

Onderzoek “Over uw toekomst gesproken”



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

*Verslag van de eerste en tweede meting in
het kader van het Project Idealoog binnen
de acht UMC's*

Augustus 2011



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Onderzoek

“Over uw toekomst gesproken”

*Verslag van de eerste en tweede meting in het kader van
het Project Idealoog binnen de acht UMC's*

Augustus 2011

Rosina M. van Bloois MSc
René Geerling MSc
Femke Jongerius MSc (Res)
Prof. dr. Aukje Nauta
Dr. ing. Irene E. de Pater
Dr. Ernest de Vroome

Managementsamenvatting en conclusies	5
1 Inleiding	9
1.2 Doelstelling en onderzoeksverloop	9
1.3 Opbouw van het rapport	9
2 Onderzoeksmethode	11
2.1 Steekproef	11
2.2 Theoretisch kader	11
3 Resultaten	15
3.1 Organisatie	16
3.2 Dialoog	19
3.3 Volwaardige arbeidsrelatie	23
3.4 Duurzame inzetbaarheid	33
Appendix	41
Colofon	51

In het kader van het project Idealoog heeft een steekproef van enkele honderden leidinggevenden en medewerkers in acht universitair medische centra tweemaal – 1729 mensen in 2009 en 1062 mensen in 2010 – deelgenomen aan een vragenlijstonderzoek. Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag of in deze periode een toename te constateren is in inzetbaarheid, dialoogvoering en volwaardige arbeidsrelaties binnen de acht UMC's.

Arbeidsrelatie minder sociaal geworden en even economisch gebleven

Medewerkers beleven hun arbeidsrelatie in de tweede meting minder als een sociale arbeidsrelatie – een vertrouwensband waarin men geeft en neemt. Zij zien hun arbeidsrelatie echter niet als meer economisch gaan zien – daarmee wordt bedoeld dat men de relatie opvat als 'loon in ruil voor arbeid' en meer niet.

Geen verandering in de dialoog

De kwaliteit en frequentie van gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden zijn onveranderd gebleven. Ook gespreksvaardigheden zijn onveranderd gebleven. Medewerkers geven hun leidinggevende in 2010 gemiddeld hetzelfde rapportcijfer voor de kwaliteit van de dialoog als in 2009 (nl. gemiddeld een 7-).

Arbeidsrelatie niet volwaardiger geworden

Medewerkers vinden de werkrelatie met hun leidinggevende in de tweede meting even goed als in de eerste meting en ook hun vertrouwen in de leidinggevende is gelijk gebleven. Ook beoordelen ze de relatie met hun leidinggevende als even gelijkwaardig. De leidinggevenden ervaren echter een minder goede werkrelatie met hun medewerkers en een daling in gelijkwaardigheid met en vertrouwen in hun medewerkers.

I-deals, zelfsturing en autonomie toegenomen, aldus de medewerkers

Medewerkers rapporteren in de tweede meting vaker dan in de eerste meting dat ze i-deals sluiten, dat zijn afspraken-op-maat over bijvoorbeeld ontwikkeling en flexibele werktijden. Ook ervaren medewerkers meer zelfsturing en autonomie. Leidinggevenden rapporteren geen verandering in de mate waarin ze i-deals sluiten met hun medewerkers. Ze vinden zelfs dat de zelfsturing van medewerkers is gedaald. Ook vinden ze in de tweede meting vaker dan in de eerste meting dat hun medewerkers stilstaan in het werk.

Interne inzetbaarheid afgenomen

De medewerkers rapporteren dat hun interne inzetbaarheid is afgenomen. Hun externe inzetbaarheid, intentie tot inzetbaarheidsgedrag, het ondernomen inzetbaarheidsgedrag en de intentie tot vertrek zijn alle gelijk gebleven. Volgens de leidinggevenden is zowel de interne als externe inzetbaarheid van medewerkers afgenomen.

Conclusies

De vraag of in de periode 2009-2010 een toename is te constateren in inzetbaarheid, dialoogvoering en volwaardige arbeidsrelaties krijgt nog geen bevestigend antwoord. Veel is hetzelfde gebleven. Leidinggevenden zijn over sommige aspecten in de relatie met hun medewerkers – gelijkwaardigheid, vertrouwen, zelfsturing, inzetbaarheid – zelfs negatiever geworden. Ook medewerkers ervaren een minder sociale arbeidsrelatie en minder interne inzetbaarheid. Maar er is ook goed nieuws. Medewerkers zijn naar eigen zeggen meer i-deals gaan sluiten en ze ervaren nu meer zelfsturing en autonomie.

Hoe kan het dat ondanks ruim zeventig projecten die aandacht besteden aan volwaardige arbeidsrelaties en dialoog, er nog weinig verbeteringen zichtbaar zijn? Mogelijke verklaringen hiervoor zijn ten eerste dat de projecten alleen lokaal vruchten afwerpen – namelijk bij medewerkers

en managers die eraan deelnemen. Ten tweede kan het zijn dat andere gebeurtenissen de effecten van project Idealoog hebben overschaduwd – denk aan de bezuinigingen waar veel UMC's mee te maken hebben gekregen. Een derde mogelijkheid is dat arbeidsrelaties niet 1-2-3 te veranderen zijn. Het vereist tijd en systematische aandacht over een langere periode, voordat verbeteringen in inzetbaarheid, dialoogvoering en volwaardige arbeidsrelaties zichtbaar worden. Een vierde en laatste mogelijke verklaring is dat de gekozen methode het lastig maakt om (lokale) veranderingen zichtbaar te maken.

Al met al raden we twee dingen aan: ten eerste maakt dit rapport duidelijk dat de derde meting absoluut noodzakelijk is om een beter beeld te kunnen krijgen van mogelijke verbeteringen. In deze meting moeten ook enkele beleidsevaluerende vragen opgenomen worden, bijvoorbeeld de vraag of men het project Idealoog kent en meegedaan heeft aan een van de zeventig projecten. Zo kunnen we bijvoorbeeld toetsen of mensen die bekend zijn met Idealoog meer veranderingen rapporteren dan mensen die er niet van hebben gehoord. Ten tweede raden we aan om de zeventig projecten, voor zover mogelijk, goed te evalueren, om op die manier lokale veranderingen in arbeidsrelaties zichtbaar te maken.

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

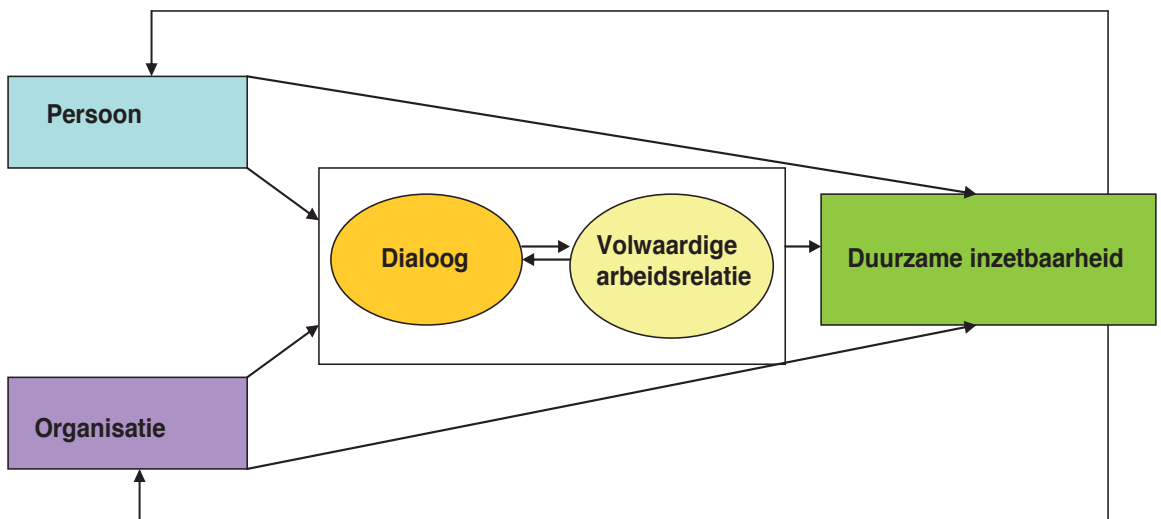
- In hoeverre is in de periode 2009-2011 een toename te constateren in inzetbaarheid, dialoogvoering en volwaardige arbeidsrelaties binnen de acht UMC's?

Er volgen drie rapportages over de longitudinale survey. De rapportage over de eerste twee metingen geeft een beeld van de veranderingen in 2010 ten opzichte van 2009.

1.3 Opbouw van het rapport

In dit rapport beschrijven we de resultaten van de eerste twee metingen, 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.

Figuur 1.
Theoretisch model over dialoog, volwaardige arbeidsrelatie en duurzame inzetbaarheid.



2.1 Steekproef

De eerste meting van 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. De tweede meting vond plaats bij alle acht UMC's – dus ook het AMC, voor wie het feitelijk de eerste meting was – in de periode november-december 2010. In de eerste meting werd een digitale vragenlijst verzonden naar 880 leidinggevend en 4789 medewerkers. In totaal hebben 1729 mensen (respons 30.5%) deelgenomen aan het onderzoek. In de tweede meting werd een vragenlijst verzonden naar 466 leidinggevend en 1322 medewerkers – respondenten die ook allemaal hebben meegedaan aan de eerste meting. In totaal hebben 1062 mensen deelgenomen aan de tweede meting (respons 59.4%). In de eerste meting waren de leidinggevend gemiddeld 49 jaar oud en 57% van hen was man; medewerkers waren gemiddeld 45 jaar oud en 34% van hen was man. In de tweede meting waren leidinggevend gemiddeld 49 jaar oud en 53% van hen was man; medewerkers waren gemiddeld 45 jaar oud en 34% van hen was man. In de eerste meting werkten de respondenten gemiddeld 33.5 uur per week en 7.3 jaar in hun huidige functie. In de tweede meting werkten de respondenten gemiddeld 33.1 uur per week en 9.5 jaar in hun huidige functie. 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.

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

Onderzoeksvariabele	Omschrijving
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
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

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 en tweede 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. In de bijbehorende tekst beschrijven we welke scores in de tweede meting significant hoger of lager zijn dan in de eerste meting.

Daarnaast wordt er een splitsing gemaakt op basis van zeven verschillende functiecategorieën van de respondenten: medisch, verpleegkundig, paramedisch, facilitair, kantoor/staf, onderzoek en overig.

Onder het kopje 'Scores' worden de gemiddelden en de spreiding weergegeven. Een kleine spreiding betekent dat veel mensen ongeveer hetzelfde antwoord hebben gegeven; een grote spreiding betekent dat mensen uiteenlopend scoren. De gemiddelden per UMC en functiegroep zijn tevens terug te vinden in de appendix.

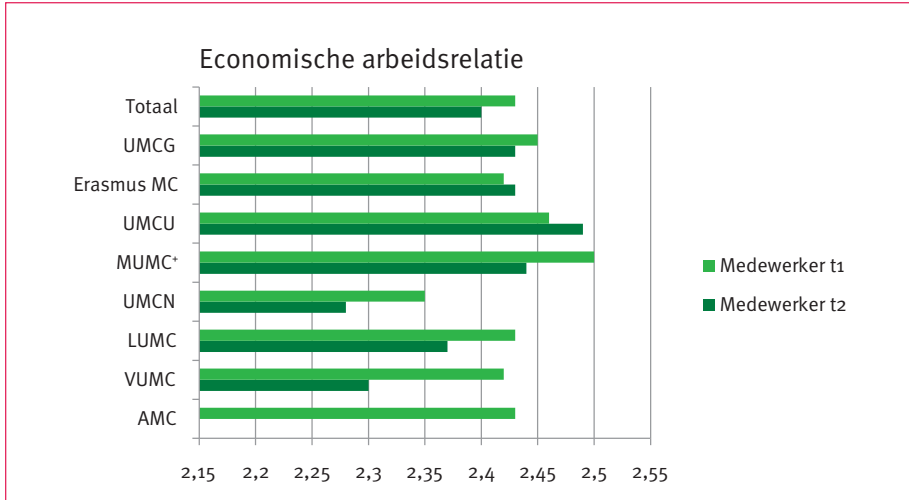
Alle gemiddelde totaalscores worden in de tekst genoemd. Wanneer er specifiek wordt vermeld dat het om een stijging of daling gaat, is het verschil significant. Een significant verschil betekent dat een gevonden verschil tussen twee waarden waarschijnlijk niet op toeval berust. Overige gemiddelden (d.w.z. gemiddelden per UMC en per beroepsgroep) worden niet in de tekst genoemd; alle beschreven verschillen zijn significante verschillen.

