

УДК 35:351

Д. Д. ЗАЯЦЬ

ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ДАВНЬОІНДІЙСЬКИХ ПАМ'ЯТКАХ З ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено психологічно-управлінські напрацювання Давнього Сходу у сфері кадрової політики та можливості застосування їх сьогодні. Викладено основні положення державної кадрової політики, сформульовані в законах Ману, Артга-шастрі та Тірукуралі. Проаналізовано критерії відбору кадрів, оцінювання (перевірка), засоби контролю та мотивації на державній службі. Запропоновано використати підходи, описані у згаданих пам'ятках для формування хрестоматій управлінської думки минулого.

Ключові слова: державне управління, кадрова політика, контроль кадрів, відбір кадрів, оцінювання персоналу, управлінська думка.

The article examines the psychological and managerial achievements of the Ancient Orient in personnel policy and the possibility of using them today. The basic points in personnel policy from the Manusmriti, Arthashastra, and Thirukkural are presented. In particular, it is analyzed the issues of personnel selection criteria, evaluation (inspection), control and motivation in civil service. The described approaches are proposed to use in forming anthologies of management thought.

Key words: public administration, personnel policy, control personnel, staffing, personnel evaluation, management thought.

Вагомість історичної спадщини управлінської думки є безперечною. Вона допомагає краще зрозуміти еволюцію та генезу форм і механізмів державного управління і, зокрема, державної кадрової політики. Виходять друком численні підручники та посібники з історії політичних учень та управлінської думки [3; 5; 7; 9; 15; 16]. Однак дуже часто історичним трактатам відводиться шанована, але незначна роль. Їх майже завжди згадують (і то лише коротко) у вступних частинах досліджень з науки державного управління, але при цьому вони продовжують “жити своїм життям” без вказівки на те, що між сьогоднішнім та управлінськими практиками минулого може бути якийсь взаємозв’язок.

Виникнення сучасної управлінської думки не уявляється без таких постатей минулого, як Платон, Аристотель, Ніколо Макіавеллі, Джон Локк чи Томас Гоббс. Однак більшість управлінців-практиків вважають, що вчення цих мислителів доіндустріальної епохи стали вже давно анахронізмами. Натомість можна з упевненістю стверджувати, що напрацювання цих видатних постатей є в багатьох аспектах надзвичайно практичними до нині. Чимало політиків та управлінців ХХ

і початку XXI ст. захоплювалися і продовжують захоплюватися власне працями цих учених. Водночас, згадані представники західної філософської та управлінської парадигми в дечому втрачають на популярності, адже їм на зміну прийшли цілі покоління їхніх наступників, які розвинули положення своїх попередників та адаптували їх до вимог сьогодення, а деякі постулати були визнані анахронічними та хибними. Натомість напрацювання мислителів Сходу в галузі управління, хоча й ставали об'єктами окремих досліджень, все ж вивчені недостатньо. Водночас особливістю управлінської думки Стародавнього Сходу є те, що вона досі вважається актуальною серед керівників азійських країн – чимало китайців досі знають напам'ять фрагменти “Лунь-Юй”, а індійці – “Магабгарати”, чи принаймні її найбільш видатного фрагменту – “Бгавад-Гіти”.

Метою статті є виокремити основні практичні рекомендації стародавніх індійських теоретиків науки управління щодо кадрової політики, зокрема у сфері кадрового добору, оцінювання та контролю за кадрами, а також можливі шляхи використання цього досвіду в сучасних умовах.

До вивчення давньоіндійських управлінських трактатів зверталися численні дослідники: А. Адаменко, Г. Бонгард-Левін, Д. Видрін, О. Вігасін, В. Кальянов, Д. Лелюхін, А. Самозванцев, Р. Шарма, В. Шохін та ін. Однак учені не зупинялися більш детально на вивченні питань, котрі стосувалися давніх механізмів кадрової політики.

