
Zasady Deminga oraz test Gallupa

1. Buduj stałe dążenie do doskonalenia produktów i usług, by stać się konkurencyjnym, nie dać się wyprzeć z rynku i tworzyć miejsca pracy.
2. Przyjmij filozofię nowej ery w gospodarce. Zachodnie kierownictwa firm muszą się obudzić, by podjąć wyzwanie, muszą się nauczyć nowych obowiązków i przejąć przywództwo w dążeniu do zmian.
3. Porzuć kontrolę dla zapewnienia jakości. Eliminuj (statystyczną) kontrolę jakości na rzecz two- rzenia jakości wraz z produktem.
4. Porzuć praktykę wybierania dostawców według najniższej ceny. W zamian za to minimalizuj koszt całkowity. Dla każdego z zakupywanych produktów zwiąż się z jednym tylko dostawcą. Do- konaj tego przez budowanie długoterminowych relacji lojalności i zaufania.
5. Stale doskonal system produkcji i usług, aby podnieść jakość i wydajność, i w ten sposób trwale obniżyć koszty.
6. Wprowadź instytucjonalną zasadę szkolenia pracowników.
7. Buduj przywództwo. Celem nadzoru powinno być niesienie pomocy ludziom i maszynom w lep- szym wykonywaniu przez nich pracy. Należy zrewidować dotychczasowe metody nadzoru za- równo kierownictwa, jak i pracowników pierwszej linii.
8. Usuń strach, aby każdy mógł efektywnie wykonywać swoją pracę dla firmy.
9. Usuń bariery pomiędzy wydziałami. Ludzie z laboratoriów, biur projektowych, działu sprzedaży i produkcji powinni pracować jak jedna drużyna, tak by potrafili przewidywać problemy, jakie moż- na napotkać zarówno w fazie wytwarzania, jak i przy użytkowaniu produktu lub usługi.

„Wystarczy, że dana jest nam szansa, byśmy mogli stać się tym, kim pragniemy.”

10. Porzuć slogany, upomnienia i cele typu „zero defektów” lub „nowy poziom wydajności”. Takie zaklęcia budują jedynie sprzeciw, ponieważ istota niskiej wydajności i niskiej jakości pracy leży po stronie systemu, a więc poza zasięgiem

11. Eliminuj normy produktywności na poziomie produkcji. Zastąp je przywództwem. Eliminuj zarządzanie przez cele (MBO). Eliminuj zarządzanie przez liczby i cele numeryczne. Zastąp je przywództwem.

12. Usuń bariery, które pozbawiają szeregowego pracownika prawa do odczuwania dumy z wykonywanej pracy. Odpowiedzialność przełożonego powinna dotyczyć jakości, a nie gołych liczb. Usuń bariery, które pozbawiają kierownictwo prawa do odczuwania dumy ze swojej pracy. To oznacza m.in. odejście od rocznych ocen i zarządzania przez cele.

13. Stwórz solidny program edukacji i samodoskonalenia.

14. Zaangażuj wszystkich w program transformacji firmy. Transformacja to zajęcie dla wszystkich.

Dlaczego jedne organizacje odnoszą sukces, a inne nie? To właśnie pytanie postawił sobie Instytut Gallupa, a następnie, aby na nie odpowiedzieć, przez 25 lat prowadził badania nad milionem pracowników różnych firm w różnych branżach. W wyniku tych badań zidentyfikowano cechy wspólne dla firm odnoszących trwałe sukcesy rynkowe, a więc i sukces finansowy²⁸. Okazało się, że statystyczną pewnością sukcesu rynkowego mają te firmy, których pracownicy odpowiadają TAK na niżej wymienione pytania:

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji narzędzia niezbędne do dobrego wykonania pracy?
3. Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?
4. Czy w ciągu ostatnich 7 dni czułem się choć raz doceniony?
5. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy?

„Wystarczy, że dana jest nam szansa, byśmy mogli stać się tym, kim pragniemy.”

6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie, abym się dalej rozwijał?
7. Czy w pracy liczy się moje zdanie?
8. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna?
9. Czy moim współpracownikom zależy na tym, aby pracować jak najlepiej?
10. Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?
11. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach, jakie poczyniłem?
12. Czy miałem w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

Stwierdzono też, że pytania od 1 do 5 korelują dodatkowo z niskim poziomem rotacji kadr, tj. w organizacjach, w których pracownicy odpowiadają TAK na te pięć pytań, ludzie rzadko odchodzą z pracy z własnej woli.

Wymienione 12 pytań nazywa się niekiedy testem G12, a organizacje spełniające postawione w nim warunki — organizacjami G12. Jak widzimy, test G12 nie odnosi się do tych wartości organizacji, które są powszechnie uważane za niezbędne do osiągnięcia sukcesu: dobry produkt, nowoczesne technologie, profesjonalna sprzedaż i kilka innych.

Czy z badań Gallupa wynika więc, że te atrybuty nie są ważne? Bynajmniej! One są bardzo ważne, tyle że organizacje G12 osiągają je znacznie szybciej i przy niższych kosztach niż inne organizacje, a także są w stanie utrzymać je w sposób trwały.