hun carrière en vragen bv feedback aan hun omgeving die zij gebruiken om er zelf later beter van te worden. Het gaat hierbij om het beter benutten van de eigen vaardigheden, kennis, waarden en voorkeuren in relatie tot de omgeving van de organisatie. Ashford & Black (1996) geven aan dat medewerkers bv goed kijken welk gedrag de baas beloont en vervolgens handelen zij ernaar. Deze waarneming gebruikt men vervolgens om hun eigen gedrag aan te passen. De fit tussen de werkomgeving en de medewerker wordt zo beter waardoor het werk beter gedaan kan worden. Bij re-integratie van personen met een arbeidsbeperking verwachten we dat indien men dit gedrag vertoont het effect versterkend zal werken t.o.v. valide medewerkers. Argumentatie hiervoor is dat mensen met een beperking al een achterstand hebben op de arbeidsmarkt t.o.v. valide arbeiders. We

verwachten wanneer iemand in staat is de fit tussen de werkomgeving en zijn eigen functioneren beter te maken, dat dit zal bijdragen aan het re-integratie succes.

Voor personen die individueel zijn gedetacheerd en volgens informatie van de belangenorganisatie Cedris hoger op de re-integratieladder staan, verwachten we dat dit soort gedrag aanwezig is en dat het effect zal zijn dat dit bijdraagt aan het re-integratie succes. Deze groep staat dicht bij de arbeidsmarkt, is daardoor meer zelfredzaam en heeft ook minder begeleiding nodig van de job coach. We formuleren hypothese 2 dan ook als volgt;

H2; Proactive person environment fit behavior leidt tot een significant grotere kans op re-integratie succes

Een derde ordening die door Parker et al. (2010) wordt aangebracht is die van proactive strategic behavior. Het gaat hierbij om medewerkers die initiatieven nemen die de strategie van de organisatie en de fit met de externe omgeving veranderen. Uitingsvormen zijn volgens Parker et al. (2010) b.v. dat medewerkers de kansen en bedreigingen van de organisatie op eigen initiatief in beeld brengen en aangeven hoe de strategie van de organisatie zich daarop aan zou moeten passen. Dutton & Ashford (2009) geven nog een voorbeeld van dit gedrag door een voorbeeld te noemen waarbij medewerkers op eigen initiatief ander collega's en management bewust maken van trends en ontwikkelingen die vervolgens kunnen leiden tot strategische veranderingen van het bedrijf. De aansluiting met de populatie in dit onderzoek lijkt ver weg te zijn. Allereerst constateerden we dat gemiddeld genomen de mensen met een arbeidsbeperking de functies vervullen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. (Bennenbroek, Paagmans, Hazelet (2006). Deze vorm van gedrag vraagt toch dat men op een bepaald niveau in de organisatie functioneert. Van een manager wordt dit gedrag waarschijnlijk geëist door de organisatie, maar voor veel functionarissen zal dit gedrag "te hoog gegrepen" zijn. Wanneer men ondanks de intellectuele beperkingen of de positie in de organisatie dit gedrag vertoont is het maar de vraag of de werkgever deze gewoonlijk gewaardeerde eigenschap nog steeds apprecieert. In onderzoek is ook eerder aangetoond dat proactief gedrag ook niet altijd wordt gewaardeerd. (Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Hoewel het in dat onderzoek niet specifiek ging over personen met een arbeidsbeperking verwachten we dat dit zeker ook geldt voor de onderzochte groep medewerkers.

Er liggen dus t.a.v. de groep personen met een arbeidsbeperking een aantal overwegingen; Is het gedrag aanwezig bij deze groep en als men dit gedrag vertoont, wordt het dan gewaardeerd door de werkgever, zodanig dat de intentie van hem om een vast dienstverband aan te bieden groter wordt. Ergo het re-integratie succes wordt vergroot. We veronderstellen dat dit niet het geval zal zijn en dat hier bij deze groep dit gedrag, indien aanwezig, juist een negatieve invloed op het re-integratie succes zal hebben.

Een derde hypothese wordt dan ook als volgt geformuleerd.

H3; Proactive strategic behavior heeft een significante negatief verband met re-integratiesucces.

Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk beschrijven we de gekozen onderzoeksstrategie en gehanteerde onderzoeksprocedure en geven we inzicht in de populatie en de “unit of analysis” en onderbouwen we de gemaakte keuzes. Tot slot geven we inzicht in de metingen zoals gebruikt in de vragenlijsten.

3.1 Type onderzoek en onderzoeksstrategie

Het onderzoek is een verklarend onderzoek waarin er verbanden worden gelegd tussen verschillende onafhankelijke variabelen en een afhankelijke variabele. De nadruk ligt hier volgens Ocampo Y Villas (2006) op het bestuderen van een situatie of een probleem om de verbanden tussen variabelen te verklaren. Binnen het conceptueel model (afbeelding 3) is e.e.a. tot uitdrukking gebracht en veronderstellen we een causaal verband tussen een aantal onafhankelijke variabelen en een afhankelijke variabele, namelijk het re-integratiesucces. Binnen dit onderzoek worden de onafhankelijke variabelen over proactief gedrag via hypothesen getest. Qua onderzoek is er gebruik gemaakt van de deductieve methode en is gebruik gemaakt van de enquête strategie. Hoewel bij een verklarend onderzoek onderzoekstechnisch het experiment de meest voor de hand liggende onderzoeksstrategie is, is er vanwege de praktische uitvoerbaarheid en de beschikbare tijd en middelen gekozen voor de enquête strategie. Deze strategie geeft de mogelijkheid om binnen een korte tijd een aanzienlijke hoeveel informatie te verkrijgen uit een grote populatie.

3.2 Procedure en participanten

Het onderzoek werd uitgevoerd bij de Atlant Groep in Helmond. De Atlant Groep is een re-integratiebedrijf, uitvoeringsorganisatie van de Wet Sociale Werkvoorziening en voornamelijk werkzaam in het publieke domein wiens opdracht het is de arbeidsparticipatie te bevorderen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In Nederland zijn er volgens de cijfers van het Centraal Bureau van de Statistiek van 28 januari jl. 715.000 personen met een arbeidsbeperking. Daarvan waren volgens het jaarrapport 2009 van de Wsw - statistiek in 2009 landelijke 102.173 personen werkzaam in de WsW (Wet Sociale Werkvoorziening).

De Atlant Groep biedt werkgelegenheid aan ongeveer 2000 personen. Ongeveer 1700 personen hebben een dienstverband in het kader van de Wet Sociale Werkvoorziening.

Alle personen welke door het Centrum van Werk en Inkomen (CWI) onafhankelijk geïndiceerd zijn voor de Wet Sociale Werkvoorziening hebben een lichamelijke, psychische of een sociale arbeidsbeperking of zelfs een combinatie van deze vaak in de persoon gelegen kenmerken. Het plaatsen van de groep personen gebeurt vervolgens via een re-integratieladder (afbeelding 5) waarbij regulier plaatsen op de arbeidsmarkt de voorkeur heeft en de hoogste trede bezet. De plaats op deze lijst hangt af van o.a. de competenties die iemand bezit en het beschikbare ontwikkelingspotentieel. Binnen deze ladder welke volgens de belangenvereniging van Sociale Werkvoorzieningen Cedris, landelijk is vastgesteld is er een trede met individueel gedetacheerde medewerkers. Deze groep personen wordt bij individuele bedrijven gedetacheerd via het Sociale Werkvoorziening bedrijf. Voor deze medewerkers wordt een zgn. inleenvergoeding betaald door de werkgever, meestal op basis van de economische loonwaarde welke betrokkene heeft. Binnen dit onderzoek is deze groep onderwerp van onderzoek. Landelijk vertegenwoordigt deze groep ongeveer 15000 personen.

2009		
Re-integratie ladder		
Begeleid Werken	5.337	5%
<i>Individueel gedetacheerd</i>	14.940	14%
Extern in groep: groepsdetachering	9.081	9%
Extern in groep: werken op locatie	22.976	22%
Beschermd / intern geplaatst	49.919	48%
test/training arbeidsinpassing	1.496	1%
Totaal	103.750	100%

Afbeelding 5, re-integratie ladder; bron www.cedris.nl

Re-integratiebedrijven en sociale werkvoorzieningsbedrijven re-integreren deze groepen in opdracht van gemeenten naar zo regulier mogelijk werk. De groep medewerkers, personen met een arbeidsbeperking, welke op deze wijze via de Atlant Groep zijn

gedetacheerd vormen de unit of analysis, de eenheid die bestudeerd wordt (Babbie, 2004, p94). Binnen dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van drie bronnen. Ten eerste een vragenlijst voor werkgevers waarbij de intentie van de werkgever werd gemeten om iemand in dienst te nemen die bij het bedrijf was gedetacheerd.

De tweede bron was een vragenlijst voor de begeleiders (job coaches) die de gedetacheerde medewerkers begeleiden. Deze groep job coaches zijn opgeleid en getraind om personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te trainen en te begeleiden naar werk maar ook om te zorgen dat eventuele problemen op het werk worden opgelost. Door het frequente contact en hun achtergrond hebben zij kennis van de gedetacheerde personen. Inzicht werd zo verkregen over de volgende constructen; proactive work behavior, proactive strategic behavior, proactive person environment fit behavior, overall job performance, stressbestendigheid, zelfstandigheid, productiviteit en de arbeidsmarktinstrumenten; scholing, subsidie en bemiddeling.

