

**ИНСТИТУТИ ИҚТИСОДИЁТ ВА ДЕМОГРАФИЯИ
АКАДЕМИЯИ МИЛЛИИ ИЛМҲОИ ТОҶИКИСТОН**

ТКБ: 65.9 (2) (2 тоҷик)

ТДУ: 338.4 (575.3)

Р-47



Бо ҳуқуқи дастнавис

АҲМАДЗОДА МУХТОР АҲМАДЧОН

**ХУСУСИЯТҲОИ ТАШКИЛ ВА ИДОРАКУНИИ ЗАХИРАҲОИ
ИНСОНӢ ДАР НИЗОМИ ХИЗМАТИ ДАВЛАТИИ ҶУМҲУРИИ
ТОҶИКИСТОН**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т И

диссертатсия барои дарёфти дараҷаи илмии номзади илмҳои иқтисодӣ
аз рӯи ихтисоси 5.2.14 – Иқтисодиёти меҳнат ва демография

ДУШАНБЕ - 2026

Диссертатсия дар шуъбаи таҳқиқоти институтсионалии Институти иқтисодиёт ва демографияи Академияи миллии илмҳои Тоҷикистон иҷро карда шудааст.

Роҳбари илмӣ: **Муминова Фарида Маҳмудовна**, номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсент, мудири шуъбаи моделсозӣ ва дурнамогирии равандҳои иҷтимоӣ-иқтисодии Институти иқтисодиёт ва демографияи АМИТ

Муқарризони расмӣ: **Кошонова Манзура Раҳматҷоновна**, доктори илмҳои иқтисодӣ, профессори кафедраи молияи Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

Назруллозода Майсара Назрулло, номзади илмҳои иқтисодӣ, и.в. дотсенти кафедраи иқтисодиёти ҷаҳон ва муносибатҳои байналмилалӣи Донишгоҳи давлатии тижорати Тоҷикистон

Муассисаи пешбар: Донишгоҳи миллии Тоҷикистон

Ҳимояи диссертатсия рӯзи 05.09.2026, соати 12:00 дар ҷаласаи шурои диссертатсионии 6D.KOA-012 6D.KOA-012 назди Донишгоҳи давлатии тижорати Тоҷикистон баргузор мегардад. Суроға: 734061, Ҷумҳурии Тоҷикистон, ш. Душанбе, кӯчаи Деҳотӣ, ½, бинои асосӣ, ошёнаи 4, толори диссертатсионӣ, почтаи электронӣ: 6D.KOA-012@mail.ru, телефони котиби илмӣ: (+992) 2348434.

Бо диссертатсия ва автореферат дар китобхонаи илмии Донишгоҳи давлатии тижорати Тоҷикистон ва тавассути сомонаи www.tguk.tj шинос шудан мумкин аст.

Автореферат “ _____ ” соли 2026 тавзеъ шудааст.

Котиби илмии шурои диссертатсионӣ, номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсент



Машокиров Ҷ.Н.

МУҚАДДИМА

Мубрамии мавзуи таҳқиқот. Дар шароити марҳилаи кунунии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки бо дигаргуниҳои амиқ дар низоми иқтисодиву иқтисодӣ тавҷам аст, зарурати таҳия ва татбиқи механизми нави иқтисодии танзимкунанда ба вучуд омадааст. Ин механизм бояд равандҳои стратегии рушди ҷомеаро дақиқ ва устувор ҷимоят карда, татбиқи ҳадафҳои миллиро таъмин намоянд.

Идоракунии захираҳои инсонӣ яке аз омилҳои асосии таъмини ислоҳоти маъмурии самаранок ба ҳисоб меравад. Натанҳо аз он сабаб, ки коҳиши шумораи хизматчиёни давлатӣ ба хароҷоти умумии мақомоти давлатӣ таъсир мерасонад, балки идоракунии самараноки онҳо заминаи баланд бардоштани самаранокии фаъолияти сохторҳои давлатӣ мегардад. Тағйирот дар низоми хизмати давлатӣ на ҳамчун мақсад, балки чун воситаи ҳалли масъалаҳои рушди иқтисодию иқтисодии кишвар ба ҳисоб меравад.

Аксарияти кишварҳои ҷаҳон барои татбиқи механизми гуногуни идоракунии захираҳои инсонӣ, ки ҳаҷм ва миқёси онҳо вобаста ба афзалиятҳои милли ҳусусиятҳои сохторӣ муайян мегарданд, нақшаҳои стратегии худро татбиқ менамоянд.

Ҳамзамон, равшан аст, ки фаъолияти давлат ба сифати хизмати давлатӣ саҳт вобаста аст, зеро маҳз тавассути хизматчиёни давлатӣ амалӣ намудани вазифаҳои ҳокимияти давлатӣ таъмин карда мешавад.

Захираҳои инсонӣ дар баҳши хизмати давлатӣ ҳамчун муҳимтарин шарти баланд бардоштани самаранокии фаъолияти касбӣ баромад намуда, ба ташаккул ва инкишофи фазои муайян, аз ҷумла дар самти рушди заминаи меъёрии ҳуқуқии инкишофи хизмати давлатӣ; таъминоти илмию методии равандҳои такмили ихтисоси хизматчиёни давлатӣ; арзёбии натиҷанокии фаъолияти касбӣ; вориди технологияҳои муосир ба рушди сармояи инсонӣ ва инкишофи низоми кафолатҳои иҷтимоӣ, таъя мекунад.

Дар як вақт, дар шароити муосир бо паҳни васеи технологияҳои иттилоотию коммуникатсионӣ ва ташаккули иқтисодиёти рақамӣ, торафт бештар зарурати ҳамгироии низоми идоракунии давлатӣ (дар хошияи ташаккули ҳукумати электронӣ) бо коркардҳои тақвияти неруи инсонии хизматчиёни давлатӣ бо ташаккули малакаҳои истифодаи оқилонаи имкониятҳои зеҳни сунъӣ афзун мегардад. Бо назардошти он, ки дар “Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии ҷумҳурӣ солҳои 2025-2030 “Солҳои рушди иқтисоди рақамӣ ва инноватсия”, эълон гардид, фаъолият дар самти мазкур торафт тақвият меёбад” [7].

Дар шароити зудтағйирёбандаи ҷаҳонӣ, ташаккули ҷолишҳои нав дар таъмини рушди кишвар дар назди идоракунии давлатӣ як қатор вазифаҳои мушаххасу мураккаб, ки барои онҳо қарорҳои муайян мавҷуд нестанд, мегузорад. Зарурати тақвияти касбият ва салоҳияти хизматчиёни давлатӣ торафт афзун мегардад. Дар ин раванд, коркарди назариявӣ-амалии самтгирии концептуалии таъмини мақомоти давлатӣ бо мутахассисони соҳибтаҳассус ва босалоҳият хеле муҳим аст.

Масоили марбут ба идоракунии самараноки захираҳои инсонӣ имрӯз дар сатҳи гуногуни низоми меҳнат ҳамчун масъалаи муҳимми стратегӣ матраҳ мегардад. Дар доираи сиёсати муосири бозори меҳнат, зарурати таҳияи равишҳои фарқкунанда ва мутобиқ ба хусусиятҳои иҷтимоиву демографӣ ва таҳассусии гурӯҳҳои мухталифи кадрӣ ба миён омадааст. Ин раванд ба таҳлили амиқи фаъолияти кадрҳо ва нақши кадрҳои роҳбарикунанда дар низоми меҳнат асос ёфта, ҳамчун заминаи муҳим барои баланд бардоштани самаранокии идоракунии кадрӣ дар тамоми зинаҳои идоракунӣ хизмат мекунад.

Дарачаи таҳқиқи мавзӯи илмӣ. Дар шароити муосир масоили марбут ба идоракунии захираҳои инсонӣ дар доираи пажӯҳишҳои илмӣ аз зовияҳои гуногун мавриди таҳқиқ қарор гирифтаанд. Ин масъала дар заминаи илмҳои назария ва амалияи идоракунӣ, омӯзиши ихтилофҳо, психология, сотсиология ва дигар самтҳои вобаста ба равандҳои иҷтимоиву ташкилотӣ мавриди баррасии илмӣ қарор дорад.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон ҷанбаҳои мухталифи идоракунии захираҳои инсонӣ то ҳадди муайян дар таҳқиқоти илмӣ як қатор муҳаққиқон, аз ҷумла Абдуллоева З.А. [10], Абдуллозода, Н.Р. [11], Акназарова, С.А. [13], Амонова, Д. [14], Бобочонов, Р.М. [16, 17], Ғаниев, Т.Б. [22], Давлатзода, А. [26], Комилов С.Ҷ. [27], Қурбонов, А.Ҷ. [28, 29], Муминова, Ф.М. [30], Ойев, Х. [31], Пирназаров, И. [32], Содиқова, З.С. [33], Фақеров Ҳ.Н., [34], Хушвахтзода, Қ.Х. [35], Ходиев Д.А. [36].

Саҳми арзандаи классикони соҳаи илми иқтисодӣ, аз ҷумла Д. Улрич, Д. Лайк [40], А.Д. Холл, Р.Е. Фейджин [37], А. Сен [39] ва дигарон дар ташаккул ва рушди назарияҳои ҳавасмандгардонии хизматчиёни давлатӣ шоистаи зикр аст.

Ҳамзамон, саҳми олимони рус, аз ҷумла Г.В. Атаманчук [15], Разнодежина Э.Н. [12], А.И. Бергов [18], М.В. Баглай [19], К. Идиатуллина [24], С.Е. Губанова [25], А.И. Турчинов [21] ва дигарон дар таҳияи заминаҳои назариявӣю амалӣ ҷиҳати такмил ва беҳсозии низоми идоракунии давлатӣ бо назардошти масъалаи захираҳои инсонӣ қобили таваҷҷуҳ мебошад.

Ҳамчунин, дар самти хизмати давлатӣ ва ташаккули сиёсати кадрӣ таҳқиқи алоҳида аз ҷониби Ф. Эргашева [38] мавҷуд аст, ки асосан ба паҳлуҳои сиёсӣ ва иҷтимоии масъала тamarкуз дорад.

Бо вучуди ин, таҳлили сарчашмаҳои мавҷуда нишон медиҳанд, ки таҳқиқоти илмӣ дар мавриди мушкилоти идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ то ҳол ба таври кофӣ таҳия нашудаанд. Аз ҷумла, масъалаҳои марбут ба ташаккул, рушд ва истифодаи самараноки захираҳои инсонӣ дар сатҳи баланди маъмурӣ, ки бояд ба ташкили нишондиҳандаҳои миқдорию сифати кадрҳои роҳбарикунанда дар мақомоти давлатӣ мусоидат намоянд, ҳанӯз ба таври кофӣ ва амиқ мавриди таҳқиқ қарор нагирифтаанд.

Робитаи таҳқиқот бо барномаҳо (лоиҳаҳо) ва мавзӯҳои илмӣ. Мавзуи диссертатсия бо Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030, Стратегияи миллии рушди маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030, Барномаи миёнамуҳлати рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2026-2030 ва Паёмҳои Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон “Дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии ҷумҳурӣ” робита дорад.

Таҳқиқоти диссертатсионӣ дар доираи нақшаи корҳои илмию таҳқиқотии кафедраи идоракунии захираҳои инсонии Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон анҷом дода шудааст.

ТАВСИФИ УМУМИИ ТАҲҚИҚОТ

Мақсади таҳқиқот аз таҳқиқи ҷанбаҳои асосии назариявӣ ва методии идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ, пешниҳоди тавсияҳои амалии баланд бардоштани самаранокии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ бо таъҷиб ба тақвияти механизми идоракунии захираҳои инсонӣ иборат мебошад.

Дар ин замина, таҳқиқи пайдарпайи моделҳои муосири идоракунии захираҳои инсонӣ, бахусус дар марҳилаҳои омодагӣ, бозомӯзӣ, тақсим ва азнавтақсимкунии иқтидорҳои идоракунӣ, аҳаммияти хос пайдо мекунад.

Вазифаҳои таҳқиқот. Бо мақсади расидан ба ҳадафи асосии диссертатсия, ҳалли таҳлили як қатор масъалаҳои зерин зарур шуморида мешавад:

– ошкор намудани моҳияти мафҳуми “захираҳои инсонӣ” ҳамчун шакли ба амалбарории сармояи инсонӣ ва шакли таъсири мутақобилаи он ба омилҳои моддии истеҳсолот;

– муайян намудани вазифаҳои функционалӣ ва сатҳҳои идоракунии захираҳои инсонӣ дар иқтисоди тағйирёбанда;

- ошкор намудани хусусиятҳои рушди захираҳои инсонӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар солҳои Истиқлоли давлатӣ;
- баррасии шароитҳои ташаккул ва истифодаи захираҳои инсонӣ дар сохторҳои, ки механизми идоракунии захираҳои инсониро дар мақомоти идоракунии давлатӣ ташкил менамоянд;
- таҳияи пешниҳодҳо оид ба баланд бардоштани самаранокии идоракунии захираҳои инсонӣ дар мақомоти давлатӣ;
- асоснок кардани аҳамият ва зарурати мукамалгардонии низоми тақмили ихтисоси кадрҳо ва таъсири он ба механизми омӯзиш ва бозомӯзии хизматчиёни давлатӣ.

Объекти таҳқиқот - низоми хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон ҳамчун сохтори иҷтимоӣ-идоракунӣ мебошад.

Предмети таҳқиқот - муносибатҳо ва равандҳои ташкиливу идоракунӣ мебошанд, ки бо ташаккул, рушд ва истифодаи захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон алоқаманданд, инчунин хусусиятҳои фаъолияти онҳо ва тақмили онҳо мебошад.

Фарзияи таҳқиқот аз он иборат аст, ки самаранокии низоми хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон ба таври назаррас аз сатҳи ташкиливу идоракунии захираҳои инсонӣ вобаста мебошад; дар ин замина тақмили сиёсати кадрӣ, татбиқи усулҳои муносири идоракунии захираҳои инсонӣ, баланд бардоштани салоҳият ва маҳорати касбии хизматчиёни давлатӣ, инчунин рушди механизмҳои муносири ҳавасмандгардонӣ ба баланд гардидани натиҷабарӣ, шаффофият ва сифати идоракунии давлатӣ мусоидат хоҳад намуд.

Асосҳои назариявӣ диссертатсияро асарҳои олимони ватанӣ ва хориҷӣ оид ба таҳқиқоти масъалаҳои ташкил ва идоракунии захираҳои инсонӣ, иқтисоди меҳнат ва сотсиологияи меҳнат, идоракунии кадрҳо, механизми ҳавасмандгардонии кормандон ташкил медиҳанд.

Асосҳои методӣ диссертатсия ба истифодаи роҳҳо ва усулҳои умумии илмӣ, индуксия ва дедуксия, равиши низомиву сохторӣ, таҳлили муқоисавӣ ва омилӣ, инчунин, усулҳои таҷрибавӣ якҷоясозӣ, таҳлил ва ғайра асос ёфтааст. Барои ҳалли масъалаҳои марбут ба ташаккул ва рушди идоракунии захираҳои инсонӣ мушоҳида ва арзёбии эксперти, инчунин, усулҳои банақшагирии индикативӣ, тарҳрезии графикӣ ва коркарди иттилоот истифода шудаанд.

Сарчашмаи маълумот. Асоси иттилоотии таҳқиқотро маводи Агентии омор назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, ҳисоботҳо ва маълумоти омории мақоми ваколатдор дар соҳаи хизмати давлатӣ, инчунин лоиҳаҳои кӯмаки техникаи ҷомеаи донорӣ оид ба ислоҳоти бахши давлатӣ ва

хизмати давлатии Тоҷикистон ташкил медиҳанд. Илова бар ин, натиҷаҳои таҳқиқоти мустақили муаллиф вобаста ба ҷанбаҳои гуногуни идоракунии захираҳои инсонӣ истифода шудаанд. Асоси меъёрии ҳуқуқиро Конститутсияи Ҷумҳурии Тоҷикистон, Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ», санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ дар соҳаи хизмати давлатӣ, низомнома ва оинномаҳои мақомоти ваколатдор дар соҳаи хизмати давлатӣ, инчунин як қатор мақомоти давлатӣ, ки дар онҳо таҳқиқот гузаронида шудааст, ташкил медиҳанд.

Пойгоҳи таҳқиқот. Таҳқиқоти диссертатсионӣ дар шӯбаи таҳқиқоти институтсионалии Институти иқтисодиёт ва демографияи Академияи миллии илмҳои Тоҷикистон таҳия гардидааст.

Навгони илми таҳқиқот. Навовариҳои илмӣ ин таҳқиқот дар таҳлили амиқ ва такмили назариявӣю методологии равандҳои идоракунии захираҳои инсонӣ дар шароити иқтисодиёти дигаргуншаванда ифода меёбад. Дастовардҳои муҳимми илмӣ, ки ба сифати навовариҳои таҳқиқот пешниҳод мегарданд, чунинанд:

– тафсири муаллифии мафҳуми «захираҳои инсонӣ» аз нигоҳи меъёрҳо ва таркиби он пешниҳод гардида, хусусиятҳои функционалӣ ва сатҳҳои идоракунӣ дар механизми ташкиливу иқтисодии идоракунии захираҳои инсонӣ дар асоси ҳамкориҳои онҳо бо омилҳои моддии истеҳсолот муайян карда шудаанд;

– дар заминаи таҳлили функционалиҳои низоми мавҷудаи идоракунии захираҳои инсонӣ дар Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ва Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон хусусиятҳои рушди захираҳои инсонӣ дар ҷумҳурӣ ошкор карда шуданд;

– шароитҳои ташаккул ва истифодаи захираҳои инсонӣ дар сохторҳои, ки механизми идоракунии захираҳои инсонӣ дар мақомоти идоракунии давлатиро ташаккул медиҳанд, баррасӣ гардиданд;

– тадбирҳои оид ба баланд бардоштани самаранокии рушди захираҳои инсонӣ дар муассисаҳои давлатӣ таҳия гардида, инчунин роҳҳои такмили механизми интихоб ва қабули кадрҳо, ҳамчунин ислоҳоти механизми омодаасозӣ ва бозомӯзии хизматчиёни давлатӣ пешниҳод карда шуданд.

Нуктаҳои ба ҳимоя пешниҳодшаванда;

– муайян карда шуд, ки мафҳумҳои «захираҳои инсонӣ», «иктидори инсонӣ» ва «сармояи инсонӣ» категорияҳои функционалӣ бо ҳамдигар алоқаманд буда, дорои хусусиятҳои хоси ташаккул ва идоракунӣ мебошанд ва таҳти таъсири бевоситаи омилҳои моддии истеҳсолот қарор доранд;

– асоснок карда шуд, ки дар шароити трансформатсияи иқтисодӣ талабот ба механизми ташкиливу иқтисодии ташаккул, рушд ва идоракунии захираҳои инсонӣ бояд асосан ба принципҳои пешгирикунанда (превентивӣ) ва инноватсионӣ таъяс намоянд;

– собит карда шуд, ки баланд бардоштани самаранокии фаъолияти касбии хизматчиёни давлатӣ бевосита аз рушди низоми такмили ихтисос ва бозомӯзӣ, такмили механизмҳои аттестатсия ва ротатсияи кадрҳо, инчунин арзёбии мунтазами фаъолияти онҳо вобаста мебошад;

– пешниҳодҳои илмии асоснокшуда ва далелнок оид ба татбиқи механизми ташкиливу иқтисодии таъмини мақомоти давлатӣ бо мутахассисони соҳибихтисос ва босалоҳият таъяс карда шуданд, ки онҳо ташаккули стратегияи рушди сиёсати кадрӣ, қорӣ намудани барномаҳои инноватсионии омӯзиш ва бозомӯзии хизматчиёни давлатӣ, таъясии нақшаи маҷмӯии рушди захираҳои кадрӣ низоми идоракунии давлатӣ, баланд бардоштани нуфуз ва ҷаззобияти иҷтимоии хизмати давлатӣ, инчунин такмили низоми пардохти музди меҳнатро бо мақсади ҳавасмандгардонӣ ва нигоҳдории мутахассисони баландихтисос дар бар мегиранд.

Аҳамияти назариявӣ ва амалии таҳқиқоти диссертатсионӣ дар он ифода меёбад, ки низоми мавҷудаи идоракунии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар заминаи таҳлили ҳамаҷониба ва амиқи илмӣ арзёбӣ гардида, бо дарназардошти хусусиятҳои идоракунии системаҳои иҷтимоӣ иқтисодӣ такмил дода шудааст. Ҳамзамон, мавқеи хизматчиёни давлатӣ дар низоми иқтисодиёти миллӣ дақиқ муайян гардида, самтҳои асосии такмил ва баланд бардоштани самаранокии фаъолияти идоракунии онҳо аз ҷиҳати илмӣ асоснок шудаанд.

Натиҷаҳои таҳқиқот, ҳулосаҳо ва тавсияҳои назариявӣ бо методӣ метавонанд аз ҷониби Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ва Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ҷиҳати таъяс ва такмили дастурҳо, стратегияҳо, инчунин такмил додани шаклу усулҳои муосири идоракунии захираҳои инсонӣ дар шароити муосир самаранок истифода гарданд.

Дарачаи эътимоднокии натиҷаҳои таҳқиқот аз дурустии интиҳоб ва татбиқи методҳои таҳлилий, истифодаи манбаъҳои боэътимоди иттилоотӣ ва тасдиқи муқаррароти илмии дар рисола пешниҳодгардида бармеояд. Ҳулосаҳо ва тавсияҳо дар заминаи таҳлили мушаххаси назариявӣ ва таҷрибавӣ баён гардида, дар нашрияҳои илмии муаллиф низ тасдиқи илмӣ ёфтаанд.

Мутобиқати диссертатсия ба шиносномаи ихтисоси илмӣ. Таҳқиқот ба талаботи шиносномаи таҳассус – 5.2.14 – Иқтисодиёти меҳнат ва демография: бандҳои 1. Асосҳои назариявӣ ва методологии иқтисодиёти меҳнат; назария ва концепсияҳои рушди муносибатҳои иҷтимоӣ-меҳнатӣ (назарияи шуғл, бозори меҳнат, идоракунии ҳайат ва ғайра); 2. Захираҳои меҳнатӣ ҳамчун омилҳои муҳимми рушди иқтисодӣ ва самаранокии иқтисодию иҷтимоии он; 3. Масоили назариявӣ-методологӣ дар соҳаи меҳнат ва муносибатҳои иҷтимоӣ-меҳнатӣ; 4. Тавсифи миқдорӣ ва сифатии захираҳои меҳнатӣ. Сармояи инсонӣ; 8. Масоили сифати неруи корӣ, тайёркунӣ, ташаккули салоҳияти касбӣ, бозомӯзӣ ва тақмили ихтисоси ҳайат; ташаккули рақобатпазирии кормандон; роҳнамоии касбии аҳоли; ҳаракати қувваи корӣ мутобиқат менамояд.

Саҳми шахсии доктарабони дарёфти дараҷаи илмӣ дар таҳқиқот. Тамоми марҳилаҳои корҳои илмию таҳқиқотии диссертатсионӣ бо иштироки бевоситаи унвонҷӯй анҷом дода шудаанд. Аз ҷумла, интихоби мавзӯи таҳқиқот, таҳияи нақшаҳои корӣ, ҷамъоварӣ ва коркарди маводи оморӣ, интихоби сарчашмаҳои илмӣ, асосноккунии муҳимият, ҳадаф ва вазифаҳои таҳқиқот мустақилона амалӣ шудаанд.

Тавсиб ва амалисозии натиҷаҳои диссертатсия тавассути баромадҳо, маърузаҳо ва нашрияҳо дар конференсияҳои ҷумҳуриявӣ, байналмилалӣ ва илмӣ-амалӣ, мизҳои мудаввари сатҳҳои гуногун (солҳои 2019–2025), инчунин дар маҷаллаҳои тавсиянамудаи Комиссияи олии аттестатсионии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон амалӣ гардидаанд.

Натиҷаҳои асосии таҳқиқоти илмии доктарабон дар фаъолияти амалии Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон (№ 03-1080, 21 майи соли 2025) ва Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон (№ 02/03-407, аз 21 майи соли 2025) татбиқ шудааст.

Интишороти аз рӯйи мавзӯи диссертатсия. Муқаррароти асосии рисола ва натиҷаҳои таҳқиқот дар 10 асарҳои нашршуда ва дар нашрияҳои илмӣ тақризишаванда 7 мақолаи илмӣ дар маҷаллаҳои илмӣ эътирофшудаи ҚОА-и назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ба нашр расонида шудааст.

Соҳтор ва ҳаҷми диссертатсия. Диссертатсия аз муқаддима, 3 боб, 9 зербоб, хулоса, рӯйхати адабиёти истифодашуда иборат аст. Матни асосии диссертатсия дар ҳаҷми 188 саҳифаи ҷопӣ пешниҳод гардида, фарогирии 8 ҷадвал ва 26 расм мебошад.

ҚИСМҲОИ АСОСИИ ТАҲҚИҚОТ

Дар муқаддима аҳамияти мубрамии мавзуи таҳқиқот асоснок карда шуда, дараҷаи омӯзиши масъала муайян гардидааст, ҳадаф ва вазифаҳои таҳқиқот, объект ва предмети он мушаххас карда шудаанд, инчунин навоари илмӣ ва аҳамияти назариявӣ амалии таҳқиқот ифода ёфтаанд.

Боби якуми диссертатсия таҳти унвони «Асосҳои назариявӣ ташкил ва идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ» ба таҳқиқоти мукамал-и равандҳои ташкил ва идоракунии захираҳои инсонӣ дар бахши давлатӣ бахшида шуда, дар доираи он сохтори хизмати давлатӣ ҳамчун низоми иҷтимоӣ иқтисодии кишвар баррасӣ мегардад, моделҳои муосири ташкиливу иқтисодии идоракунии кадрҳо тавзеҳ дода мешаванд, инчунин хусусиятҳои институтсионалӣ ва тамоюлҳои рушди сиёсати кадрӣ дар шароити хизмати давлатии муосир муайян карда мешаванд.

Хизмати давлатӣ дар низоми идоракунии иқтисодӣ нақши калидӣ дошта, рушди устувори иҷтимоӣ иқтисодии кишварро таъмин менамояд. Самаранокии фаъолияти он бевосита ба захираҳои инсонӣ вобаста мебошад, ки ҳамчун сармояи асосии давлат баромад намуда, натиҷабахшии фаъолияти мақомоти давлатиро муайян месозанд.

Муаллиф дар диссертатсия исбот мекунад, ки хизмати давлатӣ ҳамчун низоми иҷтимоӣ иқтисодӣ на танҳо татбиқи сиёсати давлатиро таъмин менамояд, балки ба танзими захираҳои меҳнатӣ, рушди институтҳои иқтисодӣ ва баланд бардоштани рақобатпазирии иқтисоди миллӣ таъсири назаррас мерасонад.

Аз ин лиҳоз, ба назар гирифтани равишҳои илмӣ нисбат ба фаҳмиши моҳияти захираҳои инсонӣ, сохтор ва хусусиятҳои онҳо аҳамияти муҳим дорад, ки ин ба муаллифи диссертатсия имкон дод равишҳои мавҷударо мурағаб намуда, таснифоти мафҳуми «захираҳои инсонӣ»-ро дар ҷадвали 1 пешниҳод намояд.

Ҷадвали 1. Гурӯҳбандии мафҳуми захираҳои инсонӣ

Муаллиф	Мафҳуми захираҳои инсонӣ
Разнодежина Э.Н.	“Захираҳои инсонӣ он қобилиятҳо ва малакаҳои меҳнатӣ ва ғайрimeҳнатиро дар бар мегиранд, ки метавонанд барои расидан ба ҳадафҳои муайян ба ташкилот манфиат оваранд” [12, с. 461].
Давлатзода А.	“Истилоҳи “захираҳои инсонӣ”, дар маҷмӯъ, тавсифоти иҷтимоӣ-фарҳангӣ ва хусусиятҳои рӯҳиву равонии шахсиятҳоро ифода намуда, таҷассумгари нақш ва мавқеи бузурги инсон дар фаъолияти меҳнатию идоракунии ба шумор меравад” [26, с. 142].

