

## Pagrindinė „Panasonic“ grupės valdymo filosofija

### Ivadas: grįžtant prie pagrindinės verslo filosofijos

Koks yra jūsų, kaip „Panasonic“ grupės nario, supratimas apie mūsų valdymo filosofiją? „Tai yra pagrindinis valdymo tikslas, įmonės pažiūros, ir septyni principai, tiesa?“ „Kalbama apie verslo tikslą prisidėti prie visuomenės veiklos.“ Galbūt tai ir yra jūsų supratimas.

Nuo tada, kai tapau „Panasonic“ grupės generaliniu direktoriumi—, remiantis ankstesne mano vadovavimo patirtimi įvairiuose sudėtinguose versluose—pajutau stiprų krizės pojūtį. Manau, kad priežastis, dėl kurios „Panasonic“ neteko savo ankstesnės galios ir negalėjo augti, o kai kurios jos įmonės atsidūrė ypatingai sunkioje situacijoje, buvo ta, kad daugelis jos darbuotojų neturėjo aiškaus, tvirto „Panasonic“ pagrindinės verslo filosofijos supratimo.

Mes norime, kad kiekvienas jūsų maksimaliai išnaudotų ir demonstruotų savo gebėjimus ir įgūdžius, aiškiai nurodytų savo idealią poziciją, pasidalintų nuomonėmis, kuriomis reikia dalintis, greitai priimtų kokybiškus sprendimus integruojant skirtingas nuomones, ir būtų budrūs, kur reikia patobulinimų, kad galėtume būti neprilygstami ir prisidėti prie mūsų klientų ir visuomenės gerovės. Visada turime sąžiningai žvelgti į esamą situaciją ir, jei ji prieštarauja visuomenės kryptčiai arba egzistuoja geresnis kelias, nedvejodami pasirinksime naują ir geresnį kelią. Tikiu, kad kai „Panasonic“ buvo stipri įmonė, tokių darbo vietų buvo pilna ir, mano nuomone, tai buvo jos stiprybės šaltinis.

Norime, kad individualūs „Panasonic“ grupės darbuotojai veiktų kaip savo pačių vadovai. Kad „Panasonic“ atgautų savo spindesį, šios medžiagos, skirtos skaitymui, pavidalu surinkome daugybės asmenų išmintį, kurią kiekvienas mūsų vadovas turi pritaikyti. Tikiuosi, kad kiekvienas „Panasonic“ grupės darbuotojas atidžiai ir dažnai ja remsis ir dirbs su viršininkais, pavaldiniais, kolegomis, klientais ir verslo partneriais, kad kasdien įgyvendintų pagrindinę verslo filosofiją ir kurtų idealią visuomenę su materialiniais ir dvasiniais turtais.

Yuki Kusumi, grupės generalinis direktorius  
2021 m. spalio 1 d.

## 1. Įmonės misija

Kokiam tikslui egzistuoja įmonės? Mūsų įkūrėjas Konosuke Matsushita tikėjo, kad įmonės vaidmuo ir misija yra patenkinti žmonių norą gyventi turiningesnį gyvenimą.

Kitaip tariant, jis manė, kad pirminė įmonės misija yra prisidėti prie visuomenės vystymosi, tiekiant aukščiausios kokybės produktus ir paslaugas, naudingus žmonių gyvenime, priimtinomis kainomis ir tinkamu kiekiu. Jis tikėjo, kad tokią misiją turinčios įmonės savininkas yra ne pati įmonė, o visuomenė, ir tai išreiškė fraze: „Įmonė yra visuomenės viešasis subjektas.“

Jei įmonė laikoma visuomenės viešuoju subjektu, daroma išvada, kad tai įmonei būtini valdymo išteklių, įskaitant personalą, kapitalą, žemę ir medžiagas, jai yra patikėti visuomenės. Įmonė turi prisidėti prie visuomenės, užsiimdama veiklomis, kurios geriausiai išnaudoja jai visuomenės patikėtus išteklius, ir taip sukurti perteklinę vertę.

Dažniausiai laikomasi požiūrio, kad įmonės tikslas yra siekti pelno. Tačiau „Panasonic“ grupė mano, kad pelnas yra kažkas, ką visuomenė duoda įmonei kaip atlygį už jos indėlį, ir kuo didesnis indėlis, tuo didesnis pelnas. Kita vertus, jei įmonė negauna pelno, ji nevykdo savo socialinės atsakomybės ar neturi galimybių to padaryti, todėl ją reikia skubiai reformuoti.

Be to, įmonė vykdo savo verslą palaikydama ryšius su klientais, verslo partneriais, akcininkais, visuomene ir daugybe kitų suinteresuotųjų šalių. Kadangi įmonė yra visuomenės viešasis subjektas, nepriimtina, kad ji vystytųsi savo suinteresuotųjų šalių sąskaita. Vienintelis būdas įmonei vystytis ilgalaikėje perspektyvoje yra daryti tai kartu su visomis suinteresuotosiomis šalimis.

Kad įmonė galėtų vykdyti savo socialines atsakomybes, svarbų vaidmenį atlieka darbuotojai. Nuolat besikeičiančioje visuomenėje įmonė negali vykdyti savo socialinių atsakomybių ir toliau kurti perteklinę vertę visuomenei, jei jos darbuotojai nedaro nieko daugiau, tik atlieka jiems paskirtas užduotis. Visi įmonėje dirbantys asmenys turi kasdien, nors ir nežymiai, tobulinti savo darbą. Tai paskatins žmonių gyvenimo būdo ir visuomenės tobulėjimą ir vystymąsi.

## 2. „Panasonic“ grupės misija ir Ką turime daryti dabar

Įkūrėjas toliau svarstė tikrąją verslo misiją ir 1932 m. gegužės 5 d. subūrė visus savo darbuotojus, kad paskelbtų galingą deklaraciją. „Panasonic“ grupė tai vadina *Meichi*, mūsų įmonės misijos atskleidimu.

Įkūrėjas sakė: „Mūsų, pramonininkų, misija yra įveikti skurdą ir praturtinti visuomenę. Tik dėl šio tikslo įmonėms bus leista klestėti.“ Kaip to meto Japonijos vandentiekio vanduo, kuris laisvai tekėtų iš čiaupo, prekių kaina turėtų būti kuo mažesnė. Kitaip tariant, skurdas bus panaikintas sukuriant neišsenkamą prekių pasiūlą.

