

Kazalnik priporočenosti organizacije s strani zaposlenih

(Nives Sovič)

Nastanek in razvoj metode

Metoda izvira iz že obstoječe metode za merjenje zvestobe strank. Reichheld (2003) se je v večji meri posvetil konceptu zvestobe strank, pri čemer je raziskoval, kako najbolje napovedati rast organizacije. Uporabljal je različne tehnike in metode, večinoma dolge in izčrpne vprašalnike ter mere, ki pa kljub svoji natančnosti in izčrpnosti niso imeli visokih korelacij z rastjo podjetja in niso imeli funkcije napovedovanja. Reichheld je zvestobo kupcev s takšnim pristopom raziskoval dve leti, pri čemer je ugotovil, da ima najbolj učinkovita mera samo eno postavko oziroma vprašanje, in sicer vprašanje o priporočilu. Mero je poimenoval *Net Promoter Score* (NPS); ta je bila najbolj učinkovita med raziskovanimi in je tudi direktno korelirala z rastjo podjetja v primerjavi s svojimi konkurenti, ki niso direktno korelirali.

Employee Net Promoter Score (eNPS) predstavlja nadaljnjo uporabo in aplikacijo metode, ki v središče postavi odnos delodajalca in zaposlenega namesto delodajalca in kupca. NPS meri ali bi kupec izdelek ali storitev priporočil svojim prijateljem ali družini, eNPS pa to vprašanje razširi na merjenje zvestobe zaposlenih v organizaciji, torej ali bi zaposleni priporočal svojo organizacijo družini ali prijateljem.

Znanstvena spoznanja o uporabnosti metode

Metoda temelji na NPS, ki je bila podlaga za vpeljavo kazalnika eNPS, vendar ima omenjena metoda nekaj težav z veljavnostjo. Legerstee (2013) je preverjal konstruktno veljavnost kazalnika, t. j. ali kazalnik meri zvestobo ali kaj drugega ter s katerimi obstoječimi konstrukti se povezuje.

Glede na to, da kazalnik eNPS izvira iz NPS, bi bilo smiselno trditi, da meri zvestobo zaposlenih. V resnici pa obstaja več konceptov, ki so jih raziskovalci prav tako povezovali z eNPS, npr. zadovoljstvo na delovnem mestu, ujemanje med posameznikom in organizacijo¹ ali predanost organizaciji. Za nekatere izmed navedenih ni znanstvene in utemeljene podlage; iz tega vidika je problematična predvsem povezava zadovoljstva z zvestobo. Namesto tega pa so se večkrat pokazale pomembne povezave med predanostjo in zvestobo (Legerstee, 2013). Avtorji ugotavljajo, da je eNPS pravzaprav mera *afektivne predanosti* namesto zvestobe zaposlenih in se torej mera zvestobe pri NPS ne prenese še na eNPS.

Avtorji Hart in Thompson (2007 v: Legerstee, 2013) trdijo, da obstajajo tri vrste predanosti:

¹ Originalni izraz je *person-organization fit*; pri prevodu sem zasledila dve možnosti: »ujemanje osebe in organizacije« (Doliška, K., 2022) ter »usklajenost osebe in organizacije« (Bogilović, S., 2011).

- afektivna (navezanost zaposlenega na organizacijo, identifikacija z njo in vključenost vanjo. Ostanejo, ker *želijo*),
- kalkulatívna (zavedanje stroškov, povezanih z odhodom iz organizacije; temelji na potrebi ostati v organizaciji in ne na pripravljenosti za to. Ostanejo, ker se jim *splača*) in
- normativna (temelji na občutkih zaposlenih, da bi morali zaradi normativnih razlogov ostati v organizaciji. Ostanejo, ker se počutijo *dolžne*).

Ta opredelitev ni povsem v skladu z eNPS, saj imata visoko korelacijo z zvestobo samo normativna in afektivna predanost. Pri tem je afektivna predanost skoraj v popolni korelaciji z eNPS. Avtorji trdijo, da je mera eNPS bolj skladna z čustvenimi občutki do organizacije in organizacijsko predanostjo, kot pa zvestobo.