3.1 Organisatie

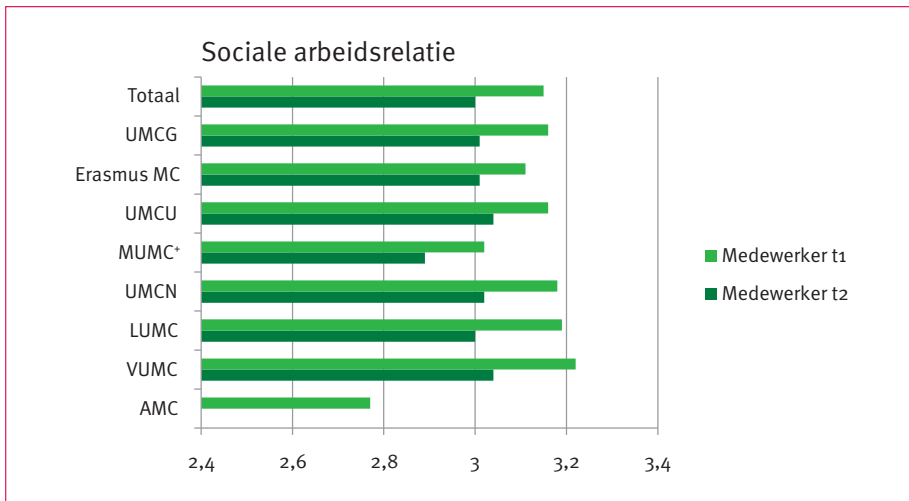
De mate waarin medewerkers bereid zijn om aan hun inzetbaarheid te werken kan te maken hebben met hoe medewerkers zichzelf in relatie tot de organisatie zien. Medewerkers die hun arbeidsrelatie als puur economisch beleven, zien werk vooral als een middel om geld te verdienen, maar meer ook niet. Wij 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 vooral een vertrouwensband met hun organisatie ervaren.

Scores. Gemiddeld scoren UMC-medewerkers in de eerste meting 2.43 op economische arbeidsrelatie (spreiding = .53) en in de tweede meting 2.40 (spreiding = .56). Op sociale arbeidsrelatie scoren UMC-medewerkers in de eerste meting gemiddeld 3.15 (spreiding = .52) en in de tweede meting 3.00 (spreiding = .44), een daling ten opzichte van de eerste meting. Beide variabelen zijn gemeten op een schaal van 1 tot 5.

Op het Erasmus MC na, scoren de medewerkers in alle UMC's in de tweede meting lager op sociale arbeidsrelatie dan in de eerste meting. Ofwel: in zes van de zeven UMC's nemen medewerkers in 2010 significant minder vaak een sociale arbeidsrelatie waar dan in 2009. Dit geldt ook voor de facilitaire en medische medewerkers, alsmede voor de medewerkers in onderzoek en kantoor/staf. Wat betreft de economische arbeidsrelatie waren er in geen significante verschillen tussen huizen, noch tussen functiesoorten.



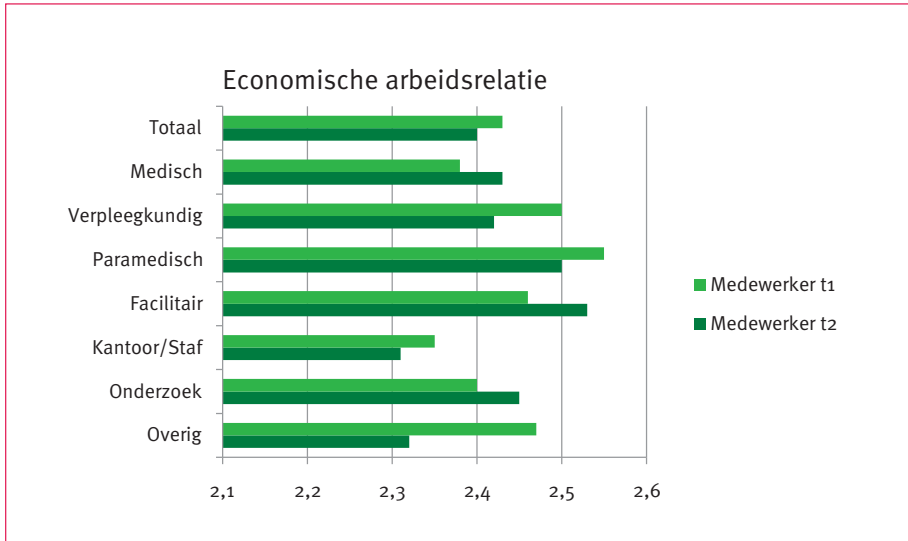
De schaal loopt van 1 = zwakke economische arbeidsrelatie, tot 5 = sterke economische arbeidsrelatie



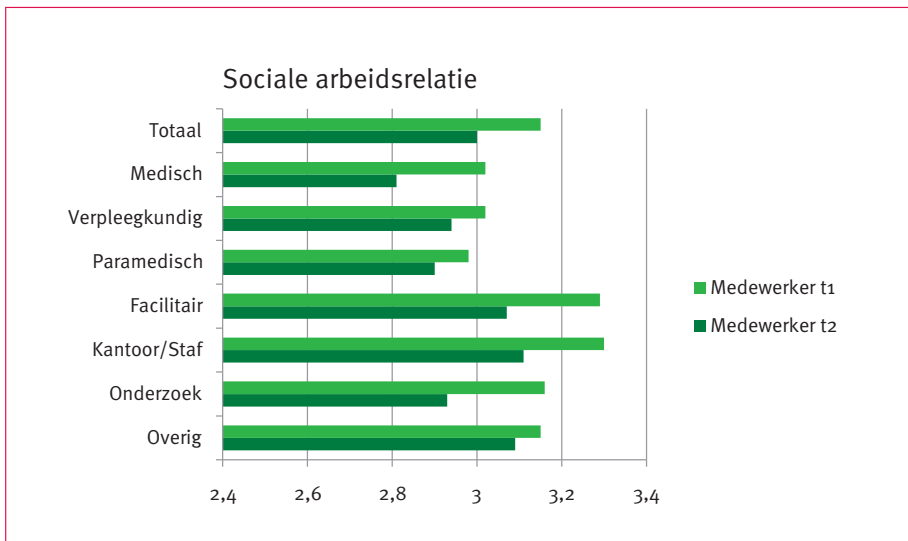
De schaal loopt van 1 = zwakke sociale arbeidsrelatie, tot 5 = sterke sociale arbeidsrelatie

Medewerker t1 staat voor score medewerker eerste meting, medewerker t2 staat voor score medewerker tweede meting

SPLITSING PER BEROEPSGROEP



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



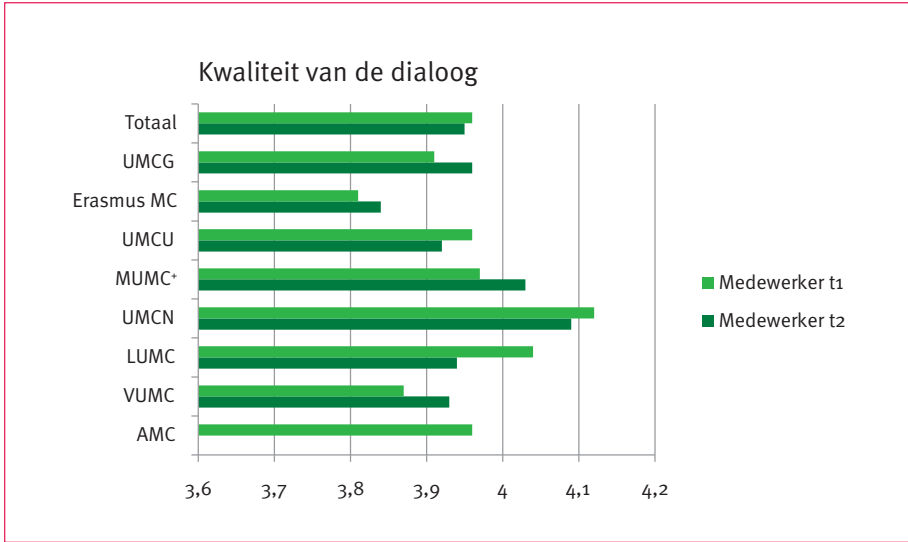
De schaal loopt van 1 = zwakke sociale arbeidsrelatie, tot 5 = sterke sociale arbeidsrelatie

3.2 Dialoog

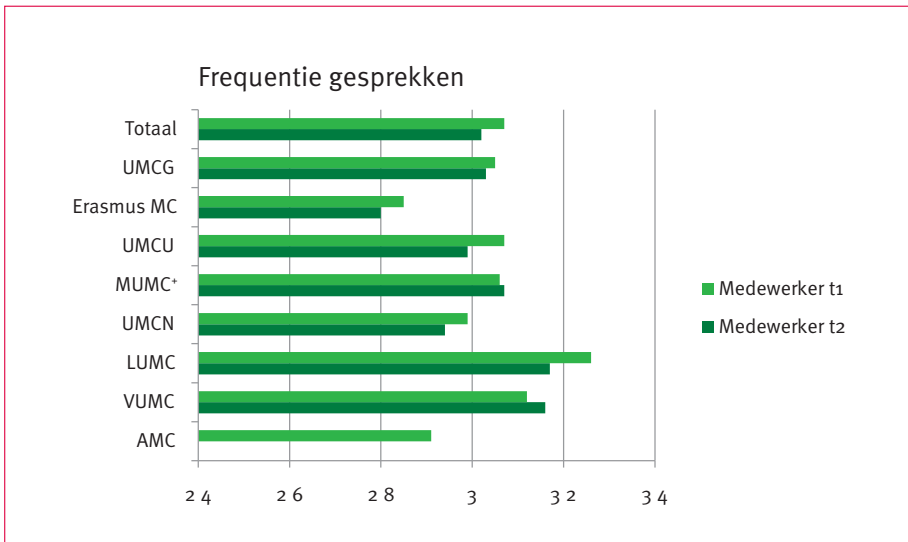
Een belangrijke vraag in het onderzoek is of een goede dialoog tussen leidinggevende en medewerker duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevordert. Er is gekeken naar de kwaliteit van de dialoog, de frequentie van gesprekken van zowel de leidinggevende als de medewerker en welk rapportcijfer medewerkers geven aan de dialoog met hun leidinggevende.

Scores. De UMC-medewerkers geven (op een schaal van 1 tot 5) in de eerste meting een gemiddelde score van 3.96 aan de kwaliteit van dialoog (spreiding = .78) en in de tweede meting een gemiddelde score van 3.95 (spreiding = .86). Aan de frequentie van gesprekken geven ze een gemiddelde score van 3.07 (spreiding = 1.01) in de eerste meting en een gemiddelde score van 3.02 (spreiding = .99) in de tweede meting.

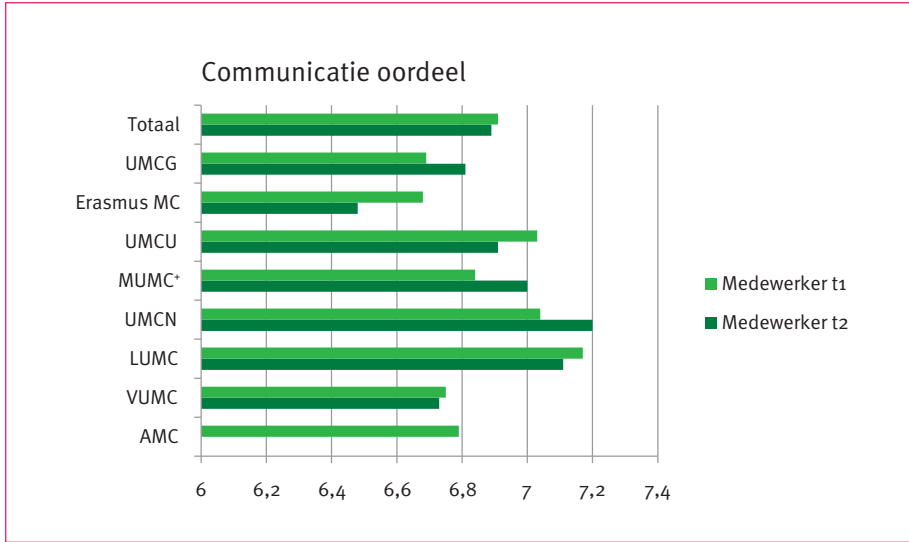
Het gemiddelde rapportcijfer (schaal 1-10) waarmee UMC-medewerkers de communicatie beoordelen is 6.91 (spreiding = 1.68) in de eerste meting en 6.89 (spreiding = 1.76) in de tweede meting. Geen van de bovenstaande scores zijn significant toe- of afgenomen tussen de eerste en tweede meting. Met andere woorden: kwaliteit, frequentie en rapportcijfer voor dialoog zijn ongeveer gelijk gebleven. Dat geldt voor de hele onderzoeksgroep, alsmede voor elk UMC en elke beroepsgroep.