Tačiau tikrasis įkūrėjo ketinimas, nurodytas jo vandens iš čiaupo filosofijoje, buvo išreikštas šiais žodžiais, kurie parodo jo siektą tikslą: „Žmogaus laimę galima išlaikyti ir sustiprinti per materialinę ir dvasinę gerovę. Tik tada, kai dvasinė minčių ramybė derinama su neribotu materialinių gėrybių tiekimu, galima pasiekti tikrą laimę.“

Siekdamas įgyvendinti šią misiją, įkūrėjas išdėstė 250 metų planą, susidedantį iš dešimties nuoseklių 25 metų etapų, kurio tikslas – pasiekti „taikos ir klestėjimo žemę“, tai yra, idealią visuomenę. Be to, planas neturėtų baigtis po pirmųjų 250 metų, o turėtų būti pratęstas dar ateinantiems 250 metų, siekiant aukštesnių idealų tai epochai tinkamu būdu.

Nors vandens iš čiaupo filosofija buvo suformuluota prieš maždaug 90 metų, tikslas pasiekti materialinę ir dvasinę gerovę yra toks pat aktualus ir šiandieniniame pasaulyje.

Iš tikrųjų, daugelyje visuomenių, ypač išsivysčiusiose šalyse, gausu materialinių gėrybių, tačiau atsižvelgiant į sparčiai blogėjantį aplinkos naikinimą ir energijos išteklių išsekimą, kyla didelis susirūpinimas, kad mūsų vaikai, anūkai ir ateinančios kartos galbūt negalės mėgautis tokiu pasiturinčiu gyvenimu, kokį mes dabar turime.

Iki šiol verslu užsiėmėme iš materialinės gausos didinimo per prekių tiekimą perspektyvos. Tačiau tai yra toli nuo idealios visuomenės, kurią įsivaizdavo mūsų įkūrėjas. Vis dėlto dabar negalime grįžti į praeitį. Turime dar kartą įsivaizduoti idealią visuomenę, gausią tiek materialiai, tiek dvasiškai, ir judėti į priekį, kad tai įgyvendintume.

Norėdami realizuoti savo idealią visuomenę, turime aiškiai spręsti socialines problemas, kai jos iškyla, ir prisidėti prie jų sprendimo. Iš jų didžiausias prioritetas turėtų būti teikiamas pasaulinėms aplinkos problemoms XXI amžiuje.

„Panasonic“ grupė, aplenkdama kitas įmones, 1991 metais paskelbė savo Aplinkos chartiją, ir mes su šia problema kovojame daugelį metų. Norėdami ateityje būti įmone, kuri pirmąją sprendžiant aplinkosaugos problemas, turime ir

toliau imtis iniciatyvių veiksmų įvairiais aspektais, įskaitant mūsų gaminių ir paslaugų daromos žalos aplinkai mažinimą ir energijos suvartojimo sumažinimą mūsų gamybinėje veikloje.

### 3. Pagrindinis valdymo tikslas

„Panasonic“ grupės verslo tikslas ir misija nepakito nuo *Meichi* paskelbimo ir Pagrindinis valdymo tikslas glaustai atspindi šią filosofiją. Tai yra pagrindinis visos mūsų valdymo veiklos principas, taip pat pirminis pagrindas nustatant kelią, kuriuo įmonė turėtų eiti.

*Pripažindami savo, kaip pramonininkų, atsakomybę, savo verslo veikla atsiduosime visuomenės pažangai ir vystymuisi bei žmonių gerovei, taip gerindami gyvenimo kokybę visame pasaulyje.*

Kitaip tariant, būdami pramonininkais, nenuilstamai vykdysime šią misiją, siekdami prisidėti prie visuomenės vystymosi.

Kiekvieną dieną turime ir toliau siekti pažangos, teikdami visuomenei neprilygstamus produktus ir paslaugas, kurie gerina žmonių savijautą ir gyvenimo kokybę visame pasaulyje.

### 4. Įmonės pažiūros ir septyni principai

Įmonės pažiūros ir septyni principai nurodo mūsų požiūrį į tai, kaip kasdien atliekame savo darbą būdami „Panasonic“ grupės darbuotojais.

• **Įmonės pažiūros:** *Pažanga ir plėtra gali būti įgyvendintos tik bendromis kiekvieno mūsų įmonės darbuotojo pastangomis ir bendradarbiavimu. Vieninga dvasia įsipareigojame atlikti įmonės pareigas su atsidavimu, kruopštumu ir sąžiningumu.*

Norint prisidėti prie visuomenės plėtros per verslą, būtina kiekvienam bendradarbiauti ir nuoširdžiai dirbti kartu kiekvieną dieną. Tik tada, kai kiekviena organizacija išsikelia sau aukštus tikslus, jos nariai juos iki galo supranta ir padaro savais. Vyksta komandinis darbas, pagrįstas abipusiu pasitikėjimu, gali būti įgyvendinti organizacijos tikslai ir galiausiai visuomenės vystymasis.

• **Indėlis į visuomenę:** *Mes elgsimės visą laiką laikydamiesi pagrindinio valdymo tikslo, ištikimai vykdydami savo, kaip pramoninkų, įsipareigojimus bendruomenėms, kuriose dirbame.*

Mūsų misija yra prisidėti prie pasaulinės plėtros ir klestėjimo bei harmonijos su pasauline aplinka per savo verslo veiklą, siekiant sukurti idealią visuomenę. Visada turėdami omenyje šį supratimą, turime įsipareigoti siekti neprilygstamos kokybės, kainos ir aptarnavimo kasdienėje veikloje.

• **Sąžiningumas ir teisingumas**: Mes būsimė sąžiningi ir teisingi visuose savo verslo sandėriuose ir asmeniniuose poelgiuose. Nepaisant to, kokie talentingi ir išmanantys bebūtume, nebūdami sąžiningi negalime nei užsitarnauti kitų pagarbos, nei sustiprinti savo savigarbos.

Privalome laikytis visuomenės normų ir taisyklių kaip savaime suprantamo dalyko, taip pat savo veiklą vykdyti sąžiningai ir nešališkai, nesavanaudiškai. Svarbu visada elgtis sąžiningai ir teisingai. Be tokio mąstymo net tie, kurie yra daug išmanantys ir talentingi, negali būti „Panasonic“ grupės nariais.

• **Bendradarbiavimas ir komandos dvasia**: Mes dalinsimės savo sugebėjimais, kad pasiektume bendrus tikslus. Nesvarbu, kokie talentingi individai bebūtume, be bendradarbiavimo ir komandos dvasios mūsų įmonė tik vadinsis įmone.

Suvieniję pastangas ir sustiprinę komandinę dvasią pasieksime dar geresnių rezultatų. Svarbu vieningai remtis skirtingomis nuomonėmis ir bendradarbiauti su įvairiomis asmenybėmis. Be šito, kad ir kokius talentingus darbuotojus suburtume, nepavyks parodyti savo, kaip organizacijos, stiprybės.