Tudi ujemanje osebe in organizacije je povezano z zvestobo oz. z vprašanjem, ali bo zaposleni priporočil organizacijo svojim prijateljem ali družini. Organizacije postanejo bolj privlačne za zaposlene, ko je med njimi večje ujemanje. Zato je možno, da bi bili zaposleni v primeru, ko se ujemajo z organizacijo, bolj pripravljeni priporočiti svojega delodajalca prijateljem in družini (Kristof, 1996 v: Legerstee, 2013). Iz tega sklepamo, da bi kazalnik lahko upoštevali tudi kot mero ujemanja zaposlenega z organizacijo ter preverjanju ujemanja vrednot obeh, saj je ujemanje med zaposlenim in organizacijo zelo podobno rezultatu pri kazalniku eNPS. Prav tako je možno, da zaposleni s tem, ko priporočajo svojo organizacijo, izražajo svoje cenjenje kulture organizacije.

Vendar pa izsledki raziskav niso konsistentni. Lynch (2022) je na primer zasledil nekoliko drugačen rezultat ob primerjavi eNPS z že validirano mero zvestobe. Ugotovil je, da konstrukta pomembno korelirata med sabo. To pomeni, da je eNPS veljavna mera zvestobe. Glede na izsledke prejšnje raziskave bi bilo v nadaljevanju smiselno natančneje in z večjo zanesljivostjo raziskovati v tej smeri.

V prihodnosti je še veliko zanimivih možnosti za raziskovanje, saj je NPS koncept, ki ima veliko potenciala. Med drugim bi lahko posvetili pozornost povezavi z blagostanjem zaposlenih ali pa uporabi kazalnika kot napovednika rasti organizacije, vendar takšni uporabi metode še nista razviti (Legerstee, 2013).

Predstavitev metode

Kdaj metodo uporabimo?

Metoda se lahko uporabi, **ko obstaja potreba po hitri oceni zvestobe zaposlenih** in zaradi drugih razlogov **ni potrebe po poglobljenih indikatorjih**. Zaradi svoje preprostosti je eNPS

ustrezna mera za merjenje in primerjavo kazalnikov v različnih časovnih obdobjih. Ciljna populacija je zelo široka, saj je kazalnik uporaben pri praktično vsaki organizaciji. Kazalnik se smiselno uporabi tudi za **primerjavo organizacije z drugimi organizacijami**. Pripomoček lahko tudi **posredno pomaga zmanjšati fluktuacijo zaposlenih** (Legerstee, 2013). V kolikor pripomoček kombiniramo z odprtim vprašanjem zaposlenim o razlogih za fluktuacijo in ustrezno analizo njihovih odgovorov, dobimo uvid v to, zakaj zaposleni odhajajo z delovnega mesta.

Merjenje zvestobe zaposlenih je pomembno ne samo zaradi fluktuacije zaposlenih ali zaradi zadrževanja zaposlenih, ampak tudi zato, ker imajo lahko **zaposleni, ki so zvesti, pozitiven učinek na stranke** (Heskett in Sasser, 2010 v: Legerstee, 2013). Zvesti zaposleni lahko privabijo tudi druge zaposlene, ki bi bili koristni in produktivni pri delu v organizaciji (Davenport, Harris in Shapiro, 2010 v: Legerstee, 2013).

Kako metodo izvedemo?

Ocena izhaja iz odgovora na samo eno vprašanje: *»Na lestvici od 0 do 10, koliko verjetno je, da bi našo organizacijo priporočili prijatelju ali kolegu ali družini (drugim)?«*

Na podlagi svoje ocene so posamezniki razvrščeni v tri kategorije²:

- promotorji (9-10),
- pasivneži (7-8) in
- kritiki (0-6).

Promotorji so zaposleni, ki so organizaciji najbolj zvesti in bodo verjetno zazveti pri delu. To je dobro za njih kot posameznike, kot tudi za organizacijo, saj v svojem delu verjetno vidijo več smisla, kar pa lahko posredno privede do večje dobičkonosnosti organizacije. Promotorji bodo verjetno promovirali organizacijo s pozitivnim mnenjem.

Pasivneži so »nevtralni« zaposleni. Na splošno so morda dovolj zavzeti, vendar je bolj verjetno, da bodo dovzetni za ponudbe drugih organizacij. Pasivneži se ne upoštevajo pri izračunu kazalnika.

