

# **ДОНИШГОҲИ ДАВЛАТИИ ТИҶОРАТИ ТОҶИКИСТОН**

УДК 338.46.004(573)

Бо ҳукуки дастнавис

**АБДУЛЛОЕВ ЗАФАРҶОН АСҲОБОВИЧ**

**ТАКМИЛИ НИЗОМИ ИДОРАКУНИИ КОРМАНДОН ДАР ШАРОИТИ  
РАҚАМИКУНОӢ  
(ДАР МИСОЛИ МЕҲМОНХОНАҲОИ ШАҲРИ ДУШАНБЕ)**

## **ДИССЕРТАЦИЯ**

**барои дарёфти дараҷаи илмӣ номзади илмҳои иқтисодӣ аз рӯйи  
ихтисоси 08.00.12 – Иқтисодиёти меҳнат**

**Рохбари илмӣ:  
номзади илмҳои иқтисодӣ,  
дотсент Мирзоалиев А.А.**

**Душанбе - 2024**

| <b>МУНДАРИҶА</b>                          |                                                                                                               | <b>Саҳ.</b> |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>РЀЙХАТИ ИХТИСОРАҶО.....</b>            |                                                                                                               | <b>3</b>    |
| <b>МУҚАДДИМА.....</b>                     |                                                                                                               | <b>4</b>    |
| <b>БОБИ I.</b>                            | <b>ҶАНБАҶОИ НАЗАРИЯВӢ ВА МЕТОДИИ ИДОРАКУНИИ КОРМАНДОН ДАР ШАРОИТИ РАҚАМИКУНОӢ.....</b>                        | <b>17</b>   |
| 1.1.                                      | Асосҳои назариявӣ ва методи идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонии иқтисодиёт....                     | 17          |
| 1.2.                                      | Таъсири омилҳо ва усулҳои инноватсионӣ дар рушди идоракунии кормандон.....                                    | 38          |
| 1.3.                                      | Масоили омодагории кормандони меҳмонхона дар шароити рақамикунонии.....                                       | 49          |
| <b>БОБИ II.</b>                           | <b>АРЗӢБИИ ҲОЛАТИ КУНУНӢ ВА МЕХАНИЗМИ ИДОРАКУНИИ КОРМАНДОН ДАР ШАРОИТИ РАҚАМИКУНОӢ.....</b>                   | <b>67</b>   |
| 2.1.                                      | Ҳолати кунунии бозори меҳнат ва раванди рақамикунонии меҳмонхона.....                                         | 67          |
| 2.2.                                      | Амсиласозии иқтисодӣ – математикии баҳодии омилҳои таъсиррасон ба идоракунии кормандон.....                   | 87          |
| 2.3.                                      | Таҷрибаи хориҷии тақмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо.....                                       | 100         |
| <b>БОБИ III.</b>                          | <b>МЕХАНИЗМИ ТАШКИЛӢ – ИҚТИСОДӢ ВА САМТҲОИ АФЗАЛИЯТНОКИ ИДОРАКУНИИ КОРМАНДОН ДАР ШАРОИТИ РАҚАМИКУНОӢ.....</b> | <b>114</b>  |
| 3.1.                                      | Самтҳои афзалиятноки рушди иқтидори кадрӣ меҳмонхона.....                                                     | 114         |
| 3.2.                                      | Коркарди унсурҳо ва механизми идоракунии кормандон.....                                                       | 124         |
| 3.3.                                      | Тақмили механизми ташкилӣ – иқтисодии рушди идоракунии кадрӣ меҳмонхона.....                                  | 138         |
| <b>ХУЛОСА.....</b>                        |                                                                                                               | <b>153</b>  |
| <b>РЀЙХАТИ АДАБИӢТИ ИСТИФОДАШУДА.....</b> |                                                                                                               | <b>158</b>  |
| <b>ЗАМИМАҶО.....</b>                      |                                                                                                               | <b>185</b>  |

## **РҶҶҲАТИ ИҲТИСОРАҲО**

1. ИҶШС - Иттифоқи Ҷумҳуриҳои Шӯравии Сотсиалистӣ;
2. ММД - Маҷмӯи маҳсулоти дохилӣ;
3. МММ - Маҷмӯи маҳсулоти миллӣ;
4. СБМ - Ташкилоти байналхалқии меҳнат;
5. СМРҶТ- Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон;
6. ҲРҶ - Ҳадафҳои рушди устувор;
7. ВМКБ - Вилояти Мухтори Кӯҳистони Бадахшон;
8. ИМА - Иёлоти Муттаҳидаи Амрико;
9. АОНПҶТ –Агентии омили назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон;
- 10.НИК- Низомии идоракунии кормандон;
- 11.ИК-Идоракунии кормандон;
- 12.СИ-Сармояи инсонӣ;
- 13.ИДМ- Иттиҳоди давлатҳои мустақил;
- 14.ШРИ- Шохиси рушди инсонӣ;
- 15.HR Digital - Рекрутинги рақамӣ;
- 16.HR -Брендинги кормандон;
- 17.МТОК-Муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ;
- 18.ВАО- Вазорати ахбори омма;
- 19.ГМБ- Гурӯҳи Машваратии Бостон (BCG);
- 20.UBER- Ташкилоти байналмилалӣ оид ба ҳамаҷумла ва интихоби корманд;
- 21.ATS (Applicant Tracking System) -Системаҳои ҳал ва идоракунии истеъдодҳо;
- 22.CRM (Customer Relationship Management) - Идоракунии муштариён;
- 23.HRIS - Системаи иттилоотии захираҳои инсонӣ;
- 24.ДБА- Дастаи барномаҳои амалӣ;
- 25.СИК- Системаи идоракунии кормандон;
- 26.KPI- Нишондиҳандаҳои асосии самаранокӣ.
- 27.БРСММ- Барномаи рушди Созмони миллалӣ муттаҳид

## МУҚАДДИМА

**Мубрамии мавзуи таҳқиқот.** Шароити имрӯзаи рушди иқтисодиёт гувоҳӣ медиҳад, ки низоми идоракунии кормандон дар фазои маҷозӣ шакл ва хусусиятҳои хосро ба худ касб кардааст. Дар шароити рақамикунонӣ ҷанбаҳои назариявӣю методии идоракунии кормандон нигоҳу назари тозаро тақозо менамояд, зеро дар ин муҳит тарбияи кадрҳо ва такмили фаъолияти онҳо басо мушкил гардидааст. Дар қорҳои илмӣ иқтисодчиёни муосир мафҳумҳои «ҷаҳони рақамӣ», «олами маҷозӣ», «иқтисодиёти сабз», «иқтисодиёти иттилоотӣ», «инсонӣ иқтисодӣ», «инсонӣ рақамӣ» ва «рақамикунонӣ»-ро метавон дучор омад, ки ҳар яке хусусият ё ифодаи худро доро мебошанд. Вобаста ба ин мутобиқ шудани ҳар як корманд бо дарназардошти таъсири омилҳои гуногун хеле мушкил гардида, масоили оморасозии кормандони меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ ё инсонӣ рақамӣ мубрам арзёбӣ мегардад. Таъсири тафаккури иттилоотӣ ва воқуниш ба тағйиротҳои зудивазшавиҳо раванди ҷаҳонишавӣ ҳаёти имрӯза муносибатҳои меҳнатиро дар бозори меҳнат тезу тунд кардааст. Дар низоми муносибатҳои меҳнатӣ усулҳои принципҳои навин рӯйи қор омадаанд, ки бо дарназардошти фарогирии муҳити рақамикунонӣ омӯзиш, таҳқиқот ва татбиқи воқеии онҳо дар амалия зарурияти аввалидараҷаро соҳиб гардидааст.

Дар Паёми Асосгузори сулҳу ваҳдати миллӣ - Пешвои миллат, Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон зикр шудааст: «...минбаъд низ ба масъалаҳои баланд бардоштани гуногунсамтӣ рақобатнокии иқтисоди миллӣ, густариши раванди рақамикунонии иқтисодиёт, татбиқи «иқтисоди сабз», саноатикунони босуръат, истифодаи технологияҳои инноватсионӣ ва рушди нерӯи инсонӣ афзалият дода, дар ин замина рушди устувору сифатноки иқтисоди миллиро таъмин намояд...»<sup>1</sup>

Таҳқиқи масоили идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ хеле муҳим аст, зеро муҳити ихотакардаи дилхоҳ объект зери таъсири низому

---

<sup>1</sup> Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон Эмомалӣ Раҳмон «Дар бораи самтҳои сиёсати дохилӣ ва хориҷии Ҷумҳурии Тоҷикистон, 21.12.2021, ш. Душанбе.

фишангҳои номуайян номураатба ғаёлият доранд. Маврид ба зикр аст, ки бо шарофати соҳибистиклолии Ҷумҳурии Тоҷикистон самти нави ғаёлият, яъне муносибатҳои ҷадиди рушд, яъне низоми муносибатҳои бозори пеш гирифтааст. Дар як муддати начандон тулоии таърихӣ дар ҳаёти рӯзмарраи ҷомеаи мо тағйироти назаррас ба вуқӯъ омаданд. Муносибатҳо дар раванди идоракунии аз охири солҳои 2000-ум сар карда, боз ҳам тезу тунд ва идоранашаванда гардиданд. Ба андешаи мо, то имрӯз таҳаввулоти куллии низоми идоракунии кормандон мушоҳида мегардад. Бояд қайд намуд, ки низоми идоракунии кормандон (идоракунии кадрҳо, идоракунии захираҳои меҳнатӣ, идоракунии манобеи инсонӣ, менеҷменти кадрӣ, менеҷменти кормандон ва ғ.) тақмилу таҷдиди назар гардидааст. Ҳоло мо мушоҳида менамоем, ки менеҷменти кадрӣ, инсонии рақамӣ дар паҳлӯи иқтисоди рақамӣ ҳамрадиш шудаанд.

Омӯхтани назариёту методика ва услубу принципҳои идоракунии кормандон дар асоси менеҷменти мамолики хориҷӣ моро водор менамояд, ки паҳлӯҳои ҳалталаб ва норавшани пажӯҳиши худро ҳадафмандона бо роҳ монда бошем.

Иқтисодиёти ҷумҳурий тибқи истифодаи равандҳои технологияи муосир ва рақамикунонии ғаёлияти ҳамаи соҳаҳо рӯ ба рушду такомул дорад. Дар асоси далелҳои зикршуда, мо тасмим гирифтаем, ки тақмили низоми идоракунии кормандонро таҳқиқ намоем. Мубрамии мавзӯи мо паҳлӯҳои ба худ хос доранд:

- тақмили низоми идоракунии кормандон;
- объекти таҳқиқот - меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе;
- тақмилдиҳии механизми ташкилию иқтисодии идоракунии кормандон дар шароити ташаккули рақамикунонӣ.

Ҳама гуна мушкилот роҳи ҳалли худро меҷӯяд, ки ин рисолат бо нерӯю тавонмандии инсон алоқамандӣ дорад ва маҳз қобилияти маҳорати инсон метавонад чун омили созандаву созгор мавқеи назаррасро нишон диҳад ва барои самаранокии ҳуди низоми идоракунии кормандон манфиатовар, аз рӯйи

ичрои ухдадориҳо ва нақшаҳо самаранок бошанд.

Имрӯзҳо, ҳама гуна соҳаҳои мухталифи иқтисодиёт, нигоҳ накарда ба соҳибмулкони, масъулину кормандон баҳри дар амал татбиқи сиёсати рақамикунонӣ ва фановариҳои рақамӣ даст ба рӯи коранд. Мушкилоти асосӣ истодагариӣ бархе аз кормандон ба раванди рақамикунонӣ ва пуштибонӣ аз низоми кӯҳна аст. Рақамикунонии фаъолият тамоми равандҳоро фарогир аст, мушкилкушои он албатта инсон аст. Масъалаи такмилдиҳии кормандон дар шароти кунунӣ аввалиндараҷа ва ҳалталаб мебошад. Дар сурати мунтазам ҷой доштани зиддиятҳо албатта низоми муносибатҳо дигаргун хоҳад шуд. Яке аз ҳадафҳои муҳими сиёсати давлат дар самти идоракунии кормандон (шуғлварзӣ, ташаккули захираҳои меҳнатӣ) ва такмилдиҳии самаравӣ онҳо ва дар ин замина таҳияи механизми муносири мутавозини талабот ва тақлифот дар рушди муносибатҳои меҳнатӣ, ба хусус бозори меҳнат ба ҳисоб меравад.

Ҳангоми таҳқиқ маълум гардид, ки баъзе мушкилотҳо паймади хуб надоранд ва дар бозори меҳнат ба афзоиши шуғли ғайрирасмӣ замина мегузоранд, ки яке аз омилҳо набудани ҷойҳои кории муносиб ё мувофиқ доништа мешавад.

Дар шароити ташаккули муносибатҳои равиши меҳнатӣ, аз ҷумлаи рақамикунонии фаъолияти кормандон бо тақия ба захираҳои гуногуни иттилоотӣ, инчунин фановариҳои рақамӣ алоқаманд гардида, ба омӯзиши пайвастаи механизми идоракунии кормандон диққати аввалиндараҷа зоҳир намуда, дар самти такмили низоми идоракунии онҳо саҳми назарраси ҳешро дошта бошем.

Дар шароити рақамикунонӣ зарурати омӯзиш ва таҳқиқи такмили низоми идоракунии кормандон аҳамияти мавзӯи интиҳобшударо муайян кардааст.

Ақидаҳои болозикр моҳият ва мазмуни интиҳоби объекти таҳқиқотро нишон дода, пайвастагии ҳалли масоили илмӣ ба амал муносибатдошта ва зарурияти татбиқи фановариҳои рақамиро дар самти идоракунии кормандони саноати меҳмонхонаҳо муайян намудааст.

**Дарачаи таҳқиқи мавзуи илмӣ.** Таҷриба нишон медиҳад, ки дар илми иқтисоди меҳнат, яке аз масъалаҳои муҳим низоми муносибатҳои иҷтимоӣ мебошад. Омӯзиши ин муносибатҳо дар доираи маҷмӯи ҳамоҳангии системавии менеҷменти кадрӣ ё идоракунии кормандон эҳсос мегардад.

Ба андешаи муаллиф, идоракунии кормандон – низоми муносибатҳои навини меҳнатиро бо дарназардошти истифодаи принципу усулҳои таъсиррасонӣ ва ташкили оқилонаи меҳнат дар шароити ташаккули рақамикунонии фаъолиятҳо ба ҳисоб меравад. Гарчанде то имрӯз, масоили омодаасозӣ, тайёркунӣ, интихоб, бозомӯзӣ, такмил, мотиватсия ва арзёбии фаъолияти кормандон аз ҷониби пажӯҳишгарони илми иқтисод омӯхта шудааст, вале баъзе паҳлӯҳои он норавшан аст. Бинобар ин, омӯзиш ва такмили низоми идоракунии кормандон, ҳосиятан дар шароити рақамикунонӣ хеле муҳим мебошад. Бояд зикр намуд, ки баъзе масоили такмили идоракунии кормандон аз тарафи пажӯҳишгарони хориҷӣ, ба монанди: А.В.Бровкин, А.Н.Бунятян, Н.В.Демина, И.Б.Дуракова, М.Казаков.В., Кибанов А.Я., Круглов Д.В., Куприянчук Е.В., Маслова В.М., Миллер М.Е., Полевая М.В., Камнева Е.В., Сигов В.И., Шлендер П.Е., Щербакова Ю.В., Узунян Т.Ф. мавриди омӯзиш қарор гирифтаанд.

Масъалаҳои ташкили фаъолияти категорияи алоҳидаи субъектҳои хоҷагидор, ки ба масъалаҳои идоракунии кормандон рабт доранд, аз ҷониби Арзамасцев С.С., Долженкова Ю.В., Евсеева О.А., Евсеева С.А., Зверев С.А., Лунева Н.К., Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. муфассал омӯхта шудаанд.

Муҳаққиқони ватанӣ низ дар масоили низоми идоракунии муносибатҳои иҷтимоӣ меҳнатӣ пайваста таҳқиқот гузарониданд, аз ҷумла: А. Рауфӣ, А.А. Мирзоалиев, А.Б. Мирсаидов, А.Ҷ. Ҷабборов, В.Исломов, Д.Б. Қодиров, Д.С. Амонова, З.С. Султонов, З.Ҳ. Қодирова, И. Аминов, И.С. Шамсов, Қ.Қ.Толибов, Л.Х.Саидмуродов, М. Нурмаҳмадов, М. Саидмуродов, М.М. Шарифзода, М.Р. Кошонова, М.С.Тӯлиев, М.Ҷамшедов, М.Ш. Маҳмадбеков, О. Коситов, П.С. Хошмуҳамедова, Р.К. Рачабов, Р.М. Бобочонов, Р.У. Улмасов, С. Олимова, С.Ҳ. Ҳабибов, С.Ҷ. Комилов, Т. Ризоқулов, Т.Ғаниев,

Т.Д. Усмонова, У.С. Раимдодов, Ф.Р. Шаропов, Ф.С. Исломов, Ҳ.Н. Фақеров, Ҳ.У. Умаров, Ш. Дустбоев, Ю.Р. Юсуфбеков ва дигарон. Таҳқиқотчиён ва коршиносони соҳаи меҳнат дар шароити кунуни сарманшаи рушди онро ҳаракати дониш иттилоот, ғояҳои нав ва андешаҳои нав, навсозии ҳолати равонӣ ва маданӣ, инчунин коркарди меъёрҳои нав дар фаъолияти корӣ ва муносибатҳои шарикияти ҳамгироии иқтисодӣ, омӯхтану истифодаи технологияи рақамӣ ва нақши созандаи инсонро дар ин раванд ҳамчун омили арзишманд аз нигоҳи илмӣ баррасӣ намудаанд.

Дар асарҳои илмии Долженкова Ю.В., Руденко Г.Г., Чупрова А.В., Шульц А.Н., Якупова И.Н. ва ғайра таҳқиқи назариявии механизмҳои иқтисодии дар соҳаи иқтисодиёти меҳнат ҷойдошта ва мушкилоти онҳо баррасӣ гардидааст.

То ҳол на дар бахши таҳқиқотҳои илмии ватанӣ ва хориҷа равишҳои такмили низоми идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ, паҳлӯҳои мушаххаси он, хусусан татбиқи меъёрҳои иқтисоди рақамӣ дар самти идоракунии меҳмонхонаҳо, зина ба зина кам кардани хароҷот аз ҳисоби усулҳои оптимизатсионӣ, комбинатсияи кормандони меҳмонхона ва ҷойгузориҳои онҳо дақиқ карда нашуда ва методологияи идоракунии он низ таҳия нагардидааст.

### **Робитаи таҳқиқот бо барномаҳо (лоиҳаҳо) ва ё мавзӯҳои илмӣ.**

Мавзуи диссертатсия ба самтҳои афзалиятноки рушди илмҳои иқтисодӣ дар ҷумҳурӣ, аз он ҷумла ба масъалаҳои рушди сармояи инсонӣ дар соҳаҳои гуногуни иқтисодиёти миллӣ, ҳамчунин баланд бардоштани сифати хизматрасонӣ ба аҳоли, ки дар “Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030” ҳамчун самтҳои муҳим муайян гардидаанд, робита доранд.

## **ТАВСИФИ УМУМИИ ТАҲҚИҚОТ**

**Мақсади таҳқиқот** коркарди асосҳои назариявӣю методӣ ва тавсияҳо ҷиҳати такмили идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ иборат аст.

Дар асоси ҳадафи таҳқиқот ҳаллу фасли вазифаҳои мазкурро зарур меҳисобем:

- аз нуқтаи назари илмӣ-методиӣ асоснокшуда тавзеҳ додани мафҳумҳои идоракунии кормандон ва идоракунии захираҳои инсонӣ дар шароити рақамикунонӣ;
- омӯхтани омилҳои ба идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо таъсиррасон;
- истифода ва ба инобат гирифтани таҷрибаҳои хориҷии идоракунии кормандон дар меҳмонхонаҳо;
- арзёбии ҳолати меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе ва низоми идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ;
- таҳия ва татбиқи усулҳои амсиласозии иқтисодӣ - математикии механизми макроиқтисодии идоракунии кормандон;
- коркарди тавсияю пешниҳодҳо доир ба такмили механизми идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ (дар мисоли меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе).

**Объекти таҳқиқот.** Такмили механизми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо дар чаҳорчӯбаи рақамикунонии соҳаҳои иқтисодиёти миллӣ ба ҳисоб меравад.

**Предмети таҳқиқот** маҷмӯи муносибатҳои иқтисодӣ ва иҷтимоӣ муҳнатӣ мебошанд, ки дар қараёни такмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ ва рушди захираҳои иттилоотии иҷтимоӣ ба вуҷуд меоянд.

**Фарзияи таҳқиқот** пеш аз ҳама зарурияти такмилдиҳии низоми идоракунии кормандонро дар шароити рақамикунонӣ ба асос гирифтааст. Мусаллам аст, ки андешидани тадбиру чораҳои муҳим дар самти такмили механизми идоракунии кормандон дар бизнеси меҳмонхонаҳо дар шароити муосир метавонад дар таъмини Стратегии рушди иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон заминаи мусоид фароҳам орад.

**Асосҳои назариявӣ методологии таҳқиқотро** нуқтаҳои назар ва

таҳқиқотҳои олимони ватаниву хориҷӣ доир ба масоили мубрами иқтисодиёти меҳнат, санадҳои меъёрию ҳуқуқӣ оид ба масоили такмилидигарии низоми муносибатҳои иҷтимоӣ - меҳнатӣ ва идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ ташкил медиҳанд, дар худ таҷассум кардааст.

**Сарчашмаҳои маълумот.** Ба сифати сарчашмаҳои асосии маълумот санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон; маводи Агентии омили назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон; маълумот оид ба вазъи ҷанбаҳои алоҳидаи рушди бозори меҳнат ва соҳаи сайёҳӣ; маводи таҳлилии, ки дар нашрияҳои даврӣ ҷой шудаанд; маводи воқеии дар монографияҳои самти таҳқиқ нашршуда; натиҷаҳои таҳқиқоти шахсии доғалаб баромад мекунад.

Барои ҳалли вазифаҳои дар диссертатсия гузошташуда, усулҳои гуногуни илмӣ: усули системавӣ-таркибӣ, сабабу натиҷа, усули омӯзиши омилҳо, эксперти-таҳлилӣ, иқтисодӣ-математикӣ, иҷтимоӣ, алоқамандии хусусиятҳои микдорию сифатӣ ва ғайра истифода шудаанд.

Ҳамзамон, дар шароити рақамикунонии иқтисодиёт, равишҳои назариявии идоракунии кормандон ва нақши он, масоили оморасозии кормандони меҳмонхона, амсиласозии иқтисодӣ – математикӣ баҳодии омилҳои таъсиррасон ба идоракунии кормандон, таҳлили таҷрибаи хориҷии такмили иқтисодии кадрӣ меҳмонхона, такмили механизми ташкилӣ – иқтисодии рушди идоракунии кормандони меҳмонхона ва дигар масоилҳо пешниҳод гардидааст.

**Пойгоҳи таҳқиқот.** Диссертатсия дар Донишгоҳи давлатии тижорати Тоҷикистон дар солҳои 2008-2022 иҷро шудааст.

**Навгони илмӣ таҳқиқот** низ ба асосноккунии ҳадафҳои таҳқиқот ва ошкорасозии мушкилоти ба рушди он мутаассир, муқаррар намудани самтҳо ва механизми идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонии иқтисодиёт алоқаманд мебошад.

Ҳимояи диссертатсия бо дарназардошти зербандҳои дар поён баёнгардида, ки дар натиҷаи таҳлили васеи ҷанбаҳои назариявӣ ва амалии он муаллиф ноил гардидааст, пешниҳод мегардад:

1. Дар таҳқиқот муқаррароти назариявӣ методӣ ва мавқеи идоракунии кормандон мувофиқ ба шароити иқтисодиёти рақамӣ баён гардидааст. Таъкид гардидааст, ки таъсири омилҳо ва усулҳои инноватсионӣ ба рушди иқтисодии кадрӣ падидаи мураккаб ва зудтағйирёбандаи муҳити бозор мебошад. Дар таҳқиқот ба масоили омодаسازی кормандони меҳмонхона дар шароити рақамикунонӣ диққати махсус зоҳир гардида, масоили назариявӣ ва дар асоси гуфтаҳои боло нуқтаи назари муаллифӣ таҳия карда шудааст.

2. Ҳангоми таҳқиқот маълум гардид, ки ба сифати омилҳои асосии тараққиёти меҳмонхонаҳо кадрҳо ё мутахассисони дорои салоҳияти касбӣ, аз ҷумла салоҳияти рақамӣ мебошанд, баромад мекунанд. Муаллиф зикр менамояд, ки маҳз кормандони соҳибкасб ва босалоҳият низоми идоракуниро самара медиҳанд.

3. Ҳамзамон дар натиҷаи таҳқиқот таҷрибаи мамлакатҳои хориҷи дуру наздик оид ба тақмили идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо дар шароити муосир арзёбӣ гардида, имкониятҳои самтҳои муҳиму афзалиятноки истифодаи онҳо дар Ҷумҳурии Тоҷикистон зарур шуморида шудааст.

4. Дар диссертатсия ҳангоми таҳлили вазъи кунунии бозори меҳнат ва таъмини кадрҳои баландихтисос дар меҳмонхонаҳои замонавии шаҳри Душанбе, дар шароити рақамикунонӣ зарур шуморида шуда, ҳангоми баррасии масоили мазкур муайян карда шудааст, ки новобаста аз тамоюлҳои мусбат таҳқиқи масоили омодаسازی кормандони меҳмонхона, тамоюлҳои ҷорӣ бозори меҳнат ва рақамикунонии равандҳои меҳмонхона хеле зарур аст. Вобаста ба андешаи муаллиф баъзе монеаҳои асосии равандҳои рушди низоми идоракунии кормандонро дар бандҳои поёнзикр пешниҳод менамоем:

- ❖ тақмили механизми идоракунии кормандони меҳмонхона;
- ❖ баланд бардоштани масъулият дар интиҳоби кормандони меҳмонхона;
- ❖ аз меъёри воқеӣ паст будани музди маоши кормандон;
- ❖ зина ба зина коҳиш додани масоили норасоии кормандони меҳмонхона;

- ❖ такмили меъёри муошират ва муомилаи кормандон;
- ❖ ба таври мушаххас дигар намудани муносибати кормандон;
- ❖ иқлими психологии ноустувор ва ғайра.

5. Бо дарназардошти омилҳои дохиливу беруна натиҷагирӣ ё баҳодихии вазъ ва ҳолати такмилдиҳии низоми кормандон дар шароити рақамикунонӣ. Ҳангоми таҳқиқ таҳияи амсиласозии иқтисодӣ – математикии баҳодии омилҳои таъсиррасон ба идоракунии кормандон дар фазои маҷозӣ.

6. Дар чараёни баррасии ҳама тарафа зина ба зина такмил додани системаи анъанавии низоми идоракунии кормандон зарур шуморида шуда, як қатор самтҳо ва афзалиятҳои рушди он дар шароити рақамикунонии иқтисодиёт пешниҳод карда мешаванд. Дар пажӯҳиш пас аз натиҷаҳои назарсанҷӣ таҳияи механизми мукаммали идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ муҳим арзёбӣ гардидааст. Ҳамзамон муаллиф унсурҳо ва омилҳои таъсиррасонро ба самти такмили низоми идоракунии кормандон муайян намуда, механизми муосири идоракунии кормандонро таҳия намудааст.

7. Дар натиҷаи таҳқиқот такмили механизми ташкилӣ – иқтисодии рушди идоракунии кормандони меҳмонхона пешниҳод шудааст. Муаллиф бар он андешаест, ки ҳоло дар миқёси ҷумҳурий низоми муайяни такмилдиҳии кормандон пайваста зарур аст. Нуқтаҳои назари худро ҳангоми натиҷагирӣ аз таҳқиқот муаллиф асоснок намудааст. Ҳамзамон, муаллиф бар он ақидаест, ки шакл ва усулҳои муосири баҳодихии кормандон дар меҳмонхонаҳо зарур аст. Дар таҳқиқот тавсия шудааст, ки зимни омодакунии кадрҳои касбӣ ва масъулиятшинос маъмурон пеш аз ҳама ба салоҳияти рақамии кормандон аҳамияти аввалиндараҷа диҳанд, зеро механизми имрӯзаи фаъолияти меҳмонхонаҳо, аз ҳама пештар рақамикунонида шудааст, ки дар ин замина нақши кадрҳои дорои салоҳиятҳои рақамӣ хеле зурур аст.

**Нуқтаҳои ба ҳимоя пешниҳодшаванда.** Навгонии илмӣ дар асоси натиҷаҳои илмӣ - назариявӣ, амалӣ ва методии пажӯҳиш:

- дар шароити рақамикунонии фаъолияти меҳмонхонаҳо пешниҳоди

нуқтаҳои илман асоснокшудаи назариявӣ амалӣ доир ба идоракунии кормандон;

- ба инобат гирифтани омилҳои таъсиррасон дар меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе ҳангоми ташаккул ва рушди иқтисоди рақамӣ;
- арзёбии таҷрибаи хориҷии тақмили иқтисодии кадрӣ меҳмонхона ва вобаста ба имкониятҳои истифодабарии он;
- таҳқиқи масоили оморасозии кормандони меҳмонхона, тамоюлҳои ҷорӣ бозори меҳнат ва рақамикунонии равандҳои меҳмонхона;
- таҳия ва татбиқи амсиласозии иқтисодӣ — математикии арзёбии таъсири омилҳои мустақим ва ғайримустақими низоми идоракунии кормандон;
- тақмилдиҳии механизми ташкилию иқтисодӣ ва муайян намудани самтҳои афзалиятноки идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо;
- натиҷагирӣ таҳқиқ ва таҳияи тавсияҳо пешниҳодҳо доир ба тақмили механизми идоракунии кормандон ва фаъолияти меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ.

**Аҳамияти назариявӣ ва амалии таҳқиқот** татбиқи хулоса ва тавсияҳои асоснокшудаи диссертатсия ба тақмили механизми идоракунии кормандон ва муносибатҳои дар бозори меҳнат, ки таҳти таъсири трансформатсияи рақамӣ ба вучуд меоянд, мусоидат менамояд. Натиҷаҳои таҳқиқот, ки аз ҷониби муаллиф пешниҳод шудаанд, метавонанд барои ба таври дақиқ ва объективӣ арзёбӣ намудани низоми идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ васеъ истифода шаванд.

Хулосаҳо ва пешниҳодҳои асосие, ки дар диссертатсия оварда шудаанд, метавонанд дар раванди таълим барои омода намудани мутахассисони самти менеҷмент, инчунин дар курсҳои тақмили ихтисоси роҳбарон, кормандон ва мутахассисони бахши иқтисод ва тиҷорат истифода шаванд. Ҳамзамон, тавсия ва пешниҳодҳоро субъектҳои соҳаи сайёҳӣ, инфрасохтори он, бахусус меҳмонхонаҳо метавонанд дар фаъолияти амалии худ истифода баранд.

**Мутобиқати диссертатсия ба шиносномаи ихтисоси илмӣ.** Мавзӯи

диссертатсия ба бандҳои зерини Шиносномаи ихтисосҳои кормандони илм аз рӯйи ихтисоси 08.00.12– Иқтисодиёти меҳнат мутобиқ мебошад: 1. Асосҳои назариявӣ ва методологии иқтисодиёти меҳнат; назария ва концепсияҳои рушди муносибатҳои иҷтимоӣ-меҳнатӣ (назарияи шуғл, бозори меҳнат, идоракунии кормандон ва ғайра); 2. Захираҳои меҳнатӣ ҳамчун омили муҳими рушди иқтисодӣ ва самаранокии иқтисодию иҷтимоии он; 4. Тавсифи миқдорӣ ва сифатии захираҳои меҳнатӣ, сармояи инсонӣ; 7. Ҳавасмандгардонӣ ва музди меҳнати кормандон; ташкили музди меҳнат ва таъмини алоқамандии он бо тахассуси кормандон ва самаранокии истеҳсолот; функцияи тақрористеҳсолӣ ва ҳавасмандгардонии музди меҳнат; 8. Масоили сифати нерӯи корӣ, тайёркунӣ, ташаккули салоҳияти касбӣ, бозомӯзӣ ва тақмили ихтисоси кадрҳо; ташаккули рақобатпазирии кормандон; роҳнамоии касбии аҳоли; ҳаракати кормандон; 20. Таҷрибаи хориҷии танзими муносибатҳои иҷтимоӣ-меҳнатӣ ва дурнамои истифодаи он дар Ҷумҳурии Тоҷикистон.

**Саҳми шахсии доктарабони дараҷаи илмӣ дар таҳқиқот.** Саҳми шахсии муаллиф дар муайян кардани мақсад, предмет ва объекти таҳқиқот, асоснок кардани вазифаҳои таҳқиқот ва ҳалли мушкилот, пешниҳод ва амалӣ намудани муқаррарот барои тақмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе инъикос гардидааст.

**Тасвир ва амалисозии натиҷаҳои диссертатсия.** Натиҷаҳои асосии таҳқиқ аз ҷониби Вазорати меҳнат, муҳоҷират ва шуғли аҳолии Ҷумҳурии Тоҷикистон тасдиқ ва дар амал татбиқ карда шуданд.

Муқаррароти назариявӣ ва методии таҳқиқоти диссертатсионӣ дар раванди таълим дар Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон, ҳангоми таҳияи нақшаҳои таълимӣ, дастурҳои таълимӣ-методӣ ва матнҳои лексияҳо аз ҷанми «Идоракунии сармояи инсонӣ», «Идоракунии захираҳои меҳнатӣ», «Иқтисоди меҳнат», «Идоракунии салоҳиятҳои рақамӣ», «Менеҷменти кадрӣ» «Идоракунии кормандон», «Менеҷмент» ва «Санъати роҳбарӣ» барои донишҷӯён, магистрантҳо ва ғайра татбиқ гардидаанд. Муқаррароти асосии илмӣ ва тавсияҳои амалии диссертатсия дар маҷаллаи илмии Паёми

Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон, маводҳои конференсияҳои илмию амалии ҷумҳуриявӣ ва байналмилалӣ инчунин, дар дигар маҷмуаҳои илмӣ аз соли 2008 то 2022 нашр гардидаанд.

Муқаррароти асосии таҳқиқоти диссертатсионӣ дар семинарҳои илмии кафедраи менеҷмент, конференсияҳои байналмилалӣ илмию амалии Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон (Душанбе, 2006-2023), Донишгоҳи миллии Тоҷикистон (2010-2023) Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ, соҳибкорӣ ва хизмат (Душанбе, 2006-2023), конференсияҳои илмӣ-амалии Вазорати меҳнат, муҳоҷират ва шуғли аҳолии Ҷумҳурии Тоҷикистон (2010-2022), конфронсҳои байналмилалӣ илмию амалии Пажӯҳишгоҳи илмӣ-тадқиқотии меҳнат, муҳоҷират ва шуғли аҳолии назди Вазорати меҳнат, муҳоҷират ва шуғли аҳолии Ҷумҳурии Тоҷикистон (2012-2022), инчунин дар конференсияҳои ҷумҳуриявии илмию амалии олимони ҷавони Тоҷикистон (2006-2023) баррасӣ ва тасдиқ шудаанд.

**Интишорот аз рӯйи мавзӯи диссертатсия.** Аз рӯйи мавзӯи диссертатсия 26 кори илмӣ, аз он ҷумла 7 мақолаи илмӣ дар маҷаллаҳои илмӣ аз ҷониби Комиссияи олии аттестатсионӣ назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон тавсияшуда нашр шудааст.

**Сохтор ва ҳаҷми диссертатсия.** Диссертатсия аз муқаддима, се боби матни асосӣ, хулоса, рӯйхати адабиёт иборат аст. Муҳтавои асосии таҳқиқот дар 195 саҳифа оварда шудааст, ки он 17 ҷадвал ва 26 расмро дар бар мегирад. Рӯйхати адабиёт аз 196 номгӯй иборат аст.

Дар муқаддима мубрамии мавзӯи диссертатсия, дараҷаи таҳқиқи мавзӯи илмӣ, робитаи таҳқиқот бо барнома ва мавзӯҳои илмӣ асоснок карда шуда, мақсад, вазифаҳо, объекту предмет, фарзияи таҳқиқот муайян гардидаанд, наwgонии илмӣ таҳқиқот, нуқтаҳои ба ҳимоя пешниҳодшаванда, аҳамияти назариявӣ амалии таҳқиқот, интишорот аз рӯйи мавзӯи диссертатсия, ҳамчунин сохтор ва ҳаҷми диссертатсия оварда шудаанд.

Дар боби якуми диссертатсия – «Ҷанбаҳои назариявӣ - методии таҳқиқи масоили идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ» асосҳои

назариявӣ ва методи идоракунии кормандон ва нақши он дар шароити рақамикунонӣ, таъсири омилҳо ва усулҳои инноватсионӣ ба рушди идоракунии кормандон баррасӣ ва масоили омодагии кормандони меҳмонхона дар шароити рақамикунонӣ муайян шудаанд

Дар боби дуюми диссертатсия – «Арзёбии вазъи бозори меҳнат ва хусусиятҳои муносири механизми идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ» тамоюлҳои ҷории бозори меҳнат ва рақамикунонии равандҳои меҳмонхона, амсиласозии иқтисодӣ – математикии баҳодии омилҳои таъсиррасон ба идоракунии кормандон, таҳлили таҷрибаи хориҷии тақмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхона мавриди таҳлил ва баррасӣ қарор гирифтааст.

Дар боби сеюми рисолаи илмӣ – «Механизми ташкилӣ – иқтисодӣ ва самтҳои афзалиятноки идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ» самтҳои афзалиятноки рушди иқтидори кадрӣ меҳмонхона, коркарди унсурҳо ва механизмҳои идоракунии кормандон ва тақмили механизми ташкилӣ – иқтисодии рушди идоракунии кадрӣ меҳмонхона таҳия, асоснок ва пешниҳод шудаанд.

Дар хулосаи диссертатсия натиҷаҳои асосии таҳқиқот ҷамъбаст ва дар асоси онҳо тавсияҳои дахлдор пешниҳод гардидаанд.

## **БОБИ I.**

### **ҶАНБАҲОИ НАЗАРИЯВӢ - МЕТОДИИ ТАҲҚИҚИ МАСОИЛИ ИДОРАКУНИИ КОРМАНДОН ДАР ШАРОИТИ РАҚАМИКУНОӢ**

#### **1.1. Асосҳои назариявӣ ва методи идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонии иқтисодиёт**

Дар шароити рақамикунонии босуръат дар баробари дигар соҳаҳо, низоми такмилёфтаи идоракунии кормандон, ҷиҳати рушди амалии соҳаи сайёҳӣ бахусус меҳмонхонадорӣ назаррас мебошад. Ба ҳамин монанд низоми идоракунии кормандон аз интиҳоб, қабул, мутобиқшавӣ ва арзёбии ӯ дар раванди фаъолият баҳогузорӣ карда мешавад<sup>2</sup>.

Таҷриба ва омӯзиши адабиёти илмӣ<sup>3</sup> муайян намуданд, ки дар рушди низоми бозорӣ муносибатҳои меҳнатӣ бо дарназардошти гуногуншаклии моликият иваз шуда, ҷараёни идоракунӣ ҳангоми тақсими меҳнат талаботҳои ба худ хосро аз ҳар як корманд талаб менамояд. Бояд қайд намуд, ки мавқеи макромуҳити корхонаҳо бо афзалият ва рақобаттавонӣ дар бозори меҳнат баҳо дода мешавад. Ин аз он далолат медиҳад, ки кадрҳои босалоҳият ва соҳибқасб асос ва сарчашмаи рушди корхона мегарданд.

Асос ва андешаҳои боло зимни таҳқиқот маълум намуд, ки дар шароити кунунии ташаккули рақамикунонии равандҳо ҳусни таваҷҷӯҳ нисбати низоми

---

<sup>2</sup> Мирзоалиев А.А. Идоракунии рушди иқтисодии кадрӣ савдои чакана дар шароити ташаккули иқтисоди рақамӣ: назария, методология ва амалия /А.А.Мирзоалиев//диссертатсия барои дарёфти дараҷаи илмӣ доктори илмҳои иқтисод аз рӯи ихтисоси 08.00.12 – Иқтисодиёти меҳнат, Душанбе, 2023, - 400 с.; Ходиев Д.А. Особенности развития человеческого капитала в условиях переходного периода: на примере Республики Таджикистан: дисс ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.А.Ходиев//; [Место защиты: Тадж. гос. ун-т коммерции]. - Душанбе, 2010. - 159 с.; Шишкина Е.В. Модели организации услуг гостиничного бизнеса/ Е.В. Шишкина //StudNet. 2022. Т. 5. № 6. С. 99.; Shirinkina, E. V., Zavedeev, E. V, Strih, N. I. (2019). Assessing the digital development of human capital // Proceedings of the International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE 2019) – Advances in Economics, Business and Management Research. Vol. 105. – P. 27–33.

<sup>3</sup> Шатрова А.П. Управление ресурсами организаций рынка гостиничных услуг. А.П. Шатрова диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский федеральный университет». 2016.; Шаропов Ф.Р., Мирзоалиев А.А., Кабутов Қ.М. Такмили раванди меҳнати кормандони савдои чакана / Ф.Р.Шаропов , А.А.Мирзоалиев, Қ.М. Кабутов // Паёми Донишгоҳи давлатии тоҷикони Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 №1, 2/2(47) -С. 238 – 241; Филипова И.А., Крылов В.В., Шавин В.А. Воздействие «сквозных» цифровых технологий на труд и его правовое регулирование / И.А. Филипова, В.В. Крылов, В.А.Шавин//Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2020. № 5. С. 172-176.

идоракунии кормандон дар бозори меҳнат дигаргун мегардид, зеро ҳангоми такмили механизми автоматикунонии корҳо заминаҳои объективӣ ба вуҷуд меоянд. Бинобар ин, рушди технологияҳои иттилоотӣ коммуникатсионӣ боиси пайдоиши моделҳои комилан нави тиҷорат гардида, унсури асосии онҳо алгоритмҳои рақамӣ ба ҳисоб мераванд. Ин гуна моделҳо барномаҳои маҷозиро дар низоми идоракунии кормандон ва татбиқи сиёсати кадрӣ фарогир мебошанд ва пажӯҳишгарон ин омилро чун зухурот ё таҳаввулоти рақамикунонии фаъолиятҳо мепиндоранд<sup>4</sup>. Таҳаввулоти назарияҳои муосири менеҷмент бештар ба унсури зеҳни маснӯӣ ва дар ин замина омодамоии кормандони салоҳиятпеша така менамояд. Зеро ки дар ҳама гуна шароити ивазшавиҳо ё навовариҳо маҳз мушкilotи мубадалшавӣ ё мутобиқшавӣ эҳсос мегардад, ки мушкilkушои он ва маҳз меҳвари асосии фаъолияти дилхоҳ корхона омили арзишманди он инсон аст. Дар шароити ҷаҳонишавӣ, тамоюлҳои таъсирбахш ва аз ҷумла рақамикунонии фаъолият низ рисолати омили инсонӣ боз ҳам арзишмандтар мегардад. Аз ҳамин хотир ҷиҳати ҳалли масоили ҷойдошта роҳи асосӣ таҳияи платформаҳои рақамӣ ва ҷой додани маълумоти зарурӣ ё худ иттилооти зарурӣ доир ба фаъолияти субъектҳои сайёҳӣ, инчунин давлат ва миёнаравҳо мебошанд<sup>5</sup>.

Ҳангоми пажӯҳиш маълум гардид, ки идоракунии кормандон тибқи тарзу усулҳо ва принсипу моделҳои муосир дар бозори меҳнат ва рақамикунонии фаъолият бояд такмил дода шавад. Низоми имрӯзаи бизнеси меҳмонхонаҳо ба чунин кормандон эҳтиёҷи бештар доранд, агар онҳо ба усулу принципҳои мутобиқ ба рақамикунонӣ мувофиқ бошанд.

Таҷриба нишон медиҳад, ки кадрҳо ҳамчун омили тақдирсоз метавонанд дар рақобатпазирӣ ва рушди меҳмонхонаҳо ҳиссаи арзишманд дошта бошанд.

---

<sup>4</sup> Бабаджанов Р.М. Перспективы развития рынка труда Республики Таджикистан в контексте Национальной Стратегии Развития//Материалы республиканской научно-практической конференции «Социально-трудовые проблемы воспроизводства человеческого капитала в национальной экономической системе Таджикистана в период независимости (28-29 октября 2016г.)» - Душанбе: ООО «Сифат-Офсет». С.139-144

<sup>5</sup> Факеров Х.Н., Нурмахмадов М. Население, трудовые ресурсы, занятость и безработица Республики Таджикистан / Х.Н., Факеров, М. Нурмахмадов // Материалы Республиканской научно-практической конференции, посвященной 15 - летию Государственной независимости Республики Таджикистан. – 2005. – С. 3-12.