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

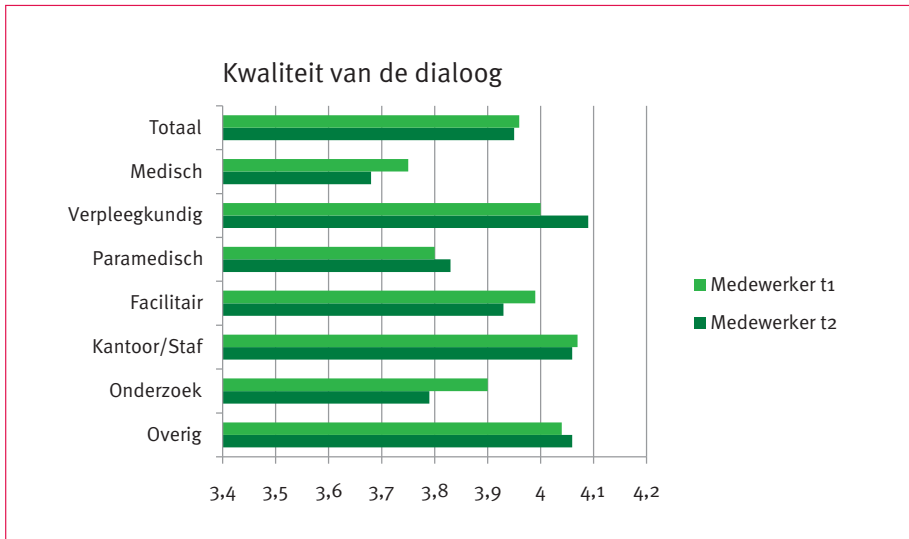


De schaal loopt van 1 = heel soms gesprekken, tot 5 = heel vaak gesprekken

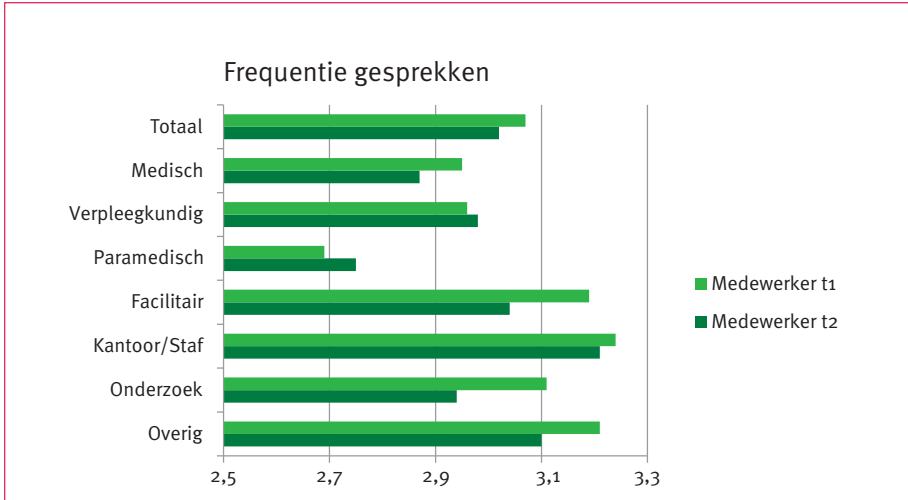


De schaal loopt van 1 = zeer laag communicatie oordeel, tot 10 = zeer hoog communicatie oordeel

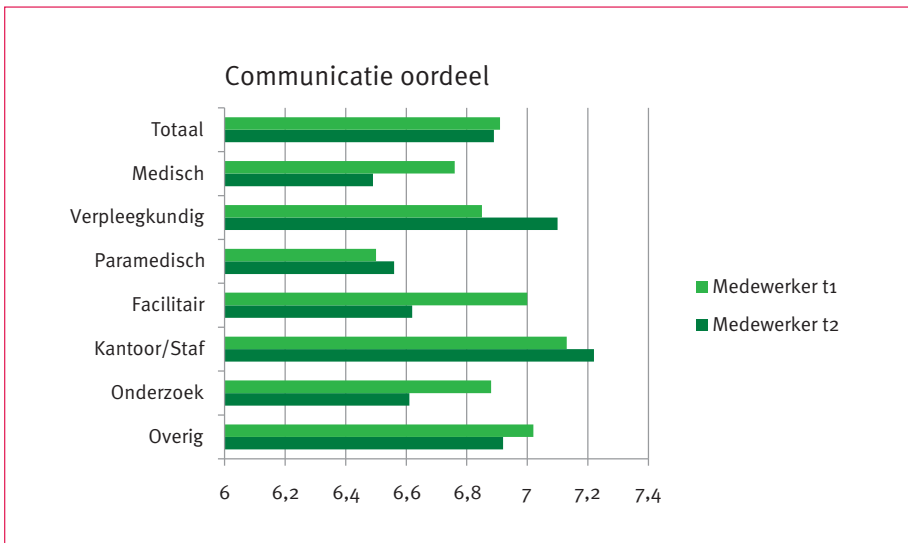
SPLITSING PER BEROEPSGROEP



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 laag communicatie oordeel, tot 10 = zeer hoog communicatie oordeel

3.3 Volwaardige arbeidsrelatie

De weg naar duurzame inzetbaarheid verloopt via een volwaardige arbeidsrelatie. Dit houdt in dat leidinggevenden 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. Stilstaan in werk heeft negatieve gevolgen voor duurzame inzetbaarheid.

Scores. De UMC-medewerkers geven in de eerste meting een gemiddelde score van 3.62 aan de kwaliteit van de werkrelatie die zij met hun leidinggevende (spreiding = .71) hebben, in de tweede meting is dit 3.64 (spreiding = .77). De gelijkwaardigheid beoordelen zij gemiddeld met 3.53 (spreiding = .88) in de eerste meting en met 3.52 (spreiding = .94) in de tweede meting. Vertrouwen wordt gemiddeld beoordeeld met 3.85 (spreiding = .8) in de eerste meting en met 3.89 (spreiding = .85) in de tweede meting.

De UMC-leidinggevenden beoordelen de kwaliteit van de werkrelatie met hun medewerkers gemiddeld met 4.27 (spreiding = .77) in de eerste meting en gemiddeld met 4.09 (spreiding = .67) in de tweede meting; een daling ten opzichte van de eerste meting. De gelijkwaardigheid geven ze een gemiddelde score van 3.95 (spreiding = .86) in de eerste meting en een gemiddelde van 3.8 (spreiding = .8) in de tweede meting; een daling ten opzichte van de eerste meting. Vertrouwen beoordelen ze met een 4.24 (spreiding = .83) in de eerste meting en een 4.06 (spreiding = .82) in de tweede meting; een daling ten opzichte van de eerste meting. De antwoordschalen liepen steeds van 1 tot 5.

De UMC-medewerkers hebben een gemiddelde score van 2.89 op i-deal (spreiding = .79) in de eerste meting en van 3.05 (spreiding = .98) in de tweede meting; een stijging ten opzichte van de eerste meting. Ze scoren gemiddeld 3.28 op zelfsturing (spreiding = .6) in de eerste meting en gemiddeld 3.39 (spreiding = .72) in de tweede meting; een stijging ten opzichte van de eerste meting. Verder scoren ze in de eerste meting gemiddeld 3.52 op autonomie (spreiding = .62) en in de tweede meting gemiddeld 3.66 (spreiding = .67); een stijging ten opzichte van de eerste meting. Tot slot scoren de medewerkers in de eerste meting gemiddeld 2.46 op stilstaan in het werk (spreiding = .8) en in de tweede meting gemiddeld 2.48 (spreiding = .79).

De UMC-leidinggevenden beoordelen de mate waarin ze een i-deal met medewerkers hebben gemaakt gemiddeld met een 3.41 (spreiding = 1.05) in de eerste meting en met een 3.38 (spreiding = .98) in de tweede meting. Gemiddeld beoordelen ze de zelfsturing van de medewerkers met 3.49 (spreiding = .94) in de eerste meting en met 3.24 (spreiding = .76) in de tweede meting; een daling ten opzichte van de eerste meting. De mate waarin medewerkers stilstaan in het werk beoordelen leidinggevenden met een 2.38 (spreiding = 1.06) in de eerste meting en met een 2.5 (spreiding = 1.05) in de tweede meting; een stijging ten opzichte van de eerste meting.

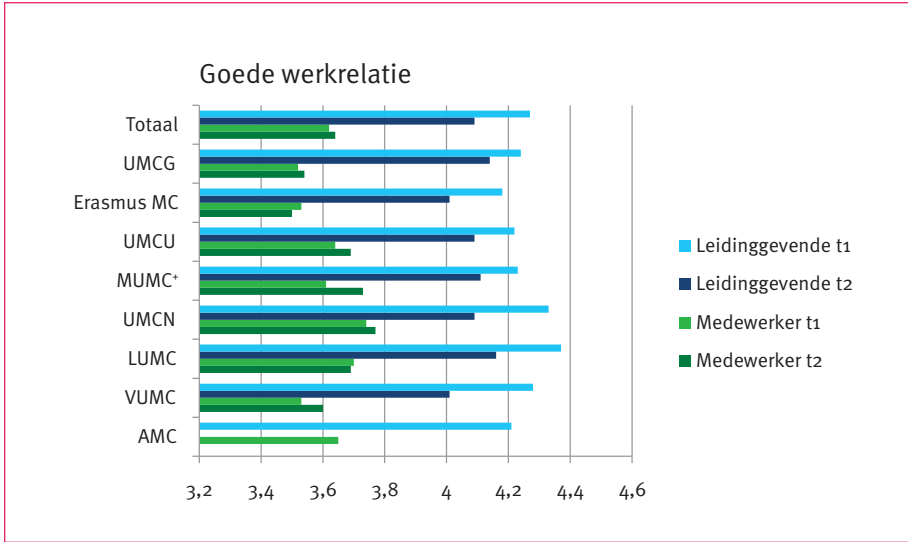
De medewerkers in het MUMC⁺ en Erasmus MC rapporteren in de tweede meting gemiddeld meer i-deals te hebben gesloten. De medewerkers in het LUMC, Erasmus MC en UMCG rapporteren in de tweede meting een hogere mate van zelfsturing. In het LUMC, Erasmus MC en UMCG ervaren medewerkers in de tweede meting een toegenomen mate van autonomie. In het UMCG ervaren de medewerkers in de tweede meting dat ze vaker stilstaan in het werk.

De leidinggevenden in het VU medisch centrum, LUMC en UMC St Radboud rapporteren in de tweede meting een minder goede werkrelatie en minder vertrouwen. De leidinggevenden in het VU medisch centrum en LUMC rapporteren in de tweede meting tevens minder gelijkwaardigheid. In het Erasmus MC rapporteren leidinggevenden in de tweede meting een minder goede werkrelatie en in het MUMC⁺ rapporteren leidinggevenden minder

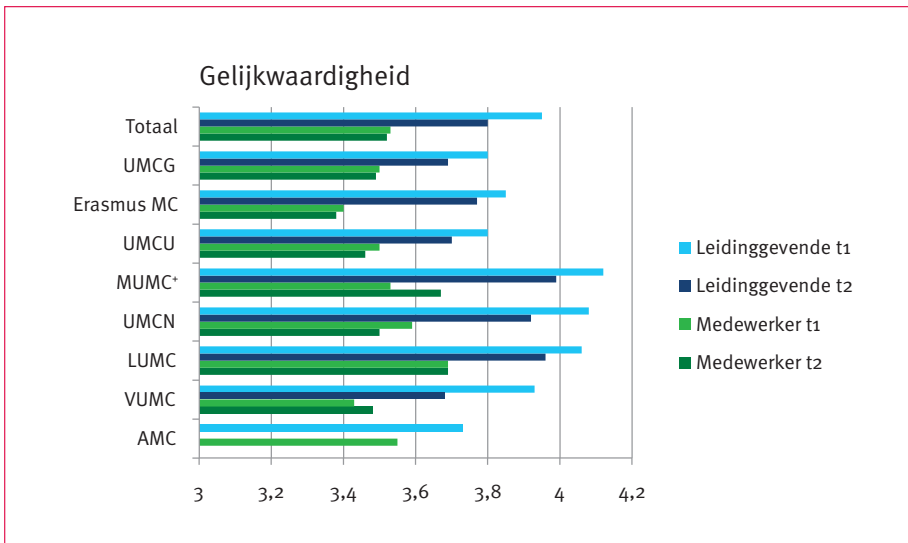
vertrouwen. Zelfsturing door medewerkers is volgens de leidinggeevenden in de tweede meting in alle UMC's afgenomen, op het UMC St Radboud na. In het LUMC rapporteren leidinggeevenden in de tweede meting dat hun medewerkers vaker stilstaan in het werk.