Губанова С.Е.	“Захираи инсонӣ ба маънои васеъ захираҳои ҷисмонӣ, ақлӣ ва маънавӣ мебошанд, ки ҳангоми зарурат истифода мешаванд” [25, с. 6].
Бозоров Ш.Ш.	“Захираҳои инсонӣ ин ҷамъи арзишҳои марбути меҳнат ва сармояи инсонӣ, ки инро одамон доро мебошанд” [32, с.188].

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси сарчашмаҳои истифодашуда.

Дар асоси таҳлили муқоисавӣ ва танқидии равишҳои илмии мавҷуда ва таърифҳои пешниҳодгардида, муаллиф тафсири муаллифии мафҳуми «захираҳои инсонӣ»-ро ироа намудааст. Ба андешаи муаллиф, захираҳои инсонӣ ҳамчун маҷмӯи интегралӣ сифатҳои маънавӣ, ҷисмонӣ ва касбӣ, таҷрибаи амалӣ, малака ва қобилиятҳо, инчунин ангеа ва ҳадафҳои ҳаётии шахсият баромад намуда, дар ҳамаи марҳилаҳои рушди иҷтимоӣ-иқтисодӣ ташаккул ёфта, ба сифати омили калидии таъмини пешрафти ҷомеа ва иқтисодиёт истифода мегарданд.

Таҳқиқи амиқи мафҳуми «захираҳои инсонӣ» заминаи методологиро барои баррасии ҳамачонибаи моҳият, мазмун ва сохтори сармояи инсонӣ фароҳам меорад. Дар доираи таҳқиқоти диссертатсионӣ муаллиф равишҳои назариявии олимони ватанӣ ва хориҷиро нисбат ба мафҳуми «сармояи инсонӣ» ҷамъбааст, таҳлил ва гурӯҳбандӣ намуда, онҳоро дар шакли ҷадвали 2 пешниҳод кардааст, ки ин на танҳо барои инъикоси возеҳи гуногунандешии илмӣ мусоидат менамояд, балки ҳамчун заминаи назариявӣ барои ташаккули мавқеи муаллиф хизмат менамояд.

Ҷадвали 2. – Гурӯҳбандии мафҳуми сармояи инсонӣ

Муаллифон	Мафҳуми сармояи инсонӣ
Ғаниев Т.Б.	“Сармояи башарӣ (инсонӣ, – Р.М.) кулли хосиятҳои маданӣ, шахсияту раванӣ, қардонӣ, қобилияти фаъолият, дониш ва дигар унсурҳои инкишофи шахсро меноманд” [22, с. 118].
Бабаджанов Р.М.	“Сармояи инсонӣ чун қобилият ва сифатҳое, ки дар натиҷаи маблағгузорӣ ташаккул ёфта, аз ҷониби шахс андӯхта шудааст, тафсир мешавад, ки дар сурати дуруст истифода бурдани онҳо боиси афзоиши маҳсулнокии меҳнат ва даромад мегардад” [17, с.24].
Муминова Ф.М.	“Сармояи инсонӣ-ин омили ташаккулдиҳандаи табиати устувори рушди иқтисодӣ, масъалаи таъмини сифат, таъмини рушди низомӣ маориф ва илм, кадрҳои маълумотнок ва соҳибтахассус, ки барои кор дар соҳаҳои муосир омода мебошанд” [30, с. 84].

Sen A.	“Сармояи инсонӣ маҷмуи қобилиятҳои физиологӣ, зеҳнӣ, психологии шахс мебошад, ки ӯ метавонад дар раванди ҳаёт амалӣ намояд” [39, с. 221].
Акназарова С.А.	“Сармояи инсонӣ захираи муайяни саломатӣ, дониш, маҳорат, қобилият, ҳавасмандӣ мебошад, ки дар натиҷаи сармоягузорӣ ташаккул ёфта, аз ҷониби шахс ҳамчун карда мешавад ва дар ин ё он соҳаи тақрористеҳсолии иҷтимоӣ ба таври мақсаднок истифода гардида, ба афзоиши ҳосилнокии меҳнат, самарани истеҳсолот ва бо ҳамин роҳ ба афзоиши даромади худ инсон, ширкатҳо ва тамоми ҷамъият таъсир мерасонад” [13, с.18].
Содиқова Ш.К.	“Сармояи инсонӣ маҷмуи қобилиятҳои табиӣ ва азхуднамудаи шахс (дар асоси таҳсилоти умумӣ, махсус ва обутоби ҷисмонӣ) ба воситаи сармоягузорӣ ба тафаккури эҷодии ӯ ҷиҳати ба роҳ мондани фаъолияти навгонисозӣ ҳосил мешавад” [33, с. 32].
Қурбонов А.Ҷ.	“Сармояи инсонӣ чун категорияи мураккаби иқтисодӣ дорои имконият ва иқтидорҳои мебошад, ки барои дарёфти роҳҳои ҳавасмандгардонӣ ва истифодаи сатҳи баланди онҳо роҳу равишҳои ҳирфай талаб карда мешавад” [29, с. 65].

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси сарчашмаҳои истифодашуда.

Бо таъки ба равишҳои низомёфтаи олимони ватанӣ ва хориҷӣ, муаллиф фаҳмиши муаллифии мафҳуми «сармояи инсонӣ»-ро таҳия намудааст. Ба андешаи муаллиф, сармояи инсонӣ маҷмуи сифатҳои ташаккулёфтаи захираҳои инсонӣ, аз қабилӣ сатҳи таҳсилот, таҳассус, касбият, дониш ва малақаҳои касбиро дар бар гирифта, ҳамчун сармоя дар бозори меҳнат фаъолият менамояд.

Дар ин замина, муайян намудани сармояи инсонӣ ҳамчун маҷмуи сифатҳои касбӣ ва шахсиятӣ имкон медиҳад, ки ба баррасии масъалаҳои идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ гузар карда шавад. Дар диссертатсия таъкид мегардад, ки идоракунии захираҳои инсонӣ бояд на танҳо ҳамчун маҷмуи амалҳои ҷудоғона, балки ҳамчун раванди мураккаб ва хоси идоракунӣ баррасӣ гардад, ки самаранокии фаъолияти потенциали кадрӣ мақомоти давлатиро таъмин менамояд.

Аз ин рӯ, сифати чунин идоракунӣ маҷмуи унсурҳои ба ҳам алоқамандро дар бар мегирад, аз ҷумла ҷалб, интиҳоб, ҷойгиркунӣ ва пешбурди кадрҳо, инчунин банақшагирӣ, истифодаи низомҳои иттилоотӣ, идоракунии карьера, тарҳрезии ҷойҳои корӣ, ҷорӣ намудани низомҳои

ҳавасмандгардонӣ, омӯзиш ва рушди кормандон ва таъмини бехатарии меҳнат.

Ҳамзамон, муаллиф таъкид менамояд, ки дар сатҳи умумии низом хусусиятҳои сифат дорои хусусияти устувор ва муайяншуда мебошанд, дар ҳоле ки дар сатҳи инфиродӣ ва сатҳи гурӯҳҳои хурд тағйирпазирии бештар ва унсури тасодуфӣ ба мушоҳида мерасад. Идоракунии захираҳои инсонӣ дар ҳамаи сатҳҳои низоми иҷтимоӣ иқтисодӣ амалӣ гардида, ҳалли як қатор вазифаҳои калидиро дар бар мегирад, аз ҷумла муайян намудани ҳадафҳо ва воситаҳои идоракунии сифат, ҳамоҳангсозии равандҳои идоракунии, мутобиқсозии равишҳои гуногун ба дарки сифат ва ғайра.

Низоми хизмати давлатӣ дар самти сиёсати кадрӣ дар асоси як қатор принсипҳо ташаккул меёбад, аз ҷумла “рақобатпазирӣ ва боэътимодии давлат ҳамчун корфармо, эътирофи корманд ҳамчун арзиши калидӣ, ҷалб ва пешбарии хизматӣ бар пояи натиҷаҳои фаъолият, масъулияти хизматчиёни давлатӣ барои рушди иқтисоди шахсии худ, масъулияти роҳбарият барои идоракунии кадрҳо, инчунин фаъолияти ҳадамоти кадрӣ дар асоси санадҳои меъёрӣ” [4].

Дар диссертатсия муаллиф аз ҷиҳати илмӣ исбот менамояд, ки самаранокии низоми хизмати давлатӣ бевосита ба сатҳи ташкил ва идоракунии захираҳои инсонӣ вобастагӣ дорад, бинобар ин интихоби дуруст ва татбиқи моделҳои ташкиливу иқтисодии идоракунии кадрҳо аҳамияти махсус пайдо менамояд. Маҳз ин моделҳо сохтори ҳамкориҳои иштирокчиён, усул ва воситаҳои татбиқи сиёсати кадриро муайян намуда, ба шароити мушаххаси таърихӣ маъмурӣ, иҷтимоӣ иқтисодӣ ва ҳудудии ҳар як давлат мутобиқ гардонида мешаванд.

Аз ҷумла, муҳаққиқ М.В. Баглай таъкид менамояд, ки “ҳар як модели ташкили ҳокимияти давлатӣ хусусияти шартӣ дошта, ҳар як кишвар метавонад фаъолияти мақомоти давлатиро бо дарназардошти хусусиятҳои маъмурию ҳудудӣ, таърихӣ ва молиявӣ худ муайян намояд” [19, с. 96].

Моделҳои мутобиқат, ки аз ҷониби мактаби менечменти Мичиган таҳия гардидааст, ба ҳамоҳангсозии идоракунии захираҳои инсонӣ бо стратегияи умумии ташкилот асос ёфта, робитаи мустақими байни стратегияи иқтисодӣ ва низоми идоракунии кадрҳо инъикос менамояд.

Аз нигоҳи муаллиф, дар ҷараёни таҳлили моделҳои идоракунии захираҳои инсонӣ, тавачҷуҳи махсус бояд ба модели англо-америкой равона карда шавад, зеро он ҳамчун яке аз моделҳои самаранок дар кишварҳои дорои низоми демократии рушдёфта, аз ҷумла Британияи Кабир ва Иёлоти Муттаҳидаи Амрико, татбиқи густурда дорад.

Барои ин модел дараҷаи баланди мустақилияти воҳидҳои маъмурӣ ва мақомоти маҳаллӣ, интихобшаванда будани як қатор мансабдорон аз ҷониби аҳоли, инчунин мавҷудияти низоми назорат тавассути вазоратҳои марказӣ ва ҳокимияти мустақили судӣ хос мебошад.

Ҳамзамон, «моделҳои Ҳарвард» (ё модели 4С) ҳамчун воситаи таҳлили идоракунии захираҳои инсонӣ на танҳо ҷалб ва омӯзиши кадрҳои фаро мегирад, балки ҳамгироии сиёсати кадрӣ бо стратегияҳои иҷтимоӣ ва иқтисодӣ ва мутобиқсозии фаъолияти ташкилот таъмин менамояд.

Ҳангоми баррасии моделҳои идоракунии давлатӣ тавачҷуҳи махсусро модели омехта ҷалб менамояд, ки дар Федератсияи Россия татбиқ гардида, унсурҳои моделҳои англо-америкӣ ва континенталиро дар бар мегирад. Дар Россия ташаккули низоми идоракунии кадрҳои хизмати давлатӣ ба таври назаррас ба анъанаҳои мактаби маъмурии фаронсавӣ таъҷ намуда, инъикосгари хусусиятҳои моделҳои континенталии идоракунии давлатӣ мебошад. Барои ин модел сатҳи баланди марказонидани ҳокимият, иерархияи қатъии бюрократӣ, расмиятнокии равандҳо, танзими меъёрӣ ва касбияти баланди хизмати давлатӣ хос мебошад.

Ин принсипҳо дар низоми давлатии Россия таҷассум ёфтаанд, ки дар он хизматчиёни давлатӣ ҳамчун мутахассисони соҳибхисос арзёбӣ гардида, фаъолияти онҳо тавассути санадҳои қонунгузорӣ ва меъёрӣ танзим карда мешавад, ки ин ба таъмини устуворӣ ва пешгӯишавандагии фаъолияти мақомоти давлатӣ мусоидат менамояд.

Тавре ки К. Идиатуллина қайд менамояд, “институтҳо ҳамчун моделҳои устувори муносибатҳои инсонӣ ташаккул ёфта, барои азхудкунии таҷрибаи идоракунии замина фароҳам меоранд” [24, с. 23]. Ба андешаи Г.В. Атаманчук, “хизмати давлатӣ ифодагари ниёзҳо ва иродаи умумии шаҳрвандон буда, дастгоҳи давлатӣ маҷмӯи мақомоти давлатӣ ва ҳайати кадрӣ онҳо мебошад, ки ба равандҳои иҷтимоӣ таъсири танзимкунанда мерасонанд” [15, с. 121].

Дар раванди ислоҳот нақши хизматчиёни давлатӣ дар Россия аз иҷрои маҳдуди қарорҳои сатҳи олӣ ба фаъолияти мустақилона ҷиҳати татбиқи сиёсати давлатӣ тағйир меёбад. А.И. Турчинов хизмати давлатиро ҳамчун «механизми асосии давлатдорӣ» арзёбӣ намуда, таъкид мекунад, ки “такмили сиёсати кадрӣ шартӣ калидии баланд бардоштани самаранокии идоракунии давлатӣ мебошад” [21, с. 17]. Дар ин замина, сатҳи қаноатмандӣ ва эътимоди аҳоли ба мақомоти давлатӣ ҳамчун нишондиҳандаи муҳими натиҷабархши фаъолияти онҳо баромад менамояд.

Хусусиятҳои институтсионалии идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар заминаи муқаррароти назарияи институтсионалӣ ташаккул ёфта, ба таъмини фаъолияти самаранок

ва ҳамоҳангсозии сохторҳои давлатӣ равона гардидаанд, ки ин дар татбиқи ҳадафҳои стратегии давлат нақши калидӣ мебозад. Ин равиш таҳти таъсири таҳқиқоти хориҷӣ ва таҷрибаи байналмилалӣ ташаккул ёфта, бо назарияи институтсионалии Дуглас Норт иртиботи зич дорад.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон рушди мактаби институтсионалии идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ инчунин ба корҳои илмӣ олимони ватанӣ, аз ҷумла Р.М. Бободжонов [17], С.Дж. Комилов [27], Ш.К. Содикова [33], Д.А. Ходиев [36], Ф. Эргашева [38], ва дигарон таъҷибнамоанд.

Ба андешаи муҳаққиқон, “ташаккул ва рушди сармояи инсонӣ таҳти таъсири мустақими муҳити институтсионалӣ қарор дошта, маҷмӯи институтҳои сиёсӣ, ҳуқуқӣ, иқтисодӣ ва иҷтимоӣ шароити такрортавлиди он ва рушди минбаъдаи онро муайян менамоянд” [17, 27, 33].

Дар ин замина, хизмати давлатӣ ҳамчун институти ҳуқуқӣ баромад намуда, татбиқи санадҳои қонунгузорӣ ва меъёриро таъмин мекунад, заминаи ҳуқуқии фаъолияти хизматчиёни давлатиро ташаккул медиҳад ва нигоҳдории стандартҳои устувори касбиро таъмин менамояд. Ҳамзамон, муҳити институтсионалӣ барои ташаккули фарҳанги хизматрасонӣ, баланд бардоштани ҳисоботдиҳӣ ва масъулияти кормандони мақомоти давлатӣ шароити мусоид фароҳам меорад.

Ба андешаи олимони ватанӣ, унсурҳои калидии самаранокии идоракунии давлатӣ тақмили сохтори хизмати давлатӣ, беҳсозии робитаҳои амудӣ ва уфуқии идоракунӣ, ҷорӣ намудани технологияҳои муосири кадрӣ, аз ҷумла озмун, арзёбӣ, сертификатсия, ташкили захираи кадрӣ, ротатсияи кадрҳо, ҳавасмандгардонӣ ва омӯзиш, инчунин тақмили низоми назорат аз болои фаъолияти кормандон ва дараҷаҳои касбӣ ба ҳисоб мераванд.

Татбиқи ҷораҳои мазкур ба баланд бардоштани сатҳи касбият, шаффофият, ҳисоботдиҳӣ ва натиҷабахшии умумии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ мусоидат менамояд.

Дар диссертатсия муаллиф ба хулосае меояд, ки хизмати давлатӣ ҳамчун ҷузъи муҳимтарини низоми идоракунии давлатӣ иқтидори баландихтисоси кадриро муттаҳид намуда, дар фаъолияти механизми идоракунӣ дар сатҳҳои марказӣ ва маҳаллӣ нақши калидӣ мебозад ва заминаи рушди устувори иҷтимоӣ иқтисодии кишварро фароҳам меорад.

Ба андешаи муаллиф, хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон бо таъҷибнамо ба принсипҳои институтсионалии идоракунии захираҳои инсонӣ ва бо дарназардошти таҷрибаи ҷаҳонии моделҳои идоракунии кадрҳо, ҳамчун воситаи стратегии ташаккули иқтидори кадрӣ баромад намуда, устуворӣ,

самаранокӣ ва рушди дарозмуддати институтҳои давлатиро таъмин менамояд.

Фаъолияти хизмати давлатӣ, тибқи Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ» ва Кодекси одоби хизматчиҳои давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон, “ба принсипҳои волоияти Конститутсия, қонуният, хизмат ба чомеа, афзалияти ҳуқуқу озодиҳои инсон, касбият, мустақилият, шаффофият ва ҳисоботдиҳӣ, дастрасии баробар ба мансабҳои давлатӣ ва ҳифзи иҷтимоии хизматчиёни давлатӣ асос меёбад” [1, 3].

Ба андешаи муаллиф, захираҳои инсонӣ дар раванди идоракунии на танҳо мавриди истифода қарор мегиранд, балки ҳамзамон ташаккул ёфта, рушд мекунад ва дар доираи се ҷузъи ба ҳам вобаста, яъне фаъолияти меҳнатӣ, муносибатҳои иҷтимоӣ ва шахсият амалӣ мегарданд.

Дар ин замина, рушди самараноки онҳо ба такмили низоми идоракунии хизмати давлатӣ мусоидат намуда, сатҳи ҳамкориҳои иҷтимоиро боло мебарад ва имкониятҳои шахсиро барои худтакмилдиҳӣ ва татбиқи иқтидорҳои инфиродӣ фароҳам месозад. Ҳамзамон, ҳамоҳангии ин се унсур шартҳои муҳими баланд бардоштани маҳсулнокии меҳнат ва ноил гардидан ба ҳадафҳои ташкилотӣ ба ҳисоб меравад.

Боби дуюми диссертатсия «*Арзёбии иқтисодӣ ва вазъи идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон*» ба таҳлили комплекси ташаккул ва рушди заминаи меъёриву ҳуқуқии раванди идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ бахшида шудааст. Дар доираи он тамоюлҳо ва асосҳои иқтисодии мавқеи захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ мавриди таҳқиқи муфассал қарор гирифта, ҳамзамон механизми ташкиливу иқтисодии идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатии кишвар баррасӣ гардидааст.

Тартиботи идоракунии захираҳои инсонӣ асосан бо Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ», ки аз 5 боб ва 45 модда иборат мебошад, танзим мегардад.

Қонуни мазкур тартиби идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатиро муайян намуда, аз ҷумла масъалаҳои қабул ба хизмати давлатӣ, кушодани парвандаи шахсӣ, гузаронидани озмунҳо, арзёбӣ ва аттестатсия, омӯзиш ва рушди захираҳои инсонӣ, ротатсия, пешбурди феҳристи хизматчиёни давлатӣ, масъулияти интизомӣ, инчунин музди меҳнат, кафолатҳо ва ҳавасмандгардониро дар бар мегирад. Бо мақсади татбиқи муфассали ин меъёрҳо, барои ҳар як моддаи қонуни мазкур санадҳои зерқонунӣ дар шакли санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ таҳия ва тасдиқ гардидаанд.

Мутобиқи санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон, «хизматчиҳои давлатӣ шахси дорои шахрвандии Ҷумҳурии Тоҷикистон

мебошад, ки мансаби муздноки хизмати давлатиро дар асоси касбӣ ишғол намуда, иҷрои ваколатҳои шахсони мансабдори давлатӣ ва фаъолияти мақомоти давлатиро таъмин менамояд» [1].

Дар маҷмӯъ, Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ» ва санадҳои зерқонунии марбут ба масъалаҳои интиҳоб ва ҷойгиркунии кадрҳо, одоби хизматӣ ва танзими мансабҳоро дар низоми хизмати давлатӣ ба танзим медароранд.

Ба расмиёти асосии идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ инҳо дохил мешаванд:

– “банақшагирии захираҳои инсонӣ: муайян намудани эҳтиёҷоти мақомоти давлатӣ ба кадрҳо (шумора ва сатҳи тахассус);

– ҷалб ва интиҳоби кадрҳо: ҷустуҷӯи номзадҳои мувофиқ, гузаронидани мусоҳиба ва қабули мутахассисони соҳибихтисос;

– мутобиқсозӣ: раванди шинос намудани корманди нав бо муҳити корӣ, ҳайати кормандон, стратегия ва вазифаҳои мансабии ӯ дар хизмати давлатӣ;

– омӯзиш ва рушд: баланд бардоштани сатҳи касбияти хизматчиёни давлатӣ, ротатсияи кадрҳо бо мақсади истифодаи самараноки дониш ва малақаҳои касбӣ ва пешгирии ҳолатҳои коррупсионӣ;

– арзёбии самаранокии фаъолият: таҳлили натиҷабахшии фаъолияти меҳнатӣ, арзёбии кор ва гузаронидани аттестатсия бо мақсади муайян намудани мутобиқати дониш ва малақаҳои касбӣ ба мансаби ишғолнамуда;

– ҳавасмандгардонӣ: таъмини ҳавасмандгардонии моддӣ ва маънавии хизматчиёни давлатӣ, ки ба баланд бардоштани самаранокии фаъолият ва ноил шудан ба ҳадафҳои стратегӣ равона гардидааст;

– муносибатҳои меҳнатӣ: танзими ҳуҷҷатгузорӣ, риояи талаботи Кодекси меҳнат ва ҳаллу ҷасли ихтилофҳо дар дохили мақомоти давлатӣ” [1, 4].

“Идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ унсури калидии иқтисодии миллӣ ба ҳисоб меравад, зеро самаранокии фаъолияти мақомоти давлатӣ бевосита аз сатҳи рушди сармои инсонӣ вобаста мебошад” [27, с. 120].

Дар ин замина, Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон то соли 2030 ба зарурати таҳия ва татбиқи барномаҳои аз ҷиҳати иқтисодӣ асоснокшуда, ки ба нигоҳдорӣ ва истифодаи самараноки кадрҳои соҳибихтисос, баланд бардоштани сатҳи салоҳияти касбии онҳо ва ҳавасмандгардонии самаранокии дарозмуддати хизмати давлатӣ равона шудаанд, таваҷҷуҳи махсус зоҳир менамояд.

Ба андешаи муаллиф, тақмили расмиёти идоракунии захираҳои инсонӣ бевосита ба рушди стратегияи хизмати давлатӣ ва ташаккули муҳити устувор

ва аз ҷиҳати касбӣ омодашудаи кадрӣ мусоидат намуда, имконияти воқуниши самаранок ба чолишҳои муосири идоракунии давлатиро фароҳам меорад.

Дар маҷмӯъ, Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ» ва санадҳои меъёрии ҳуқуқии бар асоси он қабулгардида равандҳои асосии идоракунии кадрҳо, аз ҷумла интиҳоб, ҷобачогузорӣ ва танзими рафтори хизматчиёни давлатиро дар доираи мансабҳои давлатӣ муайян менамоянд. Ин заминаи ҳуқуқӣ ба тақмили низоми тарбия ва интиҳоби кадрҳо, инчунин ба баланд бардоштани самаранокии идоракунии захираҳои инсонӣ дар мақомоти давлатӣ ва бахши ғайридавлатӣ мусоидат мекунад.

Ба андешаи муаллиф, механизми идоракунии захираҳои инсонӣ дар хизмати давлатӣ дар асоси қонунгузори амалкунанда тавассути расмиётҳои зерин амалӣ мегардад: гузаронидани озмун барои ишғоли мансабҳои ҳоли, арзёбии фаъолияти хизматчиён, аттестатсия, ташкили захираи кадрӣ, ротатсияи ҳайати роҳбарикунанда, тақмили ихтисос ва ҳавасмандгардонии хизматчиёни давлатӣ.

Дар натиҷа, рушди низоми банақшагирии стратегӣ ва ҷорӣ гардидани буҷетикунонӣ дар идоракунии давлатӣ боис мегардад, ки фаъолияти мақомоти давлатӣ бештар ба пешниҳоди босифати хизматрасониҳои давлатӣ мутобиқ гардонида шавад.

Барои арзёбии иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ низоми нишондиҳандаҳои миқдорӣ ва сифатӣ истифода бурда мешавад, ки шумораи кормандон, сохтори синнусолӣ, собиқайи фаъолияти касбӣ, сатҳи таҳсилот ва ҳаҷми музди меҳнатро дар бар мегирад. Таҳлили маҷмӯи ин нишондиҳандаҳо имкон медиҳад сатҳи таъминнокии кадрӣ, дараҷаи таҷрибаи касбии ҷамъшуда, иқтидори таҳсилотӣ ва таҳассусӣ, инчунин сатҳи ҳавасмандгардонии моддии хизматчиён муайян карда шавад. Ин, дар навбати худ, барои ошкор намудани номувозинатиҳои сохторӣ, арзёбии самаранокии истифодаи захираҳои инсонӣ ва асоснок намудани самтҳои тақмили сиёсати кадрӣ хизмати давлатӣ замина фароҳам меорад.

Мувофиқи маълумоти ҷадвали 3, дар соли 2024 шумораи хизматчиёни давлатӣ ба 18 801 нафар расида, нисбат ба нишондиҳандаи соли 2014 афзоиш ёфтааст. Бо вучуди ин, дар давраи солҳои 2014–2024 суръати афзоиши шумораи хизматчиёни давлатӣ нисбат ба афзоиши аҳоли пасттар буда, ҳиссаи онҳо дар шумораи умумии аҳоли нисбатан кам боқӣ монда, тақрибан 0,2 фоиз ё аз 1,8 то 2,2 нафар ба ҳар 1000 аҳолиро ташкил медиҳад.