Бинобар ин, номзадон ва ё корчӯён кӯшиш менамоянд, ки вобаста ба вазъи муносири бозори меҳнат омодагии касбии худро ба корфармоён нишон дода тавонанд. Дар ин замина низоми идоракунии кормандон унсурҳо ва принципҳои хоси худро тахрезӣ намудааст. Яъне ин раванд марҳилаҳои омодагӣ, пешниҳоди ҳуҷҷатҳо, баррасии онҳо, усулҳои сӯҳбат ва машварат, шиносӣ, бастанӣ қарордоди меҳнатӣ, мутобиқшавӣ, баҳодихӣ ва ғайраро фарогир аст. Ҳар як меҳмонхона дар асоси миссия ва мақсад ва принципҳои соҳибмулкӣ худ низоми оқилонаи идоракуниро интихоб менамояд, то дар соҳа муваффақ бошад. «Ҳоло усулҳои нав рӯйи кор омадааст, яъне раванди рақамикунонӣ интихоб ва қабули маҷозиро роҳандозӣ намудааст, ки шахсони маърифати рақамидошта ҳатман пирӯз мегарданд»<sup>6</sup>.

Тавре маълум аст, идоракунии кормандон ҳамчун низоми мураттабест, ки он бо механизми ҷустуҷӯ, интихоб, қабул, ҷобачогузорӣ ва истифодаю баҳодихӣ, пайгири натиҷаҳои назаррас буда, ба тақмили низоми иттилоотиву коммуникатсионӣ таъя намуда, зарурати тақмили фаъолияти меҳмонхонаҳоро ҳамчун субъектҳои иқтисодӣ дар низоми муносибатҳои иҷтимоӣ, хусусан идоракунии кормандон муҳим шуморидааст.

Ҳангоми пажӯҳиши мушкилоти дар боло зикргардида, мо тасмим гирифтем, ки дар боби якум барои ҳалли вазифаҳои масъалаҳои зерин диққати аввалиндараҷа диҳем:

- таҳқиқи муфассали асосҳои назариявӣ методии идоракунии кормандон дар шароити таҷаккули рақамикунонии фаъолият;
- муайян намудани омилҳо ва нишондиҳандаҳои таъсиррасон доир ба идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ;
- ошкор гардонидани хусусиятҳои хос ва масоили омадасозии идоракунии кормандон дар меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе.

Бо боварии том метавон иброз намуд, ки ҳаллу фасли масъалаҳои

---

<sup>6</sup> Середкина И.И. Трудности реализации права на предпринимательскую деятельность, связанную с предоставлением гостиничных услуг/ И.И.Середкина// В сборнике: государство и право: проблемы и перспективы совершенствования. Сборник научных трудов 2-й Международной научной конференции. 2019. С. 111-113.

муайяншуда шароиту имконият фароҳам меорад, ки усулу методикаи навини такмилу вусъат додани механизми идоракунии кормандонро таҳия намуда, ҳамзамон мутаносибии арзаю тақозоро дар бозори меҳнат аниқ ва мушаххас нишон диҳем.

Имрӯз дар бозори меҳнат, ки ташаккули мувозинат дар асоси арза ва тақозои меҳнат муайян карда шуда, баҳо дода мешавад. Омилҳои муҳимтарине, ки ба муносибати байни ин параметрҳо таъсир мерасонад, асимметрияи иттилоотии байни корманд ва корфармо мебошад ва он ба раванди пайваستшавии босуръати онҳо ҳалал ворид менамояд. Дар бозори имрӯзаи меҳнат маҷмӯи равандҳои идоракунии кормандон яке аз қисматҳои асосии таъмини мувозинати арза ва тақозо мебошад. Тавре маълум аст, «...дар замони муосир дар баробари рушди муносибатҳои бозорӣ, ҳамзамон вусъатёбии технологияҳои муосир нақши кормандони дорои маҳорати қору фаъолият кардан бо технологияи иттилоотӣ беш аз пеш меафзояд.

Ҳоло мушоҳида мегардад, ки равандҳои идоракунии кормандон торафт мураккаб шуда, дар ин замина он ба танзими муносибатҳои меҳнатӣ таъсири бевосита мерасонад»<sup>7</sup>. Дар асоси андешаҳои боло дар ин зербоб мо тасмим гирифтем, ки масоили мазмун ва мундариҷаи идоракунии кормандонро бо фикр ва ақоиди зикршударо дар асоси мазмун ва мундариҷаи онро на ҳамчун унсури равандҳои тичоратии корфармоён, балки ҳамчун сохтори мураккабтаре, ки механизми мукаммали иқтисодии танзими арза ва тақозоро дар бозори меҳнат ифода мекунад, баррасӣ намоем.

Ҳангоми таҳқиқи адабиёти илмӣ муайян карда шудааст, ки рушди нерӯи инсонӣ ҳамчун чараёне аст, ки дар маркази он омили инсон қарор дорад. Раванди инкишофёбӣ имкони васеи истифодаи захираҳо, амалигардонии озоди қобилият ва иштирок дар низоми роҳбарӣ, аз принципҳои асосии ин чараён мебошанд. Пас, даромадро на ҳамчун мақсади охирини корманд дар менечмент, балки ҳамчун воситаи имкони васеъшавии интиҳоби фаъолият ва

---

<sup>7</sup> Ризокулов Т.Р. Нақши интернет-савдо дар ташаккули иқтисодиёти рақамии Ҷумҳурии Тоҷикистон. /Т.Р.Ризокулов // Ахбори Донишгоҳи Давлатии ҳуқуқ бизнес ва сиёсати Тоҷикистон. Силсилаи илмҳои ҷомеашиносӣ. №4 2021. –С.113

баландбардории тахассус, расидан ба музаффарияти роҳбарӣ дар соҳаҳои гуногуни иқтисодию иҷтимоӣ баҳо додан ба маврид мебошад.

Механизми идоракунии кормандонро дар доираи се унсур асосӣ метавон ифода кард, яъне ташаккули ҳайати кормандон, истифодаи кормандон ва устувории кормандон. Ҳар як унсур сохтори таркибии ба худ хосро фарогир аст. Дар маҷмӯъ онҳо аз интиҳоб, таълим, бозомӯзӣ, такмил, мутобиқшавӣ, мотиватсия, шароити ҷойи кор, баҳодихӣ, назорату интизом, яъне то болоравии маснади касбиро дар бар гирифтаанд.

Мафҳум ва муҳтавои идоракунии кормандон дар сарчашмаҳои илми иқтисоди муосир барои идоракунии кормандони доимӣ, аз ҷумла барои кормандони хизматчиӣ давлатӣ ва муассисаҳои илмӣ истифода гардидааст. Дар маҳзанҳои илмӣ ва сарчашмаҳо мафҳум ва синоними идоракунии кормандон ба монанди «менеджменти кадрӣ» «идоракунии кадрҳо» «менеджменти кормандон» «идоракунии ҳайат» ва ғайра дида мешаванд, ки дар умум бояд омӯзиши фаъолияти кормандон ва идоракунии онҳоро ҳадафи ҳеш қарор диҳанд. Аммо, тавре мушоҳида менамоем то ҳанӯз андешаҳо ва дарки мафҳум шабоҳати як ва ё мазмуни якхеларо ифода накарда, аз набудани равиш ё назарияи ягон дарак медиҳад. Ҳатто дар барномаҳои таълимии муассисаҳои олии кишвар агарчанде омӯзиши фанни мазкур ба роҳ монда шуда бошад, ҳам номгузориаш гуногун аст. Метавонем нисбати шарҳу тавзеҳ ва ё моҳияту мазмуни онҳо низ тафовутро эҳсос намоем.

Масалан олимони иқтисодшиноси тоҷик Р.К.Раҳимов, Н.К.Қаюмов, М.Н.Нурмахмадов, О.Б.Бобоев, М.К.Кабутов, Д.Қодиров дар таҳқиқоти дастаҷамъонаи ҳеш «...мафҳуми идоракунии кормандонро ба маънои ҷалбнамоӣ, ҷустуҷӯ, қабули қарор, хоста гирифтани, интиҳобу ҷобачогузори кормандони меҳмонхонаҳо, мутобиқшавӣ ба муҳит маънидод кардаанд»<sup>8</sup>.

Механизми идоракунии истифодаи қоидаву тартиботи муқаррашударо

---

<sup>8</sup> Раҳимов Р.К., Қаюмов Н.К., Нурмахмадов М.Н., Бобоев О.Б., Кабутов М.К., Қодиров Д. Социальная политика Республики Таджикистан в 270 условиях переходной экономики/ Р.К.Раҳимов, Н.К.Қаюмов, М.Н.Нурмахмадов, О.Б.Бобоев, М.К.Кабутов, Д.Қодиров//Экономика Таджикистана: стратегия развития. – 2001. № 3. - С. 56

дар раванди ҷаъолияти меҳнати инсон ифода менамояд. Дар таҳқиқоту асарҳои мухталифи соҳаи иқтисоди меҳнат мафҳуми механизмро метавонем мушоҳида намоем. Аз ҷониби муҳаққиқон истифодаи механизм дар раванди ҷаъолият гуногун тавзеҳ дода шудааст. Масалан, олимони иқтисодшиносии рус И.Н. Якупова ва А.Н. Шульц «...истифодаи механизми ташкилию иқтисодиро барои кам кардани асимметрияи иттилоот дар бозорҳои минтақавии меҳнат»<sup>9</sup> таҳқиқ кардаанд. Олими дигар бошад А.В. Чупрова «...ҳалли масъалаи таҳия ва татбиқи механизми рушди мутобиқи кормандонро дар шароити рақамикунонӣ»<sup>10</sup> пешниҳод кардааст. Агар ба қору таҳқиқотҳои олимони назар афканем воқеан гуногунҷабҳа аст, яъне истифодаи механизм дар идоракунии ва танзими ҷаъолияти бозори меҳнат хеле кам ба ҷашм мерасад, танҳо дар таҳқиқоти Г.Г. Руденко ва Ю.В. Долженкова «...тавсифи механизмҳои инфиродии худтанзимкунии бозори меҳнат»<sup>11</sup> дида мешаванд.

Чунин ихтилофот моро водор намудааст, ки нисбати он таваҷҷуҳи ҳоса зоҳир намоем. Интиҳоби маҷмуи истилоҳоти зикршуда барои муайян кардани объекти таҳқиқоти диссертатсионӣ тасодуфӣ набуда мувофиқ ба мақсад аст, чунки низомҳои фарқкунандаи табдили рақамикунонӣ ва хусусиятҳои муҳими равандҳои иҷтимоию иқтисодӣ то ҳанӯз баҳсталаб мебошанд ва дар ин самт таҳқиқотҳо идома доранд.

Таҷриба нишон медиҳад, ки то солҳои охир вобаста ба навшавии ҳоҷагии ҷаҳонӣ дар заминаи технологияҳои рақамӣ масоили идоракунии

<sup>9</sup> Якупова, И.Н., Методы снижения асимметрии информации на региональном рынке труда / И.Н. Якупова, Д.Н. Шульц // Управленец. - 2017. - № 6 (70). - DOI: отсутствует. - Текст: электронный. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-snizheniya-asimmetrii-informatsii-na-regionalnom-rynke-truda> (дата обращения: 10.04.2023).

<sup>10</sup> Чупрова, А.В. Разработка механизма адаптивного развития персонала как основа стимулирования трудовой интеллектуальной 186 мобильности в нефтегазовых компаниях: специальность 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика (экономика народонаселения и экономика труда)»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Чупрова Анна Вячеславовна // Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина. - Москва, 2023. - 25 с. - Библиогр.: с. 24-25. - Место защиты: Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина. – Текст: электронный. – URL: [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) (дата обращения: 18.01.2023).

<sup>11</sup> Руденко, Г.Г. Российский рынок труда: соотношение государственного регулирования и механизмов самонастройки / Г.Г. Руденко, Ю.В. Долженкова // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2019. - № 3. – Текст: электронный. – DOI 10.25513/1812-3988.2019.17(3).161-169 - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-rynok-truda-sootnosheniye-gosudarstvennogo-regulirovaniya-i-mehanizmov-samonastroyki> (дата обращения: 10.04.2023)

кормандон низ ба кулӣ дигар шуданд. Дар ҳамин давра барои ташаккули механизми пурраи иқтисодӣ заминаҳои зарурӣ мусоидат мекунанд. Аммо, кормандон ё нерӯи кории меҳмонхонаҳо ба ин механизм ё низом ворид шудаанд ё аз он берун, саволест бе ҷавоб.

Тавре маълум аст, баҳри ҷалбу интиҳоб ва идоракунии кормандон дар замони муосир муносибатҳои меҳнатӣ тағйир карда истодааст, тавре дар як маҷалаи бонуфуз зикр шудааст «хидматҳои интерактивӣ, ки дар оғози фаъолиятҳои на танҳо ҳамчун воситаи нави идоракунии кормандон ба ҳисоб мерафтанд, балки дар рушди барномаҳои рақамии бисёрфункционалӣ таъсиргузор буданд. Ҳоло, мо бо боварии то метавонем ибрози андеша намоем, ки ин барномаҳои рақамӣ ба таври функционалӣ агентҳои кадрӣ ё ҷалби анъанавии кормандонро иваз карданашон аз ҳатимол дур нест»<sup>12</sup>.

Мо ба он ақидаем, ки пеш аз мураббаъ сохтани объекти таҳқиқот ва аниқ кардани хусусиятҳои асосии он омӯзиш ва ба низом даровардан, омӯختани асосҳои назариявӣ ва методии идоракунии кормандон ва нақши он дар шароити рақамикунӣ хеле муҳим аст.

Агар ба таҳаввулоти таърихӣ идоракунии кормандон назар афканем, воқеан давраи тӯлониро фарогир аст. Масоили истифодаи низоми идоракунии кормандон таърихи тӯлонӣ дошта дар кишварҳои соири Шарқ ва баъдан Чини Қадим алоқамандӣ дорад. Маълум мешавад, ки дар Юнони Қадим донишмандон барои ба низом даровардани меъёрҳо ва сифатҳои кормандон ҳаракат намуда вобаста ба қобилият ва иҷрои ин ё он вазифа ба кор интиҳоб карда мешуданд. Дар натиҷа зина ба зина вазъияти такрористеҳсолии ҷамъиятӣ дигар шуда меёри назоратию идоракунӣ дар ҳамаи зинаҳои он, хусусан идоракунии кормандон ба миён омаданд. Ин тафовутҳо дар самти идораи самараноки меҳмонхонаҳо низ бетағйир намонданд ва дар шароити имрӯза дар заминаи Интернет ба шакли маҷозӣ ворид гардида ба рушди дигар соҳаҳои ҷамъиятӣ таъсир мерасонанд. Дар ниҳояти кор, беҳтарин

---

<sup>12</sup> Becker, B., Gerhart, B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects // The Academy of Management Journal. – 1996. – Vol. 39. – №. 4. – P. 779–801.

кормандонро чустучӯ ва ба худ чалб карда метавонистанд. Охири асри XIX ва ибтидои асри XX дар илми идоракунии таҳаввулоти таърихи ба миён гузошт<sup>13</sup>. Системаи Тейлор бо таҳқиқи ташкили илмии меҳнат, ба меъёргии меҳнат, интихоби илмии коргар, ҳосилнокии меҳнат ва ғайраҳо ба инқилоби илмӣ менечмент санги асос гузошт. Ин ҳама аз он шаҳодат медиҳад, ки дар ибтидои асри XX бо ташаббуси намоёндагони мактаби илмии идоракунии (Ф.Тейлор, Г.Гант, Гилбретҳо ва ғ.) нахустин василаи таҳқиқи илман асонокшуда доир ба бозори меҳнат, бахусус идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо аз лиҳози ҷалби захираҳои кадрӣ, таҳассуси кормандони соҳа дар баробари ин назарияи идоракунии сифати маҳсулоти хитзматрасонӣ ба вучуд омада меъёри интихоби кормандонро ба вучуд овард.

Омӯзиши донишҳои назариявӣ ва амалӣ дар самти идоракунии сифат ва кормандон гувоҳӣ он аст, ки масоили идоракунии кормандони меҳмонхонаҳои сайёҳӣ хусусияти амалиро дар шароити рақамӣ касб намуда истодааст. Ин ҳолат варианти қаблии мавҷудбударо низ тағйир дода мизони нави фаъолиятро ба миён меорад. Ҳоло бошад шакли нисбатан нави идоракунии дар бозори байналмилалӣ меҳнат низ амал намуда принципи ягонагӣ ва баробарӣ дар қабули қарорҳои меҳнати сифатнокро дар назар дорад. Таҷриба нишон медиҳад, ки дар марҳилаҳои ташаккул идоракунии кормандон таҳаввулоти таърихи паси сар кардааст<sup>14</sup>. Таҳқиқот нишон медиҳад, ки дар ин заминаи таҳаввулоти таърихӣ мафҳуми идоракунии кормандон аз қувваи корӣ, ҷамъиятикунонии меҳнат, захираи меҳнатӣ, захираҳои инсонӣ, захираҳои башарӣ, сармояи инсонӣ, захираҳои кадрӣ, менечменти кадрӣ, инсони рақамӣ, иқтидори кадрӣ вобаста аз муҳит ва шароити меҳнатӣ тағйир касб кардааст.

Дар шароити муносибатҳои бозорӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон идоракунии кормандон ба як намуди алоҳидаи фаъолият табдил ёфт. Рушди муносибатҳои бозорӣ дар мактабҳои идоракунии кишварҳои Ғарб ба инкишоф

---

<sup>13</sup> Arthur, J. B. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover // The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3 (Jun., 1994). – P. 670–687.

<sup>14</sup> Мирзоалиев А.А. Идоракунии рушди иқтисоди кадрӣ савдои чакана дар шароити ташаккули иқтисоди рақамӣ: назария, методология ва амалия /А.А.Мирзоалиев//диссертатсия барои дарёфти дараҷаи илмии доктори илмҳои иқтисод аз рӯи ихтисоси 08.00.12 – Иқтисодиёти меҳнат, Душанбе, 2023. - С. 123

ва ташаккули фанҳои иқтисодӣ ва дастгоҳи концептуалии онҳо таъсири калон расониданд. Идоракунӣ равандест, ки таъсири ахборотию мақсадноки низоми идоракунандаро ба объекти идорашаванда бодарназардошти ноил шудан ба натиҷаҳо таҷассум менамояд. Идоракунӣ низоми муносибатҳост, ки барои мураттаб сохтани фаъолияти кормандони корхона дар шароити ташаккулёбии иқтисоди рақамӣ мусоидат менамояд.

Тавре маълум аст, маҷмӯи муносибатҳоро дар сохтори идоракунӣ бояд ба инобат гирифт, аз ҷумлаи: тақсимои оқилонаи меҳнати кормандон; бахшу қисматҳои маъмурикунонии корҳо; мувофиқи қобилият; сифатҳои психофизиологӣ ва корӣ ба талаботи вазифа.

Аз нигоҳи Шкарупета Е.В., Мещерякова М.А. Лубянская Э.Б. қувваи пешбарандаи раванди самарабахшии идоракунӣ қабули кадрҳо «...интиҳоби номзадҳо мебошад, ки ҳамчун як соҳаи мустақили илми идоракунии кормандон ва субъекти донишҳои илмӣ ба ҳисоб меравад»<sup>15</sup>.

Ба андешаи мо, идоракунии кормандон аз раванди қабули кадрҳо, бозомӯзӣ, таълим, муносибат, муошират, рушди касбӣ, мотиватсияи шахсӣ ва эҷодкорӣю ташаббускорӣ иборат аст.

Пажӯҳишгари нуқтасанчи рус Ашурко В.Ю., «дар ташаккул ва рушди ин системаҳо панҷ марҳилаи асосиро ҷудо кардан мумкин аст: интиҳоби стихиявии кормандон; ташаккули равишҳои анъанавии идоракунии кормандон; марҳилаи ташаккули муносибати илмии идоракунии кормандон; марҳилаи рушди муносибатҳои идоракунии кормандон; марҳилаи татбиқи технологияҳои рақамии кормандон»<sup>16</sup>.

Воқеан марҳилаи охир ниҳоят муҳим ва муҳим аст, зеро дар шароити муосир фаъолияти меҳмонхонаҳо побанди технологияи рақамӣ гардидааст.

---

<sup>15</sup> Шкарупета Е.В., Мещерякова М.А. Лубянская Э.Б. Формирование и развитие человеческого капитала на основе цифровых компетенций высокотехнологичных компаний / Е.В. Шкарупета, М.А. Мещерякова, Э.Б. Лубянская // Организатор производства. 2020. Т. 28. № 2. С. 41-53.

<sup>16</sup> Ашурко, В.Ю. Подбор персонала с использованием информационных технологий: специальность 22.00.08 «Социология управления»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Ашурко Вадим Юрьевич // Московский 167 Государственный университет имени М.В. Ломоносова. - Москва, 2016 - 26 с. – Библиогр.: с. 24. – Место защиты: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова. - Текст: электронный. - URL: [https://rusneb.ru/catalog/000199\\_000009\\_002850363](https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_002850363) / (дата обращения: 05.04.2022)

Гузариш ба марҳилаи охирин, ба андешаи мо, дар ибтидои соли 2020 - ум сурат гирифт. Дар ин давраи таърихӣ ва паҳншавии вируси хатарнок мардум аз кори муқаррарӣ худдорӣ карда, ба шуғли маҷозии беҳавф рӯй оварданд. Ин гуна муносибат ба рушди фаъолияти маҷозии кормандон замина гузошт ва дар соҳои охир ин раванд бо суръати кайҳонӣ низомисозӣ дорад, ки ҳамагон дар ҳайратанд.

Аз ин лиҳоз, рақамикунонӣ ба мо имкон медиҳад, ки низоми идоракунии кормандонро дар як шакл ё воситаи технологияи иттилоотӣ муттаҳид созем. Ҳангоми асосноккунии андешаи болозикр мо (расми 1.) низоми автоматикунонидаи идоракунии кормандони меҳмонхонаро дар асоси фаъолияти кунунии меҳмонхонаҳо тасвир намудаем.

Албатта марҳилаи аввал нақшагирӣ, сипас ҷустуҷӯ, интиҳоб ва ниҳоят қабули қарор консепсияи идоракунии кормандонро нишон медиҳад.

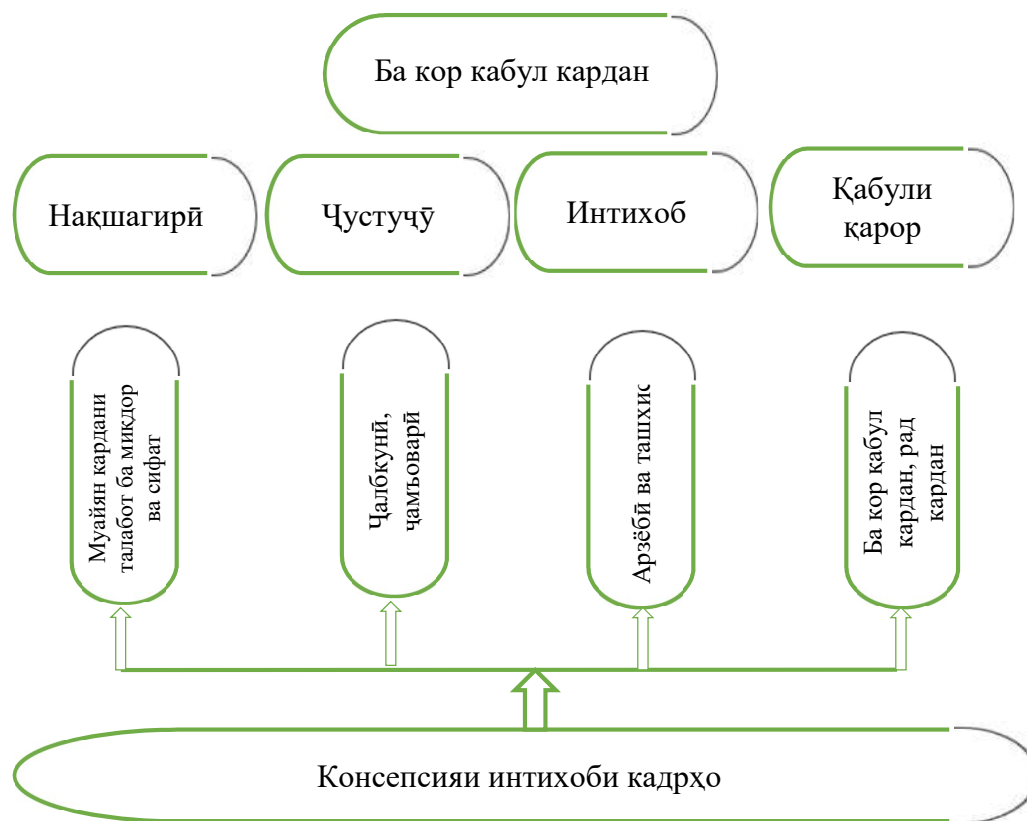
Маврид ба зикр аст, баъд аз омӯзиши адабиётҳои илмӣ оид ба мавзӯи тақмили ташаққули низоми идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ ба хулоса омадем, ки хусусияти махсуси рақамикунонӣ конвергенсия мебошад, ки ҳамбастагии баъзе хусусиятҳо ва унсурҳои падидаҳои новобаста аз ҳамдигар фаҳмида мешавад.

Сарчашмаҳои илмӣ омӯхташуда дар асоси асарҳои баъзе аз олимони иқтисодшинос нишон медиҳанд ки воситаҳои муосири рақамии HR якҷояшавии марҳилаҳои гуногуни кори кадрҳоро, ки қаблан ҳамчун марҳилаи алоҳида баррасӣ мешуданд, дорои асоси илмӣ буда, омӯзиши мунтазамро тақозо менамояд.

Муҳаққиқони ватанию хориҷӣ дар коркардҳои илмиашон ба хулосае омадаанд, ки идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ падидаи нав мебошад. Ин раванд дар баробари дигаршавии хоҷагӣҳои дар низоми иқтисодиёти милли амалкунанда ба вучуд омада низоми самараноки фаъолияти муштарак мебошад.

Дар воқеъ тафсири васеи истилоҳи идоракунии кормандон барои таҳқиқи омӯзиши илми муосир низ хос аст. Дар ин хусус, мутаносибан

муаллифон ҳангоми таҳқиқи идоракунии кормандонро ҳамчун мафҳуми ҷудонашаванда, аз ҷумла маҷмуи равандҳои нақшагирӣ, ҷустуҷӯ, интиҳоб ва қабули қарор асоснок медонанд. Равиши мазкурро дар шакли алоқамандии қисматҳои таркибӣ нишон додан бамаврид аст (расми 1).



**Расми 1.** Консепсияи идоракунии кормандон (таҳияи муаллиф)

Дар низоми муосири фаъолияти меҳмонхонаҳо низоми идоракунии кормандон аз давраҳои зерин иборат аст:

- Банақшагирии захираҳо: коркарди нақшаи таъминот бо захираи коргарон барои минбаъд;
- Қабули кормандон: таъсиси захираи номзадҳо барои ҳамаи вазифаҳо;
- Интиҳоб: баҳодиҳии номзадҳо ба ҷойҳо ва интиҳоби беҳтаринҳо ҳангоми қабул;
- Муайян қардани музди қор ва имтиёзҳо: коркарди сохтори музди қор бо мақсади ҷалб, кироқунӣ ва нигоҳдории хизматчиён;
- Қасбинтиҳобқунӣ ва мутобиқшавӣ: ба қор шинос намудани коргарони кироқардашуда, фаҳмонидани вазифаҳои ҳар яки онҳо, маълумот дар бораи он

ки кадом кор ба баҳои арзанда лоиқ аст;

- Омӯзиш: коркарди барномаҳои барои омӯзиши малакаҳои, ки барои иҷрои самаранокии кор лозиманд;

- Баҳодиҳии фаъолияти меҳнатӣ: коркарди усули муайян кардани баҳои фаъолияти меҳнатӣ ва ба диққати кормандон расондани он<sup>17</sup>.

Ба ҳамин монанд дар шароити муносири рушди босуръати технологияҳои иттилоотӣ барномаҳои рақамӣ ва технологияи рақамӣ қору фаъолиятро дар самти идоракунии кормандон хеле осон ва камхарҷ намудааст. Ин раванд шафофиятро бештар ва хубтар нишон медиҳад. Тамоми ин равандҳо зерин назорат ва мудирияти маъмурин мебошад.

Лозим ба ёдоварист, рӯз то рӯз тариқи технологияи рақамӣ имконияти ҷалби мутахассисони варзида ва қордон низ аз номзадони беруна сурат мегиранд, меафзояд. Технологияи рақамӣ усули анъанавиро сарфи назар қарда, имконият медиҳад, ки қадриҳои сазовори қорон салохиятҳои рақамӣ ба меҳмонхонаҳо ҷалб қарда шаванд. Истифодаи усули инноватсионӣ аз қониби қорфармоён идоракунии қормандонро дар асоси меъёрҳои нармалфори дарунсохт, қойҳои қолӣ ё резюме пешниҳод меқунанд<sup>18</sup>.

Тавре маълум аст, таҳқиқотҳо нишон медиҳанд<sup>19</sup>, ки консепсияи идоракунии қормандон, «дар шароити иқтисоди рақамӣ ва истифодаи технологияи рақамӣ фазоеро муҳайё сохтааст, ки дар доираи он ташкил қардани хизматрасониҳои рақамӣ пешбинӣ шудааст, ки баланд бардоштани самаранокии фаъолиятро ҳадафи ҳеш қарор додааст»<sup>20</sup>. Низомии идоракунии қормандон дар шароити муносири фаъолияти меҳмонхонаҳо бидуни истифодаи

---

<sup>17</sup> Худько Ю.В. Информационная составляющая гостиничной услуги (на примере рынка гостиничных услуг города ельца липецкой области) / Ю.В. Худько // В сборнике: Перспективы развития студенческого туризма. Сборник материалов VIII студенческого туристского форума. Елец, 2023. С. 127-133.

<sup>18</sup> Морозова Н.С. Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе в условиях глобальной цифровизации/Н.С. Морозова// В сборнике: Современные проблемы и перспективы развития туризма и сферы услуг в условиях глобализации. Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией И.Ф. Жуковской. 2019. С. 104-107.

<sup>19</sup> Холматов М.М. Институциональные аспекты развития цифровой экономики Таджикистан / М.М. Холматов // Экономика Таджикистан. - 2019. - №4 С. 155-164

<sup>20</sup> Шаропов Ф.Р., Мирзоалиев А.А. Рақамикунонӣ ва рушди иқтидорӣ қадри /Ф.Р. Шаропов, А.А. Мирзоалиев// Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 №1, 2/2(47) - С. 248 – 253.

технологияи рақамӣ имконопазир аст<sup>21</sup>. Бо дарназардошти гуфтаҳои боло, категорияи идоракунии кормандон дар ин таҳқиқот дар тафсири васеъ барои ифодаи маҷмӯи равандҳои интиҳоб, қабул, истифода, ташаккул ва баҳодихии кормандон дар сатҳи ташкилӣ истифода мешавад.

Ба ақидаи олимони иқтисодшинос Ҳабибов С.Ҳ., Фақеров Ҳ.Н., Шаропов Ф.Р., Мирзоалиев А.А. «Идоракунии кормандон яке аз бахшҳои таркибии менечмент буда, маҷмуи шарту усулҳо ва тарзу воситаҳои таъсиррасонӣ ба рафтор ва фаъолияти кормандон, самарабахш истифода бурдани нерӯи корӣ ва қобилияти зеҳнии онҳоро дар бар мегирад»<sup>22</sup>.

Боиси тазаккур аст, ки раванди назорат ва мураттаб сохтани бозори меҳнат, ки омили асосии он нерӯи корӣ аст, аз ҷониби профессор Т.Д. Усмонова<sup>23</sup> омӯхта шудааст. Аз рӯи андешаи олимони иқтисодшинос Ҳ.Н. Фақеров, М. Нурмахмадов, Д.Б. Кодиров<sup>24; 25; 26; 27</sup> бояд дар дилхоҳ корхона ё муассиса масоили ҳалталаби муносибатҳои меҳнатӣ омӯхта, роҳҳои тақмилдиҳии он муайян карда шавад.

Ба андешаи профессор М.Н. Нурмахмадов «Идоракунии кормандон - муносибатҳои меҳнатиест, ки интиҳоб, таълим, бозомӯзӣ, болоравӣ, мотиватсия ва баҳодихии кормандонро ифода кардааст»<sup>28</sup>.

Ҳамзамон баъзе масъалаҳои муносибати захираҳои меҳнатӣ ва масоили

---

<sup>21</sup> Дятлов С.А. Сетевая занятость и сетевая безработица в цифровой экономике / С.А. Дятлов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Том 4. № 4 (76). С. 145-152.

<sup>22</sup> Менечмент: Китоби дарсӣ / Таҳрири профессор Ҳабибов С.Ҳ. – Нашри 2-юм, бо тағйироту иловаҳо. – Душанбе, «Ирфон»2005, - С.150

<sup>23</sup> Усмонова Т.Д. Формирование и развитие рынка труда в переходной экономике Таджикистана/ Т.Д. Усмонова. - Душанбе, 2005. - 184 с.; Усмонова Т.Д. Способность к труду как объект трудовых отношений/ Т.Д. Усмонова// Проблемы трудовых отношений и социального развития Таджикистана. Материалы республиканской научно-практической конференции. (г. Душанбе, 19-20 мая, 2008.) - Душанбе: 2008. - С. 28.

<sup>24</sup> Фақеров Ҳ.Н., Комилов Д.С. Некоторые особенности становления системы электронной коммерции в Республике Таджикистан / Ҳ.Н. Фақеров, Д.С. Комилов // Вестник ТГУК. Серия социально-экономических наук. 2019. - № 4(29). - С. 8-13.;

<sup>25</sup> Нурмахмадов М.Н. Рыночная экономика: проблемы организации труда/М.Нурмахмадов// Душанбе: Дониш, 1991-С.164

<sup>26</sup> Нурмахмадов М.Н., Комилов С.Д. Стратегия движения к рыночной экономике. Вып. 1. /М.Н.Нурмахмадов, С.Д.Комилов // Душанбе: Международный фонд экономических и социальных реформ. Таджикское отделение, 1995-С.123-134

<sup>27</sup> Фақеров Ҳ.Н., Нурмахмадов М. Население, трудовые ресурсы, занятость и безработица Республики Таджикистан / Мат. Респ. научно-практ. конф., посвященное 15 летию Республики Таджикистан. - Душанбе: ТГУК, 2005. -С. 3-12

<sup>28</sup> Нурмахмадов М.Н. Рыночная экономика: проблемы организации труда/М.Нурмахмадов// Душанбе: Дониш, 1991-С.164

муҳочирати аҳоли дар корҳои илмӣ М. Саидмуродов<sup>29</sup>, Ш. Дустбоев<sup>30</sup>, ва ғ. баррасӣ гардидааст.

Дар таҳқиқотҳои илмӣ А.Рауфӣ<sup>31</sup> оид ба сармояи инсонӣ ва арзишҳои он, Т.Ғаниев доир ба захираҳои башарӣ омили асосии рушд, М. Шарифзода, Т. Ризокулов, И.С. Шамсов<sup>32</sup> доир ба нақшу мавқеи технологияи рақамӣ ва сахми он дар ташаккули иқтисоди маҷозӣ таҳқиқи арзишмандро нишон додаанд.

Дар кори таҳқиқотии худ С.Ҳ.Ҳабибов ва диг. ба хулосае омаданд, ки «идоракунии кормандон – ин маҷми усулҳои бо ҳам алоқаманди иқтисодӣ, ташкилӣ ва иҷтимоӣ мебошанд, ки самаранокии меҳнат ва қобилияти рақобатпазирии корхонаро пурмазмун ва мақсаднок мегардонанд»<sup>33</sup>.

Бояд зикр намуд, ки<sup>34</sup>; <sup>35</sup> мафҳуми «захираҳои инсонӣ» бо мафҳумҳои «иқтидори кадрӣ», «иқтидори меҳнатӣ», «захираҳои меҳнатӣ», «захираҳои башарӣ», «потенсиали зеҳнӣ», «сармояи инсонӣ» алоқамандии зич доранд.

Яке аз муҳаққиқи иқтисодшинос Д.А.Ҳодиев ҷонибдори чунин ибрози андешааст: «сармояи инсонӣ маҷмӯи донишҳо ва қобилиятҳои эҷодӣ, инчунин малакаҳо, саломатӣ, сифатҳо ва ангезаҳои шахсӣ мебошад, ки тавассути сармоягузорӣ дар соҳаи маориф, касбомӯзӣ, ҳифзи саломатӣ, муҳочират, инчунин дар тарбияи кӯдакон ҷамъоварӣ карда шуда, барои ба даст овардани даромади оянда истифода мешавад»<sup>36</sup>.

---

<sup>29</sup> Саидмуродов Л. Х. Экономическая теория открытого хозяйства и проблемы современного Таджикистана. // Л. Х. Саидмуродов. - Душанбе: «Ирфон», 2005– 260 с.

<sup>30</sup> Дустбоев Ш. Основные направления экономической политики Республики Таджикистан на переходном этапе рыночных отношений / Ш.Дустбоев // Экономика Таджикистана: стратегия развития. № 3, 2001-С.49-57.; Дустбоев Ш. Хизматрасониҳои сайёҳӣ ва фаъолияти сармоягузорию меҳнатӣ/ Ш.Дустбоев// Паёми Донишгоҳи давлатии тоҷикони Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 № 2/1(46) -С. 55 – 58

<sup>31</sup> Рауфи, А. Конкурентная экономика / А. Рауфи / Под общ. ред. доктора экономических наук, профессора О.Б. Бобоева – Душанбе: Дониш. 2014. – С. 535

<sup>32</sup> Ризокулов Т.Р. Ҳолат ва вазъи истифодабарии захираҳои меҳнати минтақаҳо дар шароити муосир (дар мисоли ноҳияи Исфараи вилояти Сугд). / Т.Р.Ризокулов, Н.Ҳ. Шаропова // Тоҷикистон ва ҷаҳони имрӯза. - Душанбе: Маркази таҳқиқоти стратегӣ дар назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, 2019. - №4 (67). - 0,7 ҷ.ч. – С. 123.

<sup>33</sup> Хабибов С. Х., Факеров, Х.Н., Мирзоалиев А.А., Шаропов Ф.Р. Менеджмент. Учебник для вузов / С.Х. Хабибов, Х.Н. Факеров, А.А. Мирзоалиев, Ф.Р. Шаропов. – Душанбе: «Хумо», 2003. – 243 с.

<sup>34</sup> Комилов С.Дж. Теория инновационного развития / С.Дж. Комилов. Монография. -Душанбе: «Шарки озод», 2019. -264 с

<sup>35</sup> Тӯлиев М.С. Ташаккул ва рушди бозори хизматрасониҳои электронӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон /М.С. Тӯлиев // (монография). Душанбе: Ирфон, – 2022. 182 с.

<sup>36</sup> Ҳодиев Д.А. Хусусиятҳои рушди сармояи инсонӣ дар давраи гузариш: мисоли Ҷумҳурии Тоҷикистон, дисс. н. и. и., Душанбе, с.2010- 160с.

Ҳамзамон М.М. Султонова чунин ақидаро ҷонибдор аст: «сармояи инсонӣ муҳимтарин захираи ҷомеаи муосир маҳсуб мешавад, ки имкон медиҳад, ки дигаргуниҳои саривақтии иқтисодӣ, истифодаи оқилонаи иқтисодии иҷтимоӣ иқтисодии бозорҳои гуногун, таъмини рақобатпазирии ҳар як корманд дар ташкил ва идоракунии раванди истеҳсолот барои эҷоди сарвати миллий гардад»<sup>37</sup>.

Дар таҳқиқоти худ А.А. Мирзоалиев чунин ақида дорад: «сармояи инсонӣ нерӯи созанда, потенциали меҳнатӣ, захираи арзишманд ва таъминкунандаи омили муваффақияти ташкилот дар фазои рақобат бо тақия ба рақамикунонии фаъолият ба ҳисоб меравад»<sup>38</sup>.

Ба **назари мо**, ИК намуди фаъолияти иқтисодие мебошад, ки ҷиҳати расидан ба мақсадҳои дилхоҳ корхона муфид буда дар ин айём истеъдод ё худ қобилияти дарки ин ё он масъала, баррасии он ҳам аз лиҳози назариявӣ ва ҳам аз дидгоҳи амалӣ бо ҷалби мутахассиси кордону соҳибтаҷриба муфид мебошад.

Муносибати муосир ба ин таъриф саҳми кормандони қаноатмандро ба ҳадафҳои корпоративӣ, ба монанди садоқати муштариён, сарфаи хароҷот ва даромадноки таъкид мекунад. Ин пеш аз ҳама ба таҷдиди назар кардани мафҳуми «Идоракунии кормандон» дар даҳаи охири асри XX вобаста аст. Муносибатҳои зиддиятнокӣ байни корфармоён ва кормандон, ки дар муҳити кории ташкилот танзими қатъии расмиёти ҳамкорӣ бо кормандон ҳукмфармо буд, фазои ҳамкориро иваз кард, ки дорои хусусиятҳои зерин мебошад:

- ✓ ҳамкорӣ дар доираи гурӯҳҳои хурди корӣ;
- ✓ тақия ба қонеъшавии талаботи ниёзмандон;
- ✓ асос - ҳадафи тиҷоратӣ, иштироки дастаҷамъонаи кормандон дар таъбиқи он ва диққати хоса зоҳир намудан ба он;
- ✓ ба қисмҳои таркибӣ ҷудо намудани сохтори ташкилӣ ва ваколатдихӣ ба роҳбарону масъулини гурӯҳҳои корӣ.

<sup>37</sup> Султонова М.М. Развитие человеческого капитала как фактор формирования конкурентоспособности работников (на материалах ГСБ Республики Таджикистан «Амонатбанк»: дисс ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Султонова Мижгона Мустафокулова // [Место защиты: Тадж. гос. ун-т коммерции]. - Душанбе, 2020. - 173 с.

<sup>38</sup> Мирзоалиев А.А., Идоракунии рушди иқтисодии кадрӣ савдои чакана дар шароити ташаккули иқтисоди рақамӣ: назария, методология ва амалия /А.А. Мирзоалиев // дисс... док. илм. икт. аз рӯи ихтисоси 08.00.12 – Иқтисодиёти меҳнат, Душанбе, 2023, - 400 с.

Ба андешаи мо, идоракунии кормандон аз раванди қабули кадрҳо, бозомӯзӣ, таълим, муносибат, муошират, рушди касбӣ, мотиватсияи шахсӣ ва эҷодкорию ташаббускорӣ иборат аст.

Дар натиљаи фаъолияти ӯар як корманд баландбардорӣ, пастфарорӣ, гузаронидан ба кори дигар ва аз кор сабукудӯш кардан: коркарди усули ҷойивазкунии кормандон бо уҳдадориҳои кам ва ё зиёд, рушди таҷрибаи касбӣ ба воситаи гузаронидан ба кори дигар, вазифа, сохтори дигар, ҳамчунин тарзи қабули шартномаи кироя арзёбӣ карда мешавад.

Тайёр кардани кадрҳои роҳбарӣ, идораи тарбия аз рӯйи хизмат, коркарди барномаи рушди малака ва баланд бардоштани самаранокии меҳнати кадрҳои роҳбариро нишон медиҳад.

Дар асоси андешаҳои зикршуда, мо метавонем фарқиятҳои зеринро байни ибораҳои «идоракунии кормандон» ва «идоракунии захираҳои инсонӣ»-ро чунин тасвир намоем (ҷадвали 1).

**Ҷадвали 1.** Мафҳумҳои «идоракунии кормандон» ва «идоракунии захираҳои инсонӣ»

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">Идоракунии кормандон</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Нақши реактивӣ, ёрирасон</li> <li>▪ Таваҷҷуҳ ба расмӣёт</li> <li>▪ Шӯъбаи махсус</li> <li>▪ Таваҷҷуҳ ба ниёзҳо ва ҳуқуқҳои кормандон</li> <li>▪ Кормандон ҳамчун объекте ҳисобида мешаванд, ки бояд назорат карда шаванд</li> <li>▪ Ҳолатҳои муноқишаҳо дар сатҳи менечери боло танзим карда мешаванд</li> <li>▪ Созишнома дар бораи музди меҳнат ва шароити меҳнат ҳангоми гуфтушунидҳои коллективӣ сурат мегирад</li> <li>▪ Музди меҳнат вобаста ба омилҳои дохилии ташкилот муайян карда мешавад</li> <li>▪ Функсияи дастгирӣ барои шӯъбаҳои дигар</li> <li>▪ Пешбурди тағйирот</li> <li>▪ Муайян кардани ҳадафҳои тичоратӣ бо назардошти оқибатҳо ба идоракунии кормандон</li> <li>▪ Муносибати ноустувор ба рушди кадрҳо</li> </ul> | <p style="text-align: center;">Идоракунии захираҳои инсонӣ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Нақши фаъол, навоварона</li> <li>▪ Таваҷҷуҳ ба стратегия</li> <li>▪ Фаъолияти тамоми роҳбарият</li> <li>▪ Таваҷҷуҳ ба талабот ба кадрҳо дар партави ҳадафҳои тичорат</li> <li>▪ Кадрҳо ҳамчун сармоягузори ҳисобида мешаванд, ки бояд инкишоф дода шаванд</li> <li>▪ Ихтилофҳои роҳбарони гуруҳи корӣ танзим мекунанд</li> <li>▪ Банақшагирии захираҳои инсонӣ ва шароити шӯғл дар сатҳи идоракунӣ сурат мегирад</li> <li>▪ Музди меҳнат ва шароити шӯғл бо мақсади пеш аз рақибон пеш рафтан муқаррар карда мешавад</li> <li>▪ Саҳм ба арзиши иловагии тичорат</li> <li>▪ Ҳавасмандгардонии тағйирот</li> <li>▪ Уҳдадори пурра ба ҳадафҳои тичоратӣ</li> <li>▪ Муносибати чандир ба рушди кадрҳо</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*\*Сарчашма:* таҳияи муаллифи диссертатсия дар асоси адабиёти илмӣ

Аз таҳқиқоти муҳаққиқон, пажӯҳишгарон ва коршиносони нуқтасанҷи илми иқтисодиёт маълум аст, ки аз ҷиҳати маъно мафҳуми «захираҳои инсонӣ» бо мафҳумҳои «иқтисодии кадрӣ», «иқтисодии меҳнатӣ», «потенсиали зеҳнӣ» наздик буда, байни ҳамдигар робитаи зич дорад.