Індійська традиція може похвалитися щонайменше трьома об'ємними трактатами, в яких чітко і концентровано висловлюються рекомендації щодо державного управління та, зокрема, державної кадрової політики – це “Закони Ману”, “Артга-шастра” та “Тірукурал”. Водночас, за давньою практикою, яка була поширена як на Сході, так і на Заході, поради щодо управління у трактатах перемішувалися разом із етичними, соціальними, психологічними, юридичними, економічними та побутово-практичними рекомендаціями, а тому це не є трактати про управління у чистому вигляді. Ці твори є цінними ще й тому, що далеко не кожен історичний трактат про державне управління містить рекомендації щодо кадрової політики.

“Закони Ману” (інші назви – Ману-сміті, Ману-самгіта, Манавадгармашастра) є однією з дванадцяти “дгарма-шастр” – писань, в яких викладено обов'язки різних категорій населення – дгарми. “Закони Ману” у такому вигляді, в якому вони дійшли до наших днів, були сформовані приблизно між II ст. до н. е. і II ст. н. е., хоча самі норми цієї пам'ятки безперечно виникли значно раніше (загалом датування давньоіндійських текстів є переважно дуже непевним).

Назва цього кодексу походить від імені “прабатька” людства (або ж, у вужчому розумінні, – лише індоєвропейських народів) – “першої людини” – Ману. Текст “Ману-самгіти” був авторитетним, і до нього писалися численні коментарі [17, с. 7]. Водночас, завдяки деяким надто традиційним і консервативним положенням (переважно пізнішим вставкам до початкового тексту), “Закони Ману” стали об'єктом критики адептів фемінізму та деяких сучасних дослідників,

прихильників емансипації пригноблених прошарків населення [19, с. 142]. Текст “Ману-самгіти” складається із дванадцяти глав, присвячених різним сторонам життя та окремим суспільним групам. Безпосередньо питань державного управління та кадрової політики стосується лише глава сьома.

Іншою вагомою пам’яткою є “Артга-шастра” – політичний та економічний трактат. Його авторство приписують Каутільї (якого також ототожнюють з Чанак’єю та Вішнугуптою – для давньої Індії звичною справою було фігурування в джерелах однієї людини під різними іменами). Каутілья був радником імператора Чандрагупти Маур’ї (321 – 297 рр. до н.е.). “Артга-шастра” – фактично є настановами для царя про правильне управління державою. Це звичне для давньої Індії явище – коли важливу роль при царі відігравали вчені-священослужителі, які формально були радниками, але настільки могутніми, що могли зміщувати одні царські династії і встановлювати інші (що, власне, і зробив автор “Артга-шастри”, скинувши династію Нанда і привівши в 317 р. до н.е. до влади Маур’їв), адже в Індії священники стояли в ієрархії вище за царів [13, с. 374]. Основні положення про кадрову політику в цьому трактаті зосереджені в розділах 3 – 7, 11, 16, 26-27, 128-129.

Урешті, ще одним давньоіндійським джерелом, в якому викладено численні рекомендації щодо державної кадрової політики, є Тірукурал. Він суттєво відрізняється від “Законів Ману” та “Артга-шастри” тим, що як це не парадоксально звучить, є поетичним зібранням афоризмів. Однак цей збірник мав надзвичайну популярність і вплив в індійському суспільстві, а до того ж питання, порушені в ньому, є досить нетиповими для поетичних творів Заходу. Автором цього твору є Тіруваллувар (Тіруваллувар), тамільський поет, однак священною цю книгу вважають, як таміли-джайни, так і індуси.

Одним із центральних понять усіх трьох згаданих давньоіндійських пам’яток є дгарма – релігійний, моральний та суспільний обов’язок. Відповідно до індійського світогляду, якщо особа виконує свою дгарму, то вона реалізує мету свого життя, а до того ж ще й дає можливість виконати іншим людям їхню дгарму. Тому, якщо людина уникає виконання свого обов’язку, то вона тим не лише може зіпсувати свою подальшу долю (тобто карму), а й вносить дисгармонію у сімейний, суспільний і, якщо брати до уваги індійський філософсько-релігійний універсалізм, то навіть і космічний лад. З цим пов’язане уявлення “людину на своєму місці”, “людину, яка діє за вродженим покликанням” – щось на зразок “сродної праці” Г. Сковороди.

