

Základná obchodná filozofia Panasonic Group

Úvod: Návrat k Základnej obchodnej filozofii

Ako člen Panasonic Group, ako chápete našu filozofiu riadenia? "To je ten Základný riadiaci zámer, Krédo spoločnosti, a Sedem zásad, však?" "Je to o účele podnikania, ako prispieť spoločnosti." Možno takto to chápe väčšina z vás.

Odkedy som sa stal generálnym riaditeľom skupiny Panasonic—vlastne na základe mojich predchádzajúcich skúseností z pozície manažéra a z rôznych náročných podnikov—cítim silný pocit krízy. Som presvedčený, že dôvodom, prečo Panasonic stratil svoju predchádzajúcu silu a nedokázal ďalej rásť, a že niektoré z jeho podnikov sa ocitli vo veľmi náročnej situácii, je to, že mnohým zamestnancom chýba správne a pevné chápanie Základnej obchodnej filozofie spoločnosti Panasonic.

Chceme, aby každý z vás maximalizoval a ukázal svoje schopnosti a zručnosti, jasne identifikoval svoje ideály a stav, zdieľal názory, ktoré je potrebné zdieľať, robil rýchle a kvalitné rozhodnutia integrovaním rôznych názorov, a bol ostražitý voči potrebným zlepšeniam, aby sme boli konkurencieschopní v rámci prínosu pre našich zákazníkov a spoločnosť. Vždy je potrebné úprimne sa pozerať na aktuálnu situáciu, a ak nie je v súlade so smerovaním spoločnosti alebo ak existuje lepší spôsob, nebudeme váhať a rýchlo si zvolíme novú a lepšiu cestu. Verím, že keď bol Panasonic silný, bol plný takýchto pracovných miest, a podľa môjho názoru práve to bolo zdrojom jeho sily.

V Panasonic Group sa od jednotlivých zamestnancov očakáva, že budú konať ako svoj vlastný manažér. Aby Panasonic opäť získal svoj lesk, zozbierali sme vedomosti od mnohých jednotlivcov, ktoré si každý z nás ako správny manažér musí zachovať v podobe tohto materiálu na čítanie. Verím, že každý zamestnanec Panasonic Group si bude často a podrobne čítať tento materiál, a bude pracovať na tom, aby na každodennej báze spolu s nadriadenými, podriadenými, kolegami a obchodnými partnermi pretavil Základnú obchodnú filozofiu do praxe a vybudoval ideálnu spoločnosť s materiálnym a duchovným blahobytom.

Yuki Kusumi, Generálny riaditeľ
1. október 2021

1. Poslanie podniku

Aký je účel existencie podnikov? Náš zakladateľ, Konosuke Matsushita, veril, že úlohou a poslaním podniku je uspokojiť túžbu človeka žiť život väčšej hojnosti.

Inými slovami, domnieval sa, že pôvodným poslaním podniku je prispieť k rozvoju spoločnosti ponukou produktov a služieb top kvality, ktoré budú za rozumnú cenu a vo vhodnom množstve užitočné pre život človeka. Veril, že majiteľ podniku s takýmto poslaním nie je samotným podnikom, ale spoločnosťou, čo vyjadril výrazom "obchodná spoločnosť je verejnou inštitúciou."

Ak niekto považuje podnik za verejnú inštitúciu, je možné usúdiť, že riadiace zdroje potrebné pre tento podnik, vrátane zamestnancov, kapitálu, pôdy a materiálov, boli podniku zverené z rúk spoločnosti/verejnosti. Podnik musí prispieť spoločnosti zapájaním sa do činností, ktoré najlepšie využívajú poskytnuté zdroje spoločnosťou, vďaka čomu sa v spoločnosti tvorí pridaná hodnota.

Vo všeobecnosti existuje názor, že účelom podniku je honba za ziskom. Panasonic Group však zisk považuje za niečo, čo je podniku dané spoločnosťou ako odmena za príspevok spoločnosti, a čím sú tieto príspevia väčšie, tým vyšší je aj zisk podniku. Na druhú stranu, ak spoločnosť netvorí zisk, neplní svoju spoločenskú zodpovednosť alebo má nedostatok schopností tak urobiť, vtedy je potrebné ju čím skôr zreformovať.

Podnik vykonáva svoje obchodné aktivity pri súčasnom udržiavaní si vzťahov so zákazníkmi, obchodnými partnermi, akcionármi, spoločnosťou a množstvom ďalších zainteresovaných strán. Keďže podnik je verejnou inštitúciou, nie je prijateľné, aby sa rozvíjal na úkor svojich partnerov a podporovateľov. Jediným spôsobom, ako sa podnik môže dlhodobo rozvíjať, je spolu so svojimi partnermi a podporovateľmi.

Aby si podnik mohol plniť svoje spoločenské povinnosti, má svojich zamestnancov, ktorí tu hrajú významnú úlohu. V neustále sa meniacej spoločnosti je pre podnik nemožné, aby si plnil svoje spoločenské povinnosti neustálou tvorbou pridanej hodnoty pre spoločnosť, ak jej zamestnanci nerobia nič viac, než len vykonávajú zadané úlohy. Každý človek pracujúci v podniku musí svoju prácu každý deň zdokonaľovať, hoci len po malých krokoch. Vedie to k vylepšovaniu a rozvoju životného štýlu človeka a celej spoločnosti.

2. Poslanie Panasonic Group a čo musíme teraz urobiť

Zakladateľ ďalej rozvinul myšlienku o skutočnom poslaní podniku a 5. mája 1932 si zhromaždil všetkých svojich zamestnancov, ktorým zdelil dôležité vyhlásenie. Panasonic Group ho označuje ako *Meichi*, odhalenie nášho firemného poslania.

Zakladateľ povedal: "Naším poslaním z pozície výrobcov je prekonať chudobu a do spoločnosti priniesť bohatstvo. Iba za týmto účelom budú podniky môcť prosperovať." Ako aj voda z kohútikov v Japonsku v tom čase, ktorá tiekla zadarmo, tak aj cena tovarov by mala byť čo najnižšia. Inými slovami, odstránenie chudoby dosiahneme výrobou nevyčerateľnej dodávky tovaru.

Avšak skutočný zámer zakladateľa, podľa jeho filozofie vody z kohútika, vyjadril nasledovnými slovami, ktoré poukazujú na cieľ, ktorý sa snažil dosiahnuť: "Šťastie človeka je možné si udržať a zlepšovať prostredníctvom materiálneho a duchovného blahobytu. Iba kombinácia duchovného pokoja a nevyčerateľnej dodávky materiálneho tovaru poskytne skutočné šťastie."