Дар равиши муосир идоракунии кормандон чунин омилҳоро дар бар мегирад:

- ✓ банақшагирии талабот ба кормандони соҳибхтисос;
- ✓ тартиб додани ҷадвали штатӣ;
- ✓ интихоби кормандон ва ташкили ҳайат;
- ✓ баҳодиҳӣ ба сифати кор;
- ✓ омодагии касбӣ ва рушди шахсӣ;
- ✓ аттестатсияи фаъолияти меҳнатӣ;
- ✓ истифодаи низоми одилонаи мотиватсия.

Ҳамзамон, моделҳои муосири идоракунии кормандон ба технократӣ, иқтисодӣ ва муосир ҷудо карда мешаванд.

Коршиносон ва тадқиқотчиёни кишварҳои пешрафта моделҳои зерини идоракунии кадрҳоро муайян мекунанд:

- ✓ идоракунӣ аз рӯи ҳадафҳо;
- ✓ идоракунӣ тавассути мотиватсия;
- ✓ идоракунии ҷаҳорҷӯба;
- ✓ идоракунӣ дар асоси ваколат;
- ✓ идоракунии муштарак;
- ✓ идоракунии соҳибкорӣ.

Менеҷмент тавассути ҳавасмандкунӣ ба омӯзиши ниёзҳо, манфиатҳо, рӯҳияҳо ва ҳадафҳои шахсии кормандон, инчунин қобилияти муттаҳид кардани ҳавасмандкунӣ бо талабот ва ҳадафҳои истеҳсолии ташкилот асос ёфтааст. Сиёсати кадрҳо дар ин модел ба рушди захираҳои инсонӣ, таҳкими фазои маънавӣ-равонӣ, татбиқи барномаҳои иҷтимоӣ нигаронида шудааст.

Менеҷменти мотиватсионӣ ин сохтани системаи идоракунӣ дар асоси афзалиятҳои ҳавасмандкунӣ, дар асоси интихоби модели самараноки

ҳавасмандкунӣ мебошад.

Идоракунии ҷаҳорҷӯба барои рушди шахсият, ба масъулият ва мустақилияти кормандон замина мегузорад, сатҳи муташаккилӣ ва муоширатро вусъат дода, ба баланд шудани қаноатмандшавии кормандон аз қору фаъолият мусоидат мекунад ва ба рушди услуби роҳбарии корпоративӣ замина эҷод мекунад.

Идоракунӣ дар асоси ваколатдихӣ. Яке аз системаи пешрафта ва мукаммали идоракунии захираҳои меҳнатӣ ба ҳисоб рафта, идоракунӣ тавассути ваколатдихӣ аст, ки дар асоси он кормандон салоҳият, масъулият, ҳуқуқи мустақилона қабул кардани қарорҳо ва татбиқи онҳо эҳсос менамоянд.

Ба андешаи мо низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳои сайёҳӣ шакли нави фаъолияти иқтисодӣ буда шакли ташкили меҳнат, фаъолияти ба мақсад мувофиқро дар иҷрои қорҳо ва уҳдадорихо ҳангоми пешниҳоди хизматрасонии меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ, инчунин алоқамандии ташкилӣ, иқтисодӣ, раванӣ, ҳамзамон қонунӣ гардонидани талаботҳо ва рушди касбияти онҳо мебошад.

Дар заминаи ифодаи мафҳуми идоракунии кормандон ба андешаи мо, консепсияи идоракунии кормандон - системаи назариявӣ методологӣ, андешаҳо оид ба дарк ва муайян кардани моҳият, мундариҷа, ҳадафҳо, вазифаҳо, меъёрҳо, принципҳо ва усулҳои идоракунии кормандон, инчунин ташаккули муносибатҳои иҷтимоӣ меҳнатӣ дар татбиқи ҳадафҳои гузоштаи ташкилотҳо ба ҳисоб меравад.

Дар шароити ташаккули иқтисодиёт рақамӣ муносибатҳои меҳнатӣ дар дилҳо ташкилот тағйир ёфтааст, зеро самарани фаъолият дар асоси истифодаи технологияҳои рақамӣ муайян мегардад. Аз ин хотир, ба ақидаи Тулиев, М. С. Ҷурабоев Ғ., рақамикунонии раванди идоракунии кормандон «...ин раванди ташкили муҳити мувофиқи рақамӣ барои кормандон бо мақсади баланд

бардоштани ҳавасмандӣ ва таваҷҷӯҳи онҳо ба кор, инчунин такмил додани низоми фаъолияти ташкилот аст»<sup>39</sup>.

Фаҳмиши идоракунии кормандони меҳмонхона дар шароити рақамикунонӣ низоми равишҳои дар гузашта мавҷудбударо инкор карда шакли нави онро ба вуҷуд овардаст.

**Чадвали 2.** Консепсияи истифодаи захираҳои меҳнатӣ (таҳияи муаллиф)

| Давра          | Солҳои 20-40-уми асри XX    | Солҳои 50-70-уми асри XX                           | Солҳои 80-90-уми асри XX                               | Асри XXI                                                      |
|----------------|-----------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Консепсияҳо    | Истифодаи захираҳои меҳнатӣ | Идоракунии кормандон                               | Идоракунии захираҳои инсонӣ                            | Идоракунии инсоният                                           |
| Нуқтаҳои назар | Иқтисодӣ                    | Органикӣ (корманд - субъекти муносибатҳои меҳнатӣ) | Органикӣ (корманд манбаи асосии стратегияи созмон аст) | Гуманистӣ (на одамон барои созмон, балки созмон барои одамон) |

Боиси тазаккур аст, ки дар давраи таҳаввули технологияи рақамӣ ва рушди муносибатҳои иқтисодӣ ба инобат гирифтани фарзияи истифодаи захираҳои меҳнатӣ мувофиқи мақсад аст (ҷадвали 2). Дар доираи ин муносибат дар корхона тарбияи одамон не, балки техника ҷои асосиро ишғол мекунад. Таҷриба нишон медиҳад, ки дар оғози садаи XX-ум ба ҷои одам дар истеҳсолот танҳо вазифаи вай - меҳнат, ки бо хароҷоти вақти кор ва музди меҳнат чен карда мешуд, ба назар гирифта мешуд. Аслан, созмон маҷмӯи муносибатҳои механикӣ аст ва он бояд ҳамчун механизм: алгоритмӣ, самаранок, боэътимод ва пешгӯинашаванда амал кунад. Дар кишварҳои Ғарб ин мафҳум дар марксизм ва тейлоризм ва дар собиқ ИҶШС— дар истисмори давлат аз тарафи меҳнат инъикос ёфтааст.

Дар доираи парадигмаи органикӣ консепсияи дуҷуми идоракунии кадрҳо ва консепсияи сеҷуми идоракунии захираҳои инсонӣ пайваста пайдо шуданд.

Асоси илмӣ консепсияи идоракунии кадрҳоро, ки аз солҳои 30-юм инҷониб ташаккул ёфтааст, назарияи ташкилотҳои бюрократӣ ташкил меод, ки шахс тавассути нақш – мавқеи расмӣ баррасӣ мешуд ва идоракунӣ тавассути механизмҳои маъмурӣ (принсипҳо, усулҳо, салоҳиятҳо, функсияҳо) амалӣ мегардид.

<sup>39</sup> Тулиев, М. С. Чурабобов Ғ. Ҷанбаҳои назариявии рушди иқтисоди рақамӣ / М.С. Тулиев, Ғ. Чурабобов // Паёми ДДТТ. Силсилаи илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва соҳибкорӣ. – 2020. – № 3 (32). – С. 124-132.

Дар доираи концепсияи идоракунии захираҳои инсонӣ шахс на ҳамчун мавқеъ (унсури сохтор), балки ҳамчун манбаи барқарорнашаванда - унсури ташкили ҷамъият дар ягонагии се ҷузъи асосӣ - функсияи меҳнат, муносибатҳои иҷтимоӣ ва ҳолати корманд баррасӣ карда мешавад. Дар амалияи собиқ ИҶШС ин мафҳум дар тӯли зиёда аз 30 сол ба таври пора-пора истифода мешуд ва дар солҳои бозсозӣ дар «фаъолшавии омили инсонӣ» васеъ паҳн шудааст.

Маҳз равиши органикӣ буд, ки перспективаи нави идоракунии кормандонро муайян карда, ин намуди фаъолияти идоракуниро аз вазифаҳои анъанавии ташкили меҳнат ва музди менат берун баровардааст.

Дар охири асри XX бо рушди ҷанбаҳои иҷтимоӣ ва гуманитарӣ дар менеҷмент системаи идоракунии инсон ташаккул ёфт, ки дар он одамон захираи асосӣ ва арзиши иҷтимоии корхонаро намояндагӣ мекунанд.

Мафҳумҳои пешниҳодшударо таҳлил намуда, равишҳои идоракунии кормандонро ҳулоса кардан мумкин аст, ки ду қутби нақши шахсро дар истеҳсолоти ҷамъиятӣ нишон медиҳад:

- ✓ Инсон ҳамчун манбаи системаи истеҳсолӣ ҳамчун унсури муҳими раванди истеҳсолот ва идоракунӣ мебошад;
- ✓ Шахс ҳамчун фард ба эҳтиёҷот, ангезаҳо, арзишҳо, муносибатҳо, субъекти асосии идоракунӣ ниёзманд аст.

Қисми дигари таҳқиқотчиён кадрҳоро аз нуктаи назари назарияи зерсистемаҳо баррасӣ мекунанд, ки дар он кормандон ҳамчун зерсистемаи муҳимтарин амал мекунанд.

Идоракунии кормандон вазифаи мушаххаси фаъолияти идоракунӣ мебошад, ки объекти асосии он шахс мансуб ба гурӯҳҳои муайяни иҷтимоӣ мебошад. Мафҳумҳои ҳозиразамон, аз як тараф, ба принципҳо ва усулҳои идоракунии маъмурӣ, аз тарафи дигар, ба концепсияи инкишофи ҳаматарафаи шахс ва назарияи муносибатҳои одамон асос ёфтаанд.

Идоракунии кормандон ин ташкили гурӯҳи дастаҷамъест, ки барои расидани ба мақсадҳои худ ва дастгирии онҳо барои самаранок кор кардан

кӯмак мерасонад. Одатан, ин вазифаро шӯъбаҳои захираҳои инсонӣ ва сардорони шӯъбаҳо иҷро мекунанд. Масалан, сардори шӯъбаи фурӯш ҳар моҳ дар назди тобеонаш ҳадафҳои нав мегузорад, онҳоро ҳавасманд мекунад, вобаста ба сатҳи омодагии корманд вазифаҳоро тақсим мекунад ва дар сурати ба миён омадани мушкилот дар ҳалли онҳо кӯмак мекунад.

Ҳангоми таҳқиқ ва баёни андешаи болозикр мо панҷ вазифаи асосиро муайян кардем, ки мутахассисони соҳаи идоракунии кормандон дар иҷрои онҳо пайваста бояд масъулиятшинос бошанд:

1. Мутобиқшавӣ;
2. Омӯзиш;
3. Инкишоф;
4. Мотиватсия;
5. Арзёбӣ.

Вазифаҳои мазкурро мушаххас метавон тавзеҳ дод. Корманд дар марҳилаи аввал кӯшиш менамояд бо назардошти тартиботи муқарраргардида худро бо муҳит ҳар чӣ зудтар мутобиқ созад. Ҳадафи дигар корманд тавачҷӯҳи пайваста ба омӯзиш ва таълим гирифтани аст. Корманд дар навбати худ баҳри боз ҳам сайқал додани маҳорату истеъдод ва рушди касбият заҳмат мекашад, то мавқеи сазоворро соҳиб гардад. Албатта корманд бояд ки шавқу рағбат ва майлу хоҳиши бевосита ва мотиви муайян дошта бошад ва барои расидан ба ҳадафҳо ва натиҷаҳо қадршиносиро эҳсос намояд ва дар ин замина мотиватсияи ӯ дучанд мешавад. Корманд бояд ба усули худбаҳодиҳӣ ва натиҷагирӣ аз меҳнат тавачҷӯҳ дошта бошад, зеро эътирофи натиҷаҳо аз арзёбии қору амали корманд сарчашма мегирад. Худбаҳодиҳӣ ё худменечмент рисолати воқеии корманди содиқро дар ифои вазифаҳо таҷассум менамояд.

Дар идомаи таҳқиқот мо зарур мешуморем, ки омилҳо ва усулҳои муосирро бояд омӯхт, ки онҳо дар рушди низоми идоракунии кормандон таъсиргузор бошанд.

## 1.2. Таъсири омилҳо ва усулҳои инноватсионӣ ба рушди идоракунии кормандон

Таҳқиқотҳо нишон медиҳанд, ки мафҳуми ибораҳои «рақамикунонӣ», «ҷаҳони рақамӣ», «ҷомеаи иттилоотӣ», «фазои иттилоотӣ», «ҷомеаи донишбунёд», «ҷомеаи баъдисаноатӣ», «ҷомеаи технологиябунёд», «ҷомеаи маҷозӣ», «олами маҷозӣ», «иқтисодиёти сабз», «иқтисодиёти шабакавӣ», «иқтисодиёти интернетӣ», «иқтисодиёти иттилоотӣ», «инсони иқтисодӣ», «инсони рақамӣ», «иқтисодиёти инноватсионӣ» «иқтисодиёти нав»-ро вохурдан мумкин аст<sup>40</sup>, ки дар истилоҳоти муосири илмӣ ва рӯзмарра мавриди омӯзиши пайваста қарор дода шудаанд.

Лозим ба ёдоварист, ки пажӯҳишгарони илми иқтисод<sup>41,42,43,44,45</sup> зикр намудаанд, ки рақамикунонӣ аз солҳои 2010 ин ҷониб ба марҳилаи ташаккул ва саркарда аз солҳои 2017 ба давраи такмил ва ҳоло бошад дар раванди рушди суръати кайҳонӣ қарор гирифтааст.

Ҳангоми баррасии масоили мазкур маълум гардид, ки «...рақамикунонӣ тақрибан ба тамоми соҳаҳои иқтисодиёт, аз ҷумла ба фаъолияти идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо низ таъсир расондааст.

Ба андешаи муҳаққиқон, «равандҳои дигаргунсозие, ки дар иқтисодиёти кишвар ба амал меоянд, боиси тағйири дастурҳои кадрӣ дар соҳаҳои гуногун мегардад, вале пеш аз ҳама дар он бахшҳои иқтисодиёт, ки ба дарёфти

---

<sup>40</sup> Мирзоалиев А.А. Идоракунии рушди иқтисодии кадрӣ савдои чакана дар шароити рақамикунонӣ /А.А. Мирзоалиев// Монография. – Душанбе: «Ирфон», 2023. – С.5.

<sup>41</sup> Sirkin, H., Zinser, M., Rose, J. The Robotics Revolution. The Next Great Leap in Manufacturing. – Boston: BCG, 2015. – 28 p.

<sup>42</sup> Frei, B., Osborn, M. The future of employment: how susceptible are jobs to computerization [Электронный ресурс] / Oxfordmartin. – 2013. Режим доступа: [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf).

<sup>43</sup> Babin B. J., Svensson G. Structural equation modeling in social science research // European Business Review. – 2012. – Vol. 24. – No 4. – P. 320–330.

<sup>44</sup> Ҳабибов, С.Ҳ Ташаккул ва рушди савдои электронӣ – самти афзалиятноки савдои молҳои истеъмолӣ / С.Ҳ Ҳабибов, Аслам Гудоз Мухаммад // Паёми ДДТТ. Силсилаи илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва соҳибкорӣ. 2020. - № 4/1 (33). - С. 51-56.

<sup>45</sup> Раджабов Р. К. и др. Цифровая экономика: состояние и перспективы развития в Республике Таджикистан / Р.К. Раджабов, М.Х. Саидова, А.А. Исоков, А.И. Джабборов // Вестник ТНУ. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2017. – № 2/8. – С. 71-74.

захираҳои нав, инноватсия ва ташаккули муҳити рақамӣ нигаронида шудаанд. Тайёр намудани мутахассисони муосир дар ин ва дигар соҳаҳо, ки ба таъмини пешравиҳои иқтисодӣ кишвар нигаронида шудаанд, бидуни рақамикунонии системаи маориф, ки раванди таъмини ин соҳа бо методология ва технологияи таҳия ва истифодаи технологияҳои муосири иттилоотӣ коммуникатсион алоқамандии зиёд дорад номумкин аст. Зиёда аз ин, ба релсҳои рақамӣ гузарондани ҳам муассисаҳои таҳсилоти олӣ ва миёнаи касбӣ ва ҳам мактабу ташкилотҳои таълими иловагӣ бачагон мувофиқи мақсад ба назар мерасад. Бозомӯзии рақамии шаҳрвандони меҳнатӣ низ муҳим аст»<sup>46</sup>.

Бо дарназардошти ин, ҳолати ба вуқӯъомада зарурати аниқ кардани мазмуни истилоҳоти истифодашударо тақозо мекунад ва онро аксарият муаллифон, аз ҷумла онҳое, ки ин категорияро дар самти иқтисоди меҳнат ё идоракунии кормандон баррасӣ менамоянд, ҳадафи таҳқиқот қарор додаанд.

Аз ин сабаб мо тасмим гирифтаем, ки ҳангоми пажӯҳиш шарҳу тавзеҳ додани мафҳумҳои автоматикунӣ, рақамикунӣ, технологияи рақамӣ ва трансформатсияи рақамӣ хеле зарур мебошад.

Олимони иқтисодшиносии рус, Молоткова Н.В. ва Хазанова Д.Л. истилоҳи рақамикунониро афзалтар дониста, онро ҳамчун «тағйироти амиқи корхона, ки татбиқи технологияҳои рақамӣ ва оптималикунонии фаъолияти тижоратӣ бо мақсади тақмили идоракунии кормандон зина ба зина баланд бардоштани қобилияти меҳнатӣ дар соҳаи сайёҳӣ»<sup>47</sup>, шарҳ додаанд.

Маслова В.М. пажӯҳишгари рус рақамикунониро ҳамчун «истифодаи технологияҳои рақамӣ барои баланд бардоштани самаранокии тижорат, бо дарназардошти тағйирот дар равандҳои бизнес ва тағйир додани пурраи модели бизнеси ширкат» ва трансформатсияи рақамиро ҳамчун «...тағйирот дар ҳама технологияҳои мавҷуда: стратегия, равандҳо ва расмиёт, сохтори

---

<sup>46</sup> Шаропов Ф.Р., Мирзоалиев А.А. Рақамикунонӣ ва рушди иқтидорӣ кадрӣ / Ф.Р. Шаропов, А.А. Мирзоалиев // Паёми Донишгоҳи давлатии тижорати Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 №1, 2/2(47) -С. 248 – 253

<sup>47</sup> Молоткова, Н.В. Диджитализированное управление персоналом: понятие, перспективы развития / Н.В. Молоткова, Д.Л. Хазанова // Креативная экономика. – 2018. – № 11. – Том 12. – С. 1865-1876.

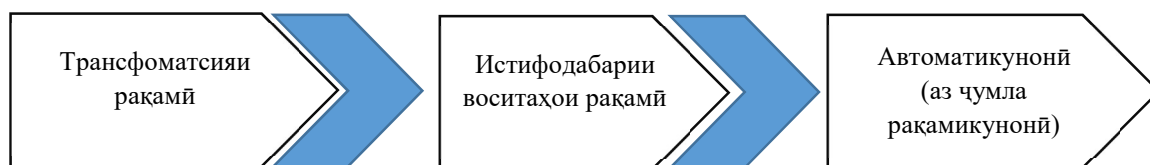
ташкилӣ»<sup>48</sup> баҳри татбиқи рақамикунонӣ ва судмандии фаъолият муҳим мешуморад.

Андешаи муҳаққиқи дигари рус Е.В. Каштанова нисбатан ҷолибтар аст, яъне «...ҷорикунии технологияҳои рақамӣ ба фаъолияти тичорат барои баланд бардоштани маҳсулнокии кормандони ташкилот ва тағйир додани тарзи кори шуъбаҳои салоҳиятдориро дар назар дорад»<sup>49</sup>.

Таҳлили ин ва дигар нуқтаҳои назар исбот менамояд, ки воқеан татбиқи технологияи рақамӣ дар самаранокии фаъолияти дилхоҳ объект ва сарфаи вақт ё менечменти вақт заминаи мусоид фароҳам хоҳад овард.

Аз ин ҷо мо ба хулосае омадем, ки дар шароити муосир марҳилаҳои рақамикунонӣ се марҳилаи асосӣ иборат мебашанд(расми 2).

Зикр намудан ба маврид аст, ки «...дар марҳилаи аввал автоматикунонӣ ё интиқоли маълумот ба системаҳои электронӣ барои нигоҳдорӣ ва мубодила амалӣ карда мешавад. Дар марҳилаи навбатӣ бо ёрии ҷорӣ намудани муҳити рақамӣ равандҳои фаъолият оптимизатсия карда мешаванд, ки имкон медиҳад ҳосилнокии меҳнат баланд ва хароҷот кам карда шавад»<sup>50</sup>.



Расми 2. Марҳилаҳои рақамикунонӣ (таҳияи муаллиф)

Дар шароити рақамикунонӣ зарур аст, ки амсилаҳои мавҷудбудаи рушди идоракунии кормандони соҳаи меҳмонхонахоро иваз намуда таҳияи меъёрҳои нави рақамиро тақозо менамояд.

Ба андешаи мо, «рақамикунонӣ ҷорӣ намудани технологияҳои

<sup>48</sup> Маслова, В.М. Цифровая трансформация - новые процессы управления персоналом / В.М. Маслова // Экономические системы. – 2019. – № 1. – Том 12. – С. 50-55.

<sup>49</sup> Каштанова, Е.В. Управление персоналом и цифровая трансформация: современные технологии / Е.В. Каштанова // Актуальные проблемы науки и техники. Инноватика: сборник научных статей по материалам VI Международной научно-практической конференции, Уфа, 24 сентября 2021 года. – Уфа : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр «Вестник науки», 2021.

<sup>50</sup> Мирзоалиев А.А., Холикова П.И. Масоили рушди иқтисодиёти рақамӣ дар шароити имрӯза / А.А. Мирзоалиев, П.И. Холикова // Паёми Донишгоҳи Миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. 2022. С. 155-161.

инноватсионии муосир дар идоракунии кормандон ва трансформатсияи рақамӣ раванди ҳамгириҳо ва моделҳои бизнеси насли нав, аз ҷумла хизматрасониҳо, маҳсулот, усулу услубҳои муошират ва қабули оқилонаву саривактии қарорҳоро ифода менамояд.

Умуман ба ақидаи олимони болозикр розӣ шуда ба муносибати байни мафҳумҳои мавриди таҳқиқ қарордошта, қайд кардан бамаврид аст, ки «...истилоҳи автоматикунонӣ барои ивази меҳнати дастӣ бо меҳнати мошинӣ, аз ҷумла онҳое, ки дар авҷи рушди технологияҳои таҷҳизот ва барномавӣ қарор доранд, истифода мешавад ва дар ин маврид ба маънои ҳамчун синоними роботикунонӣ истифода карда мешавад»<sup>51</sup>.

Дар раванди таҳқиқоти диссертатсионӣ ба мо маълум шуд, ки обзори сарчашмаҳои илмӣ дар дилхоҳ соҳа, аз ҷумлаи соҳаи иқтисод нишон медиҳад, ки тафовут миёни мафҳумҳои автоматикунонӣ, рақамикунонӣ ва табдилдиҳии рақамӣ хеле кам ва нисбӣ мушоҳида мегардад. Дар ин ҷо, нисбӣ ба он маъност, ки доираи хусусиятҳои асосии ин шарҳу тавзеҳо ва ё нуқтаи назар бо мурури давраи замони тағйир мекунад. Аз ҷумла муҳаққиқони рус Зайченко И.М. ва дигарон бар он андеша устуворанд, ки «...дар аввал истилоҳи трансформатсияи рақамӣ маънои гузариш ба додаҳои рақамиро дошт, аммо имрӯз ин равандро маъмулан рақамикунонӣ меноманд»<sup>52</sup>. Боиси тазаккур аст, ки тибқи талаботи замони муосир на танҳо фаъолияти инсон, балки дилхоҳ соҳа ба рақамикунонӣ мубадал гардида истодааст.

Ба андешаи муҳаққиқ М.С.Тулиев «Иқтисодиёти рақамӣ – татбиқи технологияҳои рақамӣ дар фаъолияти хоҷагиҳои гуногуни дар низоми иқтисодиёти миллӣ амалкунанда ва сохторҳои ҷамъиятӣ дар речаи вақтии воқеӣ буда бо истифодаи васеи Интернет ва технологияҳои иттилоотӣ

---

<sup>51</sup> Масъалаҳои ташаккул ва рушди иқтисодиёти рақамӣ/ А.А. Мирзоалиев, М.С. Тулиев, П.И. Холикова// Ахбори ДДХБСТ, Силсилаи илмҳои гуманитарӣ.-Хучанд, 2022, №3, - С.103-109

<sup>52</sup> Зайченко, И.М. Цифровая трансформация бизнеса: подходы и определение / И.М. Зайченко, П.Д. Горшечникова, А.И. Левина, А.С. Дубгорн // Экономика и экологический менеджмент. - 2020. - № 2. - DOI 10.17586/230-1172-2020-13-2-205-212

коммуникатсионӣ пурра гардида, барои алоқамандии субъектҳои иқтисодӣ новобаста аз минтақаҳои ҷойгиршавӣ мусоидат менамояд»<sup>53</sup>.

Муҳаққиқи дигар, дар таҳқиқоти худ ба чунин андеша устувор аст: «Иқтисодиёти рақамӣ – шакли нави иқтисодиёт буда, дар он дастрасӣ ба дилхоҳ намуди маҳсулоту мол ва хизматрасониҳо танҳо ва танҳо тариқи имкониятҳои технологияҳои рақамӣ ва фановариҳои нав амалӣ карда мешавад»<sup>54</sup>.

Бояд зикр намуд, ки аҳамияту муҳиммияти масоилу мафҳумҳои таҳқиқшаванда дар муқаррароти санадҳои меъёрии ҳуқуқие, ки равандҳо ва мақсадҳои рақамикунонро танзим мекунанд, равшан таҷассум гардидааст.

Тавре маълум аст, ҳамасола аз ҷониби Барномаи рушди Созмони Милали Муттаҳид индекси рушди инсон дар тамоми ҷаҳон нашр менамояд.

Ҳамин тариқ, «ибораву истилоҳҳои барномаҳои рақамӣ технологияҳои рақамӣ ва трансформатсияи рақамиро дар бар мегирад. Барои арзёбии дараҷаи рушди рақамикунонии равандҳои алоҳида дар сатҳи иқтисоди миллӣ, истифодаи шохисҳои байналмилалӣ ва шаклҳои мушоҳидаи омори тавсия медиҳанд. Шохиси байналмилалии омодагии шабака барои арзёбии сатҳи рушди технологияҳои иттилоотӣ ва ҷомеа аз ҷаҳор ҷузъ (сатҳи рушди технологияҳо, самаранокии идоракунӣ, сифати сармояи инсонӣ, таъсир ба ҷомеа) иборат аст.

Ҳамин тариқ, то соли 2022 аз рӯи сатҳи ин шохис Ҷумҳурии Тоҷикистон дар байни 131 кишвари ҳисобшуда дар ҷои 122-юм, фарқият дар шохис +4, қарор дорад, дар ҳоле ки сатҳи рушди технология ба арзиши инфиродии индекс камтарин саҳми худро мегузорад»<sup>55</sup>.

Таҷриба нишон медиҳад, ки барои муайянкунии шохиси рушди инсонӣ нишондиҳандаҳои зерин ба монанди: сатҳи маълумотнокии аҳоли,

---

<sup>53</sup> Тулиев М.С. Становление и развитие рынка электронных услуг в Республике Таджикистан: дисс. к.э.н 08.00.05: М.С. Тулиев Душанбе – 2021. - С. 45.

<sup>54</sup> Мирзоалиев А.А. Идоракунӣ рушди иқтисодии кадрӣ савдои чакана дар шароити ташаккули иқтисоди рақамӣ: назария, методология ва амалия /А.А.Мирзоалиев//диссертатсия барои дарёфти дараҷаи илмӣ доктори илмҳои иқтисод аз рӯи ихтисоси 08.00.12 – Иқтисодиёти меҳнат, Душанбе, 2023, -С.78.

<sup>55</sup> Абдуллоев З.А.,Ташаккули системаи идоракунӣ кормандон/А.А.Мирзоалиев, З.А. Абдуллоев //, Паёми ДДТТ,-Душанбе, - 2024, №1(51 ). -С.140-145.

давомнокии умр, сифат ва сатҳи зиндагӣ, солимии аҳоли ҳисоб карда мешавад, ки онҳо барои таъмини самаранокии фаъолияти менеҷмент ва идоракунии кормандон сафарбар карда шудаанд.

**Ҷадвали 3.** Шохиси рушди инсонӣ дар ҷумҳуриҳои ИДМ дар соли 2022 (таҳияи муаллиф)

| №   | Кишварҳои ИДМ | ШРИ | Шохис | Фарқияти шохис(+,-) |
|-----|---------------|-----|-------|---------------------|
| 1.  | Россия        | 52  | 0,822 | +3                  |
| 2.  | Қазоқистон    | 56  | 0,811 | +3                  |
| 3.  | Белорус       | 60  | 0,808 | Бетағйр             |
| 4.  | Гурҷистон     | 63  | 0,802 | +1                  |
| 5.  | Украина       | 77  | 0,773 | +1                  |
| 6.  | Арманистон    | 85  | 0,759 | +2                  |
| 7.  | Озорбойҷон    | 91  | 0,745 | +9                  |
| 8.  | Туркманистон  | 91  | 0,745 | +2                  |
| 9.  | Узбекистон    | 101 | 0,727 | +6                  |
| 10. | Қирғизистон   | 118 | 0,692 | +3                  |
| 11. | Тоҷикистон    | 122 | 0,685 | +4                  |

\*Сарчашма: таҳияи муаллифи диссертатсия дар асоси маълумоти институтҳои байналмилалӣ иқтисодӣ

Муқаррароти барномаи давлатӣ дар боло зикршуда имкон медиҳад, ки ҳамчун асос мафҳуми равишҳои баён гардида барои тавзеҳи мафҳуми рақамикунонӣ равона шудааст, ки муҳтавои асосии онҳо сруъатбахшии раванди автоматикунонӣ ба назардошти истифодаи технологияву воситаҳои рақамӣ ба ҳисоб меравад. Мутобиқи ин нуқтаҳо назар, табдили рақамӣ бояд ҳамчун сатҳи баландтарини рақамикунонии фаъолиятҳо, аз ҷумла заминаи эҷоди моделҳои нави бизнесу тиҷорат фаҳмида шавад.

Таҳлили амиқи гуфтаҳои боло шаҳодат медиҳанд, ки рақамикунонӣ раванди яклухт ва том набуда натиҷаи татбиқи технологияҳои рақамӣ ва тақмили ҳамаи зинаҳои идоракунии, хусусан низоми идоракунии ширкатҳои сайёҳӣ мебошад.

Таҳқиқотчиён бар ин назаранд, ки меҳмонхонаҳои муосир бояд барои рақобаттавон мондан дар соҳа, ба хусус дар самти идоракунии кормандон қарорҳои оқилона қабул кунанд, ки он бе технологияҳои рақамӣ имконпазир мебошад.

Раванди идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо нишон медиҳад, ки на танҳо интиҳоб, балки тамоми фаъолият, аз ҷумлаи назорату падохтҳо низ

тавассути технологияи рақамӣ сурат мегирад.

Мо ҳангоми таҳқиқот пас аз омӯзиши равандҳои рақамисозии фаъолияти объекти таҳқиқот ба хулосае омадем, ки тақмили низоми идоракунии кормандон бе ба инобат гирифтани омилҳо ва усулҳои инноватсионӣ имконинопазир аст.

Албатта, дар ҳама раванд ё низом таъсири омилҳои гуногунро бояд ба инобат гирифт. Бинобар ин, мо дар расми 3. омилҳои ба рушди иқтисоди рақамӣ таъсиррасонро шаклгирӣ намудаем. Таҳқиқотҳо нишон медиҳанд, ки омилҳо ба рушди фаъолияти корхонаҳо мустақим ва ғайримустақим таъсирдоранд, онҳоро ба микро ва макроомилҳо тасниф додан ба мақсад мувофиқ аст.

Ҳангоми таҳқиқ маълум гардид, ки бештар ба иқтисоди рақамӣ қобилиятҳои зерини роҳбарон таъсиргузор аст:

- Санъати идоракунии роҳбар дар шароити бозор;
- Сиёсати инноватсионии корхона;
- Сохтани иқлими мусоиди иҷтимоию психологӣ дар коллектив;
- Сифат ва рақобаттавоноии маҳсулот;
- Сиёсати сармоягузорӣ.

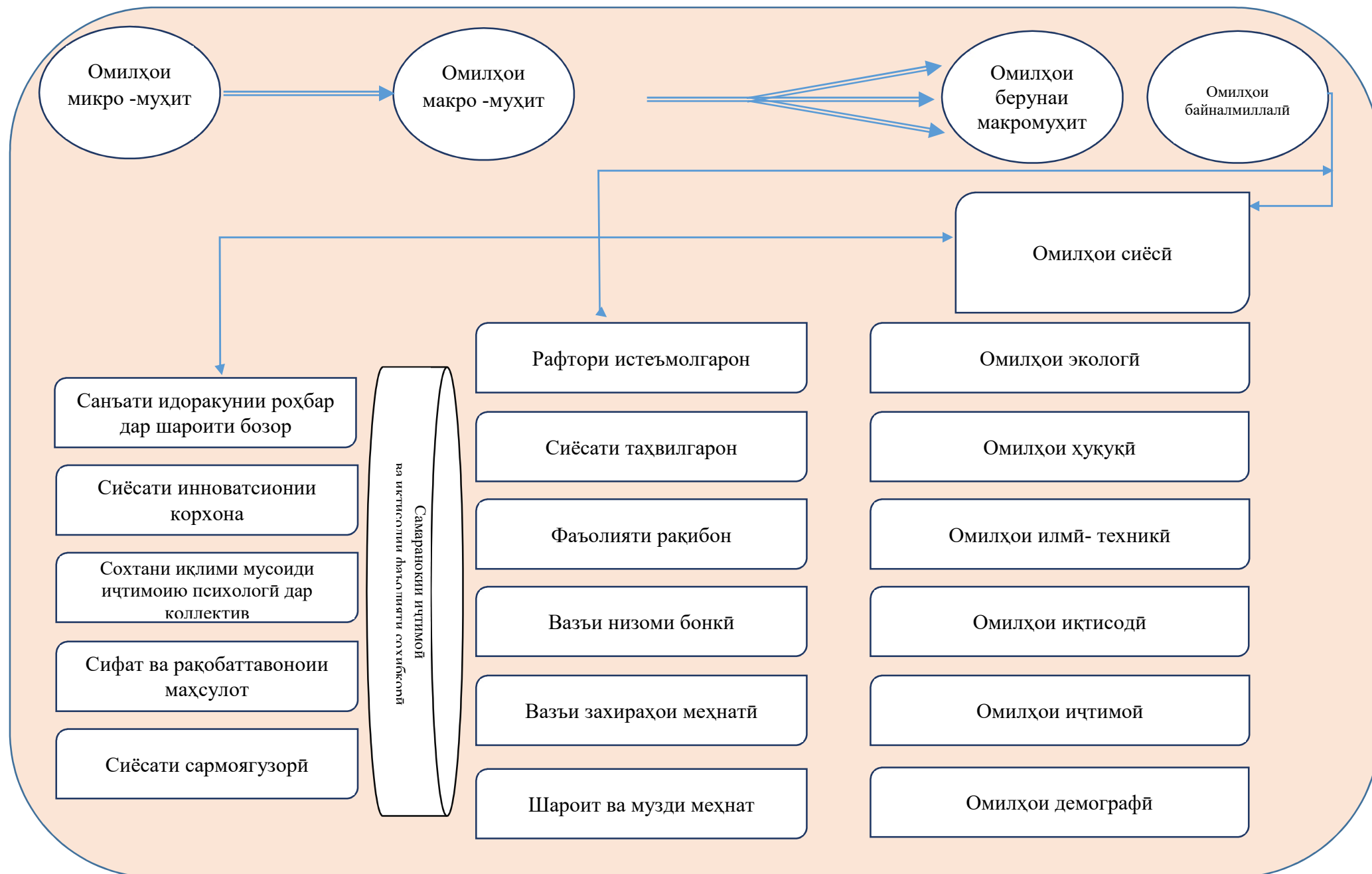
Бояд зикр намуд, ки фаъолияти соҳибкорӣ барои таъмини самаранокии иҷтимоӣ ва иқтисодии равона гардидааст:

- Рафтори истеъмолгарон;
- Сиёсати таҳвилгарон;
- Фаъолияти рақибон;
- Вазъи низоми бонкӣ;
- Вазъи захираҳои меҳнатӣ;
- Шароит ва музди меҳнат.

Аз ҳама бештар омилҳои зерин ҳангоми истифодаи технологияи рақамӣ бояд ба инобат гирифта шаванд:

- Омилҳои сиёсӣ;
- Омилҳои экологӣ;
- Омилҳои ҳуқуқӣ;
- Омилҳои илмӣ – техникӣ;

- Омилҳои иқтисодӣ;
- Омилҳои иҷтимоӣ;
- Омилҳои демографӣ.



Расми 3. Омилҳое, ки ба рушди иқтисоди рақамӣ дар меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе таъсир мерасонанд(таҳияи муаллиф)

Бояд тазаккур дод, ки як қисми муҳаққиқон усулҳои хешро оид ба баҳодихии рушди рақамикунонӣ таҳия намуданд, ки барои идоракунии кормандон дар микромуҳит зарур мебошанд. Тавре маълум аст, рақамикунонии равандро ба идоракунии коормандон бевосита таъсир мерасонанд. Соли 2018 Деллойт<sup>56</sup> оид ба таъсири амалии асри рақамӣ ба ҳама соҳаҳо таҳқиқот гузаронда буд. Тибқи натиҷаҳои таҳқиқоташ муайян кардааст, ки дар такмилдиҳии механизмҳои идоракунии кормандон технологияҳои рақамӣ чунин таъсир расонидаанд:

- HR Digital (рекрутинги рақамӣ) бо роботикунони фаъолият, автоматикунони равандрои бизнесу тичорат, татбиқи таҳлили HR бевосита дар рушди рақамикунонии фаъолияти кормандон;

- HR -брендинги кормандон ҳамчун шарт асосии ҷалби фаъолияти бомуваффақият.

Пажӯҳишгарони масоили иқтисодиёт ҳангоми таҳқиқ ба чунин хулоса омадаанд, ки усулҳои анъанавии интихоби кадрҳои меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ натиҷаи дилхоҳ намедихад. Аз ҳамин хотир василаи интихоби кадрҳои меҳмонхона бояд аз лиҳози унсурҳои таркибии раванди нав сурат гирад. Ин ҳолат бояд ба таҳлили назарсанҷӣ ва баста (портфел) - и рақамӣ, яъне ташкили базаи маълумотҳо ба хоҳири ҷамъоварии иттилоот оид ба номзад, мусоҳибаҳои фосилавӣ (маҷозӣ) ва муошират сурат гирад, ки он ба яке аз ҷузъи маъмулии фаъолияти шӯъбаи кадрҳои меҳмонхонаҳо табдил меёбад. Дар навбати худ, ин раванд дар самти самаранокии фаъолият ва сарфаи хароҷоти идоракунӣ ҳангоми қабулу идораи кормандон мусоидат менамояд.

Илова бар он, дар таҳқиқоти худ Маслова В.М. ба чунин хулоса омадааст, ки татбиқи навгониҳои рақамӣ ва технологияҳои компютерӣ юарои кам кардани хароҷоти меҳмонхона «бо истифода аз таҳлили HR, омӯзиши

---

<sup>56</sup> Deloitte объявила о прекращении работы в России. ТАСС. 2022-03-07. Архивировано 19 августа 2022. Дата обращения: 19 августа 2022.

мошинсозӣ ва зехни сунъӣ пурра автоматӣ карда мешавад»<sup>57</sup>.

Механизми идоракунии фаъолияти кормандон шаклу сифати навро ба худ мегирад ва ҳангоми интихобу баррасӣ ва хоста гирифтани кадрҳо масоили бюрократӣ низ аз байн бардошта мешавад.

Воқеан дар шароити имрӯза тамоми намуди фаъолияти иқтисодӣ, хусусан соҳаҳои сайёҳиро бидуни технологияҳои рақамӣ тасаввур намудан ғайриимкон аст. Дар гузориши Coleman Services оид ба натиҷаҳои таҳқиқот дар мавзӯи «кор бо кадрҳо: мушкилоти интихоб, манбаъҳои ҷалб, мушкилоти ҷорӣ» кайд карда мешавад, ки «пайдо шудан ва рушди технологияҳои навро муносибати бозор ва корфармоёнро ба масъалаи ҷустуҷӯ ва интихоби кадрҳо»<sup>58</sup> тағйир медиҳад.

Натиҷаҳои рушди рақамикунонӣ ва ҷорӣ намудани технологияҳои наватарини иттилоотӣ коммуникатсионӣ боиси ташаккул ва афзоиши босуръати талабот ва маъруфияти қарорҳо ва моделҳои гуногуни бизнес дар формати онлайн барномаҳо, хизматрасониҳо, агрегаторҳо, расонаҳои иттилоотӣ, системаҳои иттилоотӣ ва маълумотномаҳо, бозорҳо ва порталҳо мегардад.

Тавре маълум аст, ҷомеаи иттилоотӣ имрӯза, то андозае бар пояи донишҳои техникӣ таъмин мешавад, ки мавҷудияти онро истифодаи технологияҳои рақамӣ ва коркарди ғаврии миқдори калони иттилоот ташкил медиҳад<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Маслова, В.М. Использование цифровых технологий в системе управления человеческими ресурсами организации / В.М. Маслова // Феномен 176 рыночного хозяйства: от истоков до наших дней. Бизнес, инновации, информационные технологии, моделирование: материалы VII Международной научно-практической конференции по экономике, посвященной памяти известного ученого и крупного организатора экономической науки на Юге России доктора экономических наук, профессора А.Ф. Сидорова, Сочи, 27–31 марта 2019 года / под редакцией В.А. Сидорова и Я.С. Ядгарова – Сочи: ООО «Электронные издательские технологии», 2019. – С. 446-454.

<sup>58</sup> Маслова, В.М. Использование цифровых технологий в системе управления человеческими ресурсами организации / В.М. Маслова // Феномен 176 рыночного хозяйства: от истоков до наших дней. Бизнес, инновации, информационные технологии, моделирование: материалы VII Международной научно-практической конференции по экономике, посвященной памяти известного ученого и крупного организатора экономической науки на Юге России доктора экономических наук, профессора А.Ф. Сидорова, Сочи, 27–31 марта 2019 года / под редакцией В.А. Сидорова и Я.С. Ядгарова – Сочи: ООО «Электронные издательские технологии», 2019. – С. 446-454.

<sup>59</sup> Мирзоалиев А.А., Тулиев М.С., Холиқова П.И. Масъалаҳои ташаккул ва рушди иқтисодиёти рақамӣ/ А.А. Мирзоалиев, М.С. Тулиев, П.И. Холиқова// Ахбори ДДҲБСТ, Силсилаи илмҳои гуманитарӣ.-Хучанд, 2022, №3, - С.103-109

Мавриди зикр аст, ки ҳама гуна меъёрҳо дар асоси низоми муайяншуда ҳангоми ҷамъоварии иттилоот оид ба интиҳоби кормандон дар доираи барномаҳои рақамикунонӣ муттаҳид сохта шудаанд, ки онҳо дар рушди муносибатҳои иҷтимоӣ меҳнатӣ асоси воқеӣ мегузоранд.

Бояд зикр намуд, ки омилҳои таъсиррасон ва усулҳои инноватсионӣ ба рушди идоракунии кормандон замина мегузоранд. Идоракунии кормандон зери ин гуна таъсирҳо ва раванди мураккаб бояд дар бозори меҳнат рақабаттавон бошад. Дар замони рушди босуръати низому шабакаҳои иттилоотӣ ва технологияҳои ҳангуфт барои пайдо кардани маълумот ва ё ишғоли ҷойҳои кори ҳолӣ то андозае осон гардидааст. Бо истифода аз шабакаву расонаҳои иттилоотӣ имрӯзҳо системаи ҷалбнамой, интиҳоб, қабул, истифода, баҳодихӣ ва рушди касбияти кормандон нақши асосӣ доранд. Ин гуна ҳолат ба масъулин ҳангоми идоракунии кормандон талаботҳои навро ба миён мегузорад, зеро раванди рақамикунонии фаъолият эҳсоси масъулиятро дучанд хоҳад кард.