У надзвичайно авторитетному писанні Бгагвад-Гіті сказано: “Свій обов’язок, хай навіть і недосконалий, кращий за добре виконаний, але чужий” та “чужа дгарма – небезпечна” [4, гл. 3:35]. Положення про дгарму тісно пов’язане із варнами. Це чотири категорії людей – брахмани (учені, священнослужителі), кшатрії (правителі, керівники та воїни), вайшї (землероби та люди торгівлі) і шудри (прості робітники та слуги).

Поділ суспільства на ці категорії (вараншрама) зажив негативної слави через те, що він виродився в Індії в кастове суспільство. Однак сама ідея такого поділу має раціональне зерно і базується на психофізіологічних характеристиках людини. (Глибину психологічних знань давньої Індії важко переоцінити. К. Юнг писав, що сучасна йому західна психологія щойно в ХХ ст. досягла того рівня, який індійська вже має не одне тисячоліття, хоча й з обережністю ставився до сліпого перенесення індійських практик на західний ґрунт [18, с. 30, 39–40]). Адже є особи зі схильністю до абстрактного мислення та до вироблення ідей, є здібні до практичного втілення ідей і до керівництва іншими, є також схильні до торговельної діяльності тощо. І початково в індійському суспільстві варна вважалася вродженою, але не спадковою (ця ідея зараз активно підтримується реформованим індуїзмом).

Безсумнівним є те, що перебування людини “не на своєму місці” є шкідливим для процесу управління. Наприклад, якщо людина зі схильністю до торгівлі візьметься за державне управління (звична мрія багатьох українців про “добраго господарника” на чолі держави), то вона, скоріш за все, перетворить процес управління на бізнес. Отже, процес управління в індійській політичній культурі майже цілком зосереджувався в руках варникшатріїв, а тому більшість рекомендацій щодо кадрової політики зосереджені в тих частинах трактатів, де йдеться про правителя, міністрів та воїнів. Водночас, вироблення ідейних основ державного управління та кадрової політики належало вченим-брахманам. Варто також пам’ятати, що деякі принципи, вироблені для минулих епох та для інших (монархічних) форм правління, цілком придатні для творчого осмислення в сучасних умовах, оскільки вони відображають глибинні психологічні аспекти відносин у сфері управління.

Найбільше уваги автори згаданих трактатів приділяли питанням аналізу та критеріям системи оцінювання у процесі добору кадрів. Здебільшого робився акцент на необхідних якостях як керівника, так і підлеглих. Такий підхід є своєрідним аналогом теорії “особистих якостей” керівника, яка панувала в управлінській науці до середини ХХ ст., після чого їй на зміну прийшли низка нових підходів – поведінковий, ситуаційний, транзакційний та трансформаційний. Однак останнім часом теорія “особистих якостей” переживає певний ренесанс, зокрема у вигляді т. зв. “харизматичного управління” [12, с. 86–89].

У “Законах Ману” чітко вказані застереження з приводу того, яким не повинен бути керівник: не може управляти жадібний, неосвічений, схильний до світських утіх, а також той, у кого немає друзів [6, с. 233]. Відповідно до “Законів Ману” керівник повинен постійно вчитися смиренню, зокрема перед старшими, досвідченішими й освіченішими людьми, оскільки, як пояснювалося, “від браку смирення згинули багато царів разом з їхніми багатствами, а завдяки смиренню навіть відлюдники спадкували царства” [Там же, с. 235].

Окрім того, “Ману-Самгіта” наголошує, що основна риса керівника полягає в його вмінні панувати над своїми почуттями (але це не тотожне стримуванню

емоцій, оскільки, за винятком гніву, таке погамування вважалося шкідливим). Таку ж ідею проголошує і Артга-шастра [2, с. 21]. Тіруваллувар у “Тірукуралі” з притаманною йому афористичністю підсумував: “Нема володіння ціннішого, ніж володіння собою” [14, №. 58].

