

Onderzoek “Over uw toekomst gesproken”



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

*Verslag van de nulmeting 2009 in het kader van
het Project Idealoog binnen de acht UMC's*

Mei 2010



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Onderzoek

“Over uw toekomst gesproken”

*Verslag van de nulmeting 2009 in het kader van
het Project Idealoog binnen de acht UMC's*

Mei 2010

Msc. Rosina M. van Bloois

Prof. dr. Aukje Nauta

Dr. ing. Irene E. de Pater

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.2	Doelstelling en onderzoeksverloop	5
1.3	Opbouw van het rapport	5
2	Onderzoeksmethode	7
2.1	Steekproef	7
2.2	Theoretisch kader	7
3	Resultaten	11
3.1	Persoon	11
3.2	Organisatie	14
3.3	Dialogoog	17
3.4	Volwaardige arbeidsrelatie	22
3.5	Duurzame inzetbaarheid	33
	Appendix	41
	Colofon	51

Achtergrond

In de acht universitair medische centra die Nederland telt, is inzetbaarheid een belangrijke en urgente kwestie: er zijn nu en straks personeelstekorten, de gemiddelde leeftijd van het personeel stijgt en het personeel zal langer moeten doorwerken. Daarom is in 2008 het project Idealoog gestart met als doel: het realiseren van moderne arbeidsrelaties, waarin leidinggevend en medewerkers afspraken maken over werk, loopbaan en inzetbaarheid. Daarvoor is een goede dialoog tussen leidinggevend en medewerkers noodzakelijk. In 2009 en 2010 draaien in de UMC's tal van projecten voor het stimuleren van moderne arbeidsrelaties en duurzame inzetbaarheid.

1.2 Doelstelling en onderzoeksverloop

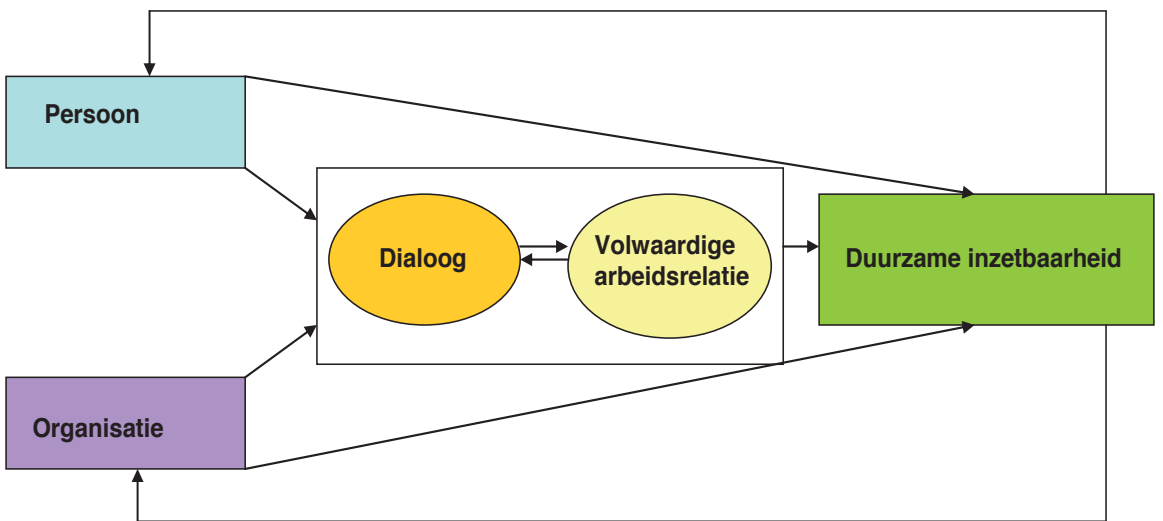
In het kader van het project Idealoog vindt in 2009, 2010 en 2011 een longitudinale survey plaats die antwoord geeft op de volgende beleidsvraag:

- In hoeverre is in de periode 2009-2011 een toename te constateren in inzetbaarheid, dialoogvoering en volwaardige arbeidsrelaties binnen de acht UMC's?

Er volgen drie rapportages over de longitudinale survey. De rapportage over het onderzoek van 2009 is een 'nulmeting'; een inventarisatie van de huidige stand van zaken. Deze geeft nog geen antwoord op bovenstaande vraag. Dit wordt pas mogelijk in de rapportages over 2010 en 2011.

1.3 Opbouw van het rapport

In dit rapport beschrijven we de resultaten van de nulmeting, getiteld "Over uw toekomst gesproken". In hoofdstuk 2 beschrijven we de onderzoeksmethode. De gemiddelde scores van de UMC's op de onderzochte variabelen worden toegelicht in hoofdstuk 3.



2.1 Steekproef

Het onderzoek 'Over uw toekomst gesproken' is afgenomen in het LUMC, UMC St Radboud, MUMC+, UMC Utrecht, Erasmus MC, UMCG en het VU medisch centrum in het najaar van 2009 en de eerste twee maanden van 2010. Er werd een digitale vragenlijst verzonden naar 880 leidinggevend en 4789 medewerkers. In totaal hebben 1729 mensen (respons 30.5%) deelgenomen aan het onderzoek. De gemiddelde leeftijd van respectievelijk de leidinggevend en medewerkers (57% man) en medewerkers (34% man) was 49.3 jaar en 44.7 jaar. Gemiddeld werken de respondenten 33.5 uur per week, werken zij 14.9 jaar in hun UMC en 7.3 jaar in hun huidige functie. Bij zowel de leidinggevend als de medewerkers heeft de grootste groep respondenten een kantoor-staf functie. Specifieke details over de steekproef per UMC staan in de appendix.

2.2 Theoretisch kader

Het theoretisch kader van dit onderzoek staat in Figuur 1. Volwaardige arbeidsrelaties en een goede dialoog vormen, naar onze veronderstelling, de weg naar duurzame inzetbaarheid. De volwaardigheid van een arbeidsrelatie en de kwaliteit van de dialoog zijn beide afhankelijk van zowel de persoon als de organisatie. In het onderzoek zijn per categorie (Persoon, Organisatie, Dialoog, Volwaardige arbeidsrelatie en Duurzame inzetbaarheid) een aantal onderzoeksvariabelen opgenomen die staan weergegeven in Tabel 1.

Figuur 1 (links).

Theoretisch model over dialoog, volwaardige arbeidsrelatie en duurzame inzetbaarheid.

Tabel 1 Omschrijving van de onderzoeksvariabelen per categorie van het theoretisch model

Onderzoeksvariabele	Omschrijving
Persoon	
Optimisme	De verwachting dat men over het algemeen meer goede dan slechte dingen in het leven zal meemaken
Proactiviteit	De mate waarin iemand kansen ziet en hierop actie onderneemt om zijn of haar doelen te bereiken
Organisatie	
Economische arbeidsrelatie	De relatie met de organisatie wordt gezien als een strikte uitwisseling van arbeid voor geld
Sociale arbeidsrelatie	De relatie met de organisatie wordt gezien als een uitwisseling gebaseerd op wederzijds vertrouwen waarbij men geeft en neemt
Dialog	
Kwaliteit dialoog	De mate waarin de medewerker zich gehoord en begrepen voelt door de leidinggevende
Frequentie gesprekken	De regelmaat waarmee de medewerker met de leidinggevende gesprekken voert
Gespreksvaardigheden	Het bezitten van vaardigheden als luisteren, samenvatten en doorvragen
Communicatie oordeel	Het rapportcijfer dat de medewerker toekent aan de communicatie met de leidinggevende
Volwaardige Arbeidsrelatie	
Goede werkrelatie	De mate waarin de leidinggevende en de medewerker een goede werkrelatie hebben
Gelijkwaardigheid	De mate waarin iemand zich op een gelijke manier behandeld voelt ondanks een hiërarchische relatie
Vertrouwen	Het geloof dat je op iemand kunt rekenen
I-deals	Maatwerkafspraken tussen leidinggevende en medewerker die afwijken van de standaardregelingen
Zelfsturing	De mate waarin de medewerker zelf zijn / haar werk vormgeeft
Autonomie	De mate waarin een individu zelfstandig beslissingen mag nemen op het werk
Stilstaan in het werk	De ervaring dat men niet meer wordt uitgedaagd door het werk en de daarbij behorende verantwoordelijkheden
Stilstaan in de loopbaan	De ervaring dat er weinig kansen zijn om promotie te maken binnen de organisatie

Onderzoeksvariabele	Omschrijving
Duurzame Inzetbaarheid	
Intentie tot inzetbaarheidsgedrag	Het voornemen om de eigen inzetbaarheid te vergroten door nieuwe kennis en vaardigheden te leren
Ondernomen inzetbaarheidsgedrag	De mate waarin de medewerker nieuwe kennis en vaardigheden heeft geleerd
Interne inzetbaarheid	De mate waarin de medewerker nu en in de toekomst binnen de organisatie kan blijven werken
Externe inzetbaarheid	De mate waarin de medewerker in staat is om buiten de organisatie werk te vinden
Intentie tot vertrek	Het voornemen van de medewerker om de organisatie te verlaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de eerste meting van het onderzoek weergegeven met behulp van grafieken. In de appendix zijn de resultaten tevens in tabelvorm te zien. In de grafieken kan men de gemiddelde scores van de UMC's op de variabelen zien. Een 'plusteken' geeft aan dat de score van het desbetreffende UMC significant hoger is dan de score van de andere huizen. Een 'minteken' geeft aan dat de score van het desbetreffende UMC significant lager is dan de scores van de andere huizen.

Daarnaast wordt er ook een splitsing gemaakt op basis van functie van de respondenten. Hierbij werden de volgende functiegroepen onderscheiden: medisch, verpleegkundig, paramedisch, facilitair, kantoor/staf, onderzoek en overig.

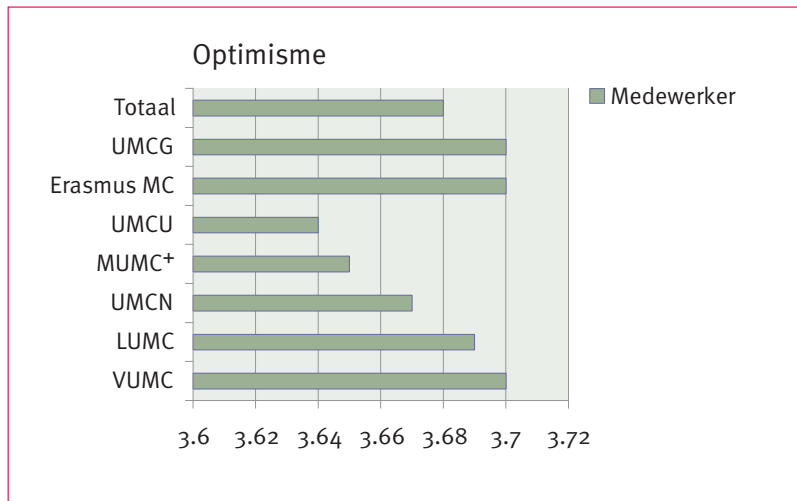
Onder het kopje 'Scores' worden de gemiddelden en de spreiding weergegeven. Hoe kleiner de spreiding, hoe meer de scores rond het gemiddelde liggen. Het gemiddelde kan op dit moment niet geïnterpreteerd worden in termen van 'goed' of 'slecht'. Deze scores gebruiken wij om volgend jaar naar de voortgang te kunnen kijken. Over de scores per UMC kan wel iets gezegd worden. Zij dienen onderling als ijkpunt, zodat we kunnen zeggen welk UMC 'lager' of 'hoger' scoort ten opzichte van de anderen. Over de scores per functiegroep kan ook een uitspraak gedaan worden. De gemiddelden per UMC en functiegroep zijn tevens terug te vinden in de appendix.

3.1 Persoon

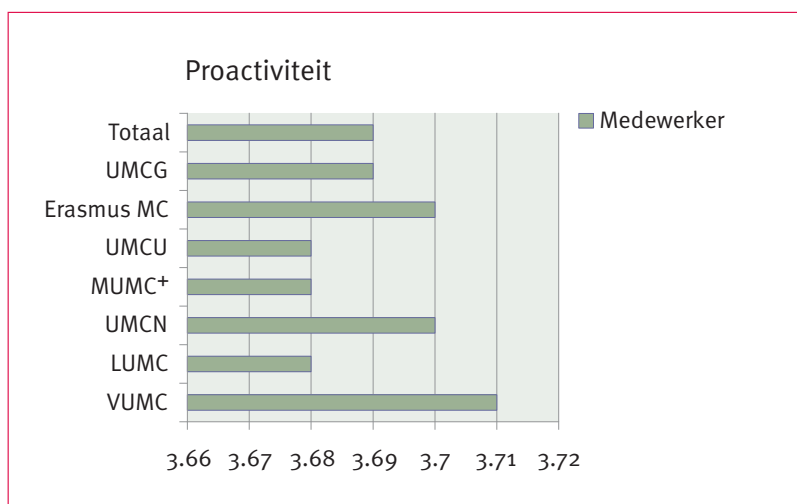
Een van de doelen van het Project Idealoog is dat leidinggevend en medewerkers afspraken maken over werk, loopbaan en inzetbaarheid. Hierbij wordt gestreefd naar meer eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. De mate waarin medewerkers initiatief nemen is gemeten met proactiviteit. Daarnaast kan optimisme een rol spelen. Positieve verwachtingen over te behalen uitkomsten stimuleren iemand om zijn doelen daadwerkelijk na te streven. Negatieve verwachtingen kunnen iemand juist tegenhouden om initiatiefrijk te zijn.

Scores. Op een schaal van 1 tot 5 scoren de UMC-medewerkers gemiddeld 3.68 op optimisme (spreiding = .50), en 3.69 op proactiviteit (spreiding = .47). Er zijn geen significante verschillen tussen UMC's in de mate van optimisme en proactiviteit van medewerkers.

Splitsing per functie. Medewerkers in de verschillende functies verschillen niet qua optimisme. Paramedisch personeel scoort lager op proactiviteit dan medewerkers in de andere functiegroepen.

