

## ЛАВЛАХ, ГАРЫН АВЛАГА

### ЯПОНЫ ТУХАЙ: ТАНЫ МЭДЛЭГИЙН САНД

(Гарын авлага)

Д. Дунгэр-айчил\*

Манай улс зах зээлийн эдийн засагт шилжин орж, гадаад харилцаа, хамтын ажиллагааны цар хүрээ улам өргөжин тэлж байгаа өнөөгийн нөхцөлд харилцагч орныхоо тухай, тухайлбал зах зээлийн зохицуулалт, үйлдвэр, худалдааны байгууллагуудын үйл ажиллагаа, тэдгээрийн харилцаа холбоо, хоорондын шүтэлцээ, цалин хөлс зэргийг гадаргаж байх нь ажил үйлс бүтэмжтэй байхад бага ч болов нэмэр болж мэдэх юм. Алба амины үйлдвэрүүд, хоршоо, компаниуд Япон улсын үйлдвэр худалдааныхантай харилцаа холбоо тогтоон, улмаар хамтран ажиллах хүсэл эрмэлзэл өдрөөс өдөрт нэмэгдэж байгаа нь амьдралаас урган гарч байгаа шаардлага болж байна. Монголын тор, засгийн бодлогод ч Япон улстай олон талаар хамтран ажиллах чиглэл нэгэнт дэвшүүлэн тавьсан байна. Дээрх бодит байдлуудыг үндэслэн энэхүү зүйлийг уншигч олонд толилуулж, гарын авлага болгохыг хичээн зорьсон юм.

#### 1. Япончуудтай анх уулзахдаа

Япон улс манай дэлхийн дийлэнх олонх улс оронтой худалдаа эдийн засгийн харилцаатай, гадаад худалдааны жилийн ашигтай зөрөө нь 100 гаруй млрд. ам. долларт хүрч, энэ талаар хөгжингүй орнуудыг тэргүүлж байна. Японы гадаад худалдаа ийнхүү үр ашиг арвинтай яваа нь түүнээс түншүүдтэйгээ хэрхэн харилцаж байгаагаас шалтгаалах зүйл их байгаагийн нөгөө талаас нь өгүүлвэл гадаадын үйлдвэр, худалдааныхан япончуудтай харилцах арга ухаан ямар байхаас тэдний ажил үйлс аль хир бүтэмжтэй болох нь бас цөөн бусаа.

Улс орнууд, хүмүүс өөр хоорондоо харилцахад юуны өмнө анхны харилцаа холбоог яаж тогтоох, тогтоосон харилцаагаа хэрхэн үргэлжлүүлж бататгах гэсэн хоёр асуудал аяндаан тулгарна. Үүнтэй холбогдуулан Япончуудтай анх харилцахдаа юуг мэдвэл зохих, мөн юунаас цээрлэвэл зохих вэ? гэдгийн талаар товч өгүүлье. Үүнд:

— Бичиг солилцсоноор санаа амарлингуй суух биш, аль болохоор шууд уулзаж ярилцахыг хичээх;

— Анх нүүр учирч байгаа хүнтэй заавал нэрийн хуудас солилцож байх; нэрийн хуудас бол мэдээ мэдээллийн ширгэшгүй эх булаг гэдгийг анхаарах;

— Чухал шаардлага гарвал өөрийн талын удирдах хүнийг харилцагч талын харуцлагатай уулзуулж ярилцуулах, тэхдээ анхны уулзалтаар амжилтанд хүрэхийг хичээх албагүй гэдгийг анхаарах;

— Албаны хүмүүс юм уу харилцагч талын хэл нэгэн удирдах хүнтэй анх уулзахдаа аль болохоор танил япон хүнээр, эсвэл элчин сайдын ямаараа дамжуулан урьдчилан холбоо барих нь илүү дөхөмтэй байдаг. Тэгсний дараа нэлээд өндөр хэмжээнд ёслолын чанартай уулзалт хийх нь чухал юм. Ийн-

\* Д. Дунгэр-айчил, Япон судлалын төвийн ерөнхийлөгч

хүү уулзахад аар саар зүйлийг ярих хэрэггүй, чухал асуудал хөндөхийг хичээх ч шаардлагагүй. Аль болохоор өөрийн пүүсний үйл ажиллагааг танилцуулах нь чухал. Япончууд гадаадын пүүсний байдалтай сайтар танилцаж мэдсэний дараа түүнтэй хэрхэн харилцах тухай төлөвлөгөөгөө боловсруулж санаа бодлоо нэгтгэдэг юм.