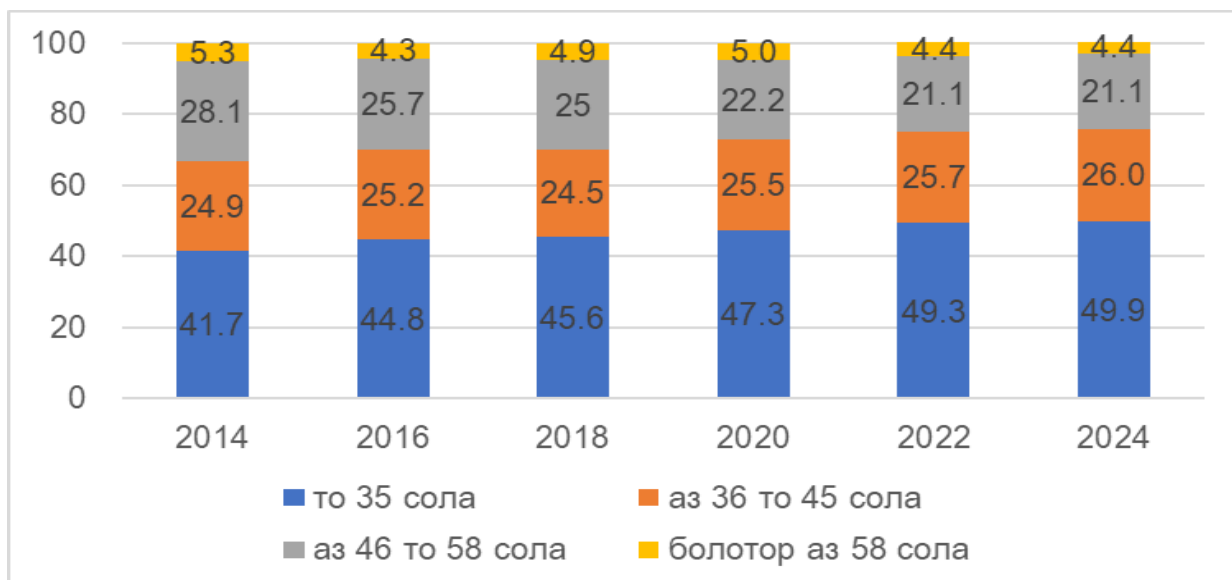
**Ҷадвали 3. - Ҳиссаи хизматчиёни давлатӣ дар шумораи умумии аҳолии
Ҷумҳурии Тоҷикистон**

Нишондиҳандаҳо	Солҳо						Фарқияти с.2024 назар ба с.2014 (+,-)
	2014	2016	2018	2020	2022	2024	
Шумораи аҳолии Ҷумҳурии Тоҷикистон, (ҳаз. нафар)	8352	8742.8	9126.6	9716.8	10078.4	10508.5	+2156.5
Шумораи хизматчиёни давлатӣ, нафар	18585	19007	19119	19210	18549	18801	+216
Шумораи хизматчиёни давлатӣ ба 1000-нафар аҳолии кишвар	2.2	2.2	2.1	2.0	1.8	1.8	-0.4
Шумораи занон дар хизмати давлатӣ, нафар	4374	4171	4441	4491	4503	4849	+475
Ҳиссаи занон дар шумораи умумии хизматчиёни давлатӣ, %	23.5	21.9	23.2	23.4	24.3	25.8	+2.3

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси ҳисоботи пешниҳоднамудаи Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, аз 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324.

Таҳлили ҷадвали 3 нишон медиҳад, ки сохтори демографии хизмати давлатӣ дар самти таъмини баробарии гендерӣ тамоюли мусбат дорад. Ҳиссаи занон дар шумораи хизматчиёни давлатӣ аз 23,5% дар соли 2014 то 25,8% дар соли 2024 афзоиш ёфтааст. Ин тамоюл ба таҳкими принсипи баробарии имкониятҳо барои занону мардон дар иштирок дар равандҳои сиёсӣ ва қабули қарорҳо мусоидат намуда, ҳамзамон васеъ гардидани иштироки занонро дар хизмати давлатӣ инъикос менамояд.

Тавре ки дар расми 1 мушоҳида мегардад, дар соли 2024 ҳиссаи ҷавонони то 35-сола дар хизмати давлатӣ ба 49,9% расида, дар айни замон ҳиссаи кормандони синни 46–58 сола то 21,1% коҳиш ёфтааст. Ин тағйирот аз ҷавоншавии назарраси таркиби кадрӣ ва ҳамзамон аз ҷолибияти баланди хизмати давлатӣ ҳамчун соҳаи ояндадор ва рушдбанда барои мутахассисони ҷавон шаҳодат медиҳад.



Расми 1. - Сохтори синнусолии хизматчиёни давлатӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси ҳисоботи пешниҳоднамудаи Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, аз 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324.

Ба андешаи муаллифи диссертатсия, тамоюли ҷавоншавии таркиби кадрӣ ба пайдоиши мутахассисони дорои малакаҳои муосир, бахусус дар соҳаи технологияҳои иттилоотӣю коммуникатсионӣ мусоидат намуда, самаранокии фаъолияти хизмати давлатиро баланд мебардорад. Ҳамзамон, ин раванд зарурати таҳия ва ҷорӣ намудани низоми самараноки табодули таҷрибаи амалӣ миёни кормандони ҷавон ва соҳибтаҷрибаро пеш мегузорад, то пайдарҳамии дониш ва сатҳи баланди касбият таъмин гардад.

Нишондиҳандаи навбатӣ, ки сифати захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатиро тавсиф менамояд, сатҳи таҳсилот мебошад. Дар давраи таҳлилшаванда он тамоюли мусбатро нишон медиҳад: ҳиссаи кормандон бо таҳсилоти олӣ аз 94,1% дар соли 2014 то 99% дар соли 2024 афзоиш ёфта, дар айни замон ҳиссаи кормандон бо таҳсилоти миёна ва миёнаи касбӣ аз 5,5% то 1% коҳиш ёфтааст (расми 2).

Афзоиши ҳиссаи кормандон бо таҳсилоти олӣ аз баланд гардидани сатҳи касбии хизмати давлатӣ ва таҳкими потенциали кадрӣ он шаҳодат медиҳад. Сатҳи баланди тахассуси кормандон ба иҷрои самараноки уҳдадорихои хизматӣ, ҷорӣ намудани усулҳои муосири идоракунӣ ва баланд бардоштани сифати хизматрасониҳои давлатӣ мусоидат менамояд.

Унсuri муҳими таҳкими потенциали кадрӣ ҳавасмандгардонии моддӣ мебошад. Дар солҳои 2014–2024 хароҷоти бучетии давлатӣ барои идоракунӣ ва маъмурият зиёда аз ду баробар афзоиш ёфта, аз 1,08 млрд то 2,56 млрд

сомонӣ расидааст, гарчанде ки ҳиссаи онҳо дар сохтори буҷет аз 8,2% то 5,6% коҳиш ёфтааст.

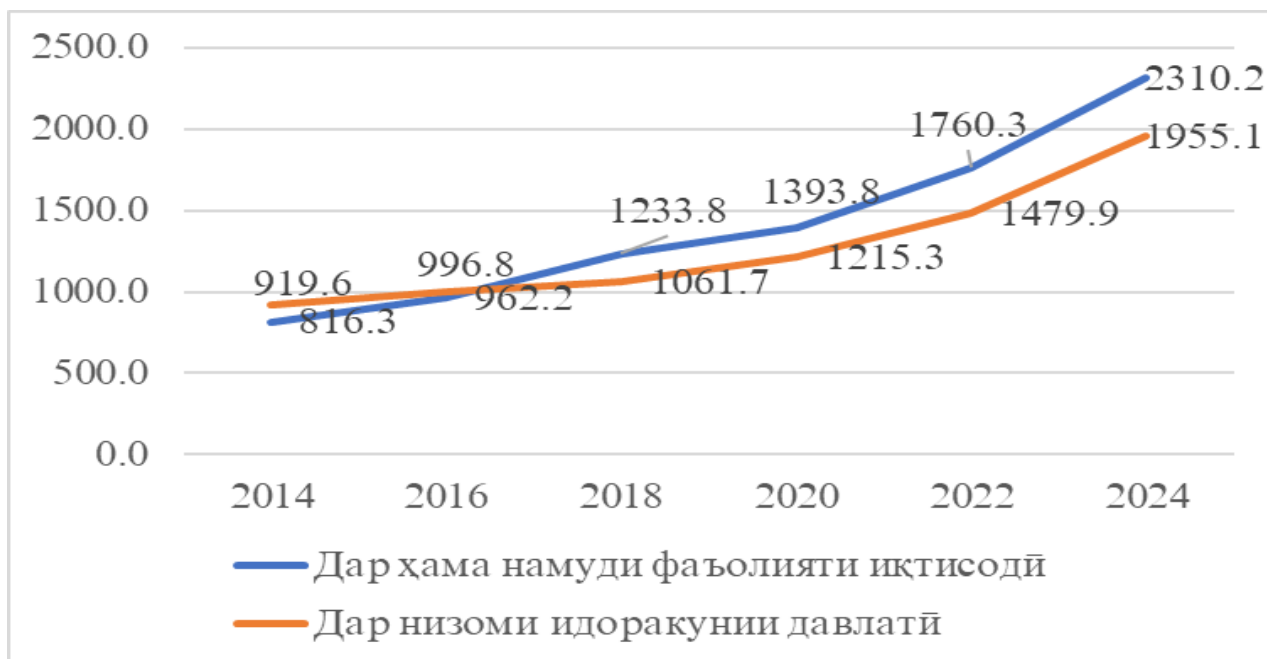


Расми 2. - Сохтори хизматчиёни давлатӣ аз рӯи сатҳи таҳсилот дар Ҷумҳурии Тоҷикистон

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси ҳисоботи пешниҳоднамудаи Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, аз 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324.

Дар давраи таҳлилшаванда музди меҳнати хизматчиёни давлатӣ тақрибан 84% афзоиш ёфта, ин раванд ба устувор гардидани кадрҳои соҳибхтисос ва баланд гардидани ҷолибияти хизмати давлатӣ ҳамчун фаъолияти касбии ояндадор мусоидат менамояд. Дар маҷмӯъ, ба андешаи муаллиф, тағйироти мазкур аз таҳкими назарраси потенциали кадрҳои хизмати давлатӣ, ташаккули дастаи муосир ва хавасмандшудаи мутахассисон шаҳодат дода, имконияти иҷрои самараноки вазифаҳои давлатӣ ва таъмини сифати баланди хизматрасониҳои давлатиро фароҳам меорад.

Дар расми 3 таҳлили муқоисавии музди миёнаи моҳона дар низоми хизмати давлатӣ ва дигар бахшҳои фаъолияти иқтисодии кишвар пешниҳод гардидааст.



Расми 3. - Сатҳи музди меҳнати миёнаи моҳона дар Ҷумҳурии Тоҷикистон (бо сомонӣ)

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси [9].

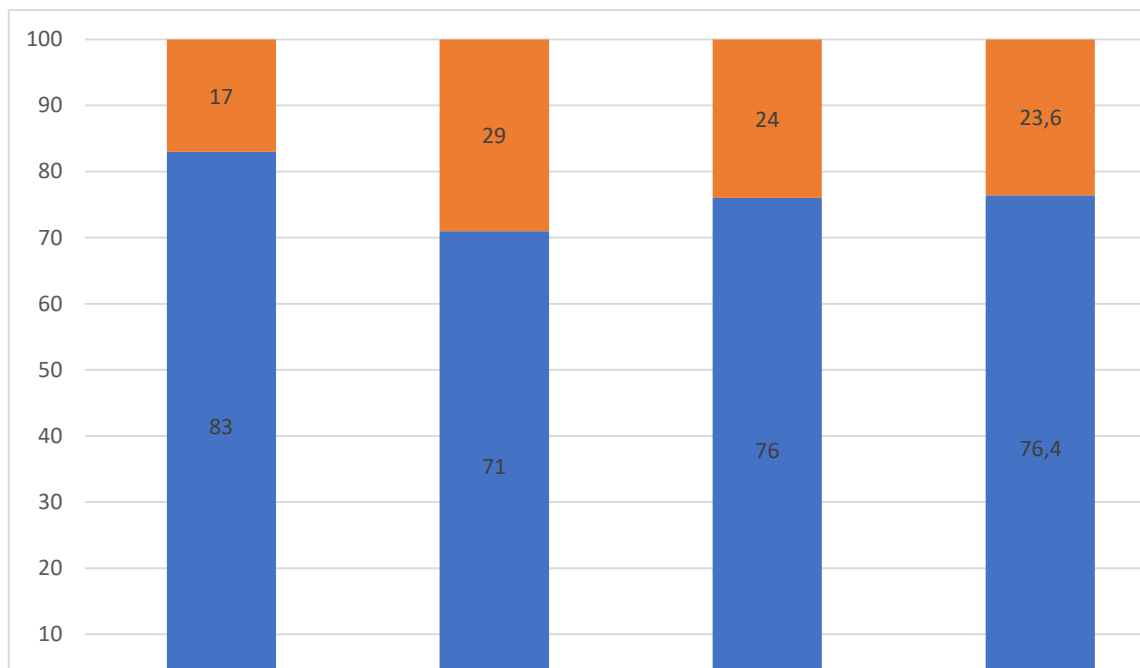
Таҳлили тағйироти муқоисавии музди миёнаи моҳона нишон медиҳад, ки дар соли 2014 даромади миёнаи хизматчиёни давлатӣ 919,6 сомониро ташкил медод, дар ҳоле ки дар дигар бахшҳои иқтисодиёт ин нишондиҳанда пасттар буда, ба 816,3 сомонӣ баробар буд. То соли 2024 музди меҳнат дар низоми хизмати давлатӣ қариб ду баробар афзоиш ёфта, ба 1 955,1 сомонӣ расидааст. Ҳамзамон, дар дигар бахшҳои иқтисодиёт суръати афзоиш бештар буда, музди миёнаи моҳона то 2 310,2 сомонӣ расидааст. Ин маълумотҳо нишон медиҳанд, ки сарфи назар аз афзоиши назарраси даромади хизматчиёни давлатӣ, сатҳи миёнаи он ҳанӯз ҳам аз нишондиҳандаҳои умумии иқтисодиёт пасттар боқӣ мемонад. Ҳолати мазкур зарурати минбаъд баланд бардоштани ҳавасмандгардонии моддиро бо мақсади ҷалб ва нигоҳдории кадрҳои соҳибихтисос, инчунин таъмини сатҳи баланди самаранокӣ ва касбияти хизмати давлатӣ таъкид менамояд.

Таҳлил нишон медиҳад, ки чиҳати таъмин намудани интихоби самаранок ва ҷобачогузории дурусти кадрҳо, инчунин пурра намудани ҷойҳои холӣ дар мақомоти давлатӣ, дастури Роҳбари Дастгоҳи иҷроияи Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 20 феввали соли 2024, №1831/15.5 ба мақомоти дахлдор ирсол гардидааст.

Бо вучуди ин, омӯзиши вазъият нишон медиҳад, ки дар баъзе мақомоти иҷроияи ҳокимияти давлатии шаҳру ноҳияҳо як қатор мансабҳои маъмурӣ аз

соли 2022 то ҳол ҳолӣ боқӣ монда, барои пурра намудани онҳо тадбирҳои кофӣ андешида намешаванд.

Дар миқёси кишвар, сатҳи ҳолигии ҷойҳои корӣ дар низоми хизмати давлатӣ, бахусус дар ноҳияҳои тобеи ҷумҳурӣ, нисбатан баланд боқӣ мемонад.



Расми 4 - Сохтори воҳидҳои корӣ дар низоми хизмати давлатии шаҳрвандӣ (аз рӯи банд будани онҳо) дар минтақаҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон дар соли 2024

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси ҳисоботи пешниҳоднамудаи Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, аз 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324

Ба андешаи муаллиф, дар чунин шароит баланд бардоштани ҷолибияти хизмати давлатӣ барои ҷавонон ҳамчун самти афзалиятноки сиёсати кадрӣ арзёбӣ мегардад. Аз ҷумла, ташкили шароити мусоид барои таҷрибаомӯзии донишҷӯён дар мақомоти давлатӣ ва худидоракунии маҳаллӣ аҳамияти муҳим касб менамояд. Дар ин замина, муайян намудани механизмҳои самараноки маблағгузорӣ ва таъмини захираҳо барои татбиқи чунин ташаббусҳо зарур буда, онҳо метавонанд ба рушди иқтисоди инсонӣ дар низоми ҳокимияти давлатӣ мусоидат намоянд.

Дар идомаи таҳлил муаллиф қайд менамояд, ки захираҳои инсонӣ яке аз омилҳои калидии рушди иқтисодии давлат ба ҳисоб рафта, таҳкими заминаҳои иқтисодии фаъолияти мақомоти давлатӣ бевосита ба баланд бардоштани иқтисоди зехнӣ ва касбии кормандони онҳо таъсир мерасонад. Дар ин замина, рушди захираҳои инсонӣ пеш аз ҳама тавассути тақмили

низомии тахсилот, бозомӯзӣ ва такмили ихтисоси хизматчиёни давлатӣ таъмин мегардад. Рушди касбӣ ва фароҳам овардани муҳити муосири илмию таълимӣ ба самтҳои афзалиятноки сиёсати кадрӣ давлат табдил ёфта, барои ташаккули ҳайати баландихтисос, ҳавасманд ва босалоҳияти мутахассисон заминаи устувор фароҳам меорад.

Бо ин мақсад, дар Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон низомии омодаسازی ва ҳамроҳии касбии хизматчиёни давлатӣ таъсис дода шудааст, ки такмили мунтазами дониш, малака ва салоҳиятҳои идоракунии онҳоро таъмин менамояд (расми 4).



Расми 5 - Сохтори курсҳои омӯзишӣ дар Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси ҳисоботи пешниҳоднамудаи Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, аз 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324.

Дар доираи татбиқи барномаҳои бозомӯзӣ ва такмили ихтисоси хизматчиёни давлатӣ ҳар сол зиёда аз 1 500 нафар кормандон ба омӯзиши мунтазам фаро гирифта мешаванд, ки ба такмили донишҳои касбӣ ва рушди салоҳиятҳои идоракунии онҳо равона гардидааст. Раванди мазкур бо дастгирии маблағгузори давлатӣ амалӣ гардида, заминаи устувори омодаسازی кадрҳои ҷавобгӯ ба талаботи муосири идоракунии самараноки давлатиро фароҳам меорад.

Дар асоси таҳлил ва ҷамъбасти адабиёти илмӣ марбут ба механизми ташкиливу иқтисодии идоракунии захираҳои инсонӣ, аз ҷониби муаллиф механизми ташкиливу иқтисодии идоракунии захираҳои инсонӣ пешниҳод гардидааст, ки ба баланд бардоштани самаранокии фаъолияти мақомоти давлатӣ, истифодаи оқилонаи потенциали кадрӣ, рушди салоҳиятҳои касбии

хизматчиёни давлатӣ, инчунин таъмини шаффофият ва воқеъбинӣ дар расмиёти интихоб, арзёбӣ ва пешбарии кадрҳо равона шудааст (расми 5).



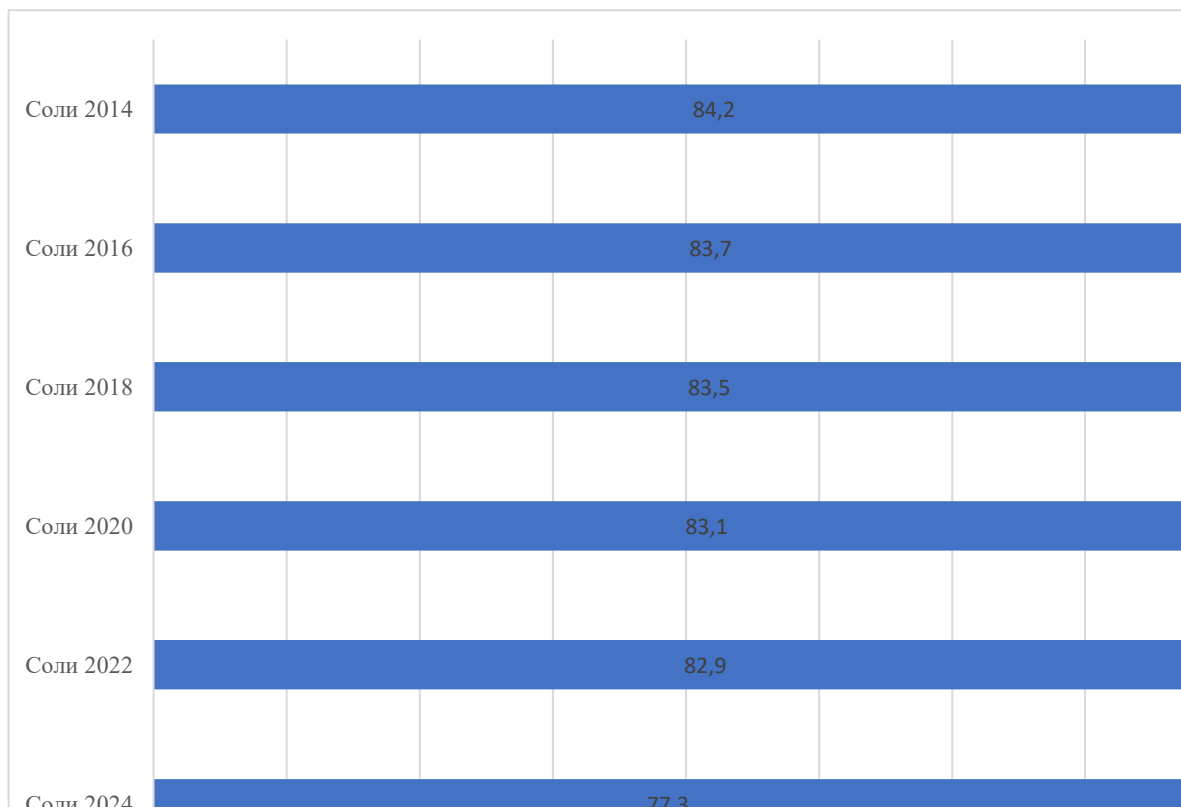
Расми 6. – Сохтори механизми ташкиливу иқтисодии идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси [2, 10, 13, 22, 27, 30, 34].

Аз ҷониби муаллиф арзёбии иттилооти дастрас мутобиқи нишондиҳандаҳои калидии механизми пешниҳодшудаи ташкиливу иқтисодии идоракунии захираҳои инсонӣ гузаронида шуд, ки ин имкон дод самаранокии фаъолияти низоми кадрҳои хизмати давлатӣ муайян карда шавад.

Тавачҷуҳи махсус ба таҳлили расмиёти арзёбии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ ҳамчун воситаи муҳими баланд бардоштани натиҷабахшии идоракунии кадрҳо равона гардид. Арзёбии солонаи самаранокии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ дар моҳи декабр гузаронида шуда, ба баланд бардоштани натиҷабахшии фаъолияти касбии онҳо, ташаккули муҳити рақобатпазир дар низоми хизмати давлатӣ, инчунин муайян намудани эҳтиётот ба рушди касбӣ ва такмили ихтисос равона гардидааст.

– Аз рӯи натиҷаҳои соли 2024, бо расмиёти арзёбӣ 14 546 нафар аз 18 801 хизматчиӣ давлатӣ фаро гирифта шудаанд, ки 77,3 фоизро ташкил медиҳад ва аз сатҳи нисбатан баланди фарогирии кормандон бо низоми арзёбӣ шаҳодат медиҳад (расми 6).

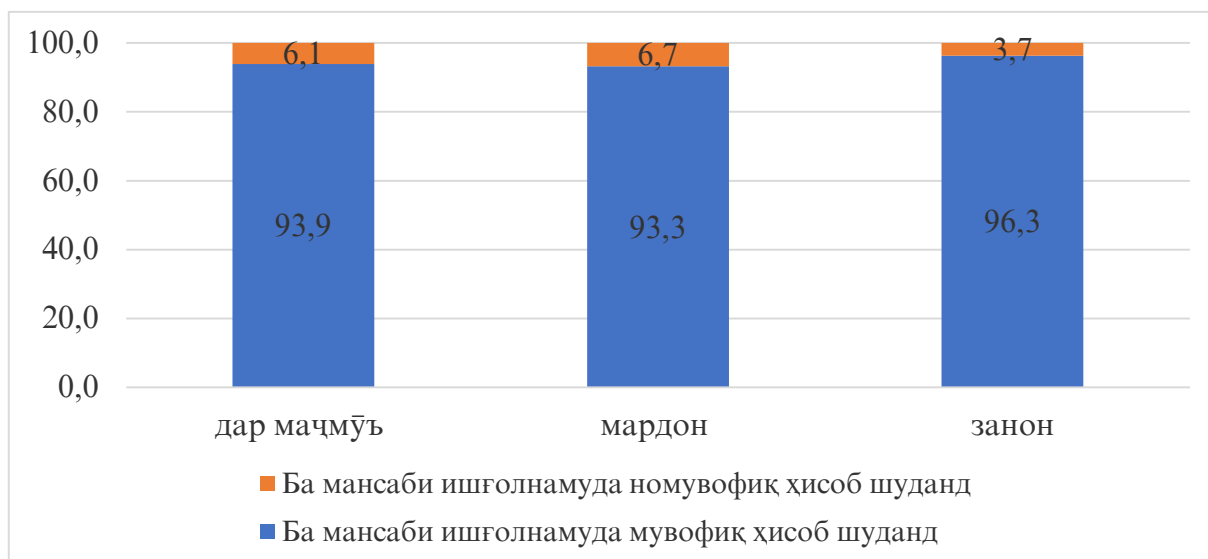


Расми 7. - Сатҳи фарогирии хизматчиёни давлатӣ ба баҳодиҳии фаъолият

Сарчашма: Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси ҳисоботи пешниҳоднамудаи Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, аз 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324.

Ҳадафи асосии арзёбӣ муайян намудани самаранокии саҳми хизматчиӣ давлатӣ дар иҷрои уҳдадорихои хизматӣ, инчунин ошкор намудани зарурати баланд бардоштани сатҳи ихтисос, ҳавасмандгардонӣ, пешбарии хизматӣ ва ҷалби кадрҳои соҳибихтисос ба захираи кадрӣ мебошад.

Ҳамзамон, аттестатсия ҳамчун воситаи муҳими арзёбии хизматчиёни давлатӣ истифода гардида, дар Ҷумҳурии Тоҷикистон мутобиқи низомномаи дахлдор ҳар се сол як маротиба гузаронида мешавад. Дар асоси натиҷаҳои он қарорҳо оид ба боло бурдан ё паст намудани мансаби хизматчиёни давлатӣ, инчунин рушди минбаъдаи фаъолияти онҳо қабул карда мешаванд [1].



Расми 8. - Сохтори хулосаҳои комиссияи аттестатсионӣ оид ба хизматчиёни давлатӣ дар соли 2024 (бо %)

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси ҳисоботи пешниҳоднамудаи Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, аз 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324.

Ҳамзамон, натиҷаҳои бадастомада зарурати минбаъд такмил додани механизмҳои рушди потенциали кадриро, аз ҷумла тавассути баланд бардоштани талабот ба салоҳиятҳои касбӣ ва идоракунӣ, нишон медиҳанд.

Бо мақсади баланд бардоштани сатҳи таҳассуси касбӣ, рушди малакаҳои идоракунӣ ва роҳбарӣ, инчунин таъмини навсозии ҳайати кадрӣ, ҷорӣ ва густариши таҷрибаи ротатсияи кормандони роҳбарикунандаи хизмати давлатӣ пешбинӣ мегардад. Ин восита на танҳо ба ташаккули салоҳиятҳои универсалии идоракунӣ мусоидат мекунад, балки мутобиқшавии низоми идоракунии давлатиро ба ҷолишҳои муосир тақвият мебахшад.

Тибқи натиҷаҳои соли 2024, ба равандҳои ротатсия 114 нафар кадрҳои роҳбарикунанда ҷалб гардиданд, ки аз онҳо 108 нафар ба мақомоти марказии давлатӣ ва 6 нафар ба мақомоти маҳаллии ҳокимият тааллуқ доранд. Ин нишондиҳанда марҳилаи ибтидоӣ, вале муҳими институтсионализатсияи механизми мазкурро инъикос менамояд (ҷадвали 4).

Ба андешаи муаллиф, шиддат гирифтани рақобат дар бозори меҳнат ва афзоиши талабот ба самаранокии идоракунии давлатӣ зарурати афзалиятноки рушди захираҳои инсонӣ ҳамчун омилҳои калидии рушди устувори иҷтимоию иқтисодиро тақозо менамояд.

**Ҷадвали 4. - Нишондодҳо оид ба ҷойивазкунии (ротатсия)
хизматчиёни давлатӣ**

Номгӯи нишондодҳо	2014	2016	2018	2020	2022	2024	Фарияти с.2024 назар ба с.2014 (+,-)
Шумораи хизматчиёни давлатие, ки бояд ба ҷойивазкуни (ротатсия) фаро гирифта шаванд	437	49	400	228	177	172	-265
-аз ҷумла, дар мақомоти марказӣ	260	72	253	163	104	102	-158
-аз ҷумла, дар мақомоти маҳаллӣ	177	77	147	65	73	70	-107
Шумораи хизматчиёни давлатии ба ҷойивазкунии (ротатсия) фарогирифташуда	*	7	64	24	*	38	+38

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси ҳисоботи пешниҳоднамудаи Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, аз 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324.