Na dosiahnutie tohto cieľa zakladateľ navrhol 250-ročný plán skladajúci sa z desiatich po sebe nasledujúcich 25-ročných období, s cieľom dosiahnuť "územie pokoja a prosperity", ktoré je ideálnou spoločnosťou. Navyše, tento plán nemá byť ukončený po prvých 250 rokoch, ale mal by sa predĺžiť o ďalších 250 rokov, pričom jeho cieľom bude snaha o dosiahnutie vyšších ideálov, a to spôsobom vhodným pre danú dobu.

Hoci bola filozofia vody z kohútika sformulovaná pred 90 rokmi, cieľ pre dosiahnutie materiálneho a duchovného blahobytu je rovnako platný aj v dnešnom svete.

Faktom je, že mnoho spoločností, najmä tých rozvinutých, je preplnených materiálnym tovarom, ale na úkor výrazne a rýchlo sa zhoršujúceho stavu životného prostredia a plytvania zdrojmi energie, pričom sa objavujú obavy, že naše deti, vnúčatá a nadchádzajúce generácie si nebudú môcť dovoliť taký bohatý život, aký dnes vedieme my.

Doteraz sme podnikali najmä z pohľadu zvyšujúceho sa materiálneho bohatstva prostredníctvom dodávania tovarov. Je to však veľmi vzdialené od ideálnej spoločnosti, ktorú si predstavoval náš zakladateľ. Do minulosti sa však vrátiť nevieme. Znovu si musíme predstaviť ideálnu spoločnosť, v ktorej prevláda materiálny a duchovný blahobyť, a v realite musíme smerovať práve k nej, aby sa stala skutočnou.

Aby sa naša ideálna spoločnosť stala skutočnou, musíme jasne pomenovať spoločenské problémy pri ich vzniku a prispieť k ich vyriešeniu. Počas 21. storočia musí byť prioritou riešenie globálnych problémov spojených so životným prostredím.

Panasonic Group v roku 1991 vydala ešte pred ostatnými firmami vlastnú Chartu o životnom prostredí, a s týmto problémom bojujeme už mnoho rokov. Ak chceme napredovať ako podnik, ktorému záleží na jasnom pomenovaní environmentálnych problémov, musíme aj naďalej proaktívne pristupovať k týmto problémom z rôznych uhlov, vrátane minimalizovania škôd na životnom prostredí našimi produktmi a službami, a znížením množstva energie, ktorú používame v rámci našich výrobných aktivít.

3. Základný riadiaci zámer

Účel podnikania Panasonic Group a jej poslanie zostali od vyhlásenia *Meichi* bez zmeny, a Základný riadiaci zámer presne zachytáva túto filozofiu. Je to hlavný princíp pre všetky naše riadiace činnosti, a tiež predstavuje základnú kostru pre určenie cesty spoločnosti, ktorou sa má vydať.

Ako výrobcovia poznáme naše povinnosti, a musíme sa oddať pokroku a rozvoju spoločnosti pre dosiahnutie blahobytu pre ľudí vďaka našej podnikateľskej činnosti, čím zvýšime kvalitu života na celom svete.

Inými slovami, ako výrobcovia budeme neúnavne plniť toto poslanie, aby sme prispeli k rozvoju spoločnosti.

Každý deň sa musíme snažiť o budovanie pokroku tým, že spoločnosti poskytneme bezkonkurenčné produkty a služby pre zlepšenie ich blahobytu a kvality života ľudí na celom svete.

4. Krédo spoločnosti a Sedem zásad

Krédo spoločnosti a Sedem zásad vyjadrujú náš postoj k spôsobu, akým každý deň vykonávame našu prácu ako zamestnanci Panasonic Group.

• ***Krédo spoločnosti:*** *Pokrok a rozvoj je možné realizovať iba prostredníctvom kombinovaného úsilia a spolupráce každého zamestnanca našej spoločnosti. Duchovne zjednotení sa zaväzujeme, že budeme vykonávať naše firemné povinnosti oddane, usilovne a poctivo.*

Aby bolo možné prispieť k rozvoju spoločnosti prostredníctvom podnikania, je

kriticky potrebné, aby ľudia každý deň navzájom spolupracovali s úctou a úprimnosťou. Iba ak si každá organizácia určí svoje prioritné ciele, jej členovia im dokážu plne porozumieť a prijať ich za vlastné, a to ruka v ruke s tímovou prácou založenou na vzájomnej dôvere, vďaka čomu je možné realizovať ciele organizácie a podporiť tak rozvoj spoločnosti.

• **Prínos pre spoločnosť:** *Vždy budeme konať v súlade so Základným riadiacim zámerom a ako výrobcovia si vždy budeme čestne plniť svoje záväzky voči komunitám, v ktorých pôsobíme.*

Naším poslaním je prispieť ku globálnemu rozvoju a prosperite, a tiež k harmónii s globálnym životným prostredím prostredníctvom našich obchodných činností s cieľom urobiť ideálnu spoločnosť skutočnosťou. S touto myšlienkou sa zaväzujeme, že v rámci našich každodenných činností budeme dosahovať neprekonateľnú kvalitu, cenu a služby.

• **Férovosť a čestnosť:** *Pri obchodnom rokovaní a osobnom správaní budeme féroví a čestní. Nech sme akokoľvek talentovaní a inteligentní, bez čestnosti si nezaslúžime rešpekt ostatných, ani si nezvýšime vlastné sebavedomie.*

Musíme bez váhania dodržiavať normy a pravidlá spoločnosti a naše činnosti musíme vykonávať férovým a objektívnym spôsobom bez akéhokoľvek sebeckva. Je dôležité vždy sa správať s integritou a zmyslom pre fair play. Bez tohto nastavenia mysle nebudú ani tí najvzdelanejší a najtalentovanejší kvalifikovaní stať sa členmi Panasonic Group.

• **Spolupráca a kolektívny duch:** *Naše aktivity spojíme tak, aby sme dosiahli spoločný cieľ. Nech sme akokoľvek talentovaní jednotlivci, bez spolupráce a kolektívneho ducha zostane z našej spoločnosti iba meno.*

Ešte lepšie výsledky dosiahneme zjednotením nášho úsilia a posilnením nášho kolektívneho ducha. Je dôležité využívať rôzne názory a rozdielne osobnosti, a spolupracovať v duchu jednoty. Bez toho - bez ohľadu na to, akých talentovaných zamestnancov prinesieme - zlyháme a nedokážeme ukázať silu našej organizácie.

• **Neúnavná snaha o zlepšenie:** *Budeme sa neustále snažiť zlepšovať naše schopnosti s úmyslom prispieť k lepšej spoločnosti. Iba prostredníctvom tejto neúnavnej snahy naplníme náš Základný riadiaci zámer, a pomôžeme tým realizovať dlhodobý pokoj a prosperitu.*

Pre naplnenie nášho poslania musíme pracovať čo najtvrdšie, musíme

prekonávať prekážky a napredovať. Bez ohľadu na typ práce, ktorý vykonávame, sa vždy musíme učiť, myslieť seriózne, a maximalizovať praktické úsilie založené na silnom zmysle pre vášeň, aby sa mohla zrodiť nová tvorivosť a jedinečnosť, ktorá prinesie ďalší pokrok a zdokonalenie.