De medewerkers in kantoor/staf, alsmede het paramedische en overige personeel, rapporteren in de tweede meting dat ze vaker i-deals hebben gesloten. Medewerkers in kantoor/staf rapporteren tevens een hogere mate van zelfsturing en autonomie in de tweede meting. Het paramedische en verpleegkundige personeel ervaart ook een hogere mate van autonomie in de tweede meting. Het onderzoekspersoneel ervaart in de tweede meting dat ze vaker stilstaan in het werk.

De leidinggeevenden in kantoor/staf, alsmede de paramedische, medische en overige leidinggeevenden, rapporteren in de tweede meting een minder goede werkrelatie. De leidinggeevenden in onderzoek en de facilitaire en paramedische leidinggeevenden rapporteren in de tweede meting een lagere mate van gelijkwaardigheid. Het vertrouwen is in de tweede meting afgenomen onder de kantoor/staf-leidinggeevenden en de verpleegkundige en medische leidinggeevenden. Verpleegkundige leidinggeevenden ervaren in de tweede meting minder vaak dat ze i-deals sluiten met hun medewerkers en op de facilitaire en paramedische leidinggeevenden na, rapporteren alle leidinggeevenden een lagere mate van zelfsturing door hun medewerkers.

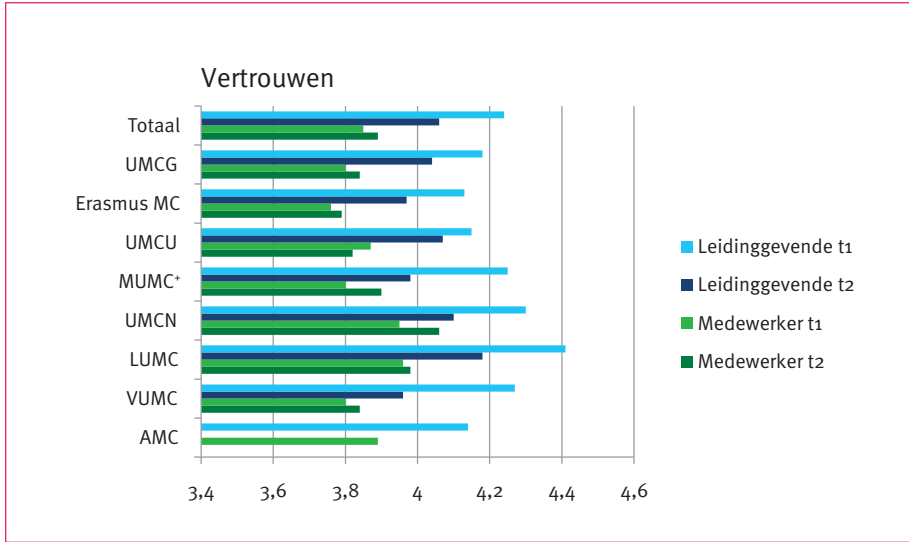


De schaal loopt van 1 = zeer matige werkrelatie, tot 5 = zeer goede werkrelatie

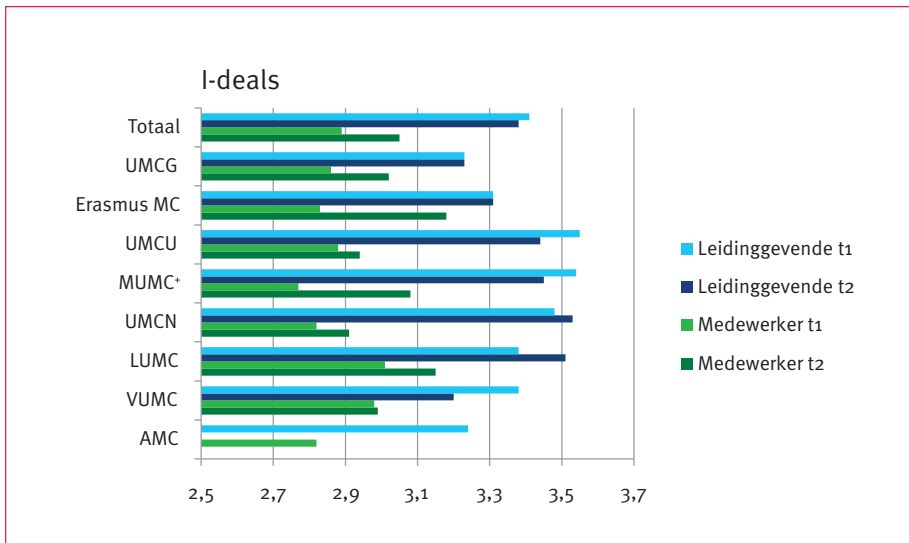


De schaal loopt van 1 = zeer ongelijkwaardig, tot 5 = zeer gelijkwaardig

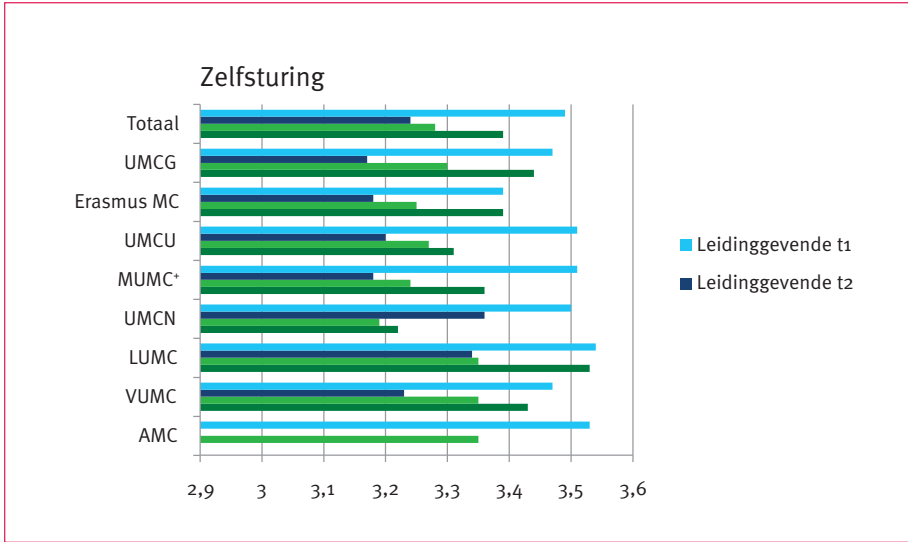
Leidinggevende t1 staat voor score leidinggevende eerste meting, leidinggevende t2 staat voor score leidinggevende tweede meting



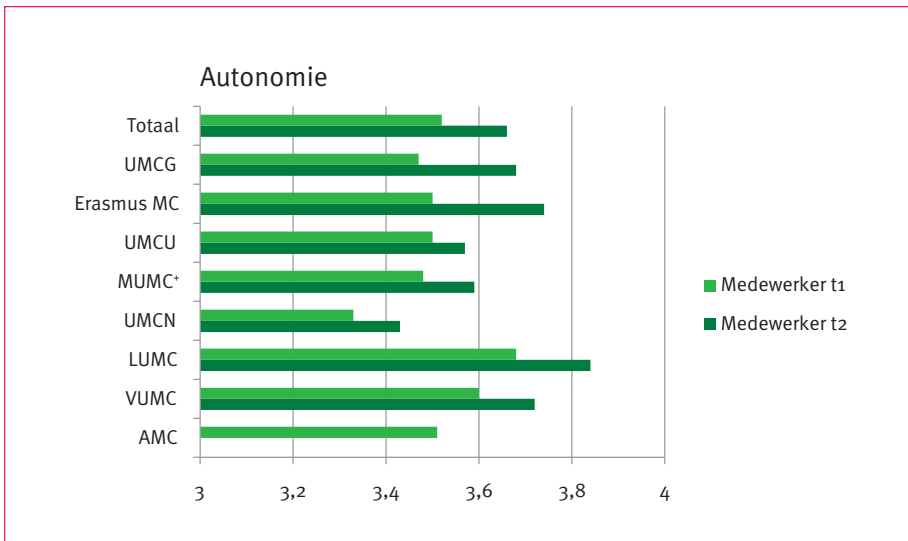
De schaal loopt van 1 = zeer laag vertrouwen, tot 5 = zeer hoog vertrouwen



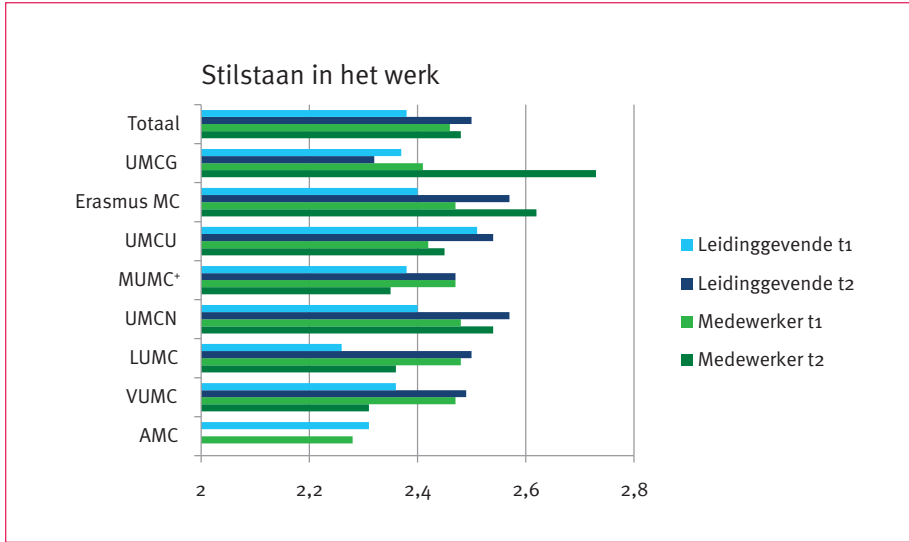
De schaal loopt van 1 = zeer weinig i-deals, tot 5 = zeer veel i-deals



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

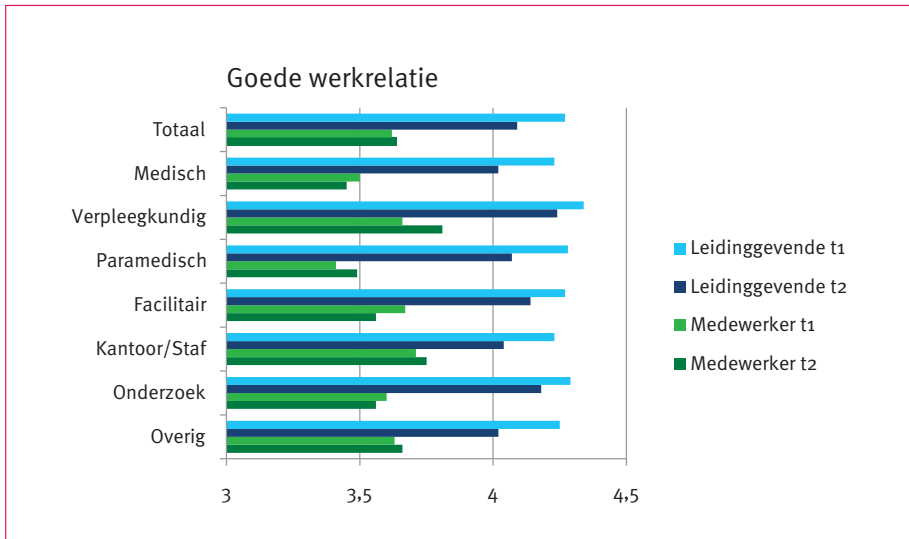


De schaal loopt van 1 = zeer lage autonomie, tot 5 = zeer hoge autonomie

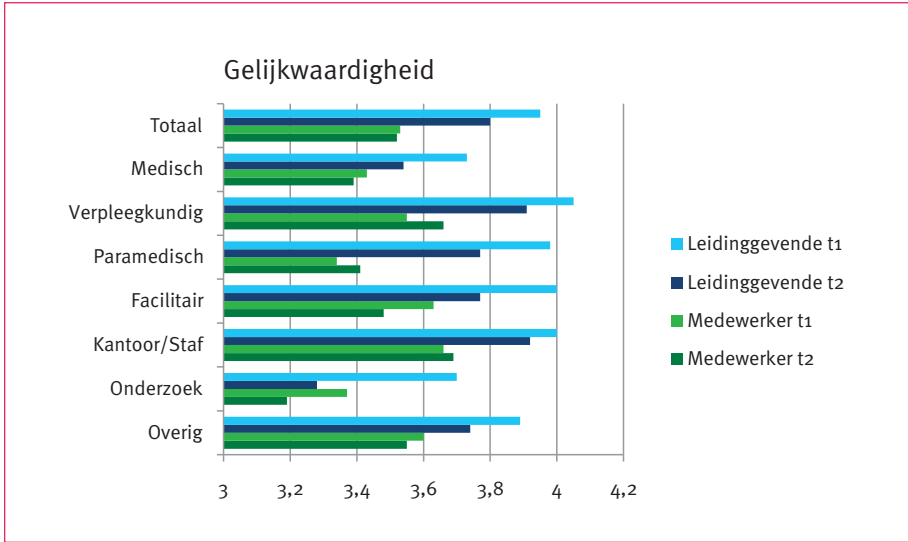


De schaal loopt van 1 = in lager mate stilstaan in het werk, tot 5 = in hoge mate stilstaan in het werk