Під пануванням над почуттями радше розумілося утримання від непотрібних бажань – “вад, які мають поганий кінець”. До них належали полювання, азартні ігри, спання в день, лихослів’я, зловживання стосунками із жінками, спів, музика, танці та безцільні подорожі, а також доносництво, насилля, віроломство, заздрість, гнівливість, незаконне посягання на чужу власність і образа “словом та палицею” [6, с. 236]. Те, що нам видається простим переліком незвичних “вад”, на кшталт музики чи танців (мається на увазі непомірна схильність до розваг), насправді є досить добре продуманим “ланцюжком деградації”, який прийнято було розкривати детальніше в додатковій літературі (коментарях до основного тексту). Власне один із зразків такого роз’яснювального коментаря наводиться в “Артга-шастрі”, де усі ці вади керівника детально аналізуються [2, с. 370–375].

До переліку небезпечних рис у “Тірукуралі” додається ще й надмірний вплив на керівника його дружини, який, на думку Тіруваллувара, спричиняється до втрати ним далекоглядності та ініціативи, а крім того, це рано чи пізно закінчиться скандалом [14, № 300-301]. Це тонке психологічне спостереження тамільського мудреця не зустрічається в сучасних працях з психології персоналу та кадрової роботи, однак очевидним є той факт, що надмірний вплив дружини (чи інших родичів) є негативним чинником, і така психологічна залежність керівника несумісна з лідерськими якостями.

Щодо позитивних рис керівника, то у трактатах наголошується на потребі бути постійно діяльним. “Артга-шастра” формулює це так: “Коли цар активний, то активні і його слуги”, “корінь того, що потрібно – це напруженість у роботі, протилежне – корінь зла” [2, с. 46], а “Тірукурал” – не менш афористично стверджує: “Бережися бездіяльності по відношенню до своєї цілі. Людина повинна діяти. Той, хто втрачає цю можливість, є втрачений для світу” [14, № 224].

Ще однією вимогою до керівника є освіченість. Автор “Тірукуралу” формулює це так: “Велич керівника, яка не спромоглася відточити свій розум навчанням, подібна до розфарбованого великого глиняного ідола” [Там же, № 246]. Тіруваллувар наголошує, що керівник повинен орієнтуватися як у точних, так і в гуманітарних науках – “Є два основних розділи знання: “цифри” і “букви”. Вони подібні до двох очей людського життя”. А отже, хто позбавлений знань – як сліпець, а хто розбирається тільки цифрах, чи тільки в буквах – сліпий на одне око [Там же, № 245]. Порівняння браку освіченості і управлінського вишколу зі сліпототою, очевидно, було характерним для давньоіндійських трактатів. В “Артга-шастрі” неосвіченого царя також названо “сліпим”, однак Каутілья був більш оптимістичний у цьому питанні, ніж Тіруваллувар, оскільки вважав, що цю “сліпоту” можна нейтралізувати за допомогою мудрих радників [2, с. 268-269].

Інша справа, що далеко не завжди “сліпий” керівник може спромогтися набрати собі тямущих помічників.

Надзвичайно велике значення як для керівника, так і для його помічників, радників та управлінців середньої ланки, за “Тірукуларом”, відводиться його комунікативній компетентності. Автор цього трактату розкрив це питання аж у 16 блискучих афоризмах (наприклад, “Ані правильна поведінка, ані всі блага світу не справлять на людину такого впливу, як звернена до нього мова. Говори з урахуванням місця і обставин” або ж “Непереможним в суперечці радника роблять переконливість, хороша пам’ять і безстрашність” і, водночас, “Багатослівний тільки той, хто не навчився говорити коротко і ясно” тощо) [14, № 449-463]. Також у “Тірукуралі” важливими рисами керівників та їхніх помічників, як зрештою і всіх людей, проголошувалися здатність до емпатії, вникливості та співчуття (т. зв. “чуйна свідомість”), до товариськості (“Лише той живе правильно, хто співпрацює з іншими. Той, хто не вважає це своїм обов’язком, того потрібно вважати мертвим”), до безкорисливості [Там же, № 47, 112, 339, 397].