• **Zdvorilosť a ľudskosť**: *Vždy budeme úprimní a mierni, budeme rešpektovať práva a potreby iných, čím posilníme zdravé spoločenské vzťahy a zlepšíme kvalitu života v našich komunitách.*

Musíme si ctiť zdvorilosť a byť pokorní v rámci prístupu k našej práci. V našich každodenných životoch je dôležité, aby sme sa snažili o jednanie s rešpektom, bez arogancie, a s ochotou prijať kritiku.

• **Prispôsobivosť**: *Neustále budeme prispôsobovať naše myslenie a správanie tomu, aby bolo v súlade s meniacimi sa okolitými podmienkami. Budeme si dávať pozor na to, aby sme konali v harmónii s prírodou, a tak zabezpečili pokrok a úspech.*

Musíme pokračovať v správnom uchytení a prispôbení sa zmenám a evolúcii spoločnosti. K tomu je dôležité vyhnúť sa pozeraniu na veci z príliš úzkeho pohľadu. Potrebné je zachytiť väčšie trendy, ktoré sú základom pre aktuálne udalosti, ako aj ich podstatou.

Musíme veciam čeliť, brať ich také, aké sú, a to objektívne, bez akejkolvek sebestrednosti a predpojatosti. Aby sme sa mohli prispôsobovať spoločnosti, ktorá sa neustále vyvíja, nesmieme zanedbať udržanie si silnej túžby a snahy po neustálom pokroku.

• **Vďačnosť**: *Za všetky prijaté výhody prejavíme vďaku v presvedčení, že tento postoj bude zdrojom nekonečného entuziazmu a vitality, ktorý nám dodá silu prekonať všetky prekážky.*

Naša každodenná práca a život sa opierajú o podporu všetkých zúčastnených strán, a tiež mnohých ďalších, vrátane našich kolegov, rodín a ľudí v celej spoločnosti. Je dôležité, aby sme darovanú podporu vždy odplatili zmyslom pre vďačnosť.

Prispením k spoločenskému pokroku vzájomnou vďačnosťou a túžbou po odplate nás mnoho ľudí, ktorí nám doteraz pomohli, obdaruje nekonečnou radosťou, silou a odvahou prekonávať akékoľvek ťažkosti.

5. Základná obchodná filozofia Panasonic Group

Základná obchodná filozofia Panasonic Group je definovaná ako postup a celkové nastavenie mysle spojené so Základným riadiacim zámerom, Krédom spoločnosti, a Siedmimi zásadami. Arataro Takahashi, bývalý predseda Matsushita Electric, ktorý podporoval zakladateľa počas predvojnovnej a povojnovnej rekonštrukcie a počas obdobia expanzie, povedal ohľadom praktík Základnej obchodnej filozofie nasledovné.

Obklopení silnou konkurenciou musíme byť v našej práci jedineční. Ak na základe našej práce budeme doručovať produkty, ktoré budú zákazníci s radosťou používať, potom sa určite dočkáme odmeny. Ak však tieto odmeny nezískame, bude to znakom toho, že naša práca nespĺňa tento štandard. Z toho dôvodu musíme analyzovať a vyriešiť každý vzniknutý problém.

Naším cieľom nie je honba za ziskom alebo rozširovanie našej spoločnosti, ale stať sa bezkonkurenčným podnikom, aby si zákazníci aj po dôkladnom zvážení vybrali práve nás. Ak budeme aj naďalej tvoriť produkty, ktoré obohacujú životy ľudí a vylepšujú ich životný štýl, môžeme si byť istí, že budeme odmenení.

Ak si nás naši zákazníci nebudú ceniť, niečo nebude v poriadku. Ak to pochopíme, môžeme urobiť akékoľvek potrebné reformy. Ak sa budeme vyhovárať a viniť niekoho iného, napríklad trvať na tom, že sú zlé podnikateľské podmienky alebo že trh je zmätený, pretože konkurenti znižujú ceny, naše riadenie nebude fungovať.

Ako tieto slová naznačujú, pre vytvorenie ideálnej spoločnosti a príspevanie k rozvoju spoločnosti musíme byť bezkonkurenční v rámci kvality, ceny a služieb, aby si zákazník vybral práve nás. Z toho dôvodu musíme veci neúnavne inovovať a vylepšovať, aby sme tento výsledok dosiahli.

Ak sa produkty nebudú dobre predávať, neprispievame k rozvoju spoločnosti prostredníctvom našich produktov, a nemôžeme teda povedať, že si ako podnik plníme naše povinnosti. V takom prípade nie je prijateľné jednoducho znížiť predajnú cenu, aby sa produkt začal predávať. Najskôr je dôležité pracovať tak, aby sa optimalizovali náklady, vylepšila kvalita a výkon, a poskytovali bezkonkurenčné služby.

Inými slovami, pokiaľ budeme konať v súlade so Základnou obchodnou filozofiou, nemôžeme zlyhať v adresovaní problémov, ako napríklad vysoké náklady a nízka kvalita a výkon, a musíme sa snažiť o racionalizáciu a vylepšenie situácie.

Samozrejme nie je jednoduché znížiť náklady alebo vylepšiť kvalitu a výkon, ale tam, kde je odhodlanie dodržiavať a dôsledne praktizovať Základnú obchodnú filozofiu, tam sa určite objaví nejaká inovácia a vďaka tomu budeme môcť pokračovať v neúnavnom úsilí o dosiahnutie pokroku.

Taktiež musíme pripustiť, že bez ohľadu na to, ako bude naše podnikanie expandovať a naša spoločnosť rásť, má naše podnikanie rovnaký pôvod a základ ako súkromne vlastnený podnik: žiadny podnik nemôže existovať bez zákazníkov.

V roku 1935, keď sa Matsushita Electric pretvárala na organizáciu akciovanej spoločnosti, zakladateľ vytvoril tzv. Základné interné pravidlá, ktoré obsahujú aj toto:

Bez ohľadu na to, akou veľkou sa v budúcnosti stane spoločnosť Matsushita Electric, musí si zachovať postoj pokorného obchodníka. Predstavte si sami na seba, že ste zamestnancom malého obchodu. Počas výkonu vašej práce buďte jednoduchí, skromní a pokorní.

Zakladateľ ďalej uviedol nasledovné tri fundamentálne požiadavky ako byť obchodníkom.

- Chápanie významu obchodu
- Čítanie srdc iných
- Absolútna pokora voči iným

Každý z nás musí plne pochopiť, prečo naše podnikanie existuje, byť na špičkovej úrovni v rámci citlivosti na to, čo si myslia zákazníci, a vždy si pamätať, že je potrebné byť pokorný a vďačný.