De derde bron was de personeelsadministratie van de Atlant Groep te Helmond, het bedrijf waar het onderzoek plaatsvond. De gegevens welke verzameld werden uit de administratie werden gebruikt als controlevariabelen en zijn in tabel 1 opgenomen.

B01	Naam job coach	B06	Leeftijd	B11	FTE
B02	Naam gedetacheerde	B07	Salarisschaal	B12	Leidinggevende positie
B03	Naam werkgever	B08	dienstjaren	B13	Handicapcode
B04	Branche	B09	Jaren gedetacheerd	B14	Nationaliteit
B05	geslacht	B10	Vergoeding per uur	B15	Salarisnummer

Afbeelding 6, controlevariabelen administratie Atlant Groep

De groep personen binnen de Atlant Groep bestond uit 236 personen. Het aantal werkgevers (responsgroep) waar deze zijn gedetacheerd bedroeg 142. De meeste werkgevers hebben een of meerdere medewerkers gedetacheerd. Een werkgever heeft 22 personen gedetacheerd in verschillende functies. De meeste werkgevers hebben slechts 1 persoon gedetacheerd (afbeelding 8). De selectie is gebaseerd op de groep personen met een relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt. Door deze keuze is de maatschappelijke relevantie van de resultaten van het onderzoek het grootst omdat deze groep in de toekomst regulier bij werkgevers in dienst zal moeten komen (bestuursakkoord d.d. 21 april 2011).

Jobcoach	JC 1	JC2	JC3	JC4	JC5	JC6	JC7	JC8	JC9	JC10	JC11	TOT
Aantal in begeleiding	58	35	55	16	27	2	3	1	1	1	1	200

Afbeelding 7; verdeling medewerkers per job coach.

Aantal medewerkers per werkgev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	17	22	Totaal
Aantal werknemers	83	32	9	12	10	6	-	-	9	17	22	200
Aantal werkgevers	83	16	3	3	2	1	-	-	1	1	1	111

Afbeelding 8; verdeling werknemers per werkgever.

De werkgevers zijn door middel van een brief (bijlage 1) geïnformeerd over het onderzoek en zijn enkele dagen na verzending van de vragenlijst telefonisch benaderd waardoor een relatief hoge respons 111 stuks (78%) kon worden bereikt. Indien nodig is aanvullende informatie verstrekt. In een paar gevallen heeft er door onderzoeker een persoonlijk gesprek plaatsgevonden met de werkgever en is aanvullende informatie verstrekt. Bij de werkgever werd de vragenlijst ingevuld door diegene die dagelijks contact had met de gedetacheerde medewerker en aldus een goed zicht had op diens prestaties. Door de werkgever werd de intentie tot het in vaste dienst nemen beantwoord. Hierdoor werd de afhankelijke variabele, het re-integratie succes, gemeten. Omdat voor het onderzoek beide vragenlijsten retour moesten komen zijn eerst nadat de ingevulde vragenlijsten van de werkgever retour waren gekomen, de vragenlijsten bestemd voor de job coaches

uitgereikt. De respons hierop was 200 (100%). Dit resultaat kon worden bereikt vanwege de positie van onderzoeker als algemeen directeur van de onderneming maar ook vanwege de actualiteit van het onderwerp waardoor de intrinsieke motivatie om de vragenlijst in te vullen groot was. Voor de job coaches is vooraf een uitgebreide briefing georganiseerd waarbij de doelstellingen van het onderzoek zijn verteld en de anonimiteit van de onderzoeksresultaten werden geborgd. Ook zijn er vooraf door een aantal job coaches een 10-tal vragenlijsten getest. Daarbij werd vooral gekeken of de vragen duidelijk waren en of deze eventueel interpreteerbaar waren. Uit de test zijn geen resultaten voortgekomen die aanleiding gaven de vragenlijsten aan te passen.

De onderzoeksresultaten zijn in het onderzoeksrapport niet op naam niveau herleidbaar. Door de intensieve begeleiding, waaronder het voeren van functioneringsgesprekken met betrokkenen en de kennis van de job coach over de gedetacheerde medewerker over diens competenties was er voldoende kennis bij hen aanwezig om de vragenlijst te kunnen invullen. Betrokken medewerkers worden na het onderzoek individueel geïnformeerd door de job coaches.

3.3 Meetschalen

De data zijn verzameld uit drie verschillende bronnen. Aan 142 werkgevers werden vragen gesteld over 236 personen die individueel gedetacheerd zijn. Hiervan werden er 111 (78%) volledig ingevuld teruggestuurd via de e-mail of per post, waarbij informatie werd verzameld over 200 personen.

De vragenlijst voor de werkgever bestond uit 2 vragen. Hiermee wordt de afhankelijke variabele gemeten en antwoord gegeven op de vraag of de werkgever de intentie heeft betrokken medewerker een vast dienstverband aan te bieden.

Bij de eerste vraag werd de werkgever gevraagd of hij de intentie had betreffende medewerker een vast dienstverband aan te bieden indien de huidige constructie van individuele detachering niet meer mogelijk zou zijn. De overige omstandigheden werden daarbij constant gehouden (*ceteris paribus*). Daarbij had hij 4 mogelijkheden variërend tussen “zeker niet tot zeker wel”.

De 2^e vraag heeft voor de beantwoording slechts 2 mogelijkheden “Ja” of “Nee”. De werkgever wordt hier “gedwongen” een absolute keuze te maken. Met deze vragen wordt

inzicht verkregen of de werkgever de intentie heeft een persoon met een arbeidsbeperking een vast dienstverband aan te bieden. Op deze wijze werd de afhankelijke variabele, het re-integratie succes, gemeten. Om de interne consistentie van de gebruikte items te meten is gebruik gemaakt van de Cronbach's alpha. De waarde van α is een indicatie van de mate waarin een aantal items in een test hetzelfde concept meten.

De Cronbach's alpha op deze 2 items was 0.79 en de gemiddelde correlatie was 0.819 ($p < 0,05$). De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat de afhankelijke variabele voldoende betrouwbaar is. De items werden tot een schaalscore samengevoegd door de uitkomst van vraag 2 te vermenigvuldigen met 4 en daarbij de uitkomst van vraag 1 daarbij op te tellen ($4 * wg02 + wg01$). De samenhang van deze score met een factorscore, op basis van exploratieve principale factoranalyse, was overigens hoog ($r > 0,99$), hetgeen de berekende samenvattende score rechtvaardigt.

Voor de 2^e bron werd een vragenlijst gehanteerd welke werd ingevuld door de job coaches, werkzaam bij de Atlant Groep in Helmond. De job coaches kregen vragenlijsten welke ook door de werkgevers waren ingevuld (200). De job coaches kregen echter geen inzicht in de beantwoording van de werkgever. Totaal werden alle vragenlijsten ($N=200$) door hen volledig ingevuld. Met deze vragen, totaal 35, werden een aantal constructen met de onafhankelijke variabelen gemeten. De gemeten constructen zijn;

Proactive work behavior werd gemeten met 4 items. Met dit construct meten we of er sprake is van proactief gedrag met als doel de organisatie beter te laten functioneren. Een van de vragen was “*Deze medewerker probeert in zijn of haar werk verbeteringen uit te voeren*”. Daarbij werd voor het antwoord een 5 puntsschaal gebruikt met mogelijkheden tussen “nooit en zeer vaak”. De gemiddelde correlatie tussen de items was .639 en de Cronbach's alpha was 0.87 waardoor deze variabele voldoende betrouwbaar is. Deze vragen waren afkomstig van Parker & Collins (2010), welke deze vragen eerder in onderzoek hebben gebruikt.

Proactive strategic behavior werd gemeten met 4 items. Met dit construct meten we of medewerkers initiatief nemen om veranderingen aan te brengen in de strategie van de organisatie en de fit met de externe omgeving. Een van de vragen was; “*Deze medewerker is iemand die zaken in de organisatie hoger op de agenda kan krijgen*”. Daarbij werd voor het antwoord een 5 puntsschaal gebruikt met mogelijkheden tussen “nooit en zeer

vaak”. De gemiddelde correlatie tussen de items was .78 en de Cronbach’s alpha was 0.93 waardoor deze variabele voldoende betrouwbaar is. Deze vragen zijn afkomstig van Parker & Collins (2010) welke deze vragen eerder in onderzoek hebben gebruikt.

Proactive person strategic fit behavior werd gemeten met 4 items. Met dit construct meten we of medewerkers initiatieven nemen om de fit tussen de eigen mogelijkheden en die van de werkorganisatie beter te benutten. Een van de vragen was; *”Deze medewerker vraagt zijn leidinggevende feedback over zijn of haar prestaties”*. Daarbij werd voor het antwoord een 5 puntsschaal gebruikt met mogelijkheden tussen “nooit en zeer vaak”. De gemiddelde correlatie tussen de items was .46 en de Cronbach’s alpha was 0.77 waardoor deze variabele voldoende betrouwbaar is. Deze vragen zijn afkomstig van Parker & Collins (2010), welke deze vragen eerder in onderzoek hebben gebruikt.

Overall job performance werd met 5 items gemeten waarbij er gebruik gemaakt werd van een 9 puntsschaal waarbij respondent een keuze moest maken tussen 10% en 90%. Het invullen van bv 20 procent betekende dat volgens respondent werd aangegeven dat 80% van de individueel gedetacheerde personen op dit item beter scoorden. Met dit construct werd gemeten hoe de kwantitatieve en kwalitatieve prestaties waren van de medewerker. Een van de vragen was; *”Hoe beoordeelt u de algemene prestaties”*. De gemiddelde correlatie tussen de items was .64 en de Cronbach’s alpha was 0.89 waardoor deze variabele voldoende betrouwbaar is. Deze vragen zijn afkomstig van Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996) welke deze vragen eerder in onderzoek hebben gebruikt.