— Япон хэлнийг сайн эзэмшсэн байвал яриа хэлэлцээг япон хэлээр хийх нь илүү тохиромжтой. Гэхдээ япон хэл бусад хэлнийг бодвол үг, хэллэг нь төвөгтэй байгааг анхаарах. Японоор ярьж байтал таарч тохирсон үг санаанд орж ирэхгүй бол англи үг хэрэглэвэл алдаа болохгүй гэдгийг анхаарах;

Япон хэлэн дэх хүндэтгэлийн үгийг зохистой бөгөөд харилцагч талын хүний дэв зиндаанд тохируулах нь чухал юм.

— Япончууд хэлэлцээ хийхдээ урьдаар харилцагч этгээдийнхээ санаа бодлыг анхааралтай сонсдог бөгөөд өөрийн байр суурийг барагтай бол тэр даруйд илэрхийлдэггүй.

— Орон цагт тохируулан өөрийгөө зөв авч байж, ёс горимыг нь дагах нь хэрхэвч муу хэрэг бишээ. Жишээ нь япончууд хүнтэй анх уулзахдаа нэрийнхээ хуудсаа хоёр гараараа толгойг нь зөв харуулж барьдаг. тэхэд та өөрийн нэрийн хуудсаа хөзөр шидэж байгаа шиг өгвөл хачин үзэгдэл болох бизээ. Мөн япончууд салаа одохдоо төлөв түвшин мэхийн ёсолж байхад нь өөдөөс нь гэдийгээд зогсож байвал ямар харагдах вэ? Харин гадаадынхантай харилцаж сурсан япон хүн уулзаж салахдаа гар барих явдал ч бий.

Дээрх зүйлүүд эхэндээ тэртэй мэт санагдах боловч, дасаж идээшсэн байхад танай ажил үйлсэд бага ч болов тус болох учиртай.

## 2. Пүүсүүдийн зохион байгуулалт

Японы пүүс, компанийн дотоод зохион байгуулалтын хувьд Америк, Европынхонтой төстэй боловч зарим нэг зүйлээр онцлог ялгаатай юм. Жишээлбэл ерөнхий захирал нэр дэвшүүлсний дагуу жирийн ажилтныг захиргааны зөвлөлийн гишүүнээр дэвшүүлэн томилдог байна. Өөр нэг онцлог гэвэл ерөнхий захирал эрх мэдлээ эдлэхдээ дороос гарч ирсэн саналыг чухалчлан үздэгт оршино. Гэхдээ дороос гарсан саналыг ямар хэмжээнд авч үзэх вэ? гэдэг нь пүүсүүд бас харилцан адилгүй. Ерөнхийд нь авч үзэхэд пүүсүүдийн үйл ажиллагаа нь хичнээн олон салбарыг эрхэлнэв, ерөнхий захирлын эрх мэдэл төчнөөн бага байх жишээтэй. Харин Японы үйлдвэр, аж ахуйн газруудын дунд шатны кариуцлагатнууд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Учир нь тэд ихэвчлэн 15—40 шахам жил ажилласан хүмүүс болохоор байгууллагынхаа дотоод байдлыг сайн мэдэхийн зэрэгцээ бусад газруудын гол гол хүмүүстэй өргөн харилцаатай байдаг. Иймд асуудал шийдвэрлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Тэд бас удирдлага хамт ояныг холбож байдаг чухал шинж юм. Энэ зарчмын үүднээс ч, мөн ажлын олон талын мэдлэг чадвартай болгохын тулд ч хүмүүсийг янз бүрийн албан тушаал, олон төрлийн ажилд шилжүүлэн ажиллуулах явдал бас элбэг тохиолддог. Ингэхийн өөр нэг ач холбогдол гэвэл албан тушаалд байгаа хүмүүс байгууллагынхаа янз бүрийн салбарт ажиллаж байгаа хүмүүстэй ойр дотно харилцахад тус дөхөм болдог байна.