6. Praktizovanie Základnej obchodnej filozofie

Základná obchodná filozofia môže byť internalizovaná iba jej uplatňovaním. Bývalý predseda Arataro Takahashi povedal: "Intelektuálne chápanie Základnej obchodnej filozofie sa používa iba málo. Aby sa zakorenila ako pevný základ, je dôležité uplatňovať ju v praxi a získať s ňou živé skúsenosti." Filozofiu aplikoval v rámci reformy a rastu mnohých spoločností skupiny.

Táto časť vysvetľuje základné predpoklady, ktoré je potrebné pochopiť ako požiadavky pre praktizovanie Základnej obchodnej filozofie.

(1) Predstavme si, akú budúcnosť chceme dosiahnuť, a sledujme základnú hodnotu pre zákazníka

Naším cieľom je zrealizovať ideálnu spoločnosť s materiálnym a duchovným blahobytom. Platí to aj pre naše jednotlivé podniky, pričom každý z nich si musí predstaviť jeho ideálnu budúcnosť a snažiť sa ju dosiahnuť.

Ideálna budúcnosť, na ktorú tu odkazujeme, nie je rozšírením aktuálnej situácie, ani niečím, čo vnímame iba z nášho pohľadu. Ako by mali v budúcnosti vyzeráť životy ľudí, spoločnosť a globálne životné prostredie, a ako môžeme zaručiť, že naše deti a vnúčatá budú môcť žiť bohatší život, čo sa týka materiálnych a duchovných podmienok? Je potrebné predstaviť si budúcnosť, ktorú dokážeme realizovať. Má to byť budúcnosť, v ktorej sú stredobodom ľudia.

Ak sa na to pozrieme odtiaľto, ako teda môže naše podnikanie prispieť? Ako sa má zmeniť a zlepšiť svoju konkurencieschopnosť, aby bolo jedinečným a bezkonkurenčným podnikaním? A aké opatrenia je potrebné nastoliť, aby to bolo možné dosiahnuť? Musíme premýšľať prostredníctvom týchto vecí a dôkladne ich preniesť do praxe.

Ak chceme zrealizovať ideálnu budúcnosť cez konkrétne produkty a služby našej firmy, musíme predovšetkým presadzovať základné hodnoty pre zákazníkov. Základná hodnota pre zákazníka nie je honba za nadpriemerným výkonom alebo kvalitou, a neznamena to ani jednoduché urobenie toho, o čo nás zákazník žiada. Je to o tom zostať skutočne blízko k zákazníkovi, pozerať sa na podstatu jeho problémov a na jeho budúcnosť, a uvedomiť si, čo je preňho skutočne užitočné.

Musíme pozorne počúvať našich súčasných zákazníkov a vylepšovať naše produkty na základe ich podnetov. Zostať skutočne blízko k zákazníkovi zároveň znamená zvážiť, ako môžeme rozvíjať životný štýl a spoločnosť v ich prospech, a odvážne riešiť výzvu, ako to dosiahnuť.

Mnoho podnikov v rámci Panasonic Group sa rozvinulo v súlade s týmto prístupom. Zoberme si napríklad motorový priemysel. V 30. rokoch 20. storočia si zakladateľ predstavoval budúcnosť, v ktorej sa v priemere v jednej domácnosti bude používať desať motorov, a na základe tejto vízie začal podnikáť v oblasti výroby motorov. Súčasne si stanovil cieľ doručiť rádiá širokej verejnosti za polovičnú cenu bežných modelov, poskytnúť tak ľuďom jednoduchší prístup k informáciám, a cieľ zníženia ceny na polovicu sa mu podarilo dosiahnuť.

Cesta za budúcnosťou, ktorú chceme dosiahnuť, bude dlhá a náročná. Výroba našich motorov, ktorá sa začala od nuly, bola pôvodne takým zlyhaním, že dokonca aj v rámci spoločnosti sa objavili hlasy, že továreň je potrebné zatvoriť.

Bývalý predseda Arataro Takahashi však všetkým zamestnancom zapojeným do výroby motorov povedal, aby začali praktizovať Základnú obchodnú filozofiu - dosiahnuť bezkonkurenčnú kvalitu, náklady a služby. Všetci zamestnanci vo výrobe, na technickom a predajnom oddelení reagovali neúnavným vylepšovaním. Výsledkom bol produktový rad motorov, ktoré boli natoľko obľúbené, že táto divízia ich nestíhala vyrábať dostatočne rýchlo. Dosiahnutie tohto bodu trvalo asi 20 rokov, no rozvoj výroby motorov výrazne prispel k následnému rozvoju výroby domácich spotrebičov.

Týmto spôsobom si v každom našom podniku musíme predstaviť dosiahnuteľnú budúcnosť, a snažiť sa o vytvorenie základnej hodnoty pre zákazníka.

(2) Dosiahnutie spoločenskej spravodlivosti, koexistencie a vzájomnej prosperity

Pri vykonávaní nášho podnikania a používaní manažérskych zdrojov, ktoré nám zverila spoločnosť, musíme tieto zdroje využívať správne v prospech spoločnosti a naplno si plniť naše povinnosti voči zúčastneným stranám.

Aby sme, okrem iného, neporušili žiaden zákon alebo nariadenie, a tiež spoločenskú morálku, vždy musíme zvážiť, čo je dobré pre spoločnosť, nadobudnúť osvedčenú múdrosť a uplatniť ju v praxi. Zakladateľ pomenoval dôležitosť tejto myšlienky pojmom "spoločenská spravodlivosť." Pri predpoklade ochrany fyzického a duševného zdravia našich zamestnancov prispeje neúnavná implementácia spoločenskej spravodlivosti ku skutočnému rozvoju spoločnosti, priemyslu a našich obchodných partnerov.

Okrem toho sa v rámci úzkych vzťahov, ktoré rozvíjame počas obchodovania so spoločnosťami dodávajúcimi materiály, subdodávateľmi a zmluvnými partnermi, ktorí podporujú naše podnikanie, a tiež pridruženými maloobchodnými predajňami a obchodnými zástupcami predávajúcimi naše produkty, musíme snažiť o vzájomnú prosperitu a rozvoj.

Ako partneri snažiaci sa o rozvoj spoločnosti je potrebné viesť otvorenú diskusiu a vzájomne chápať potreby jednotlivých strán rovnako, ako aj vzájomné zvyšovanie povedomia o produktoch, technológiách a procesných vylepšeniach. V tomto ohľade môže každá zo strán hrať významnú úlohu v rámci spoločnosti, a to prostredníctvom spolupráce pri súčasnom zachovaní si nezávislosti a pri vzájomnej podpore, ktorá umožňuje vznik kolektívnych silných stránok. Toto je fundamentálny pohľad Panasonic Group ohľadom koexistencie a vzájomnej prosperity.