Stressbestendigheid werd gemeten met 5 items. Met dit construct werd het vermogen gemeten om goed te blijven functioneren bij hoge werkdruk of onverwachte tegenslagen. Daarbij werd voor het antwoord een 5 puntsschaal gebruikt met mogelijkheden tussen “nooit en zeer vaak. Een van de vragen die werd gesteld was; *”De werknemer werkt onder tijdsdruk kalm en rustig door”*. 2 Items werden verwijderd omdat daarmee de betrouwbaarheid kon worden verhoogd. De gemiddelde correlatie tussen de 3 overgebleven items is nu .53 en de Cronbach’s alpha 0.77 waardoor deze variabele voldoende betrouwbaar is.

Zelfstandigheid werd gemeten met 4 items. Met dit construct werd gemeten of de medewerker in staat was de werkzaamheden zonder hulp van anderen uit te voeren. Daarbij werd voor het antwoord een 5 puntsschaal gebruikt met mogelijkheden tussen “nooit en zeer vaak. Een van de vragen die werd gesteld was; *De werknemer probeert bij problemen eerst zelf een oplossing te zoeken*”. De gemiddelde correlatie tussen de 4 items was .49 en de Cronbach’s alpha was 0.78 waardoor deze variabele voldoende betrouwbaar is.

Productiviteit werd gemeten met 7 items. Met dit construct werd gemeten of betrokken medewerker efficiënt en effectief de hem toevertrouwde productiemiddelen om weet te zetten naar resultaat. Een van de vragen welke werd gesteld was; *”De werknemer maakt zijn werk af binnen de tijd die daarvoor staat”*. Antwoorden konden worden gegeven op een 5 puntsschaal met antwoord mogelijkheden tussen “nooit en zeer vaak”. 2 Items werden echter verwijderd (P41 en P44) om de betrouwbaarheids maatstaaf te verbeteren. De gemiddelde correlatie tussen de 5 overgebleven items was .47 en de Cronbach’s alpha was 0.81 waardoor deze variabele voldoende betrouwbaar is.

Alle gebruikte constructen hadden een Cronbach’s alpha van meer dan 0,7 waardoor de betrouwbaarheid hiervoor was verzekerd.(Nunnally, 1978).

De vragen betreffende productiviteit, stressbestendigheid en zelfstandigheid zijn door Bennenbroek, Paagmans, Hazelet (2006) in wetenschappelijk onderzoek gebruikt en zijn onderdeel van Dariuz®, een diagnostisch instrumentarium dat gebruikt wordt binnen de re-integratie markt bij personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, waaronder personen met een arbeidsbeperking. Om te beoordelen of er sprake is geweest of noodzaak is om arbeidsmarktinstrumenten in te zetten zijn er totaal drie vragen gesteld om te kunnen beoordelen of betrokkene aanvullende scholing heeft gehad, werknemer geacht wordt ondersteuning nodig te hebben voor het vinden van een baan en of werknemer voor het vinden van een baan subsidie nodig heeft om een vaste baan te kunnen krijgen. De vragen konden worden beantwoord op een 5 puntsschaal met de mogelijkheden tussen “nooit en zeer vaak”. Omdat er per onderwerp (scholing, subsidie, hulp bij zoekgedrag) slechts een vraag werd gesteld kon geen betrouwbaarheid van deze items worden gemeten.

Via de derde gebruikte bron (controlevariabelen) werden een 15-tal vragen beantwoord op basis van gegevens welke in de administratie van de Atlant Groep werden geregistreerd.

Een aantal uitgevraagde variabelen bleken later minder geschikt voor het onderzoek omdat de veronderstelde invloed op het re-integratie succes niet aanwezig was of omdat er onvoldoende variantie was. Deze variabelen waren; het geslacht (B05, 85% was man), aantal jaren gedetacheerd (B09, was niet volledige en betrouwbaar uit de administratie te halen), leidinggevende positie (B12, kwam niet voor), de handicapcode. (B13, te weinig variantie. 95% was ingedeeld in dezelfde categorie), nationaliteit (B14, te weinig variantie). Salarisnummer (B15 voegt als gegeven iets toe aan het onderzoek).

De controle variabelen uit de 3^e bron die wel werden gebruikt zijn; de leeftijd in jaren uitgedrukt. We verwachtten dat hoe ouder iemand is, de intentie van een werkgever om iemand een vast dienstverband aan te bieden kleiner wordt.

Ook is het aantal uren dat iemand werkzaam is, uitgedrukt in fte aangegeven. Hier verwachten we dat iemand met een part-time dienstverband meer kans op een vaste baan heeft omdat mensen vanwege hun beperking meer moeite hebben full-time te werken. “Het aantal jaren werkzaam bij de Atlant Groep”. We veronderstellen dat iemand die al lang werkzaam is bij de Atlant Groep meer kans heeft op een vaste baan bij de werkgever. Gegevens werden ook verzameld over de branche waar iemand werkzaam was. Daarbij is er in eerste instantie gebruik gemaakt van de verdeling zoals die wordt gehanteerd door het Uitkeringsorgaan Werknemers Verzekeringen. Deze indeling kent 12 categorieën. Omdat de spreiding te gering was zijn deze categorieën gegroepeerd. Er is een indeling gemaakt naar sector; onderwijs, cultuur en wetenschap. Een tweede categorie betreft; openbaar bestuur, veiligheid en rechtspraak en een derde categorie techniek en productie. Ook is informatie verzameld over de detachingsvergoeding welke per uur wordt betaald. We verwachtten dat iemand waarvoor een hogere detachingsvergoeding wordt betaald een hogere waarde voor een werkgever creëert. We verwachtten dat een werkgever daardoor eerder de intentie heeft iemand een vast dienstverband aan te bieden.

Hoofdstuk 4 Data-analyse

In dit hoofdstuk worden de analyses van de data en de bevindingen uitgewerkt. Er wordt inzicht gegeven in de beschrijvende statistieken en de resultaten van het testen van de hypothesen zullen worden toegelicht. Tevens geven we inzicht in de aanvullende bevindingen die we trekken aan de hand van het regressiemodel en de correlatiematrix met bivariate correlaties. Afbeelding 4 geeft een cijfermatig overzicht van de in de analyse gebruikte beschrijvende statistieken en de correlatiematrix.

	Mean	Std.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. in vaste dienst int.	4,835	2,865	1											
2. PWB	3,139	0,769	,004	1										
3. PSB	2,140	0,916	-,078	,690**	1									
4. PPEFB	2,810	0,630	,029	,653**	,545**	1								
5. Performance	6,960	0,992	,166*	,383**	,323**	,230**	1							
6. Stressbest.	3,007	0,627	,181*	,417**	,411**	,186**	,615**	1						
7. Zelfstandigh.	3,353	0,546	,130	,481**	,440**	,173*	,625**	,687**	1					
8. Productiviteit	3,660	0,455	,215**	,322**	,146*	,177*	,719**	,579**	,561**	1				
9. OCW sector	0,395	0,490	,086	,001	-,015	-,012	,142*	,062	,144*	,079	1			
10. Leeftijd in jaren	50,940	9,334	-,081	,125	,176*	-,112	,181*	,247**	,336**	,107	,140*	1		
11. Deta. verg. per uur	8,482	4,283	,152*	,097	,192**	,201**	,184**	,236**	,166*	,202**	-,136	0,71	1	
12. Fte	0,871	0,211	,207**	,018	,049	,000	-,068	,019	,001	-,040	,020	,022	,013	1

Afbeelding 4; Beschrijvende statistiek / correlatiematrix * p<0,05 ** p<0,01

4.1 Beschrijvende statistieken

Intentie tot vast dienstverband

Het re-integratie succes, de afhankelijke variabele wordt afgemeten aan de vraag of de werkgever de intentie heeft een vast dienstverband aan te bieden aan personen die nu bij hem gedetacheerd zijn. Op een schaalmaximum van 8 werd er gemiddeld door de werkgevers een 4.8 gescoord (SD= 2,87). Dat betekent dat er een grote intentie bestaat bij werkgevers om de gedetacheerde medewerkers, ceteris paribus een vast dienstverband aan te bieden. Verder zien we een significante correlatie met performance (.17), stressbestendigheid (.18) en de detacheringsvergoeding per uur (.15), $p < 0,05$. Ook is er sprake van een significante correlatie met productiviteit .22 en de omvang van het dienstverband (.21), $p < 0,01$.