• **Nenuilstančios pastangos tobulėti**: Mes nuolat sieksime gerinti savo galimybes prisidėti prie visuomenės savo verslo veikla. Tik šiomis nenuilstamomis pastangomis galėsime įgyvendinti savo pagrindinį valdymo tikslą ir padėti įgyvendinti ilgalaikę taiką ir gerovę.

Norėdami įvykdyti savo misiją, turime dirbti kiek įmanoma sunkiau, įveikti kliūtis ir judėti pirmyn. Nesvarbu, kokį darbą dirbame, visada turime mokytis, mąstyti rimtai ir dėti visas praktines pastangas, remdamiesi stipriu aistros jausmu, kad atsirastų naujas kūrybiškumas ir išradingumas, o tai skatintų ir neštų tolesnę pažangą ir tobulėjimą.

• **Mandagumas ir nuolankumas**: Mes visada būsimė mandagūs ir nuolankūs, gerbsime kitų teises ir poreikius, siekdami stiprinti sveikus socialinius santykius ir pagerinti gyvenimo kokybę savo bendruomenėse.

Turime būti mandagūs ir nuolankūs savo požiūryje į darbą. Kasdieniame gyvenime svarbu stengtis su kiekvienu elgtis pagarbiai, susilaikyti nuo arogantiškumo ir norėti kritiškai pažvelgti į pačius save.

• **Prisitaikymas**: *Mes nuolat adaptuosime savo mąstymą ir elgesį, kad atitiktume besikeičiančias aplinkos sąlygas, stengsimės veikti darniai su gamta, kad mūsų pastangos būtų pažangios ir sėkmingos.*

Turime ir toliau teisingai suvokti visuomenės pokyčius ir evoliuciją, bei prie jų prisitaikyti. Norint tai padaryti, svarbu nežiūrėti į dalykus iš siauros perspektyvos, o suvokti didesnes tendencijas, kuriomis grindžiama tai, kas vyksta, ir jų esmę.

Turime žvelgti į viską drąsiai, priimti viską taip, kaip yra, objektyviai, ir nepakliūti į egocentrizmo ir išankstinių nuostatų spąstus. Kad prisitaikytume prie nuolat progresuojančios ir besivystančios visuomenės, turime išlaikyti didelį norą bei pastangas nuolat tobulėti.

• **Dėkingumas**: *Mes dirbsime jausdami dėkingumą už visą gautą naudą, tikėdami, kad toks požiūris suteiks beribį džiaugsmą ir gyvybingumą, leis mums įveikti visas iškilusias kliūtis.*

Mūsų kasdienis darbas ir gyvenimas priklauso nuo visų suinteresuotų šalių, taip pat daugelio kitų, įskaitant mūsų kolegų, šeimų ir visos visuomenės, paramos. Svarbu, kad už gautą paramą visada atsilygintume dėkingumu.

Prisidėjimas prie visuomenės pažangos dėkingumu vieni kitiems ir noras atsilyginti daugybei mums padėjusių žmonių suteiks mums begalinį džiaugsmą, jėgų ir drąsos įveikti bet kokius sunkumus.

## **5. Pagrindinė „Panasonic“ grupės valdymo filosofija**

„Panasonic“ grupės pagrindinė verslo filosofija apibrėžiama kaip praktika ir mąstymas, susijęs su pagrindiniu valdymo tikslu, įmonės pažiūromis ir septyniais principais. Buvęs „Matsushita Electric“ pirmininkas Arataro Takahashi, palaikęs įkūrėją prieškarinio ir pokario rekonstrukcijos bei plėtros laikotarpiu, apie pagrindinės verslo filosofijos praktiką kalbėjo taip.

*Esant stipriai konkurencijai, savo darbe turime būti neprilygstami. Jei mūsų darbas pristato produktus, kuriais vartotojai mielai naudojami, mes tikrai sulauksime atlygio. Tačiau jei mums nepavyks gauti šio atlygio, tai bus įrodymas, jog mūsų darbas neatitinka šio standarto. Todėl turime analizuoti ir spręsti visas kylančias problemas.*

*Mūsų tikslas nėra siekti pelno ar plėsti savo įmonę, o būti neprilygstamais savo darbe, kad vartotojai mus pasirinktų net ir atidžiai apsvaistę. Jei toliau kursime*

*produktus, praturtinančius žmonių gyvenimus ir gerinančius gyvenimo būdą, mums tikrai bus atlyginta.*

*Jei nesame vertinami savo klientų, kažkas yra iš esmės blogai. Jei tai suprantame, galime atlikti bet kokias reikalingas reformas. Jei teisinsimės ir kaltinsime kitus, pavyzdžiui, tvirtinsime, kad verslo sąlygos yra blogos arba vykdoma klaidinanti rinkodara, nes konkurentai atlieka dempingą, mūsų valdyba praras orientaciją.*

Taigi, norint siekti idealios visuomenės ir prisidėti prie visuomenės vystymosi, mūsų kokybė, kaina ir aptarnavimas turi būti neprilygstami, kad klientai pasirinktų mus. Todėl, norėdami pasiekti šį rezultatą, turime nenuilstamai diegti naujoves ir tobulėti.

Jei produktai nėra perkami, savo gaminiais neprisidedame prie visuomenės vystymosi ir negalime sakyti, kad atliekame savo, kaip įmonės, pareigą. Tokiu atveju negalima tiesiog sumažinti pardavimo kainos, norint parduoti prekę. Pirmiausia svarbu dirbti siekiant racionalizuoti išlaidas, pagerinti kokybę ir našumą bei teikti neprilygstamą aptarnavimą.

Kitaip tariant, tol, kol dirbame vadovaudamiesi pagrindine verslo filosofija, negalime nespręsti problemų, tokių kaip didelės išlaidos ir prasta kokybė bei našumas, ir turime stengtis racionalizuoti bei pagerinti situaciją.

Žinoma, nėra lengva sumažinti sąnaudas ar pagerinti kokybę ir našumą, tačiau jei yra ryžtas nuodugniai vadovautis ir praktikuoti pagrindinę verslo filosofiją, būtinai atsiras naujovių ir galėsime toliau nenuilstamai dėti tinkamas pastangas siekdami pažangos.

Taip pat turime pripažinti, kad nepaisant to, kaip plečiasi mūsų verslas ir auga organizacija, mūsų verslo kilmė ir esmė yra tokia pati kaip ir privačios parduotuvės: joks verslas negali egzistuoti be klientų.

1935 metais, kai „Matsushita Electric“ buvo performuojama į akcinės bendrovės organizaciją, įkūrėjas nustatė pagrindines vidaus taisykles, kuriose iš dalies buvo nurodyta:

*Nesvarbu, kokio masto įmone „Matsushita Electric“ taps ateityje, turime išlaikyti nuolankaus prekybininko požiūrį. Galvokite, kad dirbate mažoje parduotuvėje. Būkite paprastu, taupiu ir nuolankiu, kai atliekate savo darbą.*

Įkūrėjas taip pat nurodė tris pagrindinius reikalavimus prekybininkui.