Вищенаведені характеристики керівника є досі актуальними. Наприклад, сучасні знавці психології управління виділяють такі протипоказання для керівних посад: невиразність мови, замкнутість та нетоварицькість, надмірна повільність (млявість), байдужість до людей, відсутність ознак безкорисливості (нездатність щось зробити “просто так”) тощо [10, с. 29]. Як видно, розвиток сучасної управлінської науки лише підтвердив влучні спостереження давніх індійських мислителів.

Окрему та досить значну групу рекомендацій у трактатах становлять поради щодо того, як провадити відбір кадрів середньої ланки. Переважно в перекладах їх досить умовно називають “міністрами” (в оригінальному тексті йдеться про “служу”) – тобто це особи, яким делегуються певні повноваження і доручається керувати виконанням тих чи інших розпоряджень [8, с. 24]. Каутілья в “Артгашастрі” навів думки різних стародавніх мислителів, з приводу того, кого потрібно брати “в міністри”: одні кажуть, що треба брати старих, перевірених друзів, яких правитель знає віддавна; другі, навпаки, заперечують це, оскільки старі друзі можуть знати забагато про керівника і їм тяжко буде його поважати; треті акцентують на відданості; четверті – на тому, чи виявляють кандидатури обізнаність у питаннях фінансів; п’яті – на потребі спадкових, “родовитих” міністрів; шості – на потребі нових людей тощо. Каутілья вирішив цю проблему так: усі ці підходи можуть мати сенс, але вибирати людей треба відповідно до їхньої придатності справі загалом і до спеціальної придатності зокрема [2, с. 23].

“Закони Ману” подають загальну характеристику таких міністрів. Вони мають бути чесні, розумні, тверді, добре випробувані і такі, що збирають багатства належним чином [6, с. 238]. Порівняно з таким дуже абстрактним переліком якостей державних службовців у “Законах Ману”, “Тірукурал”, в якому проголошувався принцип “Міністри – очіцаря” більш багатослівний у цьому питанні. За Тіруваллуваром, службовець повинен діяти рішуче, дбати про

благонороду, був вченим і діяльним. Навіть вивчивши теорію управління, він повинен тримати руку на пульсі життя суспільства, і діяти у відповідності з поточним моментом (це давній ведичний принцип – деша-кала-патра – обставини (місце)-час-об'єкт) – адже деякі службовці, хочай можуть бути добрими аналітиками і будувати гарні плани, все ж можуть не вміти втілити задумане в життя. Тіруваллувар навіть передбачав такий варіант, коли керівник (цар) – невіглас і відмовляється слухати мудрих порад, але міністр все одно зобов'язаний говорити про те, що вважає істиною і благом” [14, № 396, 426 – 431].

Якості державного службовця досить детально виписані в також “Артга-шастрі” – “міністр” повинен бути місцевим (це важливо, для того щоб добре орієнтуватися в місцевих умовах і звичаях), розвинутим, легко керованим, вправним у різних уміннях, прозорливим, розумним, обдарованим доброю пам'яттю, спритним, красномовним, упевненим у собі, вправним у відповідях, підприємливим (кмітливим) та хоробрим, витривалим, чесним, дружньо налаштованим (привітним), послідовним у відданості, доброзичливим, сильним, здоровим, стійким, не впертим і не легковажним, повинен вміти приємно поводитися і не викликати ворожнечі [2, с. 23]. За “Артга-шастрою”, особа, яка володіє такими характеристиками, – це “досконалий міністр”; той, кому бракує четвертої частини таких якостей, – “середній міністр”; а позбавлений половини цих рис – “поганий міністр”.

