

**ДОНИШГОҲИ МИЛЛИИ ТОҶИКИСТОН**

*Бо ҳуқуқи дастнавис*

**ТДУ: 331:378(575.3)**

**ИСВАЛИЕВ БАХТИЁР ҶУРАҲОНОВИЧ**

**ТАКМИЛИ МЕХАНИЗМИ МОТИВАТСИОНИИ ТАЪМИНОТИ  
КАДРӢ ДАР МУАССИСАҲОИ ТАҲСИЛОТИ ОЛИИ КАСБӢ  
(дар мисоли Ҷумҳурии Тоҷикистон)**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т И**

диссертатсия барои дарёфти дараҷаи илмии доктори фалсафа (PhD),  
доктор аз рӯи ихтисоси 6D051900 – Ташкил ва бамеъёргирии меҳнат  
(6D051901 – Иқтисодиёти меҳнат)

**Душанбе – 2024**

Диссертатсия дар кафедраи менеҷмент ва маркетинги Донишгоҳи миллии Тоҷикистон иҷро карда шудааст.

**Роҳбари илмӣ:** **Қурбонов Абдулхайр Каримович**, доктори илмҳои иқтисодӣ, профессори кафедраи таҳлили иқтисодӣ ва аудити Донишгоҳи миллии Тоҷикистон

**Муқарризони расмӣ:** **Рачабов Рачаб Кӯчакович**, доктори илмҳои иқтисодӣ, профессори кафедраи молияи Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон

**Рустамов Раҳим Умаршоҳович**, номзади илмҳои иқтисодӣ, мудири кафедраи таҳлили иқтисодӣ ва омили Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон

**Муассисаи пешбар:** **Донишгоҳи технологии Тоҷикистон**

Ҳимояи диссертатсия рӯзи 14 сентябри соли 2024, соати 12:00 дар ҷаласаи шурои диссертатсионӣ 6D.КOA-012 назди Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон (Ҷумҳурии Тоҷикистон, 734061, ш. Душанбе, кӯчаи Деҳотӣ, 1/2) баргузор мегардад.

Бо диссертатсия ва автореферат дар китобхонаи илмӣ Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон ва тавассути сомонаи [www.ddtt.tj](http://www.ddtt.tj) шинос шудан мумкин аст.

Автореферат «\_\_\_» \_\_\_\_\_ соли 2024 тавзеъ шудааст.

**Котиби илмӣ**  
**шурои диссертатсионӣ,**  
**доктори илмҳои иқтисодӣ, дотсент**

**Толибов Қ.Қ.**

## МУҚАДДИМА

**Мубрами мавзу таҳқиқот.** Дар шароити тағйирёбии номусоиди иҷтимоӣ-иқтисодии миқёси ҷаҳонӣ муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ асосан барои дастгирӣ ва мусоидат ба рушди ояндаи ҷомеа бо иҷрои вазифаҳои аввалиндараҷаи худ, яъне тайёркунӣ ва азнавтайёркунии мутахассисони баландихтисос дар ҳаммаи соҳаҳои иқтисодиёти миллӣ хизмат мекунад. Воқеан, инсон аз ибтидо дар маркази таъсилоти олии касбӣ буд ва мемунад. Аз ин рӯ, таъминоти мунтазами кадрҳо барои рушди бомуваффақияти низоми таҳсилоти олии касбӣ аз нуқтаи назари муносибатҳои бозорӣ шароит фароҳам меорад. Барои ташкил ва таъмини захираҳои кадрӣ дар муассисаҳои таъсилоти олии касбӣ (МТОК) усулҳои нави мотиватсионӣ ва ҳавасмандгардонии кадрҳоро ҷорӣ намудан лозим аст. Усулҳои нави татбиқшаванда бояд тамоми раванди механизми мотиватсионии кадрҳоро дар бар гирад, аз ҷумла татбиқи омилҳои мотиватсионӣ, раванди мотиватсионӣ ва самаранокии мотиватсионӣ. Ҳамин тавр, истифодаи амалии ин самтҳо ба таъминоти кадрӣ ва рушди самараноки ояндаи МТОК мусоидат мекунад.

Маълум аст, ки соҳаи маориф ин соҳаи махсусан муҳимми иҷтимоӣ буда, дар маркази тавачҷуҳи Сарвари давлат қарор дорад ва ҳамасола зиёда аз 18%-и буҷети давлатӣ ба ин соҳа равона карда мешавад. Инчунин мунтазам музди меҳнати кормандони соҳаи маориф аз 15 то 20% зиёд карда мешавад. Вобаста ба ин, Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, Пешвои миллат, муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон дар Паёми худ ба Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 23-уми декабри соли 2022 қайд намуданд, ки "...аз 1-уми июли соли 2023 музди меҳнати кормандони муассисаҳои маориф, илм, тандурустӣ, соҳаи ҳифзи иҷтимоӣ ва стипендияҳо 20 фоиз зиёд карда шаванд. Мо мактабро ба ҳайси боргоҳи илму дониш, саводу маърифат ва омӯзгорро чун шахси мафқурасозу тарбиятгари насли наврас эътироф карда, ба онҳо арҷу эҳтиром гузоштанро аз ҷумлаи масъалаҳои муҳимтарин медонем"<sup>1</sup>.

Қобили зикр аст, ки мушкилоти баландбардории самаранокии идоракунии захираҳои кадрӣ ва ҳавасмандгардонии онҳо дар МТОК дар шароити захираҳои маҳдуди молиявӣ хусусияти хеле ҳам муҳимро касб намудааст. Аз ин хотир, паст гардидани даромадҳо, зиёд шудани талаботи истеъмоли, маҳдудиятҳои молиявии рушди иқтисодиёт ва дигар шароитҳои номувофиқи давраи муосири рушди иқтисодиёти миллӣ, таъсиррасонии омилҳои манфӣ ба фаъолияти самараноки низоми идоракунии кормандони МТОК ва дигар масъалаҳо барои омӯзиши амиқи ин мавзу таҳқиқшаванда мусоидат менамоянд.

Аз ин рӯ, тақмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ МТОК яке аз роҳҳои ноил шудан ба ҳадафҳо дар соҳаи маорифи кишвар ба ҳисоб рафта, имкон медиҳад, ки фаъолияти онҳо дар шароити маҳдуди захираҳои молиявӣ рушд ёбад. Рушди низоми таъсилоти олии касбӣ аз диди нигоҳи иҷтимоӣ-

---

<sup>1</sup> Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон «Дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва берунӣ ҷумҳурӣ» аз 23.12.2022с. [Захираи электронӣ]. – Речаи дастрасӣ: <http://president.tj/ru/node/29824> (Санаи муроҷиат 15.01.2023).

иктисодӣ аз захираҳои кадрӣ вобаста аст, ки ба ташаккули донишгоҳи рақобатпазир ва фаъолияти самараноки онҳо мусоидат мекунад. Ҳамин тариқ, таъмини захираҳои кадрӣ барои ноил шудан ба ҳадафҳои соҳа, яъне тайёр кардани кадрҳои соҳибкасб ва соҳибтахассус барои соҳаҳои гуногуни хоҷагии халқ такмили механизми мотиватсиониро тақозо мекунад. Амалинамоии мотиватсия дар заминаи мукофоти моддӣ-пулӣ дар шароити иқтисоди бозорӣ ва дар системаи муносибатҳои иқтисодӣ ҷойи муҳим ва асосиро ишғол менамояд. Бо дарназардошти нуқтаҳои зикршуда, ҳалли масъалаҳои низоми омодагии кадрҳои МТОК дар асоси таҳия ва татбиқи механизми мотиватсионии иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва иҷтимоӣ-психологӣ муҳим баҳисоб меравад.

Вобаста ба гуфтаҳои боло, метавон қайд намуд, ки таҳия ва рушди сиёсати кадрӣ ва низоми идоракунии захираҳои инсонӣ дар соҳаи маориф бо назардошти афзалиятҳои ноилшавӣ ба ҳадафҳои ғайримолиявии муассисаҳо дорой аҳамияти баланди амалӣ ва назариявӣ мебошад.

**Дарачаи таҳқиқи мавзӯи илмӣ.** Муҳимтарин муқаррароти мушкилоти мотиватсионӣ ва ҳавасмандгардонии меҳнат дар асарҳои илмии олимони классики соҳаи иқтисодиёт А.А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс, инчунин дар асарҳои намоёндагони назарияи неоклассикӣ А. Маршалл, А. Люис, Л. Валрас ва В. Парето таҳқиқ шудааст. Дар ташаккули муносибати мундариҷавӣ ба омӯзиши мушкилоти ҳавасмандгардонии меҳнат олимони: К. Алдерфер, Ф. Гертсберг, К. Левин, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, А. Макаренко, С.В. Шекшня, Д. Новиков ва дигарон саҳми калон гузоштаанд. Дар байни олимони рус А.Г. Здравомислов, В.П. Рожин ва В.А. Ядов дар ташаккули мафҳуми ҳавасмандгардонии меҳнат нақши назаррас гузоштаанд.

Хусусиятҳои дигари мушкилоти мотиватсионӣ ва ҳавасмандгардонии меҳнат дар асарҳои илмии олимони А.И. Добринин, С.А. Дятлов, Л.А. Еловиқов, А. Ефремов, В. Иванов, Е.Н. Жилтсов ва дигарон таҳқиқ гардидааст. Инчунин аз тарафи онҳо баъзе мушкилоте, ки дар низоми таҳсилоти олии ба вучуд омадаанд, аз ҷумла пардохти музди меҳнати омӯзгорон дар шароити тағйирёбии иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва иҷтимоӣ-ҷамъиятӣ муайян карда шудааст.

Ҷанбаҳои гуногуни мотиватсионӣ ва ҳавасмандгардонии меҳнат, аз ҷумла фаъолияти меҳнати омӯзгорӣ дар низоми таҳсилоти олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар қорҳои илмии И.А. Аминов, А.Д. Аҳророва, А.А. Бегматов, З.Ҳ. Қодирова, А.К. Қурбонов, С.Ҷ. Комилов, А. Ҳомидов, Г.Б. Бобосодиқова, Т.Б. Ғаниев, А.А. Раҳмонов, Л.Ҳ. Саидмуродов, Н.С. Сангинов, Ҳ.У. Умаров, Т.Ҷ. Усмонова, Ҳ.Н. Фақиров, А. Ҷураева, М. Ҷабборова, Г.О. Хоҷабекова, Д.С. Амонова, Д.Б. Қодиров, Ш. Қодиров, Х. Амонов, Ш. Воҳидов, А. Рауфӣ, Н.Н. Шоев, М.М. Шарипов, С.Ҳ. Ҳабибов, Д.А. Ҳодиев, Н. Мумтоз ва дигарон инъикос ёфтааст.

Сарфи назар аз он ки ташаккул ва мукамалгардонии механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ муассисаҳои таъсилоти олии касбӣ дар қорҳои илмии олимони болозикр таҳқиқ шуда бошад ҳам, аммо мушкилоти такмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар муассисаҳои

таъсилоти олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон то ҳол ҳалли худро наёфтааст. Ҳамзамон то ҳол мушкилоти истифодаи самараноки маблағҳои мавҷуда ва тарзи сарф кардани онҳо ба бахшҳои гуногуни муассисаҳои таъсилоти олии касбӣ ҳануз ҳам боқӣ мондааст. Инчунин дар марҳилаи муосири рушди иқтисоди миллӣ дар мамлакат таҳқиқоти илмӣ комил оид ба тақмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар муассисаҳои таъсилоти олии касбӣ гузаронида нашудааст. Аз ин рӯ, раванди гузариш ба иқтисоди бозорӣ аз мо тақозо менамояд, ки ҷанбаҳои мухталифи тақмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар муассисаҳои таъсилоти олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон таҳқиқ карда шавад.

Мушкилоти таъминоти кадрӣ дар низоми таҳсилоти олии касбии ҷумҳурӣ ва тақмили механизми мотиватсионии ин соҳа бо мақсади баланд бардоштани сатҳи иқтисодиёт ва идоракунии, инчунин таҳқиқоти нокифояи назариявӣ ва методологии муаммоҳои мазкур ва омилҳои дигар сабаби интиҳоби мавзуи рисолаи илмӣ гардидаанд, ки мубрам будани мавзуи таҳқиқотро пурра исбот месозанд.

**Робитаи таҳқиқот бо барномаҳо (лоихаҳо), мавзӯҳои илмӣ.** Мавзуи диссертатсионӣ дар доираи татбиқи нақшаи корҳои илмӣ-таҳқиқотии кафедраи менеҷмент ва маркетинги факултети иқтисод ва идораи Донишгоҳи миллии Тоҷикистон иҷро гардидааст. Ҳамзамон, натиҷаҳои таҳқиқот барои татбиқи Барномаҳои давлатӣ оид ба мусоидат ба рушди соҳаи маориф, Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 ва Стратегияи миллии рушди маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 аҳамияти хоса дорад.

## **ТАВСИФИ УМУМИИ ТАДҚИҚОТ**

**Мақсади тадқиқоти диссертсионӣ** асосноккунии асосҳои назариявӣ ва таҳияи тавсияҳои амалӣ оид ба тақмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар низоми таҳсилоти олии касбӣ мебошад, ки ба баланд бардоштани рақобатпазирии онҳо ва рушди устувори иқтисоди миллӣ мусоидат мекунад.

**Вазифаҳои таҳқиқот.** Мақсади гузошташуда ҳалли вазифаҳои зеринро пешниҳод менамояд:

– таҳқиқи асосҳои назариявии механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ МТОК;

– муайян ва ошкор намудани хусусиятҳои механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ МТОК дар шароити иқтисоди бозорӣ;

– таҳлил намудани иқтидори кадрӣ ва низоми мавҷудаи механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ МТОК;

– муайян намудани омилҳои таъсиррасонанда ба мотиватсия ва ҳавасмандгардонии меҳнати кормандони МТОК, ҳамчун ҷанбаи муҳими сармоягузорӣ ва пардохти музди меҳнат;

– омӯзиши таҷрибаи хориҷӣ оид ба механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ ва муайян

намудани имкониятҳои татбиқи он дар Ҷумҳурии Тоҷикистон;

– тақмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар МТОК Ҷумҳурии Тоҷикистон ҳамчун раванди муҳими расидан ба ҳадафҳои стратегии мамлакат дар давраи дарозмудат.

**Объекти таҳқиқотро** раванди ташаккул ва тақмили истифодаи амалии механизмҳои мотиватсионии таъминоти кадрӣ муассисаҳои таҳсилоти олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон ташкил медиҳад.

**Предмети таҳқиқот** низоми муносибатҳои иқтисодие, ки дар раванди амалисозии механизми мотиватсионӣ ва тақмили он дар муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ бо дар назардошти шаклҳои гуногуни ҳавасмандгардонии кормандони онҳо, инчунин дигар омилҳои ба механизми мотиватсионии низоми кадрӣ муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ таъсиррасонанда дар шароити муосир мебошад.

**Фарзияи таҳқиқот.** Бо мақсади тақмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ ва ҳолати муосири он, муайян кардани хусусиятҳои хоси он дар асоси омилҳои ба он таъсиркунанда бо пешниҳоди баъзе аз роҳҳои нави баҳодиҳии ҳолати омодабинӣ бо истифода аз усулҳои илмӣ-абстрактӣ ва диалектӣ-иқтисодӣ муфид арзёбӣ мешавад.

**Асосҳои методологии таҳқиқот.** Барои ноил гардидан ба ҳадаф ва вазифаҳои, ки дар диссертатсия гузошта шудаанд, усулҳои муқоисавӣ, таҳлил ва синтез, таҳлили омӯрӣ, риёзию иқтисодӣ ва дигар усулҳои таҳқиқот истифода шудаанд. Истифодаи усулҳои зикргардида ба самаранокӣ ва эътимоднокии натиҷаҳои бадастомада, ҳулоса ва пешниҳодҳои илман асоснок имкон дод.

**Сарчашмаи маълумоти таҳқиқотро** таълифоти мухталиф, аз ҷумла асарҳои илмӣ олимони хориҷию ватанӣ дар соҳаи механизмҳои мотиватсионии таъминоти кадрӣ ва ҳавасмандгардонии меҳнат, санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ соҳаи маориф, Фармону дастурҳои Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, маводҳои омӯрии Агентии омори назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, ҳисоботҳо ва омори нашрнамудаи Агентии назорат дар соҳаи маориф ва илми назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, инчунин, ҳисоботҳои баъзе МТОК ташкил кардаанд. Дар раванди таҳияи кори диссертатсионӣ манбаъҳои электронии интернетӣ, арзёбии экспертии муаллиф ва дигар манбаъҳо ба таври фарох ва бо назардошти саҳеҳияти маҳзанҳо истифода шудаанд.

**Пойгоҳи таҳқиқот.** Корҳои таҳқиқотӣ дар назди кафедраи менечмент ва маркетинги Донишгоҳи миллии Тоҷикистон гузаронида шудааст. Давраи иҷрои кори диссертатсионӣ солҳои 2017-2024-ро дар бар мегирад.

**Навгонии илмӣ таҳқиқот** дар асосноккунии ҷанбаҳои назариявӣ ва таҳияи тавсияҳои амалӣ оид ба тақмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар МТОК ифода ёфтааст. Натиҷаҳои назарраси таҳқиқоти диссертатсионӣ, аз ҷумла дарбаргирандаи навгониҳои илмӣ инҳоянд:

– асосҳои назариявии муайянсозии мотиватсияи таъминоти кадрӣ дар заминаи мактабҳои гуногуни иқтисодӣ омӯхта шуда ва бо дарназардошти ҳолати муосир, вобаста ба ин мафҳум таърифи муаллифӣ ин категорияи иқтисодӣ таҳия шудааст. Мотиватсия ин ҳаракат ва рафтори одамон мебошад, ки ҳангоми амалӣ кардани рафтори мақсаднок бо меҳнати мушаххас ва абстрактӣ дар заминаи қобилияти зеҳнӣ ва амалисозии тартиби иҷрои он ифода мегардад ва ба хусусияти хос ва аслии рафтори корманд, шахси фаъолияткунанда дахл дорад;

– хусусиятҳои механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ МТОК, ки дар низоми иқтисоди бозорӣ амал мекунад, муайян ва ошкор карда шуда, инчунин фарқи он аз механизми мотиватсионии низоми иқтисоди нақшавӣ мушаххас ва асоснок карда шудааст. Дар низоми муносибатҳои бозорӣ механизми мотиватсионие пешбинӣ карда шудааст, ки аз низоми иқтисоди нақшавӣ фарқ мекунад, зеро дар низоми иқтисоди бозорӣ дар баробари ҳама гуна ҳаракатҳо мотиватсия ҷой дорад, инчунин ҳаракатҳо бо истифода аз технологияҳои инноватсионӣ ва коммуникатсионӣ барои ноил гаштан ба ҳадафҳои муайян;

– дар натиҷаи таҳлили муқоисавии иқтисодии кадрӣ ва низоми мавҷудаи механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ МТОК муайян гардид, ки фароҳам овардани шароити мусоиди корӣ ва амалисозии механизми муосири мотиватсионӣ дар ин соҳа ба баланд бардоштани самаранокӣ ва мотиватсияи кормандон, инчунин ба ҷалби мутахассисони ҷавони болаёқат ва баландихтисос мусоидат мекунад;

– дар асоси таҳқиқ ва муайянсозии омилҳои таъсиркунанда ба мотиватсия ва ҳавасмандгардонии меҳнати кормандони МТОК мушаххас ва асоснок карда шудааст, ки ду омил асосӣ барои муайян намудани самаранокии кор мусоидат менамояд: ҳавасмандгардонии моддӣ (музди меҳнат, мукофотҳои пулиро молӣ) ва маънавӣ (муносибати одилона ва қадрдонии заҳмати корманд). Яъне мотиватсия дар ҳолате самаранок ҳисобида мешавад, агар корманд дарк кунад, ки ҳавасмандкунӣ нисбати ӯ маҳз барои кӯшишҳои муайяни ӯ пешбинӣ гардидааст;

– таҷрибаи мамлакатҳои хориҷӣ оид ба такмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар МТОК мавриди омӯзиш қарор гирифта, роҳҳои амалии истифодаи дастовардҳои пешқадами онҳо дар Ҷумҳурии Тоҷикистон асоснок ва пешниҳод карда шудааст.

– дар заминаи такмили чораҳо оид ба механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ МТОК пешниҳод гардидааст, ки дар низоми иқтисоди бозорӣ МТОК метавонанд стратегияи такмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ, рушди тамоми бахшҳо ва падидаҳои марбути соҳа, инчунин такмили ҳавасмандгардонии моддӣ ва маънавиро бо назардошти якҷанд равандҳо таҳия ва амалӣ намоянд.

**Нуқтаҳои ба ҳимоя пешниҳодшаванда аз инҳо иборат аст:**

– дар асоси таҳқиқи илмӣ-назариявии мавзуи мазкур таърифи муаллифии «мотиватсия» пешниҳод гардида, механизмҳои мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар муассисаҳои олии касбӣ гурӯҳбандӣ карда шудааст;

– аҳаммияти механизмҳои мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар МТОК ва нақши онҳо дар баландбардории самаранокии меҳнат баҳодихӣ гардида, мавқеи он дар ҳавасмандгардонии меҳнат муайян карда шудааст;

– зимни таҳлил ва арзёбии вазъи муосири таъминоти кадрӣ дар МТОК Ҷумҳурии Тоҷикистон тақмили механизмҳои мотиватсионии таъминоти кадрӣ ва ҳавасмандгардонии меҳнат муайян карда шудааст;

– дар асоси таҳлил механизмҳои мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар МТОК Ҷумҳурии Тоҷикистон муайян карда шуда, роҳҳои тақмили он пешниҳод гардидааст;

– омилҳое, ки ба тақмили механизмҳои мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар МТОК ва ҳавасмандгардонии меҳнат таъсири манфӣ мерасонанд, ошкор ва роҳҳои бартараф намудани онҳо пешниҳод гардидааст;

– самтҳои асосии тақмили механизмҳои мотиватсионии таъминоти кадрӣ ва ҳавасмандгардонии меҳнат, ки ба ҳосилнокии меҳнат ва бартарафсозии камбудихо дар МТОК Ҷумҳурии Тоҷикистон мусоидат менамоянд, таҳия ва пешниҳод карда шудааст.