- Suvokti prekybos reikšmę
- Nuspėti kitų jausmus
- Būti visiškai nuolankiu kitiems

Kiekvienas iš mūsų turi suprasti, kodėl mūsų verslas egzistuoja, būti neprilygstamu savo jautrumu klientų mintims, ir niekada nepamiršti nuolankumo ir dėkingumo.

## 6. Pagrindinės verslo filosofijos praktikavimas

Pagrindinė verslo filosofija gali būti įsisavinta tik ją taikant. Buvęs pirmininkas Arataro Takahashi sakė: „Intelektinis pagrindinės verslo filosofijos supratimas yra mažai naudingas. Norint sukurti tvirtus pamatus, svarbu ją praktiškai pritaikyti ir įsisavinti.“ Šią filosofiją jis pritaikė daugelio panašių įmonių reformai ir augimui.

Šiame skyriuje yra paaiškinami esminiai dalykai, kurie turi būti suprantami kaip pagrindinės verslo filosofijos praktikavimo reikalavimai.

(1) Įsivaizduokite, kokią ateitį turėtume pasiekti, ir siekite būtiną naudą klientui

Mūsų tikslas yra sukurti idealią visuomenę su materialine ir dvasine gerove. Tai pasakytina ir apie mūsų individualius verslus, kur kiekvienas turi numatyti savo idealią ateitį ir siekti jos.

Ideali ateitis, apie kurią mes čia kalbame, nėra dabartinės padėties išplėtimas, taip pat tai nėra kažkas, ką mes svarstome tik iš savo perspektyvos. Kaip turėtų atrodyti žmonių gyvenimas, visuomenė, pasaulinė aplinka ateityje ir kaip užtikrinti, kad mūsų vaikai ir anūkai galės gyventi turtingesnę gyvenimą tiek materialine, tiek dvasine prasme? Būtina įsivaizduoti, kad ateityje, kurią turėtume įgyvendinti, žmonės turi būti centre.

Taigi, atsigręžiant atgal, kuo turėtų prisidėti mūsų verslas? Kaip jis turėtų pasikeisti ir patobulinti savo konkurencingumą, kad būtų neprilygstamas jokiam konkurentui? Ir kokių priemonių reikėtų imtis norint tai pasiekti? Turime gerai apgalvoti šiuos dalykus ir nuodugniai juos pritaikyti praktikoje.

Norėdami įgyvendinti idealią ateitį naudodami konkrečius savo verslo produktus ir paslaugas, turime siekti esminės naudos klientams. Esminis kliento įvertinimas nėra pernelyg didelio našumo ar kokybės siekimas, taip pat tai nereiškia, kad darome tik tai, ko klientas mūsų prašo. Tai yra artimo ryšio su klientais išlaikymas, žvelgimas į jų problemų ir sutrikimų esmę bei ateitį ir

suvokimas, kas jiems tikrai naudinga.

Turime įdėmiai klausytis savo esamų klientų ir tobulinti savo produktus priklausomai nuo jų požiūrio. Be to, išlikti arti klientų reiškia apgalvoti, kaip galėtume plėtoti ateities gyvenimo būdą ir visuomenę jų naudai, ir drąsiai priimti iššūkį to siekti.

Daugelis „Panasonic“ grupės įmonių plėtojosi pagal šį metodą. Pavyzdžiui, variklių verslas. 1930-aisiais įkūrėjas įsivaizdavo ateitį, kurioje kiekviename namų ūkyje bus naudojama vidutiniškai dešimt variklių, ir, remdamasis šia vizija, jis pradėjo variklių verslą. Taip pat jis užsibrėžė tikslą tiekti radijo imtuvus perpus pigiau nei įprasti modeliai, kad žmonėms būtų lengviau gauti informaciją, ir jam pavyko perpus sumažinti išlaidas.

Kelias į ateitį, kurią turime pasiekti, bus ilgas ir sunkus. Mūsų variklių verslas, pradėtas nuo nulio, iš pradžių buvo toks nesėkmingas, kad net įmonės viduje buvo ginčų, kad gamyklą reikia uždaryti.

Tačiau buvęs pirmininkas Arataro Takahashi liepė visiems su variklių verslu susijusiems darbuotojams įgyvendinti pagrindinę verslo filosofiją, kad būtų pasiekta neprilygstama kokybė, kaina ir aptarnavimas. Visi gamybos, inžinerijos ir pardavimo skyriuose nenuilstamai tobulino verslą. Rezultatas buvo variklių serija, kuri buvo tokia populiari, kad verslo padalinys negalėjo jų pagaminti pakankamai greitai. Prireikė maždaug 20 metų, kad pasiektume šį tašką, tačiau variklių verslo plėtra labai prisidėjo prie vėlesnės buitinės technikos verslo plėtos.

Tokiu būdu kiekviename savo versle turime įsivaizduoti ateitį, kurią turėtume pasiekti, ir siekti esminės vertės klientams.

(2) Pasiekti socialinį teisingumą, gyvenimą kartu ir abipusę gerovę

Vykdydami savo verslą, naudodami visuomenės mums patikėtus valdymo išteklius, turime teisingai panaudoti šiuos išteklius visuomenės labui ir visiškai vykdyti savo įsipareigojimus suinteresuotoms šalims.

Be to, kad nepažeistume įstatymų ir taisyklių bei socialinės moralės, visada privalome svarstyti, kas tinka visuomenei, įgyti patikrintos išminties ir pritaikyti ją praktikoje. Įkūrėjas suprato, kaip svarbu tai daryti, naudodamas terminą „socialinis teisingumas.“ Kadangi mūsų darbuotojų fizinės ir psichinės sveikatos apsauga yra būtina sąlyga, nenuilstamas socialinio teisingumo vykdymas prisidės prie tikrosios visuomenės, pramonės ir mūsų verslo partnerių plėtos.

Be to, glaudžiai bendradarbiaudami su įmonėmis, tiekiančiomis mums medžiagas, subrangovais ir rangovinėmis įmonėmis, kurios remia mūsų verslą, ir susijusiomis mažmeninės prekybos parduotuvėmis bei pardavimo agentais, parduodančiais mūsų gaminius, turime stengtis realizuoti abipusį klestėjimą ir vystymąsi.

Kaip partneriams, siekiantiems visuomenės plėtros, būtina atvira šių susijusių šalių diskusija ir tarpusavio supratimas, taip pat abipusio supratimo didinimas produktų, technologijų ir procesų tobulinimo srityse. Tokiu būdu kiekviena šalis gali atlikti didesnę vaidmenį visuomenėje, bendradarbiaudama išlaikant savarankiškumą ir abipusę paramą, kuri sukuria kolektyvinę stiprybę. Tai yra pagrindinis „Panasonic“ grupės požiūris į koegzistenciją ir abipusę gerovę.