Аз ин лиҳоз, дар идомаи таҳқиқ мо тасмим гирифтаем, ки нақш ва мавқеи омодаسازی кормандонро дар шароити ташаккули рақамикунонӣ мавриди пажӯҳиш қарор диҳем.

### **1.3. Масоили омодаسازی кормандони меҳмонхона дар шароити рақамикунонӣ**

Дар раванди рушди босуръати саноати меҳмондорӣ ва ҷорӣ кардани низоми навовариҳои технологияҳои рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон масъалаҳои таъмини меҳмонхонаҳо бо кадрҳои соҳибихтисос, ки қодиранд то рақобатпазирии дарозмуддати корхонаҳоро дар соҳаи меҳмоннавозӣ таъмин кунанд, аҳамияти бештарро касб мекунанд. Рушди динамикии бизнеси меҳмонхона дар шароити рақобати шадид талаботи навро нисбат ба тарбияи кадрҳо муайян мекунад.

Дар фазои рақобат масъалаи сатҳи омодагии кормандон барои фаъолияти меҳмонхона беш аз пеш муҳимият дорад, зеро асос ё заминаи хидматрасонии босифат аз шахси ботаҷриба ва соҳибкасбу салоҳиятнок вобатагӣ дорад, зеро ӯ аз стандартҳо бархурдор аст, дорои маҳорати муоширати касбӣ бо меҳмонон буда ва инчунин эҳтиёҷотро аз муносибат ва сӯҳбат бо меҳмонон фаҳмида метавонад. Аммо, мутаассифона имрӯз аксари мутахассисони ҷавон ҳангоми фаъолият дар самти меҳмонхонаҳо малакаҳои шуҳратсозро ҳадафи хеш қарор надовдаанд, аз қабилӣ: рушди касбияти соҳавӣ, стратегияи ояндаи худ ҳамчун менеҷери муваффақ, донандаи забони хориҷӣ, на камтар аз донишдони 2,3 забон барои кор дар меҳмонхонаҳои 4-5\*, махсусан дар меҳмонхонаҳои байналмилалӣ шабакаҳое, ки бошандагони асосӣ меҳмонони хориҷӣ мебошанд. Камбудии назаррас дар фаъолияти кормандони меҳмонхона ба кам шудани раванди ташрифи меҳмонон замина мегузорад. Масалан, тибқи маълумоти портали Hospitality & Tourism Industry, танҳо 30% даъво ва шикоятҳо ба доираи худи хидматҳо ва 70%-и боқимонда ба сабаби норозигии меҳмонон аз сифати хидматрасонӣ мебошанд. Инчунин метавони қонуни Паретторо низ ба сифати мисол овард. Умуман сатҳи сифат ва натиҷабахшии фаъолияти меҳмонхонаҳо аз кормандони касбӣ муҳимро меҳнатдӯст ва содиқ вобастагии зиёд дорад.

Пас аз таҳқиқи гузаронида ва омӯзиши вазъи кунунӣ масоили ҳалталаби оморасозии кормандонро барои соҳаи меҳмонхонадорӣ дар МТОК қайд кардан ба маврид аст:

- ✓ то ҳанӯз барномаҳои таълимӣ бо талаботи бозори меҳнат номувофиқ аст;
- ✓ ҷой надохтани системаи мониторинги бозор, инчунин схемаҳои таҳлили талаботи бизнеси меҳмонхонаҳо;
- ✓ нарасидани кадрҳои касбӣ ва дорои таҷрибаи корӣ дар шабакаҳои меҳмонхонаҳои пешрафтаи ҷаҳон;

- ✓ дар сатҳи зарурӣ таваҷҷуҳ накардани субъектҳои меҳмонхонаҳо хангоми омодагии кадрҳои соҳибкасб дар муассисаҳои таҳсилоти олии кишвар ва кам будани шавқи мутахассисони ҷавон дар бозори меҳнати соҳа;
- ✓ қой надоштани системаи мунтазами тақмили ихтисоси ҳайати омӯзгорон ва таҷрибаи корӣ дар доираи касбияти онҳо;
- ✓ хеле кам мароқ зоҳир намудан ба омӯзиши забонҳои хориҷӣ;
- ✓ заминаи нокифояи моддию техникаи муассисаҳои таълимӣ ва ба роҳ мондани чараҳои навоариҳо;
- ✓ дар муассисаҳои таълимӣ мушоҳидаи тамоюли суст ба фаъолияти амалӣ, ҳамоҳанг насостани назария бо амалия;
- ✓ мавҷуд набудани барномаҳои замонавии таълим тибқи стандартҳои байналмилалӣ ва мазмуни фанҳои таълимӣ, ки ба ҳолати имрӯзаи соҳа мувофиқанд;
- ✓ сифату муҳтавои хеле пасти адабиёти таълимию методӣ;
- ✓ нарасидани мутахассисони касбии сатҳи технологияи рақамӣ. ҳоло 70-80%-и меҳмонхонаҳо ба низоми автоматикунонидашуда гузаштаанд ва дар ин замина норасоии мутахассисони дорои малакаи кор дар шабакаи маҷозӣ вучуд дорад.

Бинобар ин, бо сабаби мушоҳидаи вазъи имрӯзаи рушди фаъоли технологияҳои маҷозӣ дар соҳаи хизматрасонӣ ва сайёҳӣ, қорӣ намудани чунин тамоюлҳои асосӣ дар соҳа ба монанди: автоматикунонии фаъолияти меҳмонхонаҳо; ба роҳ мондани муоширати маҷозӣ бо муштариён тавассути платформаҳои Facebook, Messenger ва WhatsApp: менечерҳо ва кормандони меҳмонхона метавонанд ба ниёзҳои меҳмонон бо истифода аз онҳо посух диҳанд; ҷустуҷӯ тариқи платформаҳо; зина ба зина рушд додани низоми «ҳуҷҷатгузориҳои электронӣ» - бо истифодаи технологияҳои пуриқтидори рақамӣ; рақамикунонии фаъолияти тамоми бахшҳои меҳмонхонаҳо тариқи «Henn na Hotel»-и Токиои Ҷопон ба меҳмонон 140 робот ба меҳмонон хизмат мекунанд.

Ба андешаи мо рушди технологияҳои интернетӣ майдони дастрасии васеъро ба меҳмонхонаҳо тақмил дода як навъ инструменти дастрасиро барои хизматрасониҳои меҳмонхонаҳо ба вуҷуд овард.

Бинобар ин, муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ бояд ба усулҳои муосири низоми маорифи стандарти ҷаҳонӣ фаъолиятро ба роҳ монанд. Ҳоло фурсате расидааст, ки мо бояд усулҳои интерактивӣ ва ба амалия нигаронидашудаи таълими кадрҳоро ба роҳ монем, аз ҷумла: ташкили дарсҳои маҳорат бо мутахассисони соҳавӣ, бозҳои касбӣ ва баромад дар нақши кормандони меҳмонхона, баргузори мусобиқаҳо, намоиши пешрафтҳои муосир дар соҳаи хизматрасонӣ, ҷорӣ намудани либоси ягона дар донишгоҳҳо ва ғайраҳо.

Дар воқеъ таҷриба нишон медиҳад, ки он ба ташаккули низоми корӣ мусоидат намуда дар назди устоҳои меҳмонхона, толори тарабхона, идораи агентии сайёҳӣ ва ғ. баргузор мегарданд.

Бинобар ин, дар байни мутахассисони ҷавон инкишоф додани малакаҳои амалӣ; малакаҳои таҳияи маҳсулоти меҳмонхонаи шахсии худ дар асоси таҳлили тамоюлҳои соҳа; малакаи муошират бо забонҳои хориҷӣ, масалан, дар дарсҳои англисӣ фаҳмидани нутқи моширати расмӣ корӣ эътибори кофӣ додан хеле муҳим ва зарур мебошад.

Ҳангоми баррасии масоили мазкур ва ба инобат гирифтани таҷрибаи кишварҳои хориҷа, мо ба хулосае омадем, ки дар соҳаи тайёр кардани мутахассисони меҳмонхонаҳо ба роҳ мондани иқдомҳои зерин аз аҳамият ҳолӣ нест:

- ✓ ташкили системаи ҳамкории тарафайни мтоқ ва меҳмонхонаҳо ҳангоми таҷрибаомузии донишҷуён;

- ✓ ташкили марказҳои ҳатмии таҷрибаомӯзӣ дар якҷоягӣ бо шабакаҳои машҳури меҳмонхонаҳо: marriott, ritz carlton, padisson, fuor seasons ва ғайра;

- ✓ таҳия ва татбиқи нақшаи пайгирии тамоюлҳои бозори маҳсулоти муосири меҳмонхонаҳо;

- ✓ таҳия ва ҷорӣ намудани низоми ягонаи баҳодиҳӣ ва сертификатсия барои мутобиқати касбии кормандони ҷавони меҳмонхонаҳо;
- ✓ ташкили низоми ҷорӣ намудани стандартҳои дақиқи касбӣ барои мутахассисони дараҷаҳои гуногун;
- ✓ барои табодули таҷрибаи тарафайн рушди ҳамкориҳои байналмилалӣ байни МТОК ва хориҷа;
- ✓ ташкили озмунҳои соҳавӣ барои дарёфти имтиёзи таҳсил дар хориҷа дар беҳтарин мактабҳои меҳмоннавозии ҷаҳон: швейтсария, британияи кабир, канада ва ғайраҳо, ҳамзамон тақмили таҷрибаи хориҷӣ ва таҳкими малакаи забони англисӣ;
- ✓ таҷдиди назар кардани низоми таҳсилот дар баҳши меҳмондорӣ мутобиқи стандартҳои байналмилалӣ;
- ✓ омӯзиши мунтазами технологияҳои иттилоотӣ рақамӣ;
- ✓ дар МТОК мунтазам ҷорӣ намудани стандартҳои ҳатмии сертификатсия ба забонҳои хориҷӣ;
- ✓ ҷалби мутахассисони соҳавӣ аз истеҳсолот ба фаъолияти омӯзгорӣ;
- ✓ ташкили машғулиятҳо барои кормандони корхонаҳои меҳмоннавозӣ.

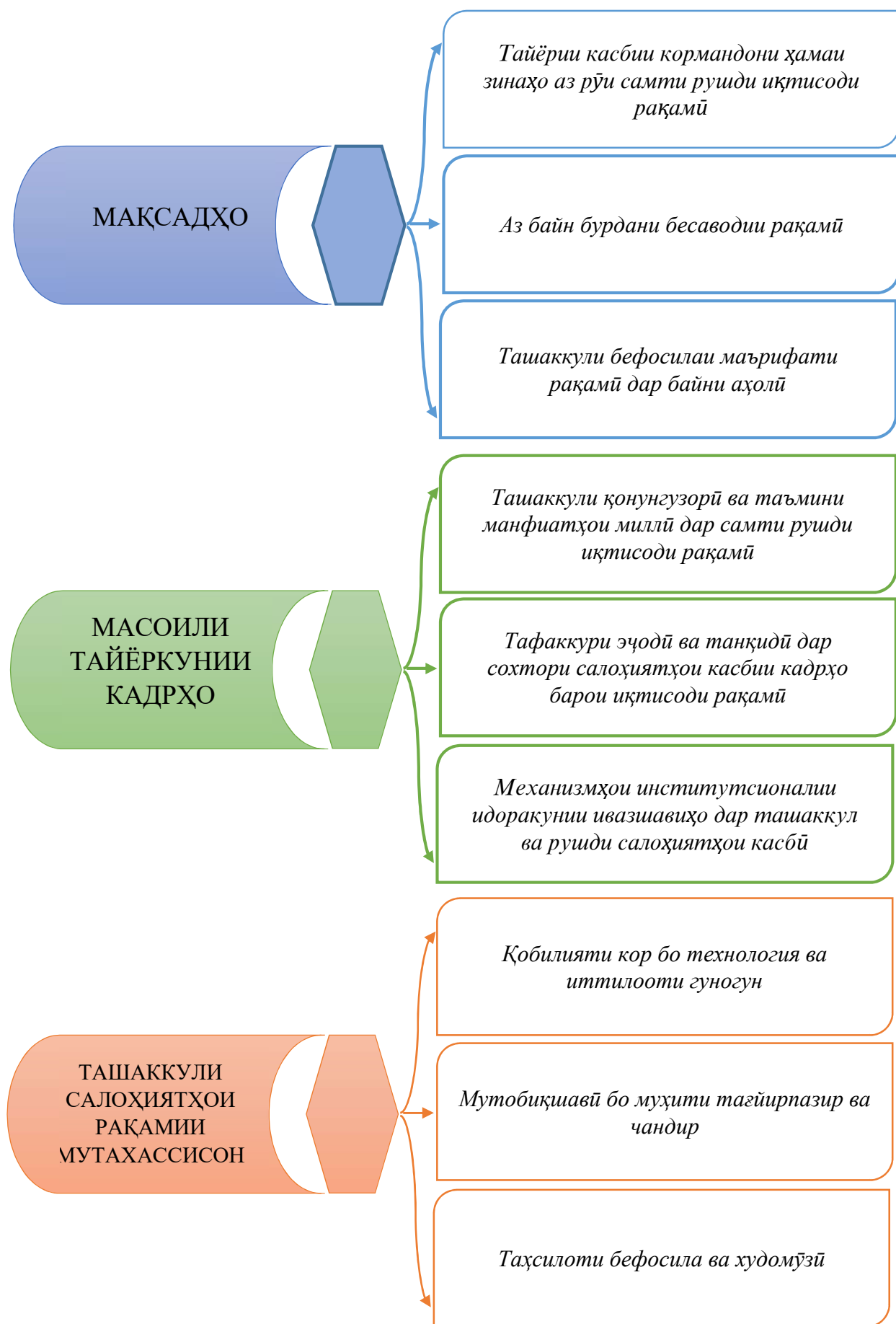
Бинобар ин, бо дарназардошти масоилҳои мавҷудаю ҳалталаби омодагории кормандони меҳмонхона дар шароити рақамикунонӣ дар расми 4 нишон додаем<sup>60</sup>.

Ҳангоми пажӯҳиш мо ба хулосае омадем, ки ҳадафи асосӣ тайёркунии касбии кормандони ҳамаи зинаҳо, аз ҷумла аз рӯи самти рушди иқтисоди рақамӣ, ҳамзамон тадричан кам кардани бесаводии рақамӣ, ба хусус – ташаккули бефосилаи (таҳсили бефосила) маъфати рақамӣ дар байни аҳоли ба ҳисоб меравад.

Мавриди зикр аст, ки масоили тайёркунии кадрҳо аз ташаккули қонунгузорӣ ва таъмини манфиатҳои миллӣ дар самти рушди иқтисоди рақамӣ, дарки тафаккури эҷодӣ ва тақидӣ дар сохтори салоҳиятҳои касбии кадрҳо барои рушди иқтисоди рақамӣ ва дар ниҳояти қор таҳияи механизмҳои институтсионалии идоракунии ивазшавиҳо дар ташаккул ва рушди салоҳиятҳои касбӣ сарчашма мегирад.

---

<sup>60</sup> Консепсияи гузариш ба таҳсилоти рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2042 [Қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 31 августи соли 2022, № 439]



Расми 4. Масоили оmodасозии кормандон дар иқтисодиёти рақамӣ (таҳияи муаллиф)

салоҳиятҳои рақамии мутахассисон хеле муҳим аст, зеро он аз қобилияти кор бо технология ва иттилооти гуногун, мутобиқшавии инсон бо муҳити тағйирпазир ва чандир, аз ҳама асос таҳсилоти бефосила ва худомӯзӣ вобастагии зиёд дорад.

Барои татбиқ ва ба дастовардани натиҷаҳо аксар вақт пажӯҳишгарон аз механизмҳои иқтисодӣ истифода менамоянд. Хусусиятҳои асосии механизмҳои иқтисодӣ, муқаррарнамоеи усулҳои нави рушд ва бартарӣ додан ба меъёри идоракунии самаранок мебошад.

Аз ҷумла дар таҳқиқоти худ, А.Н. Бычкова механизми хоҷагидориро «ҳамчун мачмӯи усулҳои идоракунии ва амали мутақобилаи субъектҳо пешниҳод мекунад, ки вазифаи мақсадноки онҳо идоракунии оқилона ва ташаққули қонунҳои устувори рушди иқтисодиёт мебошад»<sup>61</sup>.

Илова бар он, аз нуқтаи назари ин муҳаққиқ, «...сохтори механизми иқтисодӣ унсурҳои зеринро дар бар гирифтааст»<sup>62</sup>:

- ✓ объекти идорашаванда;
- ✓ маркази ҳамаҳангсоз;
- ✓ субъекти идоракунанда;
- ✓ алгоритми механизм;
- ✓ натиҷаи кори механизм;
- ✓ шароит ё омилҳои таъсиррасони мусбӣю манфӣ;
- ✓ монеа ё маҳдудиятҳои фаъолияти механизм.

Сохтори механизми иқтисодии пешниҳодшуда нишон медиҳад, ки муносибати ин мафҳумҳоро бо категорияҳои иқтисодие, ки дорони хусусиятҳои муҳим мебошанд, ба монанди воситаҳо, усулҳо, шароитҳо, моделҳо, омилҳо, концепсияҳо ва стратегияҳо муайян мекунад. Аз ин лиҳоз, ба назари мо, модел тавсифи реалии ҳодисаи таҳқиқшаванда дар шакли воқеӣ ё идеалӣ ва механизми роҳи татбиқи модел дар амалия мебошад, ки ба таъсири омилҳои мушаххас ва шароити мушаххас мутобиқ шудааст.

---

<sup>61</sup> Бычкова, А.Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение / А.Н. Бычкова // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2010. – № 4.

<sup>62</sup> Ҳамон ҷо.

Ба андешаи мо, модел ин тасвири воқеии объект аст, ки пурагиаш фарк менамояд, яъне тарҳ ё лоиҳаест, ки татбиқи худро меҳақад.

Баръакс, А.Кулман дар таҳқиқоти худ қайд мекунад, ки «мафҳуми системаи иқтисодӣ нисбат ба категорияи механизм ба таври назаррас васеътар аст»<sup>63</sup>.

Муҳақиқони рус пайвастагии мафҳумҳои механизм ва системаро чунин меҳисобанд, ки ҳар кадоме ба ақидаи онҳо объект, сохтор, вобастагӣ ва таъсири мутақобилаи унсурҳоро инъикос менамояд. Ба андешаи онҳо «механизм - пайвастагиҳои устувортарин ва дарозмуддати системаро дар бар мегирад, ки метавонанд аз ҷониби марказ муайян карда шаванд ва барои идоракунии тамоми система истифода шаванд»<sup>64</sup>. Маълум мешавад, ки мафҳуми механизм нисбат ба мафҳуми система мушаххастар аст.

Дар ин хусус, олими дигари рус Ю.В.Горбунов далелҳои боварибахш оварда, дуруст қайд кардааст, ки «...аксари таҳқиқотчиён мафҳуми механизмро барои тавсифи равандҳои динамикии он ва қувваҳои асосии пешбарандаи инкишофи объект истифода мебаранд, дар ҳоле ки консепсияи система барои омӯзиши тавсифҳои статикии объект, унсурҳои сохтории он ва робитаҳои онҳо истифода мешавад»<sup>65</sup>.

Механизм ҳамчун воситаи доимоалкунии объектро тасвир мекунад, зеро онро ба сифати маҷмӯи унсурҳои бо ҳам алоқаманд меҳисобанд ва ба ин воқеан дуруст аст.

Ақидаҳои болозикрро ба инобат гирифта чунин мешуморем, ки меъёрҳо ва усулҳои ироа гардида барои ҳамаи бахшҳои иқтисодӣ, хусусан меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ муфид мебошад.

Нисбати мафҳумҳои механизм ва институт андешаву ақидаҳои гуногун ҷой дорад. Ҳамзамон Горбунов Ю.В. қайд мекунад, ки дар адабиёти ғарбӣ ин

---

<sup>63</sup> Бычкова, А.Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение / А.Н. Бычкова // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2010. – № 4.

<sup>64</sup> Слепов В. А., Бурлачков В. К., Ордов К. В., О теории экономических механизмов, Экономическая теория / В. А. Слепов, В. К. Бурлачков, К. В. Ордов // E-mail: [ordov@dako-m.ru](mailto:ordov@dako-m.ru) ИЗДАТЕЛЬСТВО «ФИНАНСЫ И КРЕДИТ», 2011, №24

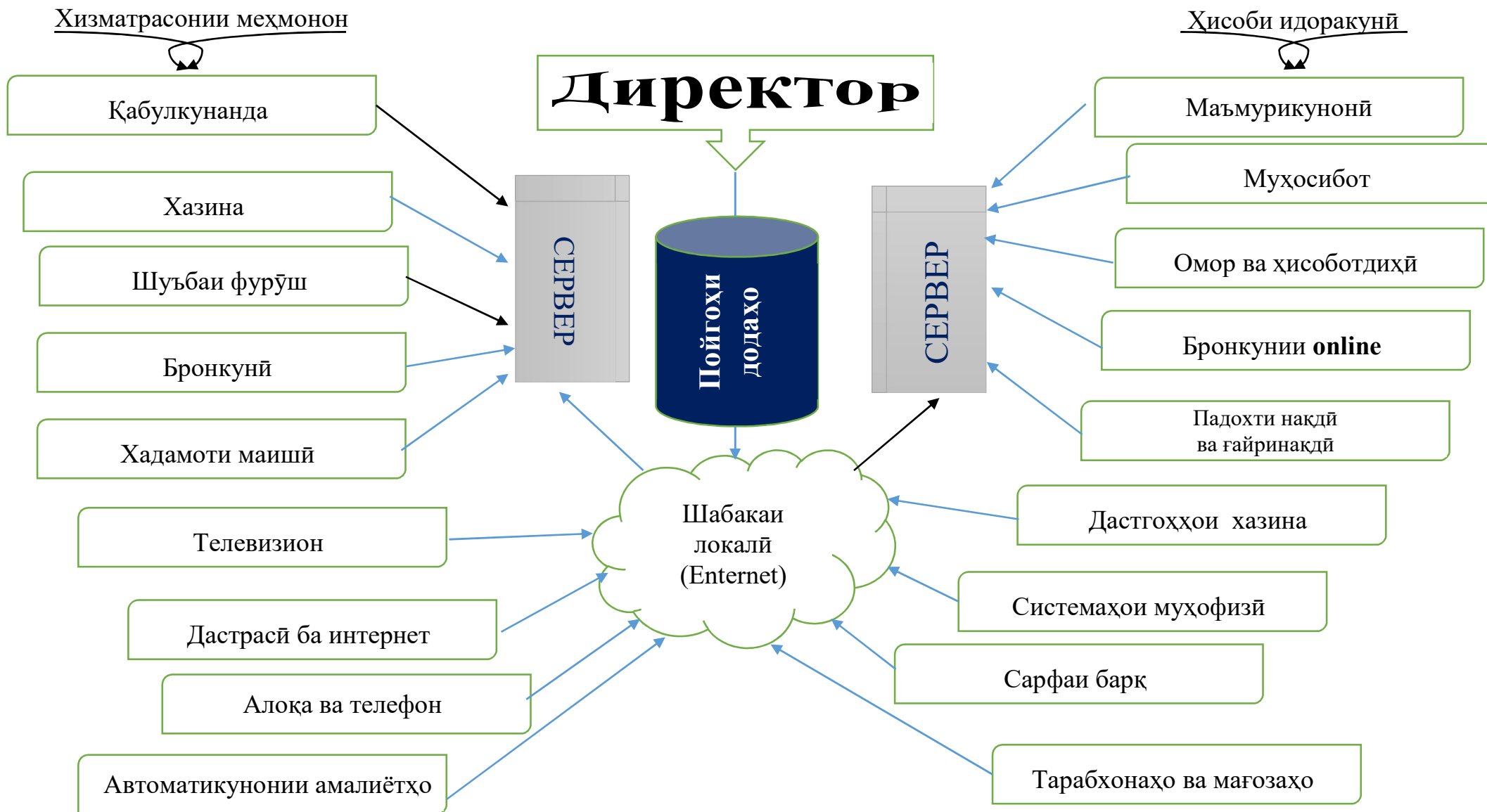
<sup>65</sup> Горбунов, Ю.В. О понятии «механизм» в экономических науках / Ю.В. Горбунов // Экономика Профессия Бизнес. - 2018 - № 2. – Текст: электронный. – DOI 10.14258/201819.

категорияҳо якхела ҳисобида мешаванд, дар ҳоле ки Бычкова А.Н. чунин мешуморад, ки «...механизми самарабахш ва оптималии иқтисодӣ асоси рушди қолабҳое мебошад, ки дар оянда дар шакли институтҳо муқаррар карда мешаванд»<sup>66</sup>. Слепов В.А. ва дигарон бар ин назаранд, ки «...дар марҳилаи муайяни инкишофи афкори илмӣ равандҳои ҳамгироии назарияи институтсионалӣ ва мафҳуми иттилооти асимметрӣ боиси тафсири институтҳо ҳамчун маҷмӯи механизмҳои бозорӣ дар низоми иқтисодӣ гардид»<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> Горбунов, Ю.В. О понятии «механизм» в экономических науках / Ю.В. Горбунов // Экономика Профессия Бизнес. - 2018 - № 2. – Текст : электронный. – DOI 10.14258/201819.

<sup>67</sup> Слепов В. А., Бурлачков В. К., Ордов К. В., О теории экономических механизмов, Экономическая теория / В. А. Слепов, В. К. Бурлачков, К. В. Ордов // E-mail: [ordov@dako-m.ru](mailto:ordov@dako-m.ru) ИЗДАТЕЛЬСТВО [«ФИНАНСЫ и КРЕДИТ»](#), 2011, №24



Расми 5. Низоми автоматикунонидаи идоракунӣ кормандони меҳмонхона(таҳияи муаллиф)

Дар диссертатсия қайд гардидааст, ки истифодаи низоми муосири технологияи рақамӣ низоми автоматикунонидаи идоракунии кормандони меҳмонхонаро нишон додан ба мақсад мувофиқ аст (расми 5.). Зеро дар ин ҳолат тамоми фаъолияти меҳмонхонаҳо тариқи низоми рақамӣ ё тариқи низоми марказонидашудаи шабакаи локалӣ идора карда мешавад.

Тавре аз расми 5.мушоҳида мегардад дар шароити рақамикунонии фаъолияти меҳмонхонаҳо раванди идоракунӣ дар асоси пойгоҳи додаҳо ва серверҳои назоратӣ ба роҳ монда мешавад. Бинобар ин, маъмури меҳмонхона тибқи он хизматрасонии кормандони меҳмонхона ва ҳисоби идоракуниро дар асоси шабакаи локалӣ зери назорати худ қарор медиҳад. Дар навбати худ ин кормандонро водор месозад, ки аз лиҳози истифодаи технологияи рақамӣ мучахҳаз бошанд ва фаъолияти худро тибқи он мурааттаб гардонанд.

Ин механизм метавонад дар тақмили низоми идоракунии кормандон таъсиргузор бошад, зеро технологияи рақамӣ аз ҳар як корманди меҳмонхона салоҳияту маҳорати маҷозии фаъолиятро талаб мекунад. Ин механизм ҳамчун низоми муташаккил фаъолияти инфрасохтори меҳмонхонаро таҷассум менамояд.

Таҳқику омӯзиши адабиёти илмӣ ва усулҳои дар шароити рақамикунонӣ мавҷудбудаи соҳаи сайёҳӣ дар самти низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо моҳияту мазмуни категорияҳои идоракунии кормандон ва механизми иқтисодиро пурра инъикос намуда дар шароити имрӯза ба мақсад мувофиқ мебошад.

Чӣ тавре ба мо муайян аст, идоракунии кормандон дар зинаи муносибати субъект ва объект, шакли механизми муташаккил ва дастаҷамъии фаъолиятро таҷассум менамояд. Дар таҳқиқоти худ Мирзоалиев А.А. зикр намудааст, ки «вазифаи ҳадафи ин механизм кам кардани хароҷоти муомилот тавассути суръат бахшидан ба равандҳои пур кардани ҷойҳои холӣ, ҳамзамон баланд бардоштани сифати сармояи инсонӣ ва дар ниҳоят баланд бардоштани ҳосилнокии меҳнат мебошад»<sup>68</sup>. Дар ин асос мо тасмим гирифтаем, ки тавсифи

---

<sup>68</sup> Мирзоалиев А.А. Идоракунии рушди иқтисодии кадрӣ савдои чакана дар шароити рақамикунонӣ /А.А.

пурраи унсурҳои асосии сохтори механизми идоракунии кормандонро мувофиқи усули интихобшудаи асосҳои илмӣ дар ҷадвали 4 тасвир намоем.

**Ҷадвали 4. Тавсифи унсурҳои асосии механизми идоракунии кормандон дар меҳмонхонаҳо**

| Унсур (тавсиф)-и механизми интихоби корманди меҳмонхона      | Мазмун унсурҳо (тавсиф)                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Объект (низомии идорашаванда)                                | Раванди ҷалб                                                                                                                                                                                                           |
| Марказ (низомии идоракунанда)                                | Соҳиби раванди идоракунии кормандон (мувофиқи равиши раванд), шахс ё шӯъбае, ки барои ташкил ва иҷрои ин раванд масъул аст                                                                                             |
| Субъектҳо                                                    | Давлат, ташкилотҳо, шахсони алоҳидае, ки дар қори механизм иштирок доранд ё зери таъсири он қарор доранд                                                                                                               |
| Алгоритм (усулҳо, тарзҳои идоракунии, характери таъсирасонӣ) | Усулҳои идоракунии:<br>- идоракунии, технологӣ<br>Характери таъсирасонӣ<br>-маҷбурӣ                                                                                                                                    |
| Натиҷаи қори механизм                                        | Бо чунин тарз метавон муайян қард:<br>- маҷмӯи меъёрҳои иқтисодӣ барои арзёбии самаранокии идоракунии кормандон;<br>-дар асоси методологияи баҳодиҳии сифати қувваи қорӣ                                               |
| Функсияи мақсаднок                                           | Барои иҷрои вазифаҳои идоракунии кормандон, ки марказ гузоштааст; умуман ҳамчун баланд бардоштани сифати қувваи қорӣ барои қам қардани хароҷоти муомилот ва баланд бардоштани самаранокии меҳнат муайян қарда шудааст. |
| Нақши иттилоот дар ҳамқорӣ бо субъектҳо                      | Дар байни субъектҳо ва марказ мубодилаи сусти ахборот                                                                                                                                                                  |
| Сатҳи иерархии механизм                                      | Вобаста ба ҳамқорӣ бо дигар механизмҳои сатҳи баланд, он метавонад як унсур алоҳида бошад                                                                                                                              |
| Шароит ё омилҳо                                              | Омилҳои берунӣ (сиёсӣ, иқтисодӣ, ҳуқуқӣ, иҷтимоӣ, илмӣ ва техникӣ) ва дохилӣ, ки заминаи захиравии объектро тавсиф меқунанд (моддӣ, меҳнатӣ, инсонӣ, психофизиологӣ, интеллектуалӣ, иттилоотӣ)                         |

**\*Сарчашма:** таҳияи муаллифи диссертатсия

Тавре маълум аст, идоракунии қормандон бо татбиқи усулҳои анъанавӣ, масалан, бо истифода аз манбаъҳои муроҷиатқунанда сурат меқирад, он гоҳ чунин механизмро ҳамчун низомии пӯшида ва қушода метавон тасаввур қард. Бояд тазаққур дод, ки дар шароити рушди рақамиқунонии равандҳои бизнес ва захираҳои иттилоотии иҷтимоӣ ин механизм метавонад, яке аз унсурҳои зернизомии мураккабтар — механизми макроиқтисодии идоракунии қормандонро нишон диҳад.

Дар зербобҳои қаблии ин боб зикр шуда буд, ки фаъолияти барномаҳои рақамӣ мувозинати манфиатҳои тамоми субъектҳои бозори меҳнатро таҷассум менамоянд. Таҳлили ҳаматарафаи адабиёти илмӣ нишон медиҳад, ки объекти рақамикунонӣ чун дигар соҳаҳои иқтисоди миллӣ идоракунии кормандон ба ҳисоб меравад.

Система ҳамчун маҷмӯи унсурҳои бо ҳам алоқамадаро ифода менамояд, ки фаъолияти мунтазами объектро таъмин мекунанд. Маҷмӯи муносибатҳои иҷтимоӣ иқтисодӣ, ки байни ҳамаи субъектҳои бозори меҳнат ҳангоми идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ ба вуҷуд меоянд, бо истифода аз чунин категория ҳамчун система низ муайян кардан мувофиқи мақсад аст.

Бояд зикр намуд, ки мавзӯи таҳқиқоти мо, пеш аз ҳама, фаъолияти захираҳои иттилоотӣ барои тақмили низоми идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ мебошад, ки ҷузъи ҷудонашавандаи ин система мебошанд. Технологияҳое, ки фаъолияти захираҳои иттилоотӣ ва ҳамкориҳои субъектҳои бозори меҳнатро таъмин менамоянд, вазифаи асосии алгоритми рақамӣ ва динамикаи баланди равандҳои иттилоотӣ коммуникатсионӣ, ки бо ёрии он ташаккул меёбанд, муайян мекунанд.

Дар ин асос, мо чунин мешуморем, ки таърифи механизм ва назарияи дахлдори механизмҳои иқтисодӣ барои таҳлили мантиқӣ-тавсифии ин равандҳо ва муносибатҳо мувофиқтар мебошад. Ин механизмро бо истифода аз усулҳои умумии илмӣ ва мушаххаси илмӣ иқтисодӣ меҳнат ва хоста гирифтани кадрҳо омӯхтан мувофиқи мақсад аст.

Ҳангоми пажӯҳиш, мо сохтор ва тавсифи пурраи хусусиятҳои асосии механизми макроиқтисодӣ мавриди таҳқиқ қарордода, дар ҷадвали 5 мувофиқи методологияи интиҳобшуда тасвир намудем.

**Ҷадвали 5 – Сохтор ва тавсифи мазмунии механизми идоракунии  
кормандон дар сатҳи макроиктисодӣ**

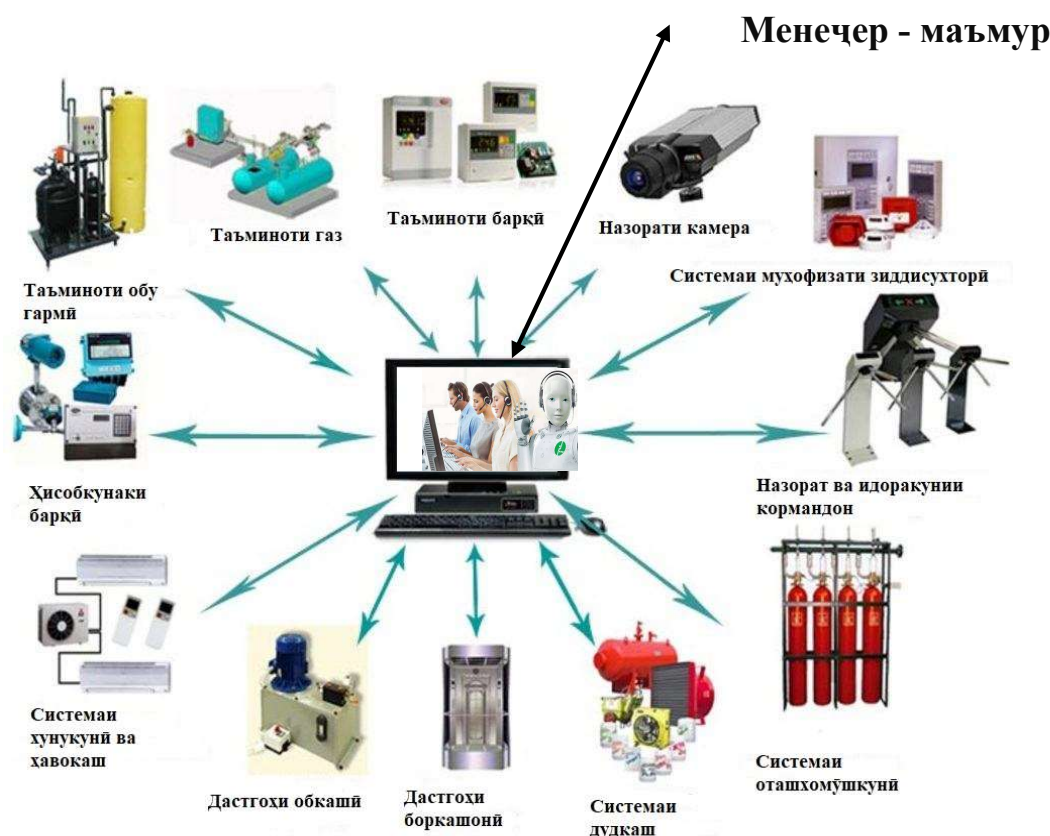
| Унсuri механизми рақамӣ                                                             | Мазмуни унсурҳо (тавсиф)                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Объект (низоми идорашаванда)                                                        | Бозори меҳнат                                                                                                                                                                                                                                       |
| Марказ (низоми идоракунанда)                                                        | Таҳиягари (соҳиби) барнома - вазифаҳои таҳия ва татбиқи алгоритм, ташкил ва мониторинги риояи қоидаҳои истифодаи механизмро иҷро мекунад ва ҳамзамон субъекти механизм мебошад.                                                                     |
| Субъектҳо                                                                           | Таҳиягар (ҳамчун субъекте, ки манфиатҳои тижоратӣ мегирад); Давлат (танзим ва дастгирӣ дар доираи ҷаҳорҷӯба); Корфармоён; Довталабон; Таҳиякунандагони воситаҳои рақамӣ, ки ҳамгироиро бо системаҳои идоракунии кадрҳо дар созмонҳо таъмин мекунанд |
| Алгоритм (усулҳо, тарзҳои идоракунии, характери таъсирасонӣ)                        | Усулҳои идоракунии: - иттилоотӣ (мубодилаи маълумот дар бораи корфармоён ва корҷӯён);<br>- ҳамгироӣ бо системаҳои интихоби кадрҳо дар ташкилотҳо<br>Табиати таъсир:<br>- ҳавасмандкунанда<br>- иқтисодӣ (молиявӣ).                                  |
| Натиҷаи кори механизм                                                               | - аз рӯи шумораи субъектҳои ҷалбшуда ва давомнокии мавҷудияти механизм муайян карда мешавад;<br>- аз руи натиҷаҳои механизми интегралӣ идоракунии кормандони ташкилотҳо баҳо додан мумкин аст                                                       |
| Функсияи мақсаднок                                                                  | Ҳадафи ҳамоҳангсозӣ ва амалӣ намудани манфиатҳои корфармоён ва корҷӯён, инчунин ба даст овардани фоида барои таҳиякунанда                                                                                                                           |
| Нақши иттилоот дар ҳамкорӣ бо субъектҳо                                             | Нобаробарӣ (асимметрия)-и ҷараёни иттилоот (корфармоён ва корҷӯён дар бораи афзалиятҳо ва қобилиятҳои ҳамдигар маълумоти баробар надоранд)                                                                                                          |
| Сатҳи иерархияи механизм                                                            | Ин як механизми иловагии макроиктисодӣ мебошад, ки сохтори он механизмҳои маҷмӯии ҷалби кадрҳоро дар ташкилотҳо дар бар мегирад.                                                                                                                    |
| Шароит ё омилҳо (ҳолатҳое, ки ба рушди механизм мусоидат мекунанд ё монеа мешаванд) | Берунӣ (сиёсӣ, иқтисодӣ, ҳуқуқӣ, иҷтимоӣ, илмӣ ва техникӣ) ва дохилӣ, ки заминаи захиравии объектро тавсиф мекунанд (моддӣ, меҳнатӣ, инсонӣ, психофизиологӣ, интеллектуалӣ, иттилоотӣ)                                                              |

**\*Сарчашма:** таҳияи муаллифи диссертатсия

Хусусияти муҳими механизми иқтисодии рақамӣ, ки мавриди баррасӣ қарор дорад, иерархияи он мебошад, ки дар он механизмҳои идоракунии кормандони меҳмонхона ҳамчун ҷузъҳои он амал мекунанд. Низоми идоракунии менечер - маъмур дар сохтори меҳмонхона фазаҳои ҳамгироии рақамиро бо системаҳои автоматии идоракунии кормандон истифода

менамоёд. Ҳамзамон менечер имкон дорад, ки ба тамоми резюмеҳои докталабоне, ки дар барномаи мушаххас сабти ном шудаанд, дастрасӣ пайдо кунанд ва иртиботро бо онҳо ташкил кунанд (Расми 6).

Дар ин асос метавон зикр намуд, ки бо шарофати давра ба давра татбиқи Консепсияи иқтисоди рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон<sup>69</sup> механизми идоракунии фаъолияти меҳмонхонаҳо ранги дигар гирифта истодааст. Ҳоло дар меҳмонхона низоми назоративу идоракунии менечер самараю сифати корро хусни тоза бахшидааст. Дар расми 6. иртиботу ҳамкориҳои тарафайнро метавонем мушоҳида намоем. Ин раванд масъулиятро ухдадорӣ ва вазифавӣ ҳар як шахсро аз корманди оддӣ то сатҳи болоӣ дучанд менамоёд. Дар низоми идоракунии рақамии кормандон низ шаффофият ва принципи адолатнокӣ ҳам баръало дида мешавад.



**Расми 6. - Низоми идоракунии менечер – маъмур дар сохтори меҳмонхона (таҳияи муаллиф)**

Ҳангоми пажӯҳиш муайян гардид, ки дар шароити рақамикунӣ

<sup>69</sup> Консепсияи иқтисоди рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон то соли 2040/Қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 30.12.2019, № 642.-Матн.-Душанбе, 2019.-31с

фаъолияти дилхоҳ объект, ба хусус меҳмонхонаҳо нақшу мавқеи менеҷер-маъмур(администратор)ниҳоят муҳим арзёбӣ мегардад. Маврид ба зикр аст, ки ҳоло дар шароити ташаккули иқтисоди рақамӣ ва фазои иттилоотӣ менеҷерон-масъулин барои истифодаи технологияи рақамӣ баҳри мураттаб сохтани натиҷабахшии фаъолияти кормандони меҳмонхонаҳо дучанд салоҳиятнок мебошанд. Дар ин маврид асоси самарабахшии менеҷменти меҳмонхонаҳо аз кадрҳои донандаи технологияи муосир, аз ҷумла истифодаи бомаҳорати технологияҳои рақамӣ вобастагии зиёд дорад.

Мавриди зикр аст, ки пас аз омӯختани равишҳои назариявии идоракунии кормандон, ҳамзамон ба инобат гирифтани омилҳо ва усулҳои таъсиррасон диққати бештар ба масоили асосӣ, яъне омодагии кормандони дорои салоҳияти рақамӣ равона гардид. Мусаллам аст, ки самарабахшии низоми идоракунии кормандон аз истифодаи технологияи рақамӣ вобастагии бештар дорад. Дар идомаи таҳқиқоти диссертатсионӣ, мо ба арзёбии вазъи муосири бозори меҳнат ва истифодаи амсилаҳои иқтисодию математикӣ бо дарназардошти таҷрибаҳои хориҷии идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо таваҷҷӯҳ хоҳем кард. Ин масъала дар боби дуюми диссертатсия мавриди омӯзиш ва таҳқиқи ҳамачониба қарор дода мешавад.

## ХУЛОСА

### *Хулосаи корҳои иҷрошудаи натиҷаҳои таҳқиқот аз рӯи боби якум:*

Тавре маълум аст, идоракунии кормандон дар адабиёти илми иқтисодӣ ҳамчун фунсияи муҳими менеҷмент шарҳу тавзеҳ дода шудааст.

Ба назари мо, ИК намуди фаъолияти иқтисодие мебошад, ки чиҳати расидан ба мақсадҳои дилхоҳ корхона муфид буда дар ин айём истеъдод ё худ қобилияти дарки ин ё он масъала, баррасии он ҳам аз лиҳози назариявӣ ва ҳам аз дидгоҳи амалӣ бо ҷалби мутахассиси кордону соҳибтаҷриба муфид мебошад.

Бояд зикр намуд, ки як зумра муаллифон ва муҳақиқон мафҳуми идоракунии кормандонро ҳамчун маҷмӯи равандҳои нақшагирии меҳнат,

чалб, ҷустуҷӯ, интихоби номзадҳо, ба кор қабул кардан асоснок ва муҳим пазируфтаанд.

Ба андешаи мо низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳои сайёҳӣ шакли нави фаъолияти иқтисодӣ буда шакли ташкили меҳнат, фаъолияти ба мақсад мувофиқро дар иҷрои корҳо ва уҳдадорихо ҳангоми пешниҳоди хизматрасонии меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ, инчунин алоқамандии ташкилӣ, иқтисодӣ, раванӣ, ҳамзамон қонеъ гардонидани талаботҳо ва рушди касбияти онҳо мебошад.