**Аҳаммияти назариявӣ ва амалии таҳқиқот.** Аҳаммияти назариявии диссертатсия дар он ифода меёбад, ки хулоса ва пешниҳодҳои аз ҷониби муаллиф дар натиҷаи гузаронидани таҳқиқот бадастомада, метавон саҳми муҳим дар тақмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар МТОК Ҷумҳурии Тоҷикистон эътироф намуд. Натиҷаҳои назариявии диссертатсия барои гузаронидани тадқиқот дар самти тақмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ ва танзими муносибатҳои меҳнатӣ дар МТОК, инчунин қабули қарорҳои муайян дар муносибатҳои муосири идоракунии шароит фароҳам меорад. Аҳамияти амалии тадқиқот дар истифодаи муқаррарот ва тавсияҳои пешниҳодшуда аз ҷониби Вазорати маориф ва илми Ҷумҳурии Тоҷикистон ва муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ асос меёбад.

**Дарачаи эътимоднокии натиҷаҳои таҳқиқот.** Бо назардошти таҳлилу арзёбиҳои гузаронидашуда, кофӣ будани ҳаҷми кори диссертатсионӣ, коркарди омории натиҷаҳои таҳқиқот ва таълифоти муаллиф эътимоднокии натиҷаҳои таҳқиқот тасдиқ мегардад. Дар амалия хулоса ва тавсеаҳо барои татбиқи натиҷаҳои кори диссертатсионӣ ва дар асоси таҳлили илмӣ ҷанбаҳои назариявиро таҷрибавӣ бароварда шудааст, ки аз эътимоднокии натиҷаҳои таҳқиқот дарак медиҳад.

**Мутобиқати диссертатсия бо шиносномаи ихтисоси илмӣ.** Таҳқиқоти диссертатсионӣ ба Шиносномаи феҳристи ихтисосҳои КАО-и назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз рӯи ихтисоси 6D051900 – Ташкил ва бамеъёргирии меҳнат (6D051901 – Иқтисодиёти меҳнат) ба банди 5. – Иқтисодиёти меҳнат; 5.4. Системаи муносибатҳои «инсон-истеҳсолот» (намудҳо, муҳтаво, тақсимот, кооператсия, махсусгардонии меҳнат ва

ғайра); қонуниятҳо ва тамоюлотҳои нави ташаккул, тақсимот, мубодила ва истифодаи қувваи қорӣ; механизми баланд бардоштани самаранокии онҳо дар иқтисодии бозори иқтимоӣ; роҳҳои истифодаи самаранокии қойҳои қорӣ амалкунанда ва нав; 5.6. Ҳавасмандгардонӣ ва музди қори қормандон; ташкили музди қор ва таъмини робитаи мутақобилаи он бо таҳассуси ҳаёти шахсӣ ва натиҷанокии истеҳсолот; функцияи тақрибистеҳсолкунӣ ва ҳавасмандкунии (мотивизатсия) музди қор; 5.7. Проблемаҳои сифати қувваи қорӣ, омодаҳои ва ташаккули салоҳияти таҳассусӣ, бозомӯзӣ ва баланд бардоштани таҳассуси кадрҳо; ташаккули қобилияти рақобатпазирии қормандон; самтгирии таҳассусии аҳоли; зудамалии кадрҳо; 5.9. Ҳосилнокӣ ва самаранокии меҳнат, таҳаввули меъёрҳо, методҳои андозагирии омилҳо ва захираҳои болобарӣ, барномаҳои идоракунии ҳосилнокии меҳнат мувофиқат мекунад.

**Саҳми шахсии довталаби дараҷаи илмӣ.** Ҳамаи давраҳои ҷиҳати иҷроӣ нақшаи қори илмӣ, аз ҷумла таҳияи мавзӯ, асосноккунӣ ва мубрамияти он, мақсади гузошташуда ва иҷроӣ вазифаҳои он бо иштироки бевоситаи муаллиф гузаронида шудааст. Муаллиф дар муайян намудани самтҳои тақмили механизмҳои мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар марҳилаи муосир, таҳлилу арзёбии тамоюли вазъи муосири ҳавасмандгардонии меҳнат ва иқтисодии кадрӣ соҳаи маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон, ташаккул ва тақмили механизмҳои мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар муассисаҳои таҳсилоти олии касбии кишвар саҳми худро гузошта, хулоса ва тавсияҳои илман асоснокро пешниҳод намудааст.

**Тасвиб ва амалисозии натиҷаҳои диссертатсия.** Натиҷаҳои асосии таҳқиқот ва муқаррароти диссертатсия дар конференсияи байналмилалӣ, ҷумҳуриявӣ ва семинарҳои илмӣ амалӣ миёни олимони ҷавон ва унвонҷӯёни Ҷумҳурии Тоҷикистон (солҳои 2017-2023), Донишгоҳи миллии Тоҷикистон (солҳои 2017-2023), Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон (солҳои 2017-2023) мавриди баррасӣ қарор гирифтаанд. Натиҷаҳои дигари илмӣ ва амалии таҳқиқот дар ҷараёни тадриси фанҳои менеҷмент, менеҷменти инноватсионӣ, идоракунии кадрҳо, менеҷменти меҳнат, иқтисодии меҳнат ва менеҷменти кадрӣ дар Донишгоҳи миллии Тоҷикистон истифода шудаанд.

**Интишороти аз рӯи мавзӯи диссертатсия.** Натиҷаи асосии таҳқиқи диссертатсионӣ дар 12 мақолаи илмӣ, аз ҷумла 7 мақолаи илмӣ дар маҷаллаҳои илмӣ тақрибшавандаи КОА-и назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон нашр гардидааст.

**Соҳтор ва ҳаҷми диссертатсия.** Диссертатсия дар ҳаҷми 173 саҳифаи ҷопи компютерӣ дарҷ гардидааст ва аз муқаддима, се боб, хулоса, пешниҳодҳо, рӯйхати адабии истифодашуда, 6 расм, 3 диаграмма ва 12 ҷадвал иборат мебошад. Рӯйхати адабии истифодашуда 185 сарчашмаҳоро дар бар мегирад, аз ҷумла 168-тояш бо забонҳои хориҷӣ мебошад.

## ҚИСМАТИ АСОСИИ ТАҲҚИҚОТ

**Дар муқаддима** мубрамии мавзӯи тадқиқот асоснок карда шуда, дараҷаи таҳқиқи мавзуи илмӣ нишон дода шуда, ҳадаф, вазифаҳо, объект ва предмети тадқиқот муайян карда шуда, оид ба хусусиятҳои асосии диссертатсия маълумот оварда шудааст.

Дар боби якуми диссертатсия - **“Асосҳои назариявии таҳқиқи механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ”** моҳияти назариявии механизми мативатсионии таъминоти кадрӣ, омилҳои таъсиркунанда ба таъминоти кадрӣ ва истифодаи таҷрибаи хориҷии механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар МТОК муайян карда шудааст.

Дар шароити кунунӣ рақобатпазирии механизми мотиватсионии муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ ва сифати хизматрасонии таълимии пешниҳоднамудаи онҳо тавассути иқтидори кадрӣ низоми маорифи мамлакат муайян карда мешавад. Иқтидори кадрӣ қобилияти муассисаҳои таълимӣ, донишгоҳҳо ва донишкадаҳоро тавсиф менамояд, ки ба ҳалли масъалаҳои ташаккулёбии инноватсионии таълим дар асоси ахлоқи ҳамида, қобилияти ақлонӣ, салоҳият, маҳорат, фаъолияти касбӣ ва сифати иҷрои корҳо равона гардидааст.

Дар «Луғати русӣ-тоҷикӣ» истилоҳи “механизм” «ҳамчун “механизм” тарҷума карда шудааст ва дар истифода бо дигар калимаҳо маънои мошин, сохт ва тартиб»<sup>2</sup>-ро ифода мекунад. Дар диссертатсия қайд шудааст, ки истилоҳи «механизм» дар омӯзиши мавзуи мазкур ҳамчун сохт ва тартиби таъсиррасонӣ ба сатҳи мотиватсионии кормандон дар МТОК истифода шудааст. Яъне, дар такмили ҳама равандҳо механизм нақши муҳим мебозад.

«Калимаи «мотив» (аз забони фаронсавӣ «**мотив**», ё аз латинии «**омили ҳаракат**») ё ба маънои васеъ ангега гирифта шуда, асоси ҳама гуна таъсир, амали инсон, ки аз манфиат ва ниёзҳои ӯ ба вучуд омадаанд, фаҳмида мешавад»<sup>3</sup>.

Муҳаққиқ А.М. Колот қайд менамояд, ки «мотиватсия ин маҷмуи нерӯҳои пешбарандаи дохилӣ ва берунӣ буда, шахсро барои фаъолият водор месозад, рафтор ва шаклҳои фаъолиятро аниқ мекунад ва ба ин фаъолият самти муайяноро пешниҳод менамояд, ки барои ноил шудан ба мақсадҳои мушаххаси ташкилот равона карда шудаанд»<sup>4</sup>.

Дар диссертатсия қайд шудааст, ки мотиватсия ин ҳаракати шахс нисбат ба амалинамоии мақсади дарпешгузошташудаи худ буда, бо истифода аз ҳама гуна меҳнати абстрактӣ ва мушаххас устувории иродавино нишон дода, ба натиҷаи кори худ ноил мегардад. Мотиватсия асосан ба хусусияти хос ва аслии рафтори корманд, шахси

<sup>2</sup> Луғати русӣ-тоҷикӣ зери таҳрири академик М.С. Осимӣ. – Душанбе, 1985. – С. 480.

<sup>3</sup> Мотивация труда в социально-культурной сфере. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.easyschool.ru/sosh/motivacija](http://www.easyschool.ru/sosh/motivacija)

<sup>4</sup> Колот А. М. Мотивация, стимулирования и оценка персонала: Науч. пособ /А. М. Колот – К.: КНЕУ. – 1998. – С. 12.

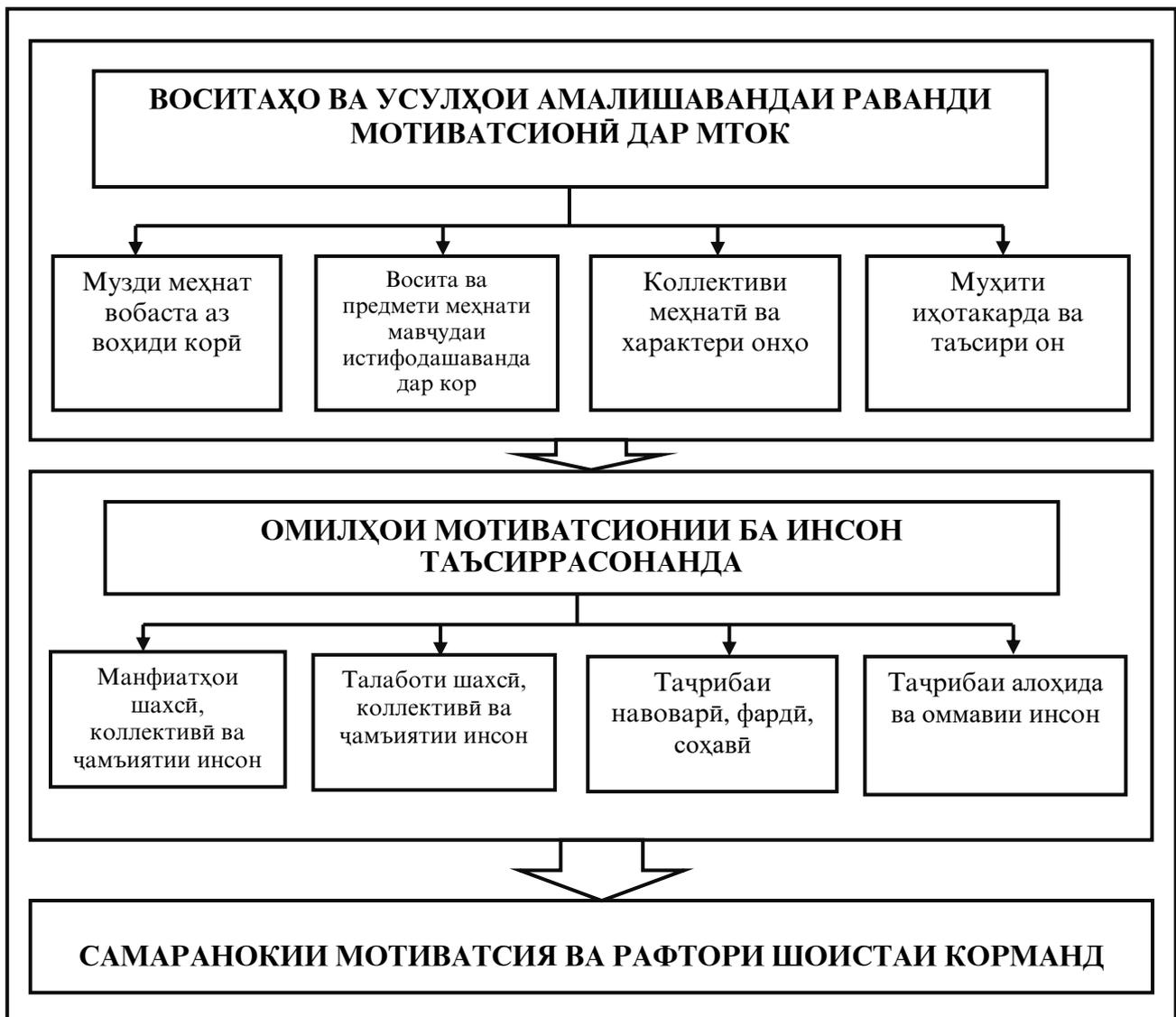
фаъолияткунанда дахл дорад. Инчунин мотиватсия ҳамчун нишокаи касеро ба кор кардан ё накардан ҳавасманд намудан фаҳмида мешавад. Тибқи дигар сарчашмаҳо, мотиватсия ҳамчун раванди идоракунии интихоби одамон, ки дар ҳолати мавҷудияти шаклҳои гуногуни фаъолияти ихтиёрӣ танзим мекунад, муайян карда шудааст.

Қайд намудан зарур аст, ки корманд, ҳамчун қоида, ҳавасманд мегардад, агар ӯ ба кор таваҷҷуҳ дошта бошад, корро дар сатҳи баланд иҷро намояд, дар ҷамъомадҳои муассиса ба сифати корманди пешқадам эълон гардад, инчунин дар рӯйхати кормандони пешқадам дар ғӯшаи фахрии муассиса ҷой дода шавад. Инчунин дар муассиса эҳтироми ҳудро ҳис кунанд, одамоне, ки бо онҳо кор мекунанд, инро қобили қабул донанд, имконияти муайяни рушди шахси тавассути бозомӯзӣ ва такмили ихтисос дошта бошанд. Агар ин роҳҳои мотиватсия вуҷуд надошта бошанд, пас кормандон ҳудро шахси нолозим эҳсос мекунанд, дар ин ҳолат самаранокии кор низ дар муассиса паст мегардад.

Бояд қайд намуд, ки воситаи муҳимми ноил шудан ба ҳадафҳои гузошташуда, ин қаноатмандӣ мебошад. Агар омӯзгорон ҳавасманд набошанд, пас тамоми раванди таълим метавонад бесамар гардад. Аз ин рӯ, барои баланд бардоштани самаранокии системаи таълим, махсусан роҳбарон бояд эҳтиёҷоти омӯзгоронро ва дар баробари ин, омӯзгорон эҳтиёҷоти донишҷӯёнро бо тартиби сабки салоҳияти дошташон ба назар гиранд. Ин бояд афзалияти аввалиндараҷаи онҳо дар таҳияи барномаҳои таълимӣ бошад, то ин ки донишҷӯён тавонанд ба сатҳи баланди иқтисоди донишазхудкунӣ бирасанд.

Аслан олимони соҳа исбот намудаанд, ки «ду омили асосӣ барои муайян намудани самаранокии фаъолият мусоидат менамояд, ки ин ҳавасмандгардонии моддӣ (музди меҳнат, мукофотҳои пулию молӣ) ва маънавӣ (муносибати одилона ва қадрдонии заҳмати корманд) мебошад. Мотиватсия дар ҳолате самаранок ҳисобида мешавад, агар корманд дарк кунад, ки ҳавасмандкунӣ нисбати ӯ маҳз барои кӯшишҳои муайяни ӯ пешбинӣ гардидааст.

Дар диссертатсия қайд шудааст, ки музди меҳнат дар ҳама даври замон ягона сарчашма ва даромади кормандон дар ҳама даври замон буда, инчунин омили асосии ҳавасмандгардонӣ боқӣ мемонад. Тамоми саъю кӯшиши фикронӣ ва ҷисмонии омӯзгорон ба гирифтани музди меҳнат нигаронида шуда, инчунин натиҷаи меҳнат аз андозаи музди меҳнат низ вобаста аст. Омили дигари мотиватсионӣ ҳавасмандгардонии маънавӣ мебошад. Таҷриба нишон медиҳад, ки коргароне, ки музди кориашон аз даромади миёнаи аҳолии зиёд аст, ба омили маънавӣ ва мотиватсионӣ бештар диққат медиҳанд (расми 1).



**Расми 1.** – Таъсири мутақобилаи омилҳо ба воситаҳо ва усулҳои дар раванди мотиватсионӣ амалишаванда  
**Сарчашма:** Таҳияи муаллиф

Ҳамин тавр, дар заминаи усулҳо ва таъсири мутақобили ҷараёни рафтори мотиватсионӣ ба инсон таъсиррасонанда ва самаранокии мотиватсия ва рафтори шоистаи кормандони МТОК дар шароити муосир муайян карда шудааст.

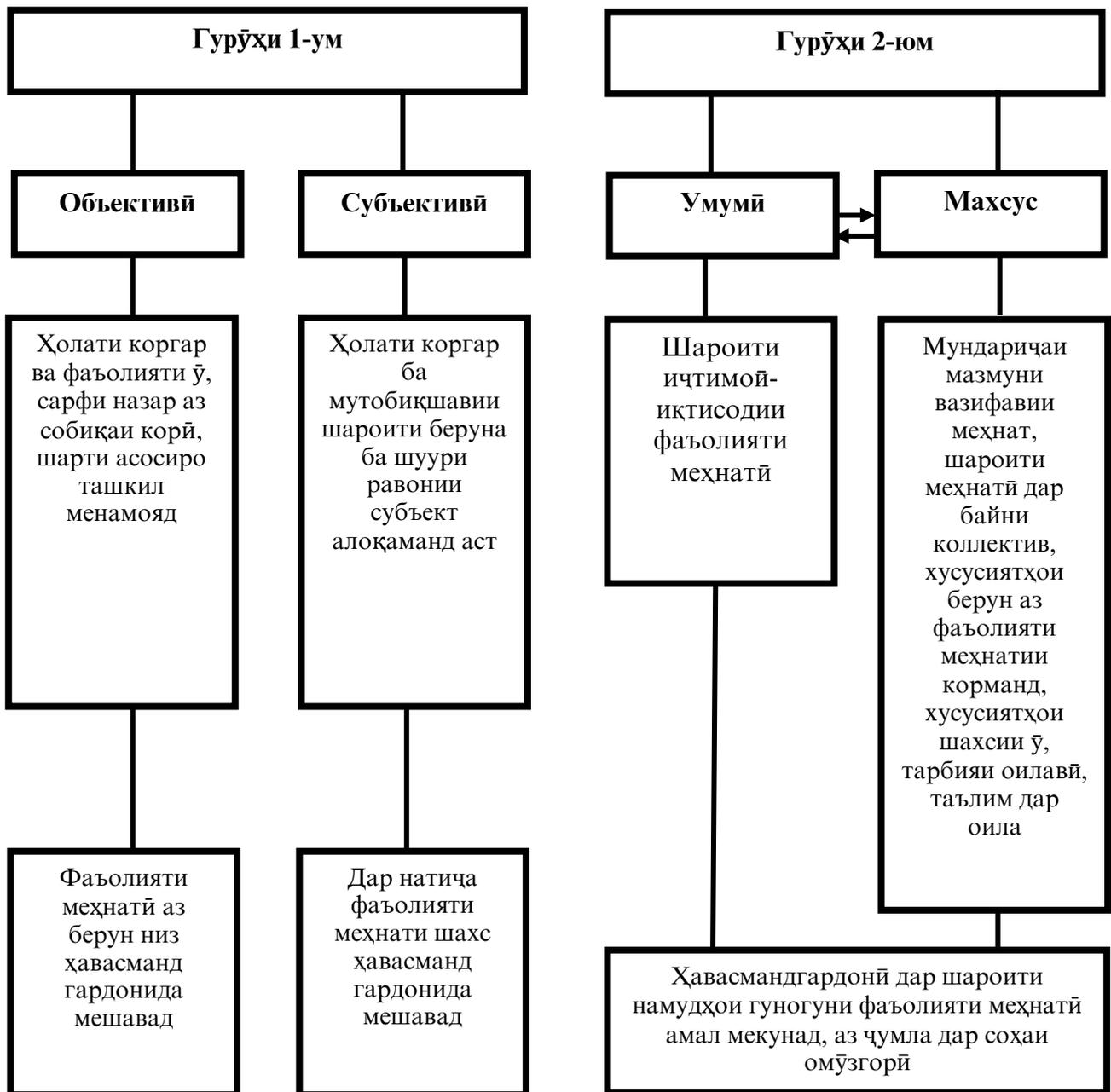
Дар боби дуоми диссертатсия – **“Вазъи муосири механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ муассисаҳои таҳсилоти олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон”** вазъи иқтимоӣ-иқтисодӣ механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ баррасӣ гардида, инчунин хусусиятҳои механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ МТОК дар марҳилаи муосир таҳлил ва баҳогузорӣ карда шудааст.