Proactive work behavior

De te toetsen onafhankelijke variabele scoort op een schaalmaximum van 5, gemiddeld 3.1 (SD= 0,769). Kennelijk vertoont de onderzochte groep personen met een arbeidsbeperking proactieve work behavior. Er is sprake van een significante correlatie met proactieve strategic behavior (.690), met proactieve person environment fit behavior (.653), performance (.383) en stressbestendigheid (0.417) en zelfstandigheid (.481), met $p < 0,01$. Ook is er sprake van een significante correlatie met de handicapcategorie (-.146) en het salaris (.318) met $p < 0,05$. Kennelijk is er een negatief lineair verband tussen de ernst van handicap en proactieve work behavior

Proactive strategic behavior

Deze te toetsen onafhankelijke variabele scoort op een schaalmaximum van 5, gemiddeld 2.14. (SD 0.916). Dat betekent dat er onder het gemiddelde wordt gescoord en dat dit gedrag minder dan gemiddeld wordt gesignaleerd. Waarschijnlijk heeft dit met de doelgroep te maken van personen die aan de onderkant van de arbeidsmarkt de werkzaamheden verrichten en waarbij dit gedrag kennelijk niet zo vaak voorkomt. Er is sprake van een significante correlatie met Proactiveworkbehavior (.690), proactieve person environment behavior (.545), performance (.323), stressbestendigheid (.411), zelfstandigheid (.440), aantal dienstjaren (.202) en het salaris (.318) $p < 0,01$. Daarnaast zien we een significante correlatie met productiviteit (.146) leeftijd (.176) en het gehanteerde detacheringstarief (.192) met $p < 0,05$.

Proactive person environment fit behavior

Deze te toetsen onafhankelijke variabele scoort op een schaalmaximum van 5, gemiddeld 2,81 (SD= 0,630). Dat betekent dat deze vorm van proactief gedrag gemiddeld scoort bij de onderzochte doelgroep. Er is sprake van een significante correlatie met proactive work behavior (.653), met proactive strategic behavior (.545), performance (.230), stressbestendigheid (.186) en de detachingsvergoeding per uur (.201). Allen met $p < 0,01$. Daarnaast zien we een correlatie ($p < 0,05$) met zelfstandigheid (.173) en productiviteit (.177) en tot slot het salaris van betrokkene (.170).

Performance

We zien dat de controlevariabele performance een hoge gemiddelde score laat zien van 6.960 (SD = 0,992). Job coaches waarderen de totale prestaties van betrokkenen hoog. Een verklaring hiervoor kan zijn dat individueel gedetacheerde personen volgens het ondernemingsplan van de Atlant Groep (2010-2011) meer zelfredzaam dienen te zijn en wanneer men niet presteert wordt het detachingscontract beëindigd. Dus niet presteren is einde contract. Er is sprake van een significantie correlatie (tweezijdige toetsing met $p < 0,01$) met proactive work behavior (.383) met proactive strategic behavior (.323) en proactive person environment fit behavior (.230), met stressbestendigheid (.615), zelfstandigheid (.625) en productiviteit (.719), de detachingsvergoeding per uur (.184) en tot slot de salarisschaal van betrokkene (.238). Ook hier zien we een negatieve significante correlatie met de handicapcategorie. Kennelijk is er een sterke relatie met de ernst van de handicap en de overall prestaties die men kan leveren. We zien ook dat de constructen zelfstandigheid, stressbestendigheid en productiviteit een sterke relatie met elkaar hebben. Kennelijk als de een voorkomt zien we het andere construct ook. We noteren een significante correlatie met ($p < 0,05$) met de leeftijd (.181) en de intentie van de werkgever om iemand in dienst te nemen (.166). Kennelijk is de werkgever qua intentie bereid om iemand die goed presteert een vaste baan aan te bieden.

Stressbestendigheid

Stressbestendigheid scoort gemiddeld 3 (SD=0,627) wat betekent dat gemiddeld genomen men vindt dat de gedetacheerde medewerker redelijk stressbestendig is. Er bestaat met dit construct een significante correlatie ($p < 0,01$) met proactive work behavior (.417) proactive strategic behavior (.411) en proactive person environment fit behavior (.186),

performance (.615), zelfstandigheid (.687), productiviteit (.579) en leeftijd in jaren (.247), detacherings vergoeding per uur (.236) en salarisschaal (.290). De mate van de handicap is negatief gecorreleerd met stressbestendigheid. Hoe zwaarder de handicap hoe minder stressbestendig.

Productiviteit

Productiviteit scoort gemiddeld 3.66 (SD= 0,455). Er bestaat met dit construct een significante correlatie ($p < 0,01$) met de intentie van de werkgever om iemand vast in dienst te nemen (.215), proactive work behavior (.322), performance (.719) stressbestendigheid (.579) en zelfstandigheid (.561) en de detacheringsvergoeding per uur (.202). Er bestaat een negatieve significante correlatie ($p < 0,01$) met de handicapcategorie. Hoe zwaarder de handicap hoe minder productief. Een significante correlatie ($p < 0,5$) bestaat er met proactive strategic behavior (.146) en proactive person environment fit behavior (.177).

OCW sector

De OCW sector scoort gemiddeld 0,395 (SD= 0,490). Er bestaat hier een significante correlatie ($p < 0,05$) met de performance (.142) en zelfstandigheid (.144).

Leeftijd in jaren

De groep gedetacheerde medewerkers hebben een hoge gemiddelde leeftijd 50,94 (SD = 9,33). Er bestaat een significante correlatie ($p < 0,01$) met stressbestendigheid (.247) zelfstandigheid (.336) het aantal jaren in dienst (.370) en de salarisschaal van betrokkene (.288).

Detachingsvergoeding per uur

Gemiddeld wordt er door de werkgevers een detachingsvergoeding betaald van 8,48 euro (SD =4,28). Dat lijkt weinig maar daarbij is rekening gehouden met de beperkte inzetbaarheid en restcapaciteit die men vanwege de handicap nog heeft. Er bestaat een significante correlatie ($p < 0,01$) met proactive strategic behavior (.192), proactive person environment fit behavior (.201), performance (.184), stressbestendigheid (.236), productiviteit (.202), geslacht (.251). Een significante correlatie ($p < 0,05$) bestaat er met de intentie van de werkgever om iemand vast in dienst te nemen (.152), zelfstandigheid (.166).

Fte

Gemiddeld wordt er door de groep bijna full time gewerkt. (0,871, SD = 2,11). We zien significante correlaties ($p < 0,01$) met de intentie van de werkgever om iemand vast in dienst te nemen (.207), het geslacht (.395), aantal jaren in dienst (.217) en de salarisschaal van betrokkene (.224). Kennelijk zijn werkgevers eerder bereid iemand met een volledig dienstverband een vaste baan aan te bieden dan aan iemand die part time wil werken.

4.2 Analyses

Voor de analyses is gebruik gemaakt van het statistisch verwerkingsprogramma SPSS (versie 18) en is gebruik gemaakt van de multiple regressieanalyse (afbeelding 5). Daarbij is een lineair regressiemodel gemaakt tussen de afhankelijke variabele Y, het re-integratie succes (iemand wordt vast in dienst genomen door de werkgever) en meerdere onafhankelijke variabelen Xi. Daarvoor werden alle onafhankelijke variabelen in het model ingebracht. Er is bewust niet gekozen voor de stapsgewijze regressie waarbij alleen de significante onafhankelijke variabelen worden ingebracht in volgorde van het relatieve belang. Deze methode houdt geen rekening met de mogelijke beïnvloeding van ook de niet significante onafhankelijke variabelen. Overigens bleken de hier gepresenteerde resultaten robuust voor het weglaten van niet-significante onafhankelijke variabelen. Voor een regressieanalyse is het aantal respondenten heel belangrijk. Te weinig of te veel respondenten leiden volgens Hair et al (2006) tot resultaten welke niet generaliseerbaar zijn. De totale populatie bij de Atlant Groep bestaat uit 236 personen en de respons was 86% (N=200). Hair et al (2006) geven aan dat per onafhankelijke variabele er 20 waarnemingen nodig zijn, maar dat een aantal van 10 waarnemingen ook nog acceptabel is. Binnen dit onderzoek wordt aan deze vereiste voldaan. Voorts blijkt dat de modellen met minder voorspellers tot dezelfde resultaten leiden. Het model is gecontroleerd op het voorkomen van multicollineariteit, een van de veronderstellingen bij een multiple regressieanalyse. Bij meervoudige regressie kan multicollineariteit optreden wanneer de onafhankelijke variabelen onderling sterk correleren: het effect op de afhankelijke variabele Y wordt dan arbitrair. Immers, beide onafhankelijke variabelen 'verklaren' vrijwel dezelfde variatie in Y. Daarvoor zijn alle bivariate correlatiecoëfficiënten van alle paren onafhankelijke interval/ratio variabelen berekend. Er is sprake van multicollineariteit als er correlaties zijn van $|r| \geq 0,7$ (Hair et al. 2006). Tevens is de Collinearity Diagnostics in SPSS (versie 18) uitgevoerd. Een hoge VIF-waarde wijst op

instabiliteit, een hoge variantie, van de regressie coëfficiënt. Alle waarden van de Variance Inflation Factors (VIF's) bleven onder de norm van 10. (Hair et al. 2006) (Bijlage 7).

De multiple R laat de correlatie zien tussen de waargenomen “echte” Y-waarden en de door het model voorspelde \hat{Y} -waarden (0,435). De R square geeft aan dat 18,9 procent van de variantie van het re-integratie succes wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen in het model (Bijlage 8). Met de variantieanalyse uit de ANOVA tabel toetsen we of het hele model significant is. Uit de F toets blijkt dat het model significant is wanneer $\text{sig.} < 0,05$. De tabel in bijlage 9 laat zien dat dit het geval is. (sig. 0,08). Het gebruikte model is significant. In de regressietabel (afbeelding 5) wordt de eigenlijke regressievergelijking weergegeven. De intercept B_0 (constant) is hier -1,854.

De partiële regressiecoëfficiënten staan in kolom B. Ze geven de hoeveelheid verandering in Y aan, wanneer de betreffende onafhankelijke variabele met een eenheid toeneemt, terwijl de invloed van alle overige onafhankelijke variabelen constant wordt gehouden.