### (3) Pašalinkite atliekas, neveikimą ir perdarymą

Mūsų pelno požiūriu, kaip nurodyta 1 punkte. Įmonės misija yra nuostolius laikyti nuodėme. Be to, net jei verslas atneša didelį pelną, jei jį vargina per didelis švaistymas ir neveiklumas, yra tiesiog prarandamos galimybės gauti didesnę pelną. Vadinasi, praleidžiame galimybę užsidirbti pinigų, kuriais reikėtų dalytis su savo darbuotojais, akcininkais ir visuomene, ir kurie leistų prisidėti prie platesnio klientų rato ir ateities visuomenės. Šiuo atžvilgiu tokios sąlygos taip pat laikomos nuodėme.

Taigi akivaizdu, kad nuostoliai yra nuodėmė, bet švaistymas, neveiklumas ir poreikis perdaryti versle yra taip pat nuodėmė. Kad ir koks nedidelis būtų kiekvieno žmogaus darbas, jis egzistuoja žmonių labai visuomenėje ir visada yra susijęs su visuomenės raida.

Šiuo atveju mūsų verslo veikloje neturėtų būti nė trupučio atliekų. Kiekvieną dieną kiekvienas iš mūsų turi žinoti apie kiekvieną sekundę ar kiekvieną atliekų gabalėlį ir imtis tobulinimų, kad jį pašalintų. Todėl visada turėtume stengtis dirbti kuo geriau, suprasdami, kad net jei susiduriame su vienu varžteliu ar popieriaus lapu, mūsų darbas turėtų lemti visuomenės raidą.

Žinoma, su laiku keičiasi ir darbo atlikimo būdas, tačiau bet kuriuo metu turime paspartinti darbo greitį ir verslą, stiprinti savo veiklos fronto linijų konkurencingumą ir taip prisidėti prie visuomenės, visapusiškai pašalindami švaistymą, neveiklumą ir perdarymą.

### (4) Reaguokite į pokyčius visuomenėje

Visuomenė keičiasi kiekvieną dieną, o pokyčių greitis kasmet vis spartėja. Vykstant tokiems pokyčiams vieni dalykai nyksta ir išnyksta, kiti gimsta iš naujo, tačiau apskritai visuomenė nuolat kinta ir vystosi.

Pastaraisiais metais daug socialinių problemų kilo dėl neigiamų vystymosi padarinių, pavyzdžiui, pasaulinės aplinkosaugos problemos. Tačiau, jei matome tokias problemas kaip reikalaujančias sprendimo ir siekiame geresnio atsako ar naujo kelio, galime teigti, kad mūsų visuomenė ir toliau vystosi, keisdamasi kiekvieną dieną. Įkūrėjas tikėjo, kad „augimo ir vystymosi“ principas pritaikomas viskam pasaulyje.

Kiekviename savo versle siekiame įsivaizduoti ateitį, kurią reikia realizuoti, numatyti savo klientų ateitį ir pristatyti produktus ir paslaugas, kurie tikrai prie jų prisideda, tam, kad būtų sukurta ideali visuomenė su materialine ir dvasine gerove. Siekdami tai padaryti, susidursime su pokyčiais, kurie reiškia ne tik galimybes, bet ir grėsmes.

Esant tokiems pokyčiams ir pokyčių požymiams, svarbu į situaciją žiūrėti ne paviršutiniškai, o drąsiai ir objektyviai, ir suvokti pagrindines už jos slypinčias tendencijas. Norėdami susidoroti su pokyčiais, turime apsvarstyti net galimybę atsisakyti metodų, kurie iki šiol pasirodė esą veiksmingi.

Turime turėti drąsos atsisakyti to, ko nebereikia, ir pradėti kiekvieną dieną su nauju požiūriu ir naujais veiklos būdais. Toks požiūris reikalaus stebėti socialinius pokyčius ir toliau entuziastingai stumtis į priekį.

## **7. Pirmiausia - klientas**

Visi mūsų verslai priklauso nuo klientų, kurie pasirenka ir perka mūsų produktus ir paslaugas. Tai yra tiesa nepriklausomai nuo to, ar parduodami individualūs produktai, ar sudaroma sutartis su klientu dėl reguliaraus paslaugų teikimo.

Taigi, tai yra natūrali verslo dalis – visada galvoti iš savo vertinamo kliento pozicijos, nuoširdžiai teikti paslaugas, operatyviai ir tinkamai reaguoti į iškilusias problemas.

Galime įgyti klientų pasitikėjimą ir toliau siekti, kad jie mus pasirinktų tik tada, kai sugebėsime atlikti geresnį darbą nei konkurentai. Turime sukurti tokį mąstymą. Taip pat, jei daugelis klientų pasakys: „Džiaugiuosi, kad pasirinkau „Panasonic“, ir tokios pažiūros išplis, mūsų verslui bus leista augti ir vystytis.

Įkūrėjas galėjo pasakyti daug apie verslui naudingą mąstyseną. „Pirmiausia - klientas“ yra viena iš idėjų, apie kurią jis kalbėjo taip:

- *Suteikti klientams laimę yra prekybos vertybė*

*Mūsų produktų pardavimas reiškia ne tik klientų pasitikėjimą produkto verte, bet ir tai, kad jie jaučiasi laimingi ir saugūs. Šis džiaugsmas turi didelę vertę. Todėl turėtume atsargiai apgalvoti, kaip bendrauti ir teikti paslaugas. Taip dirbdami kartu patirsime ir malonumą, nesusijusį su pelnu.*

- *Tapkite kliento pirkimo agentu*

*Vykdydami verslą, turėtumėte nuodugniai iširti produktus, kuriais naudojate, ir su pasitikėjimu juos parduoti. Tačiau vienas iš svarbiausių dalykų, kurį reikia atsiminti tai darant, yra įsijausti į klientą ir analizuoti produktus taip, lyg būtumėte kliento pirkimo agentas. Jei taip apie save galvosite, galėsite nagrinėti produktą žinodami, kokie šiuo metu yra kliento poreikiai, kokio produkto jam reikia ir kiek jo nori. Taigi, galite apsvarstyti, kaip jiems gauti naudos.*

- *Jei rūpinsitės savo klientu, vyks augimas*

*Džiaugsmas, kai sulaukiate klientų pagyrimų už produktą, dėl kurio sunkiai dirbote, kad pagamintumėte, yra didesnis negu to produkto pardavimo džiaugsmas. Kad ir kokia didelė taptų įmonė, kiekvienam darbuotojui svarbu nuolankiai atsižvelgti į klientų pageidavimus. Taip darydami gausite tolesnę klientų paramą. Ši parama plis nuo vieno kliento iki kito kliento, o įmonė augs.*