Дар таҳқиқот қайд гардидааст, ки сифати иқтисодии кадрӣ омӯзгорон, кормандони илмӣ ва ҳайати роҳбарикунанда имрӯз бартарии асосии

рақобатпазирии ҳар як МТОК ба ҳисоб меравад. Сиёсати кадрӣ имрӯза МТОК ба роҳи инноватсионӣ рушд нигаронида шудааст. Аз ин рӯ, қайд мегардад, ки дурнамои рушди фаъолияти инноватсионӣ ин муассисаҳо аз низоми мотиватсия вобаста аст, ки омӯзгорон бо назардошти истеъдод ва сифатҳои касбии худ аз ҷиҳати моддӣ ҳавасманд гардонида мешаванд. Ба ақидаи мо, маҳз механизми мотиватсионӣ ин муайянкунандаи хусусияти хос дар соҳаи таҳсилоти олии касбӣ дар шароити зудтағйирёбандаи иқтисодӣ ба ҳисоб меравад. Чунки дар ин шароит нархи молу маҳсулот қариб пурра аз таъсири омилҳо вобаста буда, сатҳи беқурбшавии пул низ пешгӯинашаванда мебошад. Дар ин маврид ҷой доштани ҳавасмандгардонии моддӣ дар низоми мактабҳои олии ба дараҷае метавонад барои қобилияти корӣ ва таъмини талаботи кормандон мусоидат кунад.

Барои такмили минбаъдаи низоми ҳавасмандгардонии меҳнати омӯзгорони МТОК, ҷорӣ намудани механизми нави татбиқи дигар намудҳои ҳавасмандгардонии моддӣ, баланд бардоштани масъулияти омӯзгорон ва саҳми педагогии онҳо дар раванди тайёр кардани кадрҳои баландихтисос ва қонеъ гардонидани талаботи бозори меҳнати ватанӣ ва хориҷӣ, роҳҳои такмил додани ин системаро муайян кардан зарур аст. Ба ин муносибат дар асоси имкониятҳои мавҷуда аз ҳисоби манбаъҳои ғайрибуҷетии маблағгузорӣ зиёд кардани ҳаҷми ҳавасмандгардонии моддӣ, хусусан музди меҳнат қобили қабул аст.

Ба раванди ташаккули ҳавасмандии меҳнат омилҳои таъсир мерасонанд, ки ҳангоми ташкили низоми ҳавасмандгардонии муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ ба назар гирифтани зарур аст. Дар натиҷаи таҳлили механизми мотиватсионӣ ва ҳавасмандгардонии меҳнат омилҳои таъсиркунанда муайян ва гурӯҳбандӣ карда шуданд. Хамин тавр, омилҳои ҳавасмандгардонии меҳнат ба ду гурӯҳ тақсим мешаванд, ки онҳо дар расми 2 оварда шудаанд.



**Расми 2** – Омилҳои ҳавасмандгардонии меҳнат, ки ба муносибати кормандон таъсир мерасонанд

**Сарчашма:** Таҳияи муаллиф.

Дар шароити муосири рушди иҷтимоӣ-иқтисодӣ самти афзалиятноки МТОК Ҷумҳурии Тоҷикистон ин ҷалби кадрҳои баландихтисос ва навоар ба ҳисоб меравад. Дар шароити муосир рушди равандҳои инноватсионӣ яке аз омилҳои асосии ислоҳоти соҳаҳои гуногуни иҷтимоӣ-иқтисодӣ мебошад. Мутахассисоне, ки имрӯз дар МТОК тайёр карда мешаванд, бояд аз қобилият ва маҳорати баланди зеҳнии онҳо истифода бурда, бо фаъолгардонии ғояҳои инноватсионӣ ва татбиқи амалӣ онро дар бозори дохилӣ ва берунии мамлакат ба роҳ монанд. Аз ин хотир, дар қадвали 1 динамикаи нишондиҳандаҳои асосии МТОК Ҷумҳурии Тоҷикистонро дар солҳои 2018-2022 мавриди омӯзиш ва таҳлил қарор дода шудааст.

**Ҷадвали 1.** – Динамикаи нишондиҳандаҳои асосии муассисаҳои таҳсилоти олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон, дар солҳои 2018-2022

Нишондиҳандаҳо	Солҳо					Фарқият 2022 / 2018 бо %
	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021	2021 - 2022	2022- 2023	
Шумораи муассисаҳо, дона	39	40	41	41	46	117,9
Шумораи донишҷӯён, ҳазор нафар	209,8	229,6	245,9	239,5	218,1	104
Шумораи омӯзгорон, нафар	10581	11681	11746	12642	11762	111,2
Шумораи донишҷӯёне, ки ба ҳар як омӯзгор рост меояд	20	20	21	19	19	95,0

*Сарчашма:* Аз тарафи муаллиф дар асоси нишондиҳандаҳои оморӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон тартиб дода шудааст. Омори солонаи Ҷумҳурии Тоҷикистон. – Душанбе, Агентии омили назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, 2023. – С.52; Маориф дар Ҷумҳурии Тоҷикистон // Маҷмуи маълумотҳои оморӣ. – Душанбе, Агентии омили назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, 2023. – С.98;

Вазъи иқтисодии илмӣ-техникии Ҷумҳурии Тоҷикистон тавассути муассисаҳои олии таълимӣ, институтҳои таҳқиқотӣ ва дигар муассисаҳои илмӣ-тадқиқотӣ муайян карда мешавад. Дар давраи таҳлилий аз соли 2018 то соли 2022 дар Ҷумҳурии Тоҷикистон сатҳи афзоиши шумораи муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ аз 39 то 46 адад, ё 17,9% зиёд шудааст, ки он ба ташаккул ва рушди тайёрнамоии кадрҳо дар бахшҳои гуногуни иқтисодӣ-иҷтимоӣ ба талаботи бозори дохилӣ ва берунӣ ҷавобгӯ дар чорҷӯбаи иқтисоди бозорӣ мусоидат менамояд. Афзоиши шумораи МТОК ба тариқи табиӣ ба афзоиши шумораи донишҷӯёни оварда расонид. Шумораи донишҷӯён дар соли таҳсили 2022-2023 нисбат ба соли таҳсили 2018-2019 8,3 ҳазор нафар, ё 4% зиёд гардидааст. Ҳамчунин дар давраи мавриди назар шумораи омӯзгорон низ 11,2% зиёд гардидааст, ки ин тамоюл аз зиёд гардидани ҷойҳои корӣ ва паст гардидани сатҳи бекорӣ дар мамлакат шаҳодат медиҳад. Омӯзгорони МТОК, дар баробари тайёр намудани мутахассисон, инчунин ба корҳои илмию тадқиқотӣ машғуланд ва ба корҳои амалӣ-соҳавӣ пайваستا фаъолият мекунанд. Дар асоси бурдани корҳои илмӣ-таҳқиқотӣ дар бахши воқеии иқтисодиёти миллӣ хизматрасониҳои илмиро низ пешниҳод менамоянд.

Таҳлили муқоисавии музди миёнаи меҳнати ҳармоҳаи номиналии кормандони корхона ва ташкилотҳо аз рӯи соҳаҳои иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон тамоюлҳои гуногунро нишон дод (ҷадвали 2).

Чи хеле ки маълумоти ҷадвали 2 нишон медиҳад, сатҳи музди миёнаи меҳнати ҳармоҳаи номиналии соҳаҳои иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2018-2022 гуногун аст. Музди миёнаи моҳона дар сатҳи ҷумҳурӣ дар давраи таҳлилий аз 1233,82 сомонӣ то 1760,29 сомонӣ

афзудааст, ки ин ба 42,7% тағйирёбии мусбӣ мебошад. Ҳамчунин ин нишондиҳанда дар соҳаи маорифи ҷумҳурӣ аз 938,48 сомонӣ то ба 1386,36 сомонӣ ва ё 47,7% афзоиш ёфтааст. Новобаста аз ин, музди миёнаи меҳнати ҳармоҳаи номиналии кормандон дар соҳаи маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон аз рӯйи дараҷаи баланди даромадноқӣ ҷойи 10-умро ишғол мекунад.

**Ҷадвали 2.** – Сатҳи музди миёнаи меҳнати ҳармоҳаи номиналии соҳаҳои иқтисодии Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2018-2022 (бо сомонӣ)

Соҳаҳо	Солҳо					2022/ 2018 бо %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Ҳамаи намудҳои фаъолияти иқтисодӣ	1233,82	1335,52	1393,78	1540,84	1760,29	142,7
Маориф	938,48	1058,55	1117,60	1247,46	1386,36	147,7
Кишоварзӣ	492,13	544,37	572,79	633,91	716,16	145,5
Саноати истихроҷи маъданҳои кӯҳӣ ва коркарди конҳо	2422,03	2597,48	2546,63	2840,75	3395,17	140,2
Саноати коркард	1460,02	1580,28	1698,28	1995,53	2208,07	151,2
Неруи барқ, газ ва таъминоти об	1676,52	2034,10	2299,88	2770,52	3311,89	197,5
Соҳтмон	2325,41	2435,08	2403,84	2452,67	2708,81	116,5
Савдои яклухт ва чакана, дигар хизматрасониҳо	1147,72	1235,43	1246,57	1339,88	1528,82	133,2
Меҳмонхонаҳо ва тарабхонаҳо	975,58	1170,39	1073,96	1079,09	1079,09	110,6
Нақлиёт, хоҷагии анбор ва алоқа	2336,96	1960,95	1557,65	1922,47	2395,39	102,5
Фаъолияти молиявӣ	3203,93	3333,05	3580,17	4296,47	5051,87	157,7
Амалиётҳо бо амволи ғайриманқул, иҷора ва фаъолияти тижоратӣ	1547,46	1332,09	1309,89	1410,97	1769,33	114,3
Мақомоти давлатӣ ва мудофия; суғуртаи ҳатмии иҷтимоӣ	1061,67	1092,80	1215,33	1298,87	1479,93	139,4
Тандурустӣ ва хизматҳои иҷтимоӣ	831,13	900,00	977,22	1023,12	1141,48	137,3

*Сарчашма:* Аз тарафи муаллиф дар асоси нишондиҳандаҳои оморӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон тартиб дода шудааст. Омори солонаи Ҷумҳурии Тоҷикистон. – Душанбе, Агентии оморӣ назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, 2023. – С.132-134.

Имрӯз дар ҷумҳурӣ таъминоти кадрӣ МТОК аз ҳисоби мутахассисони дорони дараҷаи илмӣ ба тарзе сурат мегирад, ки дар ҷадвали 3 оварда шудааст.

Таҳлили маълумоти ҷадвали 3 нишон медиҳад, ки ҳиссаи докторони илм дар шумораи умумии кормандони МТОК дар соли таҳсили 2018-2019 6,0% ва дар соли таҳсили 2022-2023 6,2%-ро ташкил дод, ки нисбат ба соли таҳсили 2018-2019 0,2% афзудааст. Аз соли 2018 то 2022 шумораи докторони илм аз 630 нафар ба 734 нафар расид, ки 16,5 фоиз зиёд мебошад. Дар мавриди ҳиссаи номзадҳои илм дар шумораи умумии кормандони МТОК бошад, қайд намудан зарур аст, ки дар давраи таҳлилӣ аз 26,5%-и соли таҳсили 2018-2019 то ба 28,3% дар соли таҳсили 2022-2023

афзоиш ёфт, ки нисбат ба соли базавӣ 1,8% зиёд мебошад. Яъне аз соли 2018 то 2022 шумораи номзадони илм аз 2808 нафар ба 3325 нафар расид, ки 18,4 фоиз зиёд мебошад.

**Ҷадвали 3 – Таъминоти муассисаҳои таҳсилоти олии касбии ҷумҳурӣ бо кадрҳои дорои дараҷаи илмӣ дар давраи солҳои 2018-2022**

Солҳо	Ҷамағи кормандони доимӣ	Аз шумораи умумии дараҷаи илмидор (нафар)							
		Номзади илм			Доктори илм			Ҳиссаи докт. %	Ҳиссаи номз. %
		Ҷамағӣ	Зан.	Мард.	Ҷамағӣ	Зан.	Мард.		
2018-2019	10581	2808	832	1976	630	88	542	6,0	26,5
2019-2020	11681	2939	923	2016	630	97	533	5,4	25,2
2020-2021	11746	3204	952	2252	694	108	586	5,9	27,3
2021-2022	12642	3330	979	2351	657	104	553	5,2	26,3
2022-2023	11762	3325	1403	1922	734	106	628	6,2	28,3

*Сарчашма: Маориф дар Ҷумҳурии Тоҷикистон // Маҷмӯи маълумотҳои оморӣ. – Душанбе, Агентии омили назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, 2023. – С.98;*

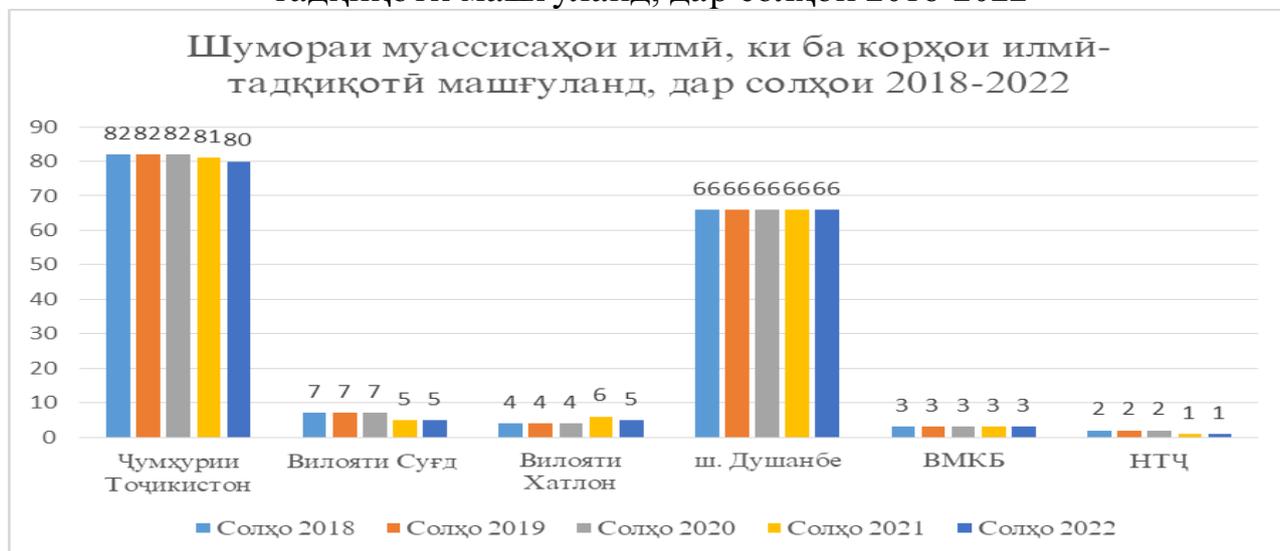
Агар дар соли таҳсили 2018-2019 дар системаи таҳсилоти олии касбӣ ҷамағӣ 3438 нафар олимони дорои дараҷаи илмӣ фаъолият дошта бошанд, пас ин нишондод дар соли таҳсили 2022-2023 ба 4059 нафар расид, ки 621 нафар зиёд мебошад. Ин саҳми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон мухтарам Эмомалӣ Раҳмон дар афзун гардидани шумораи номзодон ва докторони илм дар соҳаи маориф мебошад. Дар баробари ҷамаи ин ғамхориҳо ва ташаббусҳои беназир, бо мақсади қонеъ гардонидани талаботи соҳаи маорифи кишвар бо кадрҳои илмӣ Президенти кишвар мухтарам Эмомалӣ Раҳмон Муассисаи давлатӣ – Комиссияи олии аттестатсионии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистонро таъсис доданд.

Дар таҷрибаи ватанӣ ва хориҷӣ барои идоракунии фаъолияти инноватсионии муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ чараёне бартарӣ дорад, ки дар он объекти идоракунии фаъолияти илмӣ-тадқиқотӣ ва таълимӣ буда, воситаҳои инноватсионӣ пурра истифода бурда мешаванд. Барои таҳлили аниқӣ вазъи имрӯзаи муассисаҳои илмӣ, ки ба корҳои илмӣ-тадқиқотӣ машғуланд омили расмӣ дар диаграммаи 1 оварда шудаанд.

Тавре маълумотҳои оморӣ нишон медиҳанд, дар соли 2022 нисбат ба соли 2018 дар сатҳи ҷумҳурӣ шумораи муассисаҳои илмӣ 2 адад кам шудааст. Ин нишондиҳанда дар сатҳи минтақаҳои кишвар низ дар ҳолати динамикӣ қарор дорад. Масалан, агар соли 2018 дар вилояти Хатлон 4 муассисаи илмӣ фаъолият дошта бошад, пас дар соли 2022 шумораи онҳо ба 5 адад расид. Дар вилояти Суғд динамикаи манфии теъдоди муассисаҳои илмӣ мушоҳида мешавад, зеро дар соли 2022 шумораи онҳо дар ин минтақа коҳиш ёфта ва ба 5 адад расид, дар ҳоле ки соли 2018 чунин муассиса 7 адад буд. Дар ш. Душанбе бошад, тамоюли зиёдшавӣ

бетағӣр боқӣ мондааст, яъне дар давраи таҳлилий шумораи муассисаҳои илмӣ 66 ададро ташкил медиҳанд. Дар ВМКБ шумораи муассисаҳои илмӣ бетағӣр боқӣ монда, дар НТЧ бошад, то ба 1 адад коҳиш ёфтааст. Ҳамин тариқ, вазӣи имрӯзаи муассисаҳои илмӣ, махсусан дар минтақаҳои мамлакат тадқиқоти ҷиддиро талаб мекунад.

**Диаграммаи 1. - Шумораи муассисаҳои илмӣ, ки ба корҳои илмӣ-тадқиқотӣ машғуланд, дар солҳои 2018-2022**



**Сарчашма:** *Аз тарафи муаллиф дар асоси нишондиҳандаҳои оморӣи Ҷумҳурии Тоҷикистон тартиб дода шудааст. Омори солонаи Ҷумҳурии Тоҷикистон. – Душанбе, Агентии оморӣ назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, 2023. – С.68;*

Рушди илм бо маблағгузориҳои раванди гузаронидани корҳои илмӣ-тадқиқотӣ ва татбиқи натиҷаҳои илмӣ зич алоқаманд аст, зеро натиҷаҳои назарраси фаъолияти илмӣ бештар аз дастгирии молиявии соҳаи маориф ва илм вобаста аст. Аз ин ҷост, ки сиёсати давлатӣ мамлакат барои таҳким бахшидани соҳаи маориф, илм ва инноватсия равона гардида, афзоиши маблағгузори аз буҷаи давлатӣ дар соли 2022 нисбат ба соли 2018 178,8%-ро ташкил додааст.

**Ҷадвали 4. – Хароҷот барои илм аз буҷети давлатӣи Ҷумҳурии Тоҷикистон, дар солҳои 2018-2022**

Нишондиҳандаҳо	Солҳои					2022 /2018 бо %
	2018	2019	2020	2021	2022	
ММД ҶТ (млн сомонӣ)	71059,2	79109,8	83958,3	101076,3	115739,4	162,9
Хароҷот ба соҳаи илм аз буҷети давлатӣ (млн. сомонӣ)	66,9	76,4	82,8	99,6	119,6	178,8
Ҳиссаи хароҷот ба соҳаи илм дар ММД (%)	0,094	0,098	0,1	0,1	1,03	-

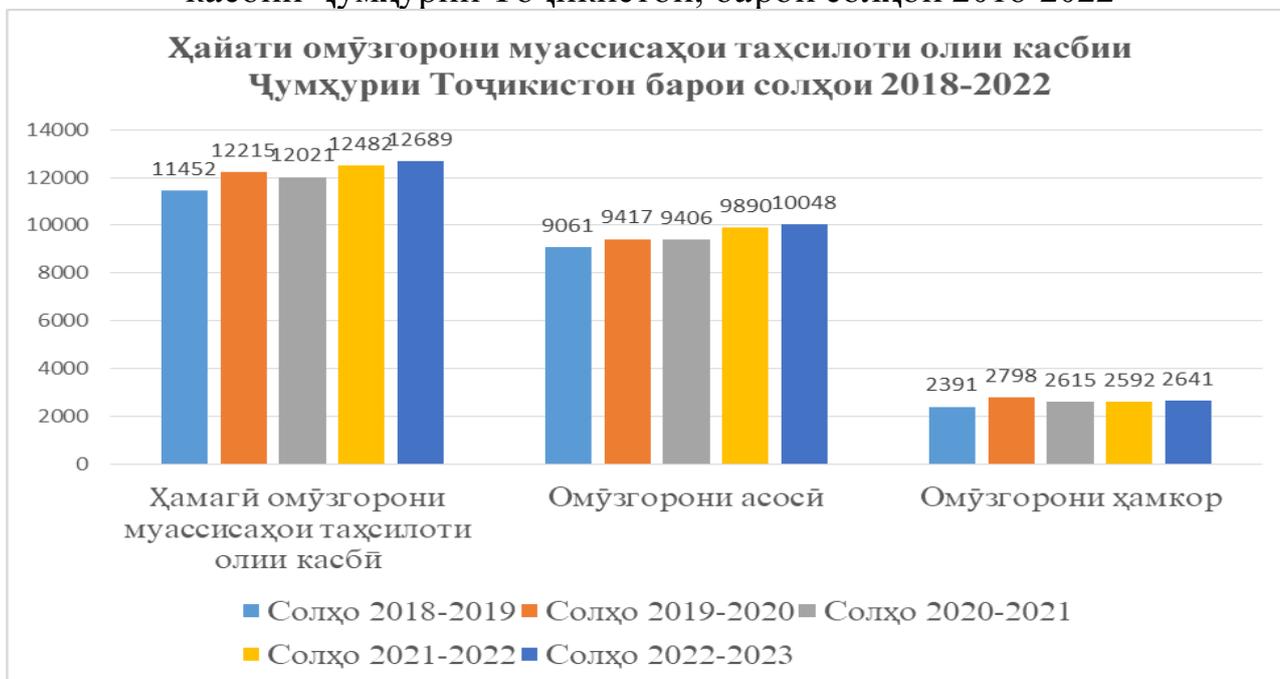
**Сарчашма:** *Аз тарафи муаллиф дар асоси нишондиҳандаҳои оморӣи Ҷумҳурии Тоҷикистон тартиб дода шудааст. Омори солонаи Ҷумҳурии Тоҷикистон. – Душанбе, Агентии оморӣ назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, 2023. – С.214,68;*

Дар таҳқиқот қайд гардидааст, ки дар ҷумҳурӣ барои таъмини рушди инноватсионии муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ зарур аст, ки фонди давлатии инноватсионӣ дар шакле, ки метавонад ташкилотҳои соҳаи ҳадамот ва бахши илмро пайваст намояд, ташкил карда шавад. Вобаста ба ташкили ин фонд муҳаққиқон С.Ҷ. Комилов ва М.Қ. Файзуллоев ҳанӯз аз аввали солҳои 2000 -ум гоҷаҳо ва ақидаҳои илмӣ-эҷодии худро пешниҳод кардаанд, ки мо низ тарафдори ақидаи илмии онҳо ҳастем.