(3) Odstraňovanie odpadu, nečinnosť a potreba prepracovania

Z hľadiska našich ziskov, ako bolo uvedené v bode 1. Poslanie podniku, to, že sme v mínuse, musíme považovať za hriech. Dokonca aj keď podnik generuje výrazný zisk, ak je tento podnik zaplavený odpadom a nečinnosťou, potom jednoducho stráca príležitosti na generovanie väčšieho zisku. Následne strácame šancu zarábať peniaze, ktoré sme mohli zdieľať s našimi zamestnancami, akcionármi a spoločnosťou, a ktoré by nám umožnili prispieť širšiemu rozsahu zákazníkov a spoločnosti v budúcnosti. V tomto ohľade sú aj takéto podmienky považované za hriech.

Je teda zrejmé, že ak je podnik v mínuse, je to hriech, no ak je tu navyše prítomný odpad, nečinnosť a potreba prepracovania niektorých vecí v rámci podnikania, je to rovnakým hriechom. Bez ohľadu na to, aká malá môže byť práca jednotlivca, faktom je, že existuje v prospech ľudí v spoločnosti a je vždy prepojená s rozvojom spoločnosti.

V tomto ohľade by v rámci našej obchodnej činnosti nemal vznikáť absolútne žiaden odpad. Každý deň si každý jeden z nás musí uvedomovať každú sekundu a každý kúsok odpadu, a robiť všetky možné vylepšenia pre jeho eliminovanie. Preto sa musíme vždy snažiť robiť naše maximum a chápať, že hoci pracujeme čo i len s jednou skrutkou alebo listom papiera, naša práca by mala viesť k rozvoju spoločnosti.

Je samozrejmé, že spôsob, akým sa práca vykonáva, sa časom mení, avšak v každom období musíme zvyšovať rýchlosť práce a podnikania, posilňovať konkurencieschopnosť našich operačných línií, a tak prispieť k spoločnosti dôsledným eliminovaním odpadu, nečinnosti a potreby prepracovania.

(4) Reagovanie na zmenu v spoločnosti

Spoločnosť sa každý deň mení a rýchlosť zmien sa každým rokom zvyšuje. Uprostred týchto zmien sa niektoré veci skončia a zmiznú, zatiaľ čo iné sa zrodia, no faktom je, že spoločnosť sa neustále vyvíja a rozvíja.

Za posledné roky sa mnoho spoločenských problémov objavilo vplyvom negatívnych vplyvov rozvoja, ako napríklad globálny problém so životným prostredím. Ak však vnímame tieto problémy ako niečo, čo je potrebné vyriešiť, alebo ako cieľ pre lepšiu reakciu a novú cestu, môžeme povedať, že naša spoločnosť sa aj naďalej vyvíja každodennou zmenou. Zakladateľ veril, že princíp "rastu a rozvoja" je práca na všetkých veciach vo svete.

Vo všetkých našich podnikoch cieľme na predstavenie si budúcnosti, ktorá sa má stať skutočnou, predvídať budúcnosť našich zákazníkov a poskytovať produkty a služby, ktoré im skutočne pomôžu, a to všetko v rámci ideálnej spoločnosti s materiálnym a duchovným blahobytom. V rámci toho budete čeliť zmenám, ktoré predstavujú nielen príležitosti, ale aj hrozby.

Pri pohľade na tieto zmeny a príznaky zmien je dôležité nenechať si len povrchný pohľad, ale priamo a objektívne čeliť situácii, a následne zachytiť hlavné trendy skryté za ňou. Aby sme sa vedeli popasovať so zmenou, musíme zohľadniť aj možnosť vylúčenia metód, ktoré sa doteraz osvedčili ako účinné.

Musíme mať odvahu zrušiť to, čo má byť zrušené, a každý deň začať novým postojom a novými spôsobmi, ako veci robiť. Tento postoj si od nás vyžaduje monitorovanie zmien v spoločnosti a pokračovanie v presadzovaní sa s nadšením.

7. Zákazník je na prvom mieste

Všetky naše podniky sú závislé od zákazníkov, ktorí si vyberajú a nakupujú naše produkty a služby. Platí to, či už sa jedná o predaj jednotlivých produktov alebo zmluvné vzťahy so zákazníkom na pravidelné poskytovanie služieb.

Preto je prirodzenou súčasťou podnikania, aby sme vždy premýšľali z pohľadu nášho zákazníka, poskytl mu čestné služby, a rýchlo a vhodne reagovali na všetky vzniknuté problémy.

Získať si dôveru zákazníka a presvedčiť ho, aby si na prvýkrát vybral nás môžeme iba v prípade, ak budeme schopní vykonať lepšiu prácu než naši konkurenti, aby sme im vstúpili takéto myslenie. Okrem toho, ak veľa zákazníkov povie: "Som rád, že som si vybral Panasonic", a ak sa tento názor stane čoraz viac rozšírenejším, naše podnikanie bude mať možnosť rásť a rozvíjať sa.

Zakladateľ veľa hovoril o nastavení mysle potrebnej k podnikaniu. "Zákazník je na prvom mieste" - je to jedna z tých myšlienok, o ktorej hovoril najčastejšie, a to nasledovne.

- *Poskytnutie šťastia zákazníkovi je hodnota obchodu*

Predaj našich produktov neznamena len presvedčenie zákazníkov o hodnote produktov, ale aj to, že sa budú cítiť šťastní a zabezpečení. V tejto radosi sa skrýva obrovská hodnota. Preto si musíme veľmi dobre premyslieť, ako budeme komunikovať a poskytovať služby. Ak budeme pracovať týmto spôsobom, okrem

zisku získame aj potešenie z práce.

- *Stať sa nákupným agentom zákazníka*

Pri podnikaní je potrebné dôkladne kontrolovať produkty, s ktorými pracujete, a sebavedomo ich predávať. Jednou z najdôležitejších vecí, ktorú je potrebné si pamätať, je skúsiť sa vžiť do zákazníka, a skontrolovať si produkty tak, ako by ste boli nákupným agentom zákazníka. Ak sa postavíte do tejto pozície, budete si vedieť skontrolovať produkt a budete presne vedieť, čo zákazník práve potrebuje, aký typ produktu je preňho vhodný, a ako veľmi po ňom túži. Takto môžete zväziť, ako mu môžete byť prospešný.

- *Keď sa budete starať o svojich zákazníkov, nasledovať bude rásť*

Radost' z pochvaly od zákazníkov za produkt, na ktorého výrobe ste tvrdo pracovali, je ešte väčšia, než radosť z toho, že si ho zákazník kúpil. Bez ohľadu na to, ako podnik porastie, pre každého zamestnanca je dôležité, aby pokorne pristupoval k požiadavkám zákazníka. Od zákazníkov si tak získate ešte väčšiu podporu. Táto podpora sa bude šíriť zo zákazníka na zákazníka, a spoločnosť bude rásť.