- *Įmonės, kurios nesirūpins savo klientais, žlugs*

*Jei yra dvi parduotuvės, siūlančios makaronų patiekalus už tą pačią kainą, kuri parduotuvė pritrauks daugiau pirkėjų - parduotuvė, kurioje su klientais yra elgiamasi maloniai, ar parduotuvė, kurioje su klientais yra elgiamasi prastai? Kad ir kokia didelė taptų „Matsushita Electric“, tikroji jos forma neturėtų skirtis nuo tos makaronų parduotuvės, kurioje yra rūpinamasi savo klientais. Jei įmonei rūpi tik tai, koks jos darbo jėgos dydis ar pardavimų kiekis, o jos žmonės valdys atsainiai ir su klientais elgsis prastai, įmonė neišvengiamai žlugs.*

Kad ir kokia didelė ir sudėtinga taptų mūsų įmonė, kiekvienas iš mūsų į kasdienį darbą privalome žiūrėti mąstydami, kad klientais reikia rūpintis. Jei mūsų verslas neauga, turime iširti priežastį ir nedelsiant ją ištaisyti. Pagalvoję galime pastebėti, kad iš tikrųjų nevykdome verslo, kuriame klientas yra pirmoje vietoje, arba kad kažkas mūsų versle trukdo mums įgyti visišką klientų pasitikėjimą.

## **8. Savarankiškas atsakingas valdymas**

„Panasonic“ grupėje už valdymą atsako ne tik vyresnieji vadovai. Visi darbuotojai turi matyti save kaip savo vadovą ir būti savarankiškai atsakingi už savo darbą, vadovaudamiesi įmonės politika. Tai yra pagrindinė savarankiško atsakingo valdymo samprata.

Visose mūsų organizacijose, remiantis įmonės valdymo filosofija ir politika, kiekvienas mūsų turėtų prisiimti atsakomybę už savo darbą ir nenuilstamai tobulėti. Savarankiškas atsakingas valdymas yra vienas iš esminių „Panasonic“ grupės valdymo pagrindų, taip pat kultūra, kuri ugdė mūsų žmogiškuosius išteklius.

Įkūrėjas mokė, kur yra raktas į savarankišką atsakingą valdymą versle: „Visų pirma, patys vadovai turi aiškiai suvokti savo misiją ir valdymo filosofiją, visada jomis remtis ir įteigti jas savo darbuotojams“ ir „Vadovai neturėtų bijoti per daug deleguoti savo darbuotojams. Jie turėtų leisti jiems dirbti remiantis jų pačių atsakomybe ir autoritetu.“

Esame žmonės ir, kai patys pamatome savo darbą bei jo svarbą, tai mums suteikia daug jėgų. Kai esame motyvuoti, galime aktyviai panaudoti savo jėgas kaupdami išmintį ir tobulėdami. Todėl vadovai, pavesdami darbą savo pavaldiniams, turėtų stengtis sukurti tokią motyvaciją. Tai leis kiekvienam asmeniui pajusti pasitenkinimo savo darbu jausmą, kuris suteiks džiaugsmo ir laimės. Tai yra esminė savarankiško atsakingo valdymo samprata.

Įkūrėjas vartojo terminą „darbuotojų verslumas“, kad apibūdintų, kaip darbuotojai turėtų žiūrėti į savo darbą. Jis juos ragino vadovautis prezidento ar nepriklausomos įmonės savininko mąstysena, ir atsižvelgiant į tai žiūrėti į savo darbą, požiūrį ir sprendimų priėmimą.

Taikant darbuotojų verslumo principą labai svarbu, kad kiekvienas iš mūsų, atlikdamas savo pareigas, jaustų atsakomybę visus savo gebėjimus skirti geresniems būdams ir priemonėms kurti, drąsiai jas įgyvendinti ir padaryti savo misija siekti didesnių tikslų.

Morimasa Ogawa, buvęs „Matsushita Housing Products“ prezidentas, prisijungė prie mikrobangų krosnelių verslo jo pradiniame etape ir paskatino verslo augimą iki pasaulinio lygmens. Jis sakė, kad atskiri darbuotojai turi jausti savarankišką atsakomybę. Nuosekliai taikydami šią mąstyseną, visi dedikuokimės savo darbui.

Įkūrėjas, jauniems darbuotojams aiškindamas darbuotojų verslumo sampratą, nepriklausomo verslo subjektą prilygino makaronų parduotuvei. Jis paragino

darbuotojus mąstyti kaip tas makaronų parduotuvės savininkas, kuris sunkiai dirba, kad parduotų makaronus, kiekvieną dieną klausia klientų apie skonį ir, remdamasis jų atsiliepimais, tobulina savo prekes. Jis paminėjo, kad tokios pastangos ir entuziazmas yra būtini ir mūsų individualiam darbui.

Net jei jūs esate didelės organizacijos narys, neužtenka vien atlikti paskirtą darbą ir laikytis nustatytų sistemų bei procedūrų. Labai svarbu, kad kiekvienas iš mūsų ir toliau mąstytytų bei tobulėtų, kad taptų geresniu.

Nuolat besikeičiančioje ir besivystančioje visuomenėje mūsų klientai daugiau mūsų nesirinks, jei dirbsime remdamiesi tik savo nuomone ir perspektyvomis. Turime suvokti, kad tai, kas šiandien yra geriausia, nebebus geriausia rytoj, o rytoj turime kurti rytojaus geriausią. Taip mąstant, mūsų siekiai bus vis didesni.

1933 metais įvesta verslo padalijimo sistema konkrečiai atstovavo savarankiško atsakingo valdymo sampratą. Sistema yra nepriklausoma pelno siekianti organizacinė struktūra, kurioje visa įmonė yra suskirstyta į verslo padalinius pagal produktus, o kiekvienas padalinys yra atsakingas už viską nuo kūrimo, gamybos ir pardavimų iki pelno ir nuostolių valdymo. Verslo padaliniai privalėjo prisiimti atsakomybę už savo valdymą, o tai paskatino verslo padalinių direktorių ir darbuotojų tobulėjimą. Taip atsirado šiandieninė „Panasonic“ grupė.

