

# De “ultieme HRM-vraag”: Zou jij je werkgever aanbevelen aan familie en vrienden?

Tim Legerstee, Lars Tummers, Sandra van Beek, Marcel Lankhaar

Blog, gepubliceerd op 6 maart 2014

[www.HRZone.nl](http://www.HRZone.nl) / <http://www.hrzone.nl/werkgeverschap/werkgeverschap-artikelen/entry/de-ultieme-hrm-vraag-zou-jij-je-werkgever-aanbevelen-aan-familie-en-vrienden>

Werknemers zijn het hart van een organisatie. Het is cruciaal voor organisaties om hun beste personeel te behouden én om nieuw, kwalitatief goed personeel aan te nemen. Verloop zorgt ervoor dat kennis verdwijnt uit de organisatie en dat kosten moeten worden gemaakt voor het aannemen van nieuw personeel.

Organisaties streven daarom naar 'loyale' werknemers. Er zijn al verschillende manieren om loyaliteit te meten, zoals via 'organisatiebetrokkenheid'. Maar is er niet één ultieme vraag die we kunnen stellen? Misschien kunnen we deze loyaliteit meten via de zogenaamde 'Werkgever Net Promotor Score'. Deze vraag is afgeleid van het artikel van Frederick Reichfeld uit de Harvard Business Review, getiteld "The one number you need to grow".<sup>1</sup> Reichfeld stelt er een 'ultieme vraag' is die bedrijven aan hun klanten kunnen stellen. Deze vraag: "In welke mate beveelt u deze organisatie aan bij vrienden en familie?" wordt in klanttevredenheidsonderzoeken gebruikt gebruikt om de loyaliteit van klanten te meten.

Kan deze 'ultieme vraag' voor klanten ook worden omgewerkt naar een 'ultieme HRM-vraag', voor werknemers? De vraag behorende bij de 'Werkgever Net Promotor Score' luidt dan als volgt: "In welke mate beveelt u deze organisatie als werkgever aan bij vrienden en familie?".

|                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 0               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10             |
| Niet aanbevelen |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Wel aanbevelen |

Om de 'Werkgever Net Promotor Score' te berekenen wordt het percentage critici (score 0-6) afgetrokken van het percentage promotors (9-10). De aanname is dat alleen de aanwezigheid van sterke enthousiastelingen zorgt voor een krachtig bedrijf en dat personen die minder loyaal zijn (ook wel passief loyaal genoemd, cijfer 7 of 8) weinig effect hebben. Critici in de organisatie zullen de organisatie negatief aanbevelen en zorgen voor een slecht imago als werkgever. Door het percentage critici van het percentage promotors af te trekken, kan de score kan variëren van +100 (100% promotors, dus geen critici of passief loyalen) tot -100 (100% critici, dus geen promotors of passief loyalen).

|         |   |   |   |   |   |   |                         |   |           |    |
|---------|---|---|---|---|---|---|-------------------------|---|-----------|----|
| 0       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       | 8 | 9         | 10 |
| Critici |   |   |   |   |   |   | Passief loyale personen |   | Promotors |    |

## **Werkgever Net Promotor Score = % Promotors - % Critici**

Wat zou uw organisatie scoren denkt u? Om de score beter te doorgronden hebben ActiZ, de brancheorganisatie van zorgondernemers, en PwC in de zorgsector twee aspecten van de Werkgever Promotor Score onderzocht, namelijk: (1) wat de score betekent en (2) welke factoren voornamelijk van invloed zijn op de score.

## **Wat betekent de Werkgever Net Promotor Score?**

De 'Werkgever Net Promotor Score' is in 2013 toegevoegd aan de ActiZ Benchmark in de Zorg. Van werknemers in meer dan 100 zorgorganisaties is de Werkgever Net Promotor Score onderzocht. De gemiddelde Werkgever Net Promotor Score was +4, met een grote spreiding: van -55 (laag) tot +56 (hoog).