Дар боби сеюми диссертатсия – **“Такмилдиҳии механизми мотиватсионӣ ва таъсири он ба рушди кадрӣ муассисаҳои таҳсилоти олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон”** роҳҳои такмилдиҳӣ ва истифодаи самараноки механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ пешниҳод карда шуда, дурнамои рушди механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ, инчунин таъмини рушди креативии МТОК-и Ҷумҳурии Тоҷикистон муайян карда шудааст.

Таҳлил ва омӯзиши механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар МТОК-и Ҷумҳурии Тоҷикистон нишон медиҳад, ки омили некуаҳволии моддӣ ба раванди нигоҳдорӣ ва ҷалби захираҳои инсонӣ дар ин соҳаи муҳимми иқтисодии миллӣ, инчунин дигар соҳаҳо таъсири бештар дорад. Дар солҳои истиқлоли давлатӣ заминаи меъерии ҳуқуқии соҳаи маориф мунтазам тақвият ёфт, ки дар натиҷа ба ислоҳоти соҳа, ҷорӣ ва истифодаи шаклу усулҳои муосири таълим мусоидат намуд. Нишондиҳандаҳои омили расмӣ аз он шаҳодат медиҳанд, ки ин масъала дар Ҷумҳурии Тоҷикистон сол то сол дар ҳолати афзуншавӣ қарор дорад (диаграммаи 2).

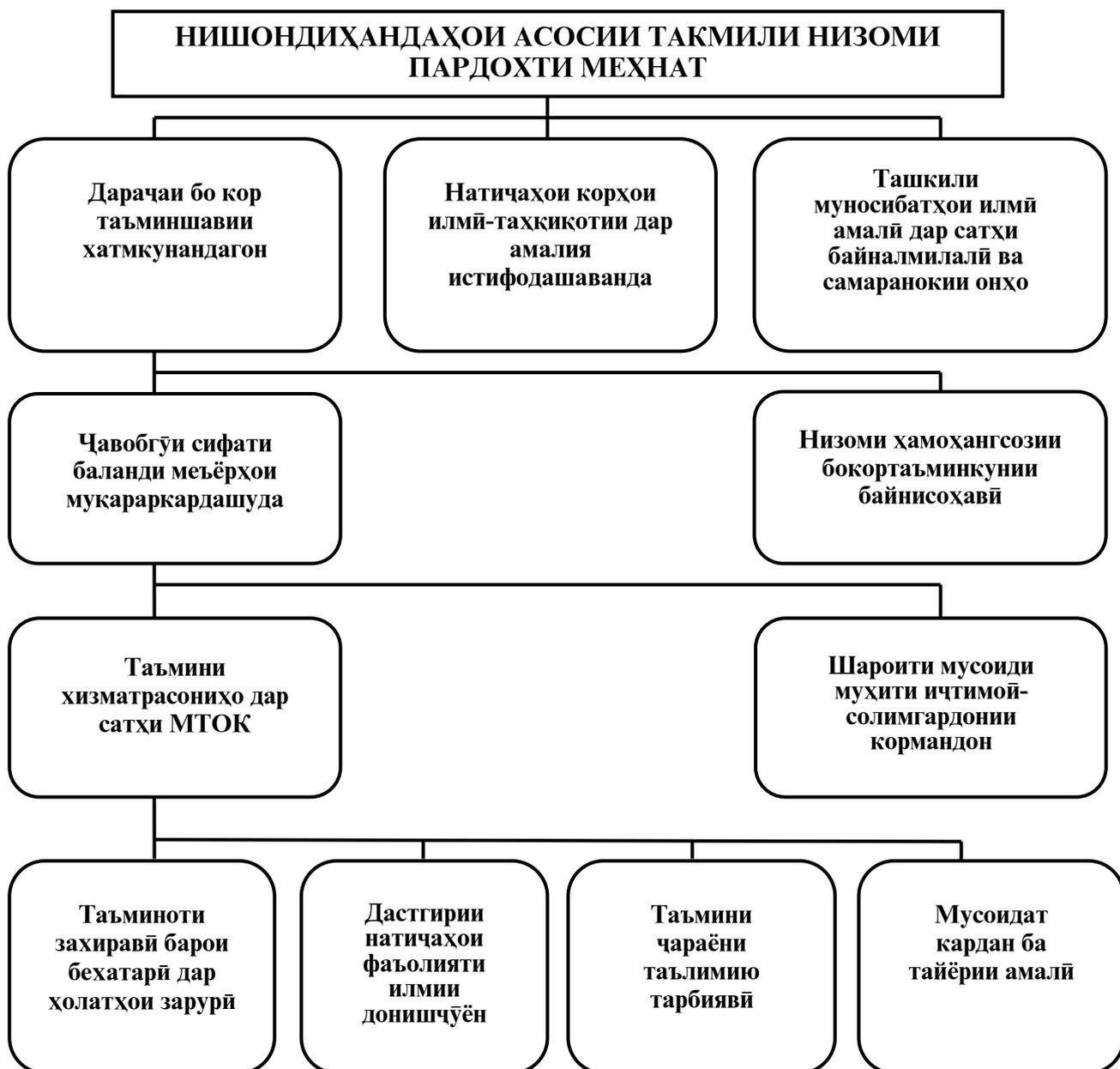
**Диаграммаи 2.** – Тамоюли ҳаياتи омӯзгорони муассисаҳои таҳсилоти олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон, барои солҳои 2018-2022



**Сарчашма:** *Аз тарафи муаллиф дар асоси нишондиҳандаҳои омили Ҷумҳурии Тоҷикистон тартиб дода шудааст. Маҷмӯаи омили соҳаи маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон (Қисми 2) // Маҷмӯи маълумотҳои омили. – Душанбе, Вазорати маориф ва илми Ҷумҳурии Тоҷикистон, 2023. – С.212;*

Тавре аз маълумоти омории диаграммаи 2 бармеояд, шумораи омӯзгорон дар МТОК-и ҷумҳурӣ дар соли таҳсили 2022-2023 нисбат ба соли таҳсили 2018-2019 1237 нафар (10,8%) зиёд шудааст. Инчунин, дар давраи таҳлилшуда шумораи омӯзгорони штатӣ 987 нафар (10,9 Ҷоиз) ва кормандони ғайриштатӣ 250 нафар (10,5 Ҷоиз) зиёд шуданд.

Дар диссертатсия қайд гардидааст, ки барои тақмили низоми музди меҳнати омӯзгорони МТОК ва масъалаҳои бо кор таъминшавии хатмкунандагон, натиҷаҳои корҳои илмӣ-таҳқиқотӣ ва самаранокии он дар сатҳҳои гуногун, махсусан муносибатҳои байналмилалиро ба назар гирифтани зарур аст. Вобаста ба ин мо нишондиҳандаҳои асосии тақмили низоми пардохти меҳнатро дар шароити иқтисоди бозорӣ чунин пешниҳод мекунем (расми 3).



**Расми 3.** – Унсурҳои танзим ва баландбардории пардохти меҳнат дар муассисаҳои таҳсилоти олии касбии ҷумҳурӣ

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Бояд қайд намуд, ки айни замон аз рӯйи баҳогузори олимони соҳа ҳавасмандгардонии моддӣ тадриҷан бо ҳавасмандгардонии ғайримоддӣ ва ё дохилӣ омезиш ёфта истодааст. Муассисаҳои таҳсилоти олиии касбии давлатҳои пешрафтаи ҷаҳон, ки имрӯз ба низоми инноватсионӣ-соҳибкорӣ гузашта истодаанд, ба сифати роҳҳои мотиватсионии ҳаёати омӯзгорону профессорон ҳамасола баҳодиҳии рейтингии омӯзгорон ва озмуни «Омӯзгори беҳтарини сол»-ро дар сатҳи муассиса ва дар сатҳи мамлакат мегузаронанд. Ин намуди чорабинӣ, ки хусусияти мотиватсионӣ ва ҳавасмандгардонии кадрӣ дорад, дар Ҷумҳурии Тоҷикистон танҳо дар сатҳи муассисаҳои томақтабӣ ва муассисаҳои таҳсилоти миёнаи умумӣ гузаронида мешавад. Аз ин рӯ, мо пешниҳод менамоем, ки дар МТОК-и мамлакат ҳамасола бо мақсади мотиватсияи моддӣ ва маънавии ҳаёати омӯзгорон ва профессорон баҳодиҳии рейтингии омӯзгорон ва озмуни «Омӯзгори беҳтарини сол» дар шакли шаффоф, яъне барои дарёфт ва арҷгузорӣ ба меҳнати омӯзгорони арзанда гузаронида шавад.

Дар диссертация қайд карда мешавад, ки ҳама гуна равандҳои такмилдиҳӣ ва тағйирдиҳӣ дар соҳаи маориф, ки ба раванди тайёркунии мутахассисон дар МТОК таъсир мерасонанд, барои тадриҷан гузаштан ба раванди иқтисодиёти креативӣ мусоидат мекунанд. Аввалин шуда, мафҳуми “иқтисодиёти креативӣ” дар маҷалаи “Business week” моҳи августи соли 2000 ворид карда шуда буд. Ин дар заминаи ҳамҷоя гаштани якҷанд фаъолиятҳои иқтисодӣ ба вучуд омадааст. Махсусан фаъолияти инноватсионӣ, илмӣ, фарҳангӣ ва дигар фаъолиятҳои ба инҳо ҳамоҳанг ташкил ёфтааст. Дар ҳамин чараён иқтисодиёти креативӣ дарбаргирандаи якҷанд унсурҳо мебошад: ғояҳои креативӣ баробар аст ба инноватсия + эҷодкорӣ + ҳалли дигар қарорҳо + рушди иқтисодӣ. Инро мо метавонем иқтисодиёти креативӣ номем.

Дар таҳқиқот қайд гардидааст, ки мотиватсия ва ҳавасмандкунӣ ҳамчун шакли махсуси фаъолияти муассисаи таълимӣ амал мекунанд. Бинобар ин, хусусиятҳои зерини онҳо муайян ва ошкор карда шуданд: а) ҳаракати эҷодкорона; б) тамоюли такмилдиҳии низом ва механизми ҳавасмандгардонии моддӣ, аз ҷумла музди меҳнат ва манбаҳои ташаккули воситаҳои ҳавасмандгардонии моддӣ; в) имкониятҳои васеи дар амалия татбиқ намудани донишҳои назариявӣ; г) маҳдуд кардани монеаҳо дар роҳи истифодаи имкониятҳо барои баланд бардоштани маҳорати касбӣ ва корӣ; д) фароҳам овардани фазои мусоиди равонӣ, таъмини саломатӣ ҳангоми иҷрои вазифаҳои хизматӣ; е) истифодаи кори мураккабу серсоҳаи идоракунӣ.

## **ХУЛОСА ВА ПЕШНИҲОДҲО**

1. Дар заминаи омӯзиши назарияҳои гуногуни олимони ва муҳаққиқони соҳа асосҳои илмию назариявии мафҳуми мотиватсияи таъминоти кадрӣ бо назардошти концепсияи муосири мавҷуда дар заминаи мактабҳои гуногуни илми иқтисодӣ шарҳ дода шудааст. Мафҳуми

мотиватсия дар системаи муносибатҳои бозорӣ аз нақш ва рисолати дар низоми иқтисоди нақшавидоштааш ба пуррагӣ фарқ мекунад, чунки дар низоми иқтисоди бозорӣ мотиватсия дар баробари ҳама гуна ҳаракатҳо боз ҳаракати истифода намудани технологияҳои инноватсионӣ-коммуникатсиониро барои ба мақсад расидан зарур мешуморад. Ин ҷо ҳама гуна ҳаракатҳо аз худи мафҳуми иқтисодӣ-сиёсии мотиватсия бармеояд, ки он аз тарафи муаллиф чунин маънидод карда шудааст: Мотиватсия ин ҳаракат ва рафтори одамон мебошад, ки ҳангоми амалӣ кардани рафтори мақсаднок бо меҳнати мушаххас ва абстрактӣ дар заминаи қобилияти зеҳнӣ ва амалисозии тартиби иҷроӣ он ифода мегардад ва ба хусусияти хос ва аслии рафтори корманд, шахси фаъолияткунанда вобаста аст [1-М], [8-М];

2. Яке аз механизмҳои асосии мотиватсионии таъминоти кадрӣ ин меҳнат мебошад, ки дар ҳама даври замон аз рӯйи заминаи иҷроӣ ба иҷрокунандаи худ дар шаклҳои гуногун мукофот меорад ва ба ин восита нақши муҳимро иҷро мекунад. Аз ин рӯ, ҳавасмандии меҳнат ин ҳавасмандии фаъолияти меҳнати инсон мебошад, ки бо дар назардошти манфиатҳо ва зарурат ба роҳ монда мешавад. Дар ҳамин замина мазмуни ҳавасмандӣ ин ҷамъи воситаҳо, арзишҳо ва муносибатҳои истифодашаванда дар ҷараёни фаъолияти кории кормандони ташкилот ва роҳбарони он бо мақсади баланд бардоштани самаранокии ва ба даст овардани ҳосилнокии меҳнат, инчунин даромад зарурӣ мебошад. Муайян карда шудааст, ки механизми мотиватсионӣ мафҳуми мураккаб буда, барои ошкор ва дарки мазмуни он эҳтиёҷоти кадрҳо ба ҳавасмандгардонии моддӣ, муҳити кор ва ҳолати маънавии онҳо омӯхтан лозим аст. Муайян ва ошкор карда шуд, дар ҳавасмандгардонии кадрҳои МТОК нақши калидиро методҳои моддӣ ва мотиватсионӣ мебозанд. Аз ин рӯ, ин усулҳо дар таҳқиқот ба мустақим ва ғайримустақим тақсим мешаванд, ки метавонанд раванди корро суръат бахшанд, идоракунии самараноки муштаракро пеш баранд ва барои назорат муҳити мусоидро фароҳам оранд [2-М], [3-М];

3. Таҷриба нишон медиҳад, ки омилҳо ҳамчун қувваи ҳаракатдиҳанда ҳама вақт дар баланд бардоштан ё ин ки паст гардидани ҷараёнҳо таъсири гуногуни ҳалкунанда мебозанд. Чунки таъмини мотиватсия аз омилҳои физиологии инсон низ вобастагӣ дорад, ки он метавонад як қатор падидаҳои ба инсон хосро ба мисли эҳтиёҷоти биологӣ дар бар гирад ва дар ҳамин замина дигар воситаҳо ва унсурҳои дар раванди мотиватсионӣ амалишавандаро ба вуҷуд меорад, ки аз музди миёнаи меҳнат, предмети меҳнат, характери коллективи меҳнатӣ ва муҳити иҳотакардаи он вобаста мебошад. Дар ин чорҷӯба омилҳои мотиватсионии ба инсон таъсиркунанда, аввалан, аз манфиатҳои шахсӣ, ҷамъиятӣ ва ҷамъиятӣ-инсонӣ вобаста аст. Ба ғайр аз ин, таҷрибаҳои навоарӣ, фаврӣ, соҳавӣ, алоҳида ва оммавӣ-инсониро дар бар мегирад. Дар натиҷа муайян ва аниқ карда шуд, ки натиҷаҳои дастгирии иҷтимоӣ

иқтисодии захираҳои меҳнати МТОК ба таъмини муҳити солими меҳнат ва умуман ба баланд бардоштани сатҳу сифати зиндагии кормандони ин соҳа нигаронида шудааст [5-М], [9-М];

4. Дар шароити муосир табиат ва хусусиятҳои раванди иҷтимоӣ-иқтисодии механизми мотивсионӣ дар МТОК аз ҷараёни ҷаҳонишавии иқтисодиёт вобастагӣ дорад. Барои таъмини МТОК ва фаъолияти босамари онҳо бо талаботи меъёрҳои байналмилалӣ зарур аст, ки ҳама он ҷараёнҳо, ки дар таҷрибаи муассисаҳои олии хориҷи кишвар истифода ва дар шароити МТОК-и ҷумҳурӣ манфиатбахш ҳисобида мешаванд, истифода бурдан зарур аст. Дар баробари ин, ташкили ҳавасмандгардонии ҳайати омӯзгорон-профессорони МТОК аз рӯйи натиҷаи корҳои илмӣ бо таъмини музди меҳнати тафриқавӣ ё ин ки дар заминаи музди меҳнати муқарраркардаи кории он таъйин намудани ҳаққи иловагӣ бо назардошти ҳаққи қалам барои иҷрои корҳои илмӣ-таълимӣ ба мақсад мувофиқ аст [6-М], [10-М];

5. Хусусияти хоси механизми ҳавасмандгардонии кадрҳо дар МТОК ин, пеш аз ҳама, тайёр кардани мутахассисони баландихтисос дар заминаи ҷой доштани кадрҳои баландихтисос мебошад. Дар бобати такмил додани низом ва механизми ҳавасмандгардонии кадрҳо механизми сифатан нави ҳавасмандгардонии моддӣ, аз он ҷумла миқдори қаноатбахши ҳавасмандгардонӣ, баланд бардоштани масъулияти кадрҳо дар раванди меҳнат, аз ҷумла дар раванди тайёркунии кадрҳои баландихтисоси мутобиқ ба талаботи бозори меҳнати дохилӣ ва берунӣ коркард ва ҷорӣ карда мешавад. Бо мақсади пурзӯр намудани механизми ҳавасмандгардонӣ дар асоси қонунҳои гардонидани эҳтиёҷоти кадрӣ, мо зарур мешуморем, ки вобаста ба имкониятҳои мавҷуда аз ҳисоби манбаъҳои ғайрибуҷетии маблағгузорӣ тадбирҳои зерини ҳавасмандгардонӣ татбиқ карда шаванд:

- мукофотҳо аз рӯйи натиҷаҳои соли ҳисоботӣ;
- пардохт тибқи меъёрҳои арзёбии самаранокии фаъолияти меҳнатӣ;
- пардохт аз рӯйи коэффитсиенти иштироки меҳнат;
- пардохтҳо, ки бо системаи мавҷудаи музди меҳнат таъмин карда мешаванд;
- пардохти муштарак барои гирифтани унвони илмӣ;
- пардохтҳои иловагӣ барои гирифтани унвони фахрӣ;
- аз рӯйи натиҷаҳои меҳнат додани ҳавасмандии моддӣ;
- иловапулӣ барои мукофотҳои давлатӣ.

Ба ақидаи мо, бояд дар МТОК фонди ҳавасмандгардонии меҳнат ҳамасола ташкил ва тасдиқ татбиқ карда шавад [5-М], [11-М];

6. Таҳлилҳо нишон медиҳанд, ки ҳамасола ҳам шумораи МТОК ва ҳам донишҷӯён меафзоянд, ки ин падидаи хуб аст, зеро давлати мо ба илм ва тадқиқоти илмӣ диққати махсус медиҳад. Натиҷаҳои таҳлилҳо нишон доданд, ки дар кишвар шумораи МТОК аз 39 адади соли 2018 то 46 адад дар соли 2023 афзудааст. Дар баробари афзудани муассисаҳои соҳа

шумораи донишчӯён низ мутаносибан дар давраи зикршуда аз 209,8 ҳазор ба 218,1 ҳазор нафар зиёд гардидааст. Яъне, дар солҳои таҳсили нишондодашуда шумораи МТОК 17,9 фоиз ва шумораи донишчӯёни онҳо 4% афзудааст. Ин аз он шаҳодат медиҳад, ки ҷавонон барои омӯзиш, дарёфти илм ва ихтисосманд гардидан зиёд ҳаракат карда, ҳавасманд гардида истодаанд. Ҳамчунин, чи қадаре ки таълимгиранда зиёд гардад, ҳамон қадар дар ҷомеа шахси хирадманд, боақл, бомаърифат афзуда, дар заминаи ин захираҳои инсонии мавҷуда мукамал мегардад. Дар ин раванд таъмини рушди инноватсионии иқтисодии миллии осон мегардад [5-М], [3-М], [10-М];

7. Динамикаи нишондиҳандаҳои иқтисодӣ ва иҷтимоии МТОК нишон медиҳад, ки музди миёнаи моҳонаи кормандони онҳо ҳар сол меафзояд. Агар дар соли 2018 ҳиссаи музди миёнаи моҳонаи кормандони соҳаи маориф аз ҳисоби буҷети давлатӣ 938,48 сомониро ташкил дода бошад, пас соли 2022 ин нишондиҳанда ба 1386,36 сомони ё 47,7% расид. Музди кории ҳайати омӯзгорон (ассистентон), ки имрӯз ба ҳисоби миёна 1117,60 сомониро ташкил медиҳад, нисбат ба коргарони соҳаҳои сохтмон, нақлиёт ва махсусан хизматрасонии молиявӣ хеле ба дараҷаи назаррас паст мебошад. Инчунин музди меҳнати омӯзгороне, ки маълумоти олӣ ва унвону дараҷаи илмӣ надоранд, назар ба музди миёнаи кории дигар соҳаҳои иқтисоди миллии камтар мебошад. Музди ками меҳнат, ба ақидаи мо, дар соҳаи маориф омӯзгоронро ба иҷрои кории на он қадар босифат оварда мерасонад. Аз ин рӯ, баҳои фаъолияти МТОК-ро метавон дар заминаи занҷири сегона **таълим+тиҷорат+давлат**, ки ҳамчун заминаи асосии тайёр кардани мутахассисони баландихтисос мебошад ифода намуд. Ин ҷо баҳои асосӣ аз рӯи шумораи МТОК ва КИТ-и баанҷомрасонидаи онҳо дода мешавад. Дар ин ҷо як қатор нишондиҳандаҳо ҳангоми таҳқиқот, яъне шумораи кормандон, донишчӯён, натиҷаҳои корҳои илмӣ, даромад ва хароҷот, маҷмуи дигар равандҳои музди меҳнат мукофотпулӣ ба ҳисоб гирифта мешаванд [11-М];

8. Таҳқиқи соҳаҳои иҷтимоӣ ва иқтисодии кишварҳои пешрафтаи ҷаҳон нишон медиҳад, ки яке аз афзалиятҳои асосии суботи давлат ва ҳифзи манфиатҳои миллии рушди маориф ва илм мебошад. Ҳарчанд пояҳои рушди маориф ва илми халқи тоҷик таърихи тӯлонӣ дошта бошанд ҳам, пас аз ба даст овардани истиқлолияти сиёсӣ марҳалаи нави рушди он оғоз гардид. Таҳлили дастгирии молиявии соҳаи нишон дод, ки ҳаҷми маблағгузориҳои буҷетии соҳаи маориф сол то сол афзоиш ёфта, дар соли 2022 ба 6,3 миллиард сомони расид. Таҳқиқоти гузаронидашуда нишон дод, ки мотиватсия ба марҳилаи имрӯзаи рушди ҷомеа, низоми маориф ва илм хосаст. Аз ин рӯ, татбиқи онҳо то андозае омӯзгоронро водор мекунад, ки ба фаъолияти таълимию илмии худ бештар диққат диҳанд. Муайян ва ошкор карда шудааст, ки яке аз муҳимтарин талаботи шароити муосир нисбат ба МТОК ин истифодаи иқтисодии креативӣ мебошад, ки на танҳо самаранокии раванди таълимро таъмин менамояд, балки илмро низ

ҳамчун занҷири сарбаста ба рушди иқтисоди миллӣ ва дар ниҳоят пешрафти иқтисодиёти мамлакатро таъмин мекунад [5-М].

