

«ВСЁ ЗАВИСИТ ОТ КАЖДОГО»



Наш собеседник:

Марианна Акиндиновна Щёткина,
кандидат социологических наук, доцент,
директор НИИ теории и практики
государственного управления Академии управления
при Президенте Республики Беларусь

— **Уважаемая Марианна Акиндиновна! Ваше имя как государственного деятеля, государственного служащего, занимавшего высокие должности в сфере исполнительной власти, хорошо известно в Республике Беларусь. Расскажите, что помогло Вам добиться профессионального успеха?**

— Всегда есть несколько основных составляющих: как воспитывали в семье и с кем рядом учишься и работаешь, то есть какой социум. А для самого человека это всегда труд, упорство, развитие, когда ты постоянно учишься новому. Как отмечал А. Эйнштейн: «Жизнь как движение велосипеда. Чтобы сохранить равновесие, ты должен двигаться» и «стремиться не к тому, чтобы добиться успеха, а к тому, чтобы твоя жизнь имела смысл».

Для меня любая работа — это прежде всего ответственность за результаты труда. Родители научили меня рассчитывать только на себя, отвечать за свои действия, никогда не жаловаться и не винить других в своих неудачах. Спорт научил тому, что «жизнь — тельняшка», в жизни бывают и победы, и поражения. Спорт закаляет волю. И сила человека в том, чтобы уметь быстро подняться и двигаться дальше к цели. Физический факультет Ленинградского государственного университета имени А. А. Жданова развил когнитивные способности и научил мыслить аналитически. Физика — это магия, очень красивая наука, требующая постоянной мыслительной деятельности, наблюдательности, четкости и логики. В жизни все пригодилось.

Мне повезло с руководителями и людьми, находящимися рядом. Талантливые, масштабные, творческие, умные и открытые — всегда было и есть с кого брать пример, у кого учиться.

Но самое главное — уникальная кадровая политика Беларуси. Если ты работаешь с интересом и есть результат — тебя замечают, учат и способствуют твоему профессиональному росту. И конечно, здесь главная роль принадлежит Президенту — Александру Григорьевичу Лукашенко, это его требования к кадровым подходам. Его поддержка и внимание к людям определили основные концепты государственной кадровой политики. Кстати, Указом Президента Республики Беларусь от 3 января 2024 г. № 1 утверждена Концепция государственной кадровой политики Республики Беларусь с чрезвычайно интересными и прогрессивными подходами.

— **Какую школу Вы окончили? Легко ли давалась учеба в школе, в высшем учебном заведении?**

— Окончила среднюю школу № 10 в городе Североморске, как его еще называют — столица Северного Флота. Учителя были очень сильные, в основном жены офицеров, получившие прекрасное классическое образование в МГУ, МАИ, МФТИ, ЛГУ и др. Школу окончила на пятерки,

учеба давалась легко. Очень нравилась физика, поэтому и поступала на физический факультет ЛГУ. Конкурс был очень большой, и до сих пор удивляюсь, что я поступила после обычной провинциальной школы. Точно — чудо, а может, судьба. И конечно, качество работы учителей и результат требовательности родителей.

Социум воспитывает, и возможность учиться у замечательных профессоров с мировыми именами — это большая удача. Кстати, молекулярную физику у нас преподавал Никита Алексеевич Толстой. А «Детство Никиты» Алексея Толстого мы все в школе читали и знали, что эту книгу он посвятил сыну Никите. Уникальный человек.

После первого курса поехала в составе студенческого строительного отряда на стройку в Коми АССР. Дополнительные заработки всегда нужны, стипендии на все запросы не хватало, родители, конечно, всегда поддерживали и помогали, но сидеть на их шее неприлично. Считаю, что после 18 лет каждый должен уметь хоть частично обеспечивать себя. Что такое студенческий строительный отряд? Это умение работать в коллективе, поддерживать друг друга, умение дружить, не халтурить на работе и возможность иметь собственные финансовые средства. Состав стройотряда был постоянным, мы пять раз выезжали на различные стройки (на физфаке учились пять с половиной лет, то есть было шесть курсов). Была задействована на бетонных работах, трудилась штукатуром и поваром, что пригодилось потом и в семейной жизни. Правда, готовить я умела на объемы 20 и 40 литров, так что порции на маленькие домашние кастрюльки поначалу рассчитывала через решение уравнений по правилам пропорции. Так что учите математику! В жизни все пригодится.