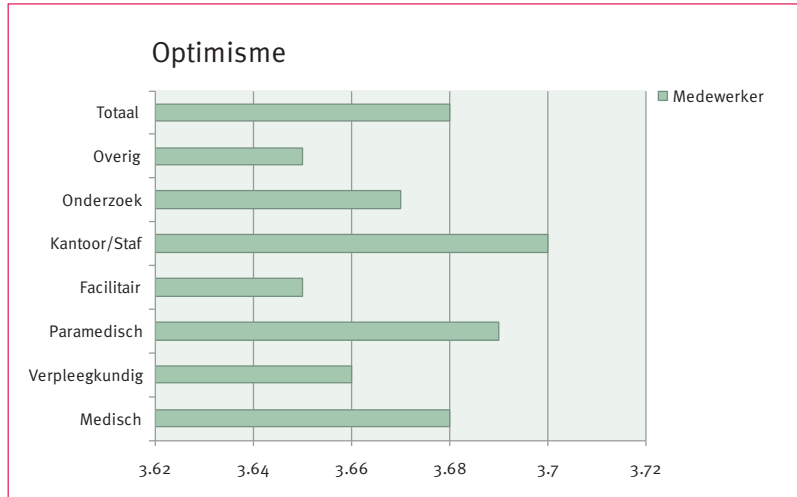


De schaal loopt van 1 = Laag optimistisch, tot 5 = Sterk optimistisch

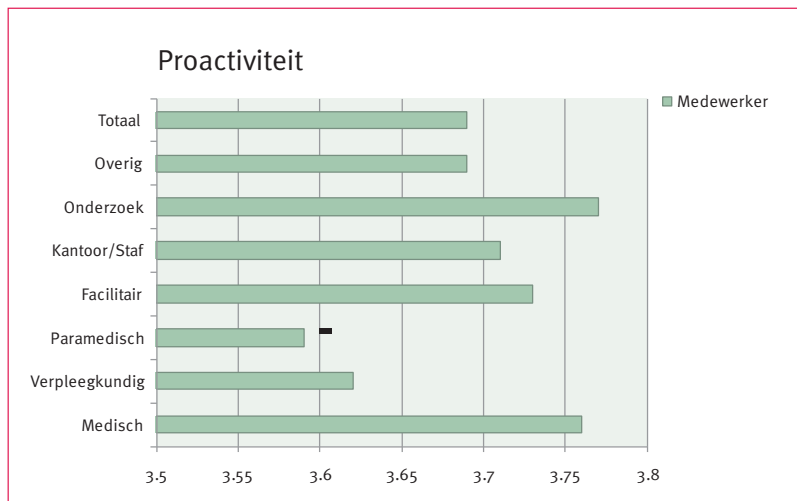


De schaal loopt van 1 = zeer lage proactiviteit, tot 5 = zeer hoge proactiviteit

SPLITSING PER BEROEPSGROEP



De schaal loopt van 1 = Laag optimistisch, tot 5 = Sterk optimistisch



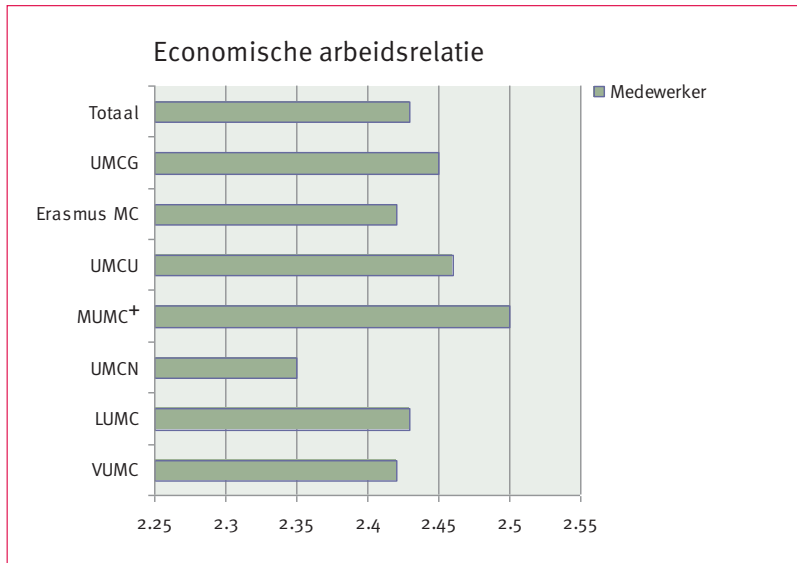
De schaal loopt van 1 = zeer lage proactiviteit, tot 5 = zeer hoge proactiviteit

3.2 Organisatie

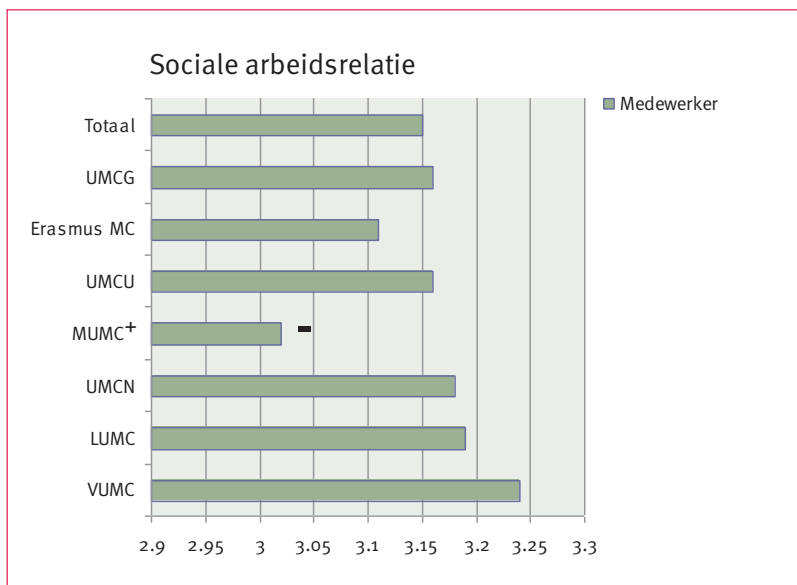
De mate waarin iemand bereid is om aan zijn of haar eigen inzetbaarheid te werken, kan te maken hebben met hoe de medewerker zichzelf in relatie tot de organisatie ziet. Medewerkers die aangeven een economische arbeidsrelatie met de organisatie te hebben, zien werk vooral als een middel om geld te verdienen, maar meer ook niet. Wij veronderstellen dat deze medewerkers minder bereid zijn om aan hun eigen inzetbaarheid te werken en in de organisatie te investeren dan medewerkers met een sociale arbeidsrelatie die zich meer betrokken voelen bij de organisatie.

Scores. Gemiddeld scoren UMC-medewerkers 2.43 op economische arbeidsrelatie (spreiding = .53), en 3.15 op sociale arbeidsrelatie (spreiding = .52), gemeten op een schaal van 1 tot 5. De UMC's verschillen niet significant in de mate waarin hun medewerkers aangeven een economische arbeidsrelatie te hebben. Wel scoren de medewerkers in het MUMC significant lager ten opzichte van de andere huizen op sociale arbeidsrelatie.

Splitsing per functie. De kantoor- / stafmedewerkers scoren lager op economische arbeidsrelatie dan medewerkers in andere functies. Medewerkers in een paramedische functie scoren hoger op economische arbeidsrelatie. Ook scoren medewerkers in een paramedische functie, net als verpleegkundigen en medisch personeel, lager op sociale arbeidsrelatie dan medewerkers in de overige functiegroepen. Kantoor- / stafmedewerkers en facilitair medewerkers scoren hoger op sociale arbeidsrelatie.

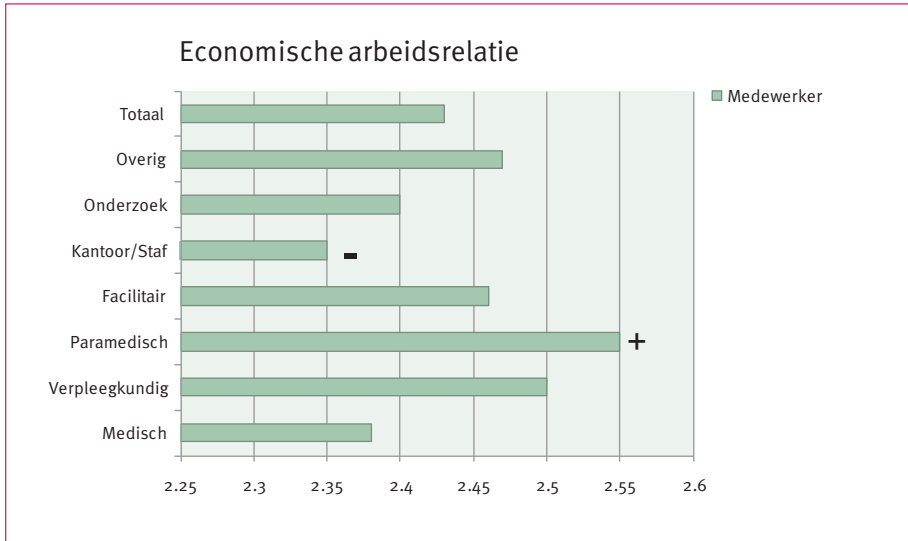


De schaal loopt van 1 = zwakke economische arbeidsrelatie, tot 5 = sterke economische arbeidsrelatie

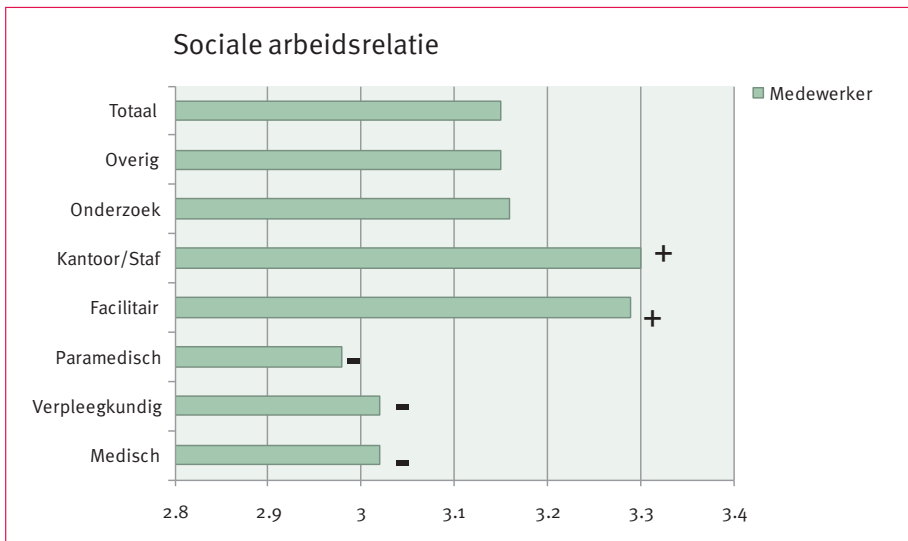


De schaal loopt van 1 = zwakke sociale arbeidsrelatie, tot 5 = sterke sociale arbeidsrelatie

SPLITSING PER BEROEPSGROEP



De schaal loopt van 1 = zwakke economische arbeidsrelatie, tot 5 = sterke economische arbeidsrelatie



De schaal loopt van 1 = zwakke sociale arbeidsrelatie, tot 5 = sterke sociale arbeidsrelatie

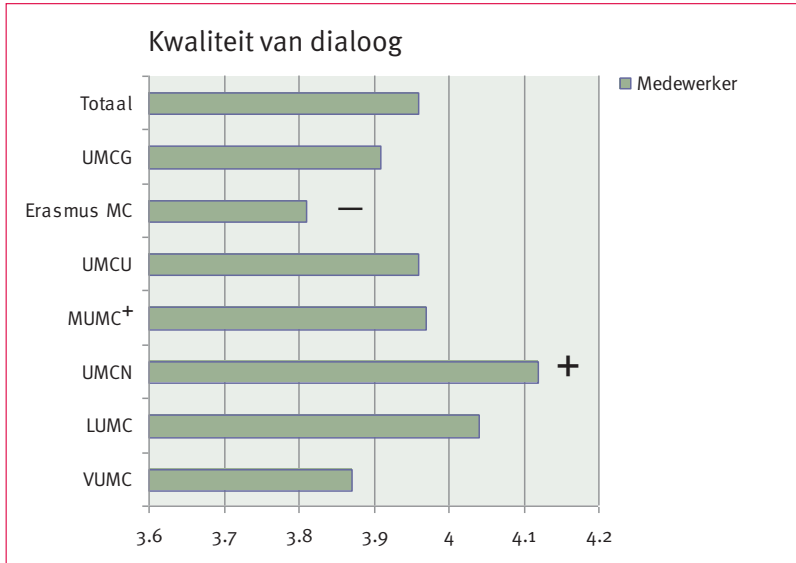
3.3 Dialoog

Een belangrijke vraag in het onderzoek is in hoeverre duurzame inzetbaarheid door middel van een goede dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers bevorderd kan worden. Wat betreft deze dialoog is gekeken naar de kwaliteit van de dialoog, de frequentie van gesprekken, gespreksvaardigheden van zowel de leidinggevende als de medewerker en hoe de dialoog beoordeeld wordt door de medewerker.

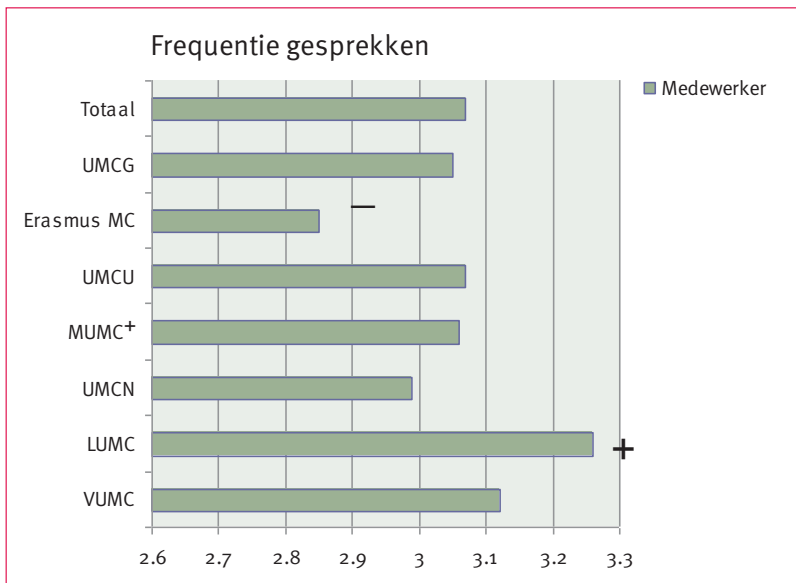
Scores. De UMC-medewerkers geven (op een schaal van 1 tot 5) een gemiddelde score van 3.96 aan de kwaliteit van dialoog (spreiding = .78), een gemiddelde score van 3.07 aan de frequentie van gesprekken (spreiding = 1.01), en een gemiddelde score van 3.69 aan gespreksvaardigheden (spreiding = .51). Het gemiddelde rapportcijfer (schaal 1-10) waarmee UMC-medewerkers de communicatie beoordelen is 7.90 (spreiding = 1.69). De UMC-leidinggevenden scoren gemiddeld een 3.90 op gespreksvaardigheden (spreiding = .41).

In het UMC St Radboud beoordelen medewerkers de kwaliteit van de dialoog hoger dan in de andere huizen, in het Erasmus MC juist lager. De frequentie waarmee medewerkers gesprekken voeren met hun leidinggevenden is lager in het Erasmus MC dan in de andere huizen. De medewerkers in het LUMC hebben vaker gesprekken met hun leidinggevenden dan elders en zij geven het hoogste rapportcijfer aan de onderlinge communicatie. De UMC's verschillen onderling niet in de mate waarin leidinggevenden en medewerkers zichzelf qua gespreksvaardigheden beoordelen.