Крім простих “міністрів” (amata) “Закони Ману” постулювали потребу ще й у досвідчених радниках (saciva), з якими керівник повинен обговорювати поточні питання [6, с. 237]. За цим кодексом їх мало бути 7-8 осіб, що, очевидно, якимось пов'язано із відкритим значно пізніше в західній соціальній психології т. зв. “магічним числом” Дж. Міллера – 7 ± 2 – це означає максимальну кількість учасників “малої групи”, адже саме таку кількість осіб індивід може одночасно втримувати в полі своїх контактів [1, с. 67]. Крім того, “Закони Ману” радили, щоб керівник утримував тісніші контакти з найбільш видатною особою зі згаданих радників.

Як в “Артга-шастрі”, так і в “Тірукуралі” значна увага відводиться оцінюванню кадрів, яке в давні часи зводилося здебільшого до різних систем збору інформації та випробовування. Каутілья радив збирати інформацію про кадри так: походження і управлінські навички потрібно з'ясувати в довірених людей; їхню вправність у різних “ремеслах” і “гостроту” в науковому знанні – від людей однієї з ними спеціальності; розум, пам'ять і спритність – треба з'ясувати за тим, як вони беруться до праці; підприємливість, хоробрість і витривалість потрібно вивчати за поведінкою особи у скрутних ситуаціях; чесність, доброту, стійкість у відданості – зі спілкування; про чесноти, силу, здоров'я, стійкість, відсутність упертості та легковажності – від тих, з ким вони жили поруч; а ввічливість і неконфліктність – особисто. Натомість для перевірки кадрів Каутілья радив, щоб керівники через довірених людей спеціально створювали (імітували) критичні ситуації і спостерігали за поведінкою службовців. Відповідно, хто в якій

сфері себе виправдав (виявився “чистим”), той ту сферу і отримував до розпорядження [2, с. 24–27]. Рекомендації щодо імітування критичних ситуацій є оригінальним і, можливо, досить надійним способом перевірки кадрів, але в сучасних умовах проведення таких експериментів може увійти у суперечність із правовими нормами.

Детальні рекомендації для відбору управлінських кадрів подані також у “Тірукуралі”, де цьому питанню відведено окремий розділ (“Вибір виконавців”). Тіруваллувар радить так: “Перш ніж наділити людину повноваженнями, переконайся в її лояльності, перевіривши, наскільки вона прив’язана до життя, релігії, багатства інасолод” (тобто, чи не зруйнується її лояльність прив’язаністю до об’єктів, з якими доводиться мати справу службовцю). Серед інших рекомендацій Тіруваллувара: “Знайди в людині хороші і погані сторони. Рішення приймай з урахуванням того, що превалює”; “Поведінка – лакмусовий папірець, що дозволяє відрізнити того, хто володіє потрібними якостями від недостойного”; “Не обирай людини, що не має родичів. Не маючи соціальних зв’язків, він не боїться громадського осуду і відчуває себе незалежним” [14, № 382 – 387]. Остання рекомендація є лише дуже умовно актуальною для сьогодення, оскільки нині родинні зв’язки відіграють все меншу роль, однак цінним є саме спостереження з приводу того, що повинні бути якісь стримуючі фактори (зокрема, ціннісні), на які службовець здатен зважати.

Ретельна перевірка кадрів мала на меті ліквідацію недовіри між керівником та підлеглими. Тіруваллувар влучно зауважив: “Доручай людині роботу тільки, якщо перевірив його. Але після призначення приймай його на службу без недовіри. Однаково є помилкою як вибирати виконавця необдуманно, так і не вірити вже обраному” і ще “вибравши людину, повністю обдаруй її довірою. Людина не проявиться в повну силу, якщо ми не довіряємо їй” [14, № 389, 393]. Отже, недовіра до призначення на посаду є позитивним чинником, а після призначення – деструктивним, таким, що ускладнює взаємодію.