### 3. Нэрийн хуудас

Нэрийн хуудсыг харилцан солилцох нь хоёр этгээд танилцах явцын чухал бүрэлдэхүүн болох төдийгүй, судалгааны чухал ач холбогдолтой. Нэрийн хуудсанд бичээстэй албан тушаалын дэв зиндааны ялгааг нарийн мэдэх нь чухал юм. Японы пүүсүүдэд жирийн албан хаагчаас гадна дарга, ерөнхийлөгчөөс эхлэн шат дараалсан 11 зэрэг бүхий албан тушаал байдаг. Гадаадынхан Япончуудын нэрийн хуудсыг харчихаад «бүгдээрээ л менеджер байх юм. Учир нь олдохгүй юм байна даа» гэх нь цөөнгүй байдаг. Тэгвэл газар, хэлтсийн, тасгийн гээд олон дэвийн менеджер байдаг гэдгийг анхаарах. Адилхан албан тушаалыг компани дор бүрдээ өөрийн гэснээр англи руу орчуулж тавьдаг явдал ч байна. Учир иймд хэлэлцээний үед хэнтэй ярилцаж байгаагаа тодорхой мэдсэн байх нь чухал юм. Хэрэв сөрөө ямар албан тушаалын хүнтэй ярилцаж байгаагаа тогтоож чадахгүй бол орчуулагч юм уу хажуугийн хэн нэгэн хүнээс лавлах нь зүйтэй. Японы пүүсүүдийн албан тушаалыг англи руу тэр бүр ягштал буулгаж чадахгүй тохиолдол байдаг тул Япон үгээр нэрлэсэн албан тушаалыг мэдэж авах нь илүү тохиромжтой. Японд албан тушаалтан өөрийн эрх мэдлийн хэмжээний асуудлыг үндсэндээ бие даан шийдэх үүрэгтэй тул та бага тушаалын хүнтэй харилцаж байна гэж гонсойх явдалгүй. Ихэнх тохиолдолд нэг пүүсэнд дарга, ерөнхийлөгч гэсэн хоёр удирдлага байдаг. Нэлээд хэдэн жил ерөнхийлөгчөөр ажиллаж байгаад уг тушаалаас чөлөөлөгдсөн хүн пүүс, компани дарга болдог байна. Дарга нь ерөнхийлөгчийн ахмад үеийнхэн учраас нөлөө ихтэй. Үүнээс гадна уг пүүс ямар чиглэлийн пүүс болохоос шалтгаалан албан тушаалтны эрх мэдэл хамаарна. Импортыг голлосон пүүсний импортын хэлтсийн дарга нэлээд эрх мэдэлтэй байх жишээтэй.

### 4. Пүүсүүдтэй харилцаа тогтоох

Японы пүүсүүд бичиг захидлаар харилцах асуудалд бусад орны пүүсүүдээс өөрөөр ханддаг юм. Японы зарим пүүсүүд барагтай бол бичгээр арилжаа хэлэлцдэггүй. Дийлэнх пүүсүүд гадаадын түншүүдтэйгээ аль болохоор уулзаж ярилцахыг эрмэлздэг. Гэхдээ том пүүс компаниуд гадаадаас ирсэн бичиг захидалд хариу өгөхгүй явдал цөөхөн тохиолддог. Учир нь тэд ихэвчлэн гадаадад өөрийн салбаруудтай болохоор түүгээр дамжуулан урьдаас мэдээ авсан байдаг. Гадаадаас ирсэн бичиг захидалд хариу өгөөгүй байгаа нь уг асуудлыг огт хайхарч үзэхгүй байна гэсэн хэрэг бас бишээ. Үүнд янз бүрийн шалтгаан байж болно. Жишээлбэл уг захидал хангалттай мэдээ мэдээлэл болж чадахгүй тохиолдол байдаг. Нөгөө талаар японы пүүсүүдийн эрх мэдэл тэр бүр нэг хүний гарт төвлөрдөггүй болохоор нэгдмэл шийдвэр гаргахад тодорхой цаг хугацаа шаардагдах явдал гардаг.

Бичиг захидалд хариу өгдөггүй өөр нэг шалтгаан гэвэл дээр дурьдсанчлан япончууд эхлээд харилцаа тогтоохдоо шууд нуур учирч ярилцах хүсэлтэй байдаг, энэ нь ялангуяа багдунд пүүсүүдийн гадаадынхантай харилцахад бараг практик болж нэвтэрсэн арга юм. Японы компаниудтай харилцаа холбоо тогтоож эхлэхдээ дунд шатны албан тушаалтан нарыг тойронг өнгөрөхийн аргагүй гэдгийг мартаж болохгүй.