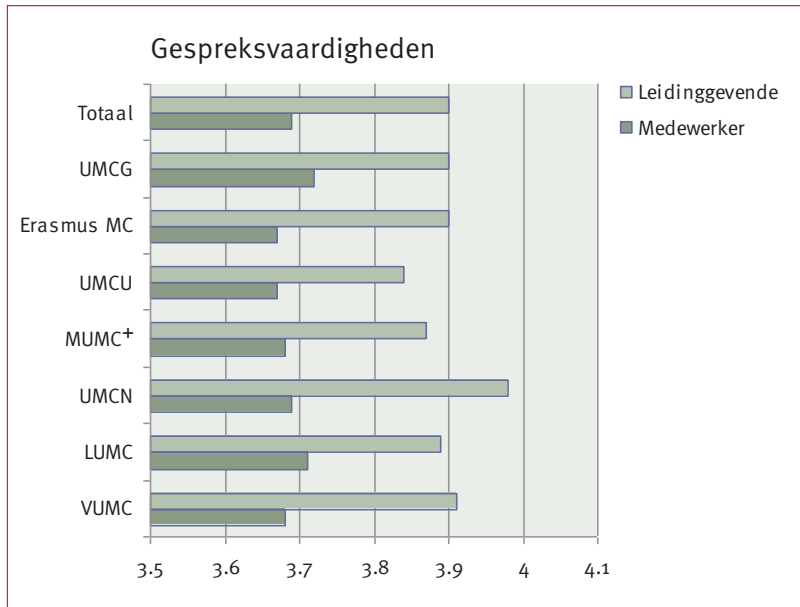
Splitsing per functie. Medisch en paramedische medewerkers beoordelen de kwaliteit van de dialoog lager dan medewerkers in andere functies. De kantoor- / stafmedewerkers voeren het meeste gesprekken met hun leidinggevenden. Paramedici voeren het minste gesprekken met hun leidinggevenden en geven het laagste rapportcijfer aan de onderlinge communicatie. Leidinggevenden van verpleegkundig personeel beoordelen zichzelf het hoogst op gespreksvaardigheden. Leidinggevenden van facilitair personeel beoordelen zichzelf het laagst op gespreksvaardigheden.



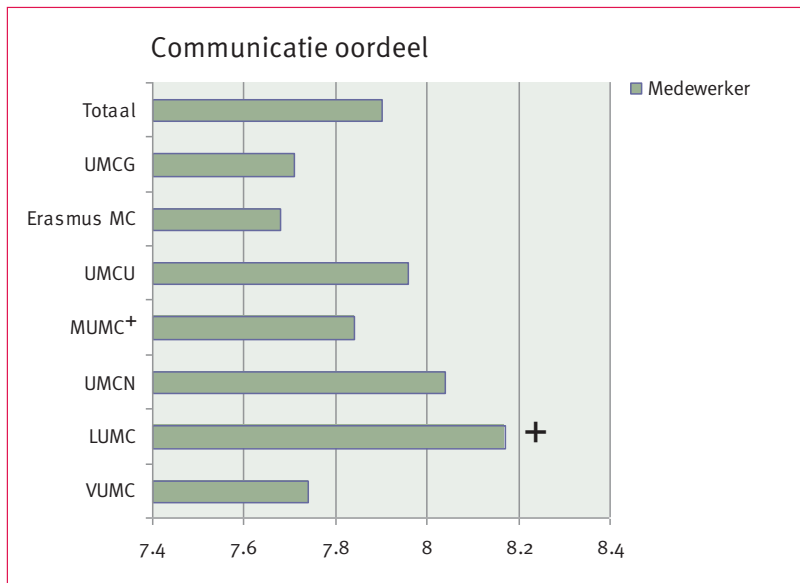
De schaal loopt van 1 = zeer lage kwaliteit van de dialoog, tot 5 = zeer hoge kwaliteit van de dialoog



De schaal loopt van 1 = heel soms gesprekken, tot 5 = heel vaak gesprekken

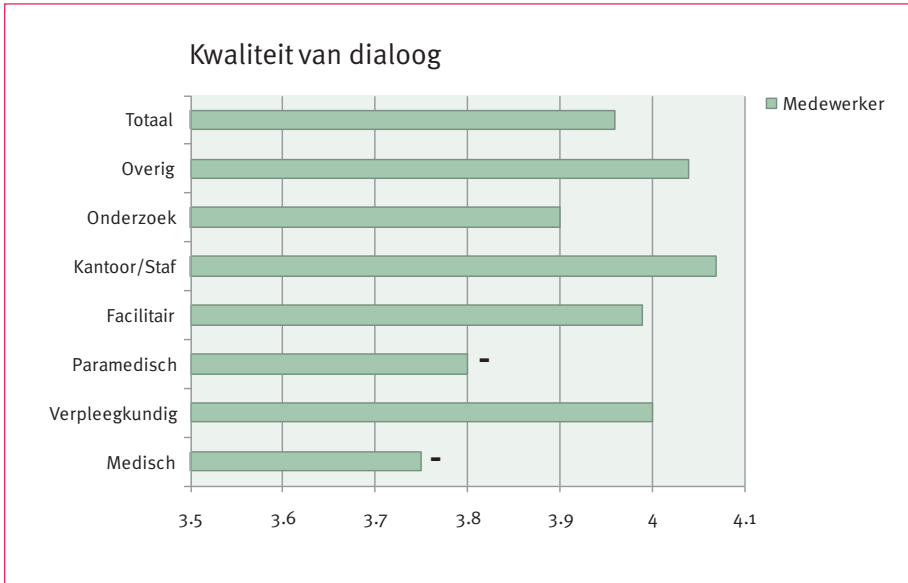


De schaal loopt van 1 = zeer zwakke gespreksvaardigheden, tot 5 = zeer goede gespreksvaardigheden

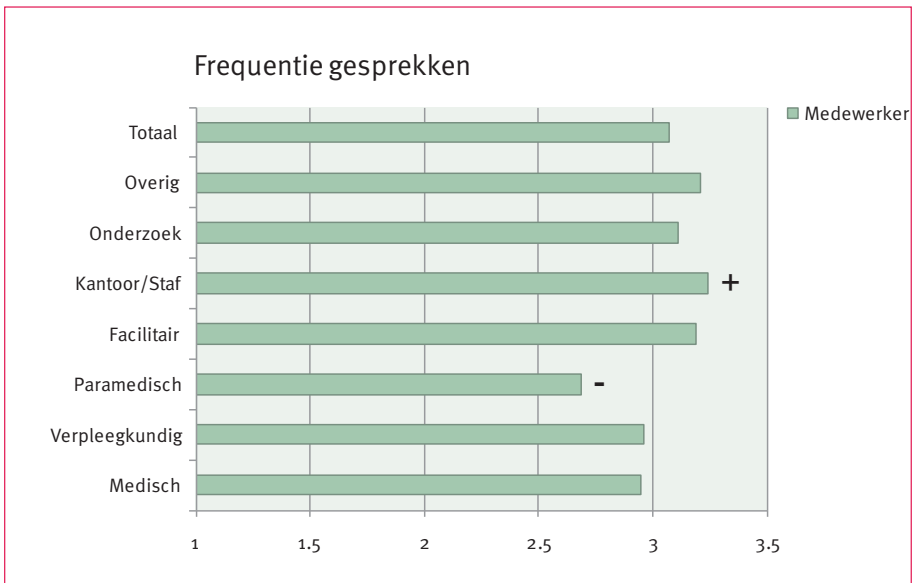


De schaal loopt van 1 = zeer laag communicatie oordeel, tot 10 = zeer hoog communicatie oordeel

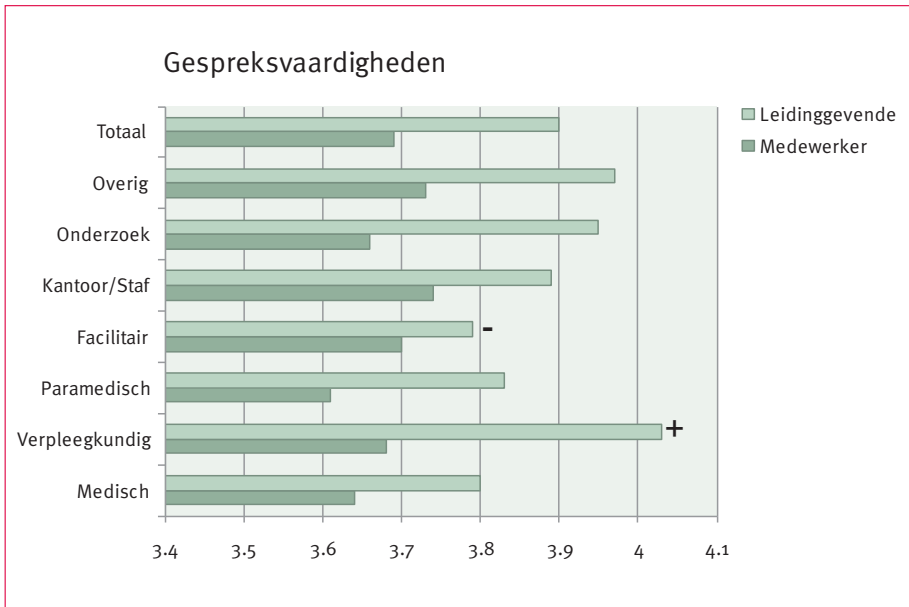
SPLITSING PER BEROEPSGROEP



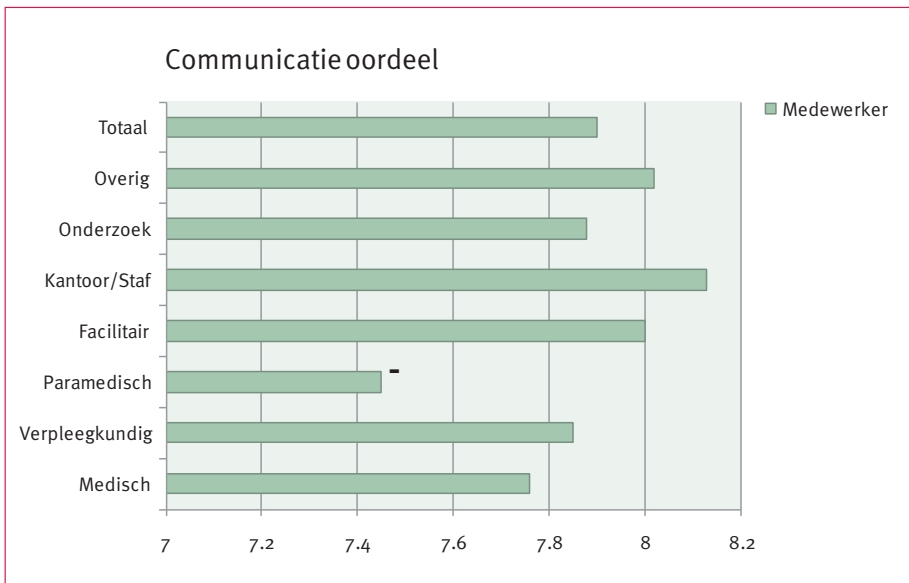
De schaal loopt van 1 = zeer lage kwaliteit van de dialoog, tot 5 = zeer hoge kwaliteit van de dialoog



De schaal loopt van 1 = heel soms gesprekken, tot 5 = heel vaak gesprekken



De schaal loopt van 1 = zeer zwakke gespreksvaardigheden, tot 5 = zeer goede gespreksvaardigheden



De schaal loopt van 1 = zeer laag communicatie oordeel, tot 10 = zeer hoog communicatie oordeel

3.4 Volwaardige arbeidsrelatie

De weg naar duurzame inzetbaarheid verloopt via een volwaardige arbeidsrelatie. Dit houdt in dat leidinggevend en medewerkers op een open en gelijkwaardige manier met elkaar omgaan en elkaar vertrouwen. Wij veronderstellen dat een goede dialoog en een volwaardige arbeidsrelatie elkaar wederzijds versterken. Binnen een volwaardige arbeidsrelatie is er ruimte voor maatwerkafspraken (i-deals) tussen de leidinggevende en zijn of haar medewerkers. I-deals dragen naar verwachting positief bij aan inzetbaarheid. Daarnaast kan de medewerker ook zelf zijn of haar baan vormgeven door middel van zelfsturing. I-deals en zelfsturing zorgen er samen voor dat medewerkers bezig blijven met het ontwikkelen van hun vaardigheden en kennis. Hierdoor ervaren zij minder snel dat ze stilstaan in hun werk en in hun loopbaan. Stilstaan in werk en in de loopbaan kan negatieve gevolgen hebben voor duurzame inzetbaarheid.

Scores. De UMC-medewerkers geven een gemiddelde score van 3.62 aan de werkrelatie die zij met hun leidinggevende (spreiding = .71) hebben. De gelijkwaardigheid beoordelen zij gemiddeld met een 3.53 (spreiding = .88) en vertrouwen wordt gemiddeld beoordeeld met een 3.85 (spreiding = .80). De UMC-leidinggevenden beoordelen de werkrelatie met hun medewerkers gemiddeld met een 4.27 (spreiding = .77), de gelijkwaardigheid met een 3.95 (spreiding = .85), en vertrouwen met een 4.24 (spreiding = .83). De antwoordschalen liepen steeds van 1 tot 5. Opvallend is dat leidinggevenden over het algemeen positiever zijn dan de medewerkers over de onderlinge relatie.

De UMC-medewerkers hebben een gemiddelde score van 2.89 op i-deal (spreiding = .79), 3.28 op zelfsturing (spreiding = .60), 3.52 op autonomie (spreiding = .63), 2.46 op stilstaan in het werk (spreiding = .81) en 3.30 op stilstaan in de loopbaan (spreiding = .80). De UMC-leidinggevenden beoordelen hun i-deal making met medewerkers gemiddeld met een 3.41 (spreiding = 1.05). Gemiddeld beoordelen ze de zelfsturing van de medewerkers met een 3.49, (spreiding = .94) en het stilstaan in hun werk van medewerkers met een 2.38 (spreiding = 1.06); steeds op schalen van 1 tot 5. Opvallend is dat medewerkers hoger scoren op zelfsturing dan op

i-deals. Ook blijkt dat medewerkers naar eigen zeggen vaker stilstaan in hun loopbaan dan in hun werk.