- *Firmy, ktoré sa nestarajú o svojich zákazníkov, zaniknú*

Ak si vezmeme dva rovnaké obchody s rezancami ponúkanými za rovnakú cenu, ktorý z nich priláka viac zákazníkov - obchod, ktorý je milý a stará sa o zákazníkov, alebo obchod, ktorému na zákazníkoch nezáleží? Bez ohľadu na to, ako porastie spoločnosť Matsushita Electric, jej skutočná forma sa nesmie odchyliť od toho obchodu s rezancami, v ktorom sa starajú o svojich zákazníkov. Ak sa spoločnosť zaujíma iba o veci, ako napríklad veľkosť jej pracovnej sily alebo objem predaja, a ak jej ľudia budú laxní v rámci vedenia a nebudú sa starať o svojich zákazníkov, táto spoločnosť sa nevyhnutne zruší.

Bez ohľadu na to, aká veľká a komplexná bude naša spoločnosť, každý z nás musí pristupovať k našej každodennej práci nastavený smerom k starostlivosti o zákazníka. Ak náš podnik nebude rásť, musíme zistiť príčinu a ihneď ju napraviť. Po zamyslení sa môžeme zistiť, že v skutočnosti nevykonávame podnikateľskú činnosť, v rámci ktorej je zákazník na prvom mieste, alebo že niečo v našej činnosti nám bráni získať plnú dôveru od našich zákazníkov.

8. Autonómne zodpovedné riadenie

V Panasonic Group nie je vedenie iba zodpovednosťou vrchného manažmentu. Všetci zamestnanci musia samých seba vidieť ako vlastných manažérov, ktorí sú zodpovední za svoju prácu pri súčasnom dodržiavaní pravidiel spoločnosti. Toto je fundamentálny koncept autonómneho

zodpovedného riadenia.

Vo všetkých našich organizáciách by mal každý z nás na základe pravidiel a filozofie riadenia firmy prebrať zodpovednosť za vlastnú prácu a uskutočňovať neustále vylepšenia. Autonómne zodpovedné riadenie je jedným zo základných prvkov riadenia Panasonic Group a je tiež kultúrou, ktorá podporuje naše ľudské zdroje.

Kľúč k zaručeniu autonómneho zodpovedného riadenia v rámci podnikania zakladateľ videl v nasledovnom: "Samotní manažéri musia mať predovšetkým silný zmysel pre ich poslanie a filozofiu riadenia, vždy ju uplatňovať a vstúpiť do svojich zamestnancov", a "Manažéri sa nesmú báť vo veľkom delegovať úlohy na svojich zamestnancov. Umožňovať im pracovať na základe vlastnej zodpovednosti a authority."

Zo samotnej podstaty človeka nás veľmi nabíja energiou, keď môžeme vidieť našu vlastnú prácu a jej dôležitosť. S takouto motiváciou môžeme proaktívne používať naše silné stránky zbieraním vedomostí a vykonávaním vylepšení. V tomto ohľade musia nadriadení urobiť všetko pre to, aby u svojich podriadených generovali takúto motiváciu pri delegovaní práce. Vďaka tomu bude každý jednotlivec pociťovať naplnenie z práce, čo bude viesť k radosti a šťastiu. Práve toto je základný koncept autonómneho zodpovedného riadenia.

Zakladateľ použil výraz "podnikavosť zamestnancov" ako popis toho, ako by zamestnanci mali pristupovať ku svojej práci. Vyzýval ich, aby si prisvojili myslenie prezidenta alebo majiteľa vlastnej nezávislej firmy, a tak aby aj pristupovali ku svojej práci, ich vlastným pohľadom na veci a s vlastným rozhodovaním.

Pri uplatňovaní princípu podnikavosti zamestnancov je nevyhnutné, aby každý z nás pri výkone svojich povinností mal tento zmysel pre zodpovednosť, pričom každý by mal venovať všetky svoje schopnosti vytváraniu lepších spôsobov a prostriedkov, odvážne ich implementovať, a aby bolo našim poslaním dosahovať lepšie výsledky.

Morimasa Ogawa, bývalý prezident Matsushita Housing Products, spojil výrobu mikrovlniek ešte v rannom štádiu a umožnil tejto výrobe, aby sa stala úspešnou a celosvetovou. Povedal, že jednotliví zamestnanci musia mať zmysel pre autonómnu zodpovednosť. Konzistentným uplatňovaním tohto myslenia sa všetci venujme svojej práci.

Zakladateľ v rámci vysvetlenia konceptu podnikavosti zamestnancov mladým

novým členom prirovnal nezávislý podnik k obchodu s rezancami. Zamestnancom hovoril, aby si vybudovali myslenie majiteľa obchodu s rezancami, ktorý tvrdo pracuje, aby predával svoje rezance, a od zákazníkov si každý deň pýta spätnú väzbu ohľadom chuti, vďaka čomu môže svoje rezance neustále vylepšovať. Tiež uviedol, že takéto nadšenie a snaha bude potrebná aj v rámci našej individuálnej práce.

Aj ak ste členom veľkej organizácie, nestačí len robiť si prácu, ktorú vám niekto prideliť, a dodržiavať pritom stanovené systémy a procesy. Je nesmierne potrebné, aby každý z nás aj naďalej premýšľal o možných inováciách a vylepšeniach, aby sme boli stále lepší.

V spoločnosti, ktorá sa neustále mení a vyvíja, si nás naši zákazníci už viac nebudú vyberať, ak budete fungovať iba na základe našich vlastných spôsobov myslenia a perspektív. Musíme vedieť, že tí, čo sú dnes na vrchole, nemusia na ňom byť aj zajtra, a aj zajtra musíme zo seba vydať maximum. Na základe tohto myslenia musíme vždy mieriť vyššie.

Systém rozdelenia podniku z roku 1933 predstavuje koncept autonómneho zodpovedného riadenia, ktorý je stelesnený konkrétnym spôsobom. Systém je nezávislou ziskovou organizačnou štruktúrou, v rámci ktorej je celá spoločnosť rozdelená na obchodné divízie podľa produktov, a každá divízia je zodpovedná za všetko - od vývoja, cez výrobu a predaj až po riadenie ziskov a strát. Obchodné divízie bolo potrebné vytvoriť k tomu, aby bolo možné prevziať zodpovednosť za vlastné riadenie vedúce k rozvoju riaditeľov obchodnej divízie a jej zamestnancov. Takto sa zrodila dnešná tvár Panasonic Group.