### 5. Тогтсон харилцааг бэхжүүлэх

Бараагаа борлуулах зах зээлээ оллоо гэж бодоход нэгэнт тогтсон арилжааны харилцаагаа яаж бэхжүүлэх вэ? гэсэн асуудал аяндаа гарч ирнэ. Үүнд бараагаа борлуулах контрактаа хэрхэн байгуулахаас шалтгаалах зүйл цөөнгүй. Үүнд барааг чинь борлуул өгөх нүүсийнхэнтэй хэрхэн ажиллах нь тун чухал үүрэг болж тулгарна. Төлөөлөгчийн газраараа дамжуулан барааны борлуулалт ба борлогдох чанарын тухай, мөн бусад орны ижил төрлийн бараа өрсөлдөх гэж байгаа эсэх зэрэг мэдээг байнга авч байх нь чухал юм. Бараагаа байнгын борлуулалттай байлгахын тулд худалдааны агентууд, худалдан авагчидтай нягт холбоотой байх нь чухал. Өөрөөр хэлбэл өөрийн барааг японы зах зээлд нутагшуулах бүхий л арга замыг эрэн хайх гэсэн үг юм. Япончууд арилжаа хийхдээ аль болохоор жижиглэнгийн (агентууд) дэлгүүрүүд, худалдан авагчидтай ойр дотно харилцаатай байхыг эрхэмлэдэг юм. Энд онцолж хэлэх нэг зүйл бол японы үйлдвэр, худалдааны газруудын эрх мэдэл бусад орныхтой адил дээрээ хэт төвлөрдөггүй байна. Иймд дээд удирдлагатай нь харилцаа тогтоохын зэрэгцээ дунд шатныхантай ч харилцаа тогтоох нь чухал. Гэхдээ эхлээд хэнтэй уулзаж дараа нь ямар хүнтэй ярилцахаа зөв товлдох нь тун чухал юм. Өөрөөр хэлбэл «Хаанаасаа хаалгачийн» гэдэг зүйр үгийн мэргэн ухааныг санаж явах гэсэн үг юм.

### 6. Үйлдвэр, худалдааны ажилтнууд

Японд үйлдвэр, худалдааны байгууллагуудын ажилтнууд ерөнхийдээ ажил ихтэй, эрх мэдэлтэй ч байдаг. Жишээлбэл худалдааны байгууллагад борлуулагч, худалдагч гэж байдаг ба тэдний үйл ажил нь үндсэнд нь адил боловч борлуулагч нь зөвхөн байгаа юмаа худалдаад зогсохгүй бас бараагаа борлуулах зах зээл хайх мэдээ сэлт цуглуулах, бөөний худалдааныхныг жижиглэнгийн худалдааныхантай холбож өгөх гээд барагдангүй их ажилтай.

Үйлдвэрийн газруудын борлуулалт хариуцсан ажилтнууд бүрч их ажилтай байдаг. Бараагаа дэлгүүрээр дамжуулан борлуулах учир үйлдвэрлэлтийн тоо ширхгээр борлуулалтын байдлыг үнэн зөвөөр тогтоож чадахгүй. Учир иймд тэдний нэг гол ажил бол бүтээгдэхүүн нь чухам хичнээн нь хэрэглэгчдийн гар дээр очив, хэд нь буцаагдав гэдгийг тодорхой мэдэж байх ёстой. Нөгөө талаар тэдгээр ажилтнууд худалдааны байгууллага, дэлгүүр мухлагуудын хоорондын холбоо хэлхээг сайн зохицуулахаас гадна хүмүүсийнх нь хооронд харилцаа холбоо тогтоож өгөх үүрэгтэй. Зарим нэр төрлийн бараа зах зээлийн хэрэгцээ шаардлага хангахгүй байна гэж бодье. Тэгвэл ямаршуухан бараа байвал зах зээлийн хэрэгцээнд нийцэх вэ? гэсэн асуултад борлуулалт хариуцсан ажилтнуудын судалгаа хариулт өгөх учиртай.

Тэдний хийвэл зохих бас нэг гол ажил гэвэл дэлгүүрийнхэнд бараагаа хэрхэн байрлуулахаас эхлээд олон талын туслалцаа үзүүлдэг байх хэрэгтэй. Урьд өмнө нь огт байгаагүй шинэ нэр төрлийн бараа ирлээ гэхэд тусгай булан нээсэн байх хэрэгтэй.