De UMC's verschillen weinig van elkaar als het gaat om de arbeidsrelatie, zelfsturing, stilstaan in het werk en stilstaan in de loopbaan. Leidinggevend in het UMCU zien de arbeidsrelatie als minder gelijkwaardig dan leidinggevend in de andere UMC's. Gelijkwaardigheid is in het MUMC het hoogst. In het LUMC scoren medewerkers hoger op autonomie, i-deals en een gelijkwaardige arbeidsrelatie dan in de andere huizen. Ook het vertrouwen van de leidinggevende in de medewerker is in het LUMC het hoogst. Autonomie is lager in het UMCN dan in de andere huizen.

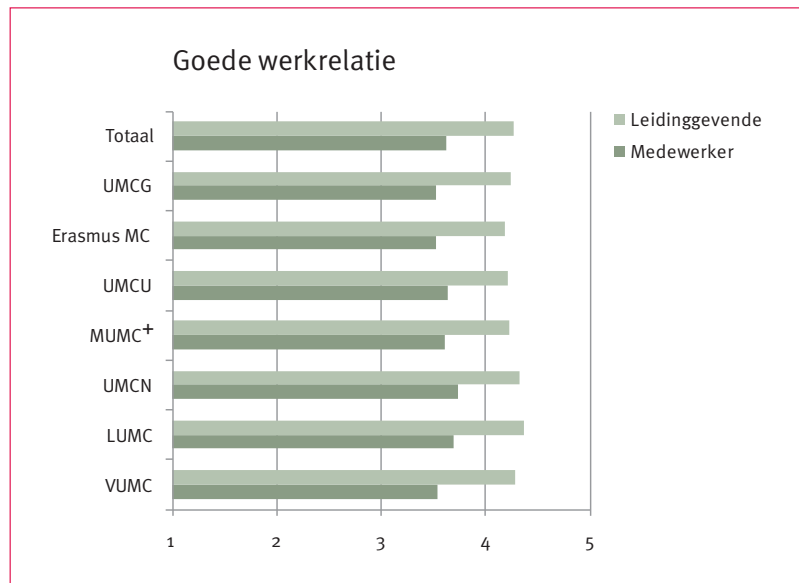
Splitsing per functie. Paramedisch personeel geeft de laagste score aan de werkrelatie met hun leidinggevend. Ook beoordelen zij deze relatie als minder gelijkwaardig en hebben zij minder vertrouwen in hun leidinggevend. Onderzoekers zien de arbeidsrelatie tevens als minder gelijkwaardig dan medewerkers van andere functiegroepen. Ook leidinggevend van de onderzoekers beoordelen de arbeidsrelatie als minder gelijkwaardig dan leidinggevend in andere functiegroepen. Daarentegen zien kantoor- / stafmedewerkers hun relatie met de leidinggevende als meest gelijkwaardig en hebben zij het meeste vertrouwen in hun leidinggevende.

Medewerkers met een onderzoek- en kantoor- / staffunctie geven aan meer i-deals met hun leidinggevend te hebben gesloten dan medewerkers in andere functies. Paramedici en verpleegkundigen hebben de minste i-deals met hun leidinggevend gesloten. Deze scores komen niet overeen met het perspectief van de leidinggevend. Leidinggevend van medisch personeel geven aan de meeste i-deals te hebben gesloten, leidinggevend van overig personeel geven aan de minste i-deals te hebben gesloten.

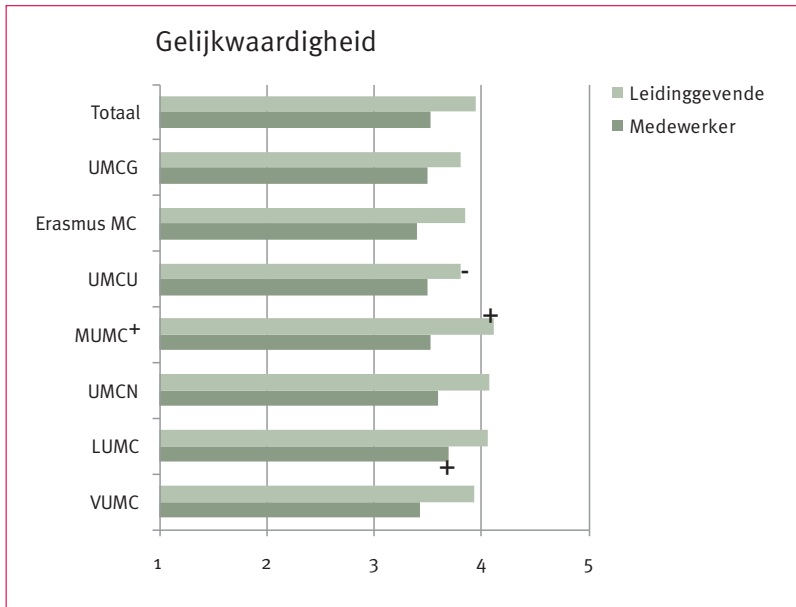
Naast i-deals is zelfsturing een manier om te werken aan inzetbaarheid. Onderzoekers en medici doen het meest aan zelfsturing in hun baan. Medisch personeel wordt ook door hun leidinggevend het hoogst beoordeeld op zelfsturing. Paramedici, verpleegkundigen en facilitair-medewerkers scoren het laagst op zelfsturing. Facilitair-medewerkers krijgen tevens de laagste beoordeling op zelfsturing van hun leidinggevend. De autonomie

in het werk is hoger voor medici, verpleegkundigen en paramedici en lager voor medewerkers met een facilitair-, onderzoeks-, kantoor- / staffunctie en overige functies.

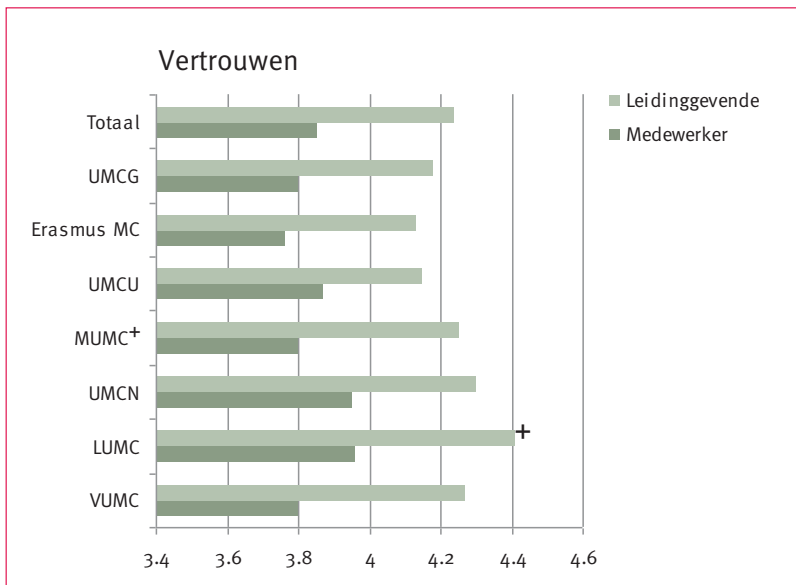
I-deals en zelfsturing kunnen stilstaan in het werk en de loopbaan voorkomen. Stilstand in het werk is het hoogst voor paramedici en facilitair-medewerkers. Onderzoekers en medisch personeel ervaren minder stilstand in hun werk dan medewerkers in andere functiegroepen. Leidinggevenden van medici beoordelen hun medewerkers het laagst op stilstaan in het werk; facilitair-leidinggevenden het hoogst. Overig- en paramedisch personeel scoren het hoogst op stilstaan in de loopbaan en kantoor- /stafmedewerkers scoren het laagst op stilstaan in de loopbaan.



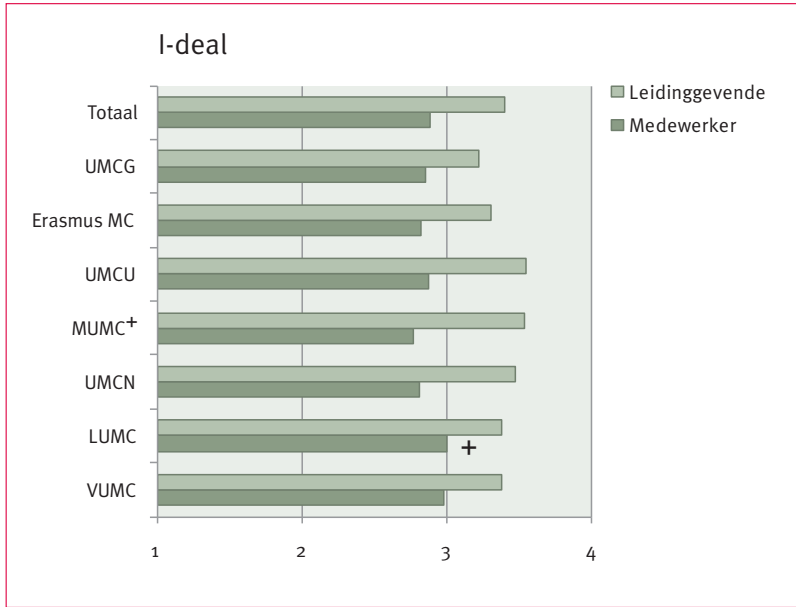
De schaal loopt van 1 = zeer matige werkrelatie, tot 5 = zeer goede werkrelatie



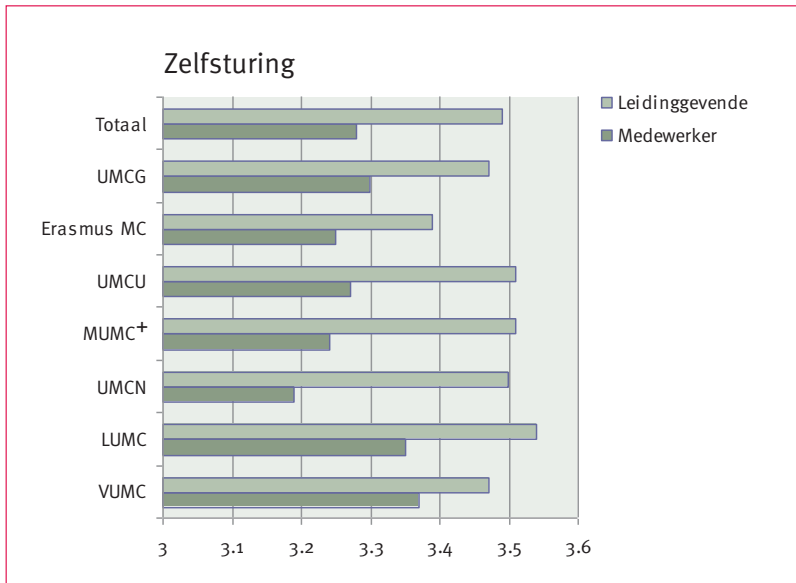
De schaal loopt van 1 = zeer ongelijkwaardig, tot 5 = zeer gelijkwaardig



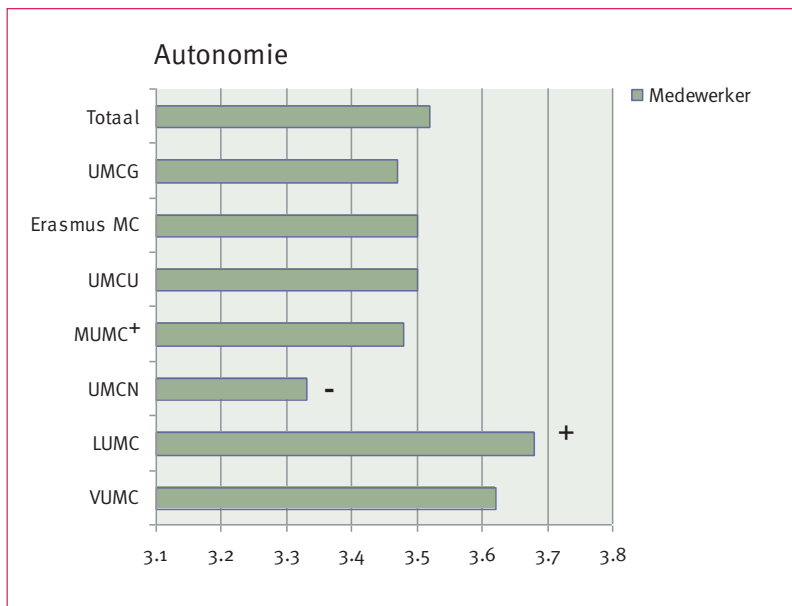
De schaal loopt van 1 = zeer laag vertrouwen, tot 5 = zeer hoog vertrouwen



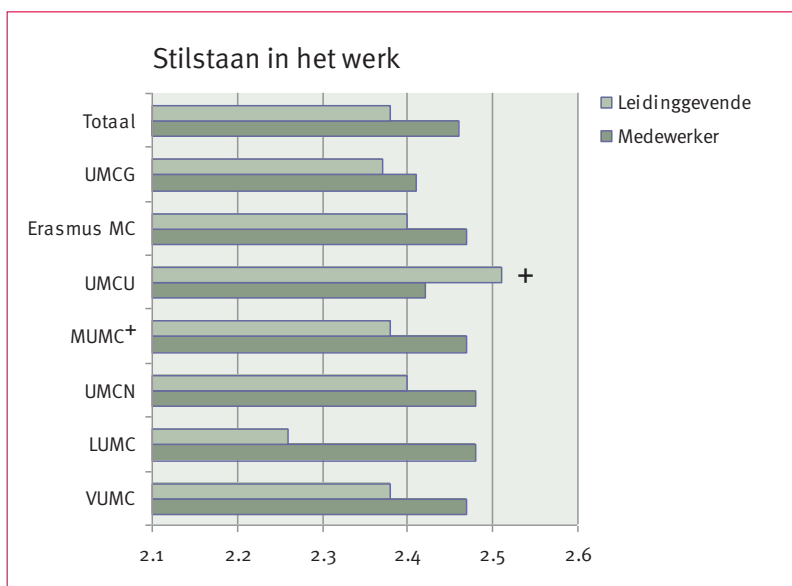
De schaal loopt van 1 = zeer weinig i-deals, tot 5 = zeer veel i-deals



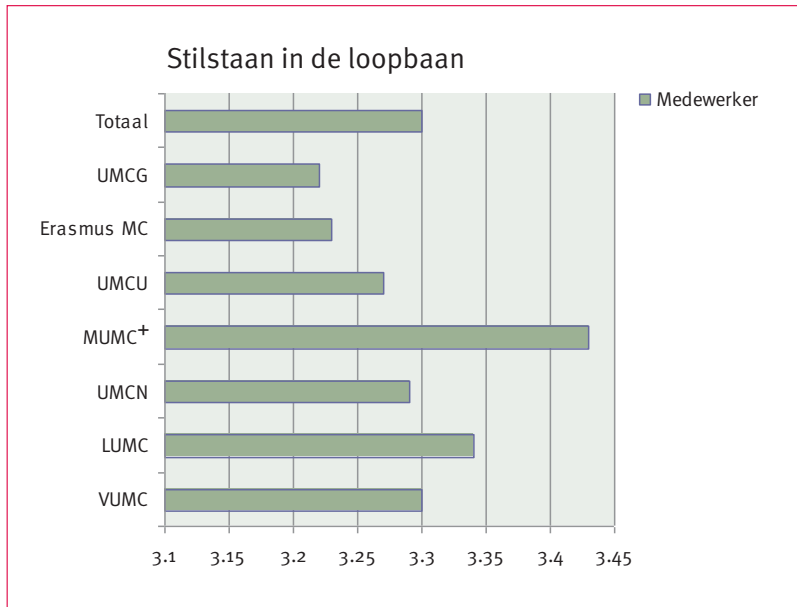
De schaal loopt van 1 = zeer weinig zelfsturing, tot 5 = zeer veel zelfsturing