Дар чунин шароит, татбиқи чораҳо оид ба ҷалби мутахассисони баландхтисос, арзёбии мунтазами фаъолияти онҳо, рушди пайвасти касбӣ, татбиқи барномаҳои дарозмуддати тақмили ихтисос, инчунин ҷорӣ намудани механизмҳои самараноки ҳавасмандгардонии моддӣ ва ғайримоддӣ ва фароҳам овардани имкониятҳои васеи рушди карьерӣ аҳамияти махсус пайдо менамояд.

Боби сеюми диссертатсия таҳти унвони «*Самтҳои стратегии рушди механизми идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон*» ба муайян намудани афзалиятҳо ва дурнамои асосии тақмили сиёсати кадрӣ дар бахши давлатӣ бахшида шудааст. Дар доираи ин боб афзалиятҳои стратегии идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ ошкор гардида, дурнамои ҳамгирии рушди потенциали инсонӣ бо манфиатҳои иқтисодии кишвар аз ҷиҳати илмӣ асоснок карда мешаванд, инчунин принципҳо ва самтҳои асосии тақмили механизми ташкиливу иқтисодии идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон таҳия ва пешниҳод мегарданд.

Ба андешаи муаллиф, зарурати рушди имкониятҳои ташаккули захираҳои инсонӣ дар хизмати давлатӣ баланд боқӣ монда, самтҳои калидии он тақмили низоми интиҳоб, тарбия ва бозомӯзии кадрҳо, таҳкими арзиши хизмати давлатӣ ҳамчун хидмат ба ҷомеа ва баланд бардоштани обрӯю

нуфузи он мебошанд. Дар ин замина ҳамгирии чанбаҳои иҷтимоӣ ва иқтисодии рушди идоракунии захираҳои инсонӣ аҳамияти муҳим дорад.

Дар Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон то соли 2030 зарурати таҳкими неруи институтсионалӣ таъкид гардида, “ҳадафи тақмили низоми идоракунии давлатӣ амалисозии самараноки вазифаҳои давлат ва пешниҳоди хизматрасониҳои босифати давлатӣ ба манфиати рушди иҷтимоӣ ва иқтисодии кишвар муайян шудааст” [8, с. 32].

Бо дарназардошти ин ҳадаф, афзалиятҳои стратегияи рушди идоракунии давлатӣ тақмили институтҳои сиёсӣ, ҳуқуқӣ ва иқтисодӣ, ташаккули низоми стратегияи идоракунӣ, ҷорӣ намудани механизмҳои шаффофият ва ҳисоботдиҳӣ, тақвияти иқтисодии инсонӣ тавассути ҷалби мутахассисони баландихтисос ва боло бурдани нақши мақомоти худидоракунии маҳаллӣ дар рушди иқтисодиёти иҷтимоӣ маҳсуб меёбанд.

Дар доираи Барномаи миёнамуҳлати рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2025-2030 як қатор вазифаҳо ҷиҳати тақвияти сиёсати кадрӣ пешбинӣ шудаанд: “таҳияи Стратегияи рушди сиёсати кадрӣ, татбиқи барномаҳои инноватсионии таълим ва бозомӯзӣ, таҳкими захираи кадрҳо, баланд бардоштани нуфузи иҷтимоӣ ва хизмати давлатӣ ва тақмили низоми муносибатҳои меҳнат бо мақсади нигоҳдории мутахассисони баландихтисос” [8].

Ташкили низоми самараноки тақмили ихтисос, ҷорӣ намудани технологияҳои муосири идоракунии кадрӣ ва истифодаи механизмҳои иқтисодӣ самтҳои афзалиятноки рушди хизмати давлатиро дар бар мегиранд, аз ҷумла тақмили таъин ба мансабҳо дар асоси шаффофият ва рақобат, рушди низоми ҳавасмандгардонӣ ва кафолатҳои иҷтимоӣ, татбиқи усулҳои муосири омӯзиш ва густариши инфрасохтори иттилоотӣ коммуникатсионӣ.

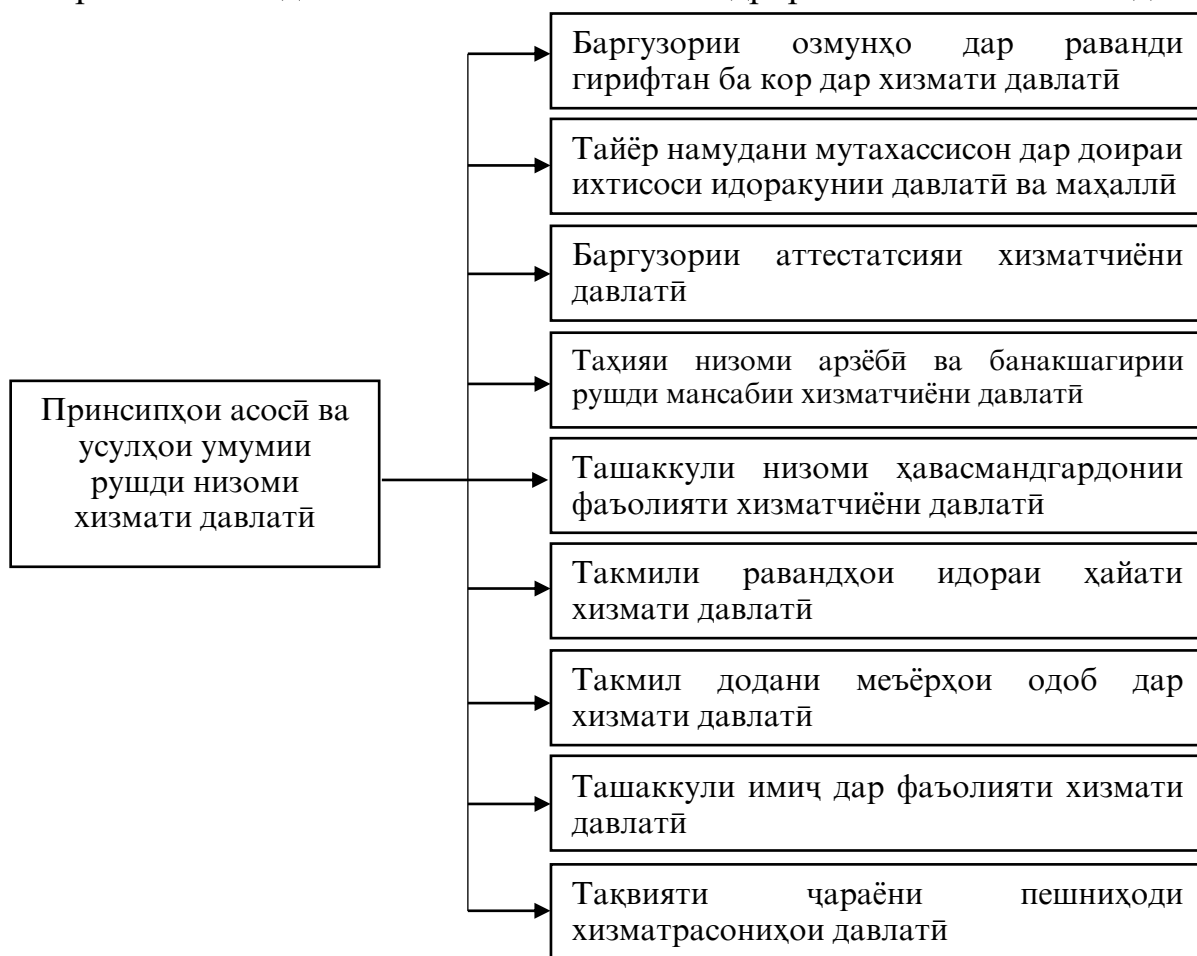
Бо дарназардошти талаботи афзояндаи тахассусӣ тақмили талаботи касбӣ барои таъмини иҷрои самараноки вазифаҳои мансабӣ низ зарур доништа мешавад.

Бо мақсади баланд бардоштани сифати фаъолияти хизматчиёни давлатӣ пешниҳод мегардад, ки талаботи тахассусӣ бо дониши амиқи соҳтор ва қонунгузори давлатӣ, қобилияти татбиқи малакаҳои роҳбарӣ ва банақшагирӣ, инчунин, маҳорати ҳамкориҳои муассир бо ҷомеа дар раванди татбиқи сиёсати давлатӣ тақмил дода шавад.

Воситаҳои ҷобачогузори кадрҳо дар мансабҳои давлатӣ тибқи санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ муайян гардида, банақшагирии болоравӣ дар мартаба (мансаб ва касбият) яке аз вазифаҳои муҳимми идоракунии ҳайат ба ҳисоб меравад. Ҳар як мансаб вобаста ба имкониятҳои шахсӣ, ҳаҷми вазират, уҳдадорӣ ва хусусияти фаъолият тарҳрезӣ мегардад. Самаранокии фаъолияти хизмати давлатӣ, интихоби дурусти кадрҳо, имкониятҳои рушди

мансабӣ ва сатҳи қаноатмандии меҳнатӣ ба он вобастаанд, ки мансабҳои давлатӣ то чӣ андоза бо риояи талаботи касбӣ ва тарҳрезии дуруст муайян шудаанд. Мансаби давлатӣ ҳамчун унсури асосии сохтори хизмати давлатӣ дар санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ муайян гардида, бо номгӯй, талаботи таҳассусӣ, ҳаҷми ваколат ва масъулият, тартиби таъсис ва ҷойивазкунӣ, инчунин, низоми ҳавасмандгардонӣ тавсиф мешавад. Ҳар як мансаб аз ҷиҳати мураккабии вазифаҳо, уҳдадорихои мансабӣ, талаботи таҳассусӣ ва сатҳи дониш муайян гардида, барои иҷрои самараноки вазифаҳои мақомоти давлатӣ замина фароҳам меорад.

Бо мақсади татбиқи самараноки ҳадафҳо ва вазифаҳои мақомоти давлатӣ, баланд бардоштани сатҳи омодагии касбӣ, дониш ва малакаи хизматчиёни давлатӣ аҳамияти калидӣ дорад. Зеро маҳз сатҳи касбияти кадрҳо омили муайянкунандаи самаранокии фаъолияти идоракунии давлатӣ ба ҳисоб меравад. Дар ин замина, дар расми 3.1 принципҳо ва усулҳои асосии рушди низоми хизмати давлатӣ пешниҳод гардидаанд, ки заминаи назариявӣю методологияи тақмили сиёсати кадрро инъикос менамоянд.



Расми 9. - Принсипҳои асосӣ ва усулҳои умумии рушди низоми хизмати давлатӣ

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси сарчашмаҳо [2, 3, 5, 12]

Ба андешаи муаллиф, модели муосири хизмати давлатӣ ба нақши меҳварии захираҳои инсонӣ таъя намуда, ба такмили фаъолияти кадрӣ таваҷҷуҳи махсус зоҳир менамояд. Ин равиш ҳамчун ҷузъи муҳими таъмини касбияти хизматчиёни давлатӣ баромад карда, ба ташаккули механизми шаффоф ва самараноки ҷалб, интиҳоб ва ҷобачогузори кадрҳо, рушди пайвастаи касбии онҳо ва ҳамоҳангсозии натиҷаҳои фаъолияти хизматӣ бо низоми ҳавасмандгардонӣ равона мегардад.

Таҷрибаи кишварҳои пешрафта нишон медиҳад, ки ҷорӣ намудани технологияҳои инноватсионӣ ва рақамисозии равандҳо зарурати такмили мунтазами дониш ва малакаи кадрҳоро тақозо мекунад. Дар ин замина, омӯзиши донишҳои муосир дар муассисаҳои таҳсилоти олии ва марказҳои омӯзишӣ ва татбиқи онҳо дар фаъолияти амалии идоракунӣ аҳаммияти стратегӣ дорад. Таҳқиқотҳо собит месозанд, ки донишҳои бадастомада дар муассисаҳои таҳсилоти олии танҳо дар солҳои аввали фаъолияти меҳнатӣ самаранок истифода мешаванд, бинобар ин, такмили пайвастаи ихтисос ва мутобиқсозии донишҳо ба талаботи нави бозори меҳнат зарур мебошад.

Аз ин рӯ, сиёсати кадрӣ муосир бояд ба фароҳамсозии муҳити мусоид барои рушди касбӣ, баланд бардоштани ҳосилнокии меҳнат ва татбиқи принципҳои идоракунӣ муассир равона гардад. Дар ин раванд, идоракунӣ демократӣ, арзёбии мунтазами дониш ва малакаи кормандон ва таъмини адолати иҷтимоӣ ҳамчун усулҳои муҳимми сиёсати кадрӣ баррасӣ мешаванд.

Бо дарназардошти ин омилҳо, муаллиф, зарурати такмили низоми баҳогузори фаъолияти хизматчиёни давлатӣ пешниҳод менамояд. Арзёбии сатҳи касбият ва салоҳият бояд ба таҳлили фаъолияти касбӣ дар давраи ҳисоботӣ ва муайян намудани самаранокии шахсӣ, аз ҷумла дастовардҳои инфиродӣ ва рушди касбӣ асос ёбад. Чунин, равиш имконият медиҳад, ки истифодаи самараноки захираҳои инсонӣ таъмин гардида, рушди минбаъдаи низоми хизмати давлатӣ бо манфиатҳои иқтисодии кишвар ҳамоҳанг гардад.

Бо вучуди пешрафтҳои бадастомада, дар мақомоти иҷроияи марказӣ ва маҳаллии ҳокимияти давлатӣ заминаҳои илмӣ интиҳоб ва ҷобачогузори ҳайат, омодагисозии касбӣ ва такмили ихтисоси кадрҳо то ҳол ба таври фарогир ва мутобиқ ба талаботи муосир ба роҳ монда нашудаанд. Ҳамзамон, ҳангоми гузаронидани озмунҳо барои ишғоли мансабҳои ҳоли, аттестатсия, ташаккул ва истифодаи захираҳои кадрӣ, инчунин, дар таъмини интиҳоби босифат ва шаффофи кадрҳо ба хизмати давлатӣ як қатор камбудӣҳо ба назар мерасанд.

Бо ҳамин сабаб, муаллиф пешниҳод менамояд, ки дар қоидаҳо ва усулҳои интиҳоби озмунӣ ба хизмати давлатӣ тағйироти зерин ворид карда шаванд:

1. Барои хизматчиёни давлатӣ аз рӯи андозаҳои стандартӣ уҳдадорихои мансабӣ муайян карда шуда, ба мақомоти давлатӣ тавсия дода шавад, ки чунин талаботро қабул намуда, дастурамалҳои мансабиро (бо дарназардошти таҳсилоти касбӣ) барои мансабҳои давлатии хизмати давлатии ҳамаи сатҳҳо бо дарназардошти рушди иқтисодӣ ва талаботи муосири идоракунии таҳия намоянд.

2. Истифодаи дастурамалҳои мансабӣ ва баҳисобгирии сифатҳои касбии номзад дар тӯли тамоми раванди интихоб таъмин карда шавад.

3. Ба он кӯшиш намудан зарур аст, ки фақат шахсони таълимгирифта, салоҳиятнок ва корозмуда ба ташкили раванди озмун ва муайянкунии усулҳои гузаронидани интихоби муайяни озмунӣ ҷалб карда шаванд.

4. Барои самаранок гузаронидани расмиётии озмун марказҳои тестӣ бояд фақат дар ҳолате истифода шаванд, ки дорои захираҳои техникий зарурӣ, ҷойҳои мувофиқ барои санҷишҳои аввалия ва имкониятҳои зарурии амалигардонии марҳилаҳои санҷиш бошанд. Вале, барои он ки онҳо ҳамчун марказҳои санҷиши стандартӣ фаъолият кунанд, зарур аст ба малакаҳои асосии довталабон, ба монанди истифодаи компютерҳо, қобилияти ҳисоббарории миқдорӣ, саводи техникӣ, дониستاني санадҳои меъёрии ҳуқуқии соҳаи хизмати давлатӣ ва санҷиши ҳолати равонии довталабҳо диққати ҷиддӣ дода шавад.

5. Барои шахсоне, ки ба мансабҳои ҳолӣ таъйин мешаванд, санҷиши махсус муқаррар карда шавад.

6. Усули кредитӣ, ки дар таҷрибаи байналмилалӣ истифода мешавад, бояд таҳия шуда, барои ҷалби ҷавонони дорои таҳассусҳои баланд аз сатҳҳои маҳаллӣ ва байналмилалӣ ба хизмати давлатӣ заминаи ҳуқуқӣ фароҳам оварда шавад.

7. Низоме бояд ташкил карда шавад, ки ба хизматчиёни давлатӣ имконияти гузаштан аз давраи санҷиши фаъолиятро бо мақсади гирифтани тақриба таъмин намояд. Ин тадбирҳо барои пешгирии фишорҳо ба роҳбарон ва дигар шахсони мансабдор дар ҳолатҳои иваз кардани мансабҳои ҳолӣ кӯмак мерасонанд.

8. Ба комиссияҳои озмун ваколати қабули қарорҳои катъӣ дар бораи интихоби номзадҳо дода шавад.

9. Хадамоти кадрӣ мақомоти давлатӣ, ки мансабҳои ҳолӣ доранд, ҳуқуқи баррасии дархостҳо ва тартиби додани рӯйхатҳои довталабонро дошта бошанд.

10. Барои ҳар як узви комиссияи озмун, мақом ва ваколатҳо равшан ва муайян карда шаванд, то раванди озмун шаффоф бошад.

Дар баробари ба даст овардани таҷриба ва донишҳои кофӣ дар ин соҳа

аз ҷониби кормандоне, ки бо интихоби кадрҳо машғуланд, зарур аст доираи усулҳои интихоб намудани номзадҳо ба хизмати давлатӣ мунтазам васеъ карда шавад.

Ҳамзамон, баррасии вазъи кунунии рушди касбии хизматчиёни давлатӣ нишон медиҳад, ки баъзе аз мушкилот то ҳол боқӣ мондаанд:

1. Набудани фазои рақобат байни муассисаҳои таълимии давлатӣ ва хусусӣ дар раванди иҷрои фармоишҳои давлатӣ оид ба тайёр кардани кадрҳо ва тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатӣ;

2. Нокифоя будани ҳамкориҳои муассир бо муассисаҳои таълимии мақомоти давлатӣ чиҳати ташаккули низоми мунтазами раванди таълими хизматчиёни давлатӣ.

Дар ҳамакӯрӣ бо пажӯҳишгоҳи хизмати давлатӣ ва идоракунии давлатии Академияи идоракунии давлатӣ роҳандозӣ нашудани таҳқиқоти зарурӣ оид ба раванди таҳсили хизматчиёни давлатӣ.

Барои рафъи ин мушкилот татбиқи маҷмуи чорабиниҳои ҳуқуқӣ, ташкилӣ, инчунин, тадбирҳои дорои хусусиятҳои молиявӣ-иқтисодӣ ва таълимӣ-методӣ зарур мебошад.

Дар маҷмуъ, метавон хулоса кард, ки тайёрии касбии хизматчиёни давлатӣ дар шароити кунунӣ бидуни ташкили шароити муносиб барои таълими илмӣ ва методӣ, таъмини ҳамохангии фаъолияти омӯзгорон, кормандони илмӣ ва ҳуди хизматчиёни давлатӣ наметавонад самараи дилхоҳ диҳад ва намунаи устувори рушди касбиро таъмин наояд. Барои он ки ин раванд самарабахш ва муваффақ бошад, муҳим аст, ки ҳамаи воситаҳои омӯзиш ба таври якҷоя ва бо мувофиқа амал кунанд.

ХУЛОСА

А) Натиҷаҳои асосии илмӣ диссертатсия

Иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон дар марҳилаи гузариш қарор дорад, ки ин ҳолат бо як қатор мушкилот ва тағйироти ҷиддии сохторӣ ва иқтисодӣ дар кишвар робита дорад. Ин вазъият на танҳо бо монетаҳои маъмулӣ, балки бо талафот дар захираҳои корхонаҳо ва интиқоли он ба хориҷ аз кишвар низ алоқаманд аст. Ҳолати ҷорӣ иқтисодӣ ба нозукии идоракунии захираҳои миллӣ ва ҷамъиятӣ таъсири амиқ мерасонад ва ба маҳзи тағйироти амиқ дар низоми идоракунӣ, маҷбурияти тасмимгириҳо дар соҳаи сиёсӣ ва иқтисодӣ бештар мешавад.

Аз тарафи дигар, дар шароити муосир, оmodасозии кадрҳои баландихтисос, ки метавонанд дар марҳилаи гузариш аҳаммияти калон дошта бошанд, як ҷузъи муҳимми сиёсати давлатӣ мегардад. Ҳарчанд имрӯз низомҳои амалии идоракунӣ дар кишвар камбудӣ доранд, хоҳиш ва талабот

ба мутахассисон ва кадрҳои касбӣ, ки метавонанд муваффақона вазифаҳои душвор ва мураккабро дар шароити таҳаввулоти сиёсӣ, иқтисодӣ ва иҷтимоӣ ҳал кунанд, афзоиш ёфтааст. Ба назар мерасад, ки омодагии касбии кадрҳо танҳо воситаи асосии барои идоракунии самарабахш ва пешбурди ислоҳот зарур дар соҳаҳои гуногун мебошад, ки тавассути он танҳо метавон ба баланд бардоштани сатҳи идоракунӣ ва таъмини устуворӣ дар иқтисод ва ҷомеа ноил шуд.

Ҳадаф дар тайёр кардани мутахассисони соҳибтаҳассус на танҳо ба талаботҳои иқтисодӣ, балки ба ниёзҳои воқеии давлат дар замони имрӯза, ки бо таносуби рушд ва азнавсозӣ алоқаманд аст, ба назар мерасад.

Дар асоси таҳқиқоти гузаронидашуда, хулосаҳои зерин бароварда мешаванд:

1. Таҳлилҳои назариявӣ ва омории равандҳои иқтисодӣ собит месозанд, ки сармоягузори ба захираҳои инсонӣ тавассути рушди дониш, малака ва қобилиятҳои касбӣ на танҳо самаранокии истеҳсолотро меафзояд, балки ҳамчун омилҳои муҳимми афзоиши иқтисодӣ таъсир мегузорад. Нақши ин шаклҳои махсуси сармояи инсонӣ дар таъмини устувории рушди иқтисодӣ ва такмили сохтори бозорӣ меҳнат ва истеҳсолот барҷаста арзёбӣ мешавад [1-М; 4-М; 6-М].

2. Захираҳои инсонӣ, дар заминаи таҳаввулоти иқтисодию иҷтимоӣ, ҳамчун неруи созанда ва захираи стратегии ҷомеа баромад мекунанд. Ин захираҳо на танҳо ташаккули иқтисодиро таъмин менамоянд, балки шароити татбиқи самараноки барномаҳои рушди иҷтимоиву стратегиро низ фароҳам месозанд. Истифодаи ин захираҳо ба манфиати рушди иҷтимоӣ ва иқтисодӣ барои тақвияти муносибатҳои меҳнатӣ, ташаббусгарӣ ва манфиатҳои умумии ҷомеа равона мегардад [2-М; 3-М; 6-М].

3. Захираҳои инсонӣ, дар иртибот бо дигар омилҳои моддӣ, сармояи инсонӣ номида мешаванд ва дар натиҷаи таъсири мутақобила бо омилҳои иқтисодӣ ва истеҳсолӣ амал мекунанд. Хусусият ва механизми идоракунии захираҳои инсонӣ, ки дар иқтисодиёти мутобиқшаванда истифода мешаванд, дар асоси таҳлили мақсадҳои рушди ҷомеа ва ҳадафҳои муҳимми ин ташаккул дар сурати татбиқ кардани қувваҳои истеҳсолӣ ва муносибатҳои нав муайян мешавад [2-М; 6-М; 7-М].

4. Идоракунии захираҳои инсонӣ дар таҳлили иқтисодии назариявӣ ва амалии он ногузир аст. Бояд дарк намуд, ки моҳияти идоракунӣ, расидан ба мақсадҳои танзими идоракунии захираҳои инсонӣ дар марҳилаҳои ташаккул ва пешрафта тавассути такмили ҳадаф дар равандҳои такмили иқтисодии одамон баррасӣ шавад [2-М; 5-М; 6-М; 7-М].

5. Рушди захираҳои инсонӣ дар иқтисодиёти тағйирёбанда, махсусан дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, бо тарзи афзоиши миқдори онҳо ва коҳиш ёфтани сифатҳои иқтисодии захираҳо тавсиф карда мешавад. Ин раванд ба вазъияти мураккаби ҷанг ва омилҳои бозгашти баъди ҷанг, натиҷаи тағйироти иқтисодӣ ва раванди воқунишҳои демографӣ, ки бо сатҳи таваллуд ва афзоиши аҳолии деҳот алоқаманд аст, марбут мебошад [1-М; 4-М; 6-М].

6. Тавсифи раванди мазкур, пеш аз ҳама, дар асоси як қатор омилҳо ба таври возеҳ ба назар мерасад:

– паст шудани сатҳи касбӣ дар захираҳои инсонӣ, хосатан дар мақомоти давлатӣ ва мукамал набудани системаи омӯзиши касбии хизматчиёни давлатӣ;

– номуайяни механизми ташкили омӯзиши кадрҳо барои хизмат дар мақомоти давлатӣ;

– набудани шабакаи муассисаҳои таълимии махсусгардонидашуда, ки барномаҳои таълимии заруриро ҷиҳати омодагии кадрҳо барои мақомоти давлатӣ таҳия мекунанд ва бо ин роҳ вазифаи таъмин бо кадрҳои баландихтисосро иҷро менамоянд [1-М; 2-М; 5-М; 6-М; 7-М].

7. Барои ҳал кардани мушкилоти иҷтимоӣ-иқтисодии кишвар, дар шароити иқтисодиёти тағйирёбанда, масъалаи муҳим рушди механизми истифодаи захираҳои инсонӣ дар мақомоти идоракунии давлатӣ мебошад [2-М; 3-М; 6-М; 7-М].

8. Аз ҷиҳати муҳимияти хос, таҳияи механизми самараноки ҳавасмандгардонии ташаккул ва истифодаи захираҳои инсонӣ аҳаммияти назаррас дорад. Ин амал омилҳои моддӣ ва ахлоқ, аз ҷумла музди меҳнат, интиҳоб дар озмунҳо, кафолати азнавтайёркунии касбӣ ва пешрафт дар мансабҳои хизмати давлатиро дар бар мегирад [1-М; 2-М; 4-М; 6-М; 7-М].

9. Дар шароити мураккаби рушди иҷтимоӣ-иқтисодӣ, самаранокии тайёрии касбии хизматчиёни давлатӣ ва истифодаи қобилиятҳои онҳо бидуни таъсиси низоми марказонидашудаи идоракунии кадрҳо, ҳамзамон, бе фароҳам овардани асосҳои илмӣ-методӣ ва ҳамоҳангсозии фаъолияти омӯзгорон, кормандони илмӣ ва хизматчиёни давлатӣ ба таври устувор таъмин намегардад [4-М; 5-М; 6-М; 7-М].

Б) Тавсияҳо оид ба истифодаи амалии натиҷаҳо

1. Ба ҳамин мақсад зарур аст, ки сиёсати кадрӣ миллӣ дар заминаи таҳлили амиқи ниёзҳои соҳа ва бо риояи принципҳои барномасозии стратегӣ таҳия ва амалӣ шавад. Ин сиёсат бояд тамоми ҷанбаҳои интиҳоб, таълим ва пешбурди касбии кормандонро дар бар гирад, ки дар заминаи он механизми ҷорӣ ва амалии таълимоти мунтазам ва курсҳои такмили ихтисос барои кормандон ҷоннок карда шавад.