Uit het onderzoek blijkt dat organisaties met een lagere Werkgever Net Promotor Score ook vaak op andere onderdelen van werkbeleving lager scoorden.<sup>2</sup> Een hogere score is een indicatie dat werknemers emotioneel betrokken zijn bij de organisatie: zij voelen zich meer 'een' met hun organisatie. De samenhang tussen affectieve betrokkenheid en de Werkgever Net Promotor Score was zeer hoog. Het voordeel van de Werkgever Net Promotor Score is dat het via één vraag te meten is.

We vonden ook dat in organisaties met een hogere score medewerkers meer tevreden zijn met hun baan. Wat ook zeer belangrijk is, is het verband tussen de Werkgever NPS-vraag en de vertrekgenegenheid van werknemers. Werknemers die hun werkgever zouden aanbevelen zijn minder geneigd de organisatie te verlaten. Een hogere score lijkt daarmee gekoppeld te zijn aan het verloop onder werknemers, wat belangrijk is wanneer een organisatie verloop wil tegengaan.

## **Hoe kan de Werkgever Net Promotor Score worden verhoogd?**

Waarom bevelen werknemers hun werkgever aan bij anderen? ActiZ en PwC identificeerden vijf HRM-onderdelen die sterk samenhangen met de Werkgever Promotor Score:

1. Betere werksfeer
2. Gedragen visie en ambitie
3. Lagere werkdruk
4. Beter leiderschap
5. Meer autonomie

Het blijkt dat de werksfeer op de werkvloer het sterkst is gerelateerd aan de Werkgever NPS. Wanneer de collegialiteit toeneemt en er meer wordt gelachen op de werkvloer zijn medewerkers sneller geneigd hun werkgever aan te bevelen. Opvallend is dat werknemers in organisaties ook de visie en ambitie van hun organisatie belangrijk vinden. Wanneer werknemers aangeven dat een organisatie visie mist en de Raad van Bestuur weinig inspireert, zakt de Werkgever Promotor Score. Voortbouwend hierop speelt het leiderschap van het middenkader ook een rol bij het al dan niet aanbevelen van de organisatie. Een andere factor die sterk van invloed is op de score, is de ervaren werkdruk, wat vaak doorwerkt op tal van andere aspecten binnen de organisatie. Een gevoel van autonomie kan daarnaast ook zorgen voor een lichte stijging van de score.

## Hoe zit het met uw Werkgever Promotor Score?

Wanneer organisaties het verloop wil verlagen en wil zorgen voor gemotiveerd personeel, kan dit gemonitord worden met de Werkgever Net Promotor Score. Een goede werksfeer, autonomie, visie en ambitie, lage werkdruk en goed leiderschap kan helpen bij het verhogen van deze score.

Werknemers zijn daardoor sneller geneigd om de organisatie aan te bevelen, waardoor organisaties te boek komen te staan als goede werkgevers.

Een groot voordeel van het invoegen van de Werkgever NPS in werknemersonderzoeken is dat het maar één vraag betreft die een schat aan informatie bevat. Een nummer zegt natuurlijk niet alles (bestaat er wel één ultieme HRM-vraag?), maar de score kan een indicatie zijn of het goed of slecht gaat met jouw HRM-activiteiten. Het zorgt er ook voor dat vragenlijsten niet te lang worden.

Bovendien zorgt de methodiek van de Werkgever Promotor Score ervoor dat niet alleen zichtbaar wordt of werknemers al dan niet tevreden zijn, maar of medewerkers loyale en actieve ambassadeurs zijn van de organisatie.

Dit artikel is geschreven door Tim Legerstee, MSc (oud stagiair bij PwC & ActiZ), dr. Lars Tummers (Erasmus Universiteit Rotterdam), dr. Sandra van Beek (ActiZ) en drs. Marcel Lankhaar (PwC)

### Bronnen

---

<sup>1</sup> Reichheld, F.F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*. 12. 1-11.

<sup>2</sup> ActiZ (2013). In beweging: Inzichten vanuit de Benchmark in de Zorg 2013. ActiZ: Utrecht.