De schaal loopt van 1 = zeer lage autonomie, tot 5 = zeer hoge autonomie

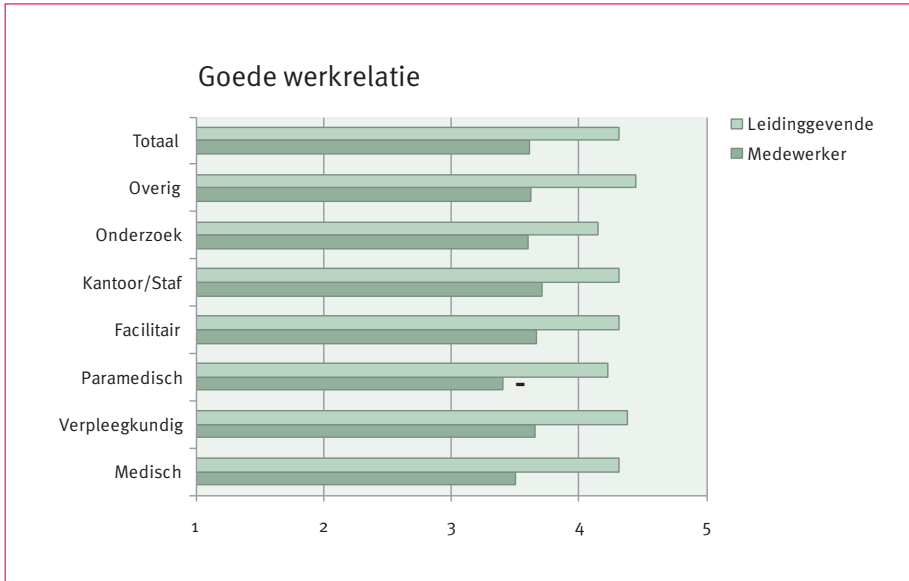


De schaal loopt van 1 = in lager mate stilstaan in het werk, tot 5 = in hoge mate stilstaan in het werk

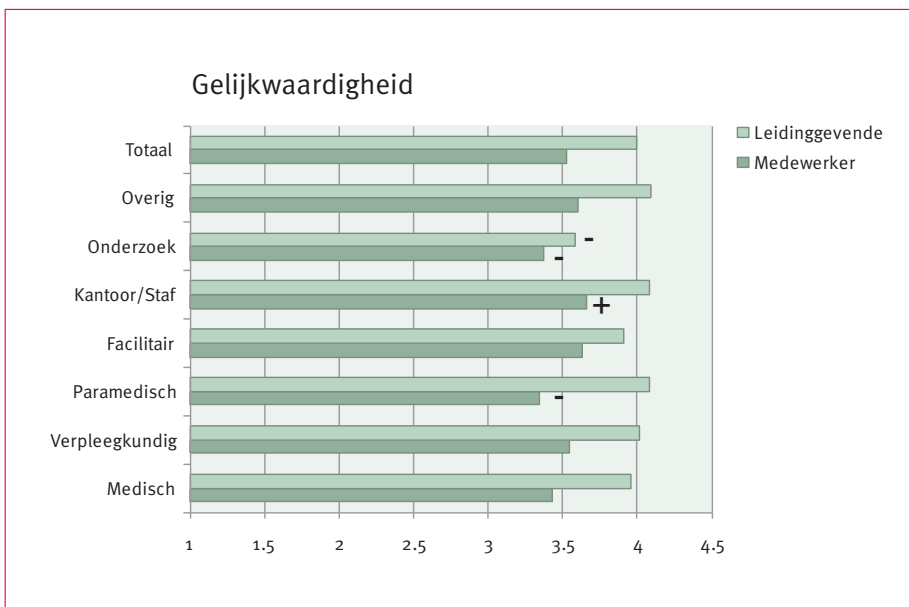


De schaal loopt van 1 = in lager mate stilstaan in de loopbaan, tot 5 = in hoge mate stilstaan in de loopbaan

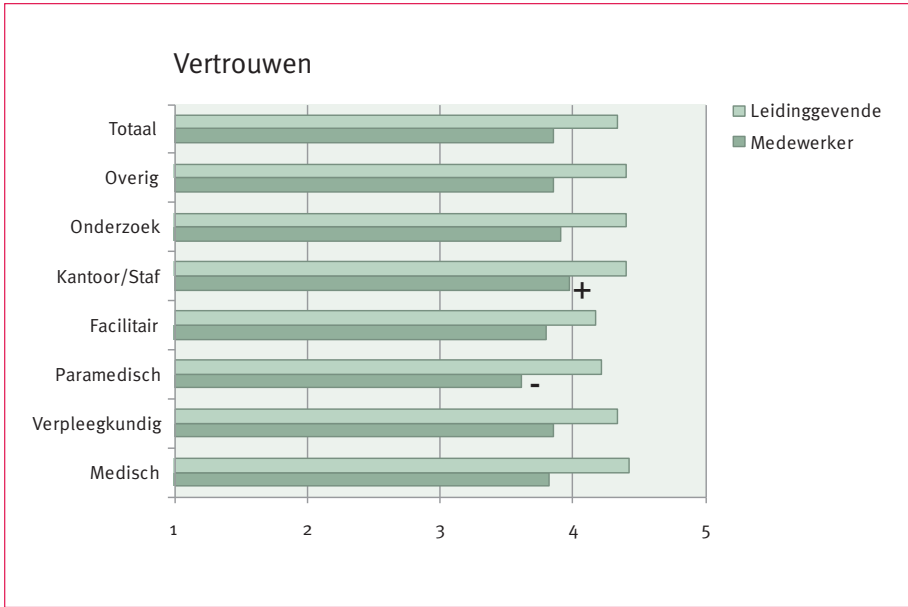
SPLITSING PER BEROEPSGROEP



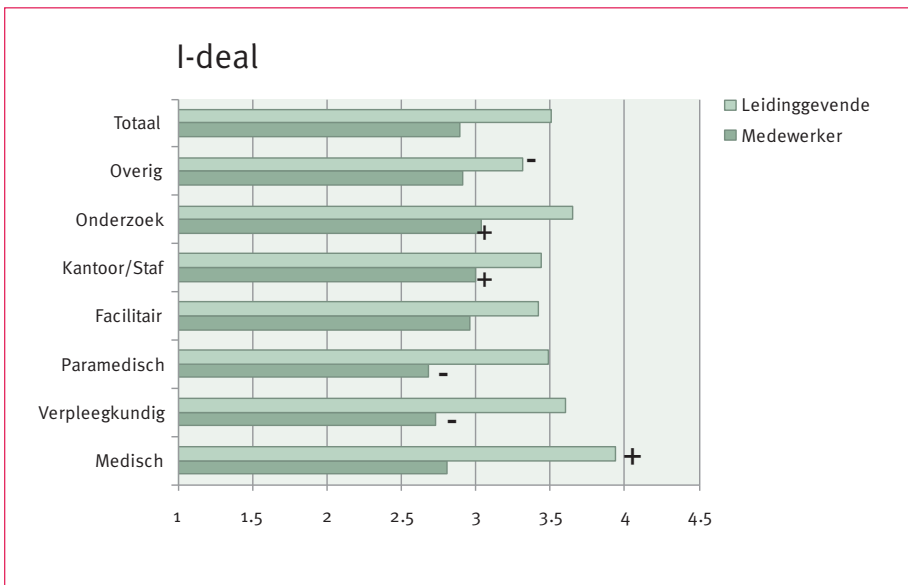
De schaal loopt van 1 = zeer matige werkrelatie, tot 5 = zeer goede werkrelatie



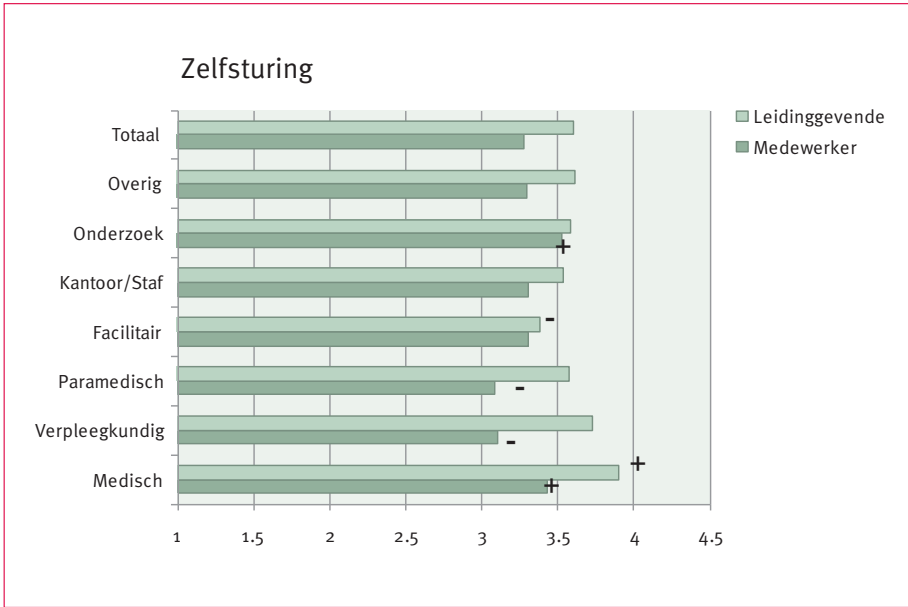
De schaal loopt van 1 = zeer ongelijkwaardig, tot 5 = zeer gelijkwaardig



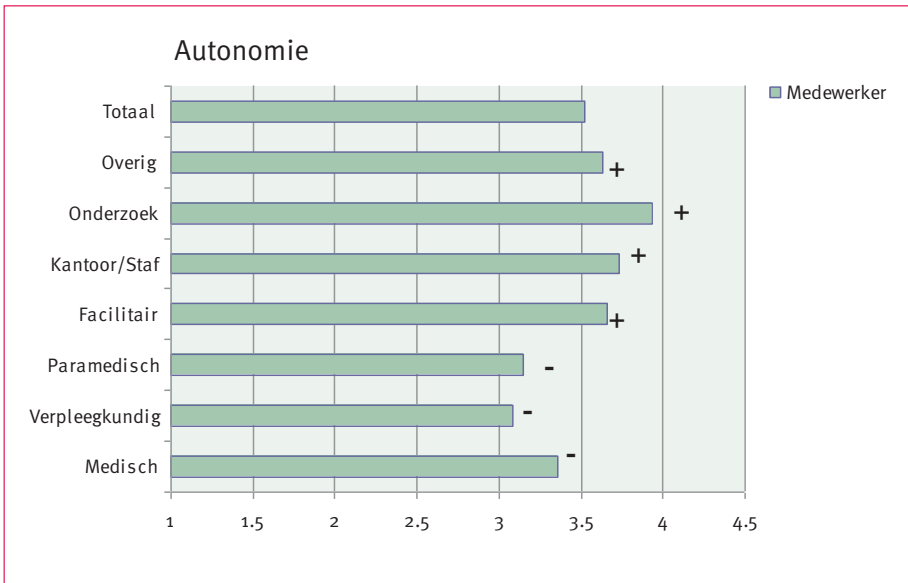
De schaal loopt van 1 = zeer laag vertrouwen, tot 5 = zeer hoog vertrouwen



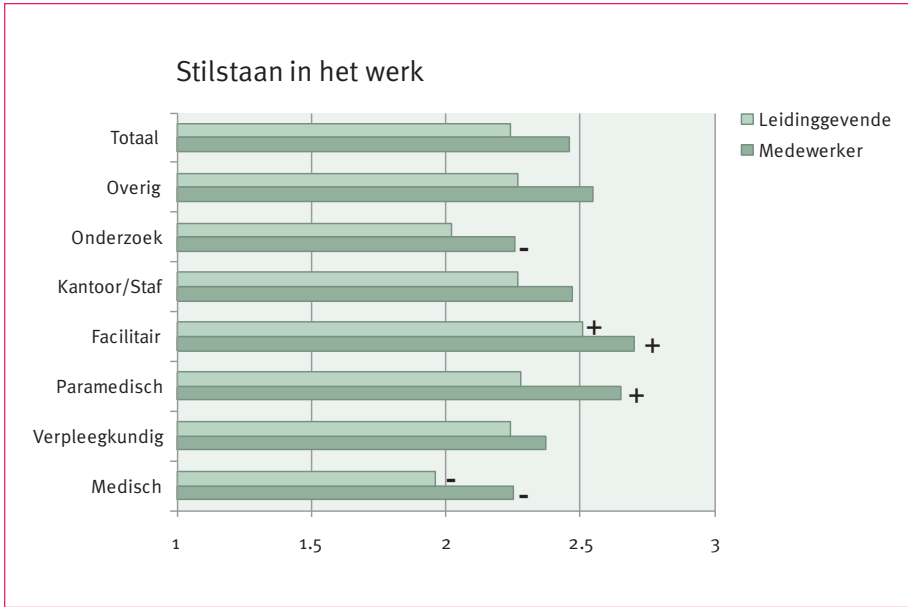
De schaal loopt van 1 = zeer weinig i-deals, tot 5 = zeer veel i-deals



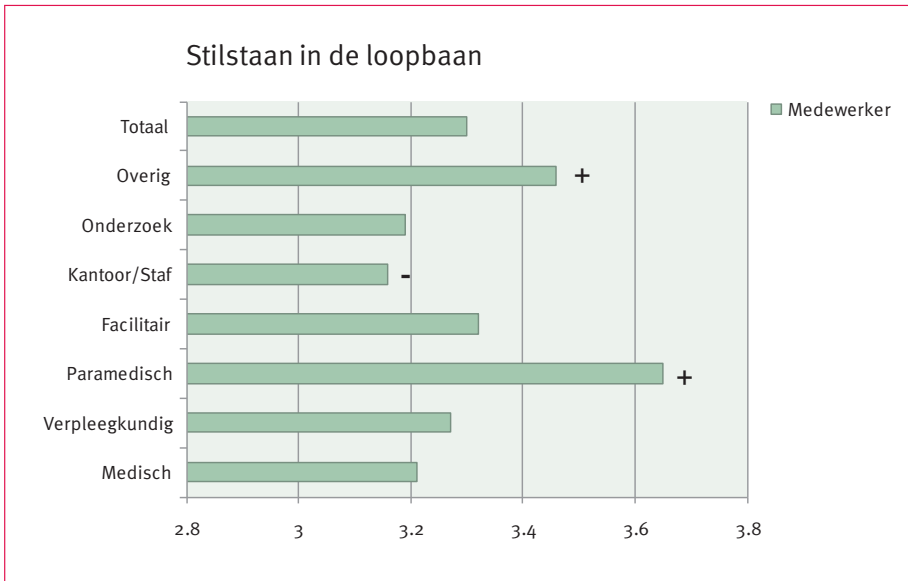
De schaal loopt van 1 = zeer weinig zelfsturing, tot 5 = zeer veel zelfsturing