Водночас, встановлення довіри між керівником та підлеглими ще не означає безконтрольності. Максимально реалістична “Артга-шастра” передбачала створення розгалуженої мережі агентів, які вербувалися з-посеред порядних людей, що пережили у житті кризову ситуацію. Ці агенти повинні були спостерігати серед усього іншого і за державними службовцями [2, с. 29]. Також і більш ідеалістичний в інших питаннях “Тірукурал”, у сфері контролю за державними службовцями, виявляє з “Артга-шастрою” вражаючу однакостайність і наполегливо рекомендує використовувати розвідників для спостереженнями за всіма державними службовцями (цьому присвячений окремий розділ) [14, № 439 – 447].

Контроль за кадрами тісно був пов’язаний із покаранням. У давні часи йому приділяли надзвичайно важливу роль, яка сучасній людині може видатися дещо незвичною. У “Законах Ману” суть покарання викладена навидовижу піднесеними словами: “Покарання править всіма людьми. Покарання оберігає,

Покарання не спить, коли всі сплять; мудрі проголосили Покарання втіленням дгарми. Накладене належним чином після відповідного розгляду, воно радує весь народ; накладене без розгляду – все згубить. Якби цар не накладав неустанно Покарання на тих, хто його заслуговує, то більш сильні засмажили б слабих як рибу на рожнах... Увесь світ підкоряється тільки за допомогою Покарання, оскільки тяжко знайти людину чисту; адже тільки зі страху перед Покаранням увесь світ служить користі” [6, с. 231–232]. Водночас, Ману-самгіта попереджає, що покарання – річ відповідальна і недосвідчений керівник (цар), який не дотримується своїх обов’язків сам буде знищений через нерозсудливе застосування кари.

Якщо в “Законах Ману” зауважено, що знайти чисту і порядну людину складно, то “Тірукурал” більш оптимістичний у цьому питанні й зі звичною афористичністю пояснює: “Добра людина охоче відгукується на прохання...”, але водночас “Єдиний закон для безсовісних – страх покарання. Вони можуть утримуватися тільки зі страху”, а також “...від нікчемного добитися толку можна лише придавивши його, як цукровий очерет” [14, № 343-344]. Водночас, покарання повинне бути справедливим, керівник не має права виявляти надмірної суворості – у такому разі його позиції будуть підточуватися жорстокістю, “як на пилок пиляє залізний пруг” [14, № 424].

Покарання в давньоіндійських трактатах відіграє якоюсь мірою роль наближену до мотивації кадрів. Механізми позитивної мотивації, на жаль, слабо прописані в аналізованих текстах (якщо не враховувати кількох надто загальних згадок про потребу керівника бути щедрим). Опосередковано трудова адаптація та мотивація кадрів проступає у положеннях, які вимагають від керівника бути відкритим і справедливим. Керівник повинен бути доступним для звернень, він повинен пильнувати зворотного зв’язку з підлеглими. Так, у “Тірукуралі” сказано: “Якщо правитель доступний, а мова його не є груба, то держава прославиться”, а “недоступний цар ... занাপащує сам себе”; “Чи ж може хтось подолати царя, чий віддані радники без вагань висловлять неприємні висновки і вкажуть йому на зроблені помилки? А цар, у якого немає безкорисливих радників, здатних звернути йому увагу на промахи, загине навіть і без зовнішніх ворогів” [14, № 348, 397, 413].

Справедливе правління (коли всім воздається за заслугами) саме по собі має мотиваційний ефект. Тому в “Артга-шастрі” серед переліків різних недоліків керівника зазначено, що “найгіршою зі всіх вад є потакання негідникам, оскільки саме цим викликається ослаблення державних підвалин. Пристрасть, яка полягає в потаканні негідним, і злоба, яка виражається у придушуванні праведних, – ці два фактори є безмежним злом, – з огляду на численні біди, які вони породжують” [2, с. 374]. Тому чи не найголовнішою ідеєю давньоіндійської кадрової політики проголошувався відбір мудрих і порядних радників і відсіювання та покарання негідників.