Bij de gehanteerde multiple regressieanalyse is iedere partiële regressie coëfficiënt apart getoetst. In de tabel blijkt dat niet iedere gebruikte variabele significant is. Het significantieniveau is in dat geval $\text{sig.} \leq 0,05$. De afzonderlijke regressiecoëfficiënt wordt getoetst met de toetsingsgrootheid t, waarbij $t = B / \text{Std. Error}$.

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1,854	3,577		-,518	,605
sector: onderwijs cultuur wetensch	,943	,550	,162	1,716	,088
sector: openbaarbestuur veiligheid rechtspr	,734	,643	,108	1,142	,255
sector: techniek productie	,634	,671	,085	,944	,346
Geslacht	-,891	,670	-,106	-1,330	,185
leeftijd in jaren	-,049	,025	-,160	-1,946	,053
salarisschaal van betrokkene	-,038	,181	-,019	-,211	,833
Aantaljaren in dienst van de AG	,038	,028	,124	1,369	,173
detacheringsvergoeding per uur	,101	,054	,153	1,876	,062
Fte	2,604	1,092	,188	2,384	,018
Welke categorie handicap	-,892	,970	-,069	-,919	,359
proactive work behavior	,079	,451	,021	,175	,862
proactive strategic behavior	-,837	,383	-,266	-2,187	,030
proactive person env fit behavior	,308	,456	,068	,674	,501
performance	,166	,323	,058	,514	,608
stressbestendigheid	,681	,516	,149	1,320	,189
zelfstandigheid	,435	,660	,083	,660	,510
productiviteit	,246	,691	,039	,357	,722
scholing	,094	,282	,031	,333	,739
Hulp bij bemiddeling	,405	,508	,110	,797	,426
subsidie	-,244	,443	-,072	-,551	,583

a. Dependent Variable: in vaste dienst intentie (overall score) = 4*wg02 + wg01

Afbeelding 5; Regressiemodel

4.3 Testen van de hypothesen

De eerste hypothese luidt;

H1; *Er bestaat een significante positieve correlatie tussen proactive work behavior en re-integratie succes*

Uit de tabel 5 blijkt dat er weliswaar sprake is van invloed van de onafhankelijke variabele “proactive work behavior” maar dat deze invloed niet significant ($p < 0,05$) is. (Beta,021, $t = ,175$ met sig.= ,862). Op basis hiervan wordt hypothese H1 verworpen. Dat betekent dat proactive work behavior geen significante invloed heeft op het re-integratiesucces van personen met een arbeidsbeperking. Voor de werkgever betekent dat zijn intentie om iemand vast in dienst aan te nemen niet significant wordt beïnvloed door proactive work behavior van de betreffende medewerker.

De 2^e hypothese luidt als volgt;

H2; *Proactive person-environment fit behavior leidt tot een significant grotere kans op re-integratiesucces*

Uit tabel 5 blijkt dat er sprake is van een positieve invloed van de onafhankelijke variabele proactive person-environment fit behavior maar dat deze invloed niet significant is. ($p < 0,05$) is. (beta = ,068 $t = ,674$ met sig.= 0,501). Op basis van deze gegevens wordt hypothese H2 verworpen. De intentie van een werkgever om iemand met dit gedrag een vaste baan aan te bieden wordt niet significant door dit gedrag beïnvloed.

De derde hypothese luidt als volgt;

H3 *Proactive strategic behavior heeft een significante negatief verband met re-integratiesucces*

Uit afbeelding 5 blijkt dat er sprake is van een negatieve invloed van de onafhankelijke variabele proactive strategic behavior op de afhankelijke variabele. Deze invloed is significant ($p < 0,05$). beta = -,266 $t = -2,187$ met sig.= 0,03. Dat betekent dat indien werknemers met een arbeidsbeperking actief meedenken over de strategie van het bedrijf dat werkgevers minder geneigd zijn een vast dienstverband aan te bieden.

De hypothese wordt op basis hiervan aanvaard.

4.4 Aanvullende bevindingen

Het testen van de hypothesen levert aanwijzingen om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Het regressiemodel laat echter zien dat er wel andere variabelen zijn die significant van invloed zijn op het re-integratie succes. Het blijkt dat de omvang van het dienstverband (fte), significant van invloed is op de intentie om een vast dienst verband aan te bieden (beta 188, t-waarde 2,384 sig. 0,018). Indien iemand full-time werkt blijkt dit een positieve invloed te hebben op werkgevers om iemand met een arbeidsbeperking een vast dienstverband aan te bieden. Drie controle variabelen zijn marginaal significant maar leveren wel een bijdrage aan het re-integratie succes. Wanneer iemand werkzaam is binnen de sector onderwijs, cultuur, wetenschap (beta ,943, t-waarde 1,716, sig. ,088), iemands leeftijd (beta -,160, t-waarde -1,946, sig. ,053) en de detacheringsvergoeding per uur (beta ,153, t-waarde 1,876, sig. ,062).

In de correlatiematrix bij bivariate correlaties zien we dat er interessante verbanden worden gevonden met de afhankelijke variabele. In de regressievergelijking blijven deze niet overeind maar zij geven toch een belangrijk verband weer met het re-integratie succes. Allereerst zien we een significant verband met productiviteit (.215, $p < 0,01$), met stressbestendigheid (.181, $p < 0,05$) en met performance (.166, $p < 0,05$). Bij de beoordeling van werkgevers of iemand voor een vaste baan in aanmerking komt zijn deze eigenschappen kennelijk van belang.

Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie, beperkingen, suggesties voor verder onderzoek

5.1 Conclusies en discussie

Binnen deze scriptie wordt antwoord gegeven op de probleemstelling;

“Welke invloed heeft proactief gedrag op het re-integratie succes voor personen met een arbeidsbeperking”.

Met behulp van een uitgebreide literatuurstudie en empirische onderzoek is getracht aan te onderzoeken wat de invloed is van proactief gedrag op re-integratie succes. Meer in het bijzonder ging het hier om het re-integratie succes van mensen met een arbeidsbeperking. De verwachting vooraf was dat iedere werkgever proactieve personen graag in de organisatie zou willen hebben. We hadden verwacht dat de intentie bij de werkgever om juist personen met dit gedrag in dienst te nemen significant zou zijn. Reden hiervoor was dat mensen met een arbeidsbeperking al een achterstand hebben en door dit gedrag zouden zij zich positief kunnen onderscheiden van valide personen en daardoor meer competitief kunnen zijn. Dat is in dit onderzoek niet aangetoond. Aangetoond is dat proactive work behavior en proactive person environment fit behavior geen significante invloed hebben op de intentie van de werkgever om iemand in vaste dienst te nemen. Bij de derde onderzochte vorm van proactief gedrag, proactive strategic behavior zien we zelfs een significant negatief effect. Personen die dit gedrag vertonen hebben een significant mindere kans dat de werkgever de intentie heeft om een vaste baan aan te bieden dan personen die dit gedrag niet vertonen. Een aannemelijke verklaring zou kunnen worden gegeven op basis van de specifieke context van dit onderzoek. Personen met een arbeidsbeperking werken volgens Bennenbroek, Paagmans en Hazelet (2006) in gemiddeld genomen laag gekwalificeerde functies. Werkgevers kunnen proactief strategisch gedrag als te bijdehand kwalificeren. Men vindt waarschijnlijk dat de functionaris die bv werkzaam is als conciërge voor een school dat deze zich niet moet bemoeien met zaken van strategische aard die normaliter aan de Raad van Bestuur van een school zijn voorbehouden. “Zorg maar dat je het werk dat je moet doen met je arbeidsbeperking, goed doet, dan ben ik al tevreden” lijkt een plausibele verklaring voor deze uitkomst. Hoewel het regressiemodel dit niet laat zien bestaan er wel sterke significante correlaties met performance, stressbestendigheid en productiviteit. We zien ook dat het ertoe doet of men full time werkt of part time. Bij full time werk is de werkgever eerder bereid een vast dienstverband aan te bieden. Kennelijk bestaat er een bij

werkgevers minder bereidheid om parttime werk aan te bieden aan mensen met een arbeidsbeperking. De werkgever wil waarschijnlijk maximaal rendement van zijn investering in tijd die hij in de werknemer heeft geïnvesteerd. Een positieve significante correlatie met de arbeidsmarktinstrumenten zien we helemaal niet terug.

Op basis van het onderzoek kunnen we de conclusie trekken dat de determinanten van re-integratie succes voor de onderzochte doelgroep divers zijn en met elkaar interacteren. Deze conclusie wordt ook ondersteund door de R-square toets die slechts laat zien dat het gehanteerde regressiemodel nog geen 19% van het re-integratie succes verklaart. Kennelijk weten we nog weinig over wat nu eigenlijk het succes bepaalt. De invloed van deze twee vormen van proactief gedrag is in ieder geval niet significant en is slechts zeer beperkt. Kennelijk gaat het bij deze doelgroep niet om een succesfactor maar is het een samenspel van verschillende determinanten. Ook is het aannemelijk dat werkgevers de intentie hebben mensen met een arbeidsbeperking een vast dienstverband aan te bieden als men maar “gewoon” presteert en full time wil werken. Niet is gebleken dat er enig effect is mbt de inzet van arbeidsmarktinstrumenten.