De schaal loopt van 1 = zeer lage autonomie, tot 5 = zeer hoge autonomie



De schaal loopt van 1 = in lager mate stilstaan in het werk, tot 5 = in hoge mate stilstaan in het werk



De schaal loopt van 1 = in lager mate stilstaan in de loopbaan, tot 5 = in hoge mate stilstaan in de loopbaan

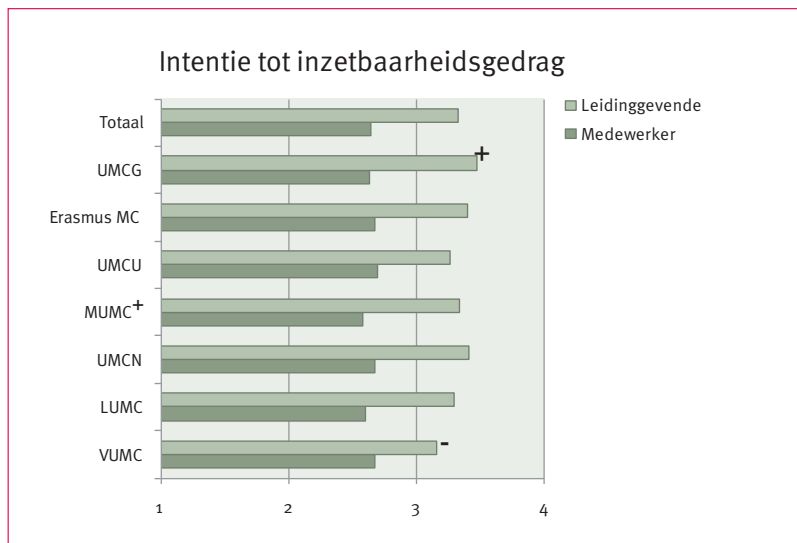
3.5 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid staat centraal binnen het Project Idealoog. Wij kijken naar de mate waarin leidinggevendenden hun medewerkers aansporen om te werken aan inzetbaarheid, de intentie van de medewerkers om aan inzetbaarheid te werken en in hoeverre de medewerkers dit daadwerkelijk doen. Tevens maken we onderscheid tussen interne- en externe inzetbaarheid. Tot slot kijken we naar de intentie van de medewerker om de organisatie te verlaten.

Scores. De UMC-medewerkers hebben een gemiddelde score van 2.65 op intentie tot inzetbaarheidsgedrag (spreiding = .61), 3.21 op ondernomen inzetbaarheidsgedrag (spreiding = .52), 3.80 op interne inzetbaarheid (spreiding = .71), 3.67 op externe inzetbaarheid (spreiding = .86), en 2.15 op intentie tot vertrek (spreiding = 1.10); steeds op schalen van 1 tot 5. De UMC-leidinggevendenden hebben een gemiddelde score van 3.33 op aanmoedigen tot inzetbaarheidsgedrag (spreiding = .72). Zij beoordelen de interne inzetbaarheid van hun medewerkers met een 4.02, (spreiding = .72) en de externe inzetbaarheid van hun medewerkers met een 3.80 (spreiding = .91); steeds op schalen van 1 tot 5. Opvallend is dat interne en externe inzetbaarheid door de leidinggevendenden hoog wordt beoordeeld.

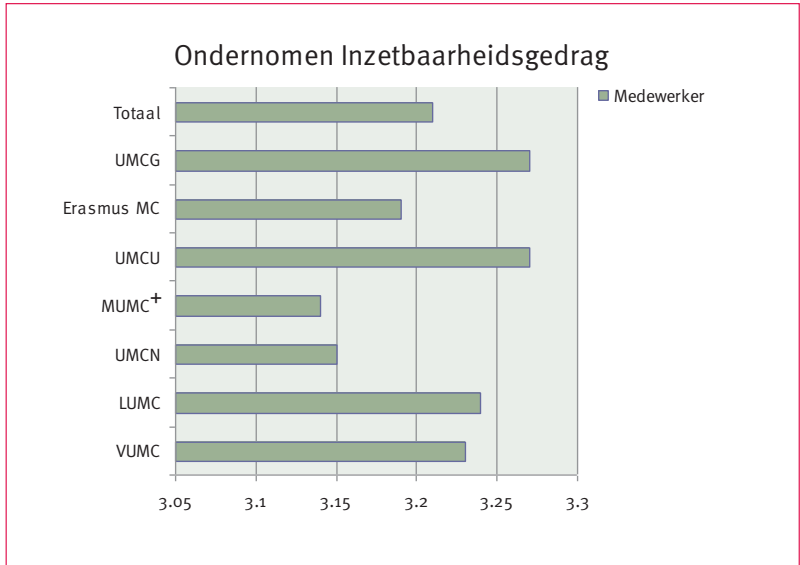
De leidinggevendenden in het VUMC moedigen hun medewerkers minder aan tot inzetbaarheid dan de leidinggevendenden in de andere huizen. In het UMCG moedigen leidinggevendenden hun medewerkers het meest aan en scoren diezelfde medewerkers het hoogst op zelf-waargenomen interne inzetbaarheid. De leidinggevendenden in het UMCU beoordelen de interne inzetbaarheid van de medewerker het laagst. Medewerkers in het LUMC beoordelen hun interne inzetbaarheid lager dan medewerkers in de andere huizen. De leidinggevendenden in het MUMC beoordelen de externe inzetbaarheid van de medewerkers het laagst. Deze is het hoogst in het ErasmusMC. Er zijn geen verschillen tussen de UMC's met betrekking tot ondernomen inzetbaarheidsgedrag en de intentie van de medewerkers om weg te gaan bij de organisatie.

Splitsing per functie. Overig personeel heeft de laagste intentie tot inzetbaarheidsgedrag. Paramedici worden door hun leidinggevenden het minst aangemoedigd tot inzetbaarheidsgedrag en vertonen minder inzetbaarheidsgedrag dan medewerkers in de andere functiegroepen. Onderzoekers scoren het hoogst op ondernomen inzetbaarheidsgedrag. Toch zien zij hun interne inzetbaarheid lager dan medewerkers in de andere functiegroepen. Facilitair-medewerkers en overig personeel vinden zichzelf het minst extern inzetbaar. Deze visie wordt gedeeld door facilitair-leidinggevenden: zij beoordelen hun medewerkers het laagst op zowel interne als externe inzetbaarheid. Verpleegkundigen en medisch personeel vinden zichzelf het meest extern inzetbaar. Onderzoekers worden door hun leidinggevenden het hoogst beoordeeld op externe inzetbaarheid. Er zijn geen verschillen tussen de functiegroepen met betrekking tot de intentie van medewerkers om weg te gaan bij de organisatie.

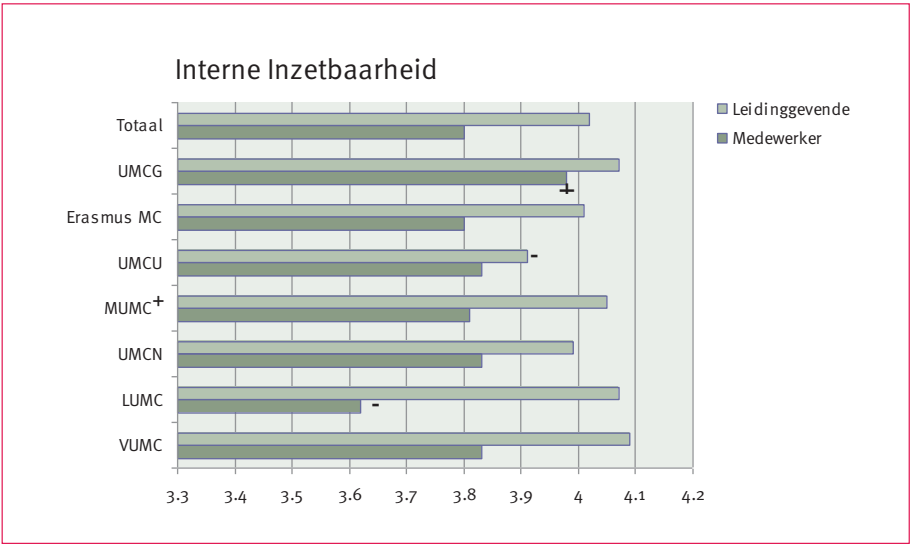


De schaal loopt van 1 = zeer lage intentie tot inzetbaarheidsgedrag, tot 5 = zeer hoge intentie tot inzetbaarheidsgedrag

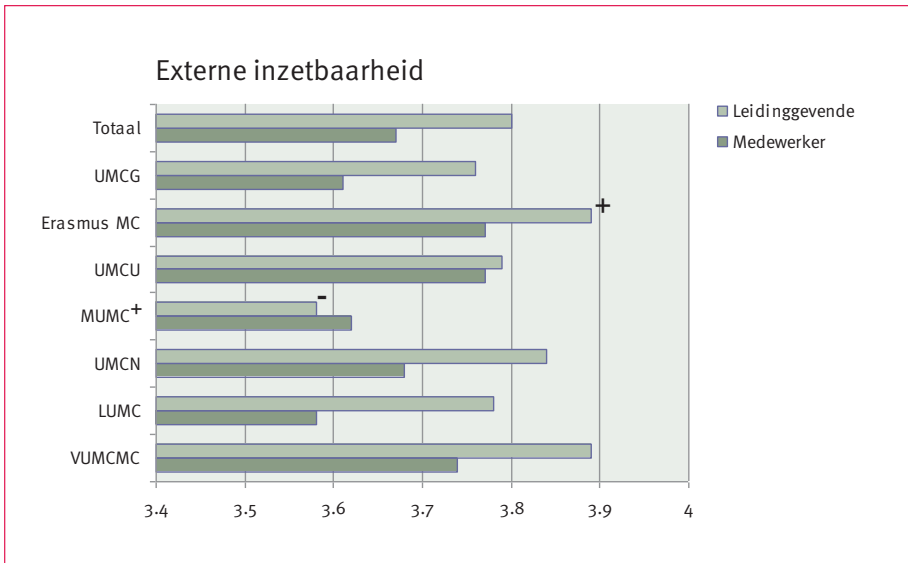
Noot: De leidinggevenden hebben aangegeven in hoeverre zij hun medewerkers aanmoedigen tot inzetbaarheid, de medewerkers hebben aangegeven in hoeverre zij van plan zijn om aan hun inzetbaarheid te werken.



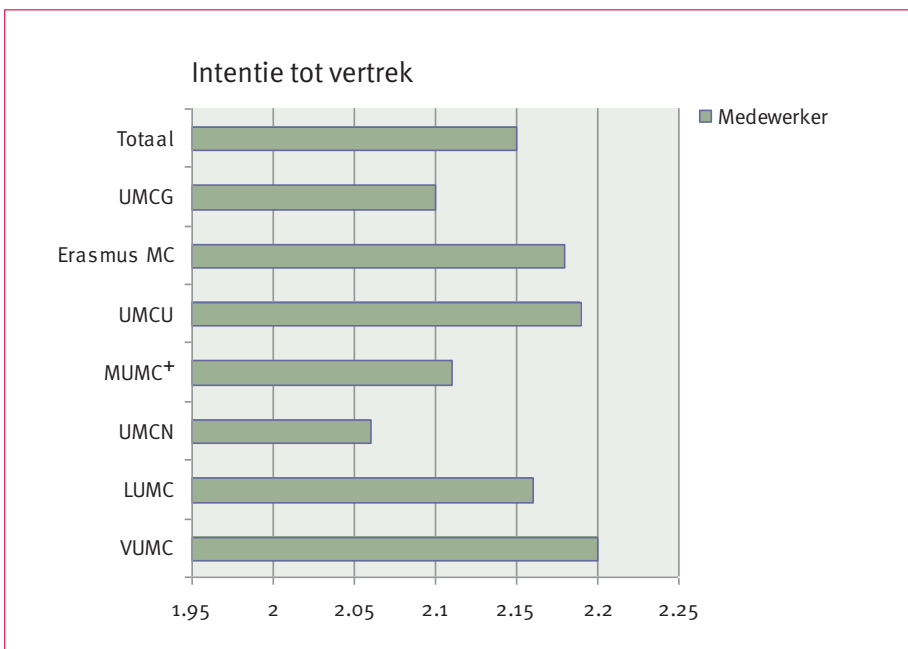
De schaal loopt van 1 = zeer weinig ondernomen inzetbaarheidsgedrag, tot 5 = zeer veel ondernomen inzetbaarheidsgedrag



De schaal loopt van 1 = zeer lage interne inzetbaarheid, tot 5 = zeer hoge interne inzetbaarheid

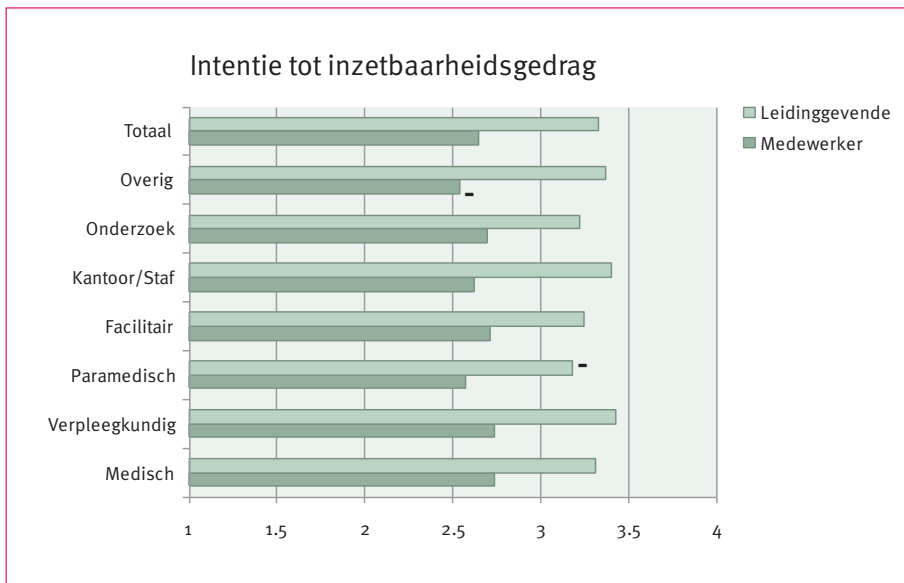


De schaal loopt van 1 = zeer lage externe inzetbaarheid, tot 5 = zeer hoge externe inzetbaarheid