Нашей молодежи настоятельно рекомендую — трудитесь в составе студенческих отрядов, это классно и интересно. К этому этапу жизни потом не вернуться, не теряйте возможности.

— **Расскажите об основных этапах Вашей трудовой деятельности.**

— По распределению приехала работать инженером на ПО «Интеграл». Работа, семья. Жилья своего не было. Это сейчас жилищная политика Беларуси ориентирована на поддержку семей с детьми, развивается система арендного жилья и др. Раньше было не так. Встали на очередь на кооперативную квартиру и уехали на пять лет в Заполярье, чтобы заработать на первый взнос. После возвращения в Минск устроилась на работу учителем физики. Мне нравилась работа в школе: замечательный и интересный педагогический коллектив, классные ученики!

Все этапы моей трудовой деятельности реализовывались поступательно, шаг за шагом. Никаких ступенек не удалось перескочить. Учитель — заместитель директора — директор школы — начальник управления образования — заместитель главы Администрации Ленинского района г. Минска — председатель Комитета по труду и социальной защите Минского горисполкома — заместитель Министра труда и социальной защиты — первый заместитель Министра труда и социальной защиты — Министр труда и социальной защиты и т. д. Зато все нюансы работы знаю и сегодня убеждена: если человека рассматривают на должность заместителя министра, он обязательно до этого должен поработать на «земле». У него должен быть опыт управления коллективом, опыт общения с людьми и опыт решения вопросов, с которыми к нему люди обращаются. Один человек ничего не сделает. Важно, чтобы в коллективе работали системно и каждый выполнял свои функции в установленные сроки и качественно. Тогда и общая цель будет достигнута. А это уже наука управления.

Кстати, именно в школе у меня был первый управленческий опыт — председатель первичной профсоюзной организации. И это весьма непросто, это управление по горизонтали. Люди к тебе обращаются по проблемным вопросам и ждут их решения, а у администрации бывает другое видение. И очень важно, чтобы стороны слушали и слышали друг друга, тогда и решение всегда можно найти. Вокруг меня, к счастью, люди были умные и заинтересованные. И всегда находили выход из любой ситуации.

Вообще с профсоюзными лидерами руководителю надо быть очень внимательным. Руководитель назначается «сверху», у него есть государственно-властные полномочия, он

АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

формальный лидер. Профсоюзный лидер — неформальный, и он выдвигается от народа. Лидерство по сути — искусство оказания влияния на людей таким образом, чтобы они по своей воле стремились к достижению общих целей. Быть лидером — значит руководить людьми и, направляя их, быть впереди. В идеале именно руководитель должен быть единственным лидером, так что лидерские качества необходимо формировать каждому управленцу, и особое внимание этому уделяют при обучении в Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

— Что было наиболее сложным в период работы в качестве Министра труда и социальной защиты, как Министерство взаимодействовало с профессиональными союзами в решении социальных вопросов?

— Следует понимать, что руководитель — это профессия, а не счастливая судьба или тяжелый крест. Работа в качестве Министра труда и социальной защиты — это сложный и ответственный труд. Для нормального человека главная движущая сила — не подвести, оправдать доверие, которое тебе оказано. Президент назначает на должность министра, и ты не имеешь права не выполнить поставленные задачи. Министерство труда и социальной защиты — особая сфера, социально-трудовая сфера очень чувствительная. Как говорят, «от рождения до последнего дыхания люди — в поле особого внимания». В этой сфере остаются работать только те, для кого человек — это ценность, те, кто всегда готов прийти на помощь, кто не считается с личным временем. Равнодушных система выталкивает.