Theoretische gevolgen

Doelstelling van dit onderzoek was theorie toe te voegen binnen het domein van proactief gedrag. Specifiek ging het hierbij om te onderzoeken welke invloed proactief gedrag had op het re-integratie succes van mensen met een arbeidsbeperking. Zou proactief gedrag in dat verband een extra determinant kunnen zijn. Dit onderzoek was nog niet eerder gedaan. In de literatuur is aangetoond dat de drie onderzochte vormen van proactief gedrag op verschillende manieren waarde creëren voor de persoon of de organisatie waar deze werkzaam is. Het domein was hier ingekaderd voor mensen die een baan hadden en daar proactief gedrag vertoonden. De outcome was meestal positief. Dit onderzoek heeft het bestaande theoretische domein verder beschreven en uitgebreid met de invloed van proactief gedrag “op weg naar werk”. Opvallend en tegen de verwachting in van onderzoeker als vakman in de branche blijkt dat twee vormen van proactief gedrag, proactieve work behavior en proactieve person environment fit behavior geen significante invloed hebben. Het domein en de theorie van de werking van proactief gedrag voor personen met een arbeidsbeperking is met dit onderzoek verder verkend en in beeld gebracht. Kennelijk werkt proactief gedrag wel in een werkende situatie maar is het niet van onderscheidend belang om sneller een vaste baan te kunnen krijgen.

Ook kan er theorie worden toegevoegd aan de literatuur met betrekking tot “proactive strategic behavior”. Uit de theorie is bekend dat niet alle dimensies van proactief gedrag positief worden gewaardeerd. De context en de manier waarop proactief gedrag wordt geuit spelen een rol. Als voorbeeld noemt Seibert, Kraimer & Crant (2001) wanneer medewerkers hun stem laten horen op een manier die niet wordt gewaardeerd. Het effect kan dan zelfs negatief zijn en de kans op een positieve carrierontwikkeling kan dan zelfs afnemen. Uit dit onderzoek voegen we op dit punt theorie toe aan het onderzoek van Seibert, Kraimer & Crant (2001) en dat van Parket et al. (2010). Dit onderzoek laat zien dat voor mensen met een arbeidsbeperking proactive strategic behavior voorkomt maar dat dit niet wordt gewaardeerd door werkgevers. De intentie van hen om mensen met dit gedrag een vaste baan aan te bieden neemt significant af wanneer men dit gedrag vertoont. Proactief gedrag wordt in diverse onderzoeken als een positieve eigenschap beschreven. Dit onderzoek geeft aanwijzingen dat soms proactief gedrag geen toegevoegde waarde heeft of zelfs negatief uitpakt.

Praktische gevolgen

De druk van het vigerende regeerakkoord en de demografische ontwikkelingen dwingen gemeenten en uitvoeringsorganisaties na te denken over de effectiviteit van de re-integratiebranche. Iedereen moet meedoen, geen woorden maar daden, maar dan wel voor minder geld.

Een van de opvallende uitkomsten van dit onderzoek is dat de onafhankelijke variabelen in het gebruikte model slechts 18,8% van het re-integratiesucces verklaren. Dat betekent dat veel van de factoren die dit succes bepalen nog niet bekend zijn. Tevens blijkt dat veel van deze variabelen niet significant zijn waaruit de conclusie getrokken kan worden dat er geen echte factor is die het succes bepaalt of die sterk het succes beïnvloedt. Het lijkt erop dat een aantal factoren randvoorwaardelijk zijn maar dat er geen factoren zijn die exclusief of in belangrijke mate het succes bepalen. Dit gegeven roept bijna de primaire reactie op dat het bij deze vorm van re-integratie het lijkt alsof het in deze specifieke context gaat over gewoon je werk doen en niet meer. Slaag je daarin dan heb je een baan en al het extra's wat je meeneemt is mooi meegenomen maar levert geen extra kans op een duurzame baan. Kijkende naar de praktijk waar in de re-integratie branche enorm veel geld omgaat zou deze conclusie ervoor kunnen pleiten te sturen op een aantal factoren en geen geld uit te geven voor bv scholing, subsidie, en investeringen in bv het aanleren van

proactief gedrag. De conclusies van dit onderzoek ondersteunen deze gedachtegang. Het politieke klimaat lijkt daarvoor rijp nu de aangekondigde enorme bezuinigingen partijen de sociale sector dwingen efficiënter en effectiever met de middelen om te gaan. Dat betekent alleen datgene doen wat ook aantoonbaar werkt. Het lijkt erop dat dat betekent terug naar de basis; zorg dat mensen gewoon hun werk kunnen doen wat ze moeten doen. Facta Non Verba.

5.2 Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij de Atlant Groep in Helmond, een re-integratiebedrijf waarbij personen worden gere-integreerd naar regulier werk en waarbij personen met een arbeidsbeperking, in dienst van de Atlant Groep worden gedetacheerd bij reguliere bedrijven.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden onder de groep personen welke in het kader van de WsW via de Atlant Groep zijn gedetacheerd bij reguliere bedrijven. Hoewel de persoonskenmerken goed bekend zijn bij de job coaches en ook bij de werkgevers wordt wel het risico gelopen van subjectiviteit. Hoewel de job coaches samen overleg hebben gevoerd over de interpretaties van de vragen, blijft het toch een persoonlijke subjectieve beoordeling van een job coach. De gemiddelde leeftijd van de onderzochte groep was hoger dan 50 jaar en het gemiddelde aantal jaren dat men in dienst was via de WsW bij de Atlant groep was ongeveer 17 jaar. Wetgeving is in de loop der jaren herhaaldelijk gewijzigd en gesteld kan worden dat volgens het ondernemingsplan van de Atlant Groep (2010-2011) de doelgroep gemiddeld genomen zwakker wordt. Het is echter niet geheel duidelijk of de onderzochte groep gemiddeld genomen sterker is dan de groepen die nu zich aanmelden voor een re-integratie traject. Een mogelijk te positieve beoordeling van de groep kan daarvan het gevolg zijn. Ook bij de werkgevers kan er sprake zijn geweest van een aarzeling om de vragenlijst eerlijk in te vullen. Werkgevers hebben bij een detachingsconstructie gemiddeld minder risico's dan wanneer iemand in vaste dienst komt. Hoewel hen is verteld dat de financiële omstandigheden voor hen niet wijzigen kan men toch daarmee voorzichtig zijn omgegaan. Werkgevers kunnen om twee redenen de beoordeling niet helemaal eerlijk hebben ingevuld; Allereerst bestaat de mogelijkheid dat door de band die werkgevers kunnen hebben met een medewerker men niet negatief wil beoordelen. Men wil waarschijnlijk de persoonlijke relatie door een negatief antwoord niet verstoren. Ook kan de werkgever aarzelingen hebben gehad om de vragen eerlijk in te

vullen omdat hij wellicht bang was bij een te positieve beoordeling dat de detacheringsprijs omhoog zou kunnen gaan of dat hij toch zou worden aangesproken door de Atlant Groep om de medewerker in vaste dienst te nemen. Hoewel er in de voorbereiding hieraan nadrukkelijk aandacht is besteed is dit effect niet uit te sluiten.

5.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Weinig specifieke literatuur is voorhanden wat nu bepalend is voor re-integratie succes. Het is niet zo dat wanneer we maar alle determinanten inzetten dat daaruit een voorspellende waarde voor re-integratie succes kan worden afgeleid. Dat is ook uit dit onderzoek gebleken. Slechts 18,8 procent van het succes kon uit het gehanteerde regressiemodel worden verklaard. Niettemin levert dit onderzoek wel een toegevoegde waarde voor de theorie maar ook voor de praktijk. Proactive work behavior is sterk en significant gecorreleerd met stress bestendigheid, zelfstandigheid en productiviteit en overall job performance.

Nader onderzoek wordt geadviseerd naar Proactive work behavior in relatie met deze begrippen. Van belang is dat we leren hoe deze begrippen onderling interacteren en van nut kunnen zijn een bijdrage te kunnen leveren aan het beter begrijpen van het re-integratie succes. Kunnen we aantonen dat deze constructen in samenhang met elkaar van invloed zijn

Literatuurlijst

- Ashford, S. J. & Black, J.S. (1996). Proactivity during organizational entry: Antecedents, tactics, and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81: 199-214.
- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth / Thomson.
- Bakker, (2008), Commissie-Bakker, *Naar Een Toekomst Die Werkt*.
- Barber, A. E., Daly, C. L., Giannantonio, C. M., & Philips, J. M. (1994). Job search activities: An examination of changes over time. *Personnel Psychology*, 47, 739-765.
- Bateman, T.S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational-behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 103-118.
- Bennenbroek, F.T.C, Paagmans H.R, Hazelet A.M. (2006), *Het meten van competenties bij de onderkant van de arbeidsmarkt; De ontwikkeling van een vragenlijst*.
- Bestuursakkoord 2011-2015. Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Interprovinciaal Overleg, Unie van Waterschappen en Rijk
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (in press). Proactive work behavior: Forward –thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Blonk, R. W. B., van Gent, M. & Tijken, H.J. (2000). *Motivatie en ongunstige arbeidsmarktpositie*. TNO rapport. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Blonk, R. W. B., Versteeg, A. M., (2002), *motivatie en werk zoekgedrag bij uitkeringsgerechtigden*, TNO rapport, Hoofddorp; TNO Arbeid.
- Brown, D. J., Cober, R. T., Kane, K., Levy, P.E., & Shalhoop, J. (2006). Proactive Personality and the successful job search: A Field Investigation With College graduates, *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 717-726.
- Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen 28-1-2011
- Commissie de Vries, *Fundamentele herbezinning van de WsW (2008)*.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic Leadership viewed from above; The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 63-75.