Kritiki so »nesrečni« zaposleni. Za razliko od promotorjev je večja verjetnost, da ne bodo zavzeti ali zvesti in se ne bodo pozitivno zavzemali za organizacijo. Pri kritikih obstaja nevarnost, da bi širili negativna mnenja v povezavi z organizacijo (Ellis-Knight, 2022).

² Navedene kategorije sem prevedla dobesedno iz angleških izrazov (*promoters, passives in detractors*); obstajajo drugi prevodi, na primer »zagovornik«, »pasivnež« in »obrekovalec« (Fratnik, A., 2008); časopis Dnevnik jih navaja kot »proporočevalce«, »pasivneže« in »nasprotovalece« (Blatnik, T., 2021).

Vrednost kazalnika se lahko giblje od -100 (vsi so kritiki) do +100 (vsi so promotorji), pri čemer se vrednost kazalnika med 10 in 30 šteje za dober rezultat, vrednost, ki je višja od 50, pa predstavlja odličen rezultat (Zemke, 2022). Navajam globalno primerjavo, ki temelji na več kot 150.000 organizacijah: povprečna ocena NPS je +32 (Global Benchmark Data – SurveyMonkey v: Zemke, 2022). Za eNPS podobnih podatkov nisem zasledila.

Primer uporabe metode

Kazalnik eNPS je uporaben na več področjih. Preprosto ga lahko prilagodimo tako, da ustreza določeni situaciji; kot nekaj primerov navajam priporočila izobraževanj (*»Od 1 do 10, kako verjetno bi to *izobraževanje/aktivnost* priporočili sodelavcu?«*) in ocene kvalitete sestankov (*»How likely is it that you would recommend d.labs Townhall as good internal-comms example to your peers?«*).

Mero uporablja tudi podjetje A1, ki vsem zaposlenim postavi vprašanje v isti obliki (*»V kolikšni meri bi na lestvici 0-10 priporočil delodajalca prijateljem, znancem in družinskim članom?«*), postavi pa tudi odprto vprašanje (*»Zakaj si izbral oceno x?«*).

Časopis Dnevnik vsako leto izvaja raziskavo »Zlata nit« (Zlata NIT., b.d.). Opiše jo kot: »dinamična raziskava, ki neprestano opazuje, kako podjetjem na ekonomičen način zagotavljati najboljša orodja za odnose z zaposlenimi«. V nasprotju s primerljivimi raziskavami postavlja v središče merjenja odnos med zaposlenim in organizacijo in sistematično meri kakovost odnosov na delovnem mestu. Eden izmed rezultatov raziskave je izbor najboljšega delodajalca. Leta 2021 so vprašalnikom in meram dodali še kazalnik eNPS. Sodelujoči prejmejo poročilo z rezultati, ki vključuje njihov eNPS rezultat in primerjavo s povprečjem drugih sodelujočih podjetij. Sodelujoči prejmejo dve presoji (t.i. *bench-mark*), saj prejmejo podatke tudi o tem, kakšna je vrednost kazalnika za njihovo dejavnost, kar jim omogoča, da svoje rezultate primerjajo tudi mednarodno.

Na aprilski konferenci KIK je Dejan Gruban iz Kadrovske asistencije razkril zanimiv podatek, in sicer, da 59 % zaposlenih ne bi priporočalo svoje organizacije kot dobrega delodajalca (gre za sodelujoče v meritvah utripa OfficeVibe; Blatnik, 2021).

Vloga psihologa

Vlog psihologa pri uporabi metode je več. Najrelevantnejša vloga je verjetno psihologovo raziskovanje vrednosti kazalnika v organizaciji. Psiholog poskrbi, da se izpolnijo vsi pogoji za izvedbo raziskave: zagotovi anonimnost in zaupnost podatkov, pridobi soglasje in pravilno interpretira rezultate ter sestavi in opredeli ukrepe na podlagi dobljenih rezultatov.

Pridobljene podatke lahko uporabi tudi kasneje (npr. v primerjavi z drugimi uporabljenimi merami v povezavi z zaposlenimi v organizaciji). Ker ima več teoretičnega znanja, pa lahko podatke umesti tudi v širši kontekst. Prav tako ob uporabi eNPS posamezno ali v kombinaciji z drugimi merami psiholog utemelji, zakaj je ta mera pomembna, zaposlene motivira, da vprašalnik izpolnijo in opredeli najbolj primeren in smiseln način aplikacije (npr. pisno, na računalniku ipd.).