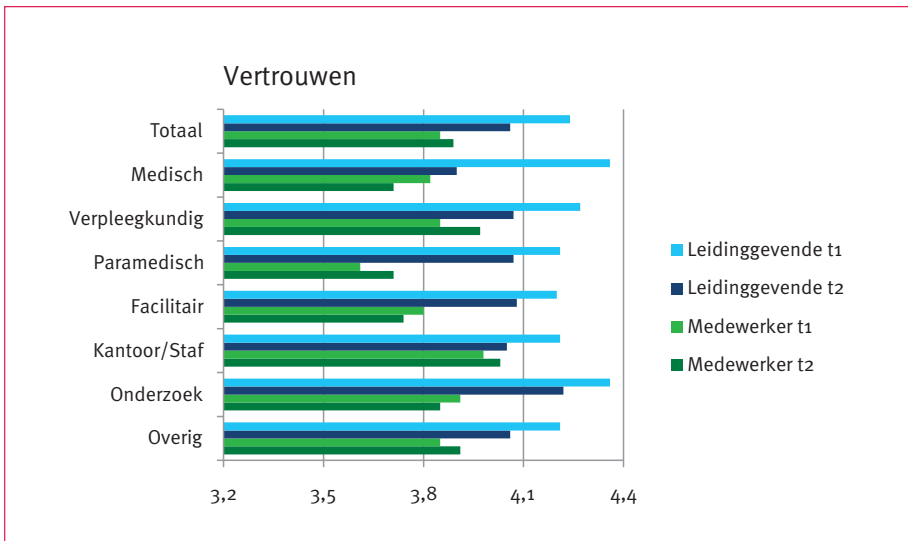
SPLITSING PER BEROEPSGROEP



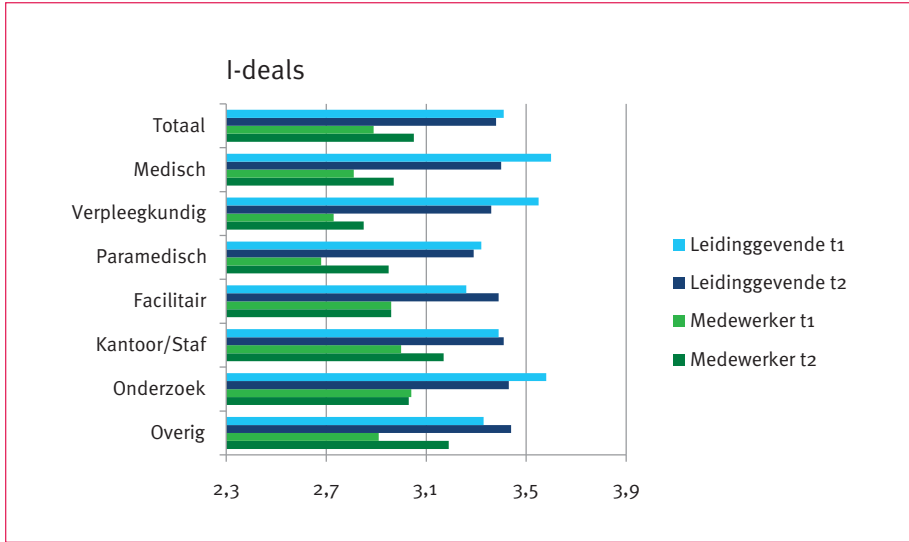
De schaal loopt van 1 = zeer matige werkrelatie, tot 5 = zeer goede werkrelatie



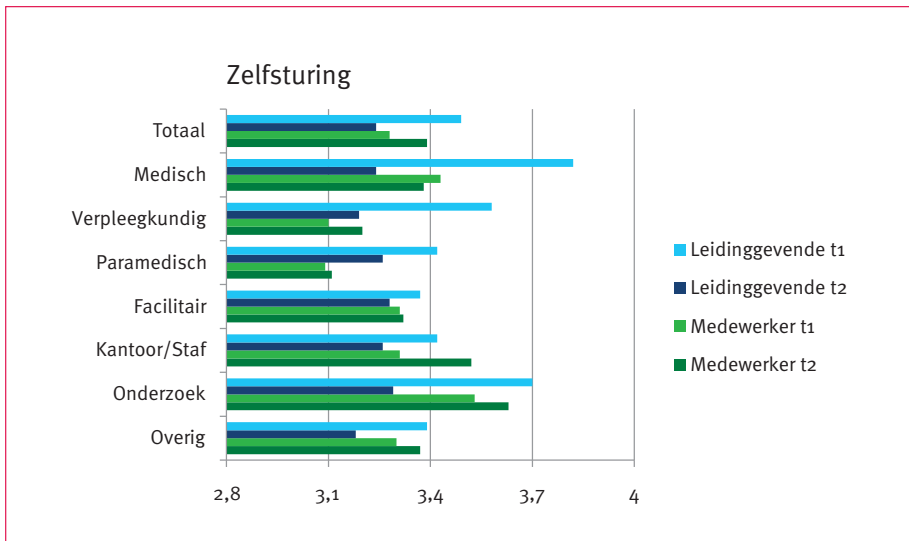
De schaal loopt van 1 = zeer ongelijkwaardig, tot 5 = zeer gelijkwaardig



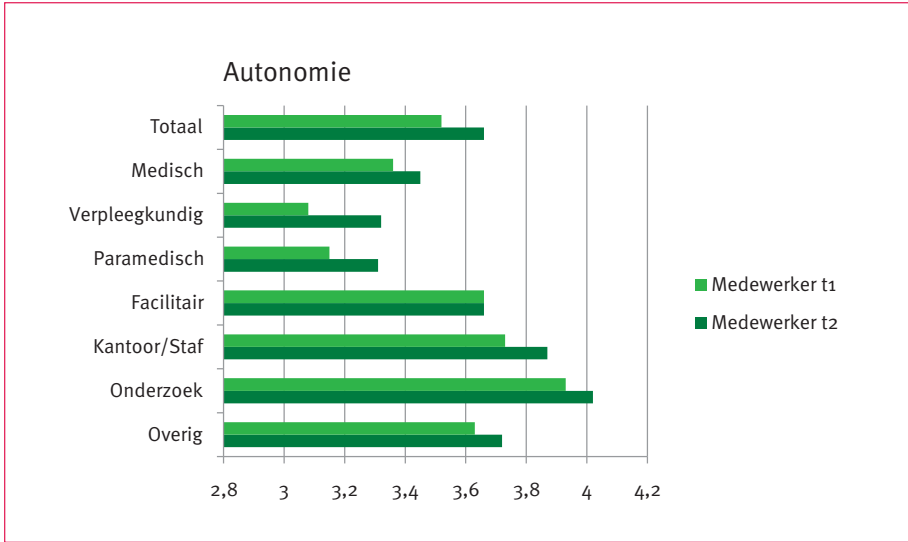
De schaal loopt van 1 = zeer laag vertrouwen, tot 5 = zeer hoog vertrouwen



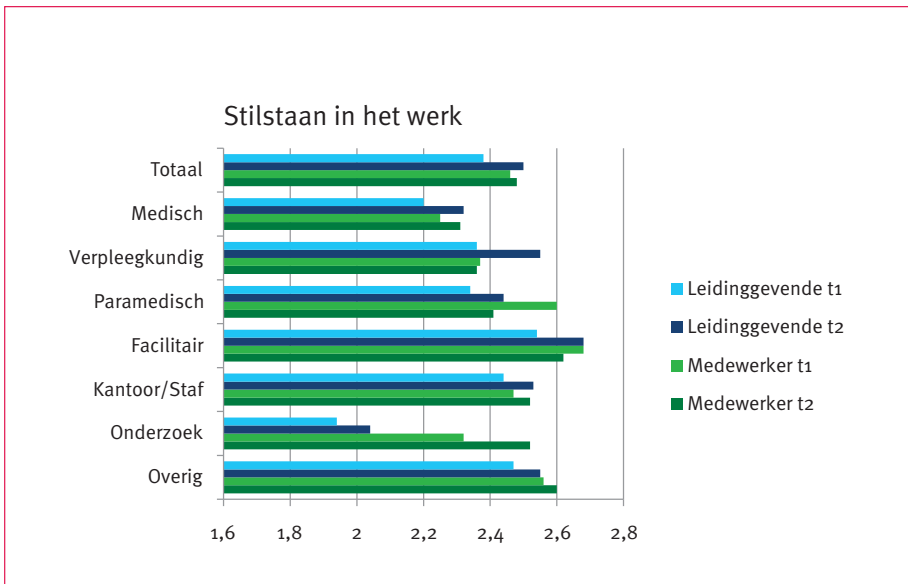
De schaal loopt van 1 = zeer weinig i-deals, tot 5 = zeer veel i-deals



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 lage mate stilstaan in het werk, tot 5 = in hoge mate stilstaan in het werk

3.4 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid staat centraal binnen 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 ook daadwerkelijk doen. Tevens maken we onderscheid tussen interne inzetbaarheid (d.w.z. in het UMC kunnen blijven werken) en externe inzetbaarheid (d.w.z. zo nodig buiten het UMC werk kunnen vinden). Tot slot kijken we naar de intentie van medewerkers om de organisatie te verlaten.

Scores. De UMC-medewerkers hebben in de eerste meting een gemiddelde score van 2.65 op intentie tot inzetbaarheidsgedrag (spreiding = .61) en in de tweede meting een gemiddelde score van 2.7 (spreiding = .61). Op ondernomen inzetbaarheidsgedrag hebben ze een gemiddelde score van 3.21 (spreiding = .52) in de eerste meting; in de tweede meting is dit gemiddelde 3.22 (spreiding = .54). Op interne inzetbaarheid scoren ze in de eerste meting gemiddeld 3.8 (spreiding = .71), in de tweede meting is dit gemiddelde 3.69 (spreiding = .77); een daling ten opzichte van de eerste meting. Op externe inzetbaarheid scoren ze gemiddeld 3.68 (spreiding = .86) in de eerste meting; in de tweede meting is dit gemiddelde 3.64 (spreiding = .87). Tot slot scoren ze in de eerste meting op intentie tot vertrek gemiddeld 2.14 (spreiding = 1.1); in de tweede meting is dit 2.20 (spreiding = 1.18); steeds op schalen van 1 tot 5.

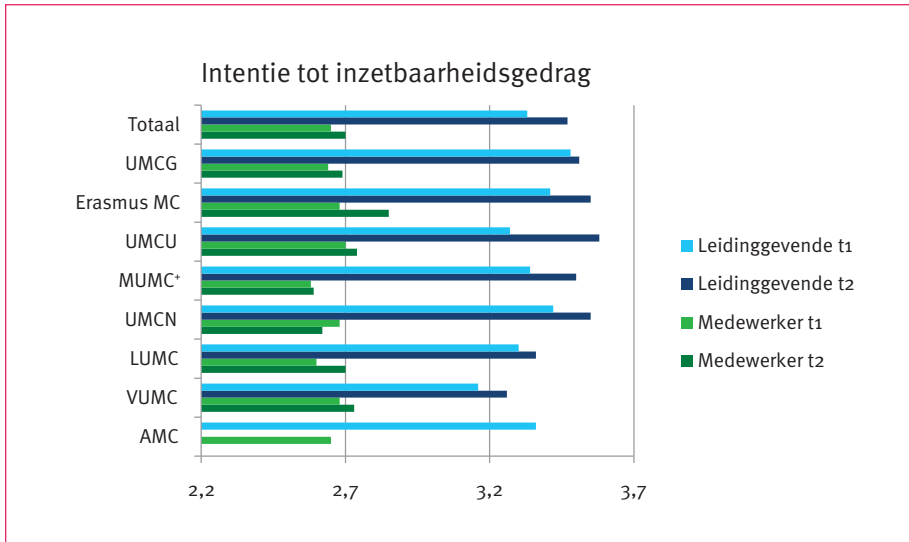
De UMC-leidinggevendenden beoordelen de interne inzetbaarheid van hun medewerkers met een 4.02 (spreiding = .72) in de eerste meting en met een 3.85 (spreiding = .70) in de tweede meting; een daling ten opzichte van de eerste meting. De externe inzetbaarheid van hun medewerkers beoordelen ze gemiddeld met een 3.8 (spreiding = .71) in de eerste meting; in de tweede meting is dit gemiddelde 3.65 (spreiding = .83); een daling ten opzichte van de eerste meting.