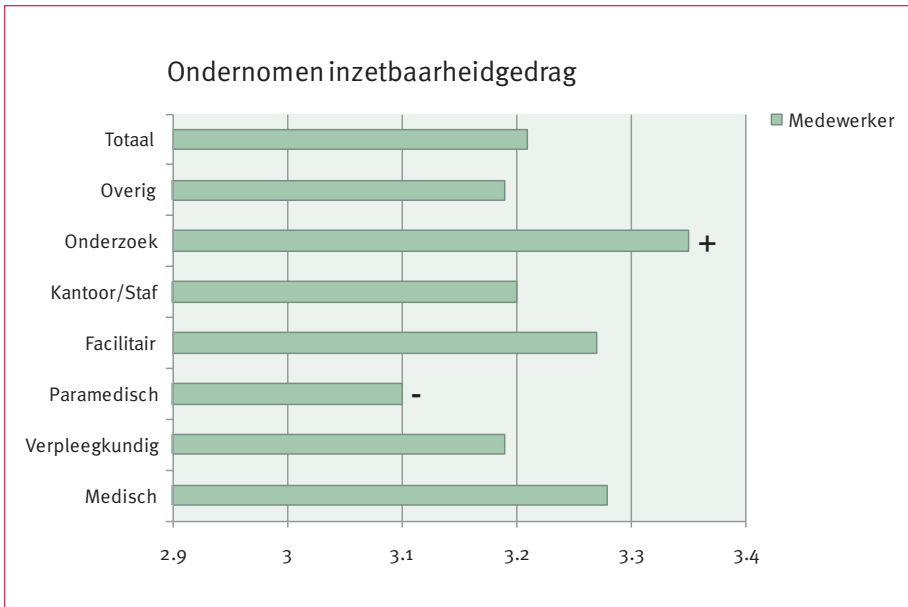
De schaal loopt van 1 = zeer lage intentie tot vertrek, tot 5 = zeer hoge intentie tot vertrek

SPLITSING PER BEROEPSGROEP

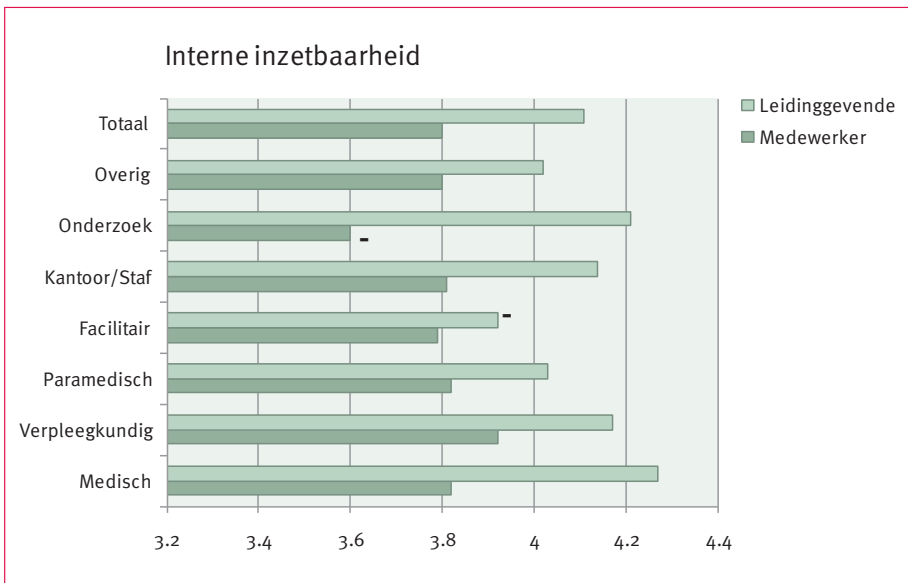


De schaal loopt van 1 = zeer lage intentie tot inzetbaarheidsgedrag, tot 5 = zeer hoge intentie tot inzetbaarheidsgedrag

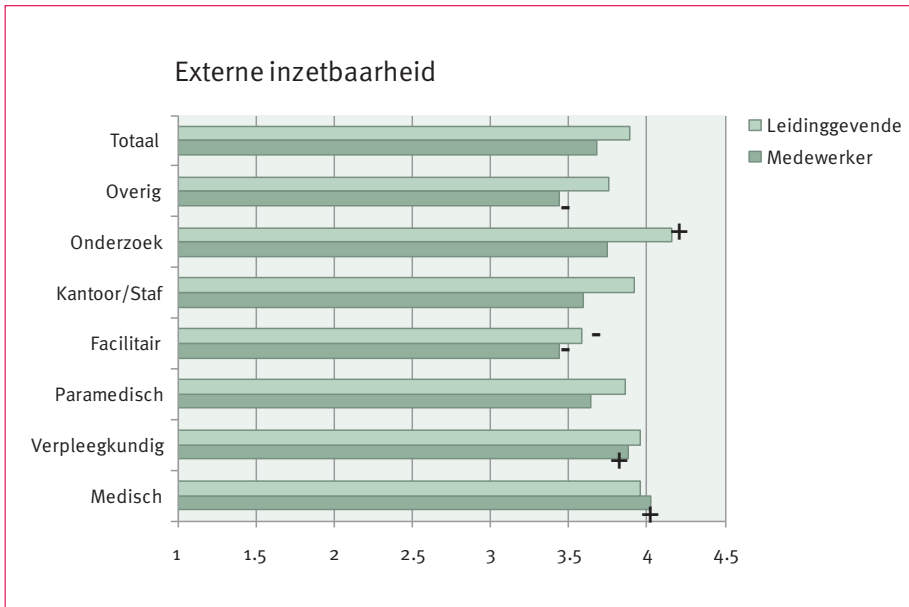
Noot: De leidinggevenden hebben aangegeven in hoeverre zij hun medewerkers aanmoedigen tot inzetbaarheid, de medewerkers hebben aangegeven in hoeverre zij van plan zijn om aan hun inzetbaarheid te werken.



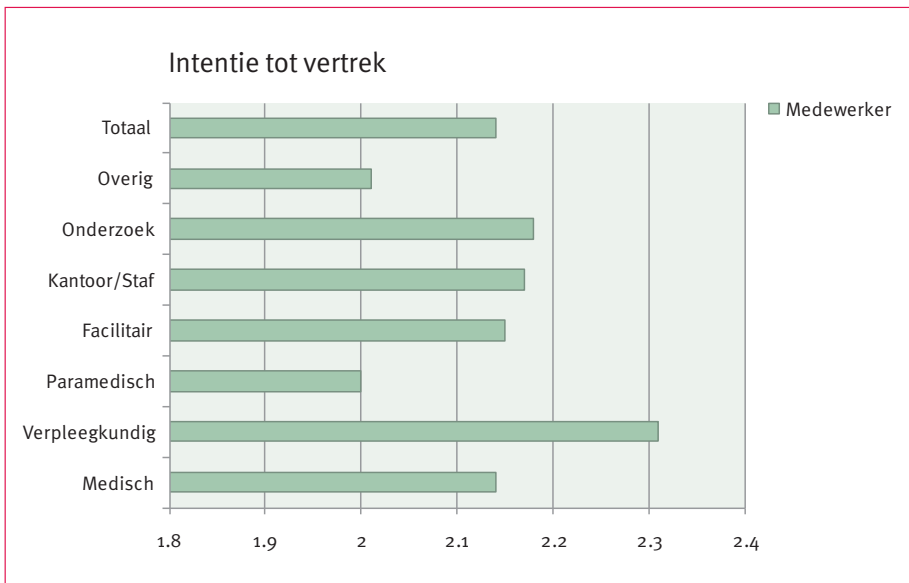
De schaal loopt van 1 = zeer weinig ondernomen inzetbaarheidsgedrag, tot 5 = zeer veel ondernomen inzetbaarheidsgedrag



De schaal loopt van 1 = zeer lage interne inzetbaarheid, tot 5 = zeer hoge interne inzetbaarheid



De schaal loopt van 1 = zeer lage externe inzetbaarheid, tot 5 = zeer hoge externe inzetbaarheid



De schaal loopt van 1 = zeer lage intentie tot vertrek, tot 5 = zeer hoge intentie tot vertrek

—

| Appendix

Appendix

LEGENDA

Het volgende teken ▲ geeft aan dat het betreffende UMC op die variabele hoger scoort dan de andere UMC's. Dit verschil is dermate groot dat het betekenisvol is.

Het volgende teken ▼ geeft aan dat het betreffende UMC op die variabele lager scoort dan de andere UMC's. Dit verschil is dermate groot dat het betekenisvol is.

Leidinggevenden	Bij welk UMC bent u werkzaam?										Totaal
	VUMC	LUMC	UMCN	MUMC	UMCU	ErasmusMC	UMCG				
Demografische gegevens											
Sekse											
1.00 Man	49%	69%▲	58%	59%	48%	61%	50%	57%			57%
2.00 Vrouw	51%	31%▼	42%	41%	52%	39%	50%	43%			43%
.N	75.0	86.0	69.0	56.0	85.0	84.0	58.0	513.0			513.0
Functie											
1.00 Medisch	15%	14%	7%	5%	11%	6%	7%	10%			10%
2.00 Verpleegkundig	19%	12%	25%	27%▲	12%	8%▼	21%	17%			17%
3.00 Paramedisch	15%	3%▼	14%	25%▲	20%▲	5%▼	16%	13%			13%
4.00 Facilitair	3%▼	23%▲	10%	5%	15%	14%	12%	12%			12%
5.00 Kantoor/Staf	31%	23%	30%	29%	21%	42%▲	26%	29%			29%
6.00 Onderzoek	9%	12%▲	0%▼	0%▼	6%	10%	5%	6%			6%
7.00 Overig	9%	13%	13%	9%	15%	15%	14%	13%			13%
.N	75.0	86.0	69.0	56.0	85.0	84.0	58.0	513.0			513.0

Leeftijd [Gemiddelde]	48.7	51.5▲	49.7	48.9	46.8▼	49.9	49.1	49.3
.N	75.0	86.0	68.0	56.0	85.0	84.0	58.0	512.0
Aantal dienstjaren in UMC [Gemiddelde]	14.8	16.7	15.8	20.6▲	15.0	15.5	13.5	15.9
.N	75.0	86.0	69.0	56.0	85.0	84.0	58.0	513.0
Aantal dienstjaren in huidige functie [Gemiddelde]	7.65	7.77	6.90	9.64▲	5.82▼	6.58	5.88	7.11
.N	75.0	86.0	69.0	56.0	85.0	84.0	58.0	513.0
Aantal werkuren in contract [Gemiddelde]	35.7	35.9	35.5	35.0	34.0▼	35.4	35.4	35.3
.N	75.0	86.0	69.0	56.0	85.0	84.0	58.0	513.0
Aantal dienstjaren in huidige functie [Gemiddelde]	7.65	7.77	6.90	9.64▲	5.82▼	6.58	5.88	7.11
.N	75.0	86.0	69.0	56.0	85.0	84.0	58.0	513.0
Aantal werkuren in contract [Gemiddelde]	35.7	35.9	35.5	35.0	34.0▼	35.4	35.4	35.3
.N	75.0	86.0	69.0	56.0	85.0	84.0	58.0	513.0
Dialogo								
Gespreksvaardigheden [Gemiddelde]	3.91	3.89	3.98	3.87	3.84	3.90	3.90	3.90
.N	75.0	86.0	69.0	56.0	85.0	84.0	58.0	513.0
Volwaardige arbeidsrelatie								
Goede werkrelatie [Gemiddelde]	4.28	4.37	4.33	4.23	4.22	4.18	4.24	4.27
.N	285.0	365.0	324.0	258.0	347.0	327.0	261.0	2167.0
Gelijkwaardigheid [Gemiddelde]	3.93	4.06	4.08	4.12▲	3.80▼	3.85	3.80	3.95
.N	275.0	360.0	325.0	258.0	346.0	326.0	262.0	2152.0
Vertrouwen [Gemiddelde]	4.27	4.41▲	4.30	4.25	4.15	4.13	4.18	4.24
.N	285.0	366.0	324.0	257.0	344.0	323.0	258.0	2157.0
I-deal [Gemiddelde]	3.38	3.38	3.48	3.54	3.55	3.31	3.23	3.41
.N	282.0	357.0	318.0	255.0	333.0	311.0	251.0	2107.0
Zelfsturing [Gemiddelde]	3.47	3.54	3.50	3.51	3.51	3.39	3.47	3.49
.N	277.0	361.0	319.0	250.0	337.0	318.0	258.0	2120.0
Stilstaan in het werk [Gemiddelde]	2.38	2.26	2.40	2.38	2.51	2.40	2.37	2.38
.N	278.0	357.0	322.0	254.0	337.0	317.0	258.0	2123.0
Inzetbaarheid								
Aanmoedigen tot inzetbaarheidsgedrag [Gem.]	3.16▼	3.30	3.42	3.34	3.27	3.41	3.48▲	3.33
.N	75.0	86.0	69.0	56.0	85.0	84.0	58.0	513.0
Interne inzetbaarheid [Gemiddelde]	4.09	4.07	3.99	4.05	3.91▼	4.01	4.07	4.02
.N	276.0	359.0	318.0	256.0	340.0	313.0	245.0	2107.0
Externe inzetbaarheid [Gemiddelde]	3.89	3.78	3.84	3.58▼	3.79	3.89▲	3.76	3.80
.N	275.0	337.0	308.0	245.0	332.0	304.0	240.0	2041.0