Дэлгүүрүүд таних тэмдэг, дарцаг гэх мэт өөрийгөө сурталчилсан бэлэг дурсгалын дүйлс байх нь худалдан авагчидтай

ойр дотно байх чухал шижим юм. Энэ нь нэг ёсондоо хэрэглэгчдийг урамшуулж байгаа хэрэг юм.

Японд зарим дэлгүүрүүд худалдан авагчдын урам санаачлагыг өрнүүлэхийн тулд тэдэнд бага гээд багадаааргүй бэлэг дурсгалын зүйл тэрч байтугай ший киноны билет хүртэл авч өгдөг байна. Үүнийг дал ганц хэрэглэгчдийг «уруу татаж» байна гэж ойлговол бас хэт өрөөсгөл болох байх. Харин тэдний төлөө анхаарал тавьж байгаагийн шинж тэмдэг гэж ойлговол илүү тохиромжтой болов уу.

## 7. Асуудал шийдэх арга зам

Аливаа улс орны албан байгууллага асуудлыг өөрийн гэсэн арга барилаар шийдвэрлэдэг юм. Иймд Японы пүүсүүдийн шийдвэр гаргах арга зам нь бусад орнуудынхаас өөрмөц байдаг билээ. Гадаадынхан япончуудаас харну шийд дуулах гэж «залхтлаа» хүлээх явдал ч гарч магадгүй. Энэ нь байгууллагын дотоод зохион байгуулалттай салшгүй холбоотой. Японы пүүсүүдийн асуудал шийдвэрлэх дотоод зохион байгуулалтыг мэдэхийн тулд юуны өмнө «урьдаас санаа бодлоо нэгтгэх» гэсэн зарчмыг ойлгосон байх хэрэгтэй. Энэ аливаа асуудлыг шийдвэрлэхээс өмнө холбогдох хүмүүс санал бодлоо хангалттай солилцсоны үндсэн дээр цаасан дээр буулгаж жинхэнэ баримт болгон үйлддэг гэсэн үг юм. Тэрхүү хүснэгт татан үйлдсэн баримтыг «санал авах бичиг» гэж нэрлэх бөгөөд хүснэгт 30 ба түүнээс дээш асуулт агуулсан байх юм. Тэр хүснэгтэд асуудал боловсруулсан ажилтнаас эхлэн ерөнхий захирал хүртлэх бүх шатны дарга нар гарын үсэг зурж, саналаа өгсөн байх учиртай. Асуудлыг ийнхүү хамтын ухаанаар шийдвэрлэх нь алдаа мадаг багатай амархан хэрэгждэг сайн талтай. Европ, америкийн пүүсүүдэд ихэнх тохиолдолд асуудлаа дээрээс шууд шийддэг, өөрөөр хэлбэл пүүсийн ерөнхийлөгч нь шийдвэр гарган гаргасан шийдвэрийн биелэлтийг бүрэн хариуцагч байдаг бол Японы пүүсүүдийн дээд удирдлага нь өдөр тутмын ажил төрлөөр хөөцөлддөггүй, үйл ажиллагааны үр дүнг байнга дээшлүүлэхийн тулд олон талаар уран ухаан сийлж байдаг удирдан чиглүүлэгч байдаг юм. Учир иймд Японы үйлдвэр, аж ахуйн газрууд дотоод асуудлаа хамт олны оролцоотойгоор шийдвэрлэх явдал цөөнгүй байна. Ийм хэлбэрийг судлагчид «Чөлөөт загвар» гэдэг нь бий, мөн «органик загвар» гэдэг ч байна. Аль ч атугай байгууллагын дотоод ажлыг байнга зохицолдоо авцалдаа сайтай байлгаж зөв шийдвэр гаргахад тун ч чухал юм. Хамтын шийдвэр гаргахад цаг их ордог боловч нэгтээ л шийдвэр гаргасан байвал ажил амархан хэрэгждэг сайн талтай. Яарч байж буруу шийдвэр гаргаснаас удаж байж зөв шийдвэр гаргах нь хамаагүй дээр гэсэн үг юм.