De medewerkers in het Erasmus MC rapporteren in de tweede meting een hogere intentie tot inzetbaarheidsgedrag en een hogere intentie tot vertrek dan in de eerste meting. De medewerkers in het LUMC en UMCG rapporteren

in de tweede meting een lagere mate van interne inzetbaarheid dan in de eerste meting.

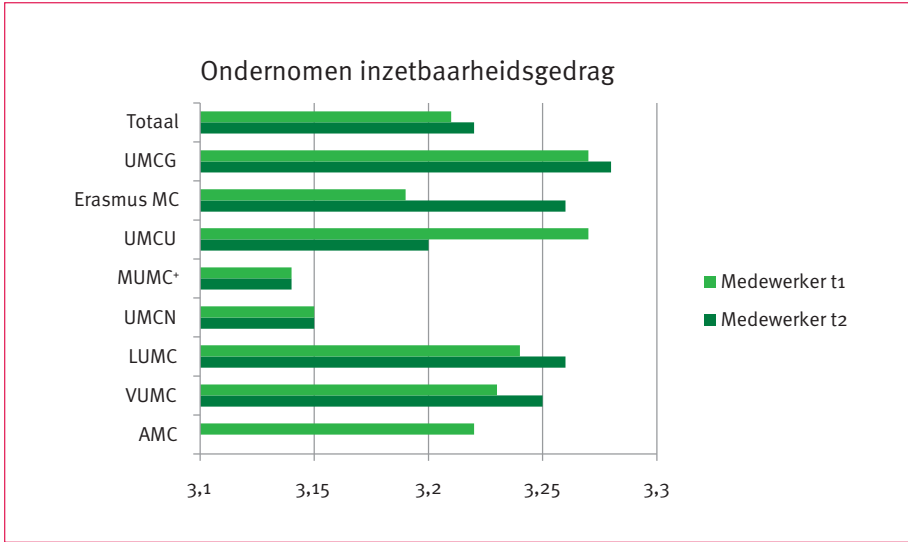
De leidinggevenden in het UMC Utrecht rapporteren in de tweede meting dat zij hun medewerkers vaker hebben aangespoord tot inzetbaarheidsgedrag dan in de eerste meting. De leidinggevenden in het VU medisch centrum, LUMC, MUMC+, Erasmus MC en UMCG, rapporteren een lagere mate van interne inzetbaarheid van hun medewerkers in de tweede meting dan in de eerste meting. In het VU medisch centrum en Erasmus MC rapporteren de leidinggevenden tevens een lagere mate van externe inzetbaarheid van hun medewerkers in de tweede meting dan in de eerste meting.

De verpleegkundige medewerkers rapporteren in de tweede meting een lagere mate van interne inzetbaarheid dan in de eerste meting. De verpleegkundige leidinggevenden geven aan dat zij in de tweede meting hun medewerkers vaker hebben aangespoord tot inzetbaarheidsgedrag dan in de eerste meting. De verpleegkundige leidinggevenden rapporteren dat hun medewerkers een lagere mate van interne inzetbaarheid hebben in de tweede meting dan in de eerste meting; de medische leidinggevenden en de leidinggevenden in kantoor/staf rapporteren dat hun medewerkers zowel een lagere mate van interne inzetbaarheid hebben als een lagere mate van externe inzetbaarheid in de tweede meting dan in de eerste meting.

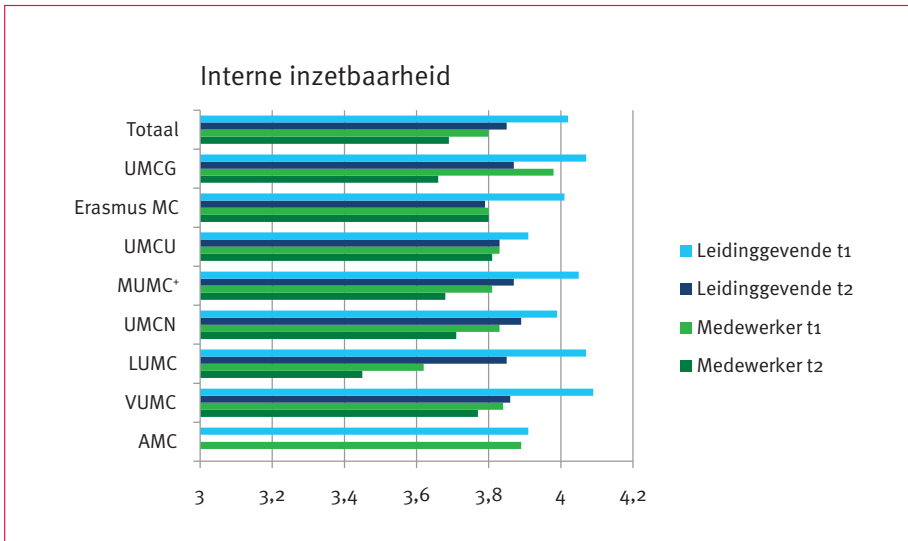


De schaal loopt van 1 = zeer lage intentie tot inzetbaarheidsgedrag, tot 5 = zeer hoge intentie tot inzetbaarheidsgedrag

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.

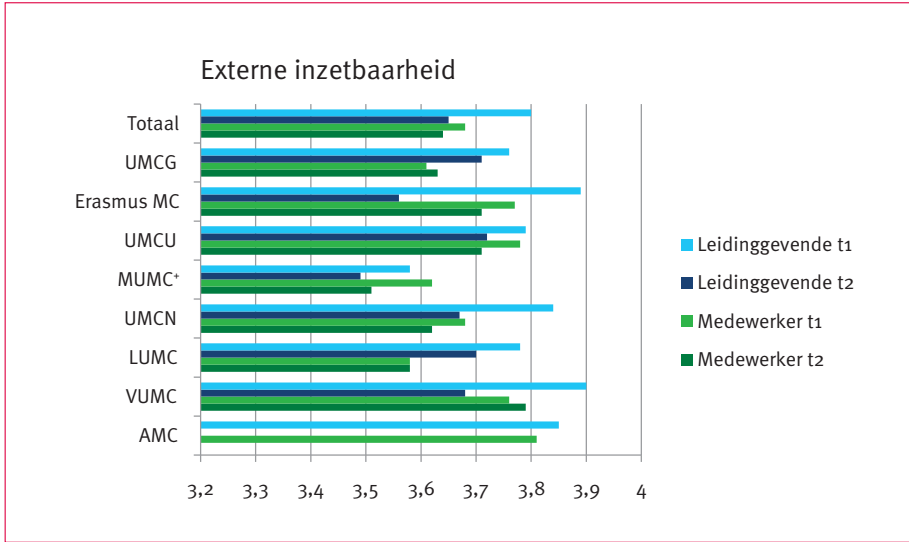


De schaal loopt van 1 = zeer weinig ondernomen inzetbaarheidsgedrag, tot 5 = zeer veel ondernomen inzetbaarheidsgedrag



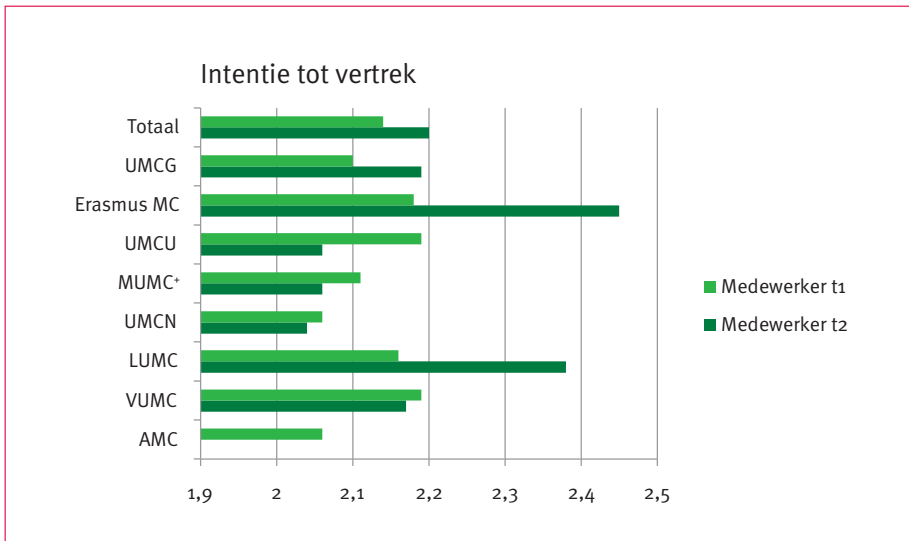
De schaal loopt van 1 = zeer lage interne inzetbaarheid, tot 5 = zeer hoge interne inzetbaarheid

Noot: De leidinggevenden hebben aangegeven in hoeverre zij hun medewerkers intern inzetbaar vinden, de medewerkers hebben aangegeven in hoeverre zij zichzelf intern inzetbaar vinden.



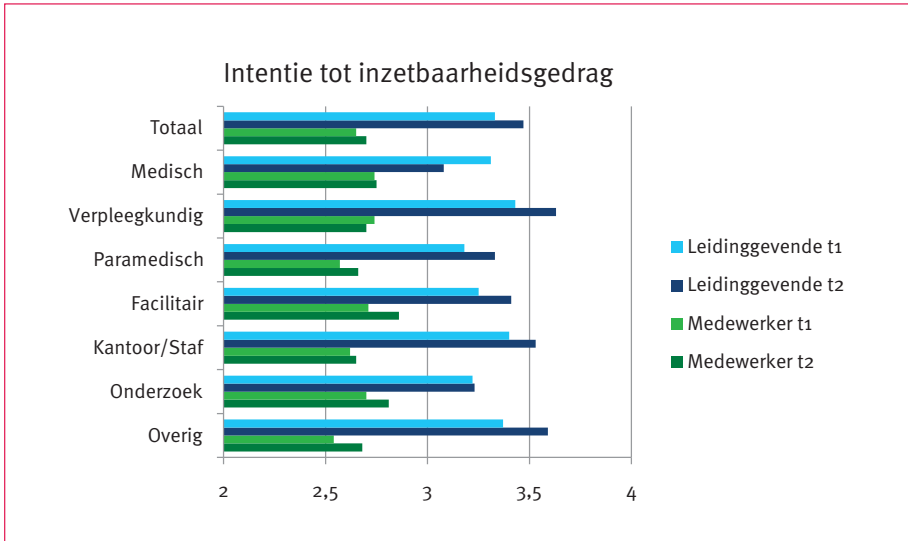
De schaal loopt van 1 = zeer lage externe inzetbaarheid, tot 5 = zeer hoge externe inzetbaarheid

Noot: De leidinggevendens hebben aangegeven in hoeverre zij hun medewerkers extern inzetbaar vinden, de medewerkers hebben aangegeven in hoeverre zij zichzelf extern inzetbaar vinden.



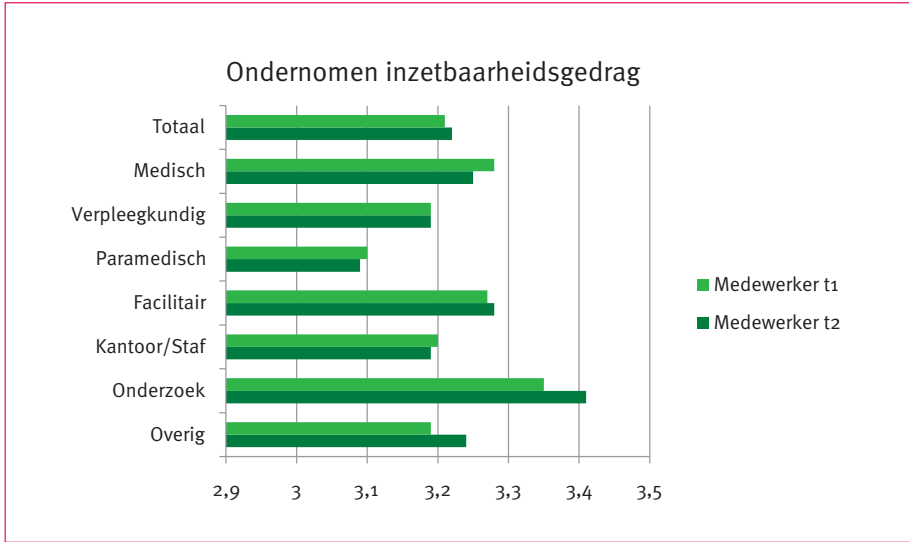
De schaal loopt van 1 = zeer lage intentie tot vertrek, tot 5 = zeer hoge intentie tot vertrek

SPLITSING PER BEROEPSGROEP

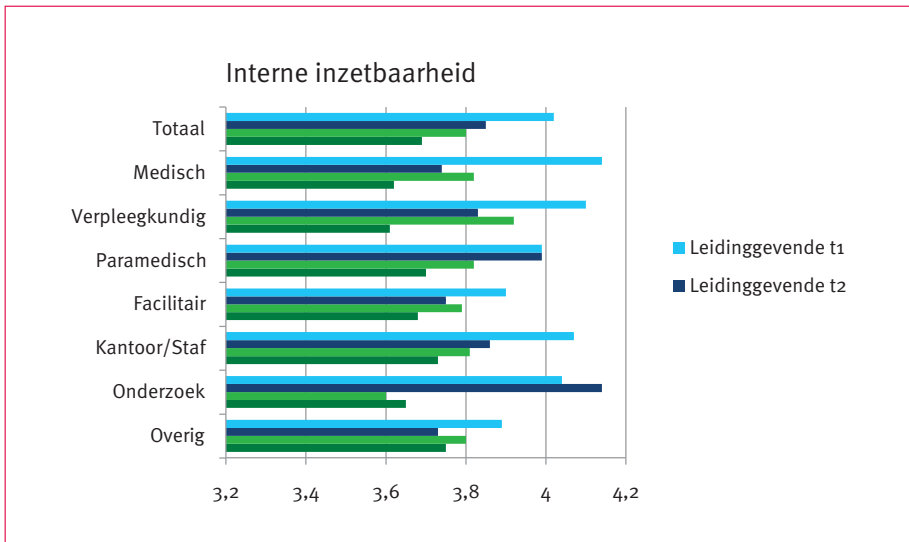


De schaal loopt van 1 = zeer lage intentie tot inzetbaarheidsgedrag, tot 5 = zeer hoge intentie tot inzetbaarheidsgedrag

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.