Ҳангоми таҳқиқот мо ба хулосае омадем, ки концепсияи идоракунии кормандон - системаи назариявӣю методологӣ, андешаҳо оид ба дарк ва муайян кардани моҳият, мундариҷа, ҳадафҳо, вазифаҳо, меъёрҳо, принципҳо ва усулҳои идоракунии кормандон, инчунин ташаккули муносибатҳои иҷтимоӣю меҳнатӣ дар татбиқи ҳадафҳои гузоштаи ташкилотҳо ба ҳисоб меравад.

Бояд таъakkур дод, ки дар баробари ин, таҳаввул ва ташаккули равандҳои идоракунии кормандон кулли иштирокчиёни бозори меҳнат – корфармоён, кормандон, давлат ва агентҳои шуғлро фарогир аст. Мавридба зикр аст, ки ҳоло идоракунии кормандон ба як соҳаи алоҳидаи фаъолият чун механизм ё системаи муносибатҳои иҷтимоӣю меҳнатӣ табдил ёфтааст

Қайд намудан зурур аст, ки маҳз рушди технологияҳои рақамӣ ба равандҳои идоракунии кормандон дар шароити ташаккули иқтисоди рақамӣ таъсири назарраси ҳудро расонд. Фаъолияти меҳмонхонаҳо таввасути технологияи рақамӣ мураттаб карда шудааст. Ҳангоми таҳқиқот маълум гардид, ки нақши менечер-маъмур дар фазои рақамикунонӣ хеле муҳим аст, зеро маҳз ӯ нисбати фаъолияти идоракунии кормандон масъул аст. Ҳамин аст, ки рушди босуръати барномаҳои рақамӣ барои идоракунии кормандон шарти муҳим мебошанд.

Барои ин омӯзиши ҳамаҷонибаи равишҳои назариявии идоракунии кормандон, ба хусус дар шароити рақамикунонии иқтисодиёт хеле зарур мебошад.

Бидуни қувваҳои корӣ ё захираҳои меҳнатӣ фаъолияти ташкилотҳо, соҳаҳо ва ҳатто мақомоти давлатиро тасаввур намудан ғайриимкон аст. Аз ҳамин хотир кадрҳои баландихтисос метавонанд дар рушди ҳамаи соҳаҳои иқтисодӣ хусусан низоми идоракуни ширкатҳои сайёҳӣ саҳми худашонро гузоранд..

Низоми идоракунӣ дар шароити тағйирёбии босуръати муносибатҳои меҳнатӣ ва рушди технологияи иттилоотӣ куллан дигаргун шудааст.

Барои татбиқи ҳадафу вазифаҳои муайянгардида, бо дарназардошти омӯзишу баррасии равишҳои назариявӣ, бахусус ба инобат гирифтани таъсири омилу усулҳои инноватсионӣ ва дар ин замина дарки масоили оmodасозии кормандони меҳмонхона дар шароити ташаккули муносибатҳо, аз ҷумлаи рақамикунонии фаъолиятҳо хеле зарур аст.

## **БОБИ II.**

### **АРЗЁБИИ ҲОЛАТИ КУНУНӢ ВА МЕХАНИЗМИ ИДОРАКУНИИ КОРМАНДОН ДАР ШАРОИТИ РАҚАМИКУНОНӢ**

#### **2.1. Ҳолати кунунии бозори меҳнат ва раванди рақамикунонии меҳмонхона**

Рушди технологияҳои иттилоотӣю коммуникатсионӣ ва дастрасии хидматҳои рақамии маҷозӣ барои аҳолии Ҷумҳурии Тоҷикистон бо ташаккули тамоюлҳои гуногун алоқаманд аст, ки аз рӯйи хусусияти таъсиррасонӣ ба тарафи мусбат майл менамояд. Ташаккули платформаҳои маҷозии нав ва пайдоиши мафҳуме чун флоренс ё худ коргари озод метавонад барои ҳамаи соҳаҳои иқтисодиёт ва хусусан идоракунии кормандон муфид бошад<sup>70</sup>.

Шароити имрӯзаи таҳлили маъхазҳои илмӣ гувоҳи он аст, ки як қатор муаллифони онҳо танзими шитобкоронаи ҳукуматро дар баъзе бахшҳои иқтисодиёти рақамӣ аз ҷумла таҳияи санадҳои меъёрий ва ҳуқуқӣ, хусусан масоилҳои таъминоти объективонаи ҳуқуқии соҳаи муносибатҳои ҷамъиятӣ, қувваи қарӣ, хусусан низоми идоракунии кормандонро метавонад ба мушкилот рӯ ба рӯ намояд. Аз ҳама муҳим масъалаҳои пешбинигардидаро метавон бо роҳи бартараф намудани хатарҳои эҳтимолии баъзе мушкилоти макроиқтисодӣ дар самти идоракунии кормандон, зина ба зина такмил додани механизмҳои идоракунии он бояд ба инобат гирифта шавад. Вобаста ба амалҳои мушаххаси дар боло дарҷгардидаи таҳқиқоти диссертатсионӣ, зарурияти рақамикунонии бозори меҳнат ва дар заминаи он идоракунии самараноки кормандони соҳаҳои иқтисодиёти миллӣ ба таҳқиқоти комиллан нави илмӣ эҳтиёҷманд мебошад, ки моҳияти коркардҳои илмӣ моро дар боби мазкур бармало менамояд<sup>71</sup>.

Дар замони муосир, бозори меҳнат яке аз ҷабҳаҳо ё шохаҳои

---

<sup>70</sup>Мирзоалиев А.А., Тулиев М.С. Цифровизация экономики: проблемы и перспективы / А.А. Мирзоалиев, М.С. Тулиев // Монография - Душанбе: ГрафикаПринт, 2023. - 184 с.;

<sup>71</sup> Мирзоалиев А.А., Холиқова П.И. Масоили рушди иқтисодиёти рақамӣ дар шароити имрӯза / А.А. Мирзоалиев, П.И. Холиқова // Паёми Донишгоҳи Миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. 2022. С. 155-161.

муҳимтарини иқтисодиёти миллиро ташкил медиҳад, ки низоми муносибатҳои иҷтимоӣ иқтисодии аҳолии ҷаҳони иқтисодиро ифода мекунад. Ба андешаи мо, бозори меҳнат, маҷмӯи арзаву тақозо ва равобиту муносибатҳоеро, ки байни субъекту объекти идоракунӣ бо дарназардошти гуногуншаклии моликият сурат мегирад фаҳмида мешавад.

Барои дарки мазмуни бозори меҳнат ва унсурҳои он ҳамчун мафҳуми иқтисодӣ яке аз таркибдиҳандаҳои асосӣ марказии он пешниҳоди қувваи корӣ ё захираҳои ҷаҳони иқтисодиро дида мебароем. Ба қувваҳои корӣ ё кадрҳо ҳамагуна субъектҳои хоҷагидорӣ ниёз доранд ва пайваста барои ҷалбу интиҳоби онҳо диққати махсус зоҳир менамоянд.

Ба хусус дар ҷаҳонияти маҷмаи меҳмонхонаҳо талабот ба бозори меҳнате, ки он ҷо кормандони касбиро метавон интиҳоб намуд хеле зиёд аст. Аммо, аз он интиҳоб ягон натиҷа ё баҳрае метавон бардошт ғайриэҳтимол аст. Барои ин низоми оқилонаи интиҳоб, ҷалб, бозомӯзӣ, мотиватсия ва арзёбии натиҷаҳои меҳнатиро бояд ба роҳ монд. Ҳангоми баррасии матлаби мазкур, мо тасмим гирифтем, ки тарҳ ё сохтори бозори меҳнатро тасвир намоем, зеро ин сохтор хусусиятҳои ҷаҳунандаи ба худ хосро дорад ва омӯзиши онҳо барои мушарраф гаштан ба натиҷаҳо мусоидат хоҳад кард. Дар расми 7 сохтори бозори меҳнат нишон дода шудааст.

Барои шарҳу ҳаҷми талаботро бо қувваи коргари дониш маълумоти ҷойҳои кории дар соҳаҳои истеҳсоли ғаристеҳсолӣ мавҷуд будаю, ҷойҳои кории дар давраи пеш истода, ба кор омодашавандаро дониш зарур аст. Бо ҳамин минвол он сабабҳо низ мавқеи муҳим дошта метавонад. Бо воситаи истифода бурдани ин гуна ахборот тағйири талаботро ба қувваи коргарӣ муайян карда метавонем.

Ҳамаи раванди рақамикунонӣ, яъне рушди ногузири ҳар як давлат ба ҳисоб меравад. Зикр намудан ҷоиз аст, ки ба рушди рақамикунонӣ дар Тоҷикистон сифати интернет монета шудааст, ин ба он далел аст, ки мо кишвари кӯҳистонӣ мебошем. Монетаи дуввум саводнокии рақамӣ ё маърифати рақамии аҳоли ба ҳисоб меравад. Метавон мушоҳида намуд, ки воқеан на ҳама ба тағйирот омодаанд. Дарк кардани раванди рақамикунонӣ аз

ҷониби насли калонсол нисбат ба ҷавононе, ки аз компютеру гачет ба осонӣ истифода мекунанд, мушкил аст. Ба андешаи мо, мушкилоти рақамикунониро танҳо тавассути маърифати мардум ҳал кардан мумкин аст. Ҷомеаи кишвар бояд дарк намоянд, ки сайтҳо, барномаҳо, замимаҳо барои чи сохта мешаванд ва чи тавр онҳоро истифода бурдан зарур аст. Мусаллам аст, ки ин гуна маълумотро танҳо тавассути ВАО ва Интернет метавон интиқол дод.

Ба тарви фарогир ва ҳаматарафа ёдовар шудан зарур аст, ки дар ҳама ғўшаву канори ҷумҳурӣ, ҳатто дар минтақаҳои дурдаст, ҳар як оила кайҳо боз соҳиби телефонҳои сенсорӣ аст. Шаҳрвандон чи будани шабакаҳои иҷтимоӣ, мессенҷерҳои фаврӣ, замимаҳои бонкии мобилиро медонанд ва манфиатҳои технологияҳои навро дарк мекунанд. Бо вучуди ин, чи тавр дуруст истифода бурдани онро на ҳама медонанд. Одамон бояд дарк кунанд, ки рақамикунонӣ маънои сарфаи вақт ва сифати корро беҳтару хубтар ва аз ҳама асос эътимодноқ мегардонад.

Моҳияти коркардҳои илмӣ мазкур дар он ифода мегардад, ки бо ба вучуд омадани имконоти таҳқиқ дар сатҳҳои микро ва макроиқтисодиёт масъалаи идоракунии кормандони меҳмонхона басо мураккаб, баҳсталаб ва аз андозаи ҷойгиронию танзимнамоӣ ва дар зинаҳои гуногун ба роҳ мондан зарурати талабот ба таҳлили соҳавӣ ва байнисоҳавиро доро мебошад. Барои дар ҳолати муътадил нигоҳ доштани бозори меҳнат хусусан низоми марказии он идоракунии кормандон таҳқиқи омилҳои мутаасир ба рушди он ниҳоят зарур ва бармаҳал мебошад. Дар ҳақиқат баъд аз пайдоиши Интернет мизони идоракунии кормандон шакли нав фаъолиятро гирифта муҳити кории басо ҷолибро ба вучуд овард. Шабакаҳои иҷтимоӣ на баҳри истифодаи иттилоот, балки барои гирифтани маълумот оид ба сайти сомонаҳои меҳмонхонаҳо низ мебошад, ки кормандон бо истифодаи технологияҳои рақамӣ бо қору фаъолият метавонанд таъмин шаванд.

Қисми ҷудонашавандаи механизми рақамикунонӣ, ки мавриди омӯзиш қарор дошта шудааст, механизмҳои марбут ба идоракунии кормандон дар меҳмонхонаҳо ба ҳисоб меравад. Маълум аст, ки соҳаи идоракунии кормандон яке аз соҳаҳои нисбатан осебпазир ба рақамикунонӣ мебошад, аз ин рӯ

зарурати омӯзиши муфассали омилҳоро, ки метавонанд ба истифодаи воситаҳои рақамӣ дар идоракунии кормандон дар сатҳи ташкилӣ ҳалал мерасонанд, зарур мебошад.

Ҳангоми таҳқиқот маълум гардид, ки омӯзиши механизми рақамии идоракунии кормандони корхона, бахусус, ошкорсозии ҳамаи паҳлӯҳои он, рушд, таназзул, афзоиши шумораи кормандон нисбати ҷойҳои корӣ мизони ҳаматарафаи раванди зертаҳқиқро ба инобат мегирад. Вазъи пешбинигардида механизмҳои нави коркарди маълумоти ба соҳа алоқамандро дар назар дошта инкишофи зинагии онро тақозо менамояд.

Дар натиҷаи таҳқиқи ҳаматарафа мо масоили низомсозии технологияҳои рақамиро мавриди омӯзиш ва таҳқиқ қарор дода баррасии тамоми масъалаҳои ҷойдоштаро дар давоми солҳои таҳлили бо ба инобат гирифтани омилҳои таъсирраон муҳокима намудем.

а). афзоиши шуғли фосилавӣ;

Чуноне, ки ҳамагон медонанд шурӯъ аз соли 2020, хусусан дар ҳолати авҷгирии мавҷи коронавирус аксарияти корхонаҳо ба шуғли фосилавӣ рӯй оварданд. Чунин тарзи фаровард, нуктаи мушаххаси идоракунии кормандонро низ ба вучуд овард. Бидуни шубҳа гуфтан мумкин аст, ки баъд аз ин шакли анъанавии фаъолияти кормандони корхона ба кулли тағйир ёфта ба намуди маҷозӣ вориди муҳити рақамӣ гардид.

Аксари кормандон новобаста аз шароиту ҷойи кор дар ҳолати кори маҷозӣ ё рухсатии бемузд қарор доштанд.

Аҳамияти муҳити маҷозии корӣ дар он зоҳир мегардад, ки дар баробари равобити мустақим бо объекти идоракунӣ масъалаҳои коркардабарой ва идоракунии захираҳои самаранок мегардад. Амсилаи фаъолиятнокии зикргардида хоси иқтисодиёти рақамӣ буда дар ҳамин миён равобити муназзами коркарди захираҳо басо рамзӣ ва рӯзмара мебошад. Бо боварии комил шудан мумкин аст, ки шакли нави дастрасӣ ва интиқоли иттилоот тариқи торномаҳои интернетӣ: Google, Yandex, Mail.ru ва дигарҳо, инчунин платформаҳои маҷозии Google Disk, Yandex Disk мавқеи ниҳоят калонро дар идоракунӣ захираҳои электронӣ, рақамӣ ба вучуд меорад.

Аслан ин шакли шуғл шахсро водор менамояд, ки фаъолияти хешро бо

низомии автоматикунонидашуда, яъне фановариҳои рақамӣ ба роҳ монад. Маълум мегардад, ки технологияи фосилавии дастрасӣ ба захираҳои иттилоотӣ метавонад роҳи ноҳамвори дастрасӣ ба ҷойҳои кориро дигар намуда фасли ҷадидеро барои ҷусуҷӯии кор ба миён орад. Яъне новобаста аз масофаи ниҳоят тӯлонӣ (дуру дароз) корманд метавонад маълумоти заруриро ба даст орад ва онҳоро идора намуда захира кунад.

б). Афзоиши шумораи кормандоне, ки дар мисоли freelancing кору фаъолият менамоянд ва ё дар ҷустуҷӯии кор ҳастанд.

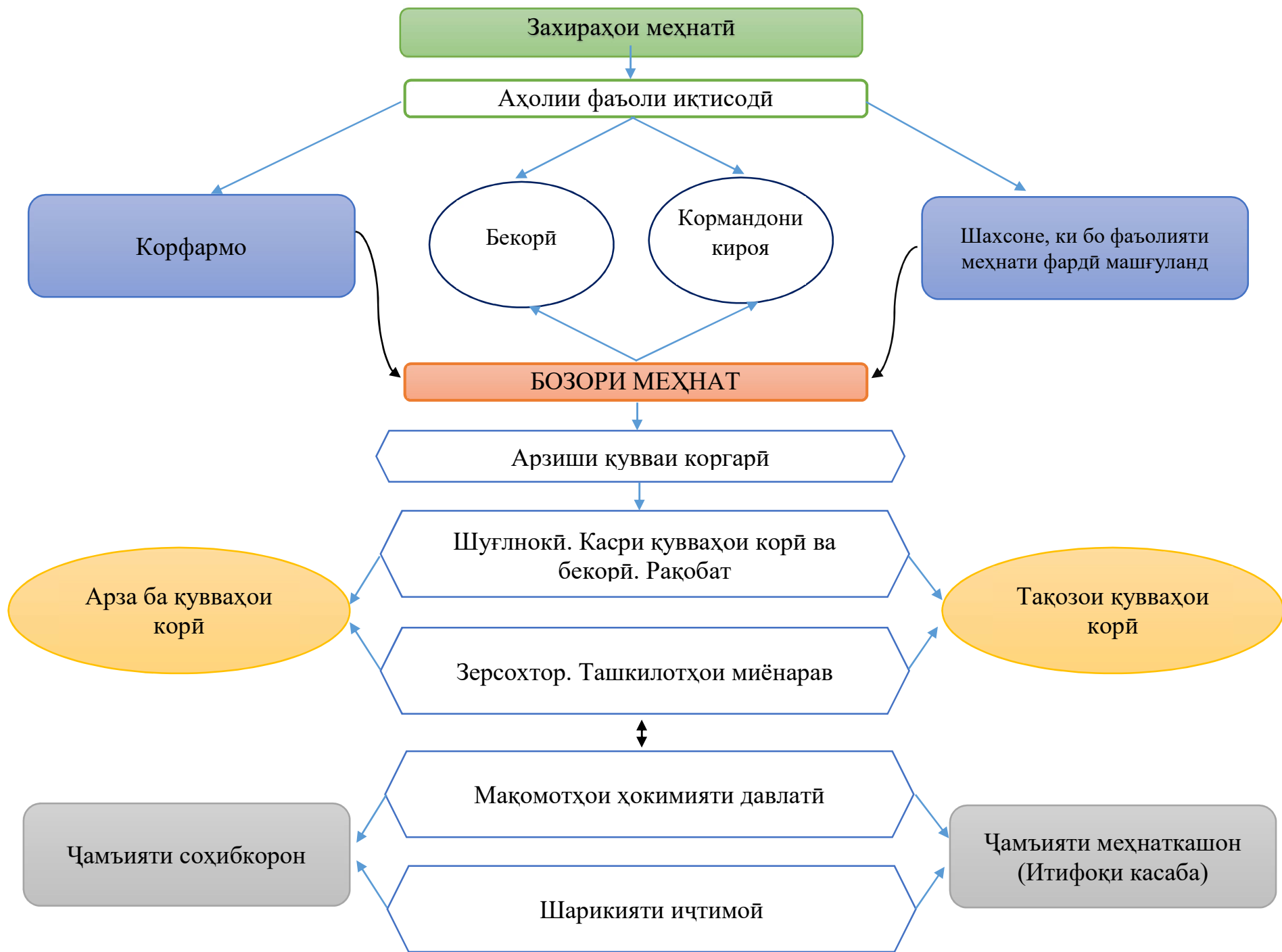
Ҳоло ин тамоюлро дар бозори меҳнати ҷаҳонӣ баръало мушоҳида кардан мумкин аст. Ҳамин тариқ, тибқи ҳисобҳои Гурӯҳи Машваратии Бостон (BCG), «... дар асоси натиҷаҳои таҳқиқоти муштарак бо таҳиягарони барномаи машҳури озод бо ҷалби кормандони маҷозӣ тариқи платформаҳои «hh.ru», «job.com», «rg.tj» ва ғайраҳо машғул мебошанд»<sup>72</sup>.

Масъалаи шуғлнокии аҳоли тариқи торномаҳои интернетӣ мушкилоти басо баҳснок, оммавинагардида ва барои шоҳаи васеи аҳоли норавшан боқӣ мемонад<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> <https://www.malt.com/> Malt | Freelancer Marketplace & Management Solution (вақти даромад 10.02.2023)

<sup>73</sup> <https://trends.rbc.ru/trends/education/625faa909a794776b07fcc6a> (вақти даромад 10.02.2023)



Расми 7. Сохтори бозори меҳнат (таҳияи муаллиф)

в) барномаи рушди шуғлноқӣ

Дар давоми солҳои охир платформаҳои рақамӣ барои идоракунии ширкат ва корхонаҳои гуногун истифода бурда мешавад. Чунин барномаҳо аз қабili: омӯзиши мошинӣ ва нерӯи ақлонӣ, интернетӣ 5G; интернет чизҳо; серверҳо ва шабакаи ҳамигироишудаи саноатӣ; 3D чопи шакли нав; низомии пуриқтидори нейронӣ ва киберфизикӣ бо дарназардошти системаҳои ниҳоят нав бо мақсади таъмини механизми ҳамкории муташаккили байни кормандон ва технологияҳои рақамӣ, инчунин тамоми имкониятҳои мавҷудаи он.

Агар аз лиҳози шуғлноқӣ баҳо диҳем пай мебарем, ки фрилансер қобилияти коркарди барномаҳои таъиноти гуногунро тариқи шабака доро мебошад. Дар ҳақиқат дар ин миён робитаи тарафайн ва система ба таври кофӣ вучуд дошта метавонад. Аз ҳама муҳимаш низомии ироагардида равобити тарафайни системаҳои иқтисодиро таъмин намуда барои навсозии унсурҳои ҷорӣ он бетаъсир буда наметавонад.

Ба андешаи инҷониб раванди ҳамкории субъектҳои иқтисодӣ то андозае барои ҳама шохаҳои аҳоли ва ҷамъиятӣ ноошно ва сарфиназаргардида аз ҳамаи нуқсонӣ камбудӣҳо ва норасоӣҳо мебошад. Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон масъалаи норасоии кормандони соҳавӣ ва мутахассисони хирфаи дар ҳамаи бахшҳои хусусан иқтисодиёт ба назар мерасад. Ин тамоюл рӯз аз рӯз бо қабули стратегияҳо ва барномаҳои махсус дигаршуда истодааст ва низомии идоракунии соҳаҳои дигари иқтисодиётро дигар намуда истодааст. Аксарияти коршиносон қабули чунин санадҳои лозимаро ба манфиати давлати Тоҷикистон унвон намуда қайд намудаанд, ки метавонад равобити мустақим ва зудрушдкунандаи иқтисодиётро ба вучуд орад.

Босуръати баланд татбиқ гардидани барномаҳои ҳадафманд мизони кории дилхоҳ соҳаро дигар намуда усулҳои муосири коркарди иттилоот ва равобити мустақими байни ҳамаи зинаҳои раванди ба қор қабул намудан ва ба вазифаи нав интиҳоб намудани кормандро ба уҳда дошта метавонад низомии идоракунии кормандони соҳаҳои иқтисодиётро ба кулли дигар намояд ва моҳияти амалии ин навъи низомии самаранокро ба вучуд оварад.

Дар қатори дигар муҳаққону коршиносони русс пажӯҳишгари муваффақ ва нуктасанҷ Н.О. Блудян ба чунин хулоса омадааст «Сарфи назар аз хусусиятҳои норавшани ин модели бизнес, қайд карда мешавад, ки рушди он дар як лаҳзаи муайян ба тавсеаи иқтисодиёти gig таъсири назаррас расонида, дар бозори меҳнат имкониятҳои нав фароҳам овардааст»<sup>74</sup>.

Ба андешаи мо масоили татбиқи технологияҳои рақамӣ ва интернет дар ҷаҳолияти идоракунии кормандони корхона масъалаи нозук ва зарур буда истифодаи саривактии захираҳои умумии иттилоотиро дар назар дорад. Чунин тарзи амалкард метавонад тамоми паҳлӯҳои мутааллиқ ба раванди ҷалбнамоӣ ва идоракунии кормандонро ба вучуд орад ва дигар намояд.

Аксарияти пажӯҳишгарон ва коршиносони нуктасанҷи бахши идоракунии кормандон дар чунин ақида ҳастанд, ки кормандони мақомоти омор ва дигар шӯъбаҳои он маълумоти дуруст ва санҷидашударо пешниҳоди коршиносон ва муҳаққион намеkunанд. Яъне онҳо тавонанд масоили марбут ба норасоӣ зарурати такмили ихтисоси кормандони соҳаи саёҳиро саривақт ба роҳ монанд ва ҷиҳати бартараф намудани мушкилоти ҷойдошта чораҳои илман асоснок андешанд.

Барои ин зарурати коркарди платформаи миллии низоми идоракунии кормандони меҳмонхона ва васли он бо низоми идоракунии минтақаҳои ҷумҳурӣ хусусан бахш ва намоёндагӣҳои он дар маркази вилоёти ҷумҳурӣ: ВМКБ, Хатлон, Суғд, НТМ ва маркази калони машваратии онлайнии он дар ш. Душанбе ки тавонанд саривақт итилооти аз дигар ҷойҳо воридшударо таҳлили ва чорабинӣҳои заруриро амалӣ намоянд.

Блудян Н.О. ҳангоми таҳқиқи масоили дар иқтибос овардашуда ба чанд масъалаҳои дигаре дахл менамояд, ки ба афзоиши хизматрасониҳои туристӣ низ бетаъсир монда наметавонад<sup>75</sup>. Моҳиятан чунин ояндабинӣ хусусияти системавӣ гирифта метавонад дар ҳалли масъалаҳои ба идоракунии кормандоне, ки ба пешниҳоди ин навъи хизматрасонӣ ба туристон машғуланд,

---

<sup>74</sup> Блудян Н.О. Оценка экономики и прогноз развития рынка легковых такси // Проблемы прогнозирования. 2021. № 3. С. 78-88.

<sup>75</sup> Ҳамонҷо.

муфид бошад.

г). Принципи ояндабинии саривактӣ ва таъмину нагоҳдошти таклифот тавассути шабакаҳои ба истилоҳ маҷозӣ (вертуалӣ).

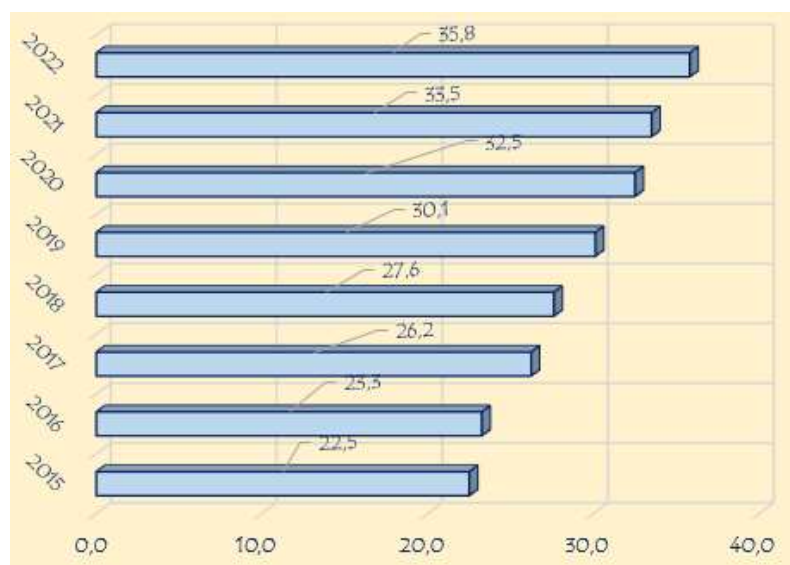
Дилхоҳ корхонае, ки ҳамчун зеризоми иқтисодиёти миллӣ амал мекунад мақсади асосиашон дар баробари расонидани хизматрасонӣ дар ин раванд таъмини сифати баланди хизматрасонӣ мебошад. Аз ҳамин лиҳоз истеъмолкунандагони хизматрасонӣ метавонад аҳолии синну соли гуногун бошанд. Таҳлили маълумоти омӯӣ шаҳодат медиҳанд, ки то кунун дар омӯрҳои соҳавӣ шумораи истеъмолкунандагони хизматрасонӣ вобаста ба синну с ол пешниҳод карда нашудааст. Масалан дар аксари нишондиҳандаҳои омӯрии кишварҳои хориҷӣ ва шарҳҳои методологии донишқадаҳои илмӣ сатҳи байналмилалӣ мо бо нишондиҳандаҳои синну солӣ ва омӯҳҳои таъсиррасон ба рушди бозори меҳнат ва масоили идоракунии кадрӣ вомехурем. Аз ҳамин лиҳоз шароит ба мо имконият дод, ки мо нишондиҳандаҳои синну солии аҳолиро аз лиҳози сатҳи маълумотноки пешниҳод намоем.

Дар аксар маврид ба мо лозим меояд, ки барои самаранок гардидани раванди зикргардида бештар ба кормандоне такя намоем, ки онҳо дорони маълумоти олӣ ва малакаи кор бо технологияи компютерӣ ва сатҳи баланди забондонӣ бошанд. Ин ашхос кормандони аз синни 22 то 63 сола бояд бошанд. Дигар тоифаи ёрирасон ашхоси синну соли зикргардида ва бидуни маълумоти олӣ, хаткунандагони курсҳои кӯтоҳмуддат ва малакаи кории андӯхташуда ба сифати ошпазон, омодакунандагони таомҳои миллӣ, хуришҳо бо дархости сайёҳон дар меҳмонхонаҳо мебошанд.

Дигар раванд дар муҳити маҷозӣ ба роҳ мондани маълумоти зарурӣ дар бораи меҳмонхонаҳо ва хизматрасониҳои он, инчунин нишондиҳандаҳои навъи хизматрасониҳои ширкати сайёҳӣ барои ташрифоварандагон мебошад. Барои дастрасӣ ба ин намуди иттилоот роҳи асосии тарғиб тариқи шабакаҳои интернетӣ ва иҷтимоӣ мебошад. Айни замон наздики 45 фоизи истифодабарандагони интернет аз ин шабакаҳои иҷтимоӣ истифода

мебаранд<sup>76</sup>.

Шароити имрӯза нишон медиҳад, ки истифодаи васеъ аз шабакаҳои иҷтимоӣ дар баробари дастрасӣ ба маълумоти зарурӣ дар бораи ин ё он соҳаи ҷамъият дар тамоми корхонаҳо низ метавонад барои муаррифии дастовардҳои он дар миёни аҳоли ва иштирокчиёни он самаранок бошад. Чунин амалиёти мушаххас дар шароити имрӯза басо рамзӣ буда метавонад барои ҷалби захираҳои кадрӣ ҳадафманд, коркарди маҳсулоти нав бо роҳи назарсанҷии умумии иштирокчиёни бозори меҳнат ва соҳаи сайёҳӣ дастрасӣ ба шугли доими заминаи воқеи гузорад.



**Расми 8.** Миқдори корбарони шабакаҳои иҷтимоӣ аз шумораи умумии аҳоли (таҳияи муаллиф дар асоси маводи озодаи интернетӣ ва назарсанҷӣ)

Таҳлили расми 8 нишон медиҳад, ки миқдори корбарони шабакаҳои иҷтимоӣ ҷаҳол аз шумораи умумии аҳоли 13,3 Ҷоиз нисбати соли муқоисавии 2015 нисбати соли 2022 зиёд мебошанд. Чуноне, ки дар боло ироа гардид ин ҳолат ба мубодилаи Ҷаврии итилооти соҳаи сайёҳӣ, ҷойгиронии объектҳои сайёҳӣ ва аз ҳама муҳим равобити ҳамаҷаҳафаи кормандон дар низоми идоракуни кормандони ширкатҳои сайёҳӣ кӯмак мерасонад.

д). ба вуҷуд омадани талабот ба платформаҳои соҳавии рақамӣ бо мақсади итиҳоби кадрҳо

<sup>76</sup> Натиҷаи назарсанҷии анҷомдодаи муаллифи диссертатсия

Одамоне, ки дар ҷустуҷӯи кор ва ё бекоранд аз пайи истифодаи барномаҳои рақамӣ барои ҷустуҷӯ ва интихоби кадрҳо ва ҷойҳои ҳолӣ истифода мебаранд. Бояд қайд кард, ки айни замон дар бозори меҳнати дохилӣ шахсиятҳои муваффақ, яъне бо донишу малакаи забондонӣ мучахҳаз кору фаъолият менамоянд. Аксарияти онҳо айни ҳамон бинобар сабаби набудани ҷойи корӣ дар қайди шуғли аҳоли мебошанд.

Бояд қайд намуд, ки дар аксари кишварҳои ҷаҳон масъалаи бекорӣ ба миён омада роҳбарони онҳоро дар ҷустуҷӯии роҳҳои ҳалли масъала гузоштааст. Дар кишвари мо барои бартараф намудани масъала чораҳои имконпазир роҳандозӣ гардида бо роҳи бунёди инфрасохтори сайёҳӣ метавон қисми зиёди аҳолии қобиляти коридошта ба ҷойи кор таъмин карда шаванд. Дар мисоли шаҳри Душанбе бошад сол то сол шумораи меҳмонхонаҳо зиёд гардида кормандони тамоми онҳо аксаран аҳолии маҳаллӣ мебошанд. Барои ҳамин дар идома таваҷҷӯҳ менамоем ба вазъи инфрасохтори соҳа дар Ҷумҳурии Тоҷикистон.

Бинобар ҳисоботи раиси Кумитаи рушди сайёҳии назди Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон ба ҳолати 1 – уми январи соли 2024 нишондиҳандаҳои зерини меҳмонхонаҳо: 5 меҳмонхона (панҷ ситора), 22 меҳмонхона (чор ситора), 18 меҳмонхона (се ситора), 6 меҳмонхона (ду ситора), 9 меҳмонхона (як ситора), 149 меҳмонхона (бе нишона), инчунин 338 субъектҳои хизматрасониҳои сайёҳӣ, 209 меҳмонхона, 46 ҳостел ва мотелҳо, 54 санатория, 5 санаторияҳо ва лагерҳои солимгардонӣ, 7 марказҳои солимгардонӣ, 10 хонаҳои истироҳатӣ, 3 кемпинг, 4 то пойгоҳҳои сайёҳию рекреатсионӣ амал менамоянд<sup>77</sup>.

Нишондиҳандаҳои зикргардида гувоҳи он аст, ки инфрасохтори соҳа дар ҳолати рушд қарор дорад ва ин метавонад ҷалби қувваи кории иловагиро аз ҳисоби аҳолии фаъоли маҳаллӣ ба соҳаи мазкур сафарбар намояд.

---

<sup>77</sup> Маълумоти кумитаи сайёҳии назди ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон Сомонаи расмӣ: [www.ctd.tj](http://www.ctd.tj). Нуктаи дастрасӣ: <https://ctd.tj/>

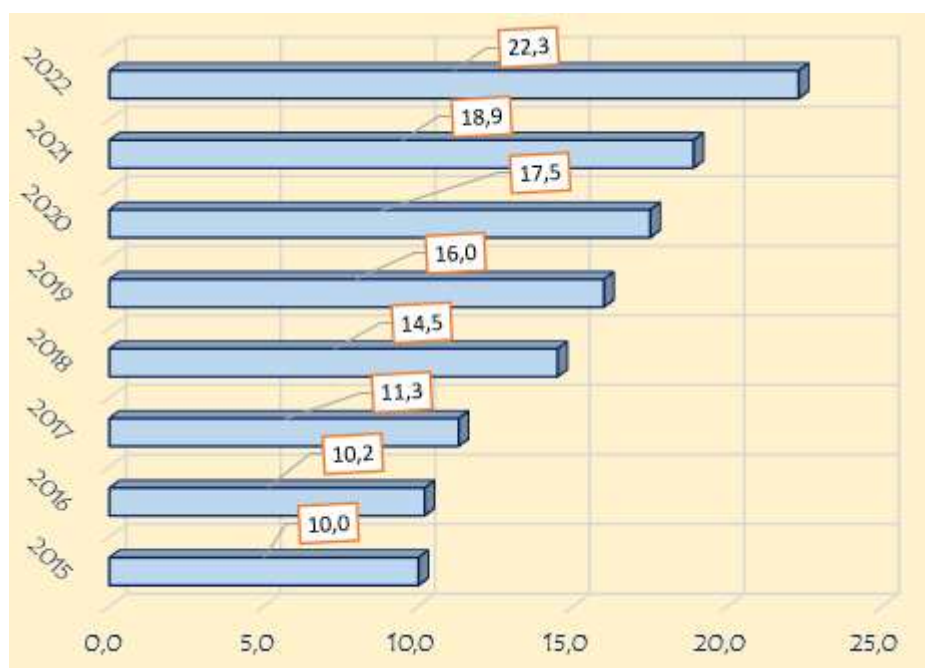
Чадвали 2.1. Тақсимои аҳолии машғул дар иқтисодиёти ҷумҳури аз рӯи намудҳои фаъолияти иқтисодӣ ва соҳаи сайёҳӣ, солҳои 2011 - 2022

| Солҳо                                                              | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | Фарқият<br>ба соли<br>2022-2015<br>(+;-) | Тағйирот<br>ба соли<br>2022-2015<br>(мар.) |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Нишондиҳандаҳо</b>                                              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                                          |                                            |
| <b>Ҳамагӣ дар<br/>иқтисодиёт машғул</b>                            | <b>2249,3</b> | <b>2291,5</b> | <b>2307,3</b> | <b>2325,4</b> | <b>2379,7</b> | <b>2385,3</b> | <b>2407</b>   | <b>2425,5</b> | <b>2498,3</b> | <b>2573,2</b> | <b>2650,4</b> | <b>2729,9</b> | <b>480,6</b>                             | <b>1,2</b>                                 |
| <i>аз он ҷумла:</i>                                                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                                          |                                            |
| <b>Дар баҳши воқеӣ</b>                                             | <b>1671,8</b> | <b>1685</b>   | <b>1682,7</b> | <b>1682,6</b> | <b>1704</b>   | <b>1694,8</b> | <b>1685,3</b> | <b>1698,9</b> | <b>1749,9</b> | <b>1802,4</b> | <b>1856,4</b> | <b>1912,1</b> | <b>240,3</b>                             | <b>1,1</b>                                 |
| Кишоварзӣ, шикор ва<br>чангалпарварӣ                               | 1507,2        | 1520,3        | 1526,2        | 1524,2        | 1545,2        | 1538,5        | 1466,1        | 1481,9        | 1526,4        | 1572,1        | 1619,3        | 1667,9        | 160,7                                    | 1,1                                        |
| Моҳипарварӣ                                                        | 0,2           | 0,2           | 0,2           | 0,2           | 0,4           | 0,4           | 0,3           | 0,3           | 0,3           | 0,3           | 0,3           | 0,3           | 0,1                                      | 1,7                                        |
| Саноати истихроҷи<br>маъданҳои куҳӣ ва<br>коркарди конҳо           | 9,9           | 11,2          | 12            | 10,6          | 12,5          | 11,4          | 12,6          | 14,1          | 14,5          | 15,0          | 15,4          | 15,9          | 6,0                                      | 1,6                                        |
| <b>Баҳши хизматрасонӣ</b>                                          | <b>577,6</b>  | <b>606,5</b>  | <b>624,6</b>  | <b>642,8</b>  | <b>675,7</b>  | <b>690,5</b>  | <b>721,7</b>  | <b>726,6</b>  | <b>748,4</b>  | <b>770,8</b>  | <b>794,0</b>  | <b>817,8</b>  | <b>240,2</b>                             | <b>1,4</b>                                 |
| <b>Меҳмонхонаҳо ва<br/>тарабхонаҳо</b>                             | <b>6</b>      | <b>4,5</b>    | <b>7,4</b>    | <b>7,9</b>    | <b>9,8</b>    | <b>9,6</b>    | <b>15,6</b>   | <b>15,4</b>   | <b>15,9</b>   | <b>16,3</b>   | <b>16,8</b>   | <b>17,3</b>   | <b>11,3</b>                              | <b>2,9</b>                                 |
| Нақлиёт, хоҷагии<br>анбор ва алоқа                                 | 42,7          | 53,6          | 55            | 55            | 56,8          | 56            | 43,6          | 62,1          | 64,0          | 65,9          | 67,9          | 69,9          | 27,2                                     | 1,6                                        |
| Фаъолияти молиявӣ                                                  | 16            | 17,8          | 20,8          | 24,3          | 25            | 23            | 21,3          | 20            | 20,6          | 21,2          | 21,9          | 22,5          | 6,5                                      | 1,4                                        |
| Амалиётҳо бо амволи<br>ғайриманқул, иҷора ва<br>фаъолияти тиҷоратӣ | 13,1          | 16,1          | 18,5          | 20,9          | 22,3          | 21,4          | 31,5          | 31,2          | 32,1          | 33,1          | 34,1          | 35,1          | 22,0                                     | 2,7                                        |
| Маориф                                                             | 188,5         | 193           | 201,3         | 203,9         | 209,3         | 220,5         | 231,5         | 235           | 242,1         | 249,3         | 256,8         | 264,5         | 76,0                                     | 1,4                                        |
| Тандурустӣ ва<br>хизматҳои иҷтимоӣ                                 | 84,5          | 88,6          | 90,6          | 94            | 98,3          | 104,7         | 114,3         | 114,9         | 118,3         | 121,9         | 125,6         | 129,3         | 44,8                                     | 1,5                                        |
| Дигар хизматҳои<br>коммуналӣ, иҷтимоӣ<br>ва шахсӣ                  | 64,2          | 56,7          | 59,9          | 62            | 66,6          | 67,9          | 45,7          | 40,6          | 41,8          | 43,1          | 44,4          | 45,7          | -18,5                                    | 70%                                        |
| Дар дигар<br>ташкилотҳои баҳши<br>хизматрасонӣ                     | 1,9           | 2,8           | 2,4           | 1             | 1             | 1             | 0,5           | 0,1           | 0,1           | 0,1           | 0,1           | 0,1           | -1,8                                     | 10%                                        |

\**Сарчашма:* Омори солонаи Ҷумҳурии Тоҷикистон. - Душанбе: АОНПҶТ, 2023. - С. 75

Таҳлили ҳаматарафа маҷмӯи нишондиҳандаҳои тақсими аҳолии машғул дар иқтисодиёти ҷумҳурӣ аз рӯи намудҳои фаъолияти иқтисодӣ ва хусусан соҳаи сайёҳӣ дар давоми солҳои 2011 – 2022 (ҷадвали ) нишон медиҳад, ки бахшиши мавриди таҳқиқ қарордодашуда дар шароити на он қадар хуби рушд қарор дорад. Яъне то як андоза ҷалби кормандон дар ин соҳа аз ҳисоби аҳолии қувваи коридошта камбуда новобаста аз он, ки фарқият +11 ҳаз. нафар ва тағйирот 2,9 маротиба аст ва ин нисбат ба дигар соҳаҳои иқтисодиёт тафовути калон дорад ҳоло ҳам зарурат ба такмил ва ҷори намудани усулҳои нави ҷалби кормандон, хусусан такмили он дар шароити рақамикунонӣ зарур мебошад.

Дигар масъала афзоиши шумораи сайёҳон, ки бевосита ба бунёди инфрасохтори соҳа метавонад кӯмак расонад <sup>78</sup>.

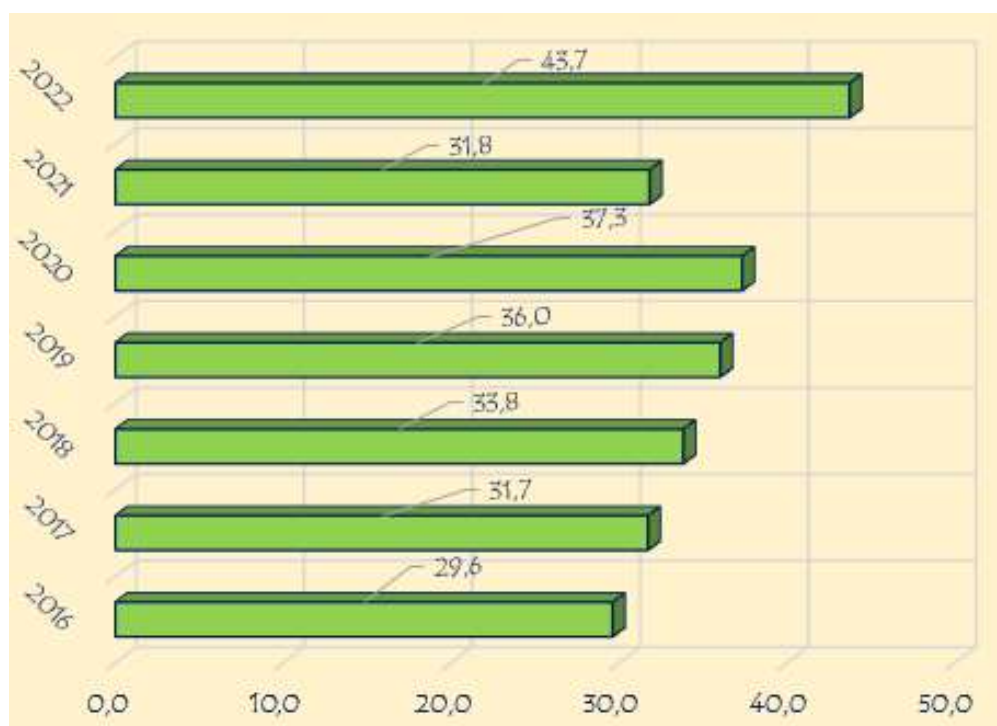


Расми 9. – Шумораи мутахассисоне, ки барои кор дар объекти сайёҳӣ ҷалб шудаанд, солҳои 2015 - 2022

Аз намуддори дар боло овардашуда маълум мегардад, ки дар давраи таҳлили шумораи мутахассисоне, ки барои кор дар объекти сайёҳӣ ҷалб шудаанд, солҳои 2015 – 2022, 12,3 ҳаз. нафар афзоиш ёфтааст, ки қариб 2.23 маротиба зиёд мебошад.