Ийнхүү шийдвэрийг доороосоо дээрээ хүртэл хамтарч гаргах нь дээрээсээ доороо хүртэл өндөр хариуцлагатай байхыг аяндаа шаардах болно. Гэхдээ бүхнийг хамт олноороо шийдвэрлэх бицээ. Стратегийн чанартай асуудлаар удирдлага нь энэ түрүүнд шийдвэр гаргах нь мэдээж юм. Удирдлага, хамт олон ийнхүү хамтран ажилладагийн цаана улс төр, эдийн засаг, хүмүүсийн харьцаа зэрэг олон хүчин зүйл байгаагийн дотороос хүмүүсийн харьцааны асуудал чухал байр эзэлдэг байна. Ингэж ажиллах нь удирдлагын орхигдуулсан зүйлийг доод тушаалын хүмүүс нөхөн гүйцээх сайн талтай. Ийм нөхцөлд

нэг хүн дангаар ноёрхох явдал аяндаа арилж, ардчилал бэхжихийн зэрэгцээ ажлын өмнө бүх хүн адилхан хариуцлага хүлээнэ гэсэн үг юм. Японы компаниуд аливаа асуудлыг шийдвэрлэхдээ юуны өмнө алс хэтийн ирээдүйг нарийн тооцоолдог, ойр зуурын ашиг хонжоонд улайрдаггүйг сайтар анхаарах нь эрхэм чухал.

### 8. Хамтач үзэл бодол, хүмүүсийн харьцаа

Японы үйлдвэр аж ахуйн газруудын нэг онцлог гэвэл удирдлага нь хамт олныхоо нийгэм болон ахуйн төлөө анхаарал байнга тавьж байдагт оршино. Дарга нь ажилтан, ажилчидтайгаа ойр дотно харилцаатай байхын дээр ажлын бус цагаар хамтран наргиж цэнгэх нь ердийн хэрэг юм. Мөн ажилтан, ажилчдаа аялал жуулчлалаар явуулдаг байна. Тэтгэвэрт гарах юм уу, харьд очсоноос болж ажлаасаа гарах эмэгтэйчүүдийг хамт олноороо ёс төртэй үдэж явуулдаг.

Энэ явцад хүмүүсийн хооронд хувийн сайн харилцаа үүсэн тогтож, яван явсаар хамтач үзэл бодол бүрэлдэн тогтоход хүргэдэг байна.

Японы үйлдвэр аж ахуй газрууд дахь хүмүүсийн харилцааг нарийн тодорхойлъя гэвэл тусгай сүлжээ хийхээс нааш барин тавин харагдахгүй юм. Хүмүүсийн хоорондын энэхүү харилцаа нь ажилчдыг эв нэгдэлтэй болгож, компаниудыг өөриймсөг үнэнч сэтгэлээр ханддаг үзэл бодолтой болгодог. Энэхүү үйл явцад дунд шатны удирдлага чухал үүрэг гүйцэтгэдэг байна. Учир нь тэд удирдлага хамт олныг холбогч бөгөөд «би бол энэ компаний эзэн мөн» гэсэн сэтгэлийг ажилтан бүрт буй болгоход гол үүрэг гүйцэтгэдэг. Бүх насандаа хөлслөгдөх журам японы үйлдвэр аж ахуйг тогтвортой хөгжихөд үлэмж түлхэц болж байна. Учир нь бүх насаар нь хөлслөн ажиллуулах журам нэвтэрсэн томоохон аж ахуйн газруудын дарга нарын хүн халж солих эрх мэдэл хязгаарлагдмал байдаг болохоор тэд ажилчин ажилтнуудын хөдөлмөрийн идэвхийг өрнүүлж суухаас өөр аргагүй. Учир иймд японы үйлдвэр аж ахуйн газруудын дарга эзэд нь амьтан хүнийг аашилж загнадаг эрх дархтан бус, харин хүмүүстэйгээ ойр дотно хматран зүтгэгчид байдаг байна. Иймд япончууд дарга нарын шаардлага тавихаас тээршээдэггүй, харин хүний төлөө санаа тавьдаггүй удирдлагад дурамжхан байдаг билээ.

Хүмүүсийн хоорондын харилцаа ойр дотно байх нь ажил үйлс өөдрөг байгаад зогсохгүй, тэдний ажил амьдралын зааг ялгааг ч аяндаа багасгаж эхэлнэ.