9. Participatívne riadenie prostredníctvom kolektívnej múdrosti

Pre zaručenie, že autonómne zodpovedné riadenie bude dôsledne implementované, Panasonic Group zdôrazňuje dôležitosť praktizovania podnikavosti zamestnancov, cez ktorú si zamestnanci osvoja myslenie zodpovednosti za riadenie vlastnej práce, a tiež dôležitosť výkonu vedenia zbieraním vedomostí každého jednotlivca. Zakladateľ raz povedal, že "najlepšie riadenie je riadenie založené na kolektívnej múdrosti."

Je nesmierne potrebné, aby každý z nás mal v rámci svojej práce myslenie autonómnej zodpovednosti, a takisto každý z nás musí pokračovať v zlepšovaní sa pre dosiahnutie konkurenčnej výhody. Bez ohľadu na to, ako schopný je daný človek, každý z nás má určitý limit pre dosiahnutie potrebných vedomostí. Samospokojivé riadenie môže chvíľu fungovať, ale nakoniec bude viesť k negatívnym dôsledkom seba-správnosti a nevydrží dlho.

Namiesto toho sa sústreďme na zbieranie vedomostí a rýchle uskutočňovanie kvalitných rozhodnutí, čo nám pomôže prispieť spoločnosti rýchlejšie, než je tomu u iných firiem.

Pre zozbieranie kolektívnej múdrosti je dôležité, aby nadriadení spolupracovali s podriadenými pre čo najefektívnejšie využitie ich individuálnych silných stránok. Pre maximalizovanie výhody talentu musia nadriadení dôverovať svojim podriadeným, delegovať im povinnosti v čo najväčšej miere, poskytovať im primerané a kontinuálne vedenie a podporu, a podporovať podriadených v proaktivite a inovatívnosti.

Nadriadení musia pristupovať k odporúčaniam a návrhom od podriadených s otvorenou myslou a úprimnosťou, a musia sa snažiť v čo najväčšej miere tieto návrhy implementovať. Ak daný návrh nie je možné prijať, nadriadení musia dôkladne vysvetliť dôvod, aby podriadený nestratil motiváciu a iniciatívu, a aby mal chuť pracovať ešte aktívnejšie.

Aby bolo možné šíriť podnikové a organizačné zásady, musia ich nadriadení komunikovať svojim podriadeným spôsobom zhora nadol. Ak však nadriadení iba dávajú pokyny a podriadení ich slepo plnia, pokrok organizácie sa zastaví. Okrem toho je potrebné mať firemnú kultúru otvorenej diskusie, v ktorej môžu podriadení povedať nadriadeným všetko, čo je potrebné povedať.

Dokonca aj noví zamestnanci by sa mali považovať za vlastných manažérov v rámci nezávislej obchodnej entity, a aj u nich je potrebné, aby si osvojili myslenie podnikavosti zamestnancov a proaktívne sa podieľali na riadení, napríklad navrhovaním potrebných vylepšení.

Rovnako potrebné je zbieranie rozličných názorov a pohľadov. Panasonic Group oslovuje zákazníkov z každého kúta tejto planéty. Preto, ak chceme, aby si nás aj naďalej vybrali zákazníci z celého sveta aj napriek neustále sa rýchlo meniacemu globálnemu trhu, je potrebné, aby sme do našej práce zahrnuli rôzne pohľady a perspektívy. Naša individuálna rôznorodosť pomáha pri tvorbe rôznorodých názorov a pohľadov, a je potrebné, aby sme prijali a rešpektovali individualitu každého z nás.

Využitím osobnej diverzity je možné zbierať múdrosť, vďaka ktorej sa môže organizácia vyvíjať. Inými slovami, rôznorodosť vedie k lepšej konkurencieschopnosti. Aby sme z rôznorodosti mohli vyťažiť maximum, nadriadení musia búrať bariéry, ktoré stoja v ceste individuálnych osobností, a podporovať týchto jedincov, aby mali možnosť určiť si pre seba výzvy.

Aby v rámci organizácie fungovala diverzita a komunikácia zdola nahor, jednotlivci musia pociťovať, že za každých okolností môžu povedať, čo je práve potrebné povedať. Tento prístup zdola nahor namiesto jednoduchej implementácie riadiacich smerníc, dokonca aj zadržívaním toho, čo je potrebné povedať, povzbudí zamestnancov, aby autonómne zdieľali problémy na pracovisku bez ohľadu na ich pozíciu, a otvorene diskutovali o tom, čím by sa organizácia mala stať. Takto si môžu vymieňať nápady týkajúce sa napredovania podniku. Toto je základom pre zbieranie kolektívnej múdrosti.

Predpokladom pre využitie kolektívnej múdrosti je pre nadriadených i podriadených spôsob objektívneho prístupu k situáciám, bez uväznenia sa v osobných pocitoch alebo domnienkach. Je teda dôležité pristupovať k práci myslením *sunao* (neuväznená myseľ).

Aby si zákazníci vždy vybrali nás, spojme sa pre dosiahnutie bezkonkurenčnej kvality, ceny a služieb implementovaním participatívneho riadenia založeného na jedinečnej kolektívnej múdrosti vo všetkých divíziách Panasonic Group.

10. Rozvoj ľudí a vytázenie maxima z ich potenciálu

(1) Ako si Panasonic Group cení ľudí

Komplexná sila spoločnosti je súčtom sily zamestnancov. Pre zväčšenie celkovej sily a silných stránok spoločnosti je teda potrebné identifikovať, čo je potrebné pre našu prácu a nezávisle využiť všetky naše kapacity pre uskutočnenie vylepšení.

Iba ak sú ciele zamestnancov v súlade so smerovaním spoločnosti, a ciele spoločnosti sú rozšírením cieľov každého zamestnanca, tak až vtedy sa snaha každého zamestnanca môže skombinovať do formy, v ktorej bude organizácia vykonávať bezkonkurenčnú prácu, a bude následne vyberaná zákazníkmi.

Aby to bolo možné dosiahnuť, nadriadení musia dobre chápať jedinečné schopnosti každého podriadeného, a snažiť sa dostať do popredia jeho silné stránky, aby si zamestnanec mohol precvičovať svoje schopnosti so zmyslom naplnenia. Zároveň sa od podriadených očakáva, aby verili vo svoj vlastný potenciál a pokračovali vo vlastnom zlepšovaní sa.

Každý z nás je zodpovedný za rast Panasonic Group. Schopnosť skupiny pokračovať v prispievaní k rozvoju spoločnosti závisí od nastavenia mysle a

správania každého z nás.

Na tomto pozadí je základom nášho riadenia pestovať a využívať vzácne ľudské zdroje, ktoré nám spoločnosť zverila. Ako uviedol zakladateľ:
"Podnikanie, to sú ľudia."