<sup>78</sup> Омори солонаи Ҷумҳурии Тоҷикистон. – Душанбе: АОНПҶТ, 2022. – С. 341.

Барои афзоиш додани он истифодаи самраноки имконияти шабакаи Интернет, созмон додани платформаҳои нави ҷустуҷӯ ва марҳила ба марҳила ба муҳити маҷозӣ ворид намудани хизматрасониҳои ҷадид ва монанди инҳоро истифода мебаранд. Тибқи ин ҳадаф ҷалби дохилӣ ё берунии кормандонро барои созмонҳое, ки ҷустуҷӯи пешниҳодҳо дар вебсайтҳои хизматрасонии шабех ва нашри ҷойҳои холии худро дар вебсайти худ истифода мебаранд, ё вебсайтҳои созмонҳои дигар, масалан, онҳое, ки ба шуғли онҳо алоқаманданд, шарикон дар бар мегирад. Дар расми 10 динамикаи муассисаҳое, ки шабакаи Интернетро бо мақсади кирои дохилӣ ва берунаи кормандон дар давраҳои 2015 то 2022 истифода менамоянд, нишон дода шудааст, ки аз 29,6% дар соли 2016 буда, нисбати соли 2022, 43,7% тағйир ёфтааст <sup>79</sup>.

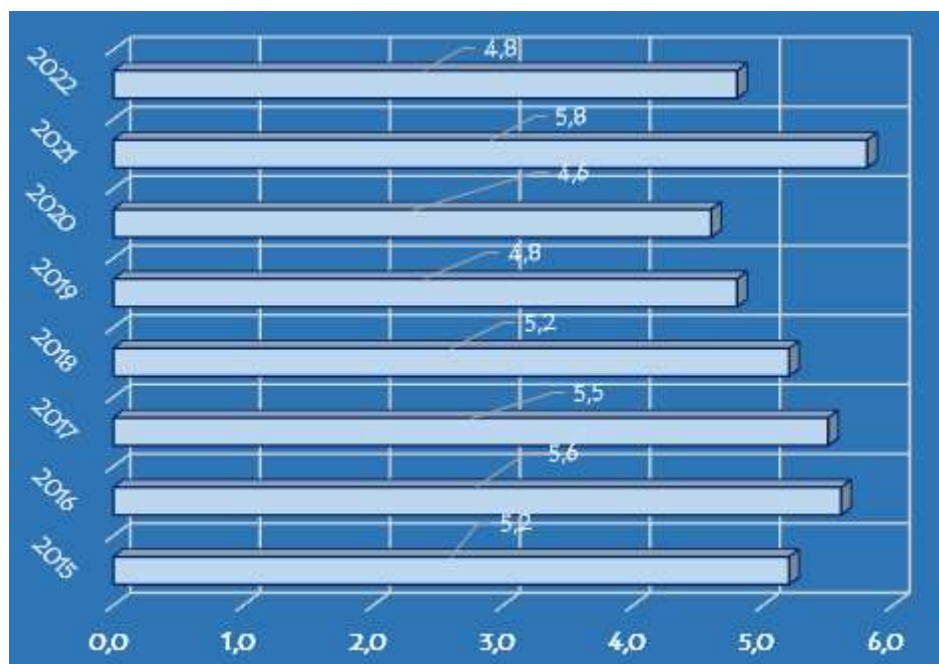


Расми 10. – Истифодаи шабакаи Интернетро бо мақсади кирои дохилӣ ва берунаи кормандон дар давраҳои 2015 то 2022.

<sup>79</sup> Омори солони Ҷумҳурии Тоҷикистон. – Душанбе: АОНПҶТ, 2022. – С. 341.

Сабаби афзоиши ҳиссаи созмонҳое, ки интернетро барои ҷустуҷӯ ва киро кардани кормандон дар соли 2020 истифода мебарданд, муваққатӣ буд ва ба эҳтимоли зиёд аз шароити форс-мажор дар пандемия вобастагии зиёд дошт.

Тибқи фарзияи корӣ, ин нишондиҳанда ба сатҳи бекорӣ дар бозори меҳнат, ки динамикаи тағйирёбии он дар давраи аз соли 2015 – 2022 дар расми поёнӣ овардашудааст.



Расми 11. Сатҳи бекорӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон солҳои 2014 то 2022(таҳияи муаллиф тибқи маълумоти АОНПҚТ)

Ҳангоми таҳқиқ маълум гардид, ки санҷиши ин гипотеза бо назардошти миқдори ками мушоҳидаҳо бо истифода аз коэффисиенти таносуби бузургии Спирман гузаронида шудааст.

Пешниҳоду хулосаҳо ва умуман натиҷаҳои илмӣ пажӯҳишгарони соҳаро мавриди таҳқиқ қарор дода чунин ба хулоса омадан мумкин, ки назарияҳо ва пешгӯиҳои офаридашударо метавонад дар қабули қарорҳои идоракунии низомӣ идоракунии кормандони соҳаи меҳмонхонадорӣ, ҷустуҷӯи ҷойи кори тариқи имконоти технологияҳои рақамӣ ва шабакаи интернет истифода намуд. Мушоҳида карда шуд, ки дар аксарияти кишварҳои дуру наздик алақай стратегияи идоракунии маҷозӣ қабул карда шудааст. Дар ШМА дар асоси ин стратегия 93% дар ҷустуҷӯи кор тариқи ин низом ва 38 %

шуғлҳо ба роҳ монда шудааст.

Муҳаққиқони рус И.Л. Сизова, М.М. Русакова, А.А. Александрова «аз афзалиятҳои истифодаи захираҳои интернетӣ барои шуғл нигоҳ доштани корчӯёнро дар бозори меҳнат аз ҳисоби мавҷудияти маълумоти кушод дар бораи ҷойҳои кори ҳолӣ, ба таври қобили мулоҳиза коҳиш ёфтани вақти бекорӣ, беҳбудии сифати идоракунии кормандон аз ҳисоби огоҳии бештар аз ҳар ду тараф ва имконияти корфармоён ба кор қабул кардани одамонро пешниҳод менамояд»<sup>80</sup>.

Сизова И.Л. ва ҳаммуаллифонаш қайд мекунанд, ки «аксарияти платформаҳо иттилооти санҷиданошударо ба корчӯён пешниҳод менамояд, ва асоси онро маълумоти кӯҳна, бахусус пешкаشناмоии ҷойи кори бо мапоши баланд, ки бо мақсадҳои номуайян ва ғайриқобили мулоҳиза пешниҳод гардидаанд, мавҷуд мебошанд»<sup>81</sup>.

Хадамоти мазкур, ки аслан тариқи шабака ғайриинтернетӣ аст маълумоти кофиро дар бораи кордиҳандагон пешниҳод намеkunанд ва ҳар як корчӯй дар ҷустуҷӯй ва идоракунии маълумоти шахсӣ муаззаф мебошад. Дар ин платформаи ҷаҳонӣ айни замон 149500 млн. маълумоти шахсии корбарон ва 786325 ҳазор корҳои ҳолӣ пешниҳод карда шудааст<sup>82</sup>.

Аз ҳамин лиҳоз дар системаи мазкур вобаста ба гурӯҳбандии захираҳои иттилоотӣ тамоюли мусбат мушоҳида мешавад ва ин аст, ки ин барои бозори меҳнати дохилӣ аҳамияти калони иқтисодӣ дошта метавонад. Барои ҳамин гурӯҳбандии захираҳои иттилоотӣ дар ҷадвали навбатӣ оварда шудааст.

---

<sup>80</sup> Сизова, И.Л. Рынок труда соискателей и трения в поиске работы на современных онлайн-платформах. / И.Л. Сизова, М.М. Русакова, А.А. Александрова // Экономическая социология. - 2022. - № 5.

<sup>81</sup> Ҳамонҷо.

<sup>82</sup> Вебсайти korgar.tj, январи соли 2023

Чустучӯи кор вобаста ба категорияҳои шуғлноки

| Шакли фаъолият          | Шумораи онҳое, ки дар чустучӯи кор қарор доранд. милл. нафар. | Шумораи кормандоне, ки алақай тариқи платформаи рақамии мазкур соҳиби ҷойи кор шудаанд. |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Фрилансер (кори озод)   | 3,9                                                           | 5,2                                                                                     |
| Кори фосилавӣ           | 3                                                             | 4                                                                                       |
| Шуғли барномавӣ (P2P)   | 2,3                                                           | 3                                                                                       |
| Барномаҳои чустучӯи кор | 4,6                                                           | 6,1                                                                                     |

*\*Сарчашма:* таҳияи муаллиф дар асоси маълумоти [7; 79; 81; 85].

Таҳлили чадвали 6 нишон медиҳад, ки айнии замон 4,6 миллион нафар тариқи барномаҳои чустучӯи кор ба ин платформа таваҷҷуҳ намудаанд. Илова бар он, чустучӯи кори фосилавӣ метавонад ҳам дар барномаҳои freelancing ва P2P ва ҳам дар порталҳои чустучӯи кор анҷом дода шавад.

Ба андешаи коршиносон «барномаҳои маҷозӣ имконоти дастрасӣ ба вазифаи муайянро дошта метавонад аудиторияи зиёди аҳолиро ба он ворид намояд»<sup>83</sup>. Ҳолати мазкур барои ҳама соҳаҳо зарур мебошад ва метавонад на танҳо дар рақамикунонии бозори меҳнат балки дигар бахшҳои иқтисоди миллӣ таъсир расонад.

Аз лиҳози дигар таҳлили макроиқтисодии анҷомдодашуда нишон медиҳад, ки рақамикунонии равандҳои тиҷорати меҳмонхонаҳо хело зарур буда метавонад дар оянда як навъ бахши муҳими иқтисодиёти миллӣ гардад ва механизми нави идоракуниро тавсеа бахшад»<sup>84</sup>.

Ҳангоми таҳқиқ муайян карда шуд, ки «...аксари қарорҳои рақамӣ (ба истиснои онҳое, ки танҳо ба арзёбии кадрҳо тахассус доранд) бо захираҳои иттилоотии шабакавӣ ҳамрадифӣ доранд, ки тавассути он онҳо маълумоти ҳар як номзадро барои соҳибмулк ё роҳбари асосӣ ҷамъ карда мешаванд. Таввасути ин сомона ё сайт раванди низоми идоракунии кормандон таввасути

<sup>83</sup> Абдуллоев З.А. Идоракунии захираҳои инсонӣ дар шароити рақамикунонӣ/З.А. Абдуллоев //, Паёми ДДТТ, 2023, 4/2(50) С.21-26.

<sup>84</sup> Абдуллоев З.А., Иқтидори кадрӣ кормандони меҳмонхонаҳо /З.А. Абдуллоев //Паёми ДДТТ, -Душанбе, - 2023, №4/1(49). -С.285-288.

технологияи рақамӣ идора мешавад»<sup>85</sup>. Дар ин асос, сохтори субъекти механизми идоракунии кормандони макроиктисодӣ аз ҷониби ширкатҳои сершуморе, ки ҳалли ҳамгирошудаи рақамиро таҳия мекунад (ATS, CRM) пурра карда мешавад.

Тавре маълум аст, Booking.com соли 1996 дар шаҳри Амстердам таъсис дода шуда, дар давраи фаъолият аз як ширкати хурди ҳолландӣ то ба яке аз ширкатҳои бонуфуз ва пешвоёни рақамии ҷаҳон дар соҳаи сайёҳӣ табдил ёфтааст. Вазифа ё миссияи Booking.com, асосан дар чист, яъне ҳадафи ҳар як шӯъбаи Booking Holdings Inc. (NASDAQ: BKNG) - саёҳатро барои ҳама дастрас кардан аст.

Мутахассисони дорои салоҳиятҳои рақамӣ ин талаботи давра замон аст. Ёоло дар низоми меҳмонхонаҳо шаклу усулҳои нави хизматрасониро истифода менамоянд. Бо дарназардошти сармоягузорӣ ба технологияе, ки мушкилоти саёҳатро бартараф месозад, Booking.com ба миллионҳо меҳмонон имконоти аҷибӣ фароғат, хизматрасонии сайёҳӣ ва манзилҳои бебаҳо, аз хонаҳо то меҳмонхонаҳо ва берун аз он пешниҳод мекунад. Booking.com ҳамчун бузургтарин портали сайёҳии ҷаҳон барои брендҳо ва соҳибкорон, ба соҳибони амвол дар саросари ҷаҳон дар ҷалби меҳмонон ва рушди тичорати онҳо кӯмак мекунад(ҷадвали 7.).

#### Ҷадвали 7. Истифодабарии хизматрасониҳои интернетӣ оид ба будубош

| №   | Номи меҳмонхона        | Нархи хизматрасонӣ | Истифодаи портал      | Дараҷаи меҳмонхона |
|-----|------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
| 1.  | Хилтон Душанбе         | 3717               | booking.com <b>В.</b> | 5 *****            |
| 2.  | Hyatt Regency Dushanbe | 3232               | booking.com <b>В.</b> | 5 *****            |
| 3.  | Safo Dushanbe          | 2955               | booking.com <b>В.</b> | 5 *****            |
| 4.  | Ҳотел Атлас            | 2190               | booking.com <b>В.</b> | 4 ****             |
| 5.  | Меҳмонхонаи Тоҷикистон | 1905               | Tropki.ru             | 5 *****            |
| 6.  | Taj Plase Hotel        | 1496               | booking.com <b>В.</b> | 4 ****             |
| 7.  | Ҳотел Шарқ             | 1381               | booking.com <b>В.</b> | 4 ****             |
| 8.  | Исра Ҳотел             | 1320               | booking.com <b>В.</b> | 4 ****             |
| 9.  | Ватан                  | 1099               | booking.com <b>В.</b> | 4 ****             |
| 10. | Ориел Душанбе Ҳотел    | 1097               | booking.com <b>В.</b> | 4 ****             |
| 11. | Ҳотел 777              | 1015               | booking.com <b>В.</b> | 4 ****             |
| 12. | Ҳулбук плайс           | 990                | booking.com <b>В.</b> | 4 ****             |

\***Сарчашма:** таҳияи муаллифи диссертатсия дар асоси <https://www.tripadvisor.ru/SmartDeals-g293964-Dushanbe-Hotel-Deals.html>

<sup>85</sup> Абдуллоев З.А. Такмили низоми идоракунии дар меҳмонхона //З.А. Абдуллоев, У.Т.Саломова/ Паёми ДДТТ. - Душанбе, 2024, №1.1(51),С.294-298

Портали Booking.com бо 43 забон тарҷума шудааст. Зиеда аз 28 миллион манзилҳои номбаршуда барои фармоиш мавҷуданд, аз ҷумла беш аз 6,6 миллион дар хонаҳо, апартаментҳо ва дигар объектҳои истиқоматии беназир. Принципи асосии ин портал дар он ифода меёбад, яъне ҳар кучое, ки меравед ва ҳар коре, ки мехоҳед кунед, Booking.com шуморо ҳамроҳ аст. Хидмати дастгирии ширкат 24 соат дар як рӯз ва ҳафт рӯз дар як ҳафта фаъолият мекунад. Дар шароти имрӯза ин портал воқеан барои кормандони меҳмонхона ва ташрифкунандагон аҳамият дорад, зеро фаъолияти маҷозӣ ва сарфаи вақт барои муштариён хеле муҳим аст.

Бронкунӣ як хидмати бронкунии меҳмонхонаҳо мебошад, ки на танҳо таърихи сафар, балки моҳияти онро низ тағйир додааст. Ширкати Booking ва хизматрасонии он бо ҳамон ном имрӯз маъмултарин системаи бронкунии меҳмонхонаҳо дар тамоми ҷаҳон мебошанд.

Ба шарофати хидмати Booking дар як рӯз зиеда аз 1 миллион хучра фармоиш дода мешавад. Дар як вақт, ширкат тавонист хидмати шабеҳи онлайн бронкунии Expedia-ро, ки Билл Гейтс сохтааст, паси сар кунад ва дар ин ҷой пешсаф шавад.

Таҳлилҳо дар асоси таҳқиқи гузаронидашуда гувоҳи онанд, ки дар шароити ташаккули рақамикунонӣ, ба хусус дар саноати меҳмоннавозӣ омили вақт ва сарфаи он барои ҳар як муштарӣ нақши муҳим дорад. Ҳоло дар тамоми меҳмонхонаҳо вобаста аз фаъолият ба хизматрасонии порталҳо барои ҷалбу ҷолибияти меҳмонон таваҷҷӯҳи хоса зоҳир карда мешавад. Бинобар ин, дар ин марҳила механизми интихоби кормандони касбӣ ниҳоят муҳим аст ва барои дар бозори муҳит рақобаттавон мондан ҳадафи ниҳой ва стратегии ҳар як масъулини меҳмонхонаҳо ба ҳисоб меравад. Ташаккули иқтисоди рақамӣ аз кормандоне вобастагӣ дорад, ки онҳо дорои салоҳиятҳои рақамӣ бошанд.

Ҳангоми таҳлил ва таҳқиқи ин масъала дар меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе муайян карда шуд, ки аксарияти меҳмонхонаҳо аз хизматрасонии Booking.com истифода менамоянд, зеро ки яке аз порталҳоест, ки дар суръатбахшии иҷрои корҳо беназир аст.

Кормандони меҳмонхона қуввае мебошанд, ки эътибор ва шуҳрати муассисаро зиёд меkunанд

Бизнеси меҳмонхона яке аз соҳаҳои соҳаи сайёҳӣ мебошад, ки имрӯз ба талаботу мушкилоти зиёд дучор шудааст. Вазифаи асосӣ аз он иборат аст, ки барои меҳмонони меҳмонхона шароити мусоид муҳайё карда шавад, ки ҳар кадоми онҳо вобаста ба дараҷаи меҳмонхона талаботи худро бароҳат қонӣ карда тавонанд. Меҳмонхона шӯбаҳои гуногунро дар сохтори худ дорад, ки ба меҳмонон хизмат мерасонанд. Кормандони онҳо дар ташаккули симои меҳмонхона нақши муҳим мебозанд, сабаб он ки кормандон дар давоми тамоми давраи дар меҳмонхона буданашон бо меҳмонон ҳамроҳӣ меkunанд ва бо меҳмонон муомилаю муошират меkunанд ва фазои дӯстонаву пазириро нишон медиҳанд, то меҳмон боз ҳам хешро ба роҳат эҳсос карда бошад. Чехраю симо ва ё имичи меҳмонхона кормандон ба ҳисоб мераванд. Дар баробари ин, меҳмонон ҳангоми ба меҳмонхона омадан ҳам ба ороиши дохилӣ ва ҳам ба маҳорати касбии кормандон ва сифати хизматрасонӣ бешак таваҷҷӯҳи хоса зоҳир меkunанд.

Кормандон бо меҳмонон дар баробари ба останаи меҳмонхона қадам гузаштан бо меҳмонон тамос мегиранд, ки вобаста ба дараҷаи хизматрасонӣ дар бораи меҳмонхона ва коргарони он фикру ақидаи мизочон ташаккул меёбад. Ҳар як меҳмонхона ҳудаш кадрҳои худро тарбия, тайёр ва ташаккул медиҳад ва барои ин кор худ шавқманд аст. Шумораи кормандон дар меҳмонхона вобаста ба дараҷаашон фарқ мекунад. Тибқи муқаррароти Созмони ҷаҳонии сайёҳӣ меҳмонхонаҳои дорои 3 ситора бояд бо 8 корманди хизматрасонӣ, 4 ситора – бо 12 нафар, 5 ситора – бо 20 нафар таъмин бошанд. Штати камтарини меҳмонхона - чор нафар муайян шудааст. Ин шарт зарурӣ мебошад, аммо Созмони ҷаҳонии сайёҳӣ шароити муосир, яъне рақамикунонӣ ё иқтисоди рақамиву маҷозиро сарфи назар кардааст, зеро дар ин ҳолат шояд шумораи кормандон тағйир карда бошад. Дар ин сурат аз нигоҳи ҷаҳонишавӣ ва тағйиротҳои назаррас дар тамоми соҳаҳо, ба хусус дар соҳаи сайёҳӣ, аз ҷумлаи зерсохтори он меҳмонхонаҳо талабот ба интихобу идоракунии

кормандони дорои салоҳиятҳои рақамӣ батадрич меафзояд.

Пас аз баррасии рақамикунонии равандҳои меҳмонхонаҳо бо дарназардошти тамоюлҳои муосири бозори меҳнат амсиласозии иқтисодию риёзии арзёбии омилҳои таъсиррасонро мувофиқи матлаб меҳисобем.

## **2.2. Амсиласозии иқтисодӣ – математикии баҳодии омилҳои таъсиррасон ба идоракунии кормандон**

Бояд зикр намуд, ки ҳангоми баррасии масоили идоракунии кормандони меҳмонхона баъзе масъалаҳои рушди он пурра мавриди баррасӣ қарор дода нашудааст. Барои омӯзиши ҳаматарафа рӯй овардан ба моделҳои иқтисодӣ – математикӣ, ки дурустии натиҷаҳои ҳосилшударо пурра бо боварӣ асоснок менамояд зарур мебошад. Платформаҳои рақамӣ низ метавонанд дар ҷаҳорҷӯбаи ҳамин барномаҳо фаъолият намоянд ва як навъ усули идоракуни самаранокро ба вуҷуд оранд. Дар оянда бояд моделҳои иқтисодӣ – математикӣ на танҳо барои рушди низоми идоракунии кормандон истифода гарданд, балки ҳамчун фишанги рушди иқтисодиёт муайян карда мешавад.

TOUR.tj аввалин ва ягона платформаи имрӯза дар Тоҷикистон аст, ки бастаҳои туристиро дар саросари кишвар барои сайёҳони хориҷӣ ва дохилӣ пешниҳод мекунад.

Ин аслан як агрегати сайёҳон дар ҳудуди Тоҷикистон ва дигар хизматрасониҳои марбута – чиптаҳои ҳавопаймо, меҳмонхонаҳо, аттракционҳоест, ки метавонанд барои сайёҳон ва онҳое, ки барои кор ба кишвар меоянд, муфид бошанд.

Тамоми функсияҳои замимаи мобилии TOUR.tj, аз ҷумла харитаҳо ҳам онлайн ва ҳам офлайн кор хоҳанд кард, ки ба гуфтаи муаллифони лоиҳа, барои саёҳатҳои кӯҳӣ, ки дар он ҷо алоқа ва интернет вуҷуд надорад, хеле қулай хоҳад буд.

Тавре маълум аст, шароити рақамикунонии иқтисодиёти миллӣ ва рушди фазои иттилоотӣ идоракунии кормандон дар меҳмонхонаҳо бо усулҳои гуногун сурат мегирад. Аксари кормандон бо истифодаи аз шабакаҳои

иҷтимоӣ, мессенчерҳои фаврӣ, замимаҳои бонкии мобилӣ ва технологияҳои рақамӣ нисбати ин ё он меҳмонхона маълумот ба даст меоранд ва тариқи маҷозӣ идора мешаванд. Аз шабакаҳо нисбати меҳмонхона маълумот пайдо карда, бо принципҳои корӣ шинос мешаванд ва ҳамаи раванди интихоб, сӯҳбат, қарордоди меҳнатӣ, қабул, мотиватсия ва мутобиқат тариқи маҷозӣ метавонад сурат гирад.

Дар раванди таҳқиқ барои пурра ва дақиқ гардидани натиҷаҳои таҳқиқот аз якҷанд усулҳо истифода бурда шудааст. Ба зами ин барои дақиқи натиҷаҳо таъя карда шудааст ба корҳои илмӣ як қатор муҳақиқони дохилӣ ва хориҷӣ. Муҳақиқ А.А. Бунатян дар коркардҳои илмӣ худ механизми самараноки идоракуниро дар сифати касбияти корманд, ки манфиати субъектҳоро ҳимоя менамоянд ва он тамоми кушишҳоро баҳри руқшди корхона ба роҳ мемонад, қайд намудааст»<sup>86</sup>.

Мо низ дар таҳқиқоти худ муҳимияти сифати баландро дар иҷрои корҳо ва пешниҳоди хизматрасониҳо махсус қайд намуда чунин мегуморем, ки новобаста аз он, ки моделҳои мухталифҳо истифода мебаранд, ҳоло ҳам камбудии ҷидди ба ҷашм аён мегарданд»<sup>87</sup>.

Бояд таъаккур дод, ки самарани механизми муайянро дар муқоиса бо модели идеалии он, ки мувозинати манфиатҳои ҳамаи субъектҳоро таъмин менамояд, ба назар гирифта аз манфиат дур нест.

Ба андешаи муаллифи диссертатсия «тариқи моделҳои иқтисодӣ - математикӣ мувозинати бозорро ба андозаи мушаххас идора намудан мумкин аст, хусусан ҳангоми паст кардани шиддати бекорӣ ва таъмини иттилоотии марбути соҳа ва ғ. Ин ҳолат ақоидоти назарияи иқтисодиро дигар намуда сатҳи бекории табииро тамоман коҳиш медиҳад. Дигар масъала истифодаи нерӯи кадрӣ ҳадафманд ва таъмини онҳо бо музди маош мебошад»<sup>88</sup>.

---

<sup>86</sup> Бунатян, А.А. Экономико-организационные основы современных технологий отбора персонала организации: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Бунатян Александр Николаевич; Научно-исследовательский институт труда и социального страхования. - Москва, 2011. – 24 с.

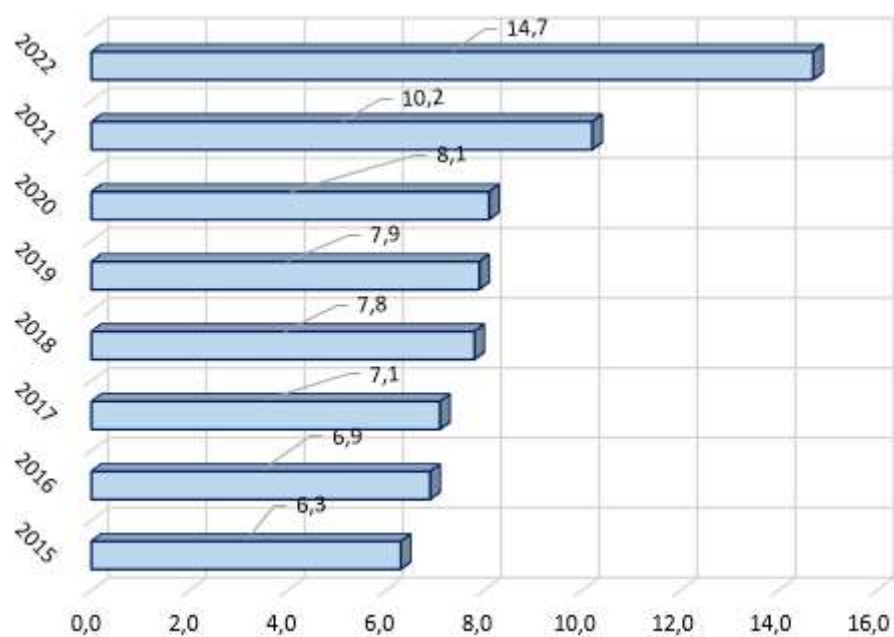
<sup>87</sup> Абдуллоев З.А., Иқтидори кадрӣ кормандони меҳмонхонаҳо /З.А. Абдуллоев //Паёми ДДТТ, -Душанбе, - 2023, №4/1(49). -С.285-288.

<sup>88</sup> Абдуллоев З.А., Консепсияи системаи идоракунии кормандон /Абдуллоев З.А.// Паёми ДДТТ, 2024, 1(51) С.9-13.

Усулҳои мантиқии то ин дам таҳиягардида наметавонад ба таври пурра кафолат диҳад фаъолияти самаранокии объектро, инчунин истифодаи механизмҳои гуногун ҳангоми каму зиёд намудани музди маош ва монанди инҳоро.

Муаллифони мақола А.А. Мирзоалиев, М.С. Тулиев, П.И. Холиқова зери унвони масъалаҳои ташаккул ва рушди иқтисодиёти рақамӣ ба масъалаи низомии идоракунии кадрҳо дар шароити иқтисодиёти рақамӣ дахл намуда, баъзе паҳлӯҳои норавшани онро таҳқиқ намудаанд. Онҳо қайд намуданд, ки истифодаи амсилаҳои иқтисодӣ – математикӣ метавонад рушди ҳаматрафаи соҳаро дар шароити рақамикунонӣ ба роҳ монанд»<sup>89</sup>.

Маҷмӯи маълумот оид ба ҳиссаи ташкилотҳое, ки тавассути Интернет дар шароити имрӯза барои ҷалби қувваи корӣ машғуланд дар намуддори навбати пешниҳод карда мешавад



## Расми 12– Ҷалби кормандон тариқи платформаҳои маҷозӣ. ҳаз. адад

Дар кишвари мо ҷалби қувваи корӣ аз ҳисоби аҳолии қувваи корӣ тариқи торномаҳои интернетӣ, ВАО, намояндагӣҳои реламавӣ ва дигар усулҳо ба роҳ монда шудааст. Лекин тариқи платформаҳои махсус ҳоло ҳам кам буда баъзе

<sup>89</sup> Мирзоалиев А.А., Тулиев М.С., Холиқова П.И. Масъалаҳои ташаккул ва рушди иқтисодиёти рақамӣ/ А.А. Мирзоалиев, М.С. Тулиев, П.И. Холиқова// Ахбори ДДҲБСТ, Силсилаи илмҳои гуманитарӣ.-Хучанд, 2022, №3, - С.103-109.

камбудихо ба назар мерасад.

Таҳлили коррелятсионӣ ва регрессионӣ дар заминаи мушоҳидаҳо дар субъектҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон мувофиқи нишондиҳандаҳои омории соҳавӣ аз рӯи омилҳои зерин анҷом дода мешавад:

- миқдори корбарони шабакаи интернет;
- миқдори корхонаҳое, ки аз ШИ барои воридшавӣ ба муҳити маҷозӣ ва ҷустуҷӯи кор машғул шудаанд;
- фоизи аҳолии аз синну соли 15 то 75, истифодакунандагони шабакаи Интернетӣ;
- фоизи аҳолии аз синну соли 15 то 75, ки доимо аз интернет истифода мекунад.

Дар таҳқиқот масоили амсиласозии иқтисодӣ-математикии идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ мавриди баррасӣ қарор додашудааст. Зимни таҳияи амсила ошкор гардидааст, ки саҳми иқтидори кадрӣ меҳмонхона ба афзоиши ММД ҷашмрас мебошад. Вазъи соҳа собит месозад, ки дар рушди ояндаи он аз омилҳои гуногун вробаста мебошад.

Аз ҳамин хотир, бо истифодаи омилҳои таъсиррасон амсилаи иқтисодӣ-математикии идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо таҳия карда шудааст. Бояд қайд намуд, ки амсилаҳои таҳиягардидаро метавон дар рушди иқтисодиёти рақамӣ ва унсурҳои таркибии мизони ба корҷалбнамои тариқи алоқаҳои рақамӣ ба роҳ монд. Ин ҳолат метавонад барои илман асоснок намудани натиҷаҳои таҳқиқот кумак расонад.

Нишондиҳандаҳои рушди меҳмонхонаҳо, солҳои 2008-2022\*

| №   | Солҳо | Нишондиҳандаҳо                                             |                                                               |                                                                 |                                                                 |                                                                                                 |                                                                                            |                                                 |                                               |
|-----|-------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|     |       | ММД<br>(бо нархҳои амалӣ<br>мувофиқи солҳо)<br>млн. сомонӣ | Шумораи аҳолии машғул<br>дар баҳши иқтисодиёт<br>(ҳаз. нафар) | Даромад аз пешниҳоди<br>хизматрасониҳои сайёҳӣ<br>(ҳаз. сомонӣ) | Шумораи ширкатҳои<br>сайёҳӣ, адал<br>(фаъолияткунанда,<br>адал) | Таблоқи сайёҳоне, ки<br>таваассути ширкатҳои<br>туристӣ ба ҷумҳурии ворид<br>шудаанд<br>(нафар) | Таблоқи шаҳрвандоне, ки<br>ба сифати сайёҳ ба<br>ҷумҳурии ворид<br>шудаанд<br>(ҳаз. нафар) | Хизматрасониҳои агентии<br>сайёҳӣ (млн. доллар) | Шумораи кормандони<br>меҳмонхонаҳо<br>(нафар) |
| 1.  | 2008  | 17706,9                                                    | 2053                                                          | 6280,1                                                          | 36                                                              | 2702                                                                                            | 216                                                                                        | 154,3                                           | 616                                           |
| 2.  | 2009  | 20628,5                                                    | 2116                                                          | 6494,2                                                          | 49                                                              | 2795                                                                                            | 223                                                                                        | 17,8                                            | 635                                           |
| 3.  | 2010  | 24707,1                                                    | 2182                                                          | 6708,3                                                          | 54                                                              | 2887                                                                                            | 230                                                                                        | 26,9                                            | 655                                           |
| 4.  | 2011  | 30071,1                                                    | 2249                                                          | 6922,4                                                          | 57                                                              | 2979                                                                                            | 238                                                                                        | 7,8                                             | 675                                           |
| 5.  | 2012  | 36163,1                                                    | 2292                                                          | 7136,5                                                          | 60                                                              | 3071                                                                                            | 245                                                                                        | 3,2                                             | 458                                           |
| 6.  | 2013  | 40525,5                                                    | 2307                                                          | 6225,1                                                          | 74                                                              | 2728                                                                                            | 208                                                                                        | 3,8                                             | 692                                           |
| 7.  | 2014  | 45606,6                                                    | 2325                                                          | 10989,6                                                         | 63                                                              | 3577                                                                                            | 213                                                                                        | 2,9                                             | 698                                           |
| 8.  | 2015  | 50977,8                                                    | 2380                                                          | 9582,8                                                          | 82                                                              | 3080                                                                                            | 413                                                                                        | 136,4                                           | 714                                           |
| 9.  | 2016  | 54790,3                                                    | 2385                                                          | 8422,1                                                          | 118                                                             | 3630                                                                                            | 344                                                                                        | 156,3                                           | 954                                           |
| 10. | 2017  | 64434,3                                                    | 2407                                                          | 9076,3                                                          | 91                                                              | 4413                                                                                            | 431                                                                                        | 50,7                                            | 963                                           |
| 11. | 2018  | 71059,2                                                    | 2426                                                          | 16928,1                                                         | 146                                                             | 6699                                                                                            | 1038                                                                                       | 87,7                                            | 1116                                          |
| 12. | 2019  | 77354,7                                                    | 2463                                                          | 24497,9                                                         | 161                                                             | 7791                                                                                            | 1257                                                                                       | 197,54                                          | 1478                                          |
| 13. | 2021  | 79675,3                                                    | 2506                                                          | 25232,8                                                         | 165,8                                                           | 8024                                                                                            | 1294                                                                                       | 203,5                                           | 1504                                          |
| 14. | 2022  | 82065,6                                                    | 2534                                                          | 25989,8                                                         | 170,8                                                           | 8265                                                                                            | 1333                                                                                       | 209,6                                           | 1520                                          |

\***Сарчашма:** таҳияи муаллиф: Омори солонаи Ҷумҳурии Тоҷикистон. АОНПҚТ. Душанбе – 2015, С. 189, 370; 2017, С. 388; 2019, С. 384; 2020, С. 402, 179-180; 2021, С. 402, 179-180; 2022, С. 402, 179-180.

Ҷиҳати тақмили фаъолияти низоми идоракунии кормандони меҳмонхона то кунун як зумра усулҳо таҳия карда шудааст, аммо дар мисоли кишвари мо ин масъалаҳо то кунун ба таври мушаххас омӯхта нашудааст. Таҳлили умумии раванд гувоҳӣ медиҳад, ки татбиқи амалии методҳо ва унсурҳои усулҳои амсиласозии иқтисодӣ-математикӣ ва оптимизатсионӣ дар шароити рақамикунонии фаъолияти меҳмонхонаҳо зарур мебошад. (чадвали 9).

Барои исботи андешаҳои болозикр дар идома ба коркарди амсилаи иқтисодӣ - математикӣ таваҷҷӯҳ менамоем, ки асоси рушди низоми

идоракунии кормандон ҳисобида мешавад. Дар маҷмӯъ усулҳои амсиласозии иқтисодӣ-математикӣ ва оптимизатсионӣ дар шароити рақамикунонии иқтисодиёти милли масъалаи муҳим ва роҳкушои мушкilotи соҳаҳо мебошад. Усулҳои амсиласозии иқтисодӣ-математикӣ дар шакли умумӣ намуди зеринро дорад:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n, \quad (1)$$

ба ҳамин монанд  $Y$  – нишондиҳандаи асосии омил ММД - (маҷмӯи маҳсулоти дохилӣ (бо нархҳои амалӣ мувофиқи солҳо) млн. сомонӣ,  $X_i$  – омилҳои номуайян,  $i$  – нишондиҳандаҳои омил ва  $n$  – миқдори омилҳо мебошад.

Ҳамин гуна аз чадвали дар боло овардашуда аён аст, ки ба рушди минбаъдаи идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо, хусусан таъсири он ба афзоиши маҷмӯи маҳсулоти дохилӣ аз омилҳои зерин: ММД (бо нархҳои амалӣ мувофиқи солҳо), млн. сомонӣ; шумораи аҳолии машғул дар бахши иқтисодиёт (ҳаз. нафар), даромад аз пешниҳоди хизматрасониҳои сайёҳӣ (ҳаз. сомонӣ), шумораи ширкатҳои сайёҳӣ, адад (фаъолияткунанда, адад), теъдоди сайёҳоне, ки тавассути ширкатҳои туристӣ ба ҷумҳурий ворид шудаанд (нафар), теъдоди шаҳрвандоне, ки ба сифати сайёҳ ба ҷумҳурий ворид шудаанд, (ҳаз. нафар), хизматрасонии агентии сайёҳӣ (млн. доллар); шумораи кормандони меҳмонхонаҳо, (нафар) алоқаманд мебошад»<sup>90</sup>.

#### Чадвали 9.

Таҳлили коррелятсионии нишондиҳандаҳои кормандони меҳмонхонаҳо\*

|       | $Y_i$  | $Ami$  | $Ktf$  | $Ktt$  | $Sta$  | $Kkm$ |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| $Y_i$ | 1,0000 |        |        |        |        |       |
| $Ami$ | 0,9674 | 1,0000 |        |        |        |       |
| $Ktf$ | 0,9585 | 0,9117 | 1,0000 |        |        |       |
| $Ktt$ | 0,9143 | 0,8403 | 0,9555 | 1,0000 |        |       |
| $Sta$ | 0,6936 | 0,6060 | 0,7765 | 0,7553 | 1,0000 |       |

<sup>90</sup> Вопросы экономика-математического моделирование показателей развития туризма [Матн] / А.А.Мирзоалиев, А.М. Сафаров // Журнал, Экономика Таджикистан 1. – Душанбе, 2021, -С. 165-170

|            |        |        |        |        |        |        |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <i>Kkm</i> | 0,9176 | 0,8449 | 0,9641 | 0,9709 | 0,8152 | 1,0000 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

\***Сарчашма:** таҳияи муаллифи диссертатсия

Алоқамандии дақиқи таъсири омилҳо дида баромада мешавад (ҷадвали 9.).

Дар натиҷаи таҳлили ҷадвали 9 ба хулоса омадан мумкин аст, ки зарбии коррелятсионӣ нишон медиҳад, ки як қатор нишондиҳандаҳо ва омилҳо ба фаъолияти минбаъдаи меҳмонхонаҳо таъсир мерасонанд: шумора ё теъдоди ширкатҳои сайёҳӣ, адад, миқдори сайёҳоне, ки тавассути ширкатҳои туристӣ ба ҷумҳурии ташриф овардаанд, (нафар).

**Ҷадвали 10.** Нишондиҳандаҳо барои таҳлили амсилаи бисёромилаи таъсири омилҳои меҳмонхона ба ММД\*

| №   | Солҳо | Нишондиҳандаҳо                                              |                                                               |                                                                 |                                                                                                |                                                 |                                               |
|-----|-------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|     |       | ММД<br>(бо нархҳои амалӣ<br>мувофиқи солоҳо)<br>млн. сомонӣ | Шумораи аҳолии машғул<br>дар бахши иқтисодиёт<br>(ҳаз. нафар) | Шумораи ширкатҳои<br>сайёҳӣ, адад<br>(фаъолияткунанда,<br>адад) | Теъдоди сайёҳоне, ки<br>тавассути ширкатҳои<br>туристӣ ба ҷумҳурии ворид<br>шудаанд<br>(нафар) | Хизматрасониҳои агентии<br>сайёҳӣ (млн. доллар) | Шумораи кормандони<br>меҳмонхонаҳо<br>(нафар) |
|     |       | <i>Y<sub>i</sub></i>                                        | <i>Ami</i>                                                    | <i>Ktf</i>                                                      | <i>Ktt</i>                                                                                     | <i>Sta</i>                                      | <i>Kkm</i>                                    |
| 1.  | 2008  | 17706,9                                                     | 2053                                                          | 36                                                              | 2702                                                                                           | 154,3                                           | 616                                           |
| 2.  | 2009  | 20628,5                                                     | 2116                                                          | 49                                                              | 2795                                                                                           | 17,8                                            | 635                                           |
| 3.  | 2010  | 24707,1                                                     | 2182                                                          | 54                                                              | 2887                                                                                           | 26,9                                            | 655                                           |
| 4.  | 2011  | 30071,1                                                     | 2249                                                          | 57                                                              | 2979                                                                                           | 7,8                                             | 675                                           |
| 5.  | 2012  | 36163,1                                                     | 2292                                                          | 60                                                              | 3071                                                                                           | 3,2                                             | 458                                           |
| 6.  | 2013  | 40525,5                                                     | 2307                                                          | 74                                                              | 2728                                                                                           | 3,8                                             | 692                                           |
| 7.  | 2014  | 45606,6                                                     | 2325                                                          | 63                                                              | 3577                                                                                           | 2,9                                             | 698                                           |
| 8.  | 2015  | 50977,8                                                     | 2380                                                          | 82                                                              | 3080                                                                                           | 136,4                                           | 714                                           |
| 9.  | 2016  | 54790,3                                                     | 2385                                                          | 118                                                             | 3630                                                                                           | 156,3                                           | 954                                           |
| 10. | 2017  | 64434,3                                                     | 2407                                                          | 91                                                              | 4413                                                                                           | 50,7                                            | 963                                           |
| 11. | 2018  | 71059,2                                                     | 2426                                                          | 146                                                             | 6699                                                                                           | 87,7                                            | 1116                                          |
| 12. | 2019  | 77354,7                                                     | 2463                                                          | 161                                                             | 7791                                                                                           | 197,54                                          | 1478                                          |
| 13. | 2021  | 79675,3                                                     | 2506                                                          | 165,8                                                           | 8024                                                                                           | 203,5                                           | 1504                                          |
| 14. | 2022  | 82065,6                                                     | 2534                                                          | 170,8                                                           | 8265                                                                                           | 209,6                                           | 1520                                          |

\***Сарчашма:** таҳияи муаллиф: Омори солонаи Ҷумҳурии Тоҷикистон. АОНПҚТ. Душанбе – 2015, С. 189, 370; 2017, С. 388; 2019, С. 384; 2020, С. 402, 179-180; 2021, С. 402, 179-180; 2022, С. 402, 179-180;

Маълумоти омории ҷадвали 10 нишон медиҳад, ки барои гузаронидани таҳлили аз маълумоти зерин истифода бурда шудааст.

**дар ин ҷо:**

$Y_i$  – MMD (маҷмӯи маҳсулоти дохилӣ, бо нархҳои амалӣ мувофиқи солҳо) млн. сомонӣ;

$Ami$  - шумораи аҳолии машғул дар баҳши иқтисодиёт (ҳаз. нафар);

$Ktf$  - шумораи ширкатҳои сайёҳӣ, адад (фаъолияткунанда, адад);

$Sta$  - хизматрасонии агентии сайёҳӣ (млн. доллар);

$Kkm$  - шумораи кормандони меҳмонхонаҳо (нафар).

Дар идома натоиҷи ҳосилшуда пешниҳод карда мешавад (ҷадвали 11).

#### Ҷадвали 11.

Натиҷаи амсилаи бисёрромилаи таъсири омилҳои меҳмонхона

|                                                                                              | Коэффициент<br>- ҳо | Ҳамогии<br>стандартӣ | t-оморӣ | P-<br>қиммат |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|---------|--------------|
| Ҷ-буриш                                                                                      | -182756,07          | 46214,4              | -3,9545 | 0,0033       |
| Шумораи аҳолии машғул дар баҳши иқтисодиёт (ҳаз. нафар), $Ami$                               | 91,22               | 22,2617              | 4,0978  | 0,0027       |
| Шумораи теъдоди ширкатҳои сайёҳӣ, адад (адад), $Ktf$                                         | 83,07               | 138,142              | 0,6013  | 0,5625       |
| Миқдори сайёҳоне, ки тавассути ширкатҳои туристӣ ба ҷумҳурии таъриф овардаанд (нафар), $Ktt$ | 1,412               | 2,47133              | 0,5713  | 0,5818       |
| Хизматрасонии агентии сайёҳӣ (млн. доллар), $Sta$                                            | 1,894               | 27,8413              | 0,0680  | 0,9473       |
| Шумораи кормандони меҳмонхонаҳо (нафар), $Kkm$                                               | 5,563               | 17,7772              | 0,3129  | 0,7615       |

\***Сарчашма:** таҳияи муаллиф

$$Y = -182756,07 + 91,22Ami + 83,07Ktf + 1,412Ktt + 1,894Sta + 5,563Kkm \quad (2)$$

Аз амсилаи (2) чунин натиҷагирӣ кардан мумкин аст, ки ҳамаи омилҳои интихобшуда мувофиқ ва дар натиҷаи таҳлили васеъ ва саривақтии соҳа рӯйи кор омада барои рушди минбаъдаи соҳаи сайёҳӣ, хусусан идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо ниҳоят муфид мебошад<sup>91</sup>.