2. Ба ташкилоту муассисаҳои давлатии Тоҷикистон тавсия дода мешавад, ки барои иҷрои беҳтари вазифаҳо ва баланд бардоштани самаранокии захираҳои инсонӣ, системаи мониторинг ва арзёбии мунтазамро татбиқ намоянд. Ин низом метавонад бо истифода аз технологияҳои муосир, аз ҷумла системаҳои электронӣ барои арзёбии фаъолияти кормандон ва роҳбарон таъсис дода шавад;

3. Бар асоси таҳқиқот тавсия дода мешавад, ки Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон барномаҳои омӯзишии ҳадафнок оид ба беҳтар кардани фарҳанги хидматрасонии давлатӣ, сармояи инсонӣ ва омӯзиши низоми самараноки идоракунии захираҳои инсонро таҳия ва роҳандозӣ намояд. Ин барномаҳо метавонанд дар таҳияи малакаҳо ва рафторҳои пешрафт дар кормандон дар соҳаи идоракунӣ ва ҳалли масъалаҳои мавҷудбуда мусоидат намоянд.

4. Таҳлили натиҷаҳои таҳқиқот бозгӯи он аст, ки баланд бардоштани самаранокии сохторҳои давлатӣ ва идоракунии захираҳои инсонӣ тавассути таҳкими ҳамкориҳои муассир ва роҳандозии механизми самарабахши идоракунии кадрӣ метавонад ба таҳкими фаъолияти умумии низоми хизмати давлатӣ мусоидат намояд. Ба ҳамин мақсад, ислоҳоти институционалӣ, ки вобаста ба сиёсати кадрӣ касбӣ мебошад, бояд амалӣ гардад.

5. Ба мақомоти давлатӣ тавсия мешавад, ки бо мақсади тақмили сатҳи хизматрасонӣ ва рушди равандҳои давлатдорӣ, принципҳои шаффофият ва масъулияти институтсионалиро густариш диҳанд ва таҷрибаҳои инноватсиониро дар амал татбиқ намоянд. Барномаҳои махсуси муқовимат ба коррупсия ва рафъи монеаҳо барои раванди интихобӣ, таълим ва интиқол дар низоми хизмати давлатӣ бояд ҳамчун як масъалаи муҳим дар сиёсати давлатӣ ба назар гирифта шаванд.

6. Як ҷузъи муҳим барои таҳкими муассисаҳои давлатӣ дар бахши идоракунии захираҳои инсонӣ ҳамкорӣ бо ташкилотҳои байналмилалӣ ва марказҳои илмӣ муътамад мебошад. Ба ҷиҳати амалишавии беҳтарини натиҷаҳои таҳқиқот тавсия дода мешавад, ки ҳамкориҳои навини илмӣ ва ташкилоти байни муассисаҳои таҳқиқотӣ ва идоракунандаи захираҳои инсонӣ ҷорӣ карда шавад.

7. Пажӯҳишгоҳи хизмати давлатӣ дар назди Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон бо мақсади таҳлили ҷиддӣ ва таҳияи стратегия, концепсия, барнома, лоиҳаҳо ва санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ, ки ба рушди идоракунии захираҳои инсонӣ дар хизмати давлатии Тоҷикистон мутобик ба талаботҳои ҷаҳони муосир равона шудааст, таъсис дода шавад.

8. Дар Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки мутахассисонро дар соҳаи хизмати давлатӣ омода мекунад, пешниҳод менамоем, ки дар ҳамаи зинаҳои таҳсил омӯзиши фанни “Идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон” дар асоси таҳқиқоти диссертсионӣ ва таҳлилҳои илмӣ аз ҷониби кафедраи идоракунии захираҳои инсонӣ роҳандоӣ карда шавад.

9. Дар шароити муосири такмилёбии низоми хизмати давлатӣ, ҷобачогузори самараноки кадрҳои роҳбарикунанда (ротатсия) ба сифати механизми муассири баланд бардоштани самаранокии идоракунии давлатӣ ва мутобиқсозии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ ба талаботи нави рушди иҷтимоиву иқтисодӣ аҳаммияти хос пайдо мекунад. Бо дарназардошти ин, зарур шуморида мешавад, ки дар ҷараёни татбиқи сиёсати кадрӣ дар низоми хизмати давлатӣ ба хизматчиёни давлатие, ки зинаи магистратураи “Мақтаби давлатдории Эмомалӣ Раҳмон”-и Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистонро бо муваффақият хатм намудаанд ё айни замон таҳсил менамоянд, афзалияти махсус дода шавад. Зеро маҳз чунин кадрҳо бо донишҳои замонавӣ, малакаҳои идоракунии стратегӣ ва ҷаҳонбинии инноватсионӣ мучаҳҳаз буда, метавонанд ба таҳкими захираҳои инсонӣ дар хизмати давлатӣ ва рушди устувори иқтисоди миллии саҳми назаррас гузоранд.

10. Бо мақсади такмил додани равандҳои идоракунии захираҳои инсонӣ ва ҳамгироии ин раванд бо равандҳои рақамикунонӣ бо дарназардошти эҳтиёҷоти мақомоти давлатӣ, хизмати давлатӣ ва ташкилотҳо тавсия дода мешавад, ки масъалаи таъсиси Институти идоракунӣ ва рақамикунонии захираҳои инсонӣ дар Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон мавриди баррасӣ қарор дода шавад.

11. Ҷиҳати такмили заминаи меъёрии ҳуқуқии хизмати давлатӣ ва вобаста ба талаботи замони муосир тавсия дода мешавад, ки дар Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ» боби “Рақамикунонӣ дар хизмати давлатӣ” пешбинӣ карда шавад.

РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА

А) Санадҳои меъёрӣ-ҳуқуқӣ:

1. Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ» [Матн] аз 5 март соли 2007, №233.

2. Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи Қоидаҳои гузаронидани арзёбии фаъолияти хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон» [Матн] аз 19 июли соли 2019, №1287.

3. Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи Кодекси одоби хизматчи давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон» [Матн] аз 3 декабри соли 2015, № 591.

4. Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи Концепсияи сиёсати давлатии кадрҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон» [Матн] аз 31 декабри соли 2008, №582.

5. Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи Стратегияи ислоҳоти низоми идоракунии давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон» [Матн] аз 15 марти соли 2006, №1713.

6. Қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи Концепсияи ислоҳоти хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон» [Матн] аз 1 июни соли 2007, №289.

7. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии ҷумҳурӣ» [Матн] аз 28 декабри соли 2024. – Душанбе, 2024. – 35 с.

8. Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 Қарори Маҷлиси намояндагони Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 1 декабри соли 2016, №636.

9. Омори солонаи Ҷумҳурии Тоҷикистон АОНПРТ, 2025. Агентии омории назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон. 429 с. [Захираи электронӣ] – Ҳолати дастрасӣ: URL: <http://www.stat.tj>.

**Б) Диссертатсияҳо, авторефератҳо монографияҳо, мақолаҳо ва
воситаҳои таълимӣ:**

10. Абдуллоев, З.А. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровизации [Текст] / З.А. Абдуллоев // Вестник Государственного университета коммерции Таджикистана. – 2023. – №4-2 (50). – С. 265.

11. Абдуллозаде, Н.Р. Особенности развития человеческого капитала в транзитивной экономике (на примере Республики Таджикистан) [Текст]: дисс. на соискание ученой степени к.э.н. – Душанбе, 2020. – С. 16.

12. Разнодежина, Э.Н. Место человеческих ресурсов в достижении качества в промышленности [Текст] / Э.Н. Разнодежина // Материалы VI международной конференции “Стратегия качества в промышленности и образовании”. 4–11 июня 2010, Варна, Болгария. В 4-х т. – Т.1. – С. 458-472.

13. Акназарова, С.А. Человеческие ресурсы как объект управления в экономике [Текст] / С.А. Акназарова // Вестник Хорогского университета. – 2022. – №4 (24). – С. 222–227.

14. Амонова, Д. Вопросы использования природных и трудовых ресурсов и их влияние на социально-экономическое развитие Республики Таджикистан [Текст] / Д. Амонова // Вестник Политехнического института

Таджикского технического университета имени академика М.С. Осими. – 2023. – №1 (26). – С. 28–35.

15. Атаманчук, Г.В. Сущность государственной службы [Текст]. – М.: РАГС, 2008. – 267 с.

16. Бабаджанов, Р.М. Национальная стратегия развития РТ и рынок труда – трудовые ресурсы и трудовой потенциал: Средняя Азия – Россия [Текст] / Р.М. Бабаджанов // Материалы международной конференции. – М.: Институт Евразийских исследований, 2006. – С. 132.

17. Бабаджанов, Р.М. Формирование человеческого капитала и проблемы его использования в Республике Таджикистан [Текст]: монография. – Душанбе, 2019. – 298 с.

18. Бергов, А.И., Черняк, Ю.И. Информация и управление [Текст]. – М.: Экономика, 1966. – 64 с.

19. Баглай, М.В. Малая энциклопедия конституционного права [Текст] / М. В. Баглай, В. А. Туманов. – М.: Бек, 1998. – 298 с.

20. Бозоров, Ш.Ш., Назарамонова, Д.М., Косимова, С.И., Хасанова, Г.Ф., Хомидов, А.Х. Менеджмент. – Душанбе: Ирфон, 2015. – 464 с.

21. Турчинов, А.И. Проблемы становления и качества государственной службы России [Текст] / А.И. Турчинов // Социально–профессиональное развитие государственной службы: XIII Общероссийская научно–практическая конференция преподавателей, молодых ученых, аспирантов и магистрантов с международным участием. – М.: МАКС Пресс, 2014. – С. 12–25.

22. Ганиев, Т.Б. Организация менеджмента человеческих ресурсов [Текст]. – Душанбе, 2015. – 472 с.

23. Григорьев, С.И., Субетто, А.И. Основы неклассической социологии: новые тенденции развития культуры социологического мышления на рубеже XX–XXI веков [Текст]. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: РУСАКИ, 2000. – 208 с.

24. Идиатуллина, К. Политическое лидерство как фактор регионального развития (на материалах национальных республик Российской Федерации) К. Идиатуллина [Текст]: Автореферат дисс... – Казань: изд-во Казан.ун-та, 2003. – С. 23.

25. Губанова, С.Е., Внучков, Ю.А., Комонов, Д.А. Исследование проблем управления человеческими ресурсами организации на современном этапе [Текст] / С.Е. Губанова, Ю.А. Внучков, Д.А. Комонов // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – №10. – С. 5–8.

26. Давлатзода, А. Государственное управление [Текст] / А. Давлатзода. – 2020. – №4-1 (48). – С. 142–150.
27. Комилов, С.Дж. Теория инновационного развития [Текст]: монография / С. Дж. Комилов. – Душанбе, 2019. – 398 с
28. Курбонов, А.Дж., Каримов, М.И. Теоретические подходы к анализу здоровья в структуре человеческого капитала [Текст] // Вестник Таджикского национального университета. – 2019. – №10. – Ч. 1. – С. 89–94.
29. Курбонов, А.Дж. Формирование и рациональное использование человеческого капитала: теоретические основы [Текст] // Вестник Таджикского национального университета. – 2021. – №5. – С. 65–75.
30. Муминова, Ф.М. Оценки и перспективы человеческого развития в Республике Таджикистан [Текст] / Ф. Муминова // Таджикистан и современный мир. – 2015. – №6. – С. 84-107.
31. Ойев, Х. Государственная служба [Текст]. – Душанбе: Ирфон, 2011. – 398 с.
32. Пирназаров, И. Независимость и развитие государственной службы Таджикистана [Текст]. – Душанбе, 2011. – 120 с.
33. Содикова, Ш.К. Формирование институционально-инновационной среды развития человеческого капитала [Текст]: дисс. к.э.н. – Душанбе, 2024.
34. Факеров, Х.Н., Кодирова, З.Х., Сангинов, Н.С., Шаропов, Ф.Р. Механизм формирования и развития кадрового потенциала высшего образования Республики Таджикистан [Текст]. – 2011. – 327 с.
35. Хушвахтзода, К.Х., Ҳамидова, С.Х. Методологические и концептуальные основы стратегического управления человеческим капиталом в условиях цифровизации экономики [Текст]//Вестник Таджикского национального университета. – 2023. – №1. – С. 5–10.
36. Ходиев, Д.А. Институциональные барьеры развития человеческого капитала в условиях расширения цифровой экономики [Текст] // Вестник Таджикского национального университета. – Душанбе, 2022. – №1. – С. 19.
37. Холл, А.Д. Определение понятия система [Текст] / А. Д. Холл, Р. Е. Фейджин // Исследования по общей теории систем: сборник переводов с польского и английского. – М.: Прогресс, 1969. – С. 252-286.
38. Эргашева, Ф.М. Особенности процесса становления и развития кадровой политики в системе государственной службы Таджикистана [Текст]: дисс... канд. полит. наук / Ф. М. Эргашева. – Душанбе, 2014. – 149 с.
39. Sen, A. Collective Choice and Social Welfare (2nd ed.) [Текст]. New York, NY: North – Holland Sole distributors for the U.S.A. and Canada, Elsevier Science Publishing Co. 1984, – 504 p.

40. Ulrich, D. Organizational Capability: Competing from the Inside Out [Текст] / D. Ulrich, D. Lake. – New York: John Wiley, 1990.

РҶҶҲАТИ ИНТИШОРОТИ ИЛМӢ АЗ РҶҶӢ МАВЗУИ ДИССЕРТАТСИЯ

А) интишорот дар маҷаллаҳои тақризшавандае, ки аз ҷониби ҚОА-и назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон тавсия шудаанд:

[1-М] Раҷабов, М.А. Асосҳои назариявии захираҳои инсонӣ [Матн] / М.А. Раҷабов // Маҷаллаи илмӣ-сиёсии Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон. – 2020. – №4.2 (49). – С. 85–89.

[2-М] Раҷабов, М.А. Ташаккули қарорҳои лоиҳавии идоракунии захираҳои меҳнатӣ дар низоми хизмати давлатӣ [Матн] / М.А. Раҷабов // Маҷаллаи илмӣ-сиёсии Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон. – 2021. – №4.2 (54). – С. 99–109.

[3-М] Раҷабов, М.А. Рушди захираҳои инсонӣ ва мафҳумҳои асосӣ дар ташкилотҳои муосир [Матн] / М.А. Раҷабов // Иқтисодиёти Тоҷикистон. – 2022. – №2. – С. 140–144.

[4-М] Раҷабов, М.А. Идоракунии захираҳои инсонӣ ҳамчун низоми иҷтимоӣ-иқтисодӣ [Матн] / М.А. Раҷабов // Маҷаллаи илмӣ-сиёсии Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон. – 2022. – №1 (55). – С. 124–137.

[5-М] Раҷабов, М.А. Асосҳои илмии рушди идоракунии захираҳои инсонӣ [Матн] / М.А. Раҷабов // Маҷаллаи илмӣ-сиёсии Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон. – 2022. – №2 (55). – С. 117–122.

[6-М] Раҷабов, М.А. Ҳолати рушди сармояи инсонӣ дар низоми хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ф.М. Муминова, М.А. Раҷабов // Иқтисодиёти Тоҷикистон. – 2022. – №4. – С. 140–147.

[7-М] Раҷабов, М.А. Идоракунии захираҳои инсонӣ дар қонунгузори хизмати давлатӣ [Матн] / М.А. Раҷабов // Аҳбори Академияи миллии илмҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон. Илмҳои ҷамъиятӣ. – 2025. – №2. – С. 31–35.

Б) интишорот дар дигар нашрияҳо, аз ҷумла дар маводи конференсҳои илмӣ-амалӣ:

[8-М] Раҷабов, М.А. Ташаккули низоми таъминоти кадрӣ ҳамчун унсури сиёсати кадрӣ [Матн] / М.А. Раҷабов // Идоракунии давлатӣ. – №1. – 2019.

[9-М] Раҷабов, М.А. Иқтидор ва рушди захираҳои инсонӣ дар мактабҳои илмии Россия [Матн] / М.А. Раҷабов // Маҷаллаи Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, маводи

конференсия байналмилалӣ илмӣ-амалӣ дар мавзуи «Ислоҳоти низоми идоракунии давлатӣ: моделҳои муосири самаранокии он». – Душанбе, 2021.

[10-М] Раҷабов, М.А. Арзёбии сифати захираҳои инсонӣ дар хизмати давлатӣ ва интиҳоби онҳо [Матн] / М.А. Раҷабов // Маҷаллаи Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, маводи конференсия ҷумҳуриявӣ илмӣ-амалӣ дар мавзуи «Масъалаҳои назариявӣ татбиқи ҳуқуқи инсон дар Ҷумҳурии Тоҷикистон». – Душанбе, 2022.

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ДЕМОГРАФИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ
АКАДЕМИИ НАУК ТАДЖИКИСТАНА**

ТКБ: 65.9 (2) (2 точик)
УДК:338.4 (575.3)
Р-47



На правах рукописи

АХМАДЗОДА МУХТОР АХМАДДЖОН

**ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по
специальности 5.2.14 – Экономика труда и демография

ДУШАНБЕ - 2026

Диссертация выполнена в отделе институциональных исследований Института экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана.

Научный руководитель: **Муминова Фарида Махмудовна**, кандидат экономических наук, доцент, заведующий отделом моделирования и прогнозирования социально-экономических процессов Института экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана

Официальные оппоненты: **Кошанова Манзура Рахматджоновна**, доктор экономических наук, профессор кафедры финансов Таджикского государственного университета финансов и экономики

Назруллозода Майсара Назрулло, к.э.н, и.о. доцента кафедры мировой экономики и международных отношений Таджикского государственного университета коммерции

Ведущая организация: Таджикский Национальный университет

Защита диссертации состоится 05.09.2026, в 12⁰⁰ на заседании диссертационного совета 6D.KOA-012 при Национальной академии наук Таджикистана. Адрес: 734061, Республика Таджикистан, г. Душанбе, улица Дехотй, ½, главный корпус, 4 этаж, диссертационный зал, электронная почта: 6D.KOA-012@mail.ru, телефон научного секретаря: (+992) 2348434.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в научной библиотеке Таджикского государственного университета коммерции и на сайте www.tguk.tj.

Автореферат разослан “ _____ ” _____ 2026 года.

Научный секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук



Машокиров Дж.Н.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На современном этапе развития Республики Таджикистан, сопровождающемся глубокими изменениями в социально-экономической системе, существует необходимость в разработке и внедрении нового механизма экономического регулирования. Этот механизм должен точно и устойчиво поддерживать стратегические процессы социального развития и обеспечивать реализацию национальных целей.

Управление человеческими ресурсами является одним из ключевых факторов обеспечения эффективной административной реформы. Не только потому, что сокращение численности государственных служащих влияет на общие издержки государственных органов, но и потому, что их эффективное управление становится основой для повышения эффективности государственных структур. Изменения в системе государственной службы рассматриваются не как цель, а как средство решения проблем социально-экономического развития страны. Большинство стран мира реализуют собственные стратегические планы по внедрению различных механизмов управления человеческими ресурсами, масштабы и охват которых определяются национальными приоритетами и структурными особенностями.

При этом очевидно, что функционирование государства тесно связано с качеством государственной службы, поскольку именно через государственных служащих обеспечивается выполнение функций государственной власти.

Человеческие ресурсы в секторе государственной службы являются важнейшим условием повышения эффективности профессиональной деятельности и опираются на формирование и развитие определенной среды, в том числе, в направлении развития нормативно-правовой базы развития государственной службы; научно-методического обеспечения процессов повышения квалификации государственных служащих; оценки результативности профессиональной деятельности; внедрения современных технологий в развитие человеческого капитала и системы социальных гарантий.

В то же время, в современных условиях - при широком распространении информационно-коммуникационных технологий и формировании цифровой экономики — возрастает потребность в интеграции системы государственного управления (в рамках формирования электронного правительства), с процессами укрепления кадровых ресурсов государственных служащих путем развития навыков рационального использования возможностей искусственного интеллекта.

С учётом того, что в Послании Президента Республики Таджикистан, уважаемого Эмомали Рахмона об основных направлениях внутренней и внешней политики республики на 2025-2030 годы указанный период объявлен «Годами развития цифровой экономики и инноваций», деятельность в этом направлении приобретает всё более приоритетный и интенсивный характер [7].

В условиях стремительно меняющейся глобальной среды и формирования новых вызовов в обеспечении устойчивого развития страны перед системой государственного управления выдвигается ряд конкретных и сложных задач, по которым отсутствуют однозначные и универсальные решения.

В этой связи объективно возрастает необходимость укрепления профессионализма и компетентности государственных служащих. Особую значимость приобретает теоретико-прикладная разработка концептуальных подходов к обеспечению государственных органов высококвалифицированными и компетентными специалистами, способными эффективно реагировать на современные вызовы и обеспечить стратегическое развитие государства.

Проблематика эффективного управления человеческими ресурсами в современных условиях рассматривается на различных уровнях системы труда как одна из ключевых стратегических задач. В рамках современной политики рынка труда необходимо разработать дифференцированные подходы, учитывающие социально-демографические и профессиональные характеристики различных групп персонала. Данный процесс основан на углубленном анализе кадровой деятельности в системе труда и выступает важной предпосылкой повышения эффективности управления персоналом на всех уровнях системы управления.

Степень разработанности научной проблемы. В современных условиях проблемы, связанные с управлением человеческими ресурсами, рассматриваются в научных исследованиях с различных методологических и отраслевых позиций. Данная проблематика рассматривается в контексте теорий и практики управления, конфликтологии, психологии, социологии и других направлений, исследующих социальные организационные процессы.

В Республике Таджикистан различные аспекты управления человеческими ресурсами в той или иной степени анализировались и рассматривались в научных исследованиях ряда ученых, в том числе: Абдуллоев, З.А. [10], Абдуллозода, Н.Р. [11], Акназарова С.А. [13], Амонова, Д. [14], Бободжанов, Р.М. [16, 17], Ганиев, Т.Б. [22], Курбонов, А. Дж. [28,

29], Муминова, Ф.М. [30], Ойев, Х. [31], Пирназаров, И. [32], Садикова, З.С. [33], Факеров, Х.Н. [34], Хушвахтзода, К.Х. [35], Ходиев Д.А. [36].

Следует отметить значительный вклад классиков в области экономической науки, включая Д. Ульриха, Д. Лайка [40], А.Д. Холла, Р.Е. Фейгина [37], Сен [39] и других, в формирование и развитие теорий мотивации государственных служащих.

А также вклад российских учёных, в том числе, Г.В. Атаманчук [15], Э.Н. Разнодежина [12], А.И. Бергов [18], М.В. Баглай [19], К. Идиатуллина [24], С.Е. Губанова [25], А.И. Турчинов [21] и другие имеет важное значение для разработки теоретических и практических основ совершенствования и оптимизации системы государственного управления с учетом вопроса управления человеческими ресурсами.

Существует также отдельное исследование Ф. Эргашевой [38] по теме государственной службы и формирования кадровой политики, которое в основном посвящено политическим и социальным аспектам вопроса.

Вместе с тем, анализ существующих источников свидетельствует о том, что научные исследования проблем управления человеческими ресурсами в системе государственной службы до настоящего времени разработаны недостаточно полно и системно. В частности, вопросы, связанные с формированием, развитием и эффективным использованием человеческих ресурсов на высшем административном уровне, призванные обеспечить формирование количественных и качественных показателей управленческих кадров в государственных органах, до сих пор не получили достаточного и всестороннего научного осмысления.

Связь исследования с программами, (проектами) и научными темами. Тема диссертации связана с Национальной стратегией развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, Национальной стратегией развития образования Республики Таджикистан на период до 2030 года, Концепцией перехода на цифровое обучение в Республике Таджикистан на период до 2042 года, Среднесрочной программой развития Республики Таджикистан на 2021-2025 годы и Посланиями Президента Республики Таджикистан «Об основных направлениях внутренней и внешней политики Республики».

Диссертационное исследование проводилось в рамках научно-исследовательского плана работы кафедры «Управление человеческими ресурсами» Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью диссертационной работы является изучение основных теоретических и методологических аспектов управления человеческими ресурсами в системе государственной службы, а также разработка практических рекомендаций по повышению эффективности деятельности государственных служащих путем укрепления механизма управления человеческими ресурсами.

В этом контексте последовательное изучение современных моделей управления человеческими ресурсами, особенно на этапах обучения, переподготовки, распределения и перераспределения управленческих компетенций, приобретает особое значение.

Задачи исследования. Для достижения главной цели диссертации необходимо решить и проанализировать ряд следующих вопросов:

- раскрыть сущность понятия «человеческие ресурсы» как формы реализации человеческого капитала и формы его взаимодействия с материальными факторами производства;
- определить функциональные задачи и уровни управления человеческими ресурсами в условиях меняющейся экономики;
- выявить особенности развития человеческих ресурсов в Республике Таджикистан в годы государственной независимости;
- изучить условия формирования и использования человеческих ресурсов в структурах, формирующих механизм управления человеческими ресурсами в органах государственного управления;
- разработать предложения по повышению эффективности управления человеческими ресурсами в государственных учреждениях;
- обосновать важность и необходимость совершенствования системы развития персонала и ее влияния на механизм обучения и переподготовки государственных служащих.

Объект исследования - система государственной службы Республики Таджикистан как социально-управленческая структура.

Предмет исследования - организационно-управленческие отношения и процессы, связанные с формированием, развитием и использованием человеческих ресурсов в системе государственной службы Республики Таджикистан, а также особенности их функционирования и совершенствования.

Гипотеза исследования заключается в том, что эффективность системы государственной службы Республики Таджикистан в значительной степени зависит от уровня организации и управления человеческими ресурсами; в этой связи совершенствование кадровой политики, внедрение

современных методов управления человеческими ресурсами, повышение компетентности и профессионального мастерства государственных служащих, а также развитие эффективных механизмов мотивации будут способствовать повышению результативности, прозрачности и качества государственного управления.

Теоретические основы диссертации составляют труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные исследованию вопросов организации и управления человеческими ресурсами, экономики труда и социологии труда, управления персоналом, а также механизмов стимулирования работников.

Методическая основа диссертации базируется на использовании общенаучных подходов и методов, включая индукцию и дедукцию, системно-структурный подход, сравнительный и факторный анализ, а также методы экспериментального обобщения и анализа. Для решения задач, связанных с формированием и развитием управления человеческими ресурсами, применялись методы наблюдения и экспертной оценки, а также методы индикативного планирования, графического моделирования и обработки информации.

Источник информации. Информационной основой исследования являются материалы Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан, отчеты и статистические данные уполномоченного органа в сфере государственной службы, а также проекты технической помощи донорского сообщества по реформированию государственного сектора и государственной службы Таджикистана. Кроме того, использованы результаты собственных исследований автора по различным аспектам управления человеческими ресурсами. Нормативно-правовая основа включает Конституцию Республики Таджикистан, Закон Республики Таджикистан «О государственной службе», нормативные правовые акты в сфере государственной службы, положения и уставы уполномоченного органа в сфере государственной службы, а также отдельных государственных органов, в которых проводилось исследование.

База исследования. Диссертационное исследование подготовлено в отделе институциональных исследований Института экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана.

Научная новизна исследования. Научная новизна данного исследования выражается в углубленном анализе и теоретико-методологическом совершенствовании процессов управления человеческими ресурсами в условиях меняющейся экономики. К важным научным

достижениям, представленным в качестве новизны исследования, относятся следующие:

- авторская интерпретация понятия «человеческие ресурсы» представлена с точки зрения его критериев и состава, а характеристики функциональных функций и уровней управления в организационно-экономическом механизме управления человеческими ресурсами определены на основе их взаимодействия с материальными факторами производства;

- на основе функционального анализа существующей системы управления человеческими ресурсами в Агентстве государственной службы при Президенте Республики Таджикистан и Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан были выявлены особенности развития человеческих ресурсов в республике;

- рассмотрены условия формирования и использования человеческих ресурсов в структурах, формирующих механизм управления человеческими ресурсами в органах государственного управления;

- разработаны меры по повышению эффективности развития человеческих ресурсов в государственных учреждениях и предложены пути совершенствования механизма отбора и найма персонала, а также реформы механизма подготовки и переподготовки государственных служащих.