### 9. Цалин хөлс, ажлын байр

Аль нэг орны үйлдвэр, аж ахуйн газруудын ажил амьдралын тухай ярихдаа цалин хөлс, түүний зарцуулалтын тухай хөндөлгүй өнгөрч боломгүй мэт, Японы үйлдвэр, аж ахуйн газруудын ажилчин, ажилтнуудын цалингийн хэмжээ нь америк, өрнөдийн европын зарим орныхтой харьцуулвал өндөрт ордоггүй. Гэвч компанид ажилласан хугацаа, хуримтлуулсан туршлага зэргээ дагалдан хүмүүсийн цалингийн хэмжээ өсөж нэмэгдэх юм. Нөгөө талаар аж ахуйн ашиг орлогын байдлаас шагнал урамшил адил бус боловч хүн бүр заавал шагнал авдаг хуультай. Ашиг орлого сайтай томоохон компаниудын ажилчин, албан хаагчид жилдээ 16 сарын цалин авдаг нь цөөн-

гүй. Энэ бол хөгжингүй бусад орноос ялгаатай нэгэн онцлог юм. Японы компаниуд ажиллагсаддаа ажилд ирж очих унааны зардал, амралт, баярын өдрүүдэд ажилласан нэмэгдэл, орон сууцны тэтгэмж гэх зэргээр урамшуулдаг байна. Зарим компани ажилчиддаа хямд хөлстэй орон сууцаар хангаж, өдрийн хоолны зарим хэсгийг төлөх зэргээр ахуй амьдралд нь тусалдаг байна. Мөн зарим компани ажилчиддаа зориулж хямд төсөр аргаар амралт зугаалганы газар байгуулж, тэдний алжаалыг тайлахад санаа тавьдаг. Компани бүр адилгүй боловч дээрх бүх зүйлүүдийг нийлүүлвэл үндсэн цалингийн 20—30 хувьтай тэнцэнэ.

Цалин хөлс нь ажлын байртай шууд холбоотой. Иймд Япончууд богино хугацаанд ахиухан цалин авчихдаг ажлыг төдий л сонирхдоггүй. Учир нь тийм ажлын байр тогтвортой бус бөгөөд ихэвчлэн цаг зуурынх байдаг. Япончууд аль болохоор урт удаан хугацаанд ажиллаж болох ажлын байртай болохыг хичээдэг. Энэ бодол санаандаа хөтлөгдөн мөнгө зоосоо ч нарийн тооцоотой зарцуулдаг. Товчоор хэлбэл хэрэглээний соёл өндөртэй гэсэн үг юм. Ер нь хэрэглээний соёл гэдэг бол аж төрөхөд нэн чухал зүйл. Энэ нь материаллаг хангамжтай холбоотой боловч хүмүүсийн өөрсдийн нь аж ахуйч байдлаас үлэмж шалтгаална.

### 10. «Хай» хэмээх үг

Япончууд хүнтэй харилцан ярилцахдаа «хай» гэсэн үгийг их хэрэглэдэг.

«Хай» гэдэг үг уг нь «Тийм» гэсэн утгыг илэрхийлдэг боловч тэр бүр бас «тийм» байж чадахгүй. Гадаадынхан «хай» гэдэг үгнээс болж алдас болдог нь цөөнгүй. Таны яриаг чарнаж байгаа зуур «хай» гэдэг үгийг нэг бус удаа хэлэх боловч тэр нь таны санааг «зөвшөөрч байна» гэсэн хэрэг бус, харин таны ярьж байгааг «ойлгож» байна гэсэн утгаар хэрэглэх тохиолдол цөөнгүй гэдгийг анхаарах нь зүйтэй. Эс тэгвэл «Япон түнш маань надтай санал нэгтэй байх шив дээ» гэсэн эндүүрэлд амархан орж болзошгүй.

Үүнтэй холбогдуулан хэлэхэд Японы худалдаачид гадаадын түншүүдийнхээ тавьсан асуудалд тэр бүр шууд хариулдаггүй. Тэр ч байтугай тэдний ярьсан зүйлийг татгалзаж байгаа хирнээ барагтай л бол «үгүй» гэж шууд хэлдэггүй. «хай» гэж өнгөн дээр зөвшөөрсөн дүр үзүүлдэг нь ч бий. Тэгэхдээ энэ нь ороо бусгаа муу санаа хэрхэвч биш, харин асуудалд ул суурьтай хандаж байдгийн илрэл гэдгийг ойлгох нь зүйтэй.