Развитая социальная сфера формирует открытую и дружелюбную среду, в которой человек чувствует себя защищенно и комфортно. Управление социальной сферой обеспечивает формирование стабильного и устойчивого общества. Социальная политика Республики Беларусь — самая сильная на постсоветском пространстве. А сфере социальной защиты в государстве всегда уделялось особое внимание. Система работает слаженно, без сбоев. Все вопросы решаются своевременно, потому что в стране выстроена грамотная иерархия управления и действуют скоррелированные отработанные межведомственные и межрегиональные связи.

Белорусская модель социального партнерства является итогом социально-экономического и общественно-политического развития страны, его содержание определено сочетанием выработанных временем конкретных форм социальных отношений. Неслучайно здания Федерации профсоюзов Беларуси и Министерства труда и социальной защиты находятся в шаговой доступности, это проверенное жизнью партнерство. Естественно, могут возникать разногласия по ряду вопросов, но достижение компромиссов — это единственно грамотный, целесообразный, цивилизованный подход к выработке совместных решений. Важно, что наиболее актуальные вопросы обсуждаются на Национальном совете по трудовым и социальным вопросам с участием представителей Правительства, объединения нанимателей, профсоюзов. Такая форма социального партнерства, как трипартизм, позволяет своевременно регулировать социально-трудовые отношения.

Вместе выработывались подходы к ряду норм Генерального соглашения между Правительством Республики Беларусь, республиканскими объединениями нанимателей и профсоюзов на 2025–2027 годы, к контрактной форме найма, к системе оплаты труда, к мерам поддержки семей, воспитывающих детей, по наполнению социального пакета коллективных договоров и др. Вопросы охраны труда, своевременности выплаты заработной платы находятся на постоянном контроле и Минтруда, и ФПБ.

— Известно, что в Беларуси удалось существенно сократить уровень безработицы, обеспечить своевременную выплату заработной платы. Что отличает нашу страну в этом отношении от иных государств?

— Мы живем в системе координат традиционных ценностей. Беларусь — действительно страна возможностей, но и человек должен быть активным участником происходящего.

Государство создало условия для самореализации, и эти возможности нужно использовать. Сильная социальная политика дает уверенность в завтрашнем дне, и на государственном уровне это является постоянным приоритетом. Система прогнозирования и планирования на долгосрочную и среднесрочную перспективы обеспечивает рост уровня и качества жизни населения. Успешно реализуется программно-целевой подход. В Беларуси разрабатываются Национальная стратегия устойчивого развития до 2040 года (уже есть НСУР-2030 и НСУР-2035), стратегии развития отраслей на десять и более лет, принимается прогноз на пять лет и, соответственно, программа социально-экономического развития на пять лет, на краткосрочный период принимаются планы развития отраслей и регионов (на год). Не надо ничего выдумывать, просто нужно выполнять принятые обязательства, ведь данные подходы согласовываются со всеми заинтересованными. Особое внимание уделено сбалансированности рынка труда, формированию общества равных возможностей, обеспечению демографической безопасности, росту благосостояния и т. д. Главная задача — обеспечение национальной безопасности, а ее обеспечивают в том числе единство и стабильность в обществе. Последняя, в свою очередь, формируется через социальное управление, конечной целью которого является консолидация общества на поступательное, преемственное развитие, прогресс и процветание.

Оценку работы власти и государства в целом человек дает по себе и своему окружению. Если есть рабочее место, перспектива развития, хороший уровень заработной платы, доступные образование и здравоохранение, жилье, адекватная оплата за коммунальные услуги, то и оценка будет положительная. Думая о будущем, люди думают о своих детях и желают им жизни в условиях мира и благополучия. А это тоже мотивация. Каждый должен честно трудиться на своем рабочем месте, и это его личный вклад в развитие страны.

Закон приоритета социальных целей — это закон управления, и он действует в Беларуси. А гарант этого — наш Президент. Какие бы сложные ситуации ни возникали, всегда выплачивались пенсии, своевременно и в полном объеме, всегда выделялось финансирование на поддержку семей с детьми, на помощь тем, кто в ней нуждается по объективным причинам.