### **Пешниҳодҳо барои истифодаи амалии натиҷаҳои таҳқиқот**

1. Таҳқиқи масъалаҳои назариявии механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар асоси сарчашмаҳои илмӣ-назариявӣ нишон медиҳад, ки мотиватсия ин ҳаракат ва рафтори одамон мебошад, ки ҳангоми амалӣ кардани рафтори мақсаднок бо меҳнати мушаххас ва абстрактӣ дар заминаи қобилияти зеҳнӣ ва амалӣ намудани тартиби иҷрои он ифода мегардад ва ба хусусияти хос ва аслии рафтори корманд, шахси фаъолияткунанда ифода меёбад;

2. Муваффақияти ҳар як муассисаи таълимӣ асосан аз рӯи сифати захираҳои кадрӣ ва идоракунии неруи инсонии он, ки асоси идоракунии соҳаи маориф дар шароити муосир мебошад, вобаста аст. Идоракунии захираҳои инсонӣ вобаста ба табдил додани ҳадафҳои стратегияи муассиса нақши муассир дорад;

3. Омӯзиши таҷрибаи хориҷӣ оид ба механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ МТОК нишон дод, ки таҷрибаи Федератсияи Руссияро дар шароити Ҷумҳурии Тоҷикистон татбиқ кардан мумкин аст. Чунки ҳамаи он чораҳои амалие, ки (беҳтаргардонии шаклҳои рушди касбият, истифодаи барномаҳои муосири пешбарӣ, ҷалб ва нигоҳ доштани мутахассисони ҷавон, ташаккули системаи ягонаи мукофотонӣ, ҳавасмандгардонӣ ва ғ.) дар сиёсати кадрӣ Россия мавҷуданд, дар шароити Ҷумҳурии Тоҷикистон мувофиқат мекунад.

4. Механизми мотиватсионӣ дар низоми муносибатҳои бозорӣ аз низоми иқтисоди нақшавӣ фарқ мекунад, чунки дар низоми иқтисоди бозорӣ мотиватсия дар баробари ҳама гуна ҳаракатҳо боз ҳаракати истифода намудани технологияҳои инноватсионӣ-коммуникатсиониро барои ноил гаштан ба мақсади муайян пешбинӣ менамояд.

5. Фароҳам овардани шароити мусоиди корӣ ва амалисозии механизми муосири мотиватсионӣ дар муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ ба баланд гаштани самаранокӣ ва ҳавасмандии кормандон таъсири судманд мерасонад, инчунин ба ҷалби мутахассисони ҷавони болаёқат ва баландихтисос мусоидат мекунад.

6. Муассисаҳои таҳсилоти олии касбиро мебошад баҳри амалигардонии сиёсати таъминоти кадрӣ дар муассисаҳо ва таъмини муассиса бо кадрҳои баландихтисос ва унвони илмидор стратегияи кӯтоҳмуҳлат, миёнамуҳлат ва дарозмуҳлати тайёрнамоии кадрҳои илмӣ ва илмӣ-педагогиро бо назардошти нозуқиҳои механизми ҳавасмандгардонӣ таҳия намуда, мунтазам татбиқи амалии онро қатъӣ назорат намоянд.

7. Муассисаҳои таҳсилоти олии касбии давлатҳои пешрафтаи ҷаҳон, ки имрӯз ба низоми инноватсионӣ-соҳибкорӣ гузашта истодаанд, ба сифати роҳҳои мотиватсионии ҳайати омӯзгорону профессорон ҳамасола баҳодиҳии рейтингии омӯзгорон ва озмуни «Омӯзгори беҳтарини сол»-ро дар сатҳи МТОК ва мамлакат мегузaronанд. Аз ин рӯ, дар муассисаҳои

олии касбии мамлакат ҳамасола бо мақсади мотиватсияи моддӣ ва маънавии ҳайати омӯзгорон ва профессорон баҳодиҳии рейтингии омӯзгорон ва озмуни «Омӯзгори беҳтарини сол» дар шакли шаффоф гузаронида шавад.

8. Дар айни замон низоми таҳсилоти олии Ҷумҳурии Тоҷикистон раванди мураккаbero аз сар мегузаронад, ки бо ислоҳоти ҷиддӣ, тавсеаи ҳатмии истифодаи шаклҳои фосолавии таълим ва интиқоли раванди оmodасозии мутахассисон ба технологияҳои нави рақамӣ алоқаманд аст. Аз ин рӯ, системаи идоракунии ва рақобатпазирии МТОК тавассути ҷорисозии технологияҳои нави рақамӣ метавонад самаранок гардад ва ба динамикаи рушди рақобатпазирӣ мусоидат намояд.

9. Ҳама гуна такмил, тағйирот, дар соҳаи маориф ба он оварда мерасонад, ки мо дар ҷараёни тайёр кардани мутахассисон дар МТОК тадриҷан ба раванди иқтисоди креативӣ гузарем. Ҳама гуна такмилдиҳӣ дар соҳаи таҳсилот ба он оварда мерасонад, ки мо маҳсули илмии худро тавонем ба бозори хидматрасонӣ ҳамчун мол пешниҳод намоем ва дар натиҷа даромади молиявӣ ба даст орем ва барои васеъ кардани дараҷаи такрористехсолии МТОК истифода барем. Ҳамин тариқ, муқаррар карда шудааст, ки ҳаммаи тағйироти имконпазир дар раванди таълим, аз ҷумла: афзалиятҳои инноватсионӣ, ба тартиб даровардани фаъолияти эҷодӣ, ки ба ҳалли масъалаҳои раванди таълим нигаронида шудаанд, инчунин андешидани тадбирҳои дигар оид ба рушди соҳаи маориф ва илм татбиқи амалии онҳоро талаб мекунанд.

## **ФЕҲРИСТИ КОРҲОИ НАШРШУДАИ МУАЛЛИФ ДОИР БА МАВЗУИ ДИССЕРТАТСИЯ**

### **А) Интишорот дар маҷаллаҳои тақризшаванда, ки аз ҷониби ҚОА-и назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон тавсия шудаанд:**

[1-М]. Исвалиев, Б.Дж. Влияние социально-экономических факторов на мотивацию кадров высших учебных заведений [Текст] / Б.Дж. Исвалиев // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – Душанбе. 2018. – №8. – С.32-36. ISSN 2413-5151.

[2-М]. Исвалиев, Б.Дж. Взаимодействие инструментов, методов и факторов мотивационного процесса в высших учебных заведениях Республики Таджикистан [Текст] / Б.Дж. Исвалиев, И.З. Сарабекова // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – Душанбе. 2019. – №3/2. – С.185-189. ISSN 2413-5151.

[3-М]. Исвалиев, Б.Дж. Современное состояние кадрового обеспечения высших учебных заведений Республики Таджикистан [Текст] / Б.Дж. Исвалиев // Финансово – экономический вестник. – Душанбе. 2020. – №4(24). – С.188-193. ISSN 2663-0389.

[4-М]. Исвалиев, Б.Дж. Инновация как индикатор экономического роста [Текст] / Б.Дж. Исвалиев, А.К. Курбанов, П.У. Бобомуродов //

Вестник Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава. Серия гуманитарных и экономических наук. – Бохтар. 2021. – №1/3 (89). – С.174-178. ISSN 2663-5534.

[5-М]. Исвалиев, Б.Ч. Ҳолати муосири рушди инноватсионии муассисаҳои олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Б.Ч. Исвалиев, П.У. Бобомуродов // Ахбори Донишгоҳи давлатии ҳуқуқ, бизнес ва сиёсати Тоҷикистон. Силсилаи илмҳои ҷомеашиносӣ. – Хучанд. 2021. – №4 (89). – С.5-12. ISSN 2411-1945.

[6-М]. Исвалиев, Б.Ч. Роҳҳои такмилдиҳии механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар муассисаҳои олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Б.Ч. Исвалиев // Паёми Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон. – Душанбе. 2022. - №2(41). - С.132-139. ISSN 2308-0541.

[7-М]. Исвалиев, Б.Ч. Таҷрибаи хориҷии механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ дар шароити муосир [Матн] / Б.Ч. Исвалиев, А.К. Қурбонов // Паёми молия ва иқтисод. – Душанбе. – 2023. – №4/2(39). – С.72-81. ISSN 2663-0389.

**Б) Мақолаҳо дар дигар маҷаллаҳо ва маҷмӯи маводҳои конференсия:**

[8-А]. Исвалиев, Б.Ч. Механизми мативасияи меҳнати кормандони соҳаи маориф ва илми Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Б.Ч. Исвалиев, И.З. Сарабекова // Масоили мубрами ташаккулдиҳии ҷомеаи иттилоотӣ дар ҳолат ва дурнамои инкишоф: маводи конференсияи байналмилалӣ илмӣ – амалӣ (Душанбе, 15 майи соли 2018). – Душанбе, 2018. – С. 289-291.

[9-А]. Исвалиев, Б. Дж. Мотивация, основные понятия и определения [Текст] / Б. Дж. Исвалиев // Роль информационных технологий в совершенствовании государственного управления экономикой: материалы Республиканской научно-практической конференции (г. Душанбе, 29 ноября 2018 года). – Душанбе, 2018. – С. 36-39.

[10-А]. Исвалиев, Б.Ч. Мотиватсия ва самаранокии фаъолияти кормандони муассисаҳои олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Б.Ч. Исвалиев // Маводи конференсияи илмӣ - назариявӣ ҳайати профессорон, устодон ва донишҷӯёни Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон бахшида ба “Солҳои рушди саноат (2022-2026)”. – Душанбе, 2022. – С. 184-186.

[11-А]. Исвалиев, Б. Дж. Механизм управления персоналом УВПО с учетом развития современного общества [Текст] / Б. Дж. Исвалиев // Формирование и развитие цифровой экономики в Республике Таджикистан: перспективы и тенденции: сборник материалов Республиканской научно-практической конференции (ТГФЭУ, 2022 г.). – Душанбе, 2022. – С. 146.-149.

[12-А]. Исвалиев, Б.Ч. Танзими давлатии механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ муассисаҳои олии касбӣ [Матн] / Б.Ч. Исвалиев, А.К. Қурбонов // Идоракунии давлатӣ ва рушди устувори Ҷумҳурии Тоҷикистон: маводи конференсияи илмӣ-назариявӣ байналмилалӣ, (ш.Душанбе, 25-26- уми ноябри соли 2022). – Душанбе, 2022. – С. 9-14.

**ТАДЖИКСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

*На правах рукописи*

**УДК: 331:378(575.3)**

**ИСВАЛИЕВ БАХТИЁР ДЖУРАХОНОВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА  
КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
(на примере Республики Таджикистан)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
доктора философии (PhD), доктора по  
специальности 6D051900 – Организация и нормирование труда  
(6D051901 – Экономика труда)**

**Душанбе – 2024**

Диссертация выполнена на кафедре менеджмента и маркетинга  
Таджикского национального университета

**Научный руководитель:** **Курбонов Абдулхайр Каримович** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономического анализа и аудита Таджикского национального университета

**Официальные оппоненты:** **Раджабов Раджаб Кучакович**, доктор экономических наук, профессор кафедры финансов Таджикского государственного университета коммерции

**Рустамов Рахим Умаршохович**, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой экономического анализа и статистики Международного университета туризма и предпринимательства Таджикистана

**Ведущая организация:** Технологический университет Таджикистана

Защита диссертации состоится 14 сентября 2024 г. в 12:00 часов на заседании диссертационного совета 6Д.КОА-012 при Таджикском государственном университете коммерции (Республика Таджикистан, 734061, г. Душанбе, улица Дехоти, 1/2).

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научной библиотеке и на официальном сайте Таджикского государственного университета коммерции [www.ddtt.tj](http://www.ddtt.tj).

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

**Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук, доцент**

**Толибов К.К.**

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В условиях неблагоприятных социально-экономических изменений в глобальном масштабе учреждения высшего профессионального образования служат основой для поддержки и содействия будущему развитию общества выполняя свои первоначальные функции, а именно подготовка и переподготовка высококвалифицированных специалистов во всех отраслях национальной экономики. Фактически, с самого начала человек был и остается центром высшего профессионального образования. Поэтому ритмичное кадровое обеспечение создаёт условие для успешного развития системы высшего профессионального образования в ракурсе рыночных отношений. Для организации и обеспечения кадровых ресурсов в учреждениях высшего профессионального образования (УВПО) необходимо внедрение новых методов мотивации и стимулирования кадров. Новые прикладные методы должны охватывать весь процесс мотивационного механизма кадров, включая реализацию мотивационных факторов, мотивационный процесс и мотивационную эффективность. Таким образом, прикладное применение данных направлений способствует кадровому обеспечению и эффективному дальнейшему развитию УВПО.

Известно, что сфера образования является особо важной социальной сферой, она постоянно находится в центре внимания Главы государства, и ежегодно в эту сферу направляется более 18% государственного бюджета. Также заработная плата работников образования регулярно повышается с 15 до 20%. В связи с этим Президент Республики Таджикистан, Лидер нации, уважаемый Эмомали Рахмон в своем Послании Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 23 декабря 2022 года, отметил, что необходимо «...с 1 июля 2023 года повысить заработную плату работников учреждений образования, науки, здравоохранения, социальной защиты и стипендии на 20 процентов. Мы воспринимаем школу в качестве храма науки и знания, образованности и просвещения, а учителя – в качестве личности, формирующей мышления, воспитателя подрастающего поколения, считаем важным вопрос их почитания»<sup>5</sup>.

Стоит отметить, что проблема повышения эффективности управления кадровыми ресурсами и их мотивация в УВПО в условиях ограниченности финансовых ресурсов приобрела очень важный характер. Поэтому снижение доходов, рост потребительского спроса, финансовые ограничения экономического развития и другие неблагоприятные условия современного периода развития национальной экономики, влияние негативных факторов на эффективное функционирование системы управления УВПО и другие острые вопросы способствуют углубленному изучению исследуемой темы.

---

<sup>5</sup> Послание Президента Республики Таджикистан уважаемого Эмомали Рахмона «Об основных направлениях внутренней и внешней политики республики» от 23.12.2022г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://president.tj/ru/node/29824> (Дата обращения 15.01.2023).

Следовательно, совершенствование мотивационного механизма кадрового обеспечения УВПО рассматривается как один из путей достижения целей в сфере образования страны, что позволяет развиваться данной деятельности в условиях ограниченности финансовых ресурсов. Развитие системы высшего профессионального образования с социально-экономической точки зрения зависит от кадровых ресурсов, что способствует формированию конкурентоспособных вузов и их эффективной деятельности. Таким образом, обеспечение кадровых ресурсов для достижения поставленных целей отрасли, то есть подготовки квалифицированных и специализированных кадровых ресурсов для различных отраслей национальной экономики требует совершенствования мотивационного механизма. Реализация мотивации на основе материально-денежного вознаграждения в условиях рыночной экономики и в системе экономических отношений занимает важное место. Соответственно, с учетом отмеченных моментов, решение проблем системы подготовки кадров УВПО на основе разработки и внедрения социально-экономического и социально-психологического мотивационного механизма является актуальным.

Согласно вышеизложенному можно отметить, что разработка и развитие кадровой политики и системы управления человеческими ресурсами в сфере образования с учетом приоритетов достижения нефинансовых целей учреждений имеет большую теоретическую и практическую значимость.

**Уровень исследования научной темы.** Важнейшие положения проблемы мотивации и стимулирования труда были исследованы в научных трудах учёных-классиков в области экономики К. Маркса, Д. Рикардо, А.А. Смита, а также в трудах представителей неоклассической теории Л. Вальраса, А. Льюиса, А. Маршалла, В. Парето, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, К. Левина, Д. Макклелланда, А. Маслоу, А. Макаренко, Д. Новикова, С.В. Шекшня и других. Российские ученые А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин и В.А. Ядов сыграли значительную роль в формировании понятия стимулирования труда.

Другие особенности проблемы мотивации и стимулирования труда были исследованы в научных трудах учёных А.И. Добрынина, С.А. Дятлова, Л.А. Еловикова, А. Ефремова, В. Иванова, Е.Н. Жильцова и др. Также с их стороны были выявлены некоторые проблемы, возникающие в системе высшего образования, в том числе выплата заработной платы преподавателям в условиях экономических и социально-общественных изменений.

Различные аспекты мотивации и стимулирования труда, в том числе педагогического труда в системе высшего профессионального образования Республики Таджикистан, были отражены в научных трудах И.А. Аминова, А.Д. Ахроровой, Д.С. Амоновой, Х. Амонова, А.А. Бегматова, Г.Б. Бобосодиковой, Ш. Вахидова, Т.Б. Ганиева, З.Х. Кодировой, А.К. Курбанова, С.Дж. Комилова, Д.Б. Кодирова, Ш. Кодирова, А. Рауфи, А.А. Рахмонова, Л.Х. Саидмурадова, Н.С. Сангинова, Х.У. Умарова, Т. Дж.

Усмоновой, Х.Н. Факирова, Г.О. Ходжабековой, Д.С. Амоновой, С.Х. Хабибова, Д.А. Ходиева, А. Хомидова, А. Джураевой, М. Джабборовой, Н.Н. Шоева, М.М. Шарипова, Н. Мумтаз и других.

Несмотря на то, что формирование и совершенствование мотивационного механизма кадрового обеспечения в учреждениях высшего профессионального образования исследовано в научных трудах вышеупомянутых ученых, до сих пор проблема совершенствования мотивационного механизма кадрового обеспечения в учреждениях высшего профессионального образования Республики Таджикистан остаётся нерешенной. Также до сегодняшнего дня проблема эффективного использования финансовых средств и способов их использования в различных секциях учреждений ВПО тоже остаётся нерешённой. На современном этапе развития национальной экономики в стране не проведены полноценные научные исследования по совершенствованию мотивационного механизма кадрового обеспечения в учреждениях высшего профессионального образования. Поэтому процесс перехода к рыночной экономике требует от нас исследования различных аспектов совершенствования мотивационного механизма кадрового обеспечения в учреждениях высшего профессионального образования Республики Таджикистан.

Существует проблема кадрового обеспечения в системе высшего профессионального образования республики и совершенствования мотивационного механизма в этой сфере в целях повышения уровня экономики и управления, а также недостаточная теоретико-методологическая проработанность этих проблем и другие узловые вопросы, которые полностью доказывают актуальность темы исследования.

**Связь исследования с программами (проектами) и научными темами.** Тема диссертации выполнена в рамках реализации плана научно-исследовательских работ кафедры менеджмента и маркетинга факультета экономики и управления Таджикского национального университета. Также результаты исследования имеют особое значение для реализации Государственной программы поддержки развития образования, Национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030 года и Национальной стратегии развития образования Республики Таджикистан на период до 2030 года.

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ**

**Целью исследования:** обосновать теоретические основы и разработать практические рекомендации по совершенствованию мотивационного механизма кадрового обеспечения в системе высшего профессионального образования, способствующего повышению их конкурентоспособности и устойчивому развитию национальной экономики.

**Задачи исследования.** Поставленная цель предлагает решить следующие задачи:

– исследование теоретических основ мотивационного механизма кадрового обеспечения в УВПО;

– определение и раскрытие особенностей мотивационного механизма кадрового обеспечения УВПО в условиях рыночной экономики;

– анализ кадрового потенциала и действующего мотивационного механизма кадрового обеспечения УВПО;

– определение факторов, влияющих на мотивацию и стимулирование труда работников УВПО как важный аспект финансирования и выплаты заработной платы.

– исследование зарубежного опыта по мотивационному механизму кадрового обеспечения учреждений высшего профессионального образования и выявление возможностей его внедрения в Республике Таджикистан;

– совершенствование мотивационных механизмов кадрового обеспечения в УВПО Республики Таджикистан как важный процесс достижения стратегических целей страны в долгосрочной перспективе.

**Объектом исследования** является процесс формирования и совершенствования практического использования мотивационных механизмов кадрового обеспечения учреждений высшего профессионального образования Республики Таджикистан.

**Предметом исследования** является система экономических отношений в процессе реализации мотивационного механизма и его совершенствования в учреждениях высшего профессионального образования с учетом различных форм мотивации их сотрудников, а также других факторов, влияющих на мотивационный механизм кадровой системы учреждений высшего профессионального образования в современных условиях.

**Научная гипотеза исследования.** В целях совершенствования мотивационного механизма кадрового обеспечения в учреждениях высшего профессионального образования и его современного состояния, определить его специфические характеристики с учетом влияющих на него факторов и представляется необходимым предложить новые способы оценки состояния готовности с помощью методов абстрактной и диалектико-экономической науки.