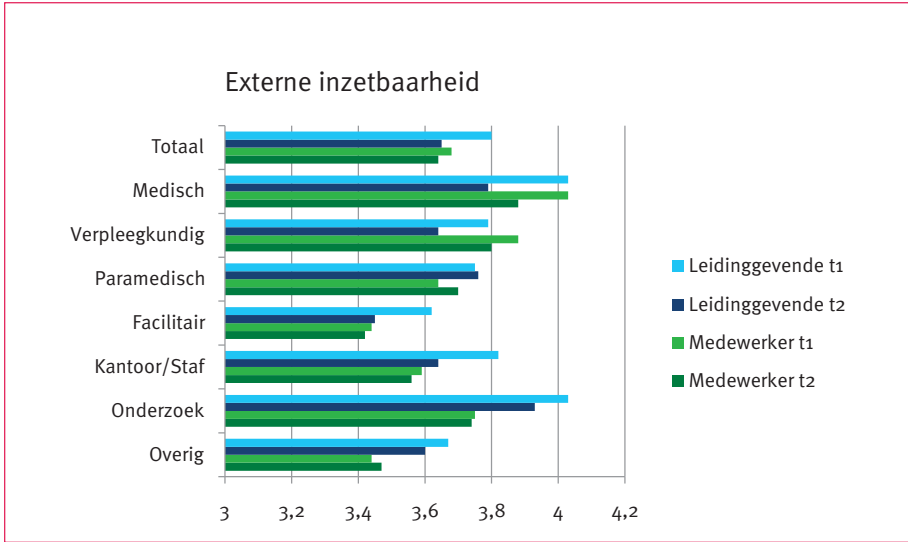


De schaal loopt van 1 = zeer weinig ondernomen inzetbaarheidsgedrag, tot 5 = zeer veel ondernomen inzetbaarheidsgedrag



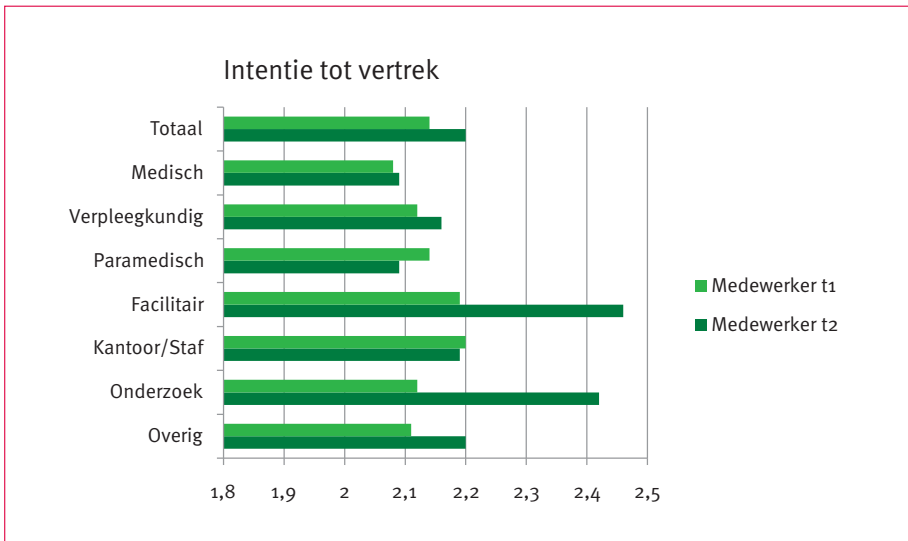
De schaal loopt van 1 = zeer lage interne inzetbaarheid, tot 5 = zeer hoge interne inzetbaarheid

Noot: De leidinggevendens hebben aangegeven in hoeverre zij hun medewerkers intern inzetbaar vinden, de medewerkers hebben aangegeven in hoeverre zij zichzelf intern inzetbaar vinden.



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

Noot: De leidinggevendens hebben aangegeven in hoeverre zij hun medewerkers extern inzetbaar vinden, de medewerkers hebben aangegeven in hoeverre zij zichzelf extern inzetbaar vinden.



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*				
		AMC		VUMC		LUMC		UMCN		MUMC		UMCU		Erasmus MC		UMCG		T1	T2	
Demografische gegevens		T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	
Man		59%	49%	50%	16%	13%	9%	8%	4%	5%	0%	9%	8%	40%	61%	58%	50%	47%	57%	54%
Vrouw		41%	51%	50%	33%	31%	33%	42%	43%	41%	41%	52%	60%	39%	42%	50%	53%	43%	46%	46%
:N		56	75	46	48	86	48	69	35	56	27	85	52	84	48	58	36	513	294	294
Functie		23%	15%	16%	9%	13%	9%	8%	4%	5%	▲	0%	▼	9%	7%	7%	7%	3%	9%	7%
Medisch		16%	19%	23%	13%	11%	13%	26%	21%	30%	31%	11%	9%	9%	9%	9%	19%	18%	17%	16%
Verpleegkundig		9%	14%	10%	5%	4%	5%	17%	12%	19%	▼	30%	▲	20%	6%	3%	16%	12%	13%	12%
Paramedisch		2%	1%	0%	19%	24%	19%	10%	15%	6%	▲	0%	▼	16%	15%	13%	12%	10%	13%	12%
Facilitair		29%	33%	27%	41%	25%	▼	28%	36%	32%	33%	22%	23%	39%	47%	47%	27%	▼	29%	▲
Kantoor/Staff		4%	8%	8%	7%	12%	7%	2%	0%	0%	0%	6%	5%	10%	6%	6%	5%	7%	6%	5%
Onderzoek		18%	10%	▼	17%	▲	12%	▲	12%	▲	6%	▼	16%	16%	15%	15%	13%	9%	12%	12%
Overig		255	298	158	194	388	194	328	124	269	110	365	196	364	165	276	117	2.288	1.064	1.064
•N																				

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		Verpleegkundig		Paramedisch		Facilitair		Kantoor/Staf		Onderzoek		Overig		Totaal*			
	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2		
Demografische gegevens																		
Man	8,4%	82%	36%	34%	59%	67%	80%	81%	47%	44%	88%	93%	44%	32%	57%	54%		
Vrouw	16%	18%	64%	66%	41%	33%	20%	19%	53%	56%	12%	7%	56%	68%	43%	46%		
:N	49	22	85	56	68	36	64	37	148	99	33	15	66	31	513	296		
Dienstjaren in huidige functie	7,67	9,14	7,95	9,65	9,18	11,8	6,56	6,67	5,55	6,92	10,3	16,1	5,95	6,19	7,11	8,55		
.N	49	22	85	55	68	36	64	36	148	99	33	15	66	31	513	294		
Aantal werkuren in contract	44,0	42,0	34,7	35,9	34,3	33,0	35,5	35,7	34,6	34,9	36,5	36,9	34,8	34,9	35,7	35,6		
.N	49	22	85	55	68	36	64	36	148	99	33	15	66	31	513	294		
Volwaardige arbeidsrelatie																		
Goede werkrelatie	4,23	4,02	4,34	4,24	4,28	4,07	4,27	4,14	4,23	4,04	4,29	4,18	4,25	4,02	4,27	4,09		
.N	193	83	379	174	280	134	289	128	610	373	133	55	269	126	2.153	1.073		
Gelijkwaardigheid	3,73	3,54	4,05	3,91	3,98	3,77	4,00	3,77	3,99	3,92	3,70	3,28	3,89	3,74	3,95	3,80		
.N	191	83	378	173	279	135	289	128	600	372	134	54	267	126	2.138	1.071		
Vertrouwen	4,36	3,90	4,27	4,07	4,21	4,07	4,20	4,08	4,21	4,05	4,36	4,22	4,21	4,06	4,24	4,06		
.N	190	83	379	174	277	135	288	127	607	371	132	55	270	126	2.143	1.071		
Ideal	3,60	3,40	3,55	3,36	3,32	3,29	3,26	3,39	3,39	3,41	3,58	3,43	3,33	3,44	3,42	3,39		
.N	178	83	369	173	271	133	284	127	598	371	132	54	261	126	2.093	1.067		
Zelfsturing	3,82	3,24	3,58	3,19	3,42	3,26	3,37	3,28	3,42	3,26	3,70	3,29	3,39	3,18	3,49	3,24		
.N	182	83	377	174	267	133	283	127	605	371	131	55	261	126	2.106	1.069		
Stilstaan in het werk	2,20	2,32	2,36	2,55	2,34	2,44	2,54	2,68	2,44	2,53	1,94	2,04	2,47	2,55	2,38	2,50		
.N	188	82	376	173	271	133	277	127	599	369	131	55	267	125	2.109	1.064		
Duurzame inzetbaarheid																		
Aanmoedigen tot inzetbaarheidsgedrag	3,31	3,08	3,43	3,63	3,18	3,33	3,25	3,41	3,40	3,53	3,22	3,23	3,37	3,59	3,33	3,47		
.N	49	22	85	55	68	36	64	36	148	99	33	15	66	31	513	294		
Interne inzetbaarheid	4,14	3,74	4,10	3,83	3,99	3,99	3,90	3,75	4,07	3,86	4,04	4,14	3,89	3,73	4,02	3,85		
.N	181	82	375	174	269	133	279	127	600	369	128	55	261	126	2.093	1.066		
Externe inzetbaarheid	4,03	3,79	3,79	3,64	3,75	3,76	3,62	3,45	3,82	3,64	4,03	3,93	3,67	3,60	3,79	3,65		
.N	181	82	358	174	253	133	265	127	586	369	127	55	257	124	2.027	1.064		

*In de totaalscores is het AMC NIET meegenomen, omdat de eerste meting van het AMC een jaar later heeft plaatsgevonden dan de metingen in de andere UIMC's.