Но бесплатного в жизни ничего не бывает, и, для того чтобы были деньги на социальную сферу, должна быть сильная экономика, которая обеспечит и достижение технологической самодостаточности, и отраслевое и региональное развитие, и развитие бизнес-среды и т. д.

Для выполнения поставленных задач первостепенное значение имеет кадровый потенциал, то есть способность кадров эффективно решать стоящие перед ними актуальные и перспективные задачи. На первый план выходит работа по обеспечению профессионально-квалификационного баланса спроса и предложения рабочей силы, по укреплению кадрового состава, управлению кадровым составом предприятий и организаций, государственного аппарата в целом.

И здесь большая роль принадлежит профсоюзным организациям: формирование и поддержание благоприятного микроклимата в трудовых коллективах, создание условий для профессионального развития и личностного роста, реализация дополнительных мер по поддержке молодежи и ее адаптации на новом рабочем месте, обеспечение здоровых, безопасных условий труда, проведение корпоративных мероприятий, справедливое вознаграждение за труд. Социальное партнерство — это гарантия успешного развития государства.

— Марианна Акиндиновна, Вы были первым Национальным координатором Республики Беларусь по достижению Целей устойчивого развития. Как была организована деятельность внутри страны? Вы тогда были заместителем Председателя Совета Республики.

— В 2015 г. была одобрена Повестка дня ООН в области устойчивого развития, в которой закреплено 17 Целей устойчивого развития (далее — ЦУР). Республика Беларусь принимала активное участие в разработке Повестки-2030 на всех ее этапах и взяла на себя обязательства по достижению ЦУР, направленных на рост уровня и качества жизни людей. Направление деятельности было новое для всех государств, опыта ни у кого не было. Республика Беларусь

АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

выработала свой собственный подход. Указом Президента Республики Беларусь от 25 мая 2017 г. № 181 был учрежден пост Национального координатора по достижению ЦУР и определен состав Совета по устойчивому развитию, в который вошли заместители министров всех государственных органов. Следующим этапом в Указе была закреплена норма о ежегодном докладе Главе государства о ходе деятельности по достижению ЦУР. В стране была создана уникальная национальная архитектура управления процессом достижения ЦУР.

Беларусь задала тон на международной арене. В декабре 2017 г. в Совете Республики Национального собрания Республики Беларусь состоялись открытые парламентские слушания на тему «Партнерство ветвей власти как необходимое условие успешного достижения ЦУР».

В феврале 2018 г. на базе МИД при поддержке Представительства ООН в Беларуси был проведен Региональный форум координаторов по ЦУР, в котором приняли участие представители 37 стран. В форуме участвовала первый заместитель Генерального секретаря ООН Амина Мохаммед, которая высоко оценила деятельность Беларуси.

А в январе 2019 г. в Минске прошел Первый национальный форум по устойчивому развитию. Приветствие участникам форума направил Президент Республики Беларусь, в работе приняли участие Премьер-министр, председатели Палаты представителей и Совета Республики, министры, руководство регионов, представители бизнеса и гражданского общества.

Сейчас форум проводится на регулярной основе, пост Национального координатора по уже сложившейся традиции занимает заместитель Председателя Совета Республики. Ход деятельности по достижению ЦУР постоянно анализируется, мониторинг осуществляет Национальный статический комитет. Выстроена работа по имплементации ЦУР в стратегические и программные документы, в этом году будут рассматривать Национальную стратегию устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2040 года.

Уникальность белорусского подхода заключается в том, что в процесс вовлечены не только Правительство, Национальное собрание, регионы, но и гражданское общество через участие в работе партнерской группы, включающей в себя представителей общественных объединений, бизнес-сообществ.