**Методологические основы исследования.** Для достижения целей и задач, поставленных в диссертации, были использованы сравнительные методы, анализ и синтез, статистический, математический и экономический анализ и другие методы исследования. Использование указанных методов позволило повысить эффективность и достоверность полученных результатов, выводов и научных предложений.

**Информационную базу исследования** составляют различные публикации, в том числе научные труды зарубежных и отечественных ученых в области мотивационных механизмов кадрового обеспечения и стимулирования труда, нормативные правовые акты в сфере образования,

указы и распоряжения Президента Республики Таджикистан, статистические материалы Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан, отчеты и статистические данные, публикуемые Агентством по контролю в сфере образования и науки при Президенте Республики Таджикистан, а также отчеты некоторых высших профессиональных учебных заведений (УВПО). В процессе диссертационного исследования широко использовались электронные источники Интернет-ресурсов, экспертная оценка автора и другие источники с учетом достоверности баз данных.

**Место и период исследования.** Научно-исследовательская работа проводилась на кафедре менеджмента и маркетинга Таджикского национального университета. Период диссертационной работы включает 2017-2024 годы.

**Научная новизна** исследования выражается в обосновании теоретических аспектов и разработке практических рекомендаций по совершенствованию мотивационного механизма кадрового обеспечения в УВПО. Значимыми результатами диссертационного исследования, включающими в себя научную новизну, являются:

- теоретические основы определения мотивации кадрового обеспечения исследованы в контексте различных экономических школ и с учетом современной позиции относительно этого понятия, разработана авторская трактовка данной экономической категории. Мотивация – это движение и поведение людей, выражающееся в осуществлении целевого поведения конкретным и абстрактным трудом на основе интеллектуальных способностей и реализации процедуры его выполнения и выражающее специфический и своеобразный характер поведения человека, работника;

- определена и раскрыта специфика мотивационного механизма кадрового обеспечения УВПО, действующего в системе рыночной экономики, а также уточнено и обосновано его отличие от мотивационного механизма системы плановой экономики. Предоставлен мотивационный механизм в системе рыночных отношений, который отличается от системы плановой экономики, поскольку в системе рыночной экономики существует мотивация наряду с любыми движениями, а также движениями с использованием инновационных коммуникационных технологий для достижения определенной цели;

- в результате проведения сравнительного анализа кадрового потенциала и действующего мотивационного механизма кадрового обеспечения УВПО выяснено, что создание благоприятных условий труда и реализация современного мотивационного механизма в данной сфере благотворно влияет на повышение эффективности и мотивацию работников, а также способствует привлечению талантливых и высококвалифицированных молодых специалистов;

- на основе исследования и выявления влияющих факторов на мотивацию и стимулирование труда работников УВПО уточнено и обосновано, что два основных фактора помогают определить эффективность труда: материальный (зарплата, денежное и материальное

вознаграждение) и духовный (справедливость и высокая оценка труда работника). То есть мотивация считается эффективной, если работник осознает, что мотивация для него предназначена, для его конкретных усилий;

– изучен опыт зарубежных стран по совершенствованию мотивационного механизма кадрового обеспечения в УВПО, а также обоснованы и предложены практические пути использования их передовых достижений в Республике Таджикистан;

– на основе совершенствования мероприятий по разработке мотивационного механизма кадрового обеспечения УВПО предлагается разработать и реализовать стратегии по совершенствованию мотивационного механизма кадрового обеспечения в системе рыночной экономики УВПО, которое будет способствовать развитию всех секторов отраслей и связанных с ней явлений, а также совершенствованию материального и духовного стимулирования с учетом ряда процессов.

#### **Основные положения, выносимые на защиту:**

– на основе научно-теоретического исследования данной темы предложено авторское определение понятию «мотивация» и сгруппированы мотивационные механизмы кадрового обеспечения в высших профессиональных образовательных учреждениях;

– оценено значение мотивационного механизма кадрового обеспечения в УВПО и его роль в повышении эффективности труда, определено его место в мотивации труда;

– в ходе анализа и оценки современных условий кадрового обеспечения в УВПО Республики Таджикистан определены способы и методы совершенствования мотивационных механизмов кадрового обеспечения и стимулирования труда;

– на основе анализа определены мотивационные механизмы кадрового обеспечения в УВПО Республики Таджикистан и предложены пути его совершенствования;

– определены факторы, оказывающие негативное влияние на совершенствование мотивационных механизмов кадрового обеспечения в УВПО и трудовой мотивации, и пути их устранения;

– разработаны и предложены основные направления совершенствования мотивационных механизмов кадрового обеспечения и стимулирования труда, способствующего повышению производительности труда и устранению недостатков в УВПО Республики Таджикистан.

#### **Теоретическая и практическая значимость исследования.**

Теоретическая значимость диссертации выражается в том, что выводы и предложения, полученные автором в результате исследования, можно признать как важный вклад в совершенствовании мотивационного механизма кадрового обеспечения в УВПО Республики Таджикистан. Теоретические результаты диссертации создают условия для проведения исследований по направлению пути совершенствования мотивационного механизма кадрового обеспечения и регулирования трудовых отношений в УВПО, а также принимать определенные решения в современных

управленческих отношениях. Практическая значимость исследования заключается в использовании предложенных положений и рекомендаций Министерством образования и науки Республики Таджикистан и учреждениям высшего профессионального образования.

**Достоверность результатов исследования.** С учетом проведенного анализа и оценок, достаточности объема диссертационной работы, статистической обработки результатов исследования и теоретических выводов автора подтверждена достоверность результатов исследования. На практике сделаны выводы и предложения для реализации результатов диссертационной работы, и на основе научного анализа выделены теоретические и экспериментальные аспекты, что свидетельствует о достоверности результатов исследования.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Область исследования соответствуют следующим пунктам Паспорта номенклатуры специальностей ВАК при Президенте Республики Таджикистан по специальности 6D051900 – Организация и нормирование труда (6D051901 – Экономика труда): 5.4. Система отношений «человек – производство»; закономерности и новые тенденции формирования, распределения, обмена и использования рабочей силы; механизмы повышения их эффективности в рыночной экономике; пути эффективного использования действующих и создания новых рабочих мест; 5.6. Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы; 5.7. Проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров; формирование конкурентоспособности работников; профессиональная ориентация населения; мобильность кадров; 5.9. Производительность и эффективность труда, методы измерения, факторы и резервы повышения, методов измерения факторов и ресурсов стимулирования, программ управления производительностью труда.

**Личный вклад соискателя.** Все этапы плана научной работы, такие как разработка темы, ее обоснование и значимость, достижение поставленной цели и реализация ее задач осуществлялись при непосредственном участии автора. Автор самостоятельно сформулировал направления совершенствования мотивационных механизмов кадрового обеспечения на современном этапе, проводил анализ и оценку тенденций современного состояния мотивации труда и кадрового потенциала в сфере образования Республики Таджикистан, формирования и совершенствования мотивационных механизмов кадрового обеспечения в высших профессиональных учебных заведениях страны, предложил обоснованные научные выводы и рекомендации.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты научных исследований изложены в докладах на международных, республиканских конференциях и научно-практических семинарах молодых ученых и соискателей ученой степени Республики Таджикистан (2017-2023 гг.),

проводившихся Таджикским национальным университетом (2017-2013 гг.), Таджикским государственным финансово-экономическим университетом (2017-2023 гг.). Другие научно-практические результаты исследования были использованы при преподавании дисциплин менеджмента, инновационного менеджмента, управления персоналом, управления труда, экономики труда и управления персоналом в Таджикском национальном университете.

**Публикация результатов диссертации.** По материалам диссертации опубликовано 12 научных работ, в том числе 7 научных статей в рецензируемых научных журналах ВАК при Президенте Республики Таджикистан.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация изложена на 169 страницах компьютерного текста и состоит из введения, трёх глав, заключения, списка цитируемой литературы, 6 рисунков, 2 диаграмм и 12 таблиц. Список цитируемой литературы состоит из 185 источников, в том числе 168 на иностранном языке.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Во-введении** обосновывается актуальность темы исследования, обозначена степень изученности научной темы, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, приведены сведения об основных характеристиках диссертации.

В первой главе диссертации – **«Теоретические основы исследования мотивационного механизма кадрового обеспечения»** раскрыта теоретическая сущность мотивационного механизма кадрового обеспечения, факторы, влияющие на кадровое обеспечение и использование зарубежного опыта мотивационного механизма кадрового обеспечения в УВПО.

В любых условиях конкурентоспособность механизма мотивации учреждений высшего профессионального образования и качество предоставляемых ими образовательных услуг определяется кадровым потенциалом системы образования страны. Кадровый потенциал характеризует потенциал образовательных учреждений, университетов и институтов, который направлен на решение вопросов инновационного формирования образования на основе нравственности, интеллектуальных способностей, компетентности, навыков, профессиональной активности и качества выполнения труда.

В русско-таджикском словаре термин «механизм» «переводится как «механизм», а при употреблении с другими словами означает машину, структуру и порядок»<sup>6</sup>. В диссертации отмечается, что термин «механизм» использовался при исследовании данной темы как структура и метод воздействия на мотивационный уровень сотрудников УВПО. То есть механизм играет важную роль в совершенствовании всех процессов.

«Слово «мотив» (от французского «motive», или от латинского «фактор движения») или мотивация в широком смысле понимается как

---

<sup>6</sup> Русско-таджикский словарь / под редакцией академика М.С. Осими. - Душанбе, 1985. - С. 480.

основа любого воздействия человека, действия, вытекающего из его интересов и потребностей<sup>7</sup>.

Исследователь А.М. Колот отмечает, что «мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которая заставляет человека действовать, определяет поведение и формы деятельности и предлагает определенное направление этой деятельности, направленной на достижение конкретных целей организации»<sup>8</sup>.

В диссертации отмечается, что мотивация – это движение человека по отношению к реализации поставленной цели, используя какой-либо абстрактный и конкретный труд, он проявляет силу воли и достигает результата своего труда. Мотивация относится главным образом к характерному и оригинальному поведению работника, активной личности. Мотивация также понимается как признак поощрения кого-либо, делать или не делать что-то. По другим источникам, мотивация определяется как процесс управления выбором людей, регулирующий наличие различных форм произвольной деятельности.

Важно отметить, что работник, как правило, мотивируется, если он заинтересован в работе, выполняет работу на высоком уровне, объявляется ведущим сотрудником на собраниях учреждения, а также включается в список лучших работников. Также он должен чувствовать уважение в учреждении, быть принятым людьми, которые с ним работают, иметь определенную возможность личностного развития посредством переподготовки и повышения квалификации. Если этих способов мотивации не существует, то работники чувствуют себя бесполезными, в этом случае снижается эффективность их работы в организации.

Следует отметить, что удовлетворение является важным средством достижения поставленных целей. Если преподаватели не мотивированы, то весь процесс обучения может стать неэффективным. Следовательно, чтобы повысить эффективность системы образования, руководители особенно должны учитывать потребности преподавателей, и в то же время сами преподаватели должны учитывать потребности учащихся в порядке их компетентностного стиля. Это должно быть их первым приоритетом при разработке образовательных программ, чтобы учащиеся могли достичь высокого уровня учебного потенциала.

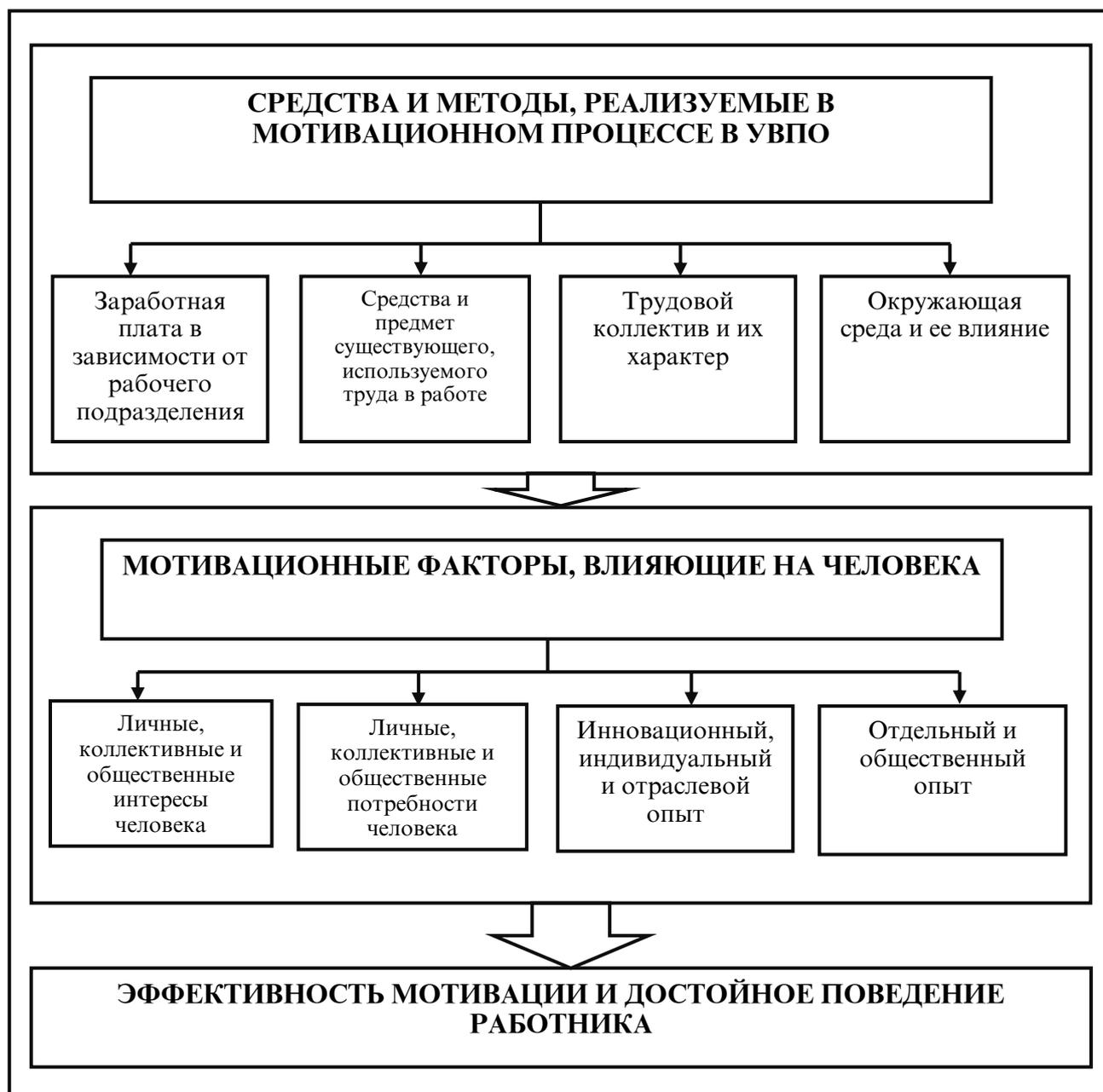
По сути, учёные данной отрасли доказали, что «для определения эффективности деятельности помогают два основных фактора: материальное стимулирование (зарплата, денежное и финансовое вознаграждение) и нравственное стимулирование (справедливое отношение и оценка труда работника). Мотивация считается эффективной, если работник осознает, что стимул предназначен ему именно за его конкретные усилия.

---

<sup>7</sup> Мотивация труда в социально-культурной сфере. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.easyschool.ru/sosh/motivacija](http://www.easyschool.ru/sosh/motivacija)

<sup>8</sup> Колот А.М. Мотивация, стимулирования и оценка персонала: науч. пособ. – К.: КНЕУ, 1998. – С. 12.

В диссертации отмечается, что заработная плата является единственным источником и доходом работников во все времена, а также остается основным фактором мотивации. Все умственные и физические усилия преподавателей направлены на получение заработной платы, от размера заработной платы также зависит результат труда. Еще одним фактором мотивации является нравственная мотивация. Опыт показывает, что работники, чья заработная плата выше среднего дохода населения, больше внимания уделяют нравственномотивационному фактору (рисунка 1).



**Рисунок 1.** Взаимодействие инструментов, методов и факторов мотивационного процесса

**Источник:** Составлено автором.

Таким образом, на основе взаимодействия инструментов, средств и методов, мотивационного процесса определены мотивационные факторы поведения, воздействующие на человека, и эффективность мотивации и достойного поведения работников УВПО в современных условиях.

Во второй главе диссертации – **«Современное состояние мотивационного механизма кадрового обеспечения учреждений высшего профессионального образования Республики Таджикистан»** рассмотрено социально-экономическое положение мотивационного механизма кадрового обеспечения, а также анализируются и оцениваются характеристики мотивационного механизма кадрового обеспечения УВПО на современном этапе.

В исследовании отмечается, что качество кадровых ресурсов учреждений, научных работников и управленческого состава сегодня считается главным конкурентным преимуществом каждого УВПО. Сегодняшняя кадровая политика УВПО ориентирована на инновационный путь развития. Поэтому отмечается, что перспектива развития инновационной деятельности этих учреждений зависит от системы мотивации, обеспечивающей материальное стимулирование преподавателей с учетом их таланта и профессиональных качеств. На наш взгляд, мотивационный механизм считается определяющей характеристикой высшего профессионального образования в быстро меняющихся экономических условиях. Потому что в этих условиях цена товаров и продуктов практически полностью зависит от влияния факторов, а уровень инфляции валюты непредсказуем. В этом случае наличие материальных стимулов в системе высшего образования может в определенной степени способствовать трудоспособности и удовлетворению потребностей сотрудников.

Для дальнейшего совершенствования системы стимулирования труда преподавателей УВПО, внедрения нового механизма реализации других видов материального стимулирования, повышения ответственности преподавателей и их педагогического вклада в процесс подготовки высококвалифицированных кадров и удовлетворения потребностей отечественного и зарубежного рынка труда, необходимо определить пути совершенствования данной системы. В связи с этим, допустимо увеличение размера материального стимулирования, особенно заработной платы, исходя из имеющихся возможностей за счет внебюджетных источников финансирования.

На процесс формирования трудового стимулирования влияют факторы, которые важно учитывать при создании системы стимулирования учреждений высшего профессионального образования. В результате анализа механизма мотивации и стимулирования труда выявлены и сгруппированы факторы воздействия. Таким образом, факторы трудового стимулирования делятся на две группы, которые приведены на рисунке 2.

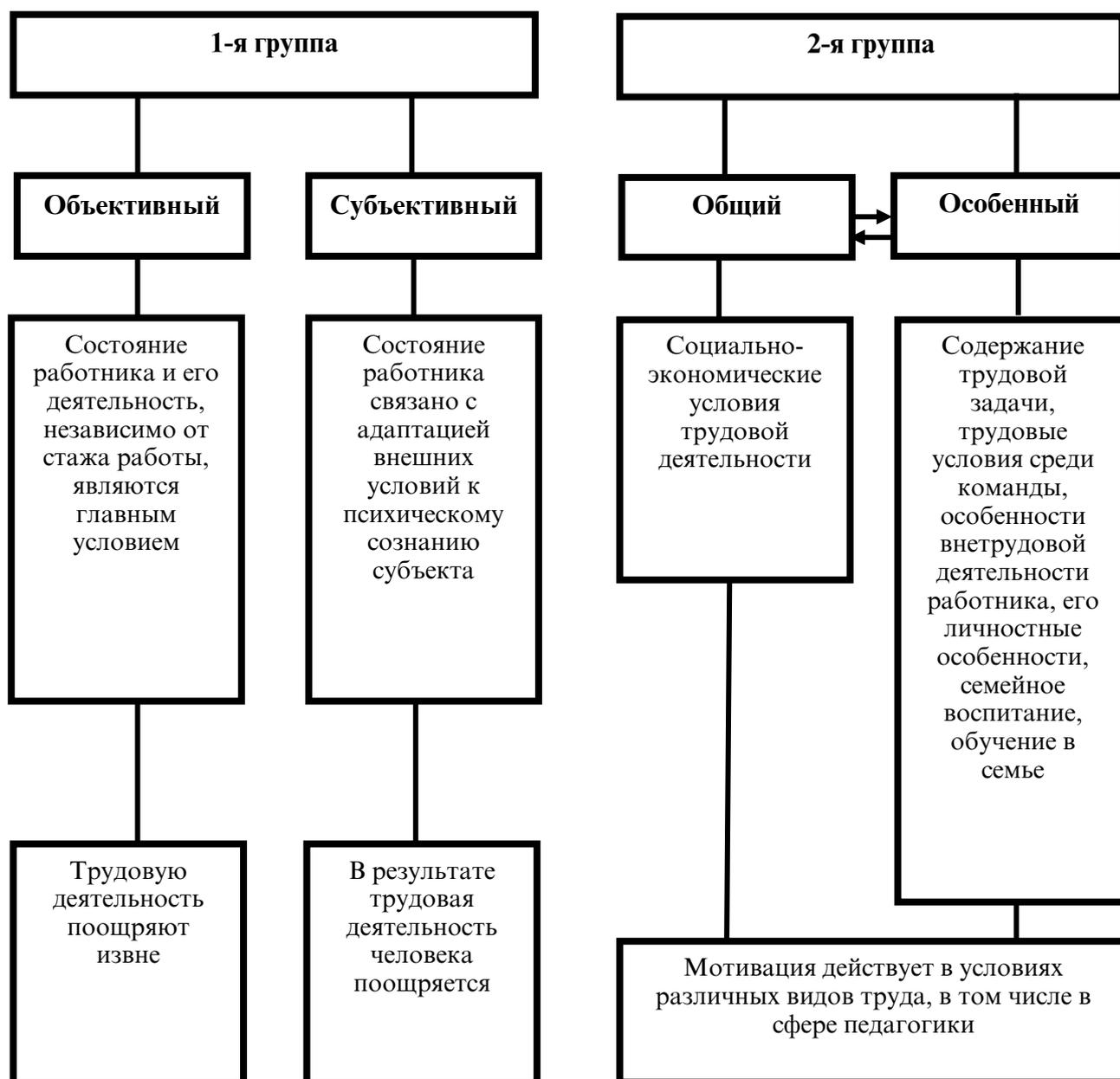


Рисунок 2. – Мотивационные факторы труда, влияющие на отношение сотрудников

Источник: Составлено автором.