- Dutton, J. E., & Ashford, D. J. 1993. Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18: 397-428.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading: Addison- Wesley Publishing Company.
- Frese, M., & Fay, D.2001. Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw& R. M. Sutton (Eds.), *research in organizational behavior* (Vol. 23): 133-187. Amsterdam: Elsevier.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J., (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., Parker, S. K., & Collins, C. G. 2009. Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnal Psychology*, 62: 31-55.
- Grant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26, 435-462.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S.K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts, *Academy of Management Journal*, 50: 327-347.
- Haan, H. F. en Smit, A. A., *Vaarwel! Weeswelkom! Over het uitgestelde afscheid van de onderkant van de arbeidsmarkt*. Hoofddorp: TNO Arbeid. 1999.
- Hackman, J. R., & Oldman, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair J., W. Black, B. Babin, R. Anderson & R. Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Heene, A. (2004), *The New Strategic Management: Organizations, Competition and Competence*, John Wiley & Sons, New York.
- Jong, J. P. J. de, Wennekers, A. R. M. (2008), *Intern ondernemerschap wat is het hoe kan het gestimuleerd worden?* Handboek Effectief Opleiden, december 2008.

- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 86*, 837-855.
- Klepinger, D.H., T.R. Johnson, J.M. Joesch en J.M. Benus (1997), *Evaluation of the Maryland unemployment insurance work search demonstration*, Maryland Department of Labor, Baltimore.
- Koning, de , J. en P.J. van Nes (1990), Evaluatie van het CBB: Bereik en plaatsingseffecten, NEI, uitgave Centraal Bureau Arbeidsvoorziening, OAV-rapport 90-11, Rijswijk.
- Koning de, J. e.a., (2005), *Effectiviteit van Re-integratie De stand van zaken, Literatuuronderzoek. SEOR*, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Locke, E.A., & Latham, G.P.(1990). A theory of goal setting and task performance. *Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall*.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. 1999, Taking charge at work: Extrarole efforts tot initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42: 403-419*.
- Nijhuis, F., Oratie, *Atlant Inclusieve Organisaties*, bijzondere leerstoel, Universiteit van Maastricht 12 mei 2011
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory* (Second Edition). McGraw-Hill: New York, NY.
- Ocampo Y Villas, C. (2006).Hoofdstuk 21. Statistiek in D. Conninckx & L. Van Ootegem (red). *Wegwijzer Wetenschappelijk Werk. Bronnen voor papers en verhandelingen in de bedrijfseconomie* (p. 266-274). Leuven, Lannoo Campus.
- Oxford English Dictionary. (2008). Geraadpleegd 2 maart 2011, from <http://www.oed.com/>.
- Ondernemingsplan Atlant Groep 2010-2011, Helmond.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modelling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied Psychology, 91: 636-652*.

- Parker S.K., Bindl, U.K., Strauss, K., (2010), Making things happen; a model of proactive motivation, *Journal of Management* 2010 36: 827.
- Parker, S. K., & Collins, C. G.. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*. (in press)
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- PolanenPetel, V.C.A van., T. W. Hu, J. De Koning en C. van der Veen (1999), *Werkgelegenheidseffecten van de SPAK en de VLW*, Eindrapport, Rotterdam: NEI, oktober 1999.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2^e ed.). Oxford, Blackwell.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M (2001). *What do proactive people do?* A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874).
- Singh, R., Ragins,, B. R., & Tharenou, P. (2009). Who gets a mentor? A longitudinal assessment of the rising star hypothesis. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 11-17.
- Smit, A. A., Andriessen, S. & Stark, K., (2005). *Lager opgeleiden in beweging. Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Schwab, D. P., Rynes, S., & Aldag, R. J. (1987). Theories and research on job search choice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 129-166.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1011-1017.
- Turban, McLean, Wetherbe, (1989). *Information Technology for Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- Van Dyne, L., & LePhine, J. A. (1998). Helping and voice extra role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Wet Sociale Werkvoorziening *nadere regelgeving bijgewerkt naar laatste editie Staatsblad / Staatscourant. Regeling uitvoering Sociale Werkvoorziening en*

begeleid werken 2008. 18 december 2007, Stcrt.2004, 249 inwerkingtreding: 1 januari 2008

Website; www.AtlantGroep.nl, Helmond.

Website; www.Cedris.nl. Utrecht

Bijlage 1. Brief naar werkgevers

Naam bedrijf

T.a.v. contactpersoon

Verzonden per mail

Helmond, 02 maart 2011

Ref.nr. :Dir/TvK/MdG-11053

Geachte relatie,

Hierbij wil ik u vragen medewerking te verlenen aan een korte enquête betreffende het personeel dat bij u gedetacheerd is via de Atlant Groep.

Zoals u wellicht in de kranten hebt kunnen lezen, zullen er de komende jaren wijzigingen optreden in een aantal regelingen. Zoals het er nu naar uitziet zullen er geen wijzigingen optreden voor de personen die nu bij u zijn gedetacheerd maar wel voor nieuwe groepen met dezelfde kenmerken.

Om te kunnen beoordelen welke eigenschappen van belang zijn voor werkgevers om iemand vast in dienst te nemen doen we onderzoek. We willen maar twee vragen aan u stellen voor alle medewerkers die u via de Atlant Groep heeft gedetacheerd.

Het invullen van de vragenlijst heeft geen consequenties voor u noch voor de medewerkers en dient slechts tot doel om inzicht te krijgen in de kenmerken van de doelgroepen en eisen van de werkgevers.

Vraag 1:

Verondersteld dat uw kosten en risico's gelijk blijven wie zou u dan in vaste dienst willen aannemen indien detachering niet meer mogelijk zou zijn?

- 1- naam ; 1.Zeker niet
2.Waarschijnlijk niet
3.Waarschijnlijk wel
4.Zeker wel

Vraag 2:

Verondersteld dat uw kosten en risico's gelijk blijven wie zou u dan in vaste dienst willen aannemen indien detachering niet meer mogelijk zou zijn. Bij deze vraag mag u slechts de helft met "ja" beantwoorden.

De vragenlijst is bijgevoegd. De ingevulde vragenlijst kunt u retourneren aan:

m.degraaff@atlantgroep.nl.

Tot slot wil ik u bedanken voor de genomen moeite en voor het retourneren van de lijst. Ik benadruk dat de gegevens strikt vertrouwelijk zullen worden behandeld en slechts worden gebruikt voor beleidsmatig onderzoek. Gezien de korte enquête hopen we in het belang van het onderzoek zo snel als mogelijk 100% retour te krijgen. Indien de mail aan uw aandacht ontsnapt, zal een medewerkster morgen telefonisch contact opnemen om eventueel telefonisch de vragen te verwerken.

Met vriendelijke groet,

Atlant Groep

T.A.G. van Kroonenburg

Algemeen directeur.

Bijlage 2 Vragenlijst werkgevers

Vragen werkgevers = afhankelijke variabelen

WG01 Verondersteld dat uw kosten en risico's gelijk blijven, wie zou u dan in vaste dienst willen aannemen indien detachering niet meer mogelijk zou zijn?

Loonnr. Medewerker	1 zeker wel	2 waarschijnlijk wel	3 waarschijnlijk niet	4 zeker niet
«M_1»«a»	0	0	0	0
«M_2»«b»	0	0	0	0
«M_3»«c»	0	0	0	0
«M_4»«d»	0	0	0	0
«M_5»«e»	0	0	0	0
«M_6»«f»	0	0	0	0
«M_7»«g»	0	0	0	0
«M_8»«h»	0	0	0	0
«M_9»«i»	0	0	0	0

WG02 Verondersteld dat uw kosten en risico's gelijk blijven, wie zou u dan in vaste dienst willen aannemen indien detachering niet meer mogelijk zou zijn.

Loonnr. Medewerker	0=Ja	1=Neen
«M_1»«a»	0	0
«M_2»«b»	0	0
«M_3»«c»	0	0
«M_4»«d»	0	0
«M_5»«e»	0	0
«M_6»«f»	0	0
«M_7»«g»	0	0
«M_8»«h»	0	0
«M_9»«i»	0	0

Bijlage 3 Brief naar job coaches

Van: Theo van Kroonenburg
Verzonden: maandag 21 maart 2011 9:12
Aan: Job coaches

Onderwerp: enquête

Beste collega,

Ik heb jullie laatst uitgelegd dat ik een enquête wil houden over de medewerkers die individueel gedetacheerd zijn.

De bedoeling is, zoals ik heb uitgelegd, om inzicht te krijgen in de kwaliteiten van deze medewerkers en de waardering die werkgevers daar aan geven.

We gebruiken daarvoor drie bronnen;

- 1- Data uit onze systemen en dossiers
- 2- Kennis die jullie hebben van de medewerkers
- 3- Informatie van werkgevers

Het onderzoek moet inzicht geven in de determinanten van re-integratiesucces. Met andere woorden wat is nu bepalend of je nu wel of geen baan krijgt. Specifiek wordt het aandeel van proactief gedrag hierin onderzocht..

Uiteindelijk willen we (met aanvullend onderzoek) naar een situatie waarbij we aan de voorkant op basis van onderzoek en ervaringen kunnen voorspellen wat het re-integratiesucces zal zijn (bepalen van de predicatieve validiteit.)