	Bij welk UMC bent u werkzaam?								Totaal
	VUMC	LUMC	UMCN	MUMC	UMCU	ErasmusMC	UMCG		
Medewerkers									
Demografische gegevens									
Sekse									
1.00 Man	30%	38%	27%	35%	35%	31%	35%	34%	34%
2.00 Vrouw	70%	62%	73%	65%	65%	69%	65%	66%	66%
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	1450.0
Functie									
1.00 Medisch	11%	8%	12%	10%	11%	10%	10%	10%	10%
2.00 Verpleegkundig	13%	11%	25%▲	20%	12%	13%	18%	15%	15%
3.00 Paramedisch	14%	5%▼	13%	21%▲	19%	15%	13%	14%	14%
4.00 Facilitair	3%▼	11%	6%	7%	8%	5%	10%	7%	7%
5.00 Kantoor/Staff	33%	34%	22%	30%	22%	29%	28%	29%	29%
6.00 Onderzoek	9%	22%▲	6%▼	0%▼	15%	16%	11%	12%	12%
7.00 Overig	17%	10%	16%	11%	13%	12%	10%	12%	12%
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	1450.0
Aantal dienstjaren in UMC [Gemiddelde]									
.N	23.9▲	12.1	13.9	16.0	10.1	10.6	13.1	13.8	13.8
Aantal dienstjaren in functie [Gemiddelde]									
.N	158.0	289.0	170.0	211.0	225.0	207.0	187.0	1447.0	1447.0
Aantal uren in contract [Gemiddelde]									
.N	6.85	7.35	7.97	10.4▲	6.62	6.37	7.00	7.51	7.51
Leeftijd [Gemiddelde]									
.N	32.4	32.0	30.6	31.9	31.6	31.2	31.7	31.7	31.7
.N	159.0	287.0	169.0	211.0	225.0	207.0	187.0	1445.0	1445.0
Persoon									
Optimisme [Gemiddelde]									
.N	3.70	3.69	3.67	3.65	3.64	3.70	3.70	3.68	3.68
Proactieve persoonlijkheid [Gemiddelde]									
.N	3.71	3.68	3.70	3.68	3.68	3.70	3.69	3.69	3.69
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	1450.0
Organisatie									
Economische arbeidsrelatie [Gemiddelde]									
.N	2.42	2.43	2.35	2.50	2.46	2.42	2.45	2.43	2.43
Sociale arbeidsrelatie [Gemiddelde]									
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	1450.0
Sociale arbeidsrelatie [Gemiddelde]									
.N	3.24	3.19	3.18	3.02▼	3.16	3.11	3.16	3.15	3.15
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	1450.0

Dialoog										
Kwaliteit van dialoog [Gemiddelde]	3.87	4.04	4.12▲	3.97	3.96	3.81▼	3.91	3.96	3.81▼	3.96
.N	157.0	289.0	169.0	209.0	223.0	205.0	187.0	1439.0	205.0	1439.0
Frequentie gesprekken [Gemiddelde]	3.12	3.26▲	2.99	3.06	3.07	2.85▼	3.05	3.07	2.85▼	3.07
.N	159.0	287.0	169.0	209.0	223.0	205.0	185.0	1437.0	205.0	1437.0
Gespreksvaardigheden [Gemiddelde]	3.68	3.71	3.69	3.68	3.67	3.67	3.72	3.69	3.67	3.69
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	207.0	1450.0
Communicatie onderdeel [Gemiddelde]	7.74	8.17▲	8.04	7.84	7.96	7.68	7.71	7.90	7.68	7.90
.N	157.0	287.0	170.0	209.0	221.0	203.0	186.0	1433.0	203.0	1433.0
Volwaardige arbeidsrelatie										
Goede werkrelatie [Gemiddelde]	3.54	3.70	3.74	3.61	3.64	3.53	3.52	3.62	3.53	3.62
.N	159.0	289.0	170.0	210.0	225.0	206.0	186.0	1445.0	206.0	1445.0
Gelijkwaardigheid [Gemiddelde]	3.43	3.69▲	3.59	3.53	3.50	3.40	3.50	3.53	3.40	3.53
.N	159.0	289.0	170.0	210.0	225.0	206.0	187.0	1446.0	206.0	1446.0
Vertrouwen [Gemiddelde]	3.80	3.96	3.95	3.80	3.87	3.76	3.80	3.85	3.76	3.85
.N	159.0	288.0	170.0	210.0	225.0	207.0	187.0	1446.0	207.0	1446.0
I-deal [Gemiddelde]	2.98	3.01▲	2.82	2.77	2.88	2.83	2.86	2.89	2.83	2.89
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	207.0	1450.0
Zelfsturing [Gemiddelde]	3.37	3.35	3.19	3.24	3.27	3.25	3.30	3.28	3.25	3.28
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	207.0	1450.0
Autonomie [Gemiddelde]	3.62	3.68▲	3.33▼	3.48	3.50	3.50	3.47	3.52	3.50	3.52
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	207.0	1450.0
Stilstaan in het werk [Gemiddelde]	2.47	2.48	2.48	2.47	2.42	2.47	2.41	2.46	2.42	2.47
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	207.0	1450.0
Stilstaan in de loopbaan [Gemiddelde]	3.30	3.34	3.29	3.43	3.27	3.23	3.22	3.30	3.23	3.30
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	207.0	1450.0
Duurzame inzetbaarheid										
Intentie tot inzetbaarheidsgedrag [Gemiddelde]	2.68	2.60	2.68	2.58	2.70	2.68	2.64	2.65	2.68	2.65
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	207.0	1450.0
Ondernomen Inzetbaarheidsgedrag [Gemiddelde]	3.23	3.24	3.15	3.14	3.27	3.19	3.27	3.21	3.19	3.21
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	207.0	1450.0
Interne inzetbaarheid [Gemiddelde]	3.83	3.62▼	3.83	3.81	3.83	3.80	3.98▲	3.80	3.80	3.80
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	207.0	1450.0
Externe inzetbaarheid [Gemiddelde]	3.74	3.58	3.68	3.62	3.77	3.77	3.61	3.67	3.77	3.67
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	207.0	1450.0
Intentie tot vertrek [Gemiddelde]	2.20	2.16	2.06	2.11	2.19	2.18	2.10	2.15	2.18	2.15
.N	159.0	289.0	170.0	212.0	226.0	207.0	187.0	1450.0	207.0	1450.0

LEGENDA

Het volgende teken ▲ geeft aan dat de betreffende functiegroep op die variabele hoger scoort dan de andere functiegroepen. Dit verschil is dermate groot dat het betekenisvol is.

Het volgende teken ▼ geeft aan dat de betreffende functiegroep op die variabele lager scoort dan de andere functiegroepen. Dit verschil is dermate groot dat het betekenisvol is.

Leidinggevenden	Wat voor soort functie heeft u?							
	Medisch	Verpleeg- kundig	Para- medisch	Facilitair	Kantoor/ Staf	Onder- zoek	Overig	Totaal
Sekse	84%▲	36%▼	59%	80%▲	47%▼	88%▲	44%▼	57%
2.00 Vrouw	16%▼	64%▲	41%	20%▼	53%▲	12%▼	56%▲	43%
.N	49.0	85.0	68.0	64.0	148.0	33.0	66.0	513.0
Leeftijd [Gemiddelde]	52.5▲	48.5	49.8	48.8	47.8▼	53.0▲	49.0	49.3
.N	49.0	85.0	68.0	64.0	148.0	33.0	65.0	512.0
Aantal dienstjaren in UMC [Gemiddelde]	14.0	19.5▲	18.3▲	14.7	13.7▼	18.3	15.0	15.9
.N	49.0	85.0	68.0	64.0	148.0	33.0	66.0	513.0
Aantal dienstjaren in huidige functie [Gemiddelde]	7.67	7.95	9.18▲	6.56	5.53▼	10.3▲	5.95	7.11
.N	49.0	85.0	68.0	64.0	148.0	33.0	66.0	513.0
Aantal werkuren in contract [Gemiddelde]	39.1▲	34.7	34.3▼	35.5	34.6▼	36.5▲	34.8	35.3
.N	49.0	85.0	68.0	64.0	148.0	33.0	66.0	513.0
Dialogo								
Gespreksvaardigheden [Gemiddelde]	3.80	4.03▲	3.83	3.79▼	3.89	3.95	3.97	3.90
.N	49.0	85.0	68.0	64.0	148.0	33.0	66.0	513.0
Volwaardige arbeidsrelatie								
Goede werrelatie [Gemiddelde]	4.31	4.38	4.23	4.32	4.31	4.15	4.45	4.32
.N	49.0	125.0	95.0	66.0	215.0	59.0	97.0	706.0
Gelijkwaardigheid [Gemiddelde]	3.96	4.02	4.08	3.91	4.08	3.58▼	4.09	4.00
.N	49.0	124.0	95.0	66.0	207.0	59.0	97.0	697.0
Vertrouwen [Gemiddelde]	4.43	4.34	4.22	4.17	4.40	4.40	4.40	4.34
.N	49.0	125.0	95.0	66.0	215.0	58.0	96.0	704.0
I-deal [Gemiddelde]	3.94▲	3.60	3.49	3.42	3.44	3.65	3.32▼	3.51
.N	48.0	118.0	95.0	65.0	212.0	57.0	95.0	690.0
Zelfsturing [Gemiddelde]	3.90▲	3.73	3.57	3.38▼	3.54	3.58	3.61	3.60
.N	49.0	124.0	90.0	66.0	211.0	59.0	96.0	695.0
Stilstaan in het werk [Gemiddelde]	1.96▼	2.24	2.28	2.51▲	2.27	2.02	2.27	2.24
.N	49.0	125.0	94.0	63.0	212.0	59.0	92.0	694.0
Duurzame inzetbaarheid								
Aanmoedigen tot inzetbaarheidsgedrag [Gem.]	3.31	3.43	3.18▼	3.25	3.40	3.22	3.37	3.33
.N	49.0	85.0	68.0	64.0	148.0	33.0	66.0	513.0
Interne inzetbaarheid [Gemiddelde]	4.27	4.17	4.03	3.92▼	4.14	4.21	4.02	4.11
.N	48.0	124.0	92.0	66.0	212.0	57.0	92.0	691.0
Externe inzetbaarheid [Gemiddelde]	3.96	3.96	3.86	3.58▼	3.92	4.16▲	3.76	3.89
.N	48.0	116.0	84.0	62.0	205.0	58.0	87.0	660.0

Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Gemiddelden zijn getoetst met de t-test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs 'overige cases'. ▲: $p < 0,05$ (en ▼): significant hoge (lage) percentages en/of gemiddelden, en Cohen's d effectgrootte is ten minste 0,20. Significante maar kleine verschillen (Cohen's d effectgrootte kleiner dan 0,20), zijn NIET gemarkeerd. Cohen (1977), *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, NY: Academic Press.

Medewerkers	Wat voor soort functie heeft u?						
	Medisch	Verpleegkundig	Para-medisch	Facilitair	Kantoor/ Staf	Onderzoek	Totaal
Sekse	48%▲	20%▼	21%▼	78%▲	25%▼	41%	34%
2.00 Vrouw	52%▼	80%▲	79%▲	22%▼	75%▲	59%	66%
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	1456.0
Aantal dienstjaren in UMC [Gemiddelde]	10.5	15.5	13.6	14.9	16.3	8.69	12.8
.N	145.0	225.0	200.0	108.0	418.0	179.0	1453.0
Aantal dienstjaren in functie [Gemiddelde]	7.84	9.00▲	10.0▲	8.90▲	5.79▼	5.68▼	7.47
.N	145.0	225.0	201.0	108.0	418.0	179.0	1454.0
Aantal uren in contract [Gemiddelde]	36.2▲	29.9▼	29.8▼	33.6▲	30.6▼	33.8▲	31.4
.N	145.0	224.0	201.0	106.0	418.0	179.0	1451.0
Leeftijd [Gemiddelde]	44.5	44.8	44.2	47.6▲	45.6	40.3▼	46.0
.N	144.0	223.0	199.0	108.0	418.0	179.0	1449.0
Persoon							
Optimisme [Gemiddelde]	3.68	3.66	3.69	3.65	3.70	3.67	3.65
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	1456.0
Proactiviteit [Gemiddelde]	3.76	3.62	3.59▼	3.73	3.71	3.77	3.69
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	1456.0
Organisatie							
Economische arbeidsrelatie [Gemiddelde]	2.38	2.50	2.55▲	2.46	2.35▼	2.40	2.47
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	1456.0
Sociale arbeidsrelatie [Gemiddelde]	3.02▼	3.02▼	2.98▼	3.29▲	3.30▲	3.16	3.15
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	1456.0
Dialogoog							
Kwaliteit van dialoog [Gemiddelde]	3.75▼	4.00	3.80▼	3.99	4.07	3.90	4.04
.N	144.0	224.0	202.0	107.0	415.0	176.0	1445.0
Frequentie gesprekken [Gemiddelde]	2.95	2.96	2.69▼	3.19	3.24▲	3.11	3.07
.N	144.0	225.0	201.0	107.0	414.0	175.0	1443.0

Gespreksvaardigheden [Gemiddelde]	3.64	3.68	3.61	3.70	3.74	3.66	3.73	3.69
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	179.0	1456.0
Communicatie oordeel [Gemiddelde]	7.76	7.85	7.45	8.00	8.13	7.88	8.02	7.90
.N	144.0	223.0	202.0	107.0	414.0	174.0	175.0	1439.0
Volwaardige arbeidsrelatie								
Goede werkrelatie [Gemiddelde]	3.50	3.66	3.41	3.67	3.71	3.60	3.63	3.61
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	416.0	178.0	177.0	1451.0
Gelijkwaardigheid [Gemiddelde]	3.43	3.55	3.34	3.63	3.66	3.37	3.60	3.53
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	416.0	178.0	178.0	1452.0
Vertrouwen [Gemiddelde]	3.82	3.85	3.61	3.80	3.98	3.91	3.85	3.85
.N	145.0	225.0	201.0	108.0	417.0	178.0	178.0	1452.0
I-deal [Gemiddelde]	2.81	2.73	2.68	2.96	3.00	3.04	2.91	2.89
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	179.0	1456.0
Zelfsturing [Gemiddelde]	3.43	3.10	3.09	3.31	3.31	3.53	3.30	3.28
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	179.0	1456.0
Autonomie [Gemiddelde]	3.36	3.08	3.15	3.66	3.73	3.93	3.63	3.52
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	179.0	1456.0
Stilstaan in het werk [Gemiddelde]	3.21	3.27	3.65	3.32	3.16	3.19	3.46	3.30
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	179.0	1456.0
Stilstaan in de loopbaan [Gemiddelde]	2.25	2.37	2.65	2.70	2.47	2.26	2.55	2.46
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	179.0	1456.0
Duurzame inzetbaarheid								
Intentie tot inzetbaarheidsgedrag [Gemiddelde]	2.74	2.74	2.57	2.71	2.62	2.70	2.54	2.65
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	179.0	1456.0
Ondernomen Inzetbaarheidsgedrag [Gemiddelde]	3.28	3.19	3.10	3.27	3.20	3.35	3.19	3.21
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	179.0	1456.0
Inteme inzetbaarheid [Gemiddelde]	3.82	3.92	3.82	3.79	3.81	3.60	3.80	3.80
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	179.0	1456.0
Externe inzetbaarheid [Gemiddelde]	4.03	3.88	3.64	3.44	3.59	3.75	3.44	3.68
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	179.0	1456.0
Intentie tot vertrek [Gemiddelde]	2.14	2.31	2.00	2.15	2.17	2.18	2.01	2.14
.N	145.0	225.0	202.0	108.0	418.0	179.0	179.0	1456.0

—

Uitgave mede mogelijk gemaakt door
het ministerie van VWS en SoFoKleS

Redactie

Rosina van Bloois, Irene de Pater en Auke Nauta

Eindredactie

Wardy Doosje

Opmaak en druk

Drukkerij Badoux, Houten

Mei 2010

Onderzoek “Over uw toekomst gesproken”