## **9. Dalyvaujamas valdymas remiantis kolektyvine išmintimi**

Siekdama užtikrinti, kad savarankiškas atsakingas valdymas būtų visapusiškai įgyvendinamas, „Panasonic“ grupė pabrėžia darbuotojų verslumo praktikavimo svarbą, kurios dėka darbuotojai ugdo atsakomybę už savo darbo valdymą, bei valdymo kaupiant kiekvieno žmogaus išmintį svarbą. Įkūrėjas kartą pareiškė, kad „geriausias valdymas yra valdymas, pagrįstas kolektyvine išmintimi.“

Labai svarbu, kad kiekvienas savo darbe laikytųsi savarankiškos atsakomybės ir toliau tobulėtų, kad pasiektų neprilygstamų aukštumų. Tačiau, kad ir koks pajėgus būtų žmogus, vieno žmogaus išmintis yra ribota. „Savimi patenkintas“ valdymas gali veikti kurį laiką, tačiau po kiek laiko prives prie neigiamų buvimo teisuoliu padarinių ir nesitęs ilgai.

Vietoje to, kaupdami didelę išmintį ir greitai priimdami kokybiškus sprendimus, galėsime ir toliau prisidėti prie visuomenės greičiau nei kitos įmonės.

Norint surinkti kolektyvinę išmintį, svarbu, kad viršininkai bendradarbiautų su pavaldiniais, kad kuo geriau išnaudotų jų individualias stipriąsias puses. Siekdami maksimaliai išnaudoti kiekvieno talentus, viršininkai turi pasitikėti savo

pavaldiniais, kiek įmanoma geriau deleguoti atsakomybes ir įgaliojimus, nuolat teikti atitinkamas rekomendacijas, skatinti pavaldinius būti iniciatyviais ir išradingais.

Viršininkai turėtų atvirai ir nuoširdžiai žiūrėti į savo pavaldinių rekomendacijas ir pasiūlymus, dėti visas pastangas, kad jas perimtų. Jei pasiūlymo priimti nepavyksta, viršininkai privalo visapusiškai paaiškinti priežastį, kad pavaldiniai neprarastų motyvacijos bei iniciatyvos ir galėtų dirbti aktyviau.

Norėdami skleisti įmonės bei organizacinę politiką, viršininkai turi apie tai pranešti savo pavaldiniams „iš viršaus į apačią“ metodu. Tačiau, jei viršininkai duoda tik nurodymus, o pavaldiniai tik jų laikosi, organizacija neprogrsuos. Be to, labai svarbu turėti atvirų diskusijų korporatyvią kultūrą, kai pavaldiniai gali iš apačios į viršų perduoti viską, ką reikia pasakyti savo vadovams.

Netgi nauji darbuotojai turėtų laikyti save nepriklausomo verslo subjekto vadovais, taip pat jie privalo perimti darbuotojų verslumo mąstyseną ir aktyviai dalyvauti valdyme, pavyzdžiui, siūlydami reikalingus patobulinimus.

Taip pat svarbu rinkti įvairias nuomones ir įžvalgas. „Panasonic“ grupė kreipėsi į klientus visuose pasaulio kampeliuose. Norėdami, kad klientai ir toliau mus rinktųsi sparčiai besikeičiančioje ir besivystančioje pasaulinėje rinkoje, į savo darbą turime įtraukti įvairių požiūrių ir perspektyvų. Mūsų individuali įvairovė sukuria skirtingas nuomones ir įžvalgas, todėl labai svarbu priimti ir gerbti kiekvieno iš mūsų individualumą.

Pasinaudojus asmenine įvairove, galima kaupti išmintį, o organizacija gali vystytis toliau. Kitaip tariant, įvairovė padidina konkurencingumą. Siekdami kuo geriau išnaudoti įvairovę, viršininkai turėtų sugriauti kliūtis, trukdančias atskiroms asmenybėms, ir palaikyti tuos asmenis, kad jie turėtų galimybių kelti sau iššūkius.

Kad organizacijoje klestėtų bendravimas iš apačios į viršų ir įvairovė, žmonės turėtų jausti, kad jie visada gali pasakyti tai, ką reikia. Užuo tiesiog įgyvendinus valdymo direktyvas, nuslopinant tai, ką reikia pasakyti, šis „iš apačios į viršų“ metodas paskatins darbuotojus savarankiškai dalintis problemomis darbo vietoje, nepaisant rango, atvirai diskutuoti apie tai, kokia turėtų tapti ši organizacija, ir keistis idėjomis apie judėjimo į priekį kryptį. Tai yra kolektyvinės išminties kaupimo esmė.

Būtina sąlyga, kad būtų panaudota kolektyvinė išmintis, yra ir viršininkų, ir pavaldinių gebėjimas objektyviai žvelgti į situacijas, nepakliūvant į asmeninių

jausmų ar prielaidų spąstus. Tai reiškia, kad į darbą svarbu žiūrėti su *sunao* (atvira) mąstysena.

Kad klientai visada mus pasirinktų, susikibkime rankomis, kad pasiektume neprilygstamą kokybę, kainą ir aptarnavimą, visuose „Panasonic“ grupės padaliniuose įgyvendindami dalyvaujimąjį valdymą, pagrįstą tikra kolektyvine išmintimi.

## 10. Žmonių tobulinimas ir jų potencialo išnaudojimas

### (1) Kaip „Panasonic“ grupė vertina žmones

Įmonės bendra galia yra darbuotojų jėgos suma. Todėl, norėdami padidinti bendrą įmonės galią, kiekvienas turime nuspręsti, ko mums reikia darbe, ir savarankiškai išnaudoti visas savo galimybes tobulėjimui.

Tik tada, kai suderinami darbuotojų tikslai ir įmonės kryptis, o įmonės tikslai yra kiekvieno darbuotojo tikslų tąsa, galima sujungti visų darbuotojų pastangas, kad organizacija galėtų atlikti neprilygstamą darbą, kurį pasirenka klientai.

Kad tai pasiektų, viršininkai turi gerai suprasti kiekvieno pavaldinio unikalius gebėjimus ir stengtis, kad jų individualios stiprybės atsiskleistų, kad jie galėtų panaudoti savo gebėjimus ir jausti pasitenkinimą. Pavaldiniai turėtų tikėti savo sugebėjimais ir toliau tobulėti.

Kiekvienas iš mūsų yra atsakingas už „Panasonic“ grupės augimą. Grupės galimybė toliau prisidėti prie visuomenės vystymosi priklauso nuo kiekvieno iš mūsų mąstysenos ir elgesio.