В условиях социально-экономического развития, приоритетным направлением УВПО Республики Таджикистан является привлечение высококвалифицированных и инновационных кадров. Сегодня развития инновационных процессов является одним из основных факторов реформирования различных социально-экономических сфер. Специалисты, готовящиеся сегодня в УВПО, обязаны использовать свои высокие интеллектуальные способности и умения для активизации инновационных идей и реализации их на внутреннем и внешнем рынке страны. В связи с этим в таблице 1 изучена и проанализирована динамика основных показателей УВПО Республики Таджикистан в 2018-2022 годах.

**Таблица 1.** – Динамика основных показателей учреждений высшего профессионального образования Республики Таджикистан, в 2018-2022 гг.

Показатели	Годы					Отклонение 2022 / 2018 в %
	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021	2021 - 2022	2022- 2023	
<b>Число учреждений, единиц</b>	39	40	41	41	46	117,9
<b>Число студентов, тыс. человек</b>	209,8	229,6	245,9	239,5	218,1	104
<b>Число преподавателей, человек</b>	10581	11681	11746	12642	11762	111,2
<b>Число студентов, приходящееся на одного преподавателя</b>	20	20	21	19	19	95,0

**Источник:** Составлено автором на основе показателей Статистического ежегодника Республики Таджикистан. – Душанбе: Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан 2023. – С. 52; Образование в Республике Таджикистан: сборник статистических данных. – Душанбе: Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2023. – С. 98.

Состояние научно-технического потенциала Республики Таджикистан определяется высшими учебными заведениями, научно-исследовательскими институтами и другими научно-исследовательскими учреждениями. За анализируемый период с 2018 по 2022 годы в Республике Таджикистан уровень роста число высших профессиональных учебных заведений увеличился с 39 до 46, или на 17,9%, что способствует формированию и развитию подготовки кадров в различных отраслях экономики и социальной сферы, отвечающих потребностям внутреннего и внешнего рынка в рамках рыночной экономики. Увеличение числа УВПО закономерно привело к увеличению числа студентов. Число студентов в 2022-2023 учебном году увеличилось на 8,3 тыс. или на 4% по сравнению с 2018-2019 учебным годом. Число преподавателей за рассматриваемый период также увеличилось на 11,2%, что свидетельствует об увеличении количества рабочих мест и снижении уровня безработицы в стране. Преподаватели УВПО наряду с подготовкой специалистов, также занимаются научно-исследовательской и практико-отраслевой работой. На основе проведения научно-исследовательских работ, они оказывают научные услуги в реальном секторе национальной экономики.

Сравнительный анализ среднемесячной номинальной заработной платы работников предприятий и организаций по отраслям экономики Республики Таджикистан показал разные тенденции (таблица) 2.

Показано (таблица 2), что уровень среднемесячной номинальной заработной платы в отраслях экономики Республики Таджикистан за 2018-2022 годы повышается по-разному. Среднемесячная заработная плата на уровне республики в анализируемый период увеличился с 1233,82 сомони до 1760,29 сомони, что является положительным изменением на 42,7%. Также данный показатель в сфере образования республики вырос с 938,48 сомони до 1386,36 сомони или на 47,7%. Несмотря на это, номинальная среднемесячная заработная плата работников в сфере образования

Республики Таджикистан занимает 10-е место по уровню высокой доходности по сравнению с другими сферами.

**Таблица 2.** – Уровень среднемесячной номинальной заработной платы в отраслях экономики Республики Таджикистан за 2018-2022 годы (в сомони)

Отрасли	Годы					2022/ 2018 в %
	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>Все виды экономической деятельности</b>	1233,82	1335,52	1393,78	1540,84	1760,29	142,7
<b>Образование</b>	938,48	1058,55	1117,60	1247,46	1386,36	147,7
<b>Сельское хозяйство</b>	492,13	544,37	572,79	633,91	716,16	145,5
<b>Горнодобывающая промышленность и переработка карьеров</b>	2422,03	2597,48	2546,63	2840,75	3395,17	140,2
<b>Обрабатывающая промышленность</b>	1460,02	1580,28	1698,28	1995,53	2208,07	151,2
<b>Электричество, газ и вода</b>	1676,52	2034,10	2299,88	2770,52	3311,89	197,5
<b>Строительство</b>	2325,41	2435,08	2403,84	2452,67	2708,81	116,5
<b>Оптовая и розничная торговля, прочие услуги</b>	1147,72	1235,43	1246,57	1339,88	1528,82	133,2
<b>Отели и рестораны</b>	975,58	1170,39	1073,96	1079,09	1079,09	110,6
<b>Транспорт, складирование и связь</b>	2336,96	1960,95	1557,65	1922,47	2395,39	102,5
<b>Финансовая деятельность</b>	3203,93	3333,05	3580,17	4296,47	5051,87	157,7
<b>Сделки с недвижимостью, аренда и коммерческая деятельность</b>	1547,46	1332,09	1309,89	1410,97	1769,33	114,3
<b>Государственное управление и оборона, обязательное социальное страхование</b>	1061,67	1092,80	1215,33	1298,87	1479,93	139,4
<b>Здравоохранение и социальные услуги</b>	831,13	900,00	977,22	1023,12	1141,48	137,3

**Источник:** Составлено автором на основе показателей статистического ежегодника Республики Таджикистан. – Душанбе: Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2023. – С. 132-134.

Сегодня в республике кадровый состав УВПО укомплектован специалистами с учеными степенями, как показано в таблице 3.

Анализ данных таблицы 3 показывает, что в 2018/2019 учебном году доля докторов наук в общей численности работников УВПО составила 6,0%, в 2022/2023 учебном году – 6,2%, что увеличились на 0,2% по сравнению с 2018/2019 учебным годом. С 2018 по 2022 годы число докторов наук увеличилось с 630 до 734, что составляет рост на 16,5%. Что касается доли кандидатов наук в общей численности работников УВПО, то следует отметить, что за анализируемый период она увеличилась с 26,5% в 2018-2019 учебном году до 28,3% в 2022-2023 учебном году, что по сравнению с

базовым годом на 1,8% больше. То есть с 2018 по 2022 годы количество кандидатов наук увеличилось с 2808 до 3325, что составляет рост на 18,4%.

**Таблица 3.** – Обеспеченность учреждений высшего профессионального образования республики кадрами с учеными степенями в период 2018-2022 гг.

Годы	Всего постоянных работников	От общего числа с ученой степенью							
		Кандидат наук			Доктор наук			Доля докт. %	Доля канд. %
		Общий	Жен.	Муж.	Общий	Жен.	Муж.		
2018-2019	10581	2808	832	1976	630	88	542	6,0	26,5
2019-2020	11681	2939	923	2016	630	97	533	5,4	25,2
2020-2021	11746	3204	952	2252	694	108	586	5,9	27,3
2021-2022	12642	3330	979	2351	657	104	553	5,2	26,3
2022-2023	11762	3325	1403	1922	734	106	628	6,2	28,3

**Источник:** Образование в Республике Таджикистан // Сборник статистических данных. - Душанбе, Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2023. - С.98;

Если в 2018-2019 учебном году в системе высшего профессионального образования работало всего 3438 ученых с ученой степенью, то в 2022-2023 учебном году этот показатель достиг 4059 человек, т.е. увеличилось на 621 человек. Это вклад Президента Республики Таджикистан, уважаемого Эмомали Рахмона в увеличении числа кандидатов и докторов наук в сфере образования. Наряду со всеми этими заботами и уникальными инициативами, с целью обеспечения потребностей сферы образования страны научными кадрами Президентом страны Эмомали Рахмоном создано Государственное учреждение - Высшая аттестационная комиссия при Президенте Республики Таджикистан.

В отечественном и зарубежном опыте преобладает процесс управления инновационной деятельностью УВПО, при котором объектом управления является научно-исследовательская и образовательная деятельность, а инновационные инструменты используются в полной мере. Для точного анализа текущего положения научных учреждений, занимающихся научно-исследовательской деятельностью, представлены официальные статистические данные на диаграмме 1.

Как показывают статистические данные, в 2022 году по сравнению с 2018 годом на уровне республики число научных учреждений уменьшилось на 2 единицы. Этот показатель в уровне регионов страны тоже находится в динамическом состоянии. Например, если в 2018 году в Хатлонской области было 4 научных учреждения, то в 2022 году их количества достигло 5. Отрицательную динамику количества научных учреждений можно наблюдать в Согдийской области, так как их число в этом регионе в 2022 году уменьшилось и доходило до 5, тогда как в 2018 году таких

учреждений было 7. Что касается г. Душанбе, то тенденция роста осталась неизменной, то есть в анализируемый период количество научных учреждений составило 66. В ГБАО количество научных учреждений осталось неизменным, а в РРП сократилось до 1. Таким образом, современное состояние научных учреждений, особенно в регионах страны, требует серьезных исследований.

**Диаграмма 1.** – Число научных учреждений, занимающихся научными исследованиями, в 2018-2022 гг.



**Источник:** Составлено автором на основе показателей показателя статистического ежегодника Республики Таджикистан. – Душанбе: Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2023. – С. 68.

Развитие науки тесно связано с финансированием процесса проведения научно-исследовательских работ и реализации научных результатов, поскольку значимые результаты научной деятельности во многом зависят от финансового обеспечения сферы образования и науки. Отсюда государственная политика страны направлена на укрепление сферы образования, науки и инноваций, а рост финансирования из государственного бюджета в 2022 году по сравнению с 2018 годом составил 178,8%.

**Таблица 4.** – Расходы на науку из государственного бюджета Республики Таджикистан в 2018-2022 гг.

Показатели	Годы					2022 /2018 в %
	2018	2019	2020	2021	2022	
ВВП РТ (млн. сомони)	71059,2	79109,8	83958,3	101076,3	115739,4	162,9
Расходы в сфере науки из государственного бюджета (млн. сомони)	66,9	76,4	82,8	99,6	119,6	178,8
Доля расходов на науку в ВВП (%)	0,094	0,098	0,1	0,1	1,03	-

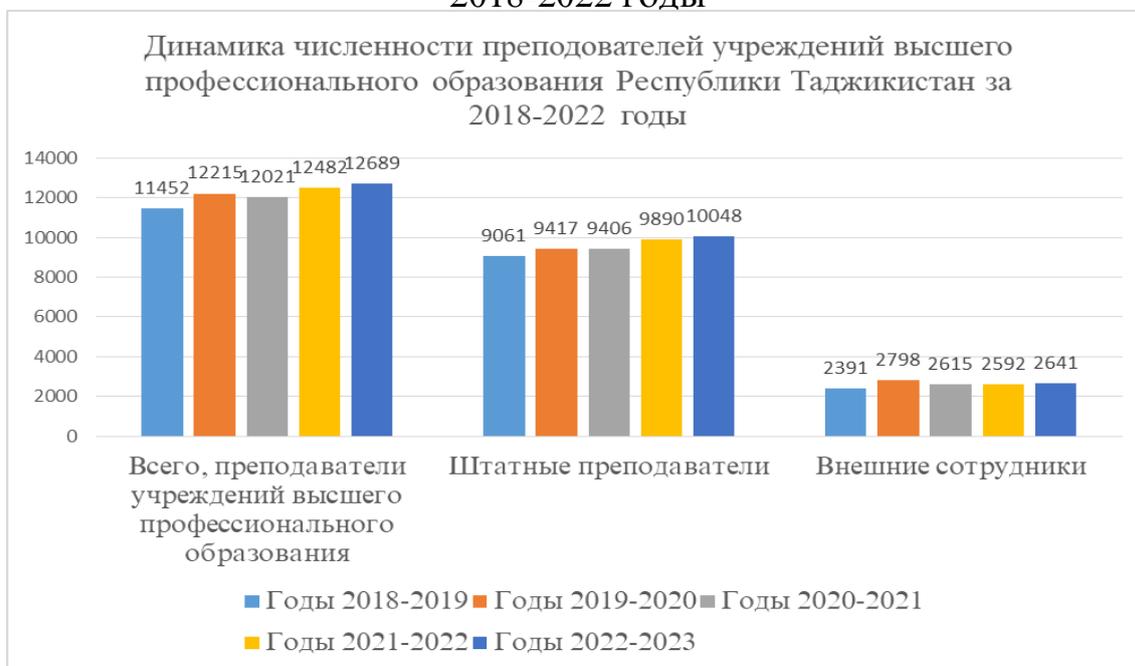
**Источник:** Составлено автором на основе показателей Статистического ежегодника Республики Таджикистан. – Душанбе: Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2023. – С. 214,68;

В исследовании отмечается, что для обеспечения инновационного развития УВПО республики необходимо создание государственного инновационного фонда в форме, способной соединить организации сферы услуг и науки. По поводу целесообразности организации такого фонда исследователи С. Дж. Комилов и М.К. Файзуллоев излагают свои научно-творческие идеи и мнения с начала 2000-х годов, что мы также поддерживаем их научное мнение.

В третьей главе диссертации – «**Совершенствование мотивационного механизма и его влияние на развитие кадров учреждений высшего профессионального образования Республики Таджикистан**» предложены пути совершенствования и эффективного использования мотивационных механизмов кадрового обеспечения, определены перспективы развития мотивационного механизма кадрового обеспечения, **а также обеспечение креативной развития УВПО Республики Таджикистан.**

Анализ и изучение мотивационного механизма кадрового обеспечения в УВПО Республики Таджикистан показывает, что фактор материального благосостояния оказывает большое влияние на процесс сохранения и привлечения человеческих ресурсов в такой важной области народного хозяйства, как высшее профессиональное образование, а также в других областях. За годы независимости страны нормативно-правовые основы сферы образования регулярно укреплялись, что, как следствие, способствовало реформированию отрасли, принятию и использованию современных форм и методов образования. Официальные статистические данные показывают, что актуальность этого вопроса в Республике Таджикистан с каждым годом возрастает (диаграмма 2).

**Диаграмма 2.** – Динамика численности преподавателей учреждений высшего профессионального образования Республики Таджикистан за 2018-2022 годы



**Источник:** Сборник статистических данных в сфере образования Республики Таджикистан (Часть 2). – Душанбе: Министерство образования и науки Республики Таджикистан, 2023. – С. 212.

Как показывают статистические данные диаграммы 2, численность преподавателей в УВПО республики в 2022-2023 учебном году по сравнению с 2018-2019 учебным годом увеличилась на 1237 человек (10,8%). Также за анализируемый период число штатных преподавателей увеличилось на 987 человек (10,9%), а нештатных сотрудников – на 250 человек (10,5%).

В диссертации отмечается, что для совершенствования системы оплаты труда преподавателей УВПО и решения вопросов трудоустройства выпускников необходимо учитывать результаты научно-исследовательских работ и их эффективность на разных уровнях, особенно в международных отношениях. В связи с этим основные показатели совершенствования системы оплаты труда в условиях рыночной экономики мы представляем следующим образом (рисунок 3).

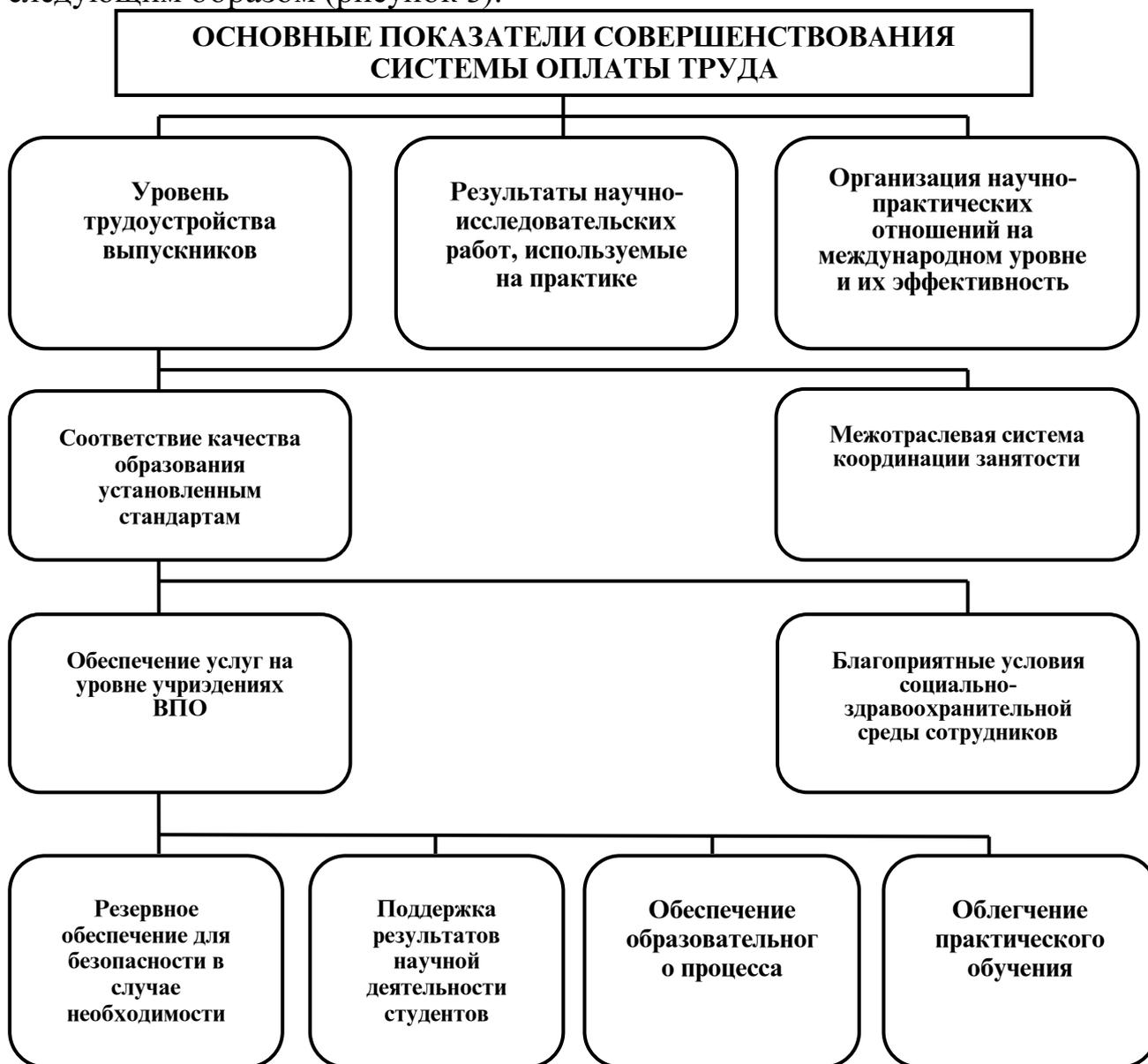


Рисунок 3. – Элементы регулирования и повышения оплаты труда в учреждениях высшего профессионального образования республики

Источник: Составлено автором.

Следует отметить, что в настоящее время, по оценкам ученых отрасли, материальное стимулирование постепенно смешивается с нематериальным или внутренним стимулированием. Учреждения высшего профессионального образования развитых стран мира, которые сегодня переходят на инновационно-предпринимательскую систему, в качестве способа мотивации профессорско-преподавательского состава ежегодно проводят рейтинговую оценку преподавателей и конкурс «Лучший учитель года» на уровне учреждения и на уровне страны. Данный вид мероприятий, имеющий мотивационный характер стимулирования персонала, проводится в Республике Таджикистан только на уровне дошкольных учреждений и учреждений среднего общего образования. Поэтому мы предлагаем ежегодно в УВПО страны с целью материальной и духовной мотивации профессорско-преподавательского состава проводить рейтинговую оценку преподавателей и конкурс «Лучший учитель года» в прозрачной форме, то есть найти и отдать должное труду достойных учителей.

В диссертации отмечается, что любые процессы совершенствования и изменения в сфере образования, влияющие на процесс подготовки специалистов в УВПО, способствуют постепенному переходу к процессу креативной экономики. Впервые понятие «креативная экономика» было введено в журнале “Business week” в августе 2000 года. Это связано с интеграцией нескольких видов экономической деятельности, особенно инновационной, научной, культурной деятельности. В этом процессе креативная экономика включает в себя несколько элементов: креативные идеи, равные инновациям + творчество + решение проблем + экономическое развитие. Это мы можем назвать креативной экономикой.

В исследовании отмечается, что мотивация и стимулирование выступают особой формой деятельности образовательного учреждения. Поэтому, были выявлены и раскрыты следующие их особенности: а) творческое движение; б) тенденции совершенствования системы и механизмов материального стимулирования, включая заработную плату и источники формирования средств материального стимулирования; в) широкие возможности применения теоретических знаний на практике; г) ограничение препятствий к использованию возможностей повышения профессиональных и служебных навыков; д) создание благоприятной психологической среды, обеспечение здоровья при исполнении служебных обязанностей; е) использование сложной и многогранной работы управления.