Конечно, за успехи в деятельности Беларуси по достижению ЦУР обязаны особому вниманию Главы государства, который и поддерживает, и строго спрашивает за работу. Результаты деятельности страны докладываются с трибуны ООН. На карте мира Республика Беларусь находится на ведущих позициях по достижению ЦУР, и это понятно, так как вопросы экологии, экономики, социальной политики, социального партнерства находятся в приоритете государственной политики.

— Особый этап Вашей деятельности — работа в качестве руководителя Представительства Постоянного Комитета Союзного государства в Минске. В чем заключаются особенности данной работы?

— Работа в Представительстве Постоянного Комитета Союзного государства — это возможность участвовать в реализации проектов, программ и мероприятий Союзного государства, на практике содействовать разработке стратегических и союзных документов, общаться с высокоинтеллектуальными, творческими, креативными людьми и из Беларуси, и из России. Дружба и добрососедство, общие духовные корни, славные страницы совместной истории связывают наши народы.

Союзное государство можно рассматривать в качестве драйвера для развития Евразийского экономического союза. Разработана Стратегия научно-технологического развития Союзного государства на период до 2035 года, утверждены Основные направления реализации положений Договора о создании Союзного государства на 2024–2026 годы, что позволит сблизить позиции и нормативную правовую базу стран для проведения, развития совместной экономической политики, создания объединенной транспортной и энергетической систем, проведения согласованной налоговой политики, сотрудничества в таможенной сфере, согласованной политики в социальной и культурной областях.

Самое пристальное внимание уделяется молодежной политике, которая направлена на укрепление традиционных ценностей, духовно-нравственное и гражданско-патриотическое воспитание. Например, в Беларуси ежегодно проходит гражданско-патриотическая кадетская смена учащихся Союзного государства «За честь Отчизны»; ряд мероприятий проводится на территории легендарной Брестской крепости. Это важно, потому что сохранение исторической правды о Великой Отечественной войне, о Победе и подвиге советского народа реализуется прежде всего через преемственность поколений.

В свое время советский писатель Федор Абрамов сказал: «Народ умирает, когда становится населением. А населением он становится тогда, когда забывает свою историю».

Наша общая история — это наша общая судьба. Как отметил наш Президент: «Два государства, но Отечество у нас общее».

— Уважаемая Марианна Акиндиновна! Вы сочетали свою работу в исполнительной власти с научной деятельностью. Польза от этого есть?

— В этом веке моя работа была связана с социальной сферой, обществом. А одним из факторов формирования стабильного и устойчивого общества является грамотное управление, которое позволяет не только моделировать перспективы развития социальной сферы, но и внедрять социальные инновации.

Объектом государственного управления выступает общество, которое представляет собой человеческую общность, ее специфику определяют отношения людей между собой, формы их объединения и взаимодействия. Социологические знания позволяют рассматривать общество как социальную систему, а научный подход дает возможность принимать взвешенные, грамотные, опирающиеся на достижения науки управленческие решения. Выводы и заключения следует делать после глубокого изучения и анализа действительности.

Образование через всю жизнь подразумевает постоянное развитие и получение новых знаний. Наука — это интересно и увлекательно, это интеллектуальный рост. Как сказал А. Эйнштейн: «Есть только два способа прожить жизнь. Первый — будто чудес не существует. Второй — будто кругом одни чудеса».

Есть и практический аспект. Мы постоянно должны думать о собственной конкурентоспособности. Наличие ученой степени и звания усиливает ваши позиции, востребованность на рынке труда. Без наличия ученой степени и ученого звания я не могла бы возглавлять НИИ теории и практики государственного управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

— Что бы Вы пожелали читателям нашего журнала?

— Здоровья, успехов, любви, крепких многопоколенных семей, деток побольше, надежных друзей и перспектив развития! Движения вперед! И пусть ваша сила тяги всегда значительно превосходит силу трения.

Оставайтесь людьми, берегите близких и тех, кто с вами рядом.

Мы живем в непростое время. Мир и благополучие страны — наша общая задача. И пусть нашим девизом будет «ВСЁ ЗАВИСИТ ОТ КАЖДОГО».

*Редакция
научно-практического журнала
«Трудовое и социальное право»*