Основные положения, выносимые на защиту:

- установлено, что понятия «человеческие ресурсы», «человеческий потенциал» и «человеческий капитал» являются функционально взаимосвязанными категориями, обладающими специфическими характеристиками формирования и управления и находящимися под непосредственным воздействием материальных факторов производства;

- обосновано, что в условиях трансформации экономики требования к организационно-экономическому механизму формирования, развития и управления человеческими ресурсами должны базироваться преимущественно на превентивных и инновационных принципах;

- доказано, что повышение эффективности профессиональной деятельности государственных служащих непосредственно зависит от развития системы повышения квалификации и переподготовки, совершенствования механизмов аттестации и ротации кадров, а также системной оценки их деятельности;

- разработаны научно аргументированные предложения по реализации организационно-экономического механизма обеспечения государственных органов квалифицированными и компетентными специалистами, предусматривающие формирование стратегии развития кадровой политики, внедрение инновационных программ обучения и переподготовки

государственных служащих, разработку комплексного плана развития кадровых ресурсов системы государственного управления, повышение престижа и социальной привлекательности государственной службы, а также совершенствование системы оплаты труда в целях стимулирования и удержания высококвалифицированных специалистов.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что действующая система управления деятельностью государственных служащих в Республике Таджикистан подвергнута комплексной и углублённой научной оценке и на этой основе концептуально усовершенствована с учётом специфики функционирования социально-экономических систем. Определено и научно обосновано место государственных служащих в структуре национальной экономики, а также выявлены и систематизированы приоритетные направления повышения эффективности их управленческой деятельности.

Полученные результаты исследования, сформулированные выводы и разработанные теоретико-методические рекомендации обладают прикладной значимостью и могут быть широко использованы Агентством государственной службы при Президенте Республики Таджикистан и Академией государственного управления при Президенте Республики Таджикистан при разработке и реализации стратегических и нормативно-методических документов, а также при совершенствовании современных форм и методов управления человеческими ресурсами в условиях трансформации экономики.

Степень достоверности результатов исследования обеспечивается обоснованным выбором адекватных методов исследования, достаточным объемом аналитического материала, использованием надежных и верифицируемых источников информации, а также подтверждением выдвинутых научных положений. Сформулированные выводы и рекомендации основаны на результатах системного теоретического и эмпирического анализа и получили апробацию в научных публикациях автора.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Исследование в соответствии с требованиями паспорта специальности - 5.2.14 - Экономика труда и демография: пункт 1. Теоретические и методологические основы экономики труда; теория и концепции развития социальных и трудовых отношений (теория занятости, рынка труда, управления персоналом и др. 2. Трудовые ресурсы как важный фактор экономического развития и его социально-экономической эффективности; 3. Теоретические и методологические вопросы в сфере труда и социально-

трудовых отношений; 4. Количественное и качественное описание трудовых ресурсов. Человеческий капитал; 8. Вопросы качества рабочей силы, обучения, формирования профессиональной компетентности, переподготовки и повышения квалификации персонала; формирования конкурентоспособности работников; профессиональной ориентации населения; мобильности рабочей силы.

Личный вклад соискателя ученой степени в исследование. Все этапы научно-исследовательской работы над диссертацией проводились при непосредственном участии соискателя. В частности, выбор темы исследования, разработка плана диссертационной работы, сбор и обработка статистических данных, отбор научных источников, а также обоснование важности, целей и задач исследования осуществлялись самостоятельно.

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования осуществлялись посредством выступлений, докладов и публикаций, на республиканских, международных и научно - практических конференциях, круглых столах различного уровня (2019-2025гг.), в журналах, рекомендованных ВАК при Президенте Республики Таджикистан.

Основные результаты научного исследования соискателя внедрены в практическую деятельность Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан (№ 03-1080 от 21 мая 2025 года) и Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан (№ 02/03-407 от 21 мая 2025 года).

Публикации по теме диссертации. Основные положения диссертации и результаты исследований отражены в 10 научных публикациях среди которых 7 статей опубликованы в рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК при Президенте Республики Таджикистан

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, 3 глав, 9 подразделов, заключения и списка использованной литературы. Основной текст диссертации представлен в томе объемом 188 печатных страниц, который включает 8 таблиц и 26 рисунков.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определена степень изученности проблемы, сформулированы цель и задачи работы, объект и предмет исследования, представлены научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

Первая глава диссертации «Теоретические основы организации и управления человеческими ресурсами в системе государственной службы» посвящена системному исследованию процессов организации и управления

человеческими ресурсами в государственном секторе, в рамках которой рассматривается структура государственной службы как социально-экономической системы страны, раскрываются современные организационно-экономические модели управления персоналом, а также выделяются институциональные особенности и тенденции развития кадровой политики в условиях современной государственной службы.

Государственная служба играет ключевую роль в системе экономического управления, обеспечивая устойчивое социально-экономическое развитие страны. Эффективное функционирование этой службы напрямую зависит от человеческих ресурсов, которые выступают основным капиталом государства и определяют результативность деятельности органов государственной власти.

Отмечено, что в отечественной и зарубежной научной литературе существует значительное количество научно обоснованных подходов, раскрывающих понятие «человеческие ресурсы», с различной точки зрения, что позволило автору систематизировать подходы в таблице 1.

Таблица 1. - Классификация понятия человеческих ресурсов

Авторы	Понятие человеческих ресурсов
Разнодежина Э.Н.	«К человеческим ресурсам относятся как трудовые, так и нетрудовые способности, и навыки, которые могут принести пользу организации в достижении определенных целей» [12, с. 461].
Давлатзода А.	«Термин «человеческие ресурсы» в целом отражает социально-культурные характеристики и психоэмоциональные особенности личности, являясь выражением важной роли и значимости человека в трудовой и управленческой деятельности» [26, с. 142].
Губанова С.Е.	«В широком смысле человеческие ресурсы — это физические, умственные и духовные ресурсы, которые используются по мере необходимости» [25, с. 6].
Бозоров Ш.Ш.	«Человеческие ресурсы — это сумма ценностей, связанных с трудом и человеческим капиталом, которыми обладают люди» [32, с.188].

Источник: Составлено автором на основе использованных источников

Выявлено, что зарубежные и отечественные исследователи сходятся во мнении, что «человеческие ресурсы», это прежде всего способности и навыки, включая психоэмоциональные особенности личности, которые они используют для достижения определенных, поставленных целей.

Изучение понятия «человеческие ресурсы» позволяет более глубоко рассмотреть понятие человеческого капитала, его сущность и структурные элементы. В рамках диссертационной работы автор систематизировал научные взгляды отечественных и зарубежных ученых на понятие «человеческий капитал», представив их в виде таблицы 2, что обеспечивает наглядное понимание существующих подходов и послужило основой для формирования авторской позиции.

Таблица 2. – Классификация понятия человеческого капитала

Авторы	Концепция человеческого капитала
Ганиев Т.Б.	«Человеческий капитал (human, - R.M.) — это совокупность культурных, личностных и психологических характеристик, навыков, способностей к действию, знаний и других элементов развития человека» [22, с. 118].
Бабаджанов Р.М.	«Человеческий капитал определяется как способности и качества, которые формируются в результате инвестиций и накапливаются человеком и которые при правильном использовании приводят к повышению производительности труда и дохода» [17, с.24].
Муминова Ф.М.	«Человеческий капитал является фактором, определяющим устойчивый характер экономического развития, вопрос обеспечения качества, гарантирования развития системы образования и науки, подготовки образованных и квалифицированных кадров, готовых к работе в современных отраслях» [30, с. 84].
Sen A.	«Человеческий капитал — это совокупность физиологических, интеллектуальных и психологических способностей человека, которые он может реализовать в процессе жизнедеятельности» [39, с. 221].
Акназарова С.А.	«Человеческий капитал — это определенный ресурс здоровья, знаний, навыков, способностей и мотивации, который формируется в результате инвестиций, накапливается человеком и используется в той или иной сфере общественного воспроизводства при целенаправленном применении это повышает производительность труда, эффективность производства и, следовательно, увеличивает доходы отдельных лиц, компаний и общества в целом» [13, с.18].

Продолжение таблица 2.

Содикова Ш.К.	«Человеческий капитал — это сумма природных и приобретенных способностей человека (основанных на общем и специализированном образовании, а также физической подготовке), сформированных благодаря инвестициям в его творческое мышление для осуществления инновационной деятельности» [33, с. 32].
Курбонов А.Дж.	«Человеческий капитал, как сложная экономическая категория, обладает возможностями и потенциалом, для стимулирования и эффективного использования которых требуются профессиональные

Источник: Составлено автором на основе использованных источников.

Опираясь на систематизированные взгляды отечественных и зарубежных ученых, автор сформировал собственное понимание человеческого капитала.

В диссертации подчеркивается, что управление человеческими ресурсами следует рассматривать не только как совокупность отдельных действий, но и как комплексный специфический процесс, обеспечивающий эффективность функционирования кадрового потенциала государственных органов. Качество такого управления включает набор, отбор, расстановку и продвижение персонала, а также планирование, использование информационных систем, управление карьерой, проектирование рабочих мест, внедрение систем стимулирования, обучение и развитие сотрудников, обеспечение безопасности на рабочем месте.

При этом автор отмечает, что на уровне всей системы характеристики качества являются фиксированными и детерминированными, тогда как на индивидуальном уровне и уровне малых групп проявляется большая изменчивость и элемент случайности. Управление человеческими ресурсами реализуется на всех уровнях социально-экономической системы и предполагает решение ключевых задач: определение целей и инструментов управления качеством, координацию управленческих процессов, адаптацию различных подходов к восприятию качества и др.

Система государственной службы в сфере кадровой политики формируется на основе ряда принципов: конкурентоспособность и надежность государства как работодателя, признание сотрудника ключевой ценностью, набор и продвижение по службе на основе результатов работы, ответственность государственных служащих за развитие собственного потенциала, ответственность руководства за управление персоналом, а также деятельность кадровой службы на основе нормативных документов [4].

В диссертации автор доказывает, что эффективность системы государственной службы напрямую зависит от организации и управления человеческими ресурсами, следовательно, особое значение приобретает выбор и применение организационно-экономических моделей управления персоналом. Эти модели определяют структуру взаимодействия, методы и инструменты кадровой политики, адаптированные к конкретным историко-административным, социально-экономическим и территориальным условиям каждой страны.

Так, исследователь М.В. Баглай подчеркивает, что «каждая модель организации государственной власти является условной, и каждая страна

может определять деятельность государственных органов, принимая во внимание административно-территориальные, исторические и финансовые условия» [19, с. 96].

Изученная модель соответствия, которая была разработана Мичиганской школой менеджмента, включает соответствие, с одной стороны, «управление человеческими ресурсами», а с другой стороны, со стратегическими документами и положениями, разработанными и принятыми предприятиями или организациями. Автор придерживается мнения исследователей относительно того, что данная модель стратегически важна для управления человеческими ресурсами организаций, с тем что она доказывает взаимозависимость и непосредственную взаимосвязь между стратегическими документами и эффективным управлением человеческими ресурсами.

Продолжая рассмотрение моделей управления человеческими ресурсами, следует выделить англо-американскую модель, которая наиболее широко применяется в странах с развитой демократией, включая Великобританию и Соединенные Штаты. Для этой модели характерны высокая степень автономии штатов и местных органов власти, выбор ряда должностных лиц населением, а также система контроля через центральные министерства и независимую судебную власть.

В то же время, «Гарвардская модель» (или модель 4С) как инструмент анализа управления человеческими ресурсами охватывает не только набор и обучение персонала, но и интеграцию кадровой политики с социально-экономическими стратегиями и адаптацией организации.

В России модель управления человеческими ресурсами совмещает континентальную модель и англо-американскую модель, в частности управление персоналом государственной службы строится на подходах французской административной школы, что прежде всего отражает континентальную модель государственного управления. Континентальная модель включает в себе такие элементы, как укрепление централизованного управления, жесткую систему подчинения, правовое упорядочение и др.

Автор, проведя всесторонний анализ российской модели считает, что государственные служащие в российской системе государственного управления представляют собой высококвалифицированный персонал, деятельность, которых главным образом регулируется нормативно-правовыми актами, что обеспечивает эффективность, законность и искоренение конфликтов интереса. Как отмечает К. Идиатуллина, «институты формируются как устойчивые модели человеческих отношений и служат основой для перенятия управленческого опыта» [24, с. 23]. Г.В.

Атаманчук подчеркивает, что «государственная служба выражает общие потребности и волю граждан, а государственный аппарат представляет собой совокупность органов и их персонала, оказывающих регулирующее воздействие на социальные процессы» [15, с. 121].

При проведении реформ роль государственных служащих в России меняется от ограниченного исполнения решений высшего уровня к самостоятельной деятельности по реализации государственной политики. А.И. Турчинов рассматривает государственную службу как «главный механизм государственности» и отмечает, что «совершенствование кадровой политики является ключевым условием повышения эффективности государственного управления» [21, с. 17]. В этом контексте уровень удовлетворенности и доверия населения к государственным органам выступает важным показателем результативности их деятельности.

Институциональные особенности управления человеческими ресурсами в системе государственной службы Республики Таджикистан формируются на основе положений институциональной теории и направлены на обеспечение эффективного функционирования и координации государственных структур, что играет ключевую роль в реализации стратегических целей государства. Данный подход формировался под влиянием зарубежных исследований и международного опыта и тесно связан с институциональной теорией Дугласа Норта.

В Республике Таджикистан развитие институциональной школы управления человеческими ресурсами в системе государственной службы также опирается на труды отечественных ученых, включая Р.М. Бободжонова [17], С.Дж. Комилова [27], Ш.К. Содикову [33], Ф. Эргашеву [38], Д.А. Ходиева [36] и других.

По мнению исследователей, формирование и развитие человеческого капитала находится под прямым влиянием институциональной среды, где «совокупность политических, правовых, экономических и социальных институтов определяет условия его воспроизводства и развития» [17, 27, 33].

В данном контексте государственная служба выступает как правовой институт, обеспечивающий реализацию законодательных и нормативных актов, формирование правовой базы деятельности государственных служащих и поддержку устойчивых профессиональных стандартов. Институциональная среда также создает условия для формирования культуры обслуживания, повышения подотчетности и ответственности сотрудников государственных органов.

Ключевыми элементами эффективности государственного управления, по мнению отечественных ученых, являются «совершенствование структуры

государственной службы, оптимизация вертикальных и горизонтальных управленческих связей, внедрение современных кадровых технологий, включая конкурс, оценку, сертификацию, организацию кадрового резерва, ротацию персонала, мотивацию и обучение, а также совершенствование контроля за деятельностью сотрудников и профессиональными рангами» [27, 38].

Реализация названных мер способствует повышению профессионализма, прозрачности, подотчетности и общей результативности работы государственных служащих.

В диссертации автор делает вывод, что государственная служба, как важнейший компонент системы государственного управления, объединяет квалифицированный кадровый потенциал, выполняет ключевую роль в функционировании механизма управления на центральном и местном уровнях и создает основу для устойчивого социально-экономического развития страны.

Автор считает, что государственная служба Республики Таджикистан, опираясь на институциональные принципы управления человеческими ресурсами и учитывая мировой опыт моделей управления персоналом, выступает стратегическим инструментом формирования кадрового потенциала, обеспечивая стабильность, эффективность и долгосрочное развитие государственных институтов.

По мнению автора, человеческие ресурсы в процессе управления не только используются, но одновременно формируются и развиваются, реализуясь в рамках трёх взаимосвязанных компонентов, в частности трудовой деятельности, социальных отношений и личности.

В этом контексте их эффективное развитие способствует совершенствованию системы управления государственной службой, повышает уровень социального взаимодействия и создаёт возможности для самосовершенствования личности и реализации её индивидуального потенциала. В то же время согласованность этих трёх элементов является важным условием повышения производительности труда и достижения организационных целей.

Вторая глава *«Экономическая оценка и состояние управления человеческими ресурсами в системе государственной службы Республики Таджикистан»*, комплексный анализ формирования и развития нормативной правовой базы процесса управления человеческими ресурсами в системе государственной службы. В работе подробно исследованы тенденции и экономические основы положения человеческих ресурсов в системе государственной службы, а также рассмотрен организационно-

экономический механизм управления человеческими ресурсами в системе государственной службы страны.

Процедуры управления человеческими ресурсами регулируются главным образом Законом Республики Таджикистан «О государственной службе», который состоит из 5 глав и 45 статей и включает в себя процедуры управления человеческими ресурсами в системе государственной службы, в том числе «определяет порядок приема на государственную службу, открытия личного дела, проведения конкурсов, оценки и аттестации, обучения и развития человеческих ресурсов, ротации, ведения реестра государственных служащих, дисциплинарной ответственности, а также заработной платы, гарантии и поощрения и т.д. в системе государственной службы» [1, 3].

Для детального осуществления этой процедуры по каждой статье настоящего закона были разработаны и утверждены подзаконные акты в форме нормативных правовых актов.

Деятельность государственной службы в соответствии с Законом Республики Таджикистан «О государственной службе» и «Кодексом этики государственного служащего Республики Таджикистан» основывается на принципах верховенства права. Она основана на «Конституции, законности, служении обществу, приоритете прав и свобод человека, профессионализме, независимости, прозрачности и подотчетности, равном доступе к государственным должностям и социальной защите государственных служащих» [1].

Согласно нормативным правовым актам Республики Таджикистан: «Государственный служащий является гражданин Республики Таджикистан, занимающий оплачиваемую должность государственного служащего на профессиональной основе для обеспечения исполнения полномочий государственных должностных лиц государственной власти и осуществления полномочий государственных органов» [1].

В целом, Закон Республики Таджикистан «О государственной службе» и соответствующие подзаконные акты регулируют вопросы отбора, расстановки кадров, служебной этики и регулирования должностей в государственной службе.

К основным процедурам управления человеческими ресурсами в системе государственной службы относятся:

– «планирование человеческих ресурсов: определение потребностей государственных органов в персонале (численность и квалификация).

– подбор и отбор персонала: поиск подходящих кандидатов, проведение собеседований и приём квалифицированных сотрудников и др.» [1, 4].

«Управление человеческими ресурсами в системе государственной службы представляет собой ключевой элемент национальной экономики, поскольку эффективность функционирования государственных органов напрямую определяется уровнем развития человеческого капитала» [27, с. 120].

В этой связи Национальная стратегия развития Республики Таджикистан до 2030 года акцентирует внимание на необходимости разработки и внедрения экономически обоснованных программ, направленных на удержание и рациональное использование квалифицированных кадров, повышение их профессиональной компетенции и стимулирование долгосрочной эффективности государственной службы.

На взгляд автора совершенствование процедур управления человеческими ресурсами напрямую способствует стратегическому развитию государственной службы и формированию устойчивой, профессионально подготовленной кадровой среды, способной эффективно реагировать на современные вызовы государственного управления.

В целом, Закон Республики Таджикистан «О государственной службе» и принятые на его основе нормативно-правовые акты определяют основные процессы управления кадрами, включая отбор, расстановку и регулирование поведения государственных служащих в рамках государственных должностей. Данная правовая база способствует совершенствованию системы подготовки и отбора кадров, а также повышению эффективности управления человеческими ресурсами в государственных органах и негосударственном секторе.

По мнению автора, механизм управления человеческими ресурсами в государственной службе на основе действующего законодательства реализуется посредством следующих процедур: проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, оценка деятельности служащих, аттестация, формирование кадрового резерва, ротация руководящего состава, повышение квалификации и стимулирование государственных служащих.

В результате развитие системы стратегического планирования и внедрение бюджетирования в государственном управлении приводит к тому, что деятельность государственных органов в большей степени ориентируется на предоставление качественных государственных услуг.

Для оценки человеческого потенциала государственной службы используется система количественных и качественных показателей,

включающая численность персонала, возрастную структуру, стаж профессиональной деятельности, уровень образования и размер заработной платы. Комплексный анализ указанных показателей позволяет определить уровень кадровой обеспеченности, степень накопленного профессионального опыта, образовательный и квалификационный потенциал, а также материальную мотивацию служащих. Это, в свою очередь, обеспечивает возможность выявления структурных дисбалансов, оценки эффективности использования человеческих ресурсов и обоснования направлений совершенствования кадровой политики государственной службы.

Согласно таблице 3, в 2024 году численность государственных служащих достигла 18 801 человека, что превышает показатель 2014 года. Тем не менее, за период с 2014 по 2024 годы рост численности происходил медленнее, чем рост населения, и доля государственных служащих в общей численности населения оставалась сравнительно небольшой — около 0,2%, или от 1,8 до 2,2 человека на 1000 населения.

Таблица 3. - Доля государственных служащих в общей численности населения Республики Таджикистан

Показатели	Годы						Разница 2024 г. к 2014 (+, -)
	2014	2016	2018	2020	2022	2024	
Численность населения Республики Таджикистан, тыс. человек	8352	8742.8	9126.6	9716.8	10078.4	10508.5	+2156.5
Численность государственных служащих, человек	18585	19007	19119	19210	18549	18801	+216
Количество государственных служащих на 1000 человек населения страны	2.2	2.2	2.1	2.0	1.8	1.8	-0.4
Количество женщин на государственной службе, человек	4374	4171	4441	4491	4503	4849	+475
Доля женщин в общей	23.5	21.9	23.2	23.4	24.3	25.8	+2.3

численности государственных служащих, %							
---	--	--	--	--	--	--	--

Источник: Расчеты автора на основе представленного отчета Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан, от 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324.

Анализ таблицы 3 показывает, что демографическая структура государственной службы демонстрирует положительную тенденцию в части гендерного равенства. Доля женщин в числе государственных служащих увеличилась с 23,5% в 2014 году до 25,8% в 2024 году. Этот рост способствует укреплению принципа равных возможностей для женщин и мужчин в участии в политических процессах и принятии решений, а также отражает постепенное расширение участия женщин в государственной службе.

Возрастная структура государственных служащих Республики Таджикистан за аналитический период претерпела позитивные изменения (рисунок 1).

Рисунок 1 наглядно демонстрирует, что за анализируемый период численность государственных служащих в возрасте старше 58 лет сократилась до 4,4 процентов, тогда как численность в возрасте до 35 лет возросла почти до 50 процентов.

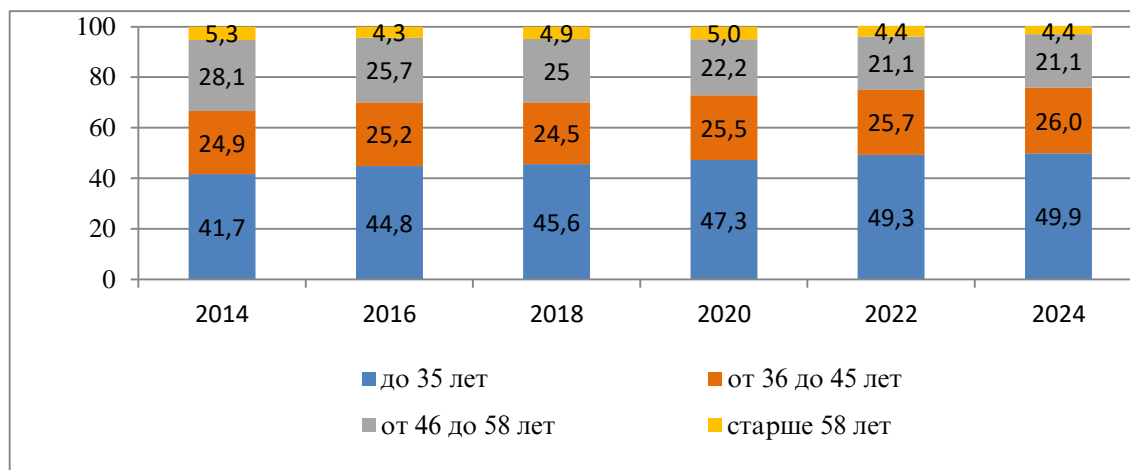


Рисунок 1. - Возрастная структура государственных служащих в Республике Таджикистан

Источник: Расчеты автора на основе представленного отчета Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан, от 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324.

Далее, анализ показал, что численность специалистов в возрасте до 45 лет увеличилась почти на 1 пункт, тогда как тем кому до 58 лет сократилась с 28 до 21 процентов.

Автор оценивает позитивно тенденцию в возрастной структуре государственных служащих, доказывая, что молодые специалисты, принятые на государственную службу, имеют достаточно высокий уровень профессионализма, обладают способностями результативно имплементировать теоретические знания на практике, владеют не менее двумя иностранными языками, компетентны, касательно вопросов, связанных с выполнением своих обязанностей на государственной службе, что способствуют значительному повышению эффективности государственной службы.

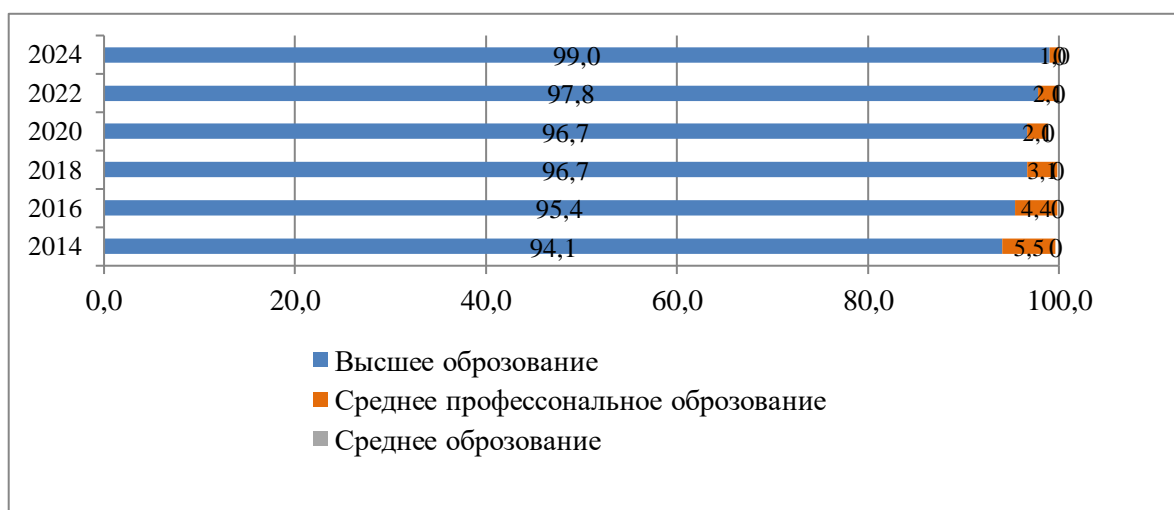


Рисунок 2. - Структура государственных служащих по уровню образования в Республике Таджикистан

Источник: Расчеты автора на основе представленного отчета Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан, от 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324.

Рисунок 2 характеризует структуру государственных служащих страны по уровню образования.

Отмечено, что в государственной службе в настоящее время около 100 процентов работают государственные служащие с высшим образованием и за анализируемый период рост данного показателя составил около 4 пункта. Данная тенденция также характеризуется автором положительно с учетом доказательства того, что в настоящее время государственная служба выставляет жесткие требования в процессе приема на работу, мотивируя это привлечением высококвалифицированных работников на службу в государственные органы.

За анализируемый период, заработная плата государственных служащих увеличилась примерно на 84%, что способствует закреплению квалифицированных кадров и повышению привлекательности государственной службы как перспективной профессии. В совокупности, по мнению автора, эти изменения свидетельствуют о существенном укреплении кадрового потенциала государственной службы, создании современной и мотивированной команды специалистов, способной эффективно реализовывать государственные функции и обеспечивать высокое качество государственных услуг.

На рисунке 3 представлен сравнительный анализ среднемесячной заработной платы в системе государственной службы и в других секторах экономической деятельности страны.