Šiame kontekste mūsų valdymo pagrindas yra puoselėti ir panaudoti visuomenės mums patikėtus vertingus žmogiškuosius išteklius. Kaip teigė įkūrėjas: „Verslas yra žmonės.“

*„Verslas yra žmonės“: bet kurioje įmonėje tinkamų žmonių paieška yra pirmasis žingsnis tobulėjimo link. Kad ir kokia išskirtinė būtų įmonės istorija ar tradicijos, nesugebėjimas rasti žmonių, galinčių tęsti šią tradiciją, galiausiai sukels įmonės nuosmukį. Valdymo organizacijos ir metodai yra labai svarbūs, tačiau joms gyvybę suteikia žmonės... Taigi, verslo valdymas labiausiai yra stiprių žmogiškųjų išteklių ugdymas ir jų skatinimas išnaudoti savo potencialą.*

### (2) Didinkite savo pajėgumą

Būdami „Panasonic“ grupės nariais, mes visada turime priimti teisingus vertybių sprendimus su *sunao* (atvira) mąstysena, vadovaudamiesi pagrindine verslo filosofija, ir stiprinti savo gebėjimus griežta kasdienine praktika ir nuolankiu savo patirties apmąstymu.

Septyni principai yra svarbios „Panasonic“ grupės nario saviugdos gairės. Kartu tai yra geresnio gyvenimo gairės pramoninkams, siekiantiems prisidėti prie socialinio vystymosi. Buvęs pirmininkas Arataro Takahashi paaikškino septynių principų praktikavimo reikšmę taip:

*Septyni principai yra pagrindinės verslo filosofijos pamatas. Pavyzdžiui, knygos „Indėlis į visuomenę“ turinys yra paties pagrindinio valdymo tikslo įkūnijimas, o konkretus jo įgyvendinimas reiškia, kad reikia atlikti neprilygstamą darbą kokybės, kainos ir paslaugos požiūriu, kad mus pasirinktų klientai. Tai suprasdami, turime nuolat galvoti, ar mūsų gaminami produktai tikrai prisideda prie visuomenės ir ar mūsų dabartinis požiūris į jų gamybą yra tinkamas. Šie apmąstymai ir tyrimai kartojami kasdien. Jiems kaupiantis atsiranda originalumas ir išradingumas, o pagrindinė verslo filosofija atsispindi realiame mūsų darbe. Todėl be aiškios pagrindinės politikos žmonių tobulinimas neįmanomas.*

Įmonės pareiga yra laiku ir tinkamai plėtoti savo žmogiškuosius išteklius. Taip pat kiekvienas turime būti ambicingu ir nuolat siekti savo asmeninių tikslų.

### (3) Žmogiškųjų išteklių plėtros politika

Žmogiškųjų išteklių plėtros svarbą „Panasonic“ grupėje įkūrėjas nurodė sakdamas: „Prieš kurdami produktus, ugdykite žmones.“ Jis tikėjo, kad visų pirma reikia ugdyti reikiamus žmones, o po to jau gaminti gerus produktus.

Taigi, kaip plėtoti žmogiškuosius išteklius ir maksimaliai išnaudoti jų potencialą? Pagrindinė idėja - ugdyti visuomenės mums patikėtus darbuotojus, kurie visiškai supranta pagrindinę verslo filosofiją, nuoširdžiai dirba pagal šią politiką, nuolankiai mąsto ir kasdien siekia tobulėti.

Žmogiškųjų išteklių plėtroje svarbiausia yra nedvejojant patikėti darbus savo pavaldiniams. Tai yra savarankiško atsakingo valdymo esmė. Žmonės yra ugdomi operatyvinėse fronto linijose ir tam, kad galėtų plėtoti savo gebėjimus, jie turi mokytis dirbdami, mąstydami ir savarankiškai imdamiesi veiksmų.

Darbų patikėjimas pavaldiniams nereiškia užduočių paskyrimo be atodairos. Turėdami omenyje būtinybę prisiimti atsakomybę, vadovai turi skatinti savo pavaldinius mąstyti ir tobulėti savarankiškai. Svarbu ne visko pavaldinius išmokyti, o bendrauti su jais taip, kad jie galėtų mąstyti, įsisaugoti ir įsisavinti

gaunamas pamokas.

Nors kartais jums reikia su savo pavaldiniais elgtis griežtai vardan jų pačių poreikių, svarbiausias dalykas yra elgtis su jais nuoširdžiai ir draugiškai, kad jie galėtų jums pasitikėti ir tobulėjimo procese jaustis saugiai.

Vykdydami savo, kaip viršininko, pareigas, akylai deleguodami kartu turite ir vadovauti savo pavaldiniams, gerai apgalvodami galimą riziką. Taip pat yra dalykų, kurių jus gali išmokyti jūsų pavaldiniai, o tai gali paskatinti jūsų, kaip viršininko, augimą.

Vienas iš šios praktikos pavyzdžių - Sagos gamyklos įkūrimas. Ankstyvaisiais 1960-aisiais, norėdamas Sagos prefektūroje įkurti sausųjų baterijų gamyklą „Kyushu Matsushita Electric“ įmonei, buvęs pirmininkas Arataro Takahashi pasirinko du jaunos, maždaug 30 metų amžiaus darbuotojus, neturinčius ankstesnės gamyklų steigimo patirties, ir patikėjo jiems viską nuo naujo pastato ir patalpų statybų iki gamybos pradžios.

Takahashi informavo tik apie pagrindines gaires, be išsamių sąlygų, tačiau kartu iškelė griežtus reikalavimus, pavyzdžiui, nurodė abiem darbuotojams perpus sumažinti siūlomą statybų biudžetą. Sunkiai dirbdami ir būdami išradingi, jie sugebėjo pastatyti gamyklą išleisdami mažiau, negu buvo numatyta pradiniam biudžete. Būdami vadovais, jie ir toliau prisidėjo prie užsienio gamyklų steigimo ir grupės įmonių valdymo.

Žmonių ugdymas yra svarbiausias vadovo darbas. „Panasonic“ grupė siekia ir toliau prisidėti prie socialinės pažangos, siekdama idealios visuomenės. Galite nustatyti tolimus idealus ir tikslus, tačiau jūsų dalyvavimo versle laikotarpis gali būti trumpalaikiu. Todėl, iš mums svarbaus verslo išlaikymo perspektyvos, viršininkai turi mokyti savo pavaldinius, nes verslas galiausiai bus perduotas kitai kartai.

Jūs, kaip viršininkai, turite žinoti, kad jūsų atsakomybė yra mokyti savo pavaldinius, kuriuos mums patikėjo visuomenė, kad jie pranoktų jus pačius. Visuomenės evoliucijai įsibėgėjant, yra sunku patikėti, kad tradiciniai metodai pasiteisins kitoje kartoje. Todėl jūs privalote padėti savo pavaldiniams, kad jie įgytų gebėjimą lanksčiai spręsti įvairius sunkumus atsakomybės reikalaujančiose pareigose.

Mūsų pirmtakai „Panasonic“ mums paliko daug neįkainojamų patarimų apie tai, kaip ugdyti žmones ir kuo geriau panaudoti jų gebėjimus. Tikimės, kad jūs pritaikysite juos žmogiškųjų išteklių plėtrai ir savo personalo augimui.