Previdnost in omejitve pri uporabi metode

Ena izmed omejitev metode je **preprostost**. Čeprav mera omogoči dober pregled in spremljanje napredka, ne predstavlja možnosti globljega vpogleda v rezultat. Z uporabo metode **lahko dobimo pregled nad tem, kaj zaposleni menijo, ne pa tudi, zakaj tako menijo**. Z drugimi besedami, metoda ne pove, kako predan je nekdo organizaciji, kako je pogobljen, kako se počuti v svoji vlogi ali kako izpolnjen je pri delu. Kazalnik ne zajame kompleksnosti izkušnje zaposlenega, prav tako pa je v večji meri relevanten zlasti v primerjavi s prejšnjim rezultatom ali z rezultati druge organizacije. Kazalnik eNPS je izhodišče za nadaljnje preučevanje.

Moj pogled na metodo

Metodo ocenjujem kot zelo zanimivo, še posebej zaradi njene preprostosti. Sestavlja jo eno samo vprašanje, pri izobraževanju na fakulteti pa se s takšnim instrumentom še nisem srečala. Razmišljala sem predvsem o potencialni neveljavnosti mere, saj jo sestavlja samo ena postavka in nisem prepričana, kakšne so posledice v smislu psihometričnih značilnosti (sploh glede na to, da naj bi se zanesljivost vprašalnika večala s številom vprašanj) oziroma če jih je sploh možno izračunati. Po drugi strani pa se zavedam, da je veliko izsledkov, ki potrjujejo in dokazujejo učinkovitost in empirično utemeljenost kazalnika, zato mogoče moj dvom ni popolnoma utemeljen.

Ocenjujem, da se metoda lahko koristno prilagodi in uporabi v drugih kontekstih, na primer za ocenjevanje izobraževanja (za kar sem navedla primer). Sprašujem se, če bi lahko naredili podobno tudi pri kakšnih drugih konceptih in teorijah, torej da bi skrajšali mere, ki jih uporabljamo, ali pa je ta situacija specifična.

Literatura

- Blatnik, T. (2021). *Mag. Edita Krajnović, Mediade in Zlata NIT: Indeks eNPS – preprosti test privlačnosti podjetij*. Dnevnik. Pridobljeno januarja, 2023, iz <https://www.dnevnik.si/1042971796>
- Bogilović, S. (2011). *Vpliv usklajenosti posameznikovih in organizacijskih vrednot na ustvarjalnost pri delu : magistrsko delo* [Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani]. Repozitorij Univerze v Ljubljani. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/bogilovic621-B.pdf>
- Doliška, K. (2022). *Ujemanja posameznika z organizacijo in fluktuacija zaposlenih* [Magistrsko delo, Univerza v Mariboru]. Digitalna knjižnica Univerze v Mariboru. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=81140>
- Ellis-Knight, N. (2022). *How to get started with the employee net promoter score (enps): The ultimate guide*. Netigate. Pridobljeno januarja, 2023, iz <https://www.netigate.net/articles/human-resources/employee-net-promoter-score-enps-the-ultimate-guide/>
- Fratnik, A. (2008). *Trženje od ust do ust kot oblika tržnega komuniciranja : predstavitev orodij in predlog konceptualnega modela* [Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani]. Repozitorij Univerze v Ljubljani. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/fratnik3272.pdf
- Legerstee, T. (2013). *Asking employees' the ultimate question': Developing the employee promotor score*. Erasmus Universiteit.
- Lynch, C. (2022). *What Are Friends For?: The Influence of Workplace Friendship on Employee Loyalty and Organizational Commitment* (Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Edwardsville).
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.
- Zemke, A. (2022). *ENPS®: A key organizational culture metric*. Beehive. Pridobljeno januarja, 2023, iz <https://beehivepr.biz/culture-metrics-enps/>
- Zlata NIT. (b.d.). Dnevnik. Pridobljeno januarja, 2023, iz <https://www.dnevnik.si/zlatanit>