Загалом тексти давньоіндійських творів, які торкаються сфери державного управління, є надзвичайно виразними та образними. Давні трактати та закони, хоча й могли бути значними за обсягом, але їхній стиль відзначався все ж лаконічністю викладу. Автори намагалися підібрати якнайвлучніші вислови. Це робилося з метою максимально точно передати суть тієї чи іншої правової норми або рекомендації. Писалися вони з розрахунку на довгі роки, а тому стислість викладу давала можливість пізнішим коментаторам у більш розширених поясненнях адаптувати політико-правові реалії до ідей першоджерела. Крім того, афористичність, яскравість та образність цих текстів полонила уяву та мислення людей і завдяки цьому добре запам'ятовувалася. У свідомості державних службовців під час вирішення певних проблем у потрібний момент виринало відповідне висловлювання. Цей феномен можна використати і в нинішніх умовах, тим більше, що сучасна психологія високо цінує та активно використовує афоризми, притчі, міфологічні історії з терапевтичною метою [11, с. 68–73]. Отже, варто використати корисні й актуальні до нині висловлювання в галузі державного управління і кадрової політики зокрема для формування своєрідних хрестоматій управлінської думки минулого.

Література:

1. *Андреева И. В.* Социальная психология : конспект лекций / И. В. Андреева. – М. : АСТ; СПб: Сова, 2005. – 95 с.
2. *Артха-шаstra или наука политики* / под ред. В. И. Кальянова. – М. ; Л. : Изд-во Академии наук СССР, 1959. – 793 с.
3. *Бобрышев Д. Н.* История управленческой мысли : учеб. пособие / Д. Н. Бобрышев, С. Н. Семенов. – М. : АНХ, 1985. – 138 с.
4. *Бхагавад-Гита* / пер. с санскрита Б. Л. Смирнова. – Ашхабад, 1960. – 402 с.
5. *Волков Ф. М.* У истоков научных представлений об управлении / Ф. М. Волков. – М., 2001. – 52 с.
6. *Законы Ману*. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 496 с.
7. *История политических и правовых учений* : в 3 кн. – М. : Наука, 1985, 1986, 1989.
8. *Лелюхин Д. Н.* Концепция идеального царства в “Артхашастре” Каутильи / Д. Н. Лелюхин // Государство в истории общества: (к проблеме критериев государственности). – М. : Ин-т востоковедения РАН, 2001. – С. 9–148.
9. *Маршев В. И.* История управленческой мысли / В. И. Маршев – М., 2005. – 731 с.
10. *Наприс А. В.* Психология управления / А. В. Наприс. – М. : НОУ ВПО Московский психолого-социальный институт, 2009. – 288 с.
11. *Потапенко О.* Использование притч, историй, афоризмов в психологическом консультировании и психотерапии / О. Потапенко // Современные проблемы психологического консультирования. Сборник докладов. – Одесса, 2007. – С. 68–73.
12. *Родлер К.* Управление в организациях / К. Родлер, Э. Кирхлер. – Х., 2003. – 166 с.

13. *Сорокин П.* Человек. Цивилизация. Общество / П. Сорокин. – М. : Политиздат, 1992. – 543 с.
14. Тирукурал. Праведность. Мудрость. Любовь. Избранные афоризмы. – М., 1980. – 173 с.
15. Труды Первой международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса. Развитие концепций управления: вчера, сегодня, завтра / под ред. В. И. Маршева. – М. : МГУ, ТЕИС, 1998. – 158 с.
16. *Чичерин Б. Н.* История политических учений. – М., 1903. – 476 с.
17. *Шапошников А.* Божественный прародитель Ману и его предписания добродетели / А. Шапошников // Законы Ману. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – С. 5–12.
18. *Юнг К.* О психологии восточных религий и философий / К. Юнг. – М. : Медиум, 1994. – 255 с.
19. *Avari B.* India, theancientpast: a history of the Indian subcontinent fromc. 7000 BCtoAD 1200 / B. Avari. – London/NewYork : Routledge, 2007. – 284 p.

Надійшла до редколегії 27.05.2013 р.