<sup>91</sup> Абдуллоев З.А., Иқтидори кадрӣ кормандони меҳмонхонаҳо /З.А. Абдуллоев //Паёми ДДТТ, -Душанбе, - 2023, №4/1(49). -С.285-288.

Дар ин асос рушди устувори сайёҳӣ дар ҷумҳурӣ, тақмили механизми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо аз омилҳои таҳқиқшуда вобастагии кавӣ дорад. Ҳамзамон, дар оянда пеш аз ҳама бояд ба ташкили шакли нави меҳмонхонаҳо, ҷалби сарчашмаҳои молиявӣ, бунёди зерсохтори соҳа ва дар раванди татбиқи менеҷмент ба назар гирифтани ҷанбаҳои методӣ ва тавсияҳои илмӣ амалӣ хеле муҳим мебошад. Аз ин лиҳоз, барои ноил гардидан ба ҳулосаи дақиқ таҳлилҳои мушаххаси таҳқиқоти илмӣ ба даст оварда шудааст, ба тақмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхона ва аз ҳама асос амалинамоии ҳадафу стратегияи қабулнамудаи Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон, зарур ҳисобида мешавад.

Дар идома таъсири бевоситаи шумораи аҳолии машғул дар бахши иқтисодиёт (ҳаз. нафар), шумораи ширкатҳои сайёҳӣ, адад (фаъолияткунанда, адад), шумораи кормандони меҳмонхонаҳо (нафар) ба маҷмӯи маҳсулоти дохилӣ дида баромада мешавад (ҷадвали 12.).

**Ҷадвали 12.** Нишонидҳандаҳои асосии меҳмонхонаҳо ва таъсири он ба маҷмӯи маҳсулоти дохилӣ

| №   | Солҳо | Нишонидҳандаҳо                                             |                                                               |                                                                 |                                               |
|-----|-------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|     |       | ММД<br>(бо нархҳои амалӣ<br>мувофиқи солҳо)<br>млн. сомонӣ | Шумораи аҳолии машғул<br>дар бахши иқтисодиёт<br>(ҳаз. нафар) | Шумораи ширкатҳои<br>сайёҳӣ, адад<br>(фаъолияткунанда,<br>адад) | Шумораи кормандони<br>меҳмонхонаҳо<br>(нафар) |
|     |       | $Y_i$                                                      | $Am_i$                                                        | $Kt_f$                                                          | $Kk_m$                                        |
| 1.  | 2008  | 17706,9                                                    | 2053                                                          | 36                                                              | 616                                           |
| 2.  | 2009  | 20628,5                                                    | 2116                                                          | 49                                                              | 635                                           |
| 3.  | 2010  | 24707,1                                                    | 2182                                                          | 54                                                              | 655                                           |
| 4.  | 2011  | 30071,1                                                    | 2249                                                          | 57                                                              | 675                                           |
| 5.  | 2012  | 36163,1                                                    | 2292                                                          | 60                                                              | 458                                           |
| 6.  | 2013  | 40525,5                                                    | 2307                                                          | 74                                                              | 692                                           |
| 7.  | 2014  | 45606,6                                                    | 2325                                                          | 63                                                              | 698                                           |
| 8.  | 2015  | 50977,8                                                    | 2380                                                          | 82                                                              | 714                                           |
| 9.  | 2016  | 54790,3                                                    | 2385                                                          | 118                                                             | 954                                           |
| 10. | 2017  | 64434,3                                                    | 2407                                                          | 91                                                              | 963                                           |
| 11. | 2018  | 71059,2                                                    | 2426                                                          | 146                                                             | 1116                                          |
| 12. | 2019  | 77354,7                                                    | 2463                                                          | 161                                                             | 1478                                          |
| 13. | 2021  | 79675,3                                                    | 2506                                                          | 165,8                                                           | 1504                                          |
| 14. | 2022  | 82065,6                                                    | 2534                                                          | 170,8                                                           | 1520                                          |

\***Сарчашма:** таҳияи муаллиф: Омори солонаи Ҷумҳурии Тоҷикистон. АОНПҚТ. Душанбе – 2015, С. 189, 370; 2017, С. 388; 2019, С. 384; 2020, С. 402, 179-180; 2021, С. 402, 179-180; 2022, С. 402, 179-180.

Дар натиҷаи коркарди ҷадвал бо ёрии ДБА чунин натиҷа ҳосил шуд. (ҷадвали 13).

**Ҷадвали 13.** Натиҷаи таҳлили регрессионии нишондиҳандаҳои меҳмонхонаҳо\*

|                                                                     | <i>Коэффитсиент<br/>- ҳо</i> | <i>Хатогии<br/>стандартӣ</i> | <i>t-оморӣ</i> | <i>P-қиммат</i> |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------|-----------------|
| Ҷ-буриш                                                             | -210480,15                   | 62487,70                     | -3,3683        | 0,0083          |
| Шумораи аҳолии машғул дар бахши иқтисодиёт (ҳаз. нафар), <i>Ami</i> | 103,67                       | 29,2199                      | 3,5480         | 0,0062          |
| Шумораи ширкатҳои сайёҳӣ, адад (фаъолияткунанда, адад), <i>Ktf</i>  | 113,79                       | 125,340                      | 0,9079         | 0,3876          |
| Шумораи кормандони меҳмонхонаҳо (нафар), <i>Kkm</i>                 | 7,4028                       | 13,5917                      | 0,5447         | 0,5992          |

\***Сарчашма:** коркарди муаллифи диссертатсия бо ёрии ДБА

$$Y = -210480,15 + 103,67Ami + 113,79Ktf + 7,4028Kkm \quad (3)$$

Аз амсилаи (3) ба чунин хулоса расидан мумкин аст, ки ҳамаи омилҳои интихобшуда мувофиқ ба раванди таҳқиқот ва таъсири васеи бевоситаи шумораи аҳолии машғул дар бахши иқтисодиёт (ҳаз. нафар), шумораи ширкатҳои сайёҳӣ, адад (фаъолияткунанда, адад), шумораи кормандони меҳмонхонаҳо (нафар) ба маҷмӯи маҳсулоти дохилӣ рӯйи қор омада барои рушди минбаъдаи идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо ниҳоят зарур ва саривақтӣ мебошад (*Замимаи 3.*).

Дар натиҷаи таҳияи модел ва хулосабарориҳо коркардҳои илмӣ ироашуда ба хулоса омадан мумкин аст, барои пешгирии мушкилоти мавҷуда бояд чораҳои зерини имконпазирро роҳандозӣ намуд:

❖ ширкатҳои сайёҳӣ бояд интернетро барои ҷалби сайёҳон истифода баранд;

❖ афзоиш додани шумораи аҳоли бо мақсади дастрасӣ ба

хизматрасониҳои сайёҳӣ тариқи платформаҳо;

❖ таҳияи платформаи миллии сайёҳӣ.

Таҳлил ва баҳодиҳии ҳаматарафаи унсурҳои гуногун шаҳодат медиҳад, ки дар фаъолияти минбаъда истифодаи усулҳои амсиласозии иқтисодӣ-математикӣ ниҳоят зарур буда метавонад дар тақмили соҳаи саҳми бориз гузорад;

- мавқеи ширкатҳои сайёҳиро баланд бардорад ва ба дигар ширкатҳо низ имкониятҳои рушдро фароҳам орад;

- шумораи аҳоле, ки аз шабакаи Интернет истифода менамоянд, меафзояд.

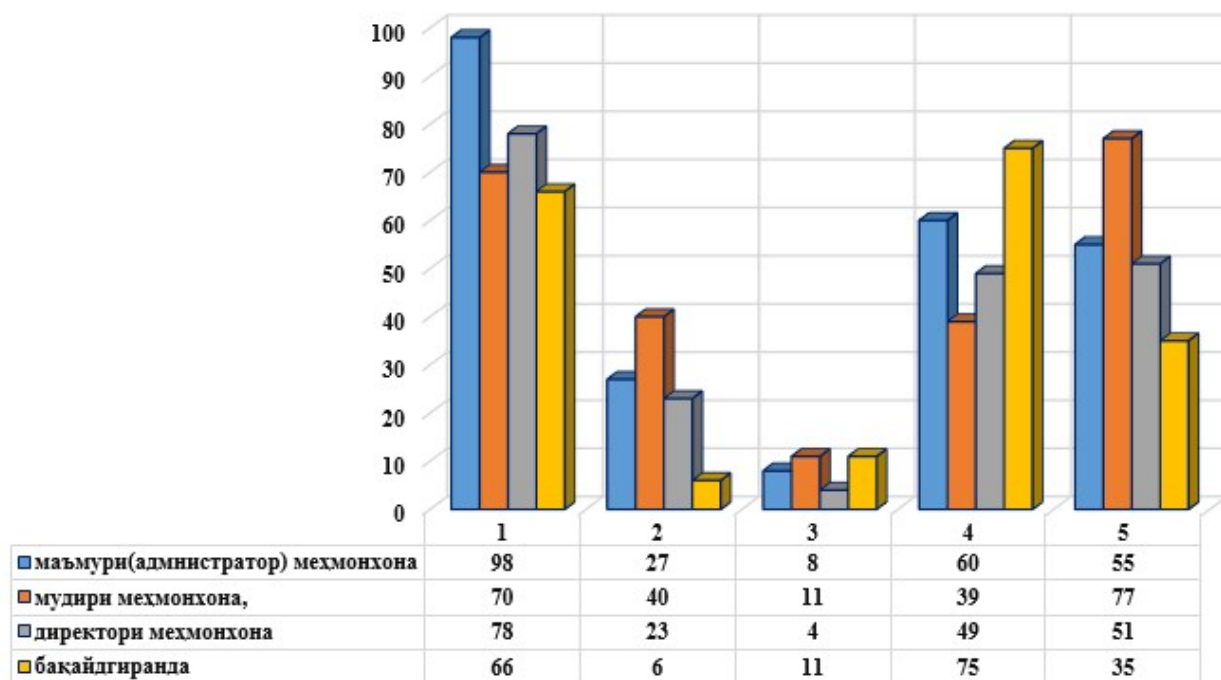
Шарҳи омилҳои ошкоргардида ба гурӯҳбандии назариявии аз рӯи меъёрҳои гуногун мувофиқат мекунад:

- тавассути марказҳои таҳлилӣ;

- бо ёрии инструментҳои таъсиррасонанда;

- вобаста ба андозагирии омилҳо ва камгардидани доираи фаъолият ва таъсисри омилҳои манфӣ.

Ҳангоми баррасии масоили мазкур, мо омилҳои таъсиррасонро барои арзёбии самаранокии усулҳои рақамӣ ва анъанавии идоракунии кормандон муайян намудем. Вазифаҳои он, ба монандӣ: муайян кардани самаранокии воситаҳои рақамӣ баҳри ишғоли ҷойҳои ҳолӣ дар муқоиса бо усулҳои анъанавии идоракунии кормандон мебошад. Дар назарсанҷӣ 14 меҳмонхонаи шаҳри Душанбе ширкат карданд. Вобаста ба ҳолати меҳмонхонаҳо шумораи кормандоне, ки ба кор ҷалб мешаванд, метавонанд фарқ кунанд, аммо ҳамеша маъмур, бақайдгиранда, мудирӣ қабул, консерж, хизматчӣ, дарбон, ошпаз ва посбон мавҷуд аст. Дар меҳмонхонаҳои калон аниматорҳо, крупьерҳо, табибон ва массажҳо кор мекунанд. Барои таҳқиқоти мазкур кормандон ба 4 гурӯҳ ҷудо карда шуданд: маъмури меҳмонхона, мудирӣ меҳмонхона, директори меҳмонхона ва бақайдгиранда. Маълумоти ҳосилшуда дар расми 13 оварда шудааст.



### Расми 13. – Арзёбии самаранокии усулҳои рақамӣ ва анъанавии идоракунии кормандон (таҳияи муаллиф дар асоси назарсанҷӣ)

Мавриди зикр аст, ки меҳвари амудӣ ҳиссаи умумии пурсидашудагонро инъикос кардааст.

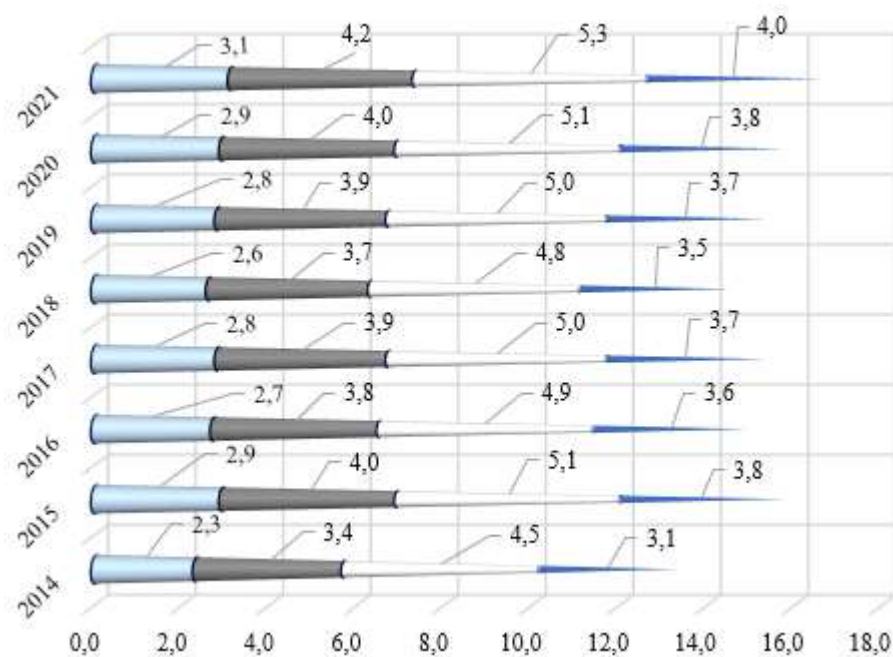
Натиҷаҳои ба даст овардашуда аз мавҷудияти омилҳои гуногун медиҳанд, ки ба рақамикунории идоракунии кормандон дар меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе то андозае монеъ мешаванд. Ҳоло бошад вазъ нисбати истифодаи рақамикунории фаъолият ва технологияи маҷозӣ доир ба идоракунии кормандон ба кулӣ тағйир кардааст.

Ҳангоми таҳқиқот ва гузаронидани назарсанҷӣ оид ба хулосаҳои коршиносон аз роҳбарон ё масъулини 14 меҳмонхона мӯйян гардид. Раванди фаъолияти имрӯзаи меҳмонхонаҳо тамоман ба дигар омилҳо таваҷҷӯҳ дорад, зеро интиҳобу идоракунии кормандон тариқи технологияи рақамӣ барои маъмур ё роҳбар манфиатбор аст, аммо кормандон дар ин раванд беэътиной зоҳир мекунанд ва натиҷаи пурсиш онро исбот менамояд.

Тибқи натиҷаҳои арзёбии коршиносон, омили асосии рушд накардани низоми рақамии идоракунии кормандон ин татбиқ нагардидани ӣтехнологияҳои муосири дастрасӣ ба он ба ҳисоб меравад. Мусоҳибон ҳангоми назарсанҷӣ аҳамияти онро барои ҳамаи категорияҳои кормандон ба

ҳисоби миёна аз 5 ҳоли имконпазир 3,4 ҳол баҳо додаанд. Илова бар ин, тибқи маълумоти дар рафти мусоҳибаи коршиносӣ бадастомада, ин қарор маъноӣ тасдиқ ё рад кардани баррасии минбаъдаи номзадро дар ҳама марҳилаи идоракунии кормандонро нишон медиҳад.

Аҳамияти ҳар як омил барои категорияҳои гуногуни кормандон, тавре ки дар расми 14 нишон дода шудааст, гуногун аст.



**Расми 14. – Арзёбии таъсири омилҳое, ки ба рақамикунонии равандҳои қабули кадрҳо барои се категорияи кормандон монеа эҷод менамоянд**

Коршиносон ба аҳамияти чунин омиле, ки ба рақамикунонӣ ҳалал мерасонад, ба мисли набудани назорати инсонӣ аз болои тасмимҳои кадрӣ ҳангоми интихоби кадрҳои роҳбарикунанда ва соҳибхитос ба ҳисоби миёна мутаносибан 4 ва 3,8 ҳол арзёбӣ карданд. Кормандони ҳаттӣ категорияи мебошанд, ки барои онҳо набудани назорат аз ҷониби корфармо аз болои қабули қарор монеаи муҳимтарин дар роҳи рақамикунонии қабули кадрҳо ба ҳисоб намеравад.

Ба андешаи мо, омилҳое, ки ба рақамикунонии фаъолияти кормандони меҳмонхона метавонанд таъсиргуздор бошанд, инҳоянд:

- ҷой надоштани назорати корфармо аз рӯи қабули қарорҳо оид ба кадрҳо;
- набудани платформаи рақамии мақсаднок, ки равандҳоро идора

намояд;

- дар сатҳи дуруст ба роҳ монда нашудани рақамикунонӣ;
- истифода нагардидани алгоритмҳои муосири рақамикунонӣ дар ширкатҳои савйёҳӣ.

- асоснок накардани самаранокии иқтисодии алгоритмҳои алоҳида

Ҳангоми анҷом додани таҳқиқот муайян гардид, ки ин омилҳо дар воқеъ ба низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ таъсир мерасонанд. Муҳити имрӯза бо суръат ба рақамикунонӣ тақия дорад, танҳо кормандон ба он кам тавачҷӯх менамоянд. Натиҷабахшии фаъолияти меҳмонхонаҳо аз истифодаи васеи технологияи рақамӣ вобастагии зиёд дорад.

### **2.3. Таҷрибаи хориҷии тақмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо**

Зарурати таҳқиқи таҷрибаи хориҷӣ дар самти низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо ва таҷрибаҳои беҳтарини рушди онро омӯхта бо дарназардошти хусусиятҳои миллӣ ва минтақавӣ амалан мавриди истифода қарор диҳем. Зарур аст, ки дар тақмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо таҳаввулоти назаррасро ба роҳ монем(Чадвали 14.).

Аз таҳаввулоти имрӯза ва фаъолияти меҳмонхонаҳо бармеояд, ки дар 5 ҷойи аввали радабандии шабакаҳои меҳмонхонавии ҷаҳон ва аз байни ТОП-10 меҳмонхонаҳои ИМА 9 ҷойро ишғол намудаанд.

Ширкати амрикоии Wyndham Hotels & Resorts дар ҷаҳон аз ҳама бештар 9300 меҳмонхона дорад. Пешвои ҷаҳон дар портфели худ 24 бренди дараҷаҳои гуногун - 5\* ва 4\*-ро дар ихтиёр дорад.

Бояд зикр намуд, ки истифодаи таҷрибаи хориҷии идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо барои рушди саноати меҳмонхонадорӣ дар шароити ҷаҳонишавӣ хеле зарур аст. Таҷриба нишон медиҳад, ки Олмон усулҳои беҳтарини идоракунии кормандонро аз кишварҳои Ҷопон, Амрико ва Аврупо омӯхтааст.

Тичорати меҳмонхонаҳо дар Аврупои Ғарбӣ анъанаҳои худро инкишоф додааст. Аз замонҳои қадим ин минтақа бо ёдгориҳои сершумори фарҳангии худ таваҷҷӯҳи сайёҳон буд. Системаи муосири идоракунии комплекси меҳмонхона як навъ модел, намуна барои соҳибкорони навкор ва барои онҳое, ки дар оғози рушди тичорати меҳмонхонаи худ ҳастанд.

#### Ҷадвали 14. Таҷрибаи хориҷии низоми идоракунии кормандони

##### МЕҲМОНХОНАҲО

| №  | Кишварҳо        | Усул ва услуби идоракунии                                     | Такмилдиҳии кормандон                                              | Принсипҳои идоракунии                                                             | Муносибатҳои меҳнатӣ                                       | Моделҳои мотиватсионӣ                                                                |
|----|-----------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | ИМА             | Усули иқтисодӣ ва услуби демократӣ                            | Марказҳои таълимӣ                                                  | Низоми чандири корӣ, ташаққули иқтисодиёти рақамӣ                                 | Муҳити солим ва дӯстона                                    | Музди меҳнати соатбай ва иловаҳои гуногуни мукофотпулӣ                               |
|    |                 |                                                               |                                                                    | Харчи камтарин даромади зиёдтарин                                                 | Қарордоди кутоҳмуддати меҳнатӣ вобаста аз қобилият         | Барои зиёд кардани ҳаҷми истеҳсолоти мукофот як доллар илова ба музди меҳнат         |
| 2. | Чопон           | Усулҳои иқтисодӣ, иҷтимоӣ, психологӣ ва услуби либералӣ       | Такмили ихтисос бе тарқи ҷойи корӣ, компютеркунонии ҳадамоти кадрӣ | Менеҷменти вақт, Инсонӣ рақамӣ                                                    | Муоширати корпоративӣ                                      | Кори якумра ва мукофотпулӣ барои собиқани корӣ, болораи дар маснади касбӣ аз таҷриба |
|    |                 |                                                               | Маҳфилҳои сифат                                                    | Нуксон “сифр”                                                                     | Муҳити оилавӣ ва солим                                     | Ҳавасмандгардонии оилавӣ                                                             |
| 3. | Фаронса         | Усули иҷтимоӣ ва услуби либералӣ-демократӣ                    | Бозомӯзӣ ва такмили ихтисос                                        | Принсипи демократӣ, ташаққули иқтисодиёти рақамӣ                                  | Муносибати самимӣ ва дарки масъулиятшиносӣ                 | «Мукофотҳо»-и иловагӣ аз қорфармо на бартарӣ, балки меъёр аст.                       |
|    |                 |                                                               |                                                                    | Нақшагирии стратегӣ, рақобати озода ва андозбандии одилона                        | Шартномаи меҳнатӣ                                          | Тафриқан музди меҳнат ва музди меҳнати инфиродӣ                                      |
| 4. | Британияи Кабир | Усули иқтисодӣ ва услуби либералӣ-демократӣ                   | Низоми идоракунии кормандон, такмили ихтисос асоси фаъолият        | Принсипи демократӣ, низоми чандир, рақамикунони фаъолият                          | Ҷазои дӯстона ва мусоид                                    | Ду системаи музди меҳнат: пули нақд ва саҳмдор                                       |
| 5. | Олмон           | Усули иқтисодию иҷтимоӣ ва услуби демократӣ                   | Таълим ва тарбияи доимӣ, рақамикунони раванди идоракунии           | Ташаққули иқтисодиёти иҷтимоӣ                                                     | Ташаққули шахсият, муносибати самимона бо кормандони касбӣ | Системаи давлатии адолати иҷтимоӣ, кадршиносии истеъдоду қобилиятҳо                  |
| 6. | Ҳолланд         | Усули иҷтимоию психологӣ ва услуби либералӣ                   | Барномаҳои тақмилдиҳии кормандон                                   | Принсипи рушди шахсият                                                            | Муҳити дӯстона ва муносибати неқхоҳона                     | Имтиёзҳо ва ҷубронпулӣ                                                               |
| 7. | Шветсия         | Усули иқтисодӣ, иҷтимоӣ ва услуби демократӣ                   | Баҳодиҳии мунтазами кадрҳо                                         | Дастгирии рӯҳияи рақобати солими бозор                                            | Дустӣ, шарикӣ ва ҳамкорони дӯстона                         | Ҳавасмандгардонӣ аз рӯи адолати иҷтимоӣ                                              |
| 8. | Россия          | Усули маъмурий, иқтисодӣ ва иҷтимоӣ. Усули маъмурию-демократӣ | Маркази такмили ихтисос                                            | Интизоми меҳнат, низоми марказонидашудаи идоракунии, ташаққули иқтисодиёти рақамӣ | Муносибати меҳнатии меъёрӣ, шарномаи меҳнатӣ               | Низоми пардохти музди одилонаи меҳнат,                                               |
| 9. | Қазоқистон      | Усули иқтисодӣ, психологӣ ва                                  | Такмили доимии ихтисос                                             | Принсипи демократии идоракунии,                                                   | Шарномаи меҳнатӣ дар асоси меъёрҳо, Муносибати самимона    | Пардохти музди меҳнат аз рӯи натиҷа ва низоми маъмулии ҳавасмандгардонӣ              |

|     |            |                                                        |                                 |                                                                                    |                                                          |                                        |
|-----|------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|     |            | услуги демократий                                      |                                 | ташаккули иқтисодиёти рақамӣ                                                       |                                                          |                                        |
| 10. | Тоҷикистон | Усули иқтисодӣ, маъмурий ва услуги демократию либералӣ | Такмили ихтисос аз рӯи зарурият | Принципи демократӣ, интизоми меҳнат ва низоми ҷандир, ташаккули иқтисодиёти рақамӣ | Шарномаи меҳнатӣ, муносибат дар доираи низоми идоракунии | Қадршиносӣ вобаста ба натиҷаҳои меҳнат |

Дар Аврупои муосир амалан ягон меҳмонхонае боқӣ намондааст, ки моликияти давлатӣ ё муниципалӣ бошанд. Аксар вақт, соҳибони меҳмонхонаҳо шахсони алоҳида мебошанд, ки бизнесро худашон идора мекунанд ё тижорати худро ба боварӣ месупоранд.

Таҷриба нишон медиҳад, ки даҳсолаҳои охир идоракунии истеҳсолот ва ҳайати кормандон ба як намуди фаъолияти касбӣ табдил ёфта, ҳайати роҳбарикунанда ба яке аз ҷузъҳои оммавии қувваи корӣ мубаддал гардидааст. Инро бо он маънидод мекунанд, ки баланд бардоштани самаранокии идоракунии дар баробари тезонидани истифодаи прогресси илмӣ ва техникаӣ ва пурратар истифода бурдани захираҳои инсонӣ барои фаъолияти бомуваффақияти меҳмонхонаҳо дар шароити рақобати тезу тунд аҳамияти ҳалкунанда пайдо кардааст. Омилҳои асосии рақобатпазирӣ пеш аз ҳама таъмин бо сатҳи касбӣ, дараҷаи ҳавасмандии онҳо, сохторҳои ҷадиди ташкилӣ ва шакли усулҳои фаъолият дар шароити рақамикунонӣ, ки самаранокии идоракунии кормандони меҳмонхона муайян мекард.

Ба ҳайси сарчашмаи назариявии шаклҳои нави фаъолият – «...концепсияи «идоракунии кадрҳо» мебошад, ки он ба эътирофи иқтисодии маблағгузорӣ вобаста ба ҷалб намудани кадрҳо, дар ҳолати корӣ нигоҳ доштани онҳо асос ёфтааст»<sup>92</sup>.

Дар натиҷаи таҳқиқотҳо, принципҳои идоракунии кормандон, ки ба нуқтаҳои назари болозикр мувофиқанд, таҳия ва мустаҳкам карда шуданд.

Одатан, дар сохторҳои саноатии кишварҳо, ба монанди Канада ва ИМА, ҳам ширкатҳои хурд ва ҳам калон сиёсати кушодаи вуруд ва хуруҷро доранд, яъне тартиботи ҷалбкунӣ аз ҳад зиёд мураккаб намебошад, зеро дар ҳолати

<sup>92</sup> Абдуллоев З.А., Концепсияи системаи идоракунии кормандон /Абдуллоев З.А.// Паёми ДДТТ, 2024, 1(51) С.9-13.

зарурӣ корманд метавонад аз кор озод карда шавад ё интиқол гардад. Тахмин карда мешуд, ки чорӣ намудани техникаи навро бе ба назар гирифтани муносибати махсуси меҳнаткашони оддӣ ба онҳо ба нақша гирифтани мумкин аст. Ба омилҳои ҳавасмандгардонӣ ва иҷтимоӣ, аз ҷумла эътирофи шоистагӣ, тақсими масъулият ва системаи мукофотдиҳӣ хеле камтар таваҷҷӯҳ зоҳир карда шуд. Муваффақияти рақобатпазирии ширкат дар ин равиш асосан аз қарорҳои дар соҳаи технология ва маркетинг вобаста буд ва хусусиятҳои захираҳои инсонӣ аҳамияти дуҷумдараҷа доштанд.

Таъсири «оромбахш» -и муваффақияти иқтисодӣ (пеш аз ҳама дар корпоратсияҳои амрикоӣ) бисёре аз хусусиятҳои манфии ин модели идоракунии кормандон мушоҳида карда намешаванд. Дар ҳамин ҳол, ҳангоми ба кор андохтани қувваи кории зиёдатӣ, вазифаҳо тавре тарҳрезӣ шуданд, ки ба онҳо ашхоси бе тайёрии ҷиддии касбӣ ишғол карда шаванд. Зарурати ҳамоҳангсозии бисёр намудҳои фаъолият боиси афзоиши вазифаҳои идоракунӣ ва инкишофи иерархияи идоракунӣ гардид.

Роҳбарони зинаҳои поёни ва миёнаи меҳмонхонаҳо, ки бо фаъолияти идоракунии ғаврии равандҳои истехсолот сарғарм шуда буданд, торафт бештар маҷбур мешуданд, ки на танҳо масъалаҳои стратегӣ, балки ҳалли проблемаҳои актуалиро ҳам ба зиммаи менеҷерони боло гузоранд. Хусусияти характерноки менеҷмент вазъияте буд, ки дар он як гурӯҳи хурди менеҷерони олий қарор қабул карданд, ки барои иҷрокунандагон - кормандони оддии ширкатҳо ҳатмӣ шуданд. Бинобар ин, дар ин категорияи кормандон услуби муайяни рафтор - майл надоштан ба ташаббус, ба души худ гирифтани масъулият ва таваккал ба вучуд омадааст. Корманд, гуё дар паси тамоми ташкилот пинҳон шуда, дар омма пароканда шуда, имконият пайдо кард, ки аз масъулияти шахсӣ халос шавад.

Ҷониби дигари ин мавқеъи иҷрокунандагон афзоиши рӯ ба рӯ шудани муносибатҳои «роҳбарон - кормандон», «роҳбарон - иҷрокунандагон» буд. Аммо, дар баробари ин хислатҳои манфӣ, муносибати «бозорӣ» ба идоракунии кормандон корфармоёнро бо воситаи самараноки идоракунии шумораи

кормандон мучаҳҳаз намуд, ки имкон дод хароҷоти вобаста ба рақобат дар бозори меҳнат, ивазшавии баланди кадрҳо ва муқовимат ба тағйироти технологӣ ба инобат гирифта шавад.

Дар ин асно ширкатҳои ҷопонӣ бо сабаби сифати баланди маҳсулоту сатҳи хизматрасонӣ ва дараҷаи касбияти кормандон дар бозори рақобатавон вазъи ширкатҳои амрикоиро торафт танг менамудаанд. Дар ин ҳолат олимон ва мудирони ширкатҳои амрикоӣ аз шок раҳо ёфта, ба омӯхтани сабабҳои вазъияти ба вуқӯъомада шурӯъ карданд. Маълум шуд, ки сир оддӣ аст — пирӯзии менечерони ҷопонӣ дар корхонаҳои пешқадам пеш аз ҳама, ба эътибор гирифтани омили инсонӣ асос ёфтааст.

Ҷопон аввалин шуда дар ҷаҳон идоракунии ҳозиразамонро бо «ҷеҳраи инсонӣ» ба вуҷуд овард, ки тамоми коркунонро ба меҳнати корхонаю ширкатҳо, ба истеҳсоли маҳсулоти хушсифат бо хароҷоти кам ҷалб намуд. Ин дар асоси принсипи “нуқсон-сифр” ва ҳамзамон принсипи “харчи камтарин бо сифати аъло”зоҳир меёфт.

Ин дигаргуниҳои сифатии идоракунии дар бисёр корхонаҳои Ҷопон бо назардошти психологияи одамон ва вазъияти иҷтимоии онҳо ба кулلى такмил додани усулҳои анъанавии идоракунии кадрҳо дар дигар кишварҳои аз ҷиҳати иқтисодӣ тараққикарда таконе надода наметавонист ва ин бе шубҳа дар низомии идоракунии кормандон воқеан таҳаввулоти назаррасро ворид сохта буд.

Ба инобат гирифтани системаҳои идоракунии, ки ба рушди касбият ва эҳсоси масъулияти инфиродӣ замина мегузошт, барои аксарият норизогӣ ё ихтилофотро ба вуҷуд овард, ки ин азнавсозӣ муътадил пеш нарафт ё эҳсос намегардид. Дар байни манбаъҳои асосии муқовимат ба дигаргуниҳо эҳсосот ва гарданшахтии кадрҳо, системаи муқарраршудаи анъанаю қоидаҳои корхона, мавҷудияти «айёми неки кӯҳна» мебошанд. Дар баробари ин, майл надоштан ва омода набудани одамон ба тағйиротро қоршиносони ғарбӣ ҳам дар созмонҳои нисбатан пешрафта ва ҳам дар ширкатҳои, ки дар арафаи фурупошӣ қарор доранд, қайд карданд.

Ҳамин тариқ, «...низоми идоракунии кормандон дар менеҷменти муосир бо дарки зарурати дохил намудани омили инсонӣ ба системаи идоракунӣ, таъя ба рушди қобилиятҳои эҷодии кормандон ва худшиносии шахсияти онҳо алоқаманд аст»<sup>93</sup>.

Менеҷменти Амрико зери танқиди шадидтарин қарор гирифта, дар набудани асосҳои илмӣ идоракунии кормандон айбдор қарда мешавад. Дар чаласаву машваратҳои асосиатсияҳои менеҷерони ИМА бевосита эътироф қарда шуд, ки принсипҳои анъанавӣ ҳақиқидорӣ барои таъмин намудани ҳосилнокии меҳнат, сифати маҳсулот ва рушди касбияти кормандон кифоя нестанд.

Дар натиҷаи тадқиқотҳо оид ба тақмили менеҷмент олимони ғарб дар солҳои охир равишҳо, усулҳо ва услубҳои идоракунии муосирро таҳия намудаанд, ки имкон медиҳанд оқибатҳои манфии идоракунии технократии анъанавӣ ба назар гирифта шаванд ва ҷуброн қарда шаванд. Мурочиат ба шахсият дар доираи рушди менеҷменти муосир моро водор қардааст, ки ба интиҳоби менеҷероне, ки вазифаи асосии онҳо на он қадар таъвоноии инфиродӣ дарёфт қардани роҳи дурусти ҳалли масъалаҳо ва ба ўҳда гирифтани ҳама масъалаҳост, диққати махсус диҳем, балки дар коллективи кормандон муҳити дарёфти эҷодӣ ба вучуд оварда шавад. Ин бисёр маъно дорад, зеро ҳуди тобеъон дар раванди рушд ва муҳимтар аз ҳама, тадбиқи қароре иштирок мекунанд, ки онҳо онро ҳамаҷун қарори оқилона ё беҳтарин аз ҳама медонанд.

Маълум мешавад, ки дар аксари корхонаҳо, махсусан корхонаҳои қалон ба қаланд бардоштани ихтисоси кадрҳо, тайёрии махсуси рушди касбият ва ғайра диққати ҷиддӣ доданд.

Ҷустуҷӯи мутахассисони соҳибхтисос барои фаъолият дар шӯъбаи кадрҳо бо ёрии матбуот, ки дар бораи мавҷудияти ҷойҳои ҳолӣ дар як ширкати мушаххас эълонҳо нашр мекунад, сурат мегирад. Номзадҳо ба вазифаи мудирӣ шӯъбаи кадрҳо бояд дар соҳаи технологияи компютерӣ, донишдани забони

---

<sup>93</sup> Абдуллоев З.А. Ташаққули системаи идоракунии кормандон/А.А.Мирзоалиев, З.А. Абдуллоев //, Паёми ДДТТ,- Душанбе, - 2024, №1(51 ). -С.140-145.

хориҷӣ ва ғайра маълумоти махсус дошта бошанд. Масалан, дар Олмон аз се ду ҳиссаи номзадҳоро ба ин вазифа бодарназардошти талаботи болозикр, аз ҷумла маҳорати компютерӣ ва ҳуқуқшиносӣ интихоб мекунад.

Бояд тазаққур дод, ки сардор ё роҳбари хадамот бояд дорои чунин хусусиятҳо, аз қабилӣ муносибату муошират хуб, қобилияти ба нақшаи гирифташуда ноил шудан, салоҳиятноки, ташаббускорӣ, қобилияти ташкилотчигӣ, тафаккури таҳлилу баррасӣ ва баровардани ҳулосаи мантиқӣ бошад. Синну соли афзалиятнок барои чунин роҳбар аз 31 то 45 сол аст.

Вазифаҳои касбии роҳбари хадамоти кадрҳо аз инҳо иборатанд: тақмили кадрҳо, банақшагирии кадрҳо, интихоб ва мутобиқсозии кадрҳо, ташкили музди меҳнат, ҷобачогузорӣ ва тарбияи кадрҳо, машваратдиҳии сардорони шӯъбаҳо оид ба масъалаҳои кадрҳо.

Ҳангоми таҳқиқот мо зарур шуморидем, ки ба вазифаҳо ва марҳилаҳои асосии рушди идоракунии кормандон дар кишварҳои пешқадам диққати ҳудро равон намоем.

Дар ширкатҳои бузурги Олмон сиёсати кадрӣ аз ҷониби хадамоти махсус амалӣ карда мешавад, ки шумораи онҳо аз шумораи кормандон вобаста аст: таносуб барои 130-150 нафар - як корманд ё масъули роҳбарӣ.

Масалан дар Фаронса системаи бозомузӣ ва тақмили ихтисоси кадрҳо дар корхона одатан ба таври зерин сохта мешавад:

- мақсадҳо дар атрофи вазифаҳои мушаххас ва дар доираи стратегияи ширкат таҳия шудааст
- тақмили тахассуси мудирони шӯъбаҳо мунтазам ташкил карда шудааст.
- ҳар сол на камтар 30 фоизи кадрҳои роҳбарикунанда аз тақмили ихтисос гузаронида мешаванд.

Ҳангоми таҳқиқот муайян гардид, ки вазифаҳои асосии хадамоти кадрӣ ИМА ба чунин масъалаҳо бахшида шудааст: муносибатҳои меҳнатӣ; баҳисобгирии муҳосибӣ ва идоравӣ; барномаҳои тайёркунии кадрҳо ва тақмили ихтисос; мотиватсия ва ташкили музди кор.

Ин маълумотҳои овардашуда аз он шаҳодат медиҳанд, ки қариб чоряки фонди вақти корӣ барои бодикқат тартиб додан ва тадбиқ намудани барномаҳои гуногуни идоракунии кормандон, даҳяк барои тартиб додан, ташкил ва тадбиқ намудани барномаҳои таълимии давомдор чудо карда мешавад ва ташкили музди меҳнат вазифаи таркибии он мебошад.

Ҳамзамон, дар бузургтарин корпоратсияҳо беш аз 30% мутахассисон дараҷаи магистрӣ доранд, ки аз сатҳи баланди омодагии кадрӣ шаҳодат медиҳад.

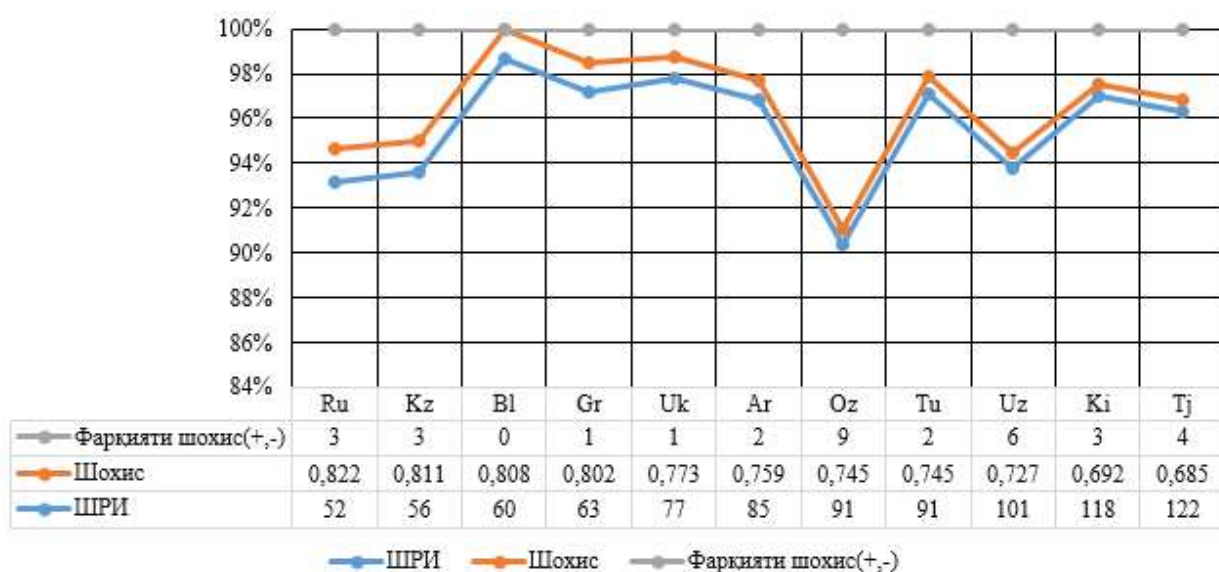
Ҳамин тариқ дар баҳши ниҳоии назарсанҷӣ аз коршиносон дархост карда шуд, ки шароити истифодаи эҳтимолии нармафзорро дар идоракунии кормандон арзёбӣ намоянд.

Дар натиҷа як қисми коршиносон посух доданд, ки онҳо омодаанд, ки чунин абзорҳои рақамиро танҳо дар сурате қабул доранд, агар мутахассис алгоритми қабули қарорҳоро пурра назорат намояд. Танҳо 8%-и роҳбарон дар интиҳоби кадрҳо омодагии истифодаи зехни сунъиро бидуни ҳеҷ гуна мушқилот зикр намуданд. Инчунин, нисфи ин шумора дар мусоҳибаи коршиносон шарҳ доданд, ки онҳо полиграфи компютери ро ҳамчун асбоби омӯзиши мошинсозӣ тасниф кардаанд ва пурсидашудагони боқимонда гузориш доданд, ки коркунони хаттӣ омодаанд, бидуни ҳеҷ гуна шароит танҳо барои ҷалби оммавӣ аз чунин абзорҳои рақамӣ истифода кунанд.

Бояд зикр намуд, ки «...воситаҳои рақамӣ метавонанд дар заминаи ҷалби оммавӣ ва баҳодиҳии кормандон ба вазифаҳои мутахассисон ва роҳбарони соҳа аҳамияти калон дошта бошанд, аммо дар интиҳоби мутахассисон танҳо кадрҳои барои вазифаҳои менечерҳо ва менечерҳои боло истифодаи маҳдуд доранд. Натиҷаҳои пурсиш баҳоҳои боз ҳам қатъитари мутахассисонро нишон медиҳанд, ки мувофиқи онҳо рақамисозии идоракунии кормандон на танҳо барои ҳайати роҳбарикунанда, балки барои ҳама категорияҳои кормандони соҳибхтисос низ маҳдудиятҳои ҷиддӣ дорад»<sup>94</sup>.

---

<sup>94</sup> Абдуллоев З.А., Иқтисоди кадрӣ кормандони меҳмонхонаҳо /З.А. Абдуллоев //Паёми ДДТТ, -Душанбе, - 2023, №4/1(49). -С.285-288.