Рисунок 3. - Уровень среднемесячной заработной платы в Республике Таджикистан (в сомони)

Источник: Расчеты автора на основе [9].

Анализ сравнительной динамики среднемесячной заработной платы показал, что в 2014 году средний доход государственных служащих составлял 919,6 сомони, тогда как в других секторах экономики он был ниже, и составил 816,3 сомони. К 2024 году зарплата в системе государственной службы увеличилась почти вдвое и достигла 1 955,1 сомони. В то же время в других секторах экономики рост оказался более интенсивным: среднемесячная заработная плата выросла до 2 310,2 сомони. Эти данные свидетельствуют о том, что, несмотря на значительный рост доходов государственных служащих, их средний уровень остается ниже показателей по экономике в целом. Это подчеркивает необходимость дальнейшего повышения материальной мотивации, чтобы привлекать и удерживать квалифицированные кадры, а также поддерживать высокий уровень эффективности и профессионализма в государственной службе.

Отмечается, что укрепление и развитие кадрового потенциала государственной службы всесторонне зависит от действующей системы переподготовки и повышения квалификации государственных служащих.

Установлено, что в соответствии с поручением Руководителя Исполнительного аппарата Президента Республики Таджикистан от 20 февраля 2024 года №1831/15.5 деятельность государственных органов в области кадровой политики должна быть направлена на обеспечение эффективного отбора и правильной расстановки кадров, а также комплектование кадрового состава в полном объёме в государственных органах.

Вместе с тем изучение ситуации показывает, что в некоторых исполнительных органах государственной власти городов и районов ряд административных должностей с 2022 года до настоящего времени остаётся вакантным, и для их замещения не принимаются достаточные меры (рисунок 4). В масштабе страны уровень вакантности рабочих мест в системе государственной службы, особенно в районах республиканского подчинения, остаётся относительно высоким.

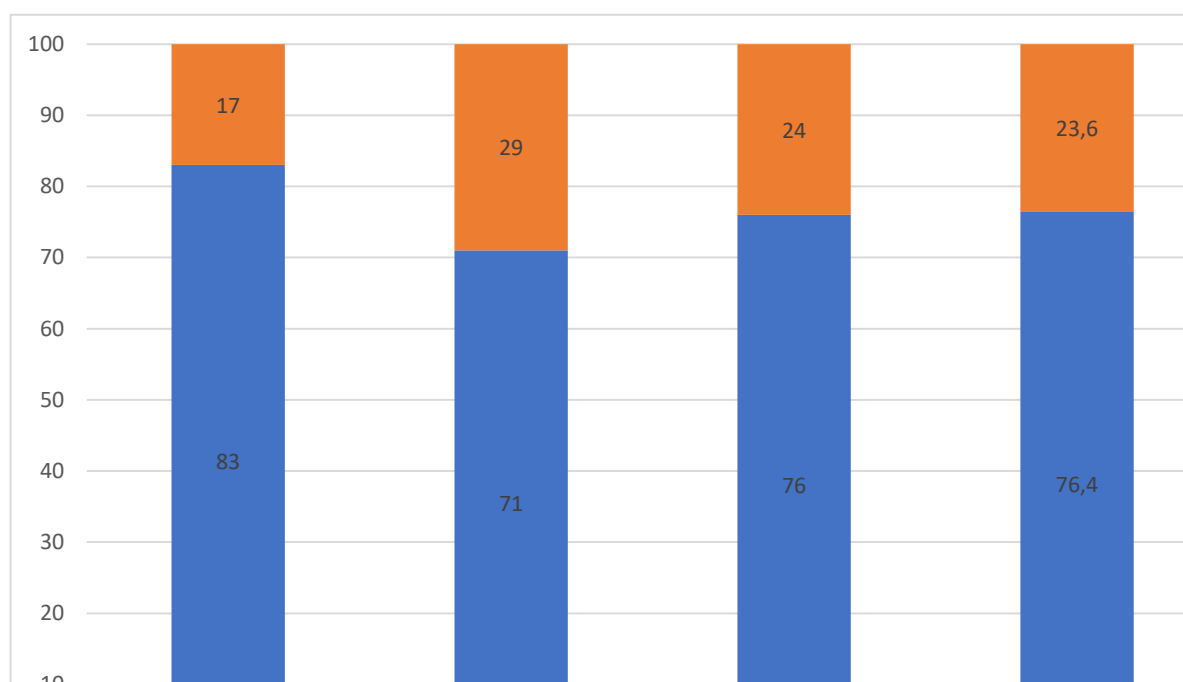


Рисунок 4 - Структура рабочих единиц в системе государственной гражданской службы (по степени их занятости) в регионах Республики Таджикистан в 2024 году

Источник: Расчёты автора на основе представленного отчёта Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан от 30.01.2024 №07-232 и от 05.12.2025 №2-05/324.

По мнению автора, в таких условиях повышение привлекательности государственной службы для молодёжи рассматривается как приоритетное направление кадровой политики. В частности, важное значение приобретает создание благоприятных условий для прохождения практики студентами в государственных органах и органах местного самоуправления. В этой связи необходимо определить эффективные механизмы финансирования и ресурсного обеспечения для реализации подобных инициатив, которые могут способствовать развитию человеческого потенциала в системе государственной власти.

Продолжая анализ, автор отмечает, что человеческие ресурсы являются одним из ключевых факторов экономического развития государства, а укрепление экономических основ деятельности государственных органов напрямую влияет на повышение интеллектуального и профессионального потенциала их сотрудников. В этом контексте развитие человеческих ресурсов прежде всего обеспечивается через совершенствование системы образования, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих. Профессиональное развитие и создание современной научно-образовательной среды становятся приоритетными направлениями государственной кадровой политики, формируя прочную основу для подготовки высококвалифицированных, мотивированных и компетентных специалистов.

С этой целью в Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан создана система подготовки и профессионального сопровождения государственных служащих, которая обеспечивает непрерывное совершенствование их знаний, навыков и управленческих компетенций (рисунок 5).

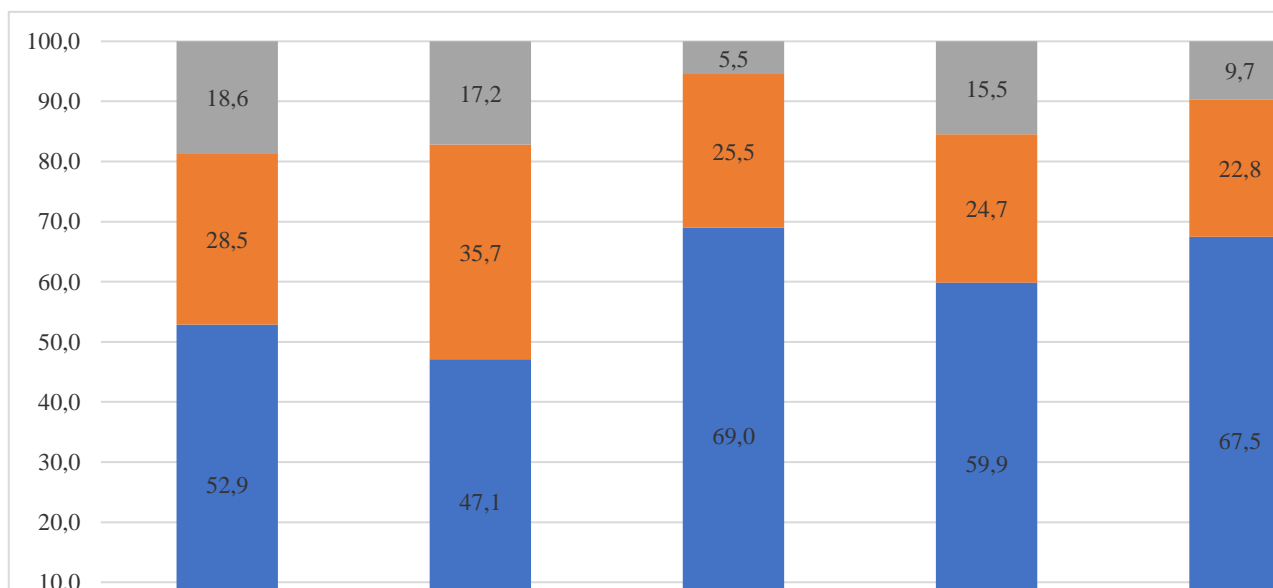


Рисунок 5. - Структура учебных курсов в Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан

Источник: Расчеты автора на основе представленного отчета Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан, от 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324.

В рамках реализации программы переподготовки и повышения квалификации государственных служащих ежегодно свыше 1 500 сотрудников проходят систематическое обучение, направленное на совершенствование их профессиональных знаний и управленческих компетенций. Данный процесс осуществляется при поддержке государственного финансирования и формирует устойчивую основу для подготовки кадров, соответствующих современным требованиям эффективного государственного управления.

На основе анализа и обобщения научной литературы, посвящённой организационно-экономическому механизму управления человеческими ресурсами, автором предложен организационно-экономический механизм управления человеческими ресурсами, направленный на повышение эффективности деятельности государственных органов, рациональное использование кадрового потенциала, развитие профессиональных компетенций государственных служащих, а также обеспечение прозрачности и объективности процедур подбора, оценки и продвижения персонала (рисунок 6).



Рисунок 6. Структура организационно-экономического механизма управления человеческими ресурсами в системе государственной службы

Источник: Расчеты автора на основе научной литературы [2, 10, 13, 22, 27, 30, 34].

Автором была проведена оценка доступной информации в соответствии с ключевыми показателями предложенного организационно-экономического механизма управления человеческими ресурсами, что позволило выявить эффективность функционирования кадровой системы государственной службы.

Особое внимание уделено анализу процедур оценки деятельности государственных служащих как важнейшего инструмента повышения результативности управления персоналом. Ежегодная оценка эффективности работы государственных служащих проводится в декабре и направлена на повышение результативности их профессиональной деятельности, формирование конкурентной среды в системе государственной службы, а

также выявление потребностей в профессиональном развитии и повышении квалификации.

По итогам 2024 года оценочными процедурами было охвачено 14 546 из 18 801 государственного служащего, что составляет 77,3%, что свидетельствует о достаточно высоком уровне охвата персонала системой оценки.

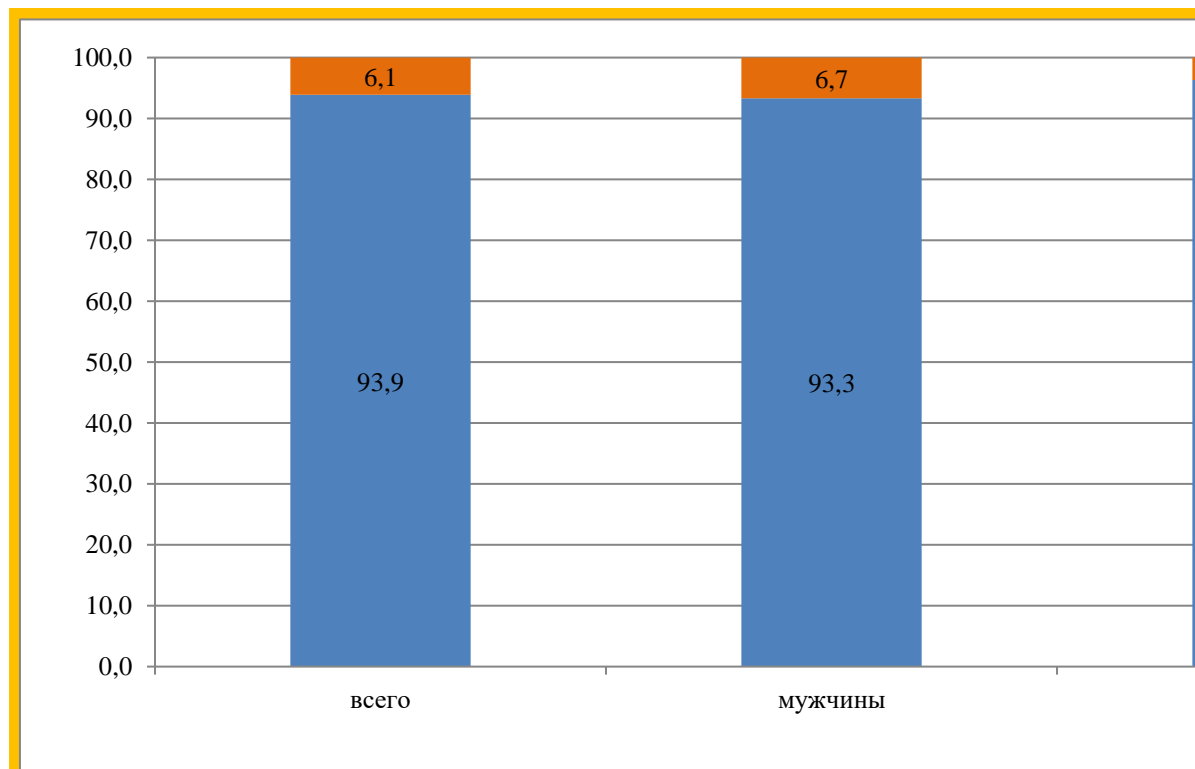


Рисунок 7. – Уровень охвата государственных служащих оценкой деятельности.

Источник: Расчеты автора на основе представленного отчета Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан, от 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324.

Основная цель оценки определить эффективность вклада государственного служащего в выполнение служебных обязанностей, а также выявить необходимость повышения квалификации, мотивации, продвижения по службе и привлечения квалифицированных кадров в кадровый резерв.

В то же время аттестация используется как важный инструмент оценки государственных служащих и проводится в Республике Таджикистан каждые три года в соответствии с соответствующим положением. На основании ее результатов принимаются решения о повышении или понижении в должности государственных служащих и дальнейшем развитии их деятельности [1].

По итогам 2024 года из 3 251 государственного служащего, прошедшего аттестацию, 96,3 % были признаны соответствующими

занимаемым должностям, что свидетельствует о достаточно высоком уровне профессиональной подготовки кадрового состава государственной службы и эффективности действующих процедур отбора и оценки персонала. Вместе с тем полученные результаты указывают на необходимость дальнейшего совершенствования механизмов развития кадрового потенциала, в том числе через усиление требований к профессиональным и управленческим компетенциям.

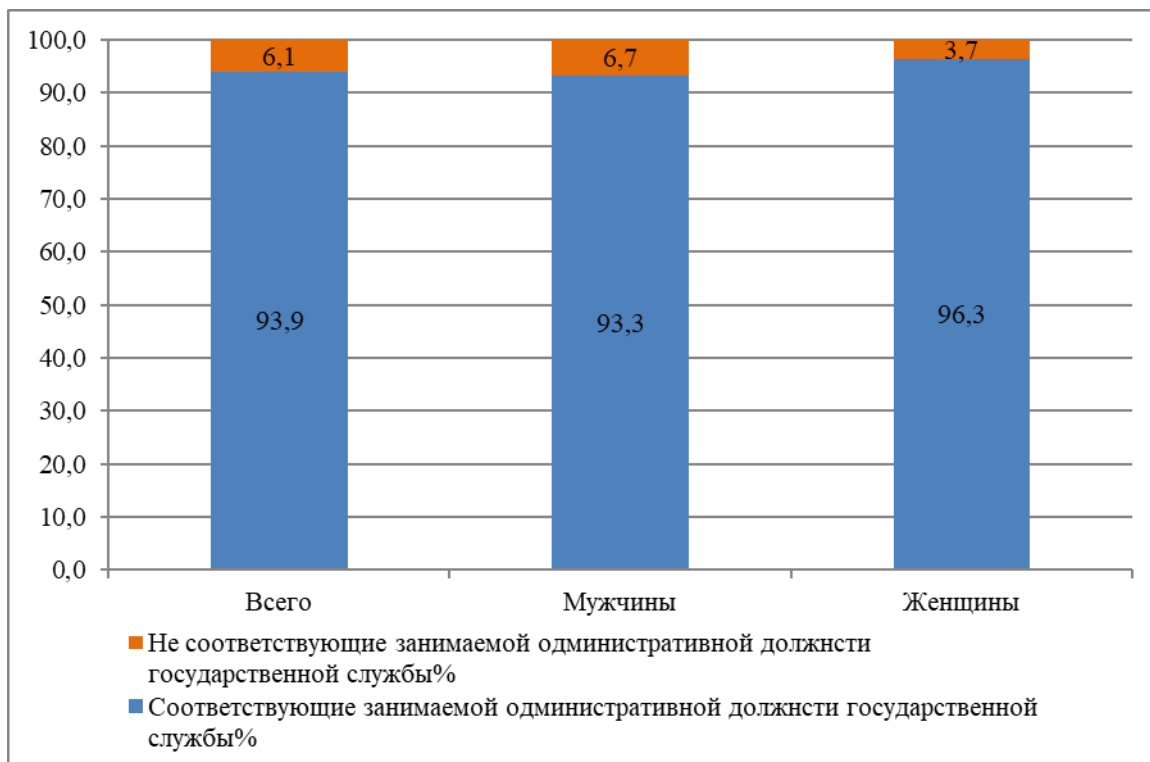


Рисунок 8. – Структура заключений аттестационной комиссии о государственных служащих в 2024 году (в %).

Источник: Расчеты автора на основе представленного отчета Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан, от 30.01.2024, №07-232, 5.12.2025, №2-05/324.

В целях повышения уровня профессиональной квалификации, развития управленческих и лидерских навыков, а также обеспечения обновляемости кадрового состава предусмотрено внедрение и расширение практики ротации руководящих работников государственной службы. Данный инструмент способствует не только формированию универсальных управленческих компетенций, но и повышению адаптивности системы государственного управления к современным вызовам.

По результатам 2024 года в процессы ротации были включены 114 руководящих кадров, из которых 108 представляют центральные государственные органы и 6 местные органы власти, что отражает начальный, но значимый этап институционализации данного механизма.

Автор считает, что усиление конкуренции на рынке труда и возрастающие требования к эффективности государственного управления обуславливают необходимость приоритетного развития человеческих ресурсов как ключевого фактора устойчивого социально-экономического развития. В этих условиях особую значимость приобретают эффективные меры по привлечению высококвалифицированных специалистов.

Третья глава «Стратегические направления развития механизма управления человеческими ресурсами в системе государственной службы Республики Таджикистан» посвящена определению ключевых приоритетов и перспектив совершенствования кадровой политики в государственном секторе. В данной главе раскрываются стратегические приоритеты управления человеческими ресурсами в системе государственной службы, обосновываются перспективы интеграции развития человеческого потенциала с экономическими интересами страны, а также формулируются основные принципы и направления совершенствования организационно-экономического механизма управления человеческими ресурсами в системе государственной службы Республики Таджикистан.

По мнению автора, необходимость развития возможностей для повышения квалификации кадров в государственной службе остается высокой, и ключевыми направлениями являются совершенствование системы отбора, обучения и переподготовки персонала, укрепление ценности государственной службы как служения обществу, а также повышение ее репутации и влияния. В этом контексте интеграция социально-экономических аспектов развития управления человеческими ресурсами имеет первостепенное значение.

В Национальной стратегии развития Республики Таджикистан до 2030 года подчеркивается необходимость укрепления институционального потенциала, а целью совершенствования системы государственного управления является эффективное выполнение государственных функций и предоставление высококачественных государственных услуг в интересах социально-экономического развития страны [8].

С этой целью стратегическими приоритетами развития государственного управления являются совершенствование политических, правовых и экономических институтов, формирование системы стратегического управления, внедрение механизмов прозрачности и подотчетности, а также укрепление человеческого потенциала посредством привлечения высококвалифицированных специалистов и усиления роли органов местного самоуправления в экономическом и социальном развитии.

В рамках Среднесрочной программы развития Республики Таджикистан на 2025-2030 годы предусмотрен ряд задач по укреплению кадровой политики: «разработка стратегии развития кадровой политики, внедрение инновационных программ обучения и переподготовки, укрепление кадрового резерва, повышение социального престижа государственной службы и совершенствование системы оплаты труда с целью удержания высококвалифицированных специалистов» [8].

Создание эффективной системы профессионального развития, внедрение современных технологий управления персоналом и использование экономических механизмов являются приоритетными направлениями развития государственной службы, в том числе улучшение процесса назначения на должности на основе прозрачности и конкуренции, разработка системы поощрений и социальных гарантий, внедрение современных методов обучения и расширение информационно-коммуникационной инфраструктуры.

Учитывая растущий спрос на квалификацию, повышение профессиональных требований также считается необходимым для обеспечения эффективного выполнения должностных обязанностей.

В целях повышения квалификации государственных служащих предлагается усовершенствовать квалификационные требования, включив в них глубокое знание структуры и законодательства государства, умение применять лидерские и плановые навыки, а также способность эффективно взаимодействовать с общественностью в процессе реализации государственной политики.

Основное внимание, в диссертационной работе, уделяется модернизации государственных институтов и совершенствованию управления человеческими ресурсами, охватывающему как государственных служащих, так и управленческий персонал.

Способы расстановки кадров на государственных должностях определяются нормативными правовыми актами, а планирование карьеры является одной из важнейших задач управления персоналом. Каждая должность формируется в зависимости от личных способностей, объема полномочий, ответственности и характера деятельности. Эффективность деятельности государственной службы, правильный отбор персонала, возможности карьерного роста и уровень удовлетворенности работой зависят от того, насколько должности в государственной службе определены в соответствии с профессиональными требованиями и должным образом структурированы.

Должности в государственной службе определяются как основной элемент структуры государственной службы в нормативных правовых актах и характеризуются своими названиями, квалификационными требованиями, объемом полномочий и ответственности, порядком учреждения и замещения, а также системой поощрения. Каждая должность определяется сложностью задач, должностными обязанностями, квалификационными требованиями и уровнем знаний, что создает основу для эффективного выполнения функций государственного учреждения.

В диссертационной работе автор приводит конкретные обоснования относительно предложенных основных принципов развития системы государственной службы, обосновывает их применение тем, что может привести к снижению различных типов коррупционных проявлений в государственной системе.

Основные принципы и методы развития системы государственной службы наглядно сгруппированы на рисунке 9, которые охватывают все процессы связанные с приемом и отбором специалистов на государственную службу, процессы подготовки и переподготовки специалистов и укрепления кадрового потенциала государственной службы, процессы проведения транспарентной аттестации государственных служащих, способы мотивации и стимулирования деятельности государственных служащих и др.

Доказано, что в период трансформации экономики, в частности с переходом на цифровую и зеленую экономику, повышаются требования к государственным служащим, в связи с чем автор предлагает разработать эффективную модель государственной службы, которая включает следующие основные цели:

- внедрение эффективной кадровой политики.
- применение устойчивой системы управления человеческими ресурсами.
- формирование “цифровых” и “зеленых” навыков у государственных служащих.
- формирование социального имиджа государственных служащих.
- внедрение норм и правил общения (этикета) среди государственных служащих.

В рамках этих целей автором определены основные задачи предложенной модели государственной службы:

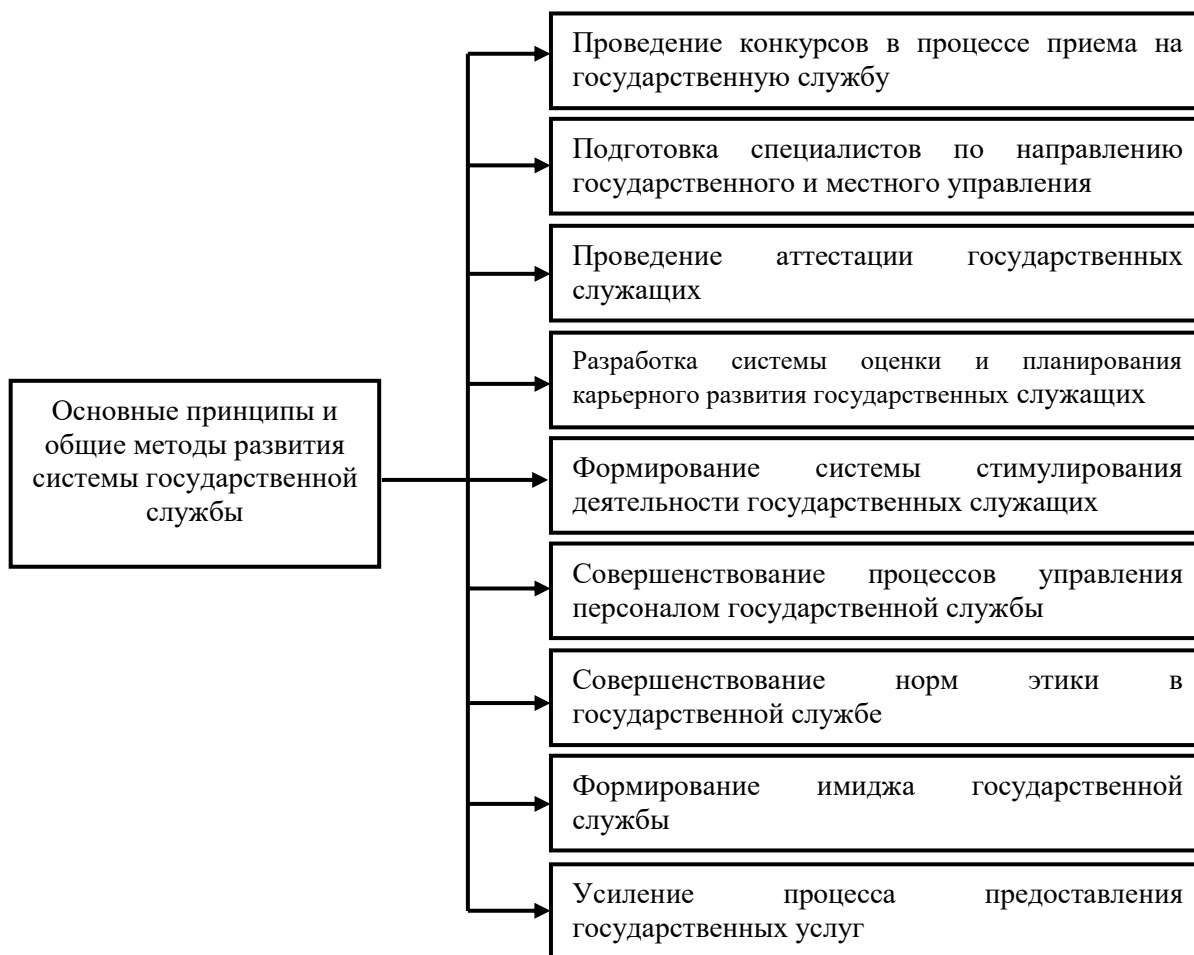


Рисунок 9 — Основные принципы и общие методы развития системы государственной службы.

Источник: Разработка автора на основе источников [2, 3, 5, 12].

- совершенствование действующего механизма подбора, развития и расстановки кадров в государственной службе;
- внедрение системы эффективного управления человеческими ресурсами;
- внедрение системы непрерывного обучения для государственных служащих, включая формирование профессиональных компетенций в области цифровых технологий и зеленых технологий;
- укрепление престижа государственной службы, посредством внедрения норм и правил общения, способствующих повышению этикета в государственной службе;
- повышение качества и уровня доступности государственных услуг для населения городов и сел, умение выявлять социальные потребности населения и др.

Автор считает, что результатом создания, адаптации и реализации данной типовой модели на практике содействует эффективной деятельности

государственной службы, в частности ориентированной на качество предоставления государственных услуг для городского и сельского населения.

В диссертационной работе отмечаются недостатки в проведении конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестации, формировании и использовании резерва кадров, а также в обеспечении качественного и прозрачного отбора персонала для государственной службы.

В связи с этим в работе автор предлагает внести следующие изменения в правила и методы конкурсного отбора на государственную службу:

1. Для государственных служащих должностные обязанности определяются на основе стандартных критериев, и рекомендуется, чтобы государственные органы приняли такие требования и разработали инструкции по выполнению должностных обязанностей (с учетом профессионального образования) для должностей государственной службы всех уровней, с учетом экономического развития и современных требований к управлению.