Gezien de wijzigingen in wet en regelgeving zullen oa personen met de kenmerken van onze individueel gedetacheerden bij werkgevers in dienst moeten komen (of wellicht via een andere constructie) . Zeker is dat de WsW in de huidige vorm gaat verdwijnen.

De gegevens worden niet in de dossiers van betrokkene verwerkt omdat het onderzoek gericht is op toekomstig beleid en geen consequenties zal hebben voor de huidige populatie.

Op dit moment zijn we de enquêtes aan het verwerken van de werkgevers en moet nu de slag worden gemaakt naar jullie toe. Mari anne heeft de enquêtes voor jullie klaar liggen en ik wil vragen deze serieus in te vullen en je te houden aan de planning. Eventuele op en aanmerkingen zijn natuurlijk welkom.

De werkwijze is als volgt;

- 1- Je krijgt van Mari anne de enquêtes van de personen waarvan de werkgever ook al een reactie heeft gegeven.
- 2- Het secretariaat belt naar de werkgever die nog zijn enquête moet retourneren.
- 3- In voorkomende gevallen wil ik jullie vragen daar nog een rol in te spelen

De planning;

- 1- Graag iedere enquête die je krijgt z.s.m. invullen en retourneren aan Mari anne
- 2- Ik wil proberen of we voor 1 april alle enquêtes retour kunnen krijgen,
- 3- Begin april worden deze “ingeklopt” door het secretariaat.
- 4- Analyse gebeurt door mij in de 2 weken daarop volgend.
- 5- Over de resultaten zal ik jullie in mei een terugkoppeling geven.

Het is even een klus maar ik vertrouw erop dat het allemaal zo moet gaan lukken

Heb je vragen, laat het me weten.

Met vriendelijke groet,

Theo van Kroonenburg

Bijlage 4 Vragenlijst job coaches

Deze medewerker;

W16	Probeert in zijn of haar werk verbeteringen uit te voeren	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
W17	Spreekt zich uit hoe het werk beter kan, zelfs indien anderen het daarmee niet eens zijn.	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
W18	Heeft oog voor nieuwe of verbeterde werkwijzen, technieken of mogelijkheden	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
W19	Wil dingen die verkeerd gaan tot de bodem toe uitzoeken	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
S20	Volgt hoe de omgeving de organisatie op de langere termijn kan beïnvloeden.	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
S21	Is iemand die zaken in de organisatie hoger op de agenda kan krijgen	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
S22	Heeft oog voor lange termijn kansen en bedreigingen voor de organisatie.	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
S23	Investeert tijd en energie om strategische onderwerpen bij het management van het bedrijf onder de aandacht te krijgen	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
P24	Vraagt zijn leidinggevende feedback over zijn/ haar prestaties	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
P25	Ziet welk gedrag van collega's wordt gewaardeerd, om daar zelf naar te handelen.	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
P26	Doet aan carrièreplanning, heeft oog voor het eigen functioneren op langere termijn	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
P27	Communiceert met anderen (collega's, leidinggevende) over de werkverdeling en wat daarvan te verwachten.	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0

Hoe beoordeel je deze medewerker t.o.v. collega's in vergelijkbare functies?

80% betekent dat ongeveer 80% van de personen met vergelijkbare functies minder presteert en 20% doet het beter. 10% betekent dat 10% minder goed presteert en 90% doet het beter.

		Slechtste					Beste				
		1	2	3	4	5	6	7	8		
S28	Algemene prestaties	10% - 20% - 30% - 40% - 50% - 60% - 70% - 80% - 90%									
S29	Vermogen om met anderen op te schieten	10% - 20% - 30% - 40% - 50% - 60% - 70% - 80% - 90%									
S30	Kwaliteit (niet kwantiteit) van het werk	10% - 20% - 30% - 40% - 50% - 60% - 70% - 80% - 90%									
S31	Bereiken van de geformuleerde 90% doelstellingen	10% - 20% - 30% - 40% - 50% - 60% - 70% - 80% - 90%									
S32	Vermogen om op tijd te leveren	10% - 20% - 30% - 40% - 50% - 60% - 70% - 80% - 90%									
S33	De werknemer werkt onder tijdsdruk kalm en rustig door	Nooit		zelden		soms		vaak		zeer vaak	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
S33	De werknemer werkt onder tijdsdruk kalm en rustig door	Nooit		zelden		soms		vaak		zeer vaak	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
S34	De werknemer laat zich niet snel van zijn of haar stuk brengen.	Nooit		zelden		soms		vaak		zeer vaak	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
S35	De werknemer raakt in verwarring bij tegenstrijdige informatie	Nooit		zelden		soms		vaak		zeer vaak	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
S36	De werknemer past zich snel aan, aan veranderingen in de werksituatie	Nooit		zelden		soms		vaak		zeer vaak	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Z37	De werknemer maakt eerst belangrijke taken af en doet minder belangrijke taken later	Nooit		zelden		soms		vaak		zeer vaak	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Z38	De werknemer doet zijn of haar taken in een logische volgorde.	Nooit		zelden		soms		vaak		zeer vaak	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Z39	De werknemer probeert bij problemen eerst zelf een oplossing te zoeken.	Nooit		zelden		soms		vaak		zeer vaak	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Z40	De werknemer heeft bij de uitvoering van haar of zijn werk begeleiding of hulp nodig.	Nooit		zelden		soms		vaak		zeer vaak	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P41	De werknemer verzet veel werk.	Nooit		zelden		soms		vaak		zeer vaak	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	

P42	De werknemer maakt zijn werk af binnen de tijd die daarvoor staat.	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
P43	De werknemer werkt snel zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van zijn of haar werk	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
P44	De werknemer controleert het werk vaker dan nodig is.	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
P45	De taken die bij het werk van de werknemer horen gaan hem of haar goed af.	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
P46	Het werktempo van de werknemer is aan het einde van de werkweek hetzelfde als aan het begin van de werkweek	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
P47	De werknemer behaalt alle doelen (werkopdrachten) die bij zijn of haar taak horen.	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
A48	Werknemer heeft voor zijn taak aanvullende trainingen / opleidingen gevolgd.	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
A49	Werknemer heeft voor het vinden van een baan ondersteuning nodig.	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0
A50	Werknemer heeft voor het vinden van een baan subsidie nodig	Nooit	zelden	soms	vaak	zeer vaak
		0	0	0	0	0

Bijlage 5 Vragenlijst personeelsadministratie Atlant Groep

Vragenlijst

B01 Naam participatiecoach

B02 Naam gedetacheerde

B03 Naam werkgever

B04 Branche«Branche»

B05 Geslacht

B06 Leeftijd

B07 Salarisschaal van betrokkene

B08 Aantal jaren in dienst van Atlant Groep

B09 Aantal jaren gedetacheerd bij Werkgever

B 10 Detacheringvergoeding per uur

B 11 Aantal uren arbeidscontract

B12 Leidinggevende

B 13 Handicapcategorie

B 14 Nationaliteit

B 15 Salarisnummer

Bijlage 6 Gebruikte afkortingen

CWI	Centrum voor Werk en Inkomen.
UWV	Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen
VIF's;	Collinearity diagnostics met variance inflation factors.
WWB	Wet Werk en Bijstand.
Wajong	Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening voor jonggehandicapten.
WsW	Wet Sociale Werkvoorziening.

Bijlage 7 Collinearity diagnostics met Variance Inflation Factors (VIF's)

	Tolerance	VIF
(Constant)		
Proactive work behavior	,329	3,043
Proactive strategic behavior	,375	2,663
proactive person env fit behavior	,464	2,154
performance	,371	2,696
stressbestendigheid	,422	2,371
zelfstandigheid	,383	2,612
productiviteit	,385	2,597
sector: onderwijs cultuur wetenschap	,525	1,904
sector: openbaar bestuur veiligheid rechtspr.	,529	1,890
sector: techniek productie	,572	1,748
Geslacht	,752	1,330
leeftijd in jaren	,706	1,417
salarisschaal van betrokkene	,556	1,800
aantal jaren in dienst van de AG	,594	1,683
detacheringsvergoeding per uur	,747	1,339
fte	,793	1,260
welke categorie handicap	,827	1,210

Bijlage 8 R- square toets

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,435 ^a	,189	,096	2,7156

a. Predictors: (Constant), subsidie, Geslacht, sector: openbaar bestuur veiligheid rechtspr, proactive person env fit behavior, leeftijd in jaren, welke categorie handicap, sector: techniek productie, fte, detacheringsvergoeding per uur, productiviteit, scholing, aantal jaren in dienst van de AG, salarisschaal van betrokkene, sector: onderwijs cultuur wetensch, stressbestendigheid, proactive strategic behavior, performance, proactive workbehavior, zelfstandigheid, hulp bij bemiddeling

Bijlage 9 Anova tabel

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	300,567	20	15,028	2,038	,008 ^a
	Residual	1290,495	175	7,374		
	Total	1591,061	195			

a. Predictors: (Constant), subsidie, Geslacht, sector: openbaar bestuur veiligheid rechtspr, proactive person env fit behavior, leeftijd in jaren, welke categorie handicap, sector: techniek productie, fte, detachingsvergoeding per uur, productiviteit, scholing, aantal jaren in dienst van de AG, salarisschaal van betrokkene, sector: onderwijs cultuur wetensch, stressbestendigheid, proactive strategic behavior, performance, proactive work behavior, zelfstandigheid, hulp bij bemiddeling

b. Dependent Variable: in vaste dienst intentie (overall score) = 4*wg02 + wg01