"Podnikanie, to sú ľudia": V každom podniku platí, že nájdenie tých správnych ľudí je prvým krokom k rozvoju. Bez ohľadu na odlišnosť histórie alebo tradície spoločnosti môže neschopnosť nájsť ľudí schopných pokračovať v tejto tradícii viesť až k úpadku spoločnosti. Riadiace organizácie a metódy sú samozrejme veľmi dôležité, ale práve ľudia im vdychujú život... Biznis management je teda niečo viac než len kultiváciou silných ľudských zdrojov a podporovanie k naplneniu ich potenciálu.

(2) Vylepšite svoje vlastné schopnosti

Ako členovia Panasonic Group musíme vždy správne usudzovať v rámci myslenia *sunao* (neuväznená myseľ) a v súlade so Základnou obchodnou filozofiou, vďaka čomu môžeme vylepšiť naše schopnosti prostredníctvom každodennej praxe a pokornej reflexie našich skúseností.

Máme tu najmä Sedem zásad, ktoré sú návodom pre sebarozvoj z pozície člena Panasonic Group. Zároveň je to aj návod pre žitie lepšieho života z pozície výrobcov snažiacich sa o prínos pre rozvoj spoločnosti. Bývalý predseda Arataro Takahashi vysvetlil dôležitosť praktizovania Siedmich zásad nasledovne.

Sedem zásad je základom Základnej obchodnej filozofie. Napríklad, obsah "Prínosu pre spoločnosť" je stelesnením samotného Základného riadiaceho zámeru, a jeho uplatnenie v praxi konkrétnym spôsobom znamená vykonávať prácu, ktorá je bezkonkurenčná, čo sa týka kvality, ceny a služieb, a ktorú si vyberajú zákazníci. Ak toto chápeme, musíme sa teda neustále pýtať, či produkty, ktoré vyrábame, skutočne majú nejaký prínos pre spoločnosť, a či je náš aktuálny prístup k výrobe týchto produktov primeraný. Tieto reflexie a kontroly sa opakujú na každodennej báze. Prostredníctvom ich nahromadenia, sa generuje originalita a jedinečnosť, a v našej skutočnej práci sa tak odráža Základná obchodná filozofia. Preto bez jasnej základnej politiky nie je možné ľudí rozvíjať.

Spoločnosť má povinnosť rozvíjať svoje ľudské zdroje včasným a primeraným spôsobom. Zároveň musí byť každý z nás ambiciózny a naďalej sa snažiť o dosahovanie osobných cieľov.

(3) Ľudské zdroje a politika rozvoja

Zakladateľ hovorí o významnosti rozvoja ľudských zdrojov v Panasonic Group výrazom: "Najskôr sa postarajte o rozvoj ľudí, a až potom o výrobu produktov." Veril, že výrobe dobrého produktu musí predchádzať rozvoj potrebných ľudí.

Takže, ako rozvinúť ľudské zdroje a vyťažiť maximum z ich potenciálu? Základnou myšlienkou je rozvoj ľudských zdrojov, ktoré nám zverila spoločnosť, a ktoré plne chápú Základnú obchodnú filozofiu, pracujú čestne na základe týchto pravidiel, sú pokorní a neprestajne sa každý deň snažia zlepšovať.

Najdôležitejšie v rámci rozvoja ľudských zdrojov je bez váhania zveriť prácu vašim podriadeným. Toto je tiež základ autonómneho zodpovedného riadenia. Ľudia sú rozvíjaní na operačných líniiach, a aby si mohli rozvinúť svoje schopnosti, musia sa ich naučiť prácou, myslením a nezávislým konaním.

Zverenie práce podriadeným neznamena pridelenie úloh bez rozdielu. Pri tom, ako nadriadení myslia na potrebu niest' finálnu zodpovednosť, musia zároveň podporovať svojich podriadených, aby rozmýšľali autonómne a zlepšovali sa. Je dôležité neučiť podriadených všetko, ale komunikovať s nimi tak, aby mohli premýšľať, uvedomovať si, a internalizovať si veci, ktoré sa naučili.

Hoci je niekedy potrebné s podriadenými jednať tvrdo v záujme ich vlastných potrieb, najdôležitejšou vecou je správať sa k nim s úctou a zanietením, aby vám mohli veriť a pracovať na svojom raste so zmyslom pre bezpečie.

Keď si budete plniť svoje povinnosti ako nadriadený, a budete delegovať úlohy pozorným okom, musíte vašich podriadených zároveň viesť k hlbšiemu premýšľaniu o možných budúcich rizikách. Existujú aj veci, ktoré vás môžu naučiť vaši podriadení, a to môže viesť k vášmu vlastnému rastu z pozície nadriadeného.

Jedným príkladom je založenie Saga Factory. Na začiatku 60. rokov 20. storočia si v rámci založenia továrne na výrobu suchých batérií v prefektúre Saga pre Kyushu Matsushita Electric bývalý predseda Arataro Takahashi zvolil dvoch mladých zamestnancov vo veku asi 30 rokov, ktorí nemali žiadne predchádzajúce skúsenosti so zakladaním tovární, a prenechal im všetko, od stavby novej budovy a zariadení, až po spustenie výroby.

Takahashi im povedal iba základný koncept bez podrobných podmienok, ale nastolil tiež prísne požiadavky, ako napríklad to, že dvoch zamestnancov inštruoval, aby navrhovaný rozpočet na výstavbu znížili na polovicu. Výsledkom

ich tvrdej práce a jedinečnosti bolo, že sa im podarilo postaviť túto továreň za ešte nižšiu cenu, než bol pôvodný rozpočet. Ako manažéri sa naďalej podieľali na zakladaní zahraničných tovární a riadení podnikov skupiny.

Rozvoj ľudí je najdôležitejšou prácou nadriadeného. Panasonic Group sa zameriava na kontinuálne prispievanie k pokroku spoločnosti prácou smerujúcou k ideálnej spoločnosti. Hoci si môžete stanoviť ďalekosiahle ideály a ciele, obdobie vášho zapojenia sa do chodu spoločnosti môže byť považované za iba krátkodobé. Preto, z pohľadu udržania podnikania ako fungujúceho koncernu, si musia nadriadení vychovávať svojich podriadených a podnikanie je nevyhnutne potrebné odovzdávať ďalším generáciám.

Vy, ako nadriadený, si musíte byť vedomý, že nesiete zodpovednosť za vedenie vašich podriadených, ktorých nám zverila spoločnosť, a ktorí vás prekonajú. So zrýchľujúcim sa spoločenským rozvojom je stále náročnejšie veriť, že bežné prístupy budú fungovať aj pre ďalšie generácie. Preto musíte svojim podriadeným pomôcť, aby získali schopnosť a flexibilitu popasovať sa s rôznymi ťažkosťami, keď budú v pozícii zodpovedného človeka.

Naši predchodcovia v Panasonic nám zanechali množstvo neoceniteľných rád ohľadom rozvoja ľudí a maximalizácie potenciálu ich schopností. Veríme, že ich budete aplikovať do rozvoja ľudských zdrojov a do vášho osobného rastu.