Medewerkers																		
Bij welk UMC bent u werkzaam?																		
	AMC		VUMC		LUMC		UMCN		MUMC		UMCU		Erasmus MC		UMCG		Totaal*	
	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2
Demografische gegevens																		
Man	35%	30%	24%	38%	39%	27%	19%	35%	37%	37%	35%	38%	31%	36%	35%	40%	34%	34%
Vrouw	65%	70%	76%	62%	61%	73%	81%	65%	63%	63%	65%	62%	69%	64%	65%	60%	66%	66%
·N	170	165	92	289	132	170	95	212	107	107	223	109	207	112	188	104	1.454	751
Functie																		
Medisch	17%	12%	9%	8%	10%	12%	12%	10%	10%	10%	11%	15%	10%	8%	10%	10%	10%	10%
Verpleegkundig	17%	14%	13%	11%	11%	25%	24%	20%	22%	22%	12%	7%	12%	10%	18%	10%	16%	14%
Paramedisch	16%	14%	11%	5%	7%	12%	15%	21%	16%	16%	18%	17%	15%	14%	13%	16%	14%	14%
Facilitair	8%	2%	2%	11%	5%	6%	4%	7%	8%	8%	9%	8%	5%	5%	10%	9%	7%	6%
Kantoor/Staf	21%	33%	37%	34%	35%	22%	26%	30%	34%	34%	22%	29%	30%	40%	29%	33%	29%	33%
Onderzoek	10%	9%	8%	22%	21%	7%	5%	1%	0%	16%	15%	15%	16%	18%	11%	14%	12%	12%
Overig	11%	16%	21%	10%	11%	16%	14%	11%	10%	10%	13%	9%	12%	11%	10%	10%	12%	12%
·N	170	165	92	289	132	170	95	212	109	109	223	110	207	112	188	104	1.454	754
Dienstjaren in huidige functie	8,07	6,80	9,21	7,35	9,04	7,97	11,6	10,4	11,7	11,7	6,61	9,26	6,37	8,26	7,02	9,85	7,50	9,80
·N	170	164	92	289	132	170	95	212	109	109	222	110	207	112	188	104	1.452	754
Aantal uren in contract	33,2	32,2	32,2	32,1	32,4	30,6	30,4	31,9	33,1	33,1	31,8	32,1	31,4	32,5	31,7	33,0	31,7	32,3
·N	170	165	91	286	131	169	95	211	109	109	221	110	206	111	188	103	1.446	750
Organisatie																		
Economische arbeidsrelatie	2,43	2,42	2,30	2,43	2,37	2,35	2,28	2,50	2,45	2,45	2,46	2,49	2,42	2,43	2,44	2,43	2,43	2,39
·N	170	165	92	289	132	170	95	212	109	109	223	110	207	112	188	104	1.454	754
Sociale arbeidsrelatie	2,77	3,22	3,04	3,19	3,00	3,18	3,02	3,02	2,89	2,89	3,16	3,04	3,11	3,01	3,16	3,01	3,15	3,00
·N	170	165	92	289	132	170	95	212	109	109	223	110	207	112	188	104	1.454	754
Dialoog																		
Kwaliteit van dialoog	3,96	3,87	3,93	4,04	3,94	4,12	4,09	3,97	4,03	4,03	3,99	3,92	3,81	3,84	3,90	3,96	3,96	3,95
·N	170	163	92	289	132	169	95	209	109	109	220	110	205	112	188	103	1.443	753
Frequentie gesprekken	2,91	3,12	3,17	3,26	3,17	2,99	2,94	3,06	3,07	3,07	3,08	2,99	2,85	2,79	3,05	3,03	3,07	3,03
·N	170	165	90	287	132	169	93	209	109	109	220	110	205	112	186	102	1.441	748
Communicatie oordeel	6,79	6,75	6,73	7,17	7,11	7,04	7,20	6,84	7,01	7,01	7,03	6,91	6,68	6,48	6,69	6,81	6,91	6,89
·N	170	163	91	287	131	170	95	209	109	109	218	109	203	112	187	103	1.437	750

Volwaardige arbeidsrelatie																	
Goede werkrelatie	3,65	3,53	3,60	3,70	3,69	3,74	3,77	3,61	3,73	3,66	3,69	3,53	3,50	3,51	3,54	3,62	3,65
·N	170	165	92	289	132	170	94	210	109	222	110	206	112	187	103	1.449	752
Gelijkwaardigheid	3,55	3,43	3,48	3,69	3,69	3,59	3,50	3,53	3,67	3,52	3,46	3,40	3,38	3,49	3,49	3,53	3,53
·N	170	165	92	289	132	170	94	210	109	222	110	206	112	188	103	1.450	752
Vertrouwen	3,89	3,79	3,84	3,96	3,98	3,95	4,04	3,80	3,90	3,90	3,82	3,76	3,79	3,80	3,81	3,86	3,89
·N	170	165	92	288	132	170	94	210	109	222	110	207	112	188	102	1.450	751
I-ideal	2,82	2,98	2,99	3,01	3,15	2,82	2,91	2,77	3,08	2,89	2,94	2,83	3,18	2,85	3,02	2,89	3,05
·N	170	165	92	289	132	170	95	212	109	223	110	207	112	188	104	1.454	754
Zelfsturing	3,35	3,35	3,43	3,35	3,53	3,19	3,22	3,24	3,36	3,27	3,31	3,25	3,39	3,29	3,44	3,28	3,39
·N	170	165	92	289	132	170	95	212	109	223	110	207	112	188	104	1.454	754
Autonomie	3,51	3,60	3,72	3,68	3,84	3,33	3,43	3,48	3,59	3,51	3,57	3,50	3,74	3,46	3,68	3,52	3,66
·N	170	165	92	289	132	170	95	212	109	223	110	207	112	188	104	1.454	754
Stilstaan in het werk	2,28	2,47	2,31	2,48	2,36	2,48	2,54	2,47	2,35	2,42	2,45	2,47	2,62	2,42	2,73	2,46	2,48
·N	170	165	92	289	132	170	95	212	109	223	110	207	112	187	104	1.453	754
Duurzame inzetbaarheid																	
Intentie tot inzetbaarheidsgedrag	2,65	2,68	2,73	2,60	2,70	2,68	2,62	2,58	2,59	2,71	2,74	2,68	2,85	2,64	2,69	2,65	2,70
·N	170	165	92	289	132	170	95	212	109	223	110	207	112	188	104	1.454	754
Ondernomen inzetbaarheidsgedrag	3,22	3,22	3,25	3,24	3,26	3,15	3,15	3,14	3,14	3,27	3,20	3,19	3,26	3,27	3,28	3,21	3,22
·N	170	165	92	289	132	170	95	212	109	223	110	207	112	188	104	1.454	754
Interne inzetbaarheid	3,89	3,84	3,77	3,62	3,45	3,83	3,71	3,81	3,68	3,84	3,81	3,80	3,80	3,98	3,66	3,80	3,69
·N	170	165	92	289	132	170	95	212	109	223	110	207	112	188	104	1.454	754
Externe inzetbaarheid	3,81	3,76	3,79	3,58	3,58	3,68	3,62	3,62	3,51	3,78	3,71	3,77	3,71	3,61	3,63	3,68	3,65
·N	170	165	92	289	132	170	95	212	109	223	110	207	112	188	104	1.454	754
Intentie tot vertrek	2,06	2,19	2,17	2,16	2,38	2,06	2,04	2,11	2,06	2,19	2,06	2,18	2,45	2,10	2,19	2,14	2,20
·N	170	165	92	289	132	170	95	212	109	223	110	207	112	188	104	1.454	754

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: 'T1 vs 'T2'. ▲: $p < 0,05$ (en ▼): significant hoge (lage) percentages en/of gemiddelden. Symbolen zijn alleen gebaseerd op significantie, niet op effectgrootte.

Medewerkers	Wat voor soort functie heeft u?															
	Medisch		Verpleegkundig		Paramedisch		Facilitair		Kantoor/Staf		Onderzoek		Overig		Totaal*	
	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2
Demografische gegevens																
Man	48%	54%	20%	19%	21%	19%	78%	80%	25%	26%	41%	45%	40%	38%	34%	34%
Vrouw	52%	46%	80%	81%	79%	81%	22%	20%	75%	74%	59%	55%	60%	62%	66%	66%
.N	145	76	225	103	200	102	108	46	418	245	179	89	179	90	1.454	751
Dienstjaren in huidige functie	7,14	8,97	7,06▼	12,4▲	7,68▼	12,8▲	6,80▼	12,8▲	7,86	8,59	7,28	7,44	7,98	8,21	7,50▼	9,80▲
.N	145	78	223	103	200	102	108	46	418	246	179	89	179	90	1.452	754
Aantal uren in contract	31,6▼	39,3▲	31,8	30,9	32,0▲	29,3▼	31,1▼	35,7▲	31,8	31,1	31,7▼	33,6▲	31,6	31,4	31,7	32,3
.N	145	77	224	102	194	102	108	45	417	246	179	88	179	90	1.446	750
Organisatie																
Economische arbeidsrelatie	2,38	2,43	2,50	2,42	2,55	2,50	2,46	2,53	2,35	2,31	2,40	2,45	2,47	2,32	2,43	2,39
.N	145	78	225	103	200	102	108	46	418	246	179	89	179	90	1.454	754
Sociale arbeidsrelatie	3,02▲	2,81▼	3,02	2,94	2,98	2,90	3,29▲	3,07▼	3,30▲	3,11▼	3,16▲	2,93▼	3,15	3,09	3,15▲	3,00▼
.N	145	78	225	103	200	102	108	46	418	246	179	89	179	90	1.454	754
Dialog																
Kwaliteit van dialoog	3,75	3,68	4,00	4,09	3,82	3,83	3,99	3,93	4,07	4,06	3,90	3,79	4,04	4,06	3,96	3,95
.N	144	78	224	103	200	102	107	45	415	246	176	89	177	90	1.443	753
Frequentie gesprekken	2,95	2,87	2,96	2,98	2,70	2,75	3,19	3,04	3,24	3,21	3,11	2,94	3,21	3,10	3,07	3,03
.N	144	78	225	103	199	100	107	45	414	243	175	89	177	90	1.441	748
Communicatie oordeel	6,76	6,49	6,85	7,10	6,50	6,56	7,00	6,62	7,13	7,22	6,88	6,61	7,02	6,92	6,91	6,89
.N	144	77	223	103	200	102	107	45	414	244	174	89	175	90	1.437	750

Volwaardige arbeidsrelatie																
Goede werkrelatie	3,50	3,45	3,66	3,81	3,43	3,49	3,67	3,56	3,71	3,75	3,60	3,56	3,63	3,66	3,62	3,65
·N	145	78	225	103	200	102	108	45	416	245	178	89	177	90	1.449	752
Gelijkwaardigheid	3,43	3,39	3,55	3,66	3,36	3,41	3,63	3,48	3,66	3,69	3,37	3,19	3,60	3,55	3,53	3,53
·N	145	78	225	103	200	102	108	45	416	245	178	89	178	90	1.450	752
Vertrouwen	3,82	3,71	3,85	3,97	3,63	3,71	3,80	3,69	3,98	4,02	3,91	3,85	3,85	3,91	3,86	3,89
·N	145	78	225	103	199	102	108	45	417	244	178	89	178	90	1.450	751
I-deal	2,81	2,97	2,73	2,85	2,69	2,95	2,96	2,96	3,00	3,17	3,04	3,03	2,91	3,19	2,89	3,05
·N	145	78	225	103	200	102	108	46	418	246	179	89	179	90	1.454	754
Zelfsturing	3,43	3,38	3,10	3,20	3,09	3,11	3,31	3,32	3,31	3,52	3,53	3,63	3,30	3,37	3,28	3,39
·N	145	78	225	103	200	102	108	46	418	246	179	89	179	90	1.454	754
Autonomie	3,36	3,45	3,08	3,32	3,15	3,31	3,66	3,66	3,73	3,87	3,93	4,02	3,63	3,72	3,52	3,66
·N	145	78	225	103	200	102	108	46	418	246	179	89	179	90	1.454	754
Stilstaan in het werk	2,25	2,31	2,37	2,36	2,60	2,41	2,68	2,62	2,47	2,52	2,32	2,52	2,56	2,60	2,46	2,48
·N	144	78	225	103	200	102	108	46	418	246	179	89	179	90	1.453	754
Duurzame inzetbaarheid																
Intentie tot inzetbaarheidsgedrag	2,74	2,75	2,74	2,70	2,58	2,66	2,71	2,86	2,62	2,65	2,70	2,81	2,54	2,68	2,65	2,70
·N	145	78	225	103	200	102	108	46	418	246	179	89	179	90	1.454	754
Ondernomen inzetbaarheidsgedrag	3,28	3,25	3,19	3,19	3,10	3,09	3,27	3,28	3,20	3,19	3,35	3,41	3,19	3,24	3,21	3,22
·N	145	78	225	103	200	102	108	46	418	246	179	89	179	90	1.454	754
Interne inzetbaarheid	3,82	3,62	3,92	3,61	3,84	3,70	3,79	3,68	3,81	3,73	3,60	3,65	3,80	3,75	3,80	3,69
·N	145	78	225	103	200	102	108	46	418	246	179	89	179	90	1.454	754
Externe inzetbaarheid	4,03	3,88	3,88	3,80	3,64	3,70	3,44	3,42	3,59	3,56	3,75	3,74	3,44	3,47	3,68	3,65
·N	145	78	225	103	200	102	108	46	418	246	179	89	179	90	1.454	754
Intentie tot vertrek	2,08	2,09	2,12	2,16	2,14	2,09	2,19	2,46	2,20	2,19	2,12	2,42	2,11	2,20	2,14	2,20
·N	145	78	225	103	200	102	108	46	418	246	179	89	179	90	1.454	754

*In de totaalscores is het AMC NIET meegenomen, omdat de eerste meting van het AMC een jaar later heeft plaatsgevonden dan de metingen in de andere UMC's.



Uitgave mede mogelijk gemaakt door
het ministerie van VWS en SoFoKleS

Redactie

Rosina van Bloois, René Geerling, Femke Jongerius, Aukje Nauta en
Irene de Pater

Eindredactie

Wardy Doosje

Opmaak en druk

Drukkerij Badoux, Houten

Augustus 2011

Onderzoek “Over uw toekomst gesproken”