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

1. В контексте изучения различных теорий ученых и исследователей в данной области разъяснены научно-теоретические основы понятия мотивации персонала с учетом существующей современной концепции в контексте различных школ экономической науки. Понятие мотивации в системе рыночных отношений в корне отличается от ее роли и миссии в системе плановой экономики, поскольку в системе рыночной экономики

мотивация, наряду с любыми другими движениями, еще для достижения цели считает необходимым использование инновационно-коммуникационных технологий. Здесь все движения исходят из той самой экономико-политической концепции мотивации, которая определяется автором следующим образом: “Мотивация – это движение и поведение людей, возникающее в ходе реализации целевого поведения при конкретной и абстрактной работе на основе интеллектуальных способностей и выполнения порядка исполнения, которые выражаются и зависят от конкретного и своеобразного характера поведения работника, работающего человека [1-А], [8-А];

2. Одним из основных мотивационных механизмов кадрового обеспечения является труд, который во все времена по результатам его выполнения приносит своему исполнителю вознаграждение в различных формах и тем самым играет важную роль. Следовательно, трудовая мотивация – это мотивация трудовой деятельности человека, основанная на интересах и необходимости. В данном контексте содержание мотивации представляет собой совокупность инструментов, ценностей и установок, используемых в процессе работы сотрудников организации и ее руководителей с целью повышения эффективности и получения производительности труда, а также необходимого дохода. Уточнено, что мотивационный механизм представляет собой сложное понятие и для раскрытия и понимания его содержания необходимо изучить потребности кадров в материальном стимулировании, рабочей среде и их морального состояния. Определено и выявлено, что в стимулировании кадров УВПО ключевую роль играют материальные и мотивационные методы. Поэтому эти методы в исследовании делятся на прямые и косвенные, которые позволяют ускорить процесс выполнения работ, способствовать эффективному совместному управлению и обеспечить благоприятную среду для контроля [2-А], [3-А];

3. Опыт показывает, что факторы как движущая сила всегда оказывают разное решающее влияние на повышение или понижение процессов. Потому что обеспечение мотивации зависит также от физиологических факторов человека, которые могут включать в себя ряд специфических для человека явлений, таких как биологические потребности, и в этом контексте создают другие инструменты и элементы, используемые в мотивационном процессе, такие как средняя заработная плата, предмет труда, характер коллективного труда и окружающей среды. В этих рамках мотивационные факторы, влияющие на личность, зависят, прежде всего, от личных, общественных и социальных человеческих интересов. Кроме того, они включают инновационный, непосредственный, отраслевой, индивидуальный и общественный опыт. В итоге определено и уточнено, что результаты социально-экономической поддержки трудовых ресурсов УВПО направлены на обеспечение здоровой рабочей среды и в целом, на повышение уровня и качества жизни работников данной сферы [5-А], [9-А];

4. В современных условиях характер и особенности социально-экономического процесса мотивационного механизма в учреждениях ВПО зависят от глобализации экономики. Для обеспечения соответствия учреждений ВПО и их эффективной работы требованиям международных стандартов необходимо задействовать все те процессы, которые используются в опыте высших учебных заведений за рубежом и считаются полезными в условиях учреждений ВПО республики. При этом целесообразно организовать мотивацию преподавателей учреждений ВПО по результатам научной работы путем установления надбавки к заработной плате или на основе установленной заработной платы установить дополнительные выплаты с учетом гонорара за выполнение научно-педагогических работ[6-А], [10-А];

5. Особенностью механизма мотивации персонала в учреждениях ВПО является, прежде всего, подготовка высококвалифицированных специалистов на основе наличия высококвалифицированных кадров. В части совершенствования системы и механизма стимулирования кадров разрабатывается и внедряется качественно новый механизм материального стимулирования, включающий удовлетворительный объем средств стимулирования, повышение ответственности кадров в процессе работы, в том числе в процессе подготовки высококвалифицированных кадров и соответствие требованиям внутреннего и внешнего рынка труда. В целях усиления механизма стимулирования, основанного на удовлетворении кадровых потребностей, считаем необходимым реализовать следующие стимулы из внебюджетных источников финансирования в зависимости от имеющихся возможностей:

- премии-надбавки по итогам отчетного года;
- оплата по критериям оценки эффективности трудовой деятельности;
- оплата по коэффициенту трудовой активности;
- выплаты, предусмотренные существующей системой оплаты труда;
- совместная оплата за получение ученой степени;
- дополнительные выплаты за получение почетной степени;
- обеспечение материального стимулирования по результатам труда;
- дополнительная оплата за государственные награды.

По нашему мнению, необходимо ежегодно организовывать, утверждать и внедрять фонд стимулирования труда в УВПО [5-А], [11-А];

6. Анализ показывает, что количество УВПО и студентов увеличивается с каждым годом, что является хорошим показателем, потому что наше государство уделяет особое внимание науке и научным исследованиям. Результаты анализа показали, что в стране количество УВПО увеличилось с 39 в 2018 году до 46 единиц в 2023 году. Вместе с увеличением количества учреждений, увеличилось и число студентов соответственно за указанный период - с 209,8 тыс. до 218,1 тыс. Человек, то есть, за указанные учебные годы количество УВПО увеличилось на 17,9%, а число их студентов на 4%. Это свидетельствует о том, что молодёжь подвижна и мотивирована учиться, получать знания и становиться профессионалами. Также, чем больше будет учащихся, тем больше в

обществе будет мудрых, умных, образованных людей, в результате чего будут совершенствоваться существующие человеческие ресурсы. В этом процессе становится легче обеспечить инновационное развитие национальной экономики [5-А], [3-А], [10-А];

7. Динамика экономических и социальных показателей УВПО показывает, что среднемесячная заработная плата их работников ежегодно увеличивается. Если в 2018 году доля среднемесячной заработной платы работников сферы образования из государственного бюджета составляла 938,48 сомони, то в 2022 году этот показатель достиг 1386,36 сомони, то есть увеличился на 47,7%. Зарплата преподавательского состава (ассистентов), которая сегодня составляет в среднем 1117,60 сомони, значительно ниже, чем у работников сферы строительства, транспорта и особенно финансовых услуг. Также заработная плата преподавателей, не имеющих высшего образования и ученой степени, ниже средней заработной платы в других сферах национальной экономики. Низкая заработная плата, на наш взгляд, в сфере образования приводит к тому, что преподаватели выполняют работу в низком качестве. Поэтому оценку деятельности УВПО можно выразить в контексте тройной цепочки: образование + торговля + государство, которая является основой подготовки высококвалифицированных специалистов. Здесь основная оценка выставляется по числу учреждений ВПО и выполненным ими НИР. Здесь учитывается ряд показателей при проведении исследования, а именно численность сотрудников, студентов, результаты научной работы, доходы и расходы, а также комплекс других процессов заработной платы [11-А];

8. Изучение социальных и экономических сфер развитых стран мира показывает, что одним из главных приоритетов стабильности государства и защиты национальных интересов является развитие сферы образования и науки. Хотя основы развития образования и науки таджикского народа имеют давнюю историю, но новый этап его развития начался после приобретения политической независимости. Анализ финансовой поддержки отрасли показал, что объем бюджетного финансирования сферы образования с каждым годом увеличивается, и достиг 6,3 млрд сомони в 2022 году. Проведенное исследование показало, что мотивы специфичны для современного этапа развития общества, системы образования и науки. Поэтому, в определенной степени их реализация заставляет учителей уделять больше внимания своей образовательной и научной деятельности. Определено и выявлено, что одним из важнейших требований современных условий к УВПО является использование креативной экономики, позволяющий не только обеспечить эффективность образовательного процесса, но и подключить науку как тупиковую цепь к развитию национальной экономики и, в конечном итоге, обеспечить прогресс экономики страны [5-А].

#### **Предложения по практическому использованию результатов исследования**

1. Исследование теоретических вопросов мотивационного механизма кадрового обеспечения на основе научно-теоретических источников

показывает, что мотивация – это движение и поведение людей, выражающееся в осуществлении целевого поведения при конкретном и абстрактном труде на основе интеллектуальных способностей, и осуществление порядка его исполнения – это специфика и своеобразие поведения работника, соответствующего работающего лица.

2. Успех любого образовательного учреждения во многом зависит от качества человеческих ресурсов и управления человеческими ресурсами, что является основой управления образованием в современных условиях. Управление человеческими ресурсами играет эффективную роль в преобразовании стратегических целей учреждения.

3. Изучение зарубежного опыта по мотивационному механизму кадрового обеспечения УВПО показало, что можно реализовать опыт Российской Федерации в условиях Республики Таджикистан. Потому что все те практические меры (совершенствование форм повышения квалификации, использование современных программ продвижения, привлечение и удержание молодых специалистов, формирование единой системы вознаграждения и стимулирования и т.д.), содержащиеся в кадровой политике России, соответствуют также и условиям Республики Таджикистана.

4. Мотивационный механизм в системе рыночных отношений отличается от системы плановой экономики, поскольку в системе рыночной экономики мотивация наряду с любыми другими движениями предусматривает также движение использования инновационных коммуникационных технологий для достижения определенных целей.

5. Создание благоприятных условий труда и внедрение усовершенствованного мотивационного механизма в УВПО эффективно влияет на повышение мотивации сотрудников, а также способствует привлечению талантливых и высококвалифицированных молодых специалистов.

6. Учреждения высшего профессионального образования должны разработать краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную стратегию подготовки научных и научно-педагогических кадров с учетом нюансов механизма стимулирования и неукоснительно реализовывать ее на регулярной основе в целях осуществления политики кадрового обеспечения в учреждениях и обеспечить учреждение высококвалифицированными кадрами, имеющими ученые степени.

7. В учреждениях высшего профессионального образования развитых стран мира, которые сегодня переходят на инновационно-предпринимательскую систему, в качестве способа мотивации профессорско-преподавательского состава ежегодно проводятся рейтинговая оценка преподавателей и конкурс «Лучший преподаватель года» на уровне УВПО и страны. Поэтому в высших профессиональных учреждениях страны в целях материальной и нравственной мотивации профессорско-преподавательского состава рейтинговая оценка преподавателей и конкурс «Лучший учитель года» должны проводиться в прозрачной форме.

8. В настоящее время УВПО Республики Таджикистан переживает сложный период, связанный с серьезными реформами, обязательным расширением использования дистанционного образования и переводом процесса подготовки специалистов на новые цифровые технологии. Следовательно, система управления и конкурентоспособности УВПО за счет внедрения новых цифровых технологий может стать эффективной и способствовать динамике развития конкурентоспособности.

9. Любые улучшения, изменения в сфере образования приведут к тому, что мы постепенно перейдем к процессу креативной экономики в процессе подготовки специалистов в УВПО. Любое улучшение в сфере образования приведет к тому, что мы сможем предложить рынку услуг нашу научную продукцию как товар, и в результате мы получим финансовый доход и направим его на расширение уровня воспроизводства УВПО. Таким образом, установлено, что все возможные изменения в образовательном процессе, в том числе: инновационные приоритеты, упорядочение творческой деятельности, направленной на решение задач образовательного процесса, а также принятие других мер по развитию сферы образования и науки, требуют их практической реализации.

## **ПЕРЕЧЕНЬ НАУЧНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ**

### **А) Публикации в изданиях, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендуемых ВАК при Президенте Республике Таджикистан:**

[1-А]. Исвалиев, Б. Дж. Влияние социально-экономических факторов на мотивацию кадров высших учебных заведений [Текст] / Б. Дж. Исвалиев // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – Душанбе, 2018. – № 8. – С. 32-36. ISSN 2413-5151

[2-А]. Исвалиев, Б. Дж. Взаимодействие инструментов, методов и факторов мотивационного процесса в высших учебных заведениях Республики Таджикистан [Текст] / Б. Дж. Исвалиев, И.З. Сарабекова // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – Душанбе, 2019. – № 3/2. – С. 185-189. ISSN 2413-5151

[3-А]. Исвалиев, Б. Дж. Современное состояние кадрового обеспечения высших учебных заведений Республики Таджикистан [Текст] / Б. Дж. Исвалиев // Финансово-экономический вестник. – Душанбе, 2020. – № 4 (24). – С. 188-193. ISSN 2663-0389

[4-А]. Исвалиев, Б. Дж. Инновация как индикатор экономического роста [Текст] / Б. Дж. Исвалиев, А.К. Курбанов, П.У. Бобомуродов // Вестник Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава. Серия гуманитарных и экономических наук. – Бохтар, 2021. – № 1/3 (89). – С. 174-178. ISSN 2663-5534

[5-А]. Исвалиев, Б.Қ. Ҳолати муосири рушди инноватсионии муассисаҳои олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Б.Қ. Исвалиев, П.У. Бобомуродов // Ахбори Донишгоҳи давлатии ҳуқуқ, бизнес ва сиёсати Тоҷикистон. Силсилаи илмҳои ҷомеашиносӣ. – Хучанд, 2021. – № 4 (89). – С. 5-12. ISSN 2411-1945

[6-А]. Исвалиев, Б.Қ. Роҳҳои такмилдиҳии механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар муассисаҳои олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Б.Қ. Исвалиев // Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. – Душанбе, 2022. – № 2 (41). – С.132-139. ISSN 2308-054X

[7-А]. Исвалиев, Б.Қ. Таҷрибаи хориҷии механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ дар шароити муосир [Матн] / Б.Қ. Исвалиев, А.К. Қурбонов // Паёми молия ва иқтисод. – Душанбе. – 2023. – №4/2(39). – С.72-81. ISSN 2663-0389.

**Б) Статии в других журналах и сборниках материалов конференций:**

[8-А]. Исвалиев, Б.Қ. Механизми мативасияи меҳнати кормандони соҳаи маориф ва илми Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Б.Қ. Исвалиев, И.З. Сарабекова // Масоили мубрами ташаккулдиҳии ҷомеаи иттилоотӣ дар ҳолат ва дурнамои инкишоф: маводи конференсияи байналмилалӣ илмӣ – амалӣ (Душанбе, 15 майи соли 2018). – Душанбе, 2018. – С. 289-291.

[9-А]. Исвалиев, Б. Дж. Мотивация, основные понятия и определения [Текст] / Б. Дж. Исвалиев // Роль информационных технологий в совершенствовании государственного управления экономикой: материалы Республиканской научно-практической конференции (г. Душанбе, 29 ноября 2018 года). – Душанбе, 2018. – С. 36-39.

[10-А]. Исвалиев, Б.Қ. Мотиватсия ва самаранокии фаъолияти кормандони муассисаҳои олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Б.Қ. Исвалиев // Маводи конференсияи илмӣ - назариявӣ ҳайати профессорон, устодон ва донишҷӯёни Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон бахшида ба “Солҳои рушди саноат (2022-2026)”. – Душанбе, 2022. – С. 184-186.

[11-А]. Исвалиев, Б. Дж. Механизм управления персоналом УВПО с учетом развития современного общества [Текст] / Б. Дж. Исвалиев // Формирование и развитие цифровой экономики в Республике Таджикистан: перспективы и тенденции: сборник материалов Республиканской научно-практической конференции (ТГФЭУ, 2022 г.). – Душанбе, 2022. – С. 146.-149.

[12-А]. Исвалиев, Б.Қ. Танзими давлатии механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ муассисаҳои олии касбӣ [Матн] / Б.Қ. Исвалиев, А.К. Қурбонов // Идоракунии давлатӣ ва рушди устувори Ҷумҳурии Тоҷикистон: маводи конференсияи илмӣ-назариявӣ байналмилалӣ, (ш.Душанбе, 25-26- уми ноябри соли 2022). – Душанбе, 2022. – С. 9-14.

## АННОТАТСИЯ

**ба диссертатсияи Исвалиев Бахтиёр Чурахонович дар мавзуи «Такмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ (дар мисоли Ҷумҳурии Тоҷикистон)» барои дарёфти дараҷаи илмии доктори фалсафа (PhD), доктор аз рӯи ихтисоси 6D051900 – Ташкил ва бамеъёргирии меҳнат (6D051901- Иқтисодиёти меҳнат)**

**Калидвожаҳо:** механизм, мотиватсия, кадр, таъминоти кадрӣ, идоракунии кадрӣ, МТОК, иқтисоди миллӣ, ҳавасмандгардонӣ, бозори меҳнат, ҳавасмандгардонии меҳнат, талабот, музди меҳнат, инноватсия, захираҳои кадрӣ, иқтисоди креативӣ, иқтидори инноватсионӣ.

Мақсади таҳқиқоти диссертатсия ин асосноккунии ҷанбаҳои назариявӣ ва дар заминаи он таҳияи тавсияҳои амалии арзишманд оид ба такмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ низоми таҳсилоти олии касбӣ, ҳамчунин баҳодиҳии вазъи муосири иқтидори захираҳои кадрӣ муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ ва самаранок истифодабарии онҳо барои мусоидат ба рушди устувори иқтисоди миллӣ мебошад.

Методҳои таҳқиқот аз маҷмуи усулҳои муқоисавӣ, таҳлил ва синтез, таҳлили омӯрӣ, риёзию иқтисодӣ ва дигар усулҳои таҳқиқот иборат мебошад, ки дар натиҷа истифодаи усулҳои зикргардида ба самаранокӣ ва эътимоднокии натиҷаҳои бадастомада, хулоса ва пешниҳодҳои илман асоснок имкон дод.

Натиҷаҳои таҳқиқот дар такмили механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ ва ҳолати муосири он дар шароити амалигардонии барномаҳои давлатии рушди соҳаи маориф ифода ёфтааст.

Навгониҳои таҳқиқот аз коркарди пешниҳодҳои мушаххас, илман асоснок ва тавсияҳо оид ба такмилдиҳии механизмҳои мотиватсионии таъминоти кадрӣ дар муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ иборат аст. Дастовардҳои илмӣ нисбатан муҳимме, ки муаллиф дар натиҷаи таҳқиқоти худ ноил гардидааст ин асосҳои илмию назариявии мафҳуми мотиватсияи таъминоти кадрӣ бо назардошти нигоҳи муосири мавҷуда дар заминаи мактабҳои гуногуни илми иқтисодӣ, хусусиятҳои хоси механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ дар низоми иқтисоди бозорӣ ва фарқияти он аз низоми иқтисоди нақшавӣ, дар асоси таҳлили муқоисавии иқтидори кадрӣ соҳаи маориф ва низоми мавҷудаи механизми мотиватсионии таъминоти кадрӣ муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ муайян ва фароҳам овардани шароити мусоиди корӣ ва амалисозии механизми муосири мотиватсионӣ дар муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ, таҳқиқ ва муайянсозии таъсири омилҳои алоҳида ба мотиватсия в ҳавасмандгардонии меҳнати кормандони соҳаи таҳсилоти олии касбӣ мебошанд.

Тавсияҳо барои натиҷаҳои назариявӣ, методӣ ва амалии ба дастовардашудаи таҳқиқоти диссертатсионӣ дар ҷараёни таълим барои омода намудани бакалавр, магистрон ва докторантон, барои хондани фанҳои махсус, ба монанди “Менеҷмент”, “Менеҷменти инноватсионӣ”, “Идоракунии кадрҳо”, “Менеҷменти меҳнат”, “Иқтисодиёти меҳнат” ва “Менеҷменти кадрӣ” истифода шуданаш мумкин аст.

## АННОТАЦИЯ

на диссертацию Исвалиева Бахтиёра Джурахоновича на тему: «Совершенствование мотивационного механизма кадрового обеспечения в учреждениях высшего профессионального образования (на примере Республики Таджикистан)» на соискание ученой степени доктора философии (PhD), доктора по специальности 6D051900 – Организация и нормирование труда (6D051901 – Экономика труда)

**Ключевые слова:** механизм, мотивация, персонал, кадровое обеспечение, кадровое управление, ВПО, национальная экономика, стимулирование, рынок труда, трудовая мотивация, спрос, заработная плата, инновации, кадровые ресурсы, креативная экономика, инновационный потенциал.

Целью диссертационного исследования является обоснование теоретических аспектов, и на его основе – разработка ценных практических рекомендаций по совершенствованию мотивационного механизма кадрового обеспечения системы высшего профессионального образования, а также оценка современного состояния кадрового потенциала учреждений высшего профессионального образования и его эффективного использования в целях содействия устойчивому развитию национальной экономики.

Методы исследования состоят из совокупности сравнительных методов, анализа и синтеза, статистического анализа, математическо-экономических и других методов исследования, в результате чего использование упомянутых методов позволило повысить эффективность и достоверность полученных результатов, выводов и предложений.

Результаты исследования выражаются в совершенствовании мотивационного механизма кадрового обеспечения учреждений высшего профессионального образования и его современного состояния в условиях реализации государственных программ развития сферы образования.

Новизна исследования заключается в разработке конкретных научно обоснованных предложений и рекомендаций по совершенствованию мотивационных механизмов кадрового обеспечения в учреждениях высшего профессионального образования. Важнейшими научными достижениями автора являются научно-теоретическое обоснование концепции мотивации кадрового обеспечения с учетом современных взглядов на основе различных школ экономической науки, особенностей мотивационного механизма кадрового обеспечения учреждений высшего профессионального образования в системе рыночной экономики и его отличия от системы плановой экономики, на основе сравнительного анализа кадрового потенциала в сфере образования и существующей системы мотивационного механизма кадрового обеспечения учреждений высшего профессионального образования, определения и создания благоприятных условий труда и внедрения современного механизма мотивации в учреждениях высшего профессионального образования, исследование и определение влияния отдельных факторов на мотивацию поощрения труда работников в сфере высшего профессионального образования.

Рекомендации по теоретическим, методическим и практическим результатам диссертационного исследования могут быть использованы в процессе подготовки бакалавров, магистрантов и докторантов при изучении специальных дисциплин, таких как «Менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Управление персоналом», «Управление труда», «Экономика труда» и «Кадровый менеджмент».

## ANNOTATION

**for the dissertation of Isvaliev Bakhtiyor Jurakhonovich on the topic “Improving the motivational mechanism of staffing in institutions of higher professional education (on the example of the Republic of Tajikistan)” for the degree of Doctor of Philosophy (PhD), doctor in specialty 6D051900 – Organization and regulation of labor (6D051901 – Labor Economics)**

**Key words:** mechanism, motivation, personnel, staffing, personnel management, higher education institution, national economy, incentives, labor market, work motivation, demand, wages, innovation, human resources, creative economy, innovative potential.

The purpose of the dissertation research is to substantiate the theoretical aspects and, on its basis, to develop valuable practical recommendations for improving the motivational mechanism for staffing the system of higher professional education, as well as to assess the current state of the personnel potential of institutions of higher professional education and its effective use in order to promote the sustainable development of the national economy.

Research methods consist of a set of comparative methods, analysis and synthesis, statistical analysis, mathematical-economic and other research methods, as a result of which the use of the mentioned methods made it possible to increase the efficiency and reliability of the results obtained, conclusions and proposals for scientific results.

The results of the study are expressed in the improvement of the motivational mechanism for staffing institutions of higher professional education and its current state in the context of the implementation of state programs for the development of the education sector.

The novelty of the research lies in the development of specific scientifically based proposals and recommendations for improving the motivational mechanisms of staffing in institutions of higher professional education. The most important scientific achievements achieved by the author as a result of his research are the scientific and theoretical foundations of the concept of staffing motivation, taking into account the modern view based on various schools of economic science, the features of the motivational mechanism of staffing of institutions of higher professional education in the market economy system and its differences from the planned system economy, based on a comparative analysis of personnel potential in the field of education and the existing system of motivational mechanism, staffing of institutions of higher professional education, determination and creation of favorable working conditions and the introduction of a modern motivation mechanism in institutions of higher professional education, research and determination of the influence of individual factors on motivation with encouragement labor of workers in the field of higher professional education.

Recommendations on the theoretical, methodological and practical results of the dissertation research can be used in the learning process when preparing bachelors, masters and doctoral students when studying special disciplines such as “Management”, “Innovation management”, “Personnel management”, “Labor management”, “Labor economics” and “Personnel management”.