2. Обеспечить использование должностных инструкций и учет профессиональных качеств кандидата на протяжении всего процесса отбора.

3. Необходимо стремиться привлечению только квалифицированных, компетентных и опытных лиц к организации конкурсного процесса и определению методов проведения конкретного конкурсного отбора .

4. Для эффективного проведения конкурсных процедур следует использовать только те центры тестирования которые обеспечены необходимыми техническими ресурсами, подходящими помещениями для проведения предварительных экзаменов и необходимыми возможностями для проведения этапов экзамена.

5. Предотвратить чрезмерное давление на руководителей и других должностных лиц при заполнении вакантных должностей.

6. Конкурсным комиссиям следует предоставить полномочия принимать окончательные решения по отбору кандидатов.

7. Кадровые службы государственных органов, имеющих вакантные должности, должны иметь право рассматривать заявления и составлять списки кандидатов.

8. Для каждого члена конкурсной комиссии должность и полномочия должны быть четко определены и регламентированы таким образом, чтобы процесс конкурса был прозрачным.

Наряду с приобретением достаточного опыта и знаний в этой сфере сотрудниками, занимающимися отбором персонала, следует постоянно расширять спектр методов отбора кандидатов на государственную службу.

В то же время, обзор текущего состояния профессионального развития государственных служащих показывает, что некоторые проблемы все еще остаются:

1.Отсутствие конкуренции между государственными и частными учебными заведениями в процессе выполнения государственных заказов на подготовку и повышение квалификации государственных служащих;

2.Недостаточно эффективное сотрудничество с образовательными учреждениями государственных органов для формирования систематической системы подготовки государственных служащих.

В сотрудничестве с Институтом государственной службы и государственного управления Академии, автор считает необходимым, проведение необходимых исследований процесса обучения государственных служащих.

Для решения этой проблемы необходимо реализовать комплекс правовых, организационных, а также финансово-экономических и учебно-методических мер.

В целом автор диссертационного исследования делает вывод, что профессиональная подготовка государственных служащих зависит от устойчивой модели профессионального развития: образовательных учреждений, исследовательских институтов и государственной службы. Для того чтобы этот процесс был эффективным и успешным, важно, чтобы все учебные инструменты работали вместе и согласованно.

ВЫВОДЫ

А) Основные научные результаты исследования

Экономика Республики Таджикистан находится на этапе перехода, что связано с рядом серьёзных структурных и экономических проблем и изменений в стране. Эта ситуация обусловлена не только обычными трудностями, но и значительными потерями производственных ресурсов и их вывозом за пределы страны. Текущее экономическое положение оказывает глубокое влияние на тонкости управления национальными и общественными ресурсами, и в условиях серьёзных изменений в системе управления возрастает необходимость принятия политических и экономических решений.

Проведенное исследование позволило автору сформулировать следующие теоретические и практические выводы:

1. Роль человеческого капитала в обеспечении устойчивого экономического развития и структурного совершенствования рынков труда и производства оценивается как значительная [1-А; 4-А; 6-А].

2. Человеческие ресурсы в условиях социально-экономических преобразований выступают как созидательная сила и стратегический ресурс общества. Они обеспечивают формирование экономического потенциала общества [2-А; 3-А; 6-А].

3. Человеческие ресурсы, взаимодействуя с другими материальными факторами, формируют человеческий капитал и функционируют во взаимосвязи с экономическими и производственными факторами. Особенности и механизмы управления человеческими ресурсами в адаптивной экономике определяются через анализ целей общественного развития и ключевых задач формирования новых производственных сил и отношений [2-А; 6-А; 7-А].

4. Управление человеческими ресурсами является неотъемлемой частью теоретического и практического экономического анализа. Необходимо осознание сущности управления «человеческих ресурсов» [2-А; 5-А; 6-А; 7-А].

5. Человеческие ресурсы и их всестороннее развитие, прежде всего характеризуется ростом их численности и снижением экономического качества. Этот процесс связан с последствиями войны и поствоенными факторами, результатами экономических изменений и демографическими реакциями, включая уровень рождаемости и рост сельского населения [1-А; 4-А; 6-А].

6. Описание данного процесса чётко проявляется через ряд факторов:

– снижение профессионального уровня человеческих ресурсов, особенно в государственных органах;

– недостаточно эффективен действующий механизм подготовки кадров для государственной службы;

– слабое взаимодействие между учреждениями высшего профессионального образования и государственных органов по подготовке высококвалифицированных, востребованных кадров [1-А; 2-А; 5-А; 6-А; 7-А].

7. Для решения сложных социально-экономических проблем, возникающих в стране в условиях изменяющейся экономики, важным вопросом является развитие механизма использования человеческих ресурсов в органах государственного управления [2-А; 3-А; 6-А; 7-А].

8. На сегодняшний день остается значимым эффективным механизм повышения мотивации и стимулирования человеческих ресурсов: материальные и моральные стимулы, включающие заработную плату государственных служащих, транспарентный отбор служащих на конкурсной

основе, а также рост по «карьерной лестнице» в государственной службе [1-А; 2-А; 4-А; 6-А; 7-А].

9. В условиях сложного социально-экономического развития эффективность профессиональной подготовки государственных служащих и использование их потенциала следует обеспечить посредством современной системы управления кадрами, совместного взаимодействия между стейкхолдерами, в частности сотрудников научно-исследовательских институтов, профессорско-преподавательского состава вузов и работников государственных органов [4-А; 5-А; 6-А; 7-А].

Б) Рекомендации по практическому применению результатов

1. Необходимо чтобы национальная кадровая политика была разработана и реализована на основе глубокого анализа потребностей отрасли и с соблюдением принципов стратегического программирования. Такая политика должна охватывать все аспекты отбора, обучения и профессионального продвижения сотрудников, включая внедрение действующего механизма регулярного обучения и курсов повышения квалификации.

2. Привлекательность государственной службы для молодёжи рассматривается как приоритетное направление кадровой политики. В частности, важное значение приобретает создание благоприятных условий для прохождения практики студентами в государственных органах и органах местного самоуправления. В этой связи необходимо определить эффективные механизмы финансирования и ресурсного обеспечения для реализации подобных инициатив, которые могут способствовать развитию человеческого потенциала в системе государственной власти.

3. Необходимо проведение институциональных реформ, связанных с профессиональной кадровой политикой в государственной службе. Повышение привлекательности государственной службы для молодёжи рассматривается как приоритетное направление кадровой политики. В частности, важное значение приобретает создание благоприятных условий для прохождения практики студентами в государственных органах и органах местного самоуправления. В этой связи необходимо определить эффективные механизмы финансирования и ресурсного обеспечения для реализации подобных инициатив, которые могут способствовать развитию человеческого потенциала в системе государственной власти.

4. Предложена типовая модель государственной службы, которая включает следующие основные цели: внедрение эффективной кадровой политики; применение устойчивой системы управления человеческими ресурсами; формирование «цифровых» и «зеленых» навыков у

государственных служащих; формирование социального имиджа государственных служащих; внедрение норм и правил общения (этикета) среди государственных служащих.

5. Государственным органам рекомендуется, с целью улучшения качества обслуживания и развития процессов государственного управления, расширить принципы прозрачности и институциональной ответственности, а также внедрить инновационные практики. Специальные программы по борьбе с коррупцией и устранению препятствий в процессе отбора и обучения в системе государственной службы должны рассматриваться как важный элемент государственной политики.

6. Важным компонентом укрепления государственных учреждений в сфере управления человеческими ресурсами является сотрудничество с международными организациями и авторитетными научными центрами. Для эффективного применения результатов исследования рекомендуется наладить новое научное и организационное взаимодействие между исследовательскими учреждениями и структурами, управляющими человеческими ресурсами.

7. Следует создать Научно-исследовательский институт государственной службы для проведения научных исследований ориентированных на развитие и управление человеческими ресурсами.

8. В Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан с учетом современных требований необходимо внедрить в учебный процесс предмет «Управление человеческими ресурсами» на основе результатов диссертационного исследования и научного анализа.

9. В условиях модернизации системы государственной службы эффективная ротация руководящих кадров приобретает особое значение как механизм повышения эффективности государственного управления и адаптации деятельности государственных служащих к новым требованиям социально-экономического развития. В этой связи целесообразно предоставить особое преимущество тем государственным служащим, которые успешно окончили или в настоящее время обучаются в магистратуре «Школа государственности Эмомали Рахмона» при Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан. Именно такие кадры, обладающие современными знаниями, стратегическими управленческими навыками и инновационным мышлением, могут внести значительный вклад в укрепление человеческих ресурсов в государственной службе и устойчивое развитие национальной экономики.

10. Процессы цифровизации экономики ставят важную задачу по повышению цифровых компетенций государственных служащих,

следовательно, важно совершенствование имеющихся образовательных программ, содействующие формированию необходимых компетенций.

11. Для совершенствования нормативной правовой базы государственной службы и в связи с современными требованиями рассмотреть в Законе «О государственной службе» раздел «Цифровизация в государственной службе».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

А) Нормативно - правовые документы

1. Закон Республики Таджикистан «О государственной службе» [Текст] от 5 марта 2007 года №233.
2. Указ Президента Республики Таджикистан «О Правилах проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан» [Текст] от 19 июля 2019 года №1287.
3. Указ Президента Республики Таджикистан «О Кодексе этики государственного служащего Республики Таджикистан» [Текст] от 3 декабря 2015 года, № 591.
4. Указ Президента Республики Таджикистан «О Концепции государственной кадровой политики Республики Таджикистан» [Текст] от 31 декабря 2008 года №582.
5. Указ Президента Республики Таджикистан «О Стратегии реформы системы государственного управления Республики Таджикистан» [Текст] от 15 марта 2006 года №1713.
6. Постановление Правительства Республики Таджикистан «О Концепции реформы государственной службы Республики Таджикистан» [Текст] от 1 июня 2007 года №289.
7. Послание Президента Республики Таджикистан «Об основных направлениях внутренней и внешней политики республики» [Текст] от 28 декабря 2024 года. – Душанбе, 2024. – 35 с.
8. Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года: Постановление Маджлиси намояндагон, Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 1 декабря 2016г., №636.
9. Статистический ежегодник Республики Таджикистан. 2025 / Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. - Душанбе, 2024. - 419с.

Б) Диссертации, авторефераты монографии, статьи и учебные пособия:

10. Абдуллоев, З.А. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровизации [Текст] / З.А. Абдуллоев // Вестник Государственного университета коммерции Таджикистана. – 2023. – №4-2 (50). – С. 265.
11. Абдуллозаде, Н.Р. Особенности развития человеческого капитала в транзитивной экономике (на примере Республики Таджикистан) [Текст]: дисс. на соискание ученой степени к.э.н. – Душанбе, 2020. – С. 16.
12. Разнодежина, Э.Н. Место человеческих ресурсов в достижении качества в промышленности [Текст] / Э.Н. Разнодежина // Материалы VI

международной конференции “Стратегия качества в промышленности и образовании”. 4–11 июня 2010, Варна, Болгария. В 4-х т. – Т.1. – С. 458-472.

13. Акназарова, С.А. Человеческие ресурсы как объект управления в экономике [Текст] / С.А. Акназарова // Вестник Хорогского университета. – 2022. – №4 (24). – С. 222–227.

14. Амонова, Д. Вопросы использования природных и трудовых ресурсов и их влияние на социально–экономическое развитие Республики Таджикистан [Текст] / Д. Амонова // Вестник Политехнического института Таджикского технического университета имени академика М.С. Осими. – 2023. – №1 (26). – С. 28–35.

15. Атаманчук, Г.В. Сущность государственной службы [Текст]. – М.: РАГС, 2008. – 267 с.

16. Бабаджанов, Р.М. Национальная стратегия развития РТ и рынок труда – трудовые ресурсы и трудовой потенциал: Средняя Азия – Россия [Текст] / Р.М. Бабаджанов // Материалы международной конференции. – М.: Институт Евразийских исследований, 2006. – С. 132.

17. Бабаджанов, Р.М. Формирование человеческого капитала и проблемы его использования в Республике Таджикистан [Текст]: монография. – Душанбе, 2019. – 298 с.

18. Бергов, А.И., Черняк, Ю.И. Информация и управление [Текст]. – М.: Экономика, 1966. – 64 с.

19. Баглай, М.В. Малая энциклопедия конституционного права [Текст] / М. В. Баглай, В. А. Туманов. – М.: Бек, 1998. – 298 с.

20. Бозоров, Ш.Ш., Назарамонова, Д.М., Косимова, С.И., Хасанова, Г.Ф., Хомидов, А.Х. Менеджмент. – Душанбе: Ирфон, 2015. – 464 с.

21. Турчинов, А.И. Проблемы становления и качества государственной службы России [Текст] / А.И. Турчинов // Социально–профессиональное развитие государственной службы: XIII Общероссийская научно–практическая конференция преподавателей, молодых ученых, аспирантов и магистрантов с международным участием. – М.: МАКС Пресс, 2014. – С. 12–25.

22. Ганиев, Т.Б. Организация менеджмента человеческих ресурсов [Текст]. – Душанбе, 2015. – 472 с.

23. Григорьев, С.И., Субетто, А.И. Основы неклассической социологии: новые тенденции развития культуры социологического мышления на рубеже XX–XXI веков [Текст]. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: РУСАКИ, 2000. – 208 с.

24. Идиатуллина, К. Политическое лидерство как фактор регионального развития (на материалах национальных республик Российской Федерации) К.

Идиатуллина [Текст]: Автореферат дисс... – Казань: изд-во Казан.ун-та, 2003. – С. 23.

25. Губанова, С.Е., Внучков, Ю.А., Комонов, Д.А. Исследование проблем управления человеческими ресурсами организации на современном этапе [Текст] / С.Е. Губанова, Ю.А. Внучков, Д.А. Комонов // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – №10. – С. 5–8.

26. Давлатзода, А. Государственное управление [Текст] / А. Давлатзода. – 2020. – №4-1 (48). – С. 142–150.

27. Комилов, С.Дж. Теория инновационного развития [Текст]: монография / С. Дж. Комилов. – Душанбе, 2019. – 398 с

28. Курбонов, А.Дж., Каримов, М.И. Теоретические подходы к анализу здоровья в структуре человеческого капитала [Текст] // Вестник Таджикского национального университета. – 2019. – №10. – Ч. 1. – С. 89–94.

29. Курбонов, А.Дж. Формирование и рациональное использование человеческого капитала: теоретические основы [Текст] // Вестник Таджикского национального университета. – 2021. – №5. – С. 65–75.

30. Муминова, Ф.М. Оценки и перспективы человеческого развития в Республике Таджикистан [Текст] / Ф. Муминова // Таджикистан и современный мир. – 2015. – №6. – С. 84-107.

31. Ойев, Х. Государственная служба [Текст]. – Душанбе: Ирфон, 2011. – 398 с.

32. Пирназаров, И. Независимость и развитие государственной службы Таджикистана [Текст]. – Душанбе, 2011. – 120 с.

33. Содикова, Ш.К. Формирование институционально-инновационной среды развития человеческого капитала [Текст]: дисс. к.э.н. – Душанбе, 2024.

34. Факеров, Х.Н., Кодирова, З.Х., Сангинов, Н.С., Шаропов, Ф.Р. Механизм формирования и развития кадрового потенциала высшего образования Республики Таджикистан [Текст]. – 2011. – 327 с.

35. Хушвахтзода, К.Х., Хамидова, С.Х. Методологические и концептуальные основы стратегического управления человеческим капиталом в условиях цифровизации экономики [Текст]//Вестник Таджикского национального университета. – 2023. – №1. – С. 5–10.

36. Ходиев, Д.А. Институциональные барьеры развития человеческого капитала в условиях расширения цифровой экономики [Текст] // Вестник Таджикского национального университета. – Душанбе, 2022. – №1. – С. 19.

37. Холл, А.Д. Определение понятия система [Текст] / А. Д. Холл, Р. Е. Фейджин // Исследования по общей теории систем: сборник переводов с польского и английского. – М.: Прогресс, 1969. – С. 252-286.

38. Эргашева, Ф.М. Особенности процесса становления и развития кадровой политики в системе государственной службы Таджикистана [Текст]: дисс... канд. полит. наук / Ф. М. Эргашева. – Душанбе, 2014. – 149 с.

39. Sen, A. Collective Choice and Social Welfare (2nd ed.) [Текст]. New York, NY: North – Holland Sole distributors for the U.S.A. and Canada, Elsevier Science Publishing Co. 1984, – 504 p.

40. Ulrich, D. Organizational Capability: Competing from the Inside Out [Текст] / D. Ulrich, D. Lake. – New York: John Wiley, 1990.

СПИСОК

НАУЧНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ:

А) публикации в рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК при Президенте Республики Таджикистан:

[1-М] Раджабов, М.А. Теоретические основы человеческих ресурсов [Текст] / М.А. Раджабов // Научно-политический журнал Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан. – 2020. – №4.2 (49). – С. 85–89.

[2-М] Раджабов, М.А. Формирование проектных решений управления трудовыми ресурсами в системе государственной службы [Текст] / М.А. Раджабов // Научно-политический журнал Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан. – 2021. – №4.2 (54). – С. 99–109.

[3-М] Раджабов, М.А. Развитие человеческих ресурсов и основные понятия в современных организациях [Текст] / М.А. Раджабов // Экономика Таджикистана. – 2022. – №2. – С. 140–144.

[4-М] Раджабов, М.А. Управление человеческими ресурсами как социально-экономическая система [Текст] / М.А. Раджабов // Научно-политический журнал Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан. – 2022. – №1 (55). – С. 124–137.

[5-М] Раджабов, М.А. Научные основы развития управления человеческими ресурсами [Текст] / М.А. Раджабов // Научно-политический журнал Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан. – 2022. – №2 (55). – С. 117–122.

[6-М] Раджабов, М.А. Состояние развития человеческого капитала в системе государственной службы Республики Таджикистан [Текст] / Ф.М. Муминова, М.А. Раджабов // Экономика Таджикистана. – 2022. – №4. – С. 140–147.

[7-М] Раджабов, М.А. Управление человеческими ресурсами в законодательстве о государственной службе [Текст] / М.А. Раджабов //

Вестник Национальной академии наук Республики Таджикистан. Общественные науки. – 2025. – №2. – С. 31–35.

Б) публикации, в других изданиях, в том числе в материалах научно-практических конференциях:

[8-М] Раджабов, М.А. Формирование системы кадрового обеспечения как элемент кадровой политики [Текст] / М.А. Раджабов // Государственное управление. – №1. – 2019.

[9-М] Раджабов, М.А. Потенциал и развитие человеческих ресурсов в научных школах России [Текст] / М.А. Раджабов // Журнал Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан, материалы международной научно-практической конференции на тему «Реформы системы государственного управления: современные модели её эффективности». – Душанбе, 2021.

[10-М] Раджабов, М.А. Оценка качества человеческих ресурсов в государственной службе и их отбор [Текст] / М.А. Раджабов // Журнал Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан, материалы республиканской научно-практической конференции на тему «Теоретические вопросы реализации прав человека в Республике Таджикистан». – Душанбе, 2022.

АННОТАЦИЯ

ба диссертатсияи Раҷабов Муҳтор Аҳмадҷонович дар мавзӯи “Хусусиятҳои ташкил ва идоракунии захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон” барои дарёфти дараҷаи илмӣ номзади илмҳои иқтисодӣ аз рӯйи ихтисоси 5.2.14 – Иқтисодиёти меҳнат ва демография

Калидвожаҳо: хизмати давлатӣ, сиёсати кадрӣ, захираҳои инсонӣ, идоракунии, озмун, рататсия, иқтидори инсонӣ, меъёргузориҳои ҳуқуқӣ, модели идоракунии, самаранокии давлатӣ, таҳлилҳои институтсионалӣ, механизми ташкилӣ-иқтисодӣ, дастовардҳои ташкилӣ, сармояи инсонӣ

Диссертатсия ба таҳлили фарогири иқтисодию ташкилӣ ва ҳуқуқи равандҳои марбут ба ташаккул, истифода ва рушди захираҳои инсонӣ дар низоми хизмати давлатӣ бахшида шудааст. Захираҳои инсонӣ ҳамчун манбаи асосии иқтидори идоракунии давлатӣ ва сармояи стратегӣ, дар шароити муносири рушди иҷтимоию иқтисодӣ аҳамияти хосса пайдо намудаанд. Аз ин лиҳоз, мушаххас намудани хусусиятҳои идоракунии давлатии кадрҳо дар Тоҷикистон, таҳияи механизми муассири иқтисодию институтсионалӣ ва тарҳи равишҳои мутобиқ ба шароити кишвар аз вазифаҳои муҳимми таҳқиқоти мазкур ба шумор меравад. Дар раванди таҳқиқ, мафҳум ва муҳтавои захираҳои инсонӣ дар доираи низоми хизмати давлатӣ мавриди таҳлили амиқ қарор гирифта, хусусияти байнисоҳавии онҳо ҳамчун унсури

пайванддихандаи рушди захираҳои меҳнатӣ, сиёсати кадрӣ ва идоракунии давлатӣ асоснок гардидааст.

Муаллиф бо истифода аз усулҳои иқтисодии таҳлил, заминаҳои институтсионалӣ ва меъёрии ташаккули сиёсати кадриро мавриди арзёбӣ қарор додааст. Аз ҷумла, дар натиҷаи омӯзиши таҷрибаи мавҷуда муайян гардид, ки низоми ҳуқуқии идоракунии кадрҳо дар Тоҷикистон таҳти таъсири ислоҳоти давлатӣ ва талаботи муносири идоракунӣ қарор дошта, татбиқи самараноки он бо рушди инфрасохтори ташкилии хизмати давлатӣ ва истифодаи усулҳои замонавии идоракунии кадрҳо алоқаманд аст.

Таҳқиқ ва раванди арзёбии вазъи мавҷуда нишон дод, ки идоракунии захираҳои инсонӣ на танҳо масъалаи маъмурию ташкилӣ, балки масъалаи стратегӣ мебошад, ки ба самаранокии фаъолияти мақомоти давлатӣ ва сатҳи хизматрасонӣ ба ҷомеа таъсири бевосита мерасонад.

Дар асоси таҳлилҳои гузаронидашуда самтҳои афзалиятноки такмили механизми идоракунии захираҳои инсонӣ пешниҳод гардидаанд. Дар рисола зарурати ҷамоҳангсозии сиёсати кадрӣ бо ҳадафҳои рушди давлатӣ, ҷорӣ намудани механизми ҳавасмандгардонӣ, такмили низоми интиҳоб ва ҷойивазкунии кадрҳо, инчунин, рушди захираҳои инсонии хизматчиёни давлатӣ тавассути барномаҳои омӯзишӣ таъкид шудааст.

Хулосаву тавсияҳои илмӣ таҳқиқот метавонанд ҳамчун заминаи методологӣ ва амалии татбиқи сиёсати кадрӣ давлат, инчунин, такмили низоми идоракунии захираҳои инсонӣ дар сатҳи миллӣ хизмат намоянд. Рисола ба мутахассисони соҳаи идоракунии давлатӣ, таҳлилгарон, муҳаққиқони илмӣ соҳаи иқтисод ва сиёсати иҷтимоӣ, инчунин, муассисаҳои омӯзишӣ пешниҳод мегардад.

АННОТАЦИЯ

к диссертации Раджабова Мухтора Ахмаджоновича на тему «Особенности формирования и управления человеческими ресурсами в системе государственной службы Республики Таджикистан» на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности

5.2.14 – Экономика труда и демография

Ключевые слова: государственная служба, кадровая политика, человеческие ресурсы, управление, конкурс, ротация, человеческий потенциал, правовое регулирование, модель управления, государственная эффективность, институциональный анализ, организационно-экономический механизм, организационные достижения, человеческий капитал.

Диссертация посвящена всестороннему экономическому, организационному и правовому анализу процессов, связанных с формированием, использованием и развитием человеческих ресурсов в системе государственной службы. Человеческие ресурсы, как основной источник управленческого потенциала и стратегического капитала, приобретают особое значение в условиях современного социально-экономического развития. В связи с этим, определение особенностей управления государственными кадрами в Таджикистане, разработка эффективных экономических и институциональных механизмов, а также адаптация

управленческих подходов к условиям страны являются ключевыми задачами данного исследования.

В процессе исследования были глубоко проанализированы понятие и содержание человеческих ресурсов в контексте государственной службы, обоснована их межотраслевая природа как связующего элемента между развитием трудовых ресурсов, кадровой политикой и государственным управлением.

Автор, используя методы экономического анализа, институциональные и нормативные основы формирования кадровой политики, провёл оценку действующих практик. В частности, выявлено, что правовая система управления кадрами в Таджикистане находится под влиянием государственных реформ и современных требований управления, а её эффективная реализация связана с развитием организационной инфраструктуры государственной службы и применением современных методов кадрового менеджмента.

Анализ текущего состояния показал, что управление человеческими ресурсами — это не только административно-организационный, но и стратегический вопрос, напрямую влияющий на эффективность деятельности государственных органов и уровень предоставления услуг обществу.

На основе проведённого анализа предложены приоритетные направления совершенствования механизма управления человеческими ресурсами. В диссертации подчёркивается необходимость согласования кадровой политики с целями государственного развития, внедрения механизмов мотивации, совершенствования системы отбора и ротации кадров, а также развития человеческих ресурсов государственных служащих через образовательные программы.

Научные выводы и рекомендации исследования могут служить методологической и практической основой для реализации государственной кадровой политики, а также для совершенствования системы управления человеческими ресурсами на национальном уровне. Работа адресована специалистам в области государственного управления, аналитикам, научным исследователям в сфере экономики и социальной политики, а также образовательным учреждениям.

ANNOTATION

of the dissertation research by Rajabov Mukhtor Ahmadjonovich on the theme “Peculiarities of the organization and management of human resources in the civil service system of the Republic of Tajikistan” submitted for the academic degree of Candidate of Economic Sciences in the specialty 5.2.14 – Labor Economics and demography

Keywords: civil service, personnel policy, human resources, management, competition, rotation, human potential, legal regulation, management model, public efficiency, institutional analysis, organizational-economic mechanism, organizational achievements, human capital

The dissertation is devoted to a comprehensive economic, organizational, and legal analysis of the processes related to the formation, use, and development of human resources in the civil service system. Human resources, as the main source of public administration capacity and strategic capital, have gained particular

significance in the context of contemporary socio-economic development. In this regard, identifying the features of public human resource management in Tajikistan, developing effective economic and institutional mechanisms, and designing approaches adapted to the country's conditions are considered key objectives of the study.

In the course of the research, the concept and content of human resources within the civil service system have been deeply analyzed. Their cross-sectoral nature has been substantiated, positioning them as a connecting element between labor resource development, personnel policy, and public administration.

Using economic analysis methods, the author evaluates the institutional and normative foundations of personnel policy formation. The study of existing practices revealed that the legal framework of HR management in Tajikistan is influenced by state reforms and modern governance requirements. Its effective implementation is closely related to the development of the organizational infrastructure of civil service and the application of modern HR management methods.

The research and evaluation of the current situation demonstrate that human resource management is not only an administrative-organizational issue but a strategic one that directly affects the efficiency of public authorities and the quality of services provided to society.

Based on the conducted analysis, priority areas for improving the human resource management mechanism are proposed. The dissertation emphasizes the need for aligning personnel policy with national development goals, introducing incentive mechanisms, enhancing systems of selection and rotation of staff, and developing the human resources of civil servants through training programs.

The scientific conclusions and recommendations of the study can serve as a methodological and practical foundation for the implementation of the state's personnel policy and the improvement of the national human resource management system. The dissertation is intended for specialists in public administration, analysts, researchers in economics and social policy, as well as educational institutions.

Ба чопаш 13.04.2026 имзо шуд.
Андозаи 60x84 1/16. Қоғази офсетӣ.
Адади нашр 100 нусха. 3,75 чузъи чопӣ.

734061, ш. Душанбе, кӯчаи Деҳотӣ, ½.
Матбааи «Тоҷир»