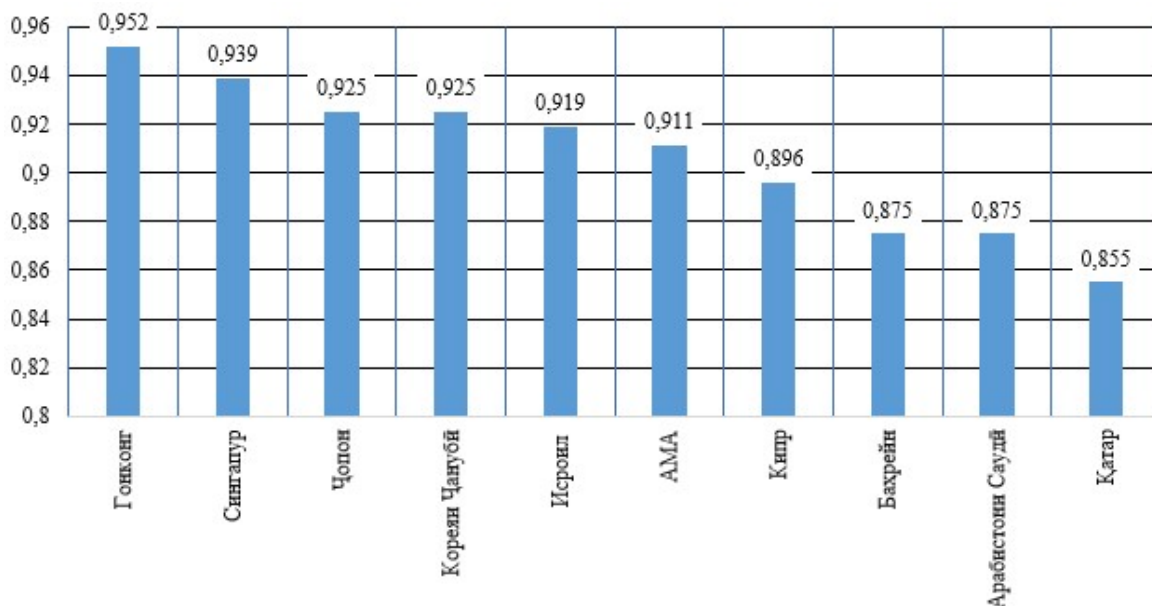


**Расми 16. Шохиси маълумотнокӣ, дарозумрӣ, имкони истифодаи захираҳо ва саломатӣ, ҳосилнокии меҳнат ва шохиси рушди инсонӣ(таҳияи муаллиф)\***

Мавриди зикр аст,ки фарқияти шохис нисбат ба дигарон дар Тоҷикистон +4 аст, яъне шохири рушди инсонӣ сол то сол рӯ ба афзоиш дорад ва ин аз сатҳу сифати рушди нерӯи инсонӣ гувоҳӣ медиҳад.

\*(Россия (Ru), Қазоқистон (Kz), Беларус (Bl), Гурчистон (Gr), Украина (Uk), Арманистон (Ar), Озорбойҷон (Oz), Туркманистон (Tu), Узбекистон (Uz), Қирғизистон (Ki), Тоҷикистон (Tj))

Дар миқёси ҷаҳон шохиси рушди инсонӣ дар кишварҳои Гонконг, Сингапур, Ҷопон, Кореяи Ҷанубӣ, Исроил, АМА, Кипр, Баҳрейн, Арабистони Саудӣ, Қатар хеле назаррас ва баланд мушоҳида мешавад (расми 17).



**Расми 17. Шохиси рушди инсонӣ дар кишварҳои ҷаҳон(таҳияи муаллиф)**

Умуман, «...дар айни замон масъалаи имкон додани баҳодихии номзадҳо, истеъдод ё қобилиятҳои онҳо ба зехни сунъӣ кушода боқӣ мемонад. Дар айни замон, воситаҳои рақамӣ наметавонанд алоқаи дучонибаи мутақобилан муфид ва заруриро байни номзад ва мутахассиси кадрҳоро иваз кунанд»<sup>95</sup>.

Таҳқиқот нишон дод, ки истифодаи таҷрибаи хориҷӣ дар тақмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо асоси воқеӣ дорад;<sup>96</sup>. Аз таҳлили ҷадвали 14 ва таҳлили низоми идоракунии кормандони кишварҳои пешрафта муайян мегардад, ки ҳар як кишвар усулу услуби идоракунӣ, низоми тақмили ихтисос, принципҳои идоракунӣ, муносибатҳои меҳнатӣ ва моделҳои мотиватсионии хоси худро пайгир аст. Албатта истифодаи ин таҷрибаҳо хеле

<sup>95</sup> Тулиев, М. С. Баъзе масъалаҳои рақамикунӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон ва кишварҳои ҷаҳон / М.С. Тулиев // Паёми ДДТТ. Силсилаи илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва соҳибкорӣ. – 2020. – № 4/2 (34). – С. 135-144.

<sup>96</sup> Мирзоалиев А.А., Абдуллоев З.А. Салоҳиятҳои касбии роҳбар дар муаррифии шахсияти ӯ / А.А. Мирзоалиев, З.А. Абдуллоев// Масъалаҳои мубрами иқтисоди меҳнат ва идоракунии кормандон. Маводҳои конференсияи ҷумҳуриявӣ илмию амалӣ (30 март соли 2023) / Зери назари доктори илмҳои техникаи Х.Х. Назарзода, доктори илмҳои иқтисодӣ Ф.Р. Шаропов, доктори илмҳои ҳуқуқшиносӣ Н.А. Қудратов. – Душанбе: «ДДТТ», 2023, – С. 240-245.

муҳим ва заруранд, вале тафаккуру мафкура ва зехнияти инсоният нозукиҳои ба худ муносибро дорад. Бинобар ин, менечменти кормандони ИМА, Цопон, Олмонро метавонем дар оянда истифода намоем. Дар идомаи таҳқиқот мо ба истифодаи зехнияти сунъӣ ва тафаккури рақамӣ таваҷҷуҳ хоҳем намуд.

Ҳангоми пажӯҳиши масоили назариявӣ ва методи идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ маълум гардид, ки дар аксари кишварҳои пешсаф аз лиҳози истифодаи технологияҳои рақамӣ, хусусиятҳо, тамоюлҳо ва муносибатҳои меҳнатӣ гуногун аст. Хусусан дар шароити рақамикунонӣ низомии автоматикунонии раванди идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо баръало эҳсос мегардад<sup>97</sup>.

Ба андешаи Мирзоалиев А.А., Кабутов К.М «...идоракунии кормандон ва тақмили пайвастаи фаъолияти онҳо бо назардошти таъсири омилҳои гуногун ва ҳалли масоили оморасозии мутахассисони меҳмонхонаҳо вобастагии зиёд дорад»<sup>98</sup>.

Дар диссертатсия назарияю усулҳои идоракунии кормандонро бо дарназардошти тадқиқотҳои иқтисодшиносони ватанию хориҷӣ ба роҳ монда, масоили то ҳанӯз ҳалталаби низомии оқилонаи идоракунии кормандонро дар шароити рақамикунонии фаъолиятҳо муайян намудем. Тамоюли имрӯзаи рушди бозори саноати меҳмонхонаҳо бо тадқиқи технологияи рақамӣ ва низомии автоматикунонидашуда алоқамандии зиёд дорад. Ҳангоми таҳқиқот ва арзёбии механизми идоракунии кормандон маълум гардид, ки рақамикунонии фаъолияти меҳмонхонаҳо аз низомии муносири платформаҳо барои ҷалби муштариён истифода намудан мувофиқи мақсад аст.

Пас аз баррасии масоили мазкур, яъне арзёбии вазъи бозори меҳнат бо дарназардошти рақамикунонии равандҳои меҳмонхонаҳо, ҳамзамон амсиласозии иқтисодию математикӣ ва таъсири омилҳо баҳри идоракунии кормандон муайян карда шуд. Бояд хотиррасон намуд, ки таҷрибаи кишварҳои

---

<sup>97</sup> Мирзоалиев А.А., Холикова П.И., Рушди иқтисоди рақамӣ/А.А. Мирзоалиев, П.И. Холикова// Паёми Донишгоҳи давлатии Тоҷикистон.-Душанбе, 2022 №4/1(43), -С.279-283.

<sup>98</sup> Мирзоалиев А.А., Кабутов К.М.Роль кадрового менеджмента в условиях рынка / А.А.Мирзоалиев, К.М. Кабутов // Сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава Таджикского государственного университета коммерции. – Душанбе: «Сармад-Компания», 2009, – С. 295-299.

пешсаф дар саноати меҳмонхонадорӣ ва такмили низоми идоракунии кормандонро ба инобат гирифтани ба мақсад мувофиқ аст ва дар идомаи таҳқиқот барои такмили механизми ташкилию иқтисодӣ ва самтҳои афзалиятноки идоракунии кормандонро дар шароити рақамикунонӣ зарур мешуморем.

## ХУЛОСА

***Хулосаи корҳои иҷрошудаи натиҷаҳои таҳқиқот аз рӯйи боби дуюм:***

Ҳангоми таҳқиқи масоили боби II мо ба хулосае омадем, ки арзёбии вазъи бозори меҳнатро бо дарназардошти хусусиятҳои муносири механизми идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ натиҷагирӣ кардан мумкин аст, агар масоили зерин ба инобат гирифта шавад:

- ✓ ба инобат гирифтани вазъи кунунии бозори меҳнат ва рақамикунонии раванди фаъолияти меҳмонаҳо;
- ✓ ҳангоми таҳқиқ ва арзёбӣ дар мадди аввал гузоштани шохис ва платформаи фаъолияти меҳмонхонаҳо;
- ✓ барои арзёбии механизми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо ба роҳ мондани амсилаи иқтисодию математикӣ;
- ✓ барои таъмини фаъолияти натиҷабахши меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ истифодаи таҷрибаи хориҷии такмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо;
- ✓ дар ниҳоят ташаккул ва истифодаи технологияи рақамӣ ва такмили салоҳиятнокӣ рақамии кормандони меҳмонхонаҳо.

Тавре маълум аст, рушди фазои иттилоотӣ идоракунии кормандон дар меҳмонхонаҳо бо усулҳои гуногун сурат мегирад. *Аз ҷабҳаҳои нисбати меҳмонхона маълумот пайдо карда, бо принципҳои корӣ шинос мешаванд ва ҳамаи раванди интиҳоб, сӯҳбат, қарордоди меҳнатӣ, қабул, мотиватсия ва мутобиқат тариқи маҷозӣ метавонад сурат гирад.*

Зимни таҳияи амсила ошкор гардид, ки саҳми иқтисодии кадрӣ меҳмонхона ба афзоиши ММД чашмрас мебошад. Вазъи соҳа собит месозад, ки дар рушди ояндаи он аз омилҳои гуногун вробаста мебошад.

Дар натиҷаи таҳияи модел ва хулосабарориҳою коркардҳои илмӣ ироашуда ба хулоса омадан мумкин аст, барои пешгирии мушкилоти мавҷуда бояд чораҳои зерини имконпазирро роҳандозӣ намуд:

- ❖ ширкатҳои сайёҳӣ бояд интернетро барои ҷалби сайёҳон истифода баранд;
- ❖ афзоиш додани шумораи аҳоли ба мақсади дастрасӣ ба хизматрасониҳои сайёҳӣ тариқи платформаҳо;
- ❖ таҳияи платформаи миллии сайёҳӣ.

Таҳлил ва баҳодиҳии ҳаматарафаи унсурҳои гуногун шаҳодат медиҳад, ки дар фаъолияти минбаъда истифодаи усулҳои амсиласозии иқтисодӣ-математикӣ ниҳоят зарур буда метавонад дар тақмили соҳаи саҳми бориз гузорад;

- мавқеи ширкатҳои сайёҳиро баланд бардорад ва ба дигар ширкатҳо низ имкониятҳои рушдро фароҳам орад;

- шумораи аҳолие, ки аз шабакаи Интернет истифода менамоянд, меафзояд.

Ҳангоми баррасии масоили мазкур, мо омилҳои таъсиррасонро барои арзёбии самаранокии усулҳои рақамӣ ва анъанавии идоракунии кормандон муайян намудем.

Аз ҳамин хотир, бо истифодаи омилҳои таъсиррасон амсилаи иқтисодӣ-математикӣ идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо таҳия карда шуд.

Дар ин асос рушди устувори сайёҳӣ дар ҷумҳурӣ, тақмили механизми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо аз омилҳои таҳқиқшуда вобастагии тарафайн дорад. Ҳамзамон, дар оянда пеш аз ҳама бояд ба таҳкили шакли нави меҳмонхонаҳо, ҷалби сарчашмаҳои молиявӣ, бунёди зерсохтори соҳа ва дар раванди татбиқи менеҷмент ба назар гирифтани ҷанбаҳои методӣ ва тавсияҳои илмӣ амалӣ хеле муҳим аст. Хулосаҳои ҳосилшудаи амсилаи иқтисодӣ – математикӣ ва таҳлилҳои мушаххаси таҳқиқоти илмӣ, ки ба даст оварда шудааст, ба тақмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхона ва аз ҳама

асос амалинамоии ҳадафу стратегияи қабулнамудаи Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон, зарур ҳисобида мешавад.

Зарурати таҳқиқи таҷрибаи хориҷӣ дар самти низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо ва таҷрибаҳои беҳтарини рушди онро омӯхта бо дарназардошти хусусиятҳои миллӣ ва минтақавӣ амалан мавриди истифода қарор диҳем. Ҳамаи чорабиниҳои пешбинигардида дар такмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо таҳаввулоти назаррасро ба роҳ мемонад.

**БОБИ Ш.**

**МЕХАНИЗМИ ТАШКИЛӢ – ИҚТИСОДӢ ВА САМТҲОИ**  
**АФЗАЛИЯТНОКИ ИДОРАКУНИИ КОРМАНДОН ДАР ШАРОИТИ**  
**РАҚАМИКУНОӢ**

**3.1. Самтҳои афзалиятноки рушди иқтидори кадрӣ меҳмонхона**

Дар раванди таҳқиқот ба хулосае омадем, ки рушди иқтидори кадрӣ дар тақмили низоми идоракунии кормандон нақши муҳим мебозад, зеро он дар ташаққули муҳити идоракунӣ, танзими муносибатҳо, таълими кормандон ва мотиватсияи шахсият дар шароити рақамикунонии фаъолияти меҳмонхонаҳо баръало мушоҳида мегардад (расми 18.)<sup>99</sup>.

Ба меҳмонхонаҳо тавсия дода мешавад, ки барои идоракунии кормандон аз захираҳои ғайриқонунии дорои аҳамияти ғайриқонунии истифода баранд, то ки баҳри судмандии фаъолият ва мавҷудияти алтернатива қарорҳои саривақтӣ қабул карда тавонанд. Дар шароити рақамикунонии фаъолиятҳо низоми идоракунӣ бояд таҷдиди назар карда шавад, дар самти тақмилдиҳӣ қарорҳои стратегӣ қабул карда шаванд то фаъолияти минбаъдаи соҳа, ба хусус меҳмонхона дар муҳити бозор рақобаттавон бошад.<sup>100,101</sup>.

Маҳорати касбӣ ва ҳавасмандии кормандони корхонаҳои соҳаи хизматрасонӣ бевосита ба сатҳи хизматрасонӣ ба меҳмонон ва аз ин рӯ, ба сатҳи қаноатмандӣ ва садоқатмандии меҳмонон вобаста аст.

Мафҳуми касбият на танҳо донишҷӯи меъёрҳои муайян, балки қобилияти дар амал татбиқ намудани онҳо, муносибати дӯстона ба меҳмонон, муқовимат ба стресс ва истисноиди пешгӯии талабот ва хоҳишҳои меҳмонро дар бар мегирад. Мотиватсия он аст, ки инсон ба қоре дӯст медорад машғул

---

<sup>99</sup> Мирзоалиев А.А., Кабутов К.М. Самтҳои асосии тақмилдиҳии низоми идоракунии муносибатҳои ғайриқонунии меҳнатӣ / А.А., Мирзоалиев К.М. Кабутов // Тоҷикистон ва ҷаҳони муосир: масъалаҳои рушди иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ / Под общ. ред. Факерова Х.Н., Раджабова Р.К. – Душанбе: «Сумани Кудрат», 2017, – С. 79-83.

<sup>100</sup> Мирзоалиев А.А., Кабиров Ш.Р. Масоили муҳочирати меҳнатӣ ва рушди бозори меҳнат/ А.А. Мирзоалиев, Ш.Р. Кабиров// Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон.-Душанбе, 2022 №4/2 (44), –С.219-224.

<sup>101</sup> Мирзоалиев А.А. Равишҳои методологии идоракунии рушди рақамии сармояи инсонӣ/А.А. Мирзоалиев// Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон.-Душанбе, 2022 №4/1(43) –С.200-209.

мешавад, ҳавасмандӣ зоҳир менамояд ва коре маъқул нест, ҳатто агар маҷбур кунанд натиҷа намедихад, зеро он самимона иҷро намешавад. Ҳамагуна таъсиррасониҳо ду тараф доранд: мусбӣ ва манфӣ.

Дар аксари мавридҳо, таъсири мусбӣ инҳо мебошанд: «муҳити созгор дар корхона, мавҷудияти иқтидор барои рушд ва пешрафти кормандон дар зинапои мансаб, омӯзиши мунтазам, пайдоиши вазифаҳои нав ва ҷолиб, эътирофи саҳм ва мотиватсияи шахсӣ»<sup>102</sup>. Ҳамаи инро бо як мафҳуми «такмили касб» муайян кардан мумкин аст ва бо чунин формула ифода карда мешавад:

Кадрҳо × рушди касбият = муваффақият.

Омилҳои манфиро низ бояд ба инобат гирифт, зеро беаҳамиятӣ оқибати ҳуб надорад. Ба қатори ин омилҳо дохил мешаванд: муҳити носолим ва ноиттифоқ дар корхона, кормандон дар ҷой ва мавқеи муносиб ғайрифаъолият надоранд, болоравии мансаб на аз рӯйи натиҷаҳои фардӣ, ҷойивазкунӣ ва ротатсияи бесабаб ва ғайраҳо. Ин омилҳо на танҳо ба фаъолияти меҳмонхона, балки ба шӯҳрат, обрӯ ва мақоми корхона дар муҳити рақобат метавонанд таъсиргузор бошанд.

Илова ба ин, бояд зикр намуд, ки такмили ихтисос ба кормандони меҳмонхона таъсири судманд мерасонад, зеро бо баланд бардоштани таҳассуси худ ва азхуд кардани донишу малакаи нав онҳо бештар рақобаттавон мешаванд ва барои баланд бардоштани салоҳияту касбияти худ имконият пайдо мекунанд.

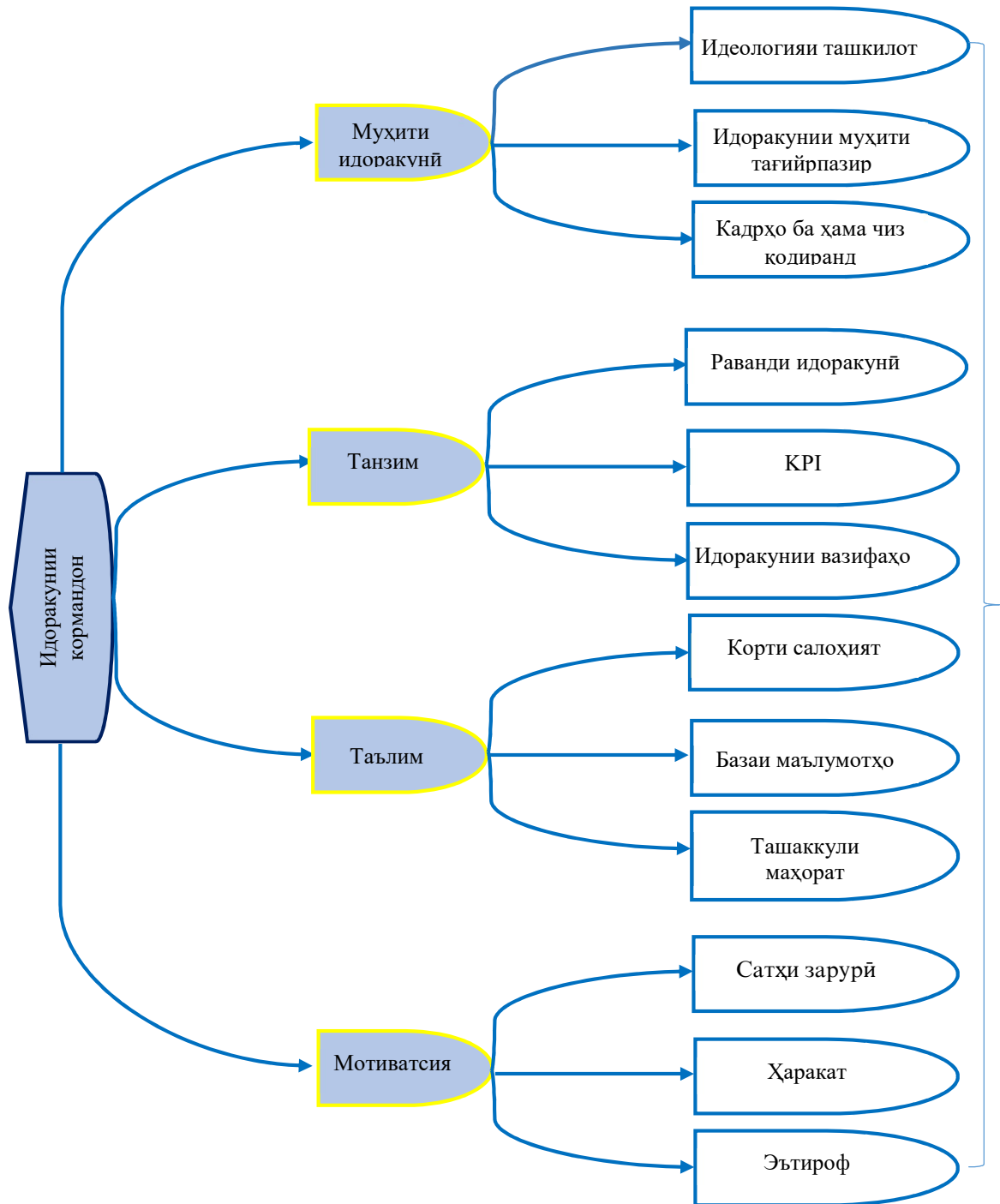
Барои дуруст муайян кардани эҳтиёҷоти такмили ихтисос, ҳар як тараф бояд фаҳмад, ки кадом омилҳо ба эҳтиёҷоти меҳмонхона барои рушди кадрҳои он таъсир мерасонанд. Ба қатори омилҳо дохил мешаванд:

- муҳити беруна (меҳмонон, рақибон, таъминкунандагон, ҳукумат);
- тағйир додани стратегияи рушди корхона;
- таъсиси сохтори нави ташкилӣ;

---

<sup>102</sup> Мирзоалиев А.А. Вазъи бозори меҳнат дар шароити муосир/ А.А. Мирзоалиев// Паёми Донишгоҳи давлатии тижорати Тоҷикистон.- Душанбе, 2021 №4/1(38), -С.108-114.

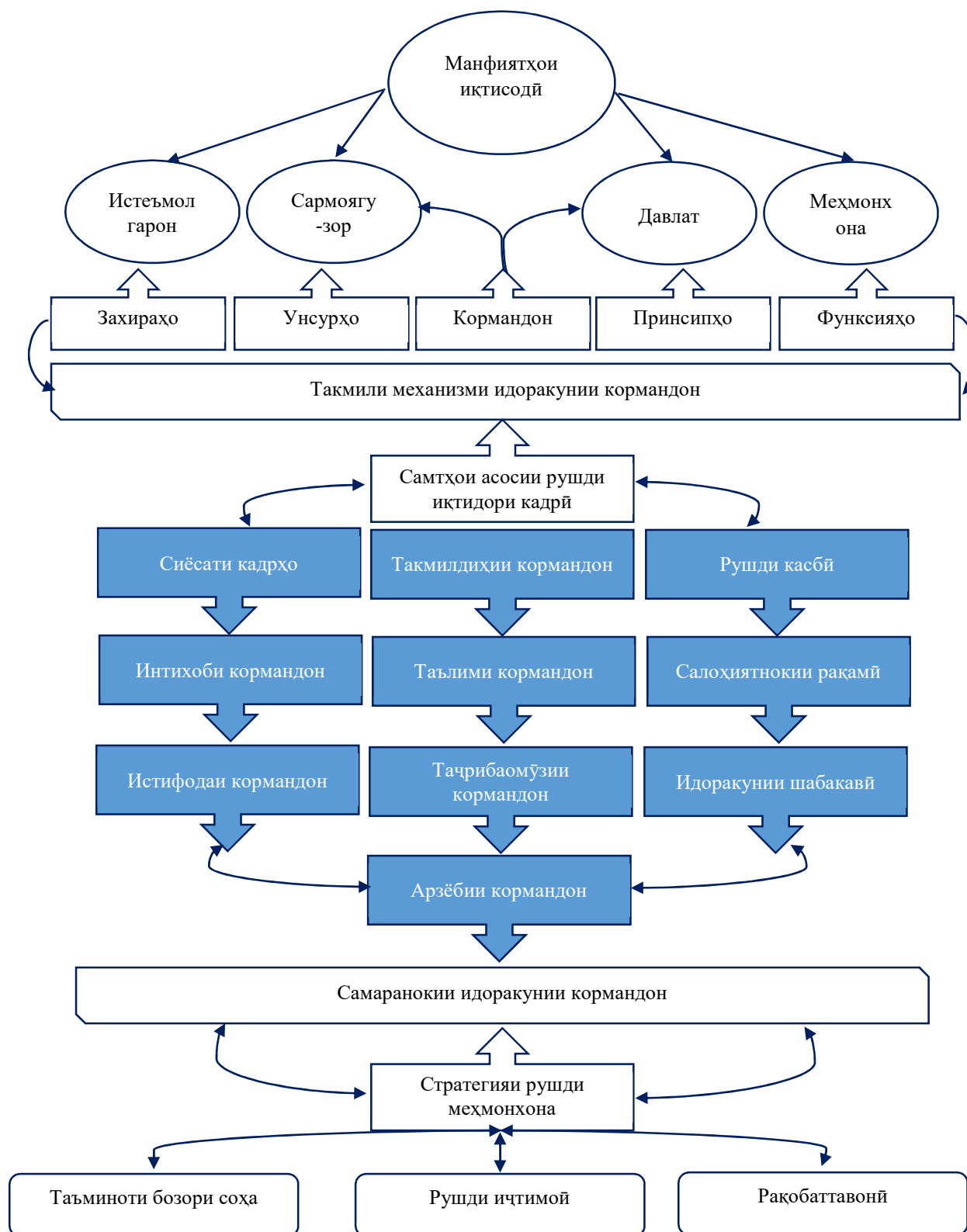
- инкишоф додани навъҳои нави фаъолият ва ғайра.



**Расми 18. Рушди иқтисодии кадрӣ (таҳияи муаллиф)**

Мавриди зикр аст, ки самтҳои афзалиятноки низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо дар расми 19 нишон дода шудааст.

Ҳангоми таҳқиқот маълум гардид, ки низоми муносибатҳо ва манфиатҳои иқтисодӣ фарогири ҳадафҳои истеъмолгарон, сармоягузoron, давлат ва меҳмонхонаҳо буда, тақмили механизми идоракунии кормандон аз захираҳо, унсурҳо, принсипҳо ва функцияҳо вобастагии тарафайн доранд.



Расми 19 .Самтҳои афзалиятноки низоми идоракунии кормандони меҳмонхона (таҳияи муаллиф)

Ба андешаи мо, самтҳои асосии рушди иқтидори кадрӣ дар меҳмонхонаҳо чунин аст:

✓ **Сиёсати кадрҳо:**

- интихоби кормандон;
- истифодаи кормандон.
- ✓ **Такмилдиҳии кормандон:**
- таълими кормандон;
- таҷрибаомӯзии кормандон.
- ✓ **Рушди касбӣ:**
- салоҳиятнокии рақамӣ;
- идоракунии шабакавӣ

Дар асоси ба инобат гирифтани самтҳои асосии рушди иқтисодии кадрӣ ҳам сиёсат, ҳам такмил ва ҳам рушди касбиро метавон арзёбӣ намуд.

Ҳангоми пажӯҳиш муайян карда шуд, ки стратегияи рушди меҳмонхона метавонад дар таъминоти кадрӣ бозори соҳа, рушди иҷтимоии кормандон ва рақобаттавонӣ нақши назаррас гузошта бошад.

Дар боби дуюми таҳқиқот «моделҳои аз ҷиҳати омӯрӣ аҳамияти вобастагии регрессионии нишондиҳандаҳое сохта шудаанд, ки самаранокии механизми идоракунии кормандон - шумораи бекорон ва музди миёнаи номиналии ҳисобшударо аз омилҳои асосӣ ва дуюмдараҷаи ҷеншаванда тавсиф мекунанд»<sup>103</sup>.

Барои гузаронидани таҳлили макроиқтисодӣ бо истифода «...аз модели регрессионии бадастомада минтақаҳо аз рӯи маҷмӯи нишондиҳандаҳои натиҷаи моделҳои регрессионӣ: сатҳи бекорӣ ( $X_3$  ( $Y_1$ )) ва музди миёнаи номиналии ҳисобшуда ( $X_6$  ( $Y_2$ ))) гурӯҳбандӣ карда шуданд.

Барои ҳар яке аз ин нишондодҳо ба минтақа мутаносибан рутбаҳо аз рӯи камшавӣ ва болоравӣ дода мешавад, ки пас аз он арзиши миёнаи ду дараҷа ҳисоб карда мешавад. Дар асоси арзиши миёнаи бадастомада, рейтингҳои нисбат ба тартиб дода шуд. Ҳамин тариқ, рейтингҳои нисбат ба субъектҳо аз рӯи нишондиҳандаҳои натиҷавӣ бо формулаи (5) муайян карда шуд.

<sup>103</sup> Мирзоалиев А.А. Вазъи бозори меҳнат дар Ҷумҳурии Тоҷикистон / А.А.Мирзоалиев // Тенденции развития экономики и высшего образования в условиях глобализации : Сборник материалов второй международной научно-практической конференции / Под общ. ред. Шарипова М.М., Раджабова Р.К. Часть II.- Душанбе: «Сумани Кудрат», 2014, – С. 111-114.

$$P = \text{Рейтинг} \left( \frac{\text{Рейтинг}(X3) + \text{Рейтинг}(X6)}{2} \right) \quad (5)$$

ки, дар он P рейтинги ниҳии субъект аз рӯи нишондиҳандаҳои мебошад, ки вазифаи натиҷаи механизми интихоби кадрҳоро тавсиф мекунад;

Рейтинг (X3) – рейтинги минтақа аз рӯи сатҳи бекорӣ (ҳар қадаре ки сатҳ паст бошад, рейтинг ҳамон қадар баландтар мешавад);

Рейтинг (X6) – рейтинги минтақа аз рӯи сатҳи музди миёнаи номиналии ҳисобшуда (ҳар қадаре ки нишондиҳанда баланд бошад, рейтинг ҳамон қадар баланд мешавад)»<sup>104</sup>.

Бояд зикр намуд, ки дар таҷриба усулҳо ва воситаҳои мухталифи муайянкунӣ, таҳлил, омӯхтан ва баҳодиҳӣ ба фаъолияти корӣ мавҷуд аст. Аз ҷумла, дар кишварҳои пешоҳангӣ саноати меҳмонхонадорӣ шаҳодатномаи касбӣ(профессиограмма) маъмулан истифода мешавад. Асосан он барои интихоби қабули корманд ҳангоми бастанӣ қарордоди меҳнатӣ ба роҳ монда мешавад.

Шаҳодатномаи касбӣ ҳуҷҷатест, ки дар он аввал мазмуни кор аз рӯи касби муайян ва дуҷум талаботро нисбат ба корманде, ки ин корро иҷро мекунад, тавсиф мекунад. Дар назария ва амалияи идоракунии кадрҳо дар бораи қадом бахшҳо бояд ба профили касбӣ дохил карда шаванд, нуқтаи назари яқдилона вучуд надорад. Дар таҳқиқи масъалаҳои идоракунии кормандони ширкатҳои сайёҳӣ якҷанд хусусиятҳои рушди он дида баромада шудааст:

- навъи фаъолияти касбии корманд;
- навъи меҳнат (системаҳои асосии амалиёти дар истеҳсолот истифодашаванда, уҳдадорӣҳои касбӣ, ҷои кор, мавқеи қарии корманд);
- шароити санитарии гигиении меҳнат (мақоми кор, сатҳи садо ва ларзиш, равшаниҳо, шароити ҳарорат, графикаи меҳнат ва истироҳат, осеби эҳтимолии вобаста ба меҳнат ва бемориҳои касбӣ, имтиёзҳо, ҷубронпулӣ ва ғайра);

<sup>104</sup> Абдуллоев З.А., Ташаққули системаи идоракунии кормандон/А.А.Мирзоалиев, З.А. Абдуллоев //, Паёми ДДТТ,- Душанбе, - 2024, №1(51 ). -С.140-145.

- талаботи психофизиологӣ нисбат ба корманди ин касб (дарки, тафаккур, таваҷҷӯҳ, сифатҳои эҳсосӣ-ихтиёрӣ, хотира, сифатҳои қорӣ);

- дониш ва маҳорати касбӣ;
- талабот оид ба омода кардан ва такмили ихтисоси кадрҳо.

Мо ҳангоми таҳқиқот ва омӯзиши таҷрибаи идоракунии кормандон дар он ақидаем, ки профессиграмма бояд сохтори зерин дошта бошад.

- муқаррароти умумии касб;
- тайёр намудани кадрҳо;
- нишондиҳандаҳои истеҳсолии хоси касб;
- шароити санитарии гигиениии меҳнат;
- зиддиятҳои тиббӣ;
- профили тахассусӣ.

Назарсанҷӣ дар байни 60 нафар кормандони 4 меҳмонхонаи шаҳри Душанбе гузаронида шуд (Қадвали 15). Дар натиҷа муайян гардид, ки кормандони меҳмонхонаи «Ҳотел Шарқ» ва меҳмонхонаи «Хилтон Душанбе» нисбатан доир ба шаҳодатномаи касбӣ посухҳои арзишманд доданд. Барои муайн кардани сатҳи касбӣ ва салоҳиятнокӣ ин гуна усул ба мақсад мувофиқ аст.

Ҳамин тариқ, шаҳодатномаи касбӣ аз тавсифи вазифавӣ бо он фарқ мекунад, ки дар он вазифаҳо ва ҳуқуқҳои корманд инъикос намеёбад, инчунин тавсифи муфассали шароити меҳнатро дар бар мегирад. Таҳияи барномаҳои касбӣ барои кормандони тиҷорати меҳмонхонаҳо, бахусус системаҳои хидматрасонии меҳмонон, як раванди меҳнатталаб ва тӯлонӣ мебошад. Дар доираи шаҳодатномаи касбӣ ва риояи талаботҳои он кормандро болоравии маснади касбӣ интизор аст. Бинобар ин, ҳар як корманд баҳри беҳбудии фаъолият ва рушди касбият бояд пайваста мароқ зоҳир намояд.

**Ҷадвали 15. Натиҷаи назарсанҷии кормандони меҳмонхона дар асоси  
шаҳодатнома(профессиограмма)-и касбӣ**

| №       | Таркиби шаҳодатномаи касбӣ             | Натиҷаи назарсанҷӣ       |                          |                     |                              |
|---------|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|------------------------------|
|         |                                        | Меҳмонхонаи «Ҳотел Шарк» | Меҳмонхонаи «Исра Ҳотел» | Меҳмонхонаи «Ватан» | Меҳмонхонаи «Хилтон Душанбе» |
| 1.      | Хусусиятҳои умумии касб                | 5                        | 4                        | 4                   | 5                            |
| 2.      | Ҷои кор                                | 5                        | 5                        | 4                   | 4                            |
| 3.      | Вазифаҳои касбӣ                        | 5                        | 4                        | 5                   | 5                            |
| 4.      | Талабот ба касб                        | 5                        | 4                        | 4                   | 5                            |
| 5.      | Шароити меҳнат                         | 5                        | 4                        | 5                   | 4                            |
| 6.      | Мундариҷаи кор                         | 4                        | 4                        | 4                   | 4                            |
| 7.      | Талаботи асосӣ ба ҳолати ҷисмонии корӣ | 5                        | 4                        | 5                   | 5                            |
| 8.      | Талабот ба ҳислатҳои фардии мутахассис | 4                        | 4                        | 4                   | 4                            |
| 9.      | Ғайринишондодҳои тиббӣ                 | 4                        | 4                        | 4                   | 4                            |
| 10.     | Маҳоратҳои иловагӣ                     | 5                        | 5                        | 4                   | 5                            |
| 11.     | Салоҳиятҳои касбӣ                      | 5                        | 4                        | 4                   | 5                            |
| 12.     | Роҳҳои соҳибшудан ба касб              | 5                        | 4                        | 3                   | 4                            |
| 13.     | Имконият барои рушди касб              | 4                        | 3                        | 3                   | 4                            |
| 14.     | Музди меҳнат                           | 5                        | 5                        | 4                   | 5                            |
| 15.     | Касбҳои ҳамрадиф                       | 5                        | 4                        | 4                   | 4                            |
| Ҷамагӣ: |                                        | 71                       | 62                       | 61                  | 67                           |

**\*Сарчашма:** таҳияи муаллиф дар асоси омӯзиши тадқиқотҳои илмӣ.

Аз шумораи умумии созмонҳои пурсидашуда 69-то аз системаҳои HRIS ва 171-то шабакаҳои иҷтимоӣ барои ҷалби кормандон истифода кардаанд.

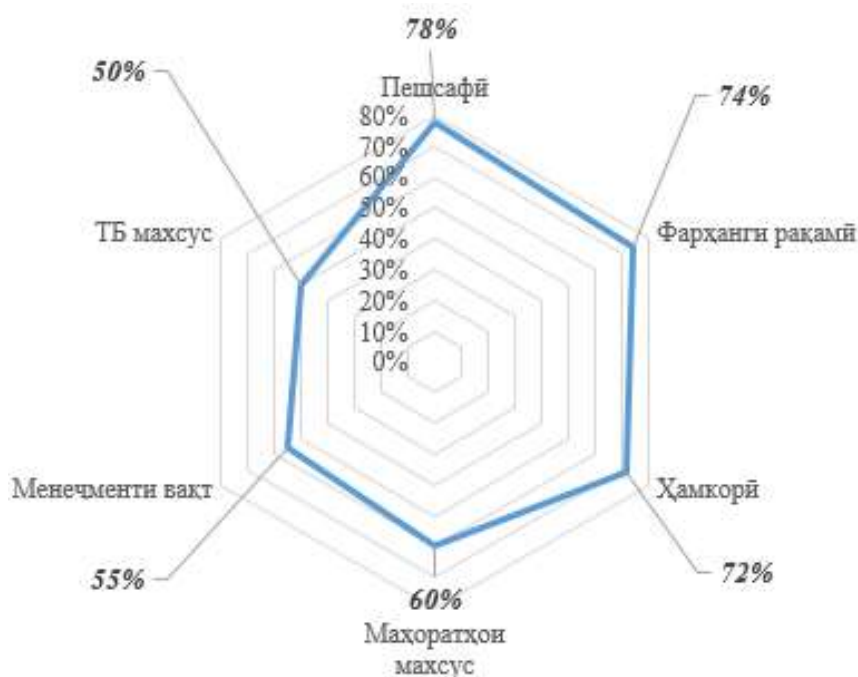
Истифодаи маълумоти умумӣ дар бораи аҳоли, ки ҳамагӯза аз интернет истифода мебаранд, дар модели регрессионалӣ сабаби мавҷуд набудани маълумоти муфасссал дар бораи ҳадафҳои истифодаи он аз ҷониби шаҳрвандон мебошад. Ҳадафҳои таҳқиқоти мазкур «...омӯзиши тафрикаи минтақахоро аз рӯи нишондиҳандаҳое, ки рушди интернет дар маҷмӯъ тавсиф мекунанд, дар бар намегиранд, аммо ин соҳа дар сарчашмаҳои илмӣ васеъ инъикос

ёфтааст»<sup>105</sup>.

Дар доираи маълумотҳои гирдовардашуда нисбати вазъу ҳолати таъминшавӣ бо ҷойи корӣ бо истифодаи шабакаҳои иттилоотӣ ва интернетӣ диққати махсус зоҳир намудан ба мақсад мувофиқ аст. Нигоҳу назари ҳар як респондент барои стратегияи рушди саноати меҳмонхонадорӣ хеле муҳим аст.

Имрӯзҳо ҷомеаи донишбунёд, иттилотиву интернетӣ ва фановариҳои рақамӣ моро водор намудааст, тафаккуру фарҳанги истифодаи оқилонаи интернетро сайқал дода, баҳри таъминшавӣ бо ҷойҳои корӣ истифода намоем. Ҳоло аз ин гунна расонаҳо ё шабакаҳо истифода намуда, барои таълим, бозомӯзии касбии ройгон ё баланд бардоштани саводнокии оид ба фаъолияти механизми идоракунии кормандон метавон бархурдор буд.

Барои иштирок дар механизми ҷалби рақамӣ барои соҳибкории хурду миёна имтиёзҳои иловагӣ пешниҳод карда мешавад.



## Расми 20. Нишондиҳандаҳои асосии рушди меҳмонхона

Аз расми 20 маълум аст, ки барои таъмини рушди минбаъдаи меҳмонхонаҳо бояд маҳоратҳои зерин: пешсафӣ 78 %, риояи фарҳанги рақамӣ 74 %, ҳамкорӣ ва муносибат 72 %, маҳоратҳои махсус 60%, менечменти вақт

<sup>105</sup> Абдуллоев З.А., Ташаққули системаи идоракунии кормандон/А.А.Мирзоалиев, З.А. Абдуллоев //, Паёми ДДТТ,- Душанбе, - 2024, №1(51 ). -С.140-145.

55%, таъминоти барномавии махсус 50% бошад. Нишондоди мазкур дар натиҷаи таҳқиқи таҷрибаи хориҷии меъёрҳои рушди меҳмонхона, хусусан раванди рақамикунонии фаъолият ва таҳқиқи концепсияҳои соҳавии илмӣ ба даст омадааст.

Дар натиҷаи таҳқиқот маълум гардид, ки рушди меҳмонхона аз салоҳиятҳои кормандон низ вобастагии зиёд дорад. Дар назарсанҷӣ аксарият ба маҳорати пешсафӣ ва фарҳанги рақамӣ тақия менамоянд. Дар навбати худ нишондиҳандаҳои дигар низ метавонанд дар рушди фаъолияти меҳмонхонаҳо таъсиргузор бошанд. Онҳоро метавонем, ба тариқи зайл шарҳу тавзеҳ диҳем.

Дар шароити ташаккули иқтисоди рақамӣ шакли фаъолияти меҳмонхонаҳо тағйир кардааст. Ҳангоми баррасии масоили мазкур, мо ба ақидае омадем, ки нишондиҳандаҳои муайянгардидаро тавзеҳ диҳем. Ҳангоми назарсанҷӣ мавқеи пешсафиро аксарият афзалтар меҳисобанд, зеро пешсафӣ-санъатест барои таъсир расонидан ба рафтори одамоне, ки баҳри расидан ба ҳадафи муайян дастаҷамъона ният доранд. Ин воқеан интиҳоби дуруст аст. Пешсафӣ санъату маҳорати менечерони меҳмонхонаро тақвият дода, дар замири кормандон руҳияи созандаву созгорро тарбия мекунад.

Ҳадди аксари кормандон рияи фарҳангӣ рақамиро низ муҳим мешуморанд. Ба андешаи мо, фарҳанги рақамӣ – маърифату маданияти истифодаи технологияи иттилоотӣ ва раванди фановариҳои рақамиро нишон медиҳад. Ҳоло аксари кормандони дилхоҳ корхона ба ин нишондиҳанда эҳтиёҷу ниёзи бештар доранд. Пас маълум мешавад, ки кормандон дуруст қайд намудаанд, зеро рақамикунонии фаъолиятҳо ва ҳангоми таҳқиқот чи тавре дар низоми автоматикунонидаи идоракунии кормандони меҳмонхона (расми 5) ва низоми идоракунии менечер – маъмур дар сохтори меҳмонхона (расми 6) нишон дода шудааст, аз аҳамияти назариявӣ ва амалӣ ҳолӣ нест.

Ҳамзамон нишондиҳандаи ҳамкорӣ низ афзалияти бештарро соҳиб шудааст. Дар замони муосир, доираи муносибатҳо ва ҳамкориҳо ҳамчун сарчашмаи таъминкунандаи ҳамгириҳои иқтисодӣ ва рушди ҳамкори тарафайн ба ҳисоб меравад. Низоми идоракунии кормандон ҳамкори бахшу

кисматҳо дар зинаҳои идоракунии нишон медиҳад, ки натиҷаи он дар таъмини самарабахшии фаъолият дарҷ мегардад.

Илова ба он, санъату маҳоратҳои махсус, хусусиятҳои фарқкунанда ва салоҳиятҳои касбӣ дар баҳодихии кормандон ба инобат гирифта мешаванд. Ҳар як корманд ҳангоми иҷрои қору амалиётҳо бояд дорои маҳорати махсус бошад. Рушди муносибатҳо ва ҷаҳонишавию ҳамкориҳо аз ҳар як корманд диду нигоҳи тоза, эҷоду ихтироӣ наоварона ва ташаббускоронаро талаб менамояд. Кормандони дорои чунин хислатҳо омили асосии муваффақияти корхона буда метавонанд.

Дар назарсанҷӣ агарчанде кормандон ба менеҷменти вақт нисбатан камтар мароқ зоҳир карда бошанд, ҳам ин маънои онро надорад, ки ба он кам таваҷҷуҳ дошта бошем. Иқтисодшиносон ва олимони самтҳои гуногун бар он ақидаанд, ки дар қатори захираҳои иқтисодӣ, ба монанди молиявӣ, меҳнатӣ, моддӣ, иттилоотӣ, қобилияти соҳибкорӣ ё моликияти ақлонӣ захираи муҳим – вақт низ ҷой ва мавқеи назаррас дорад. Аз ин рӯ, менеҷменти вақт - ин истифодаи оқилонаву сарфакорона ва ҳадафмандонаро талаб менамояд. Ба қадри вақт мебояд расид.

Дар ниҳоят танзимгари дилхоҳ фаъолият бо барномаҳои махсус арзёбӣ карда мешавад. Бинобар ин, як қисми кормандон ба он низ мароқ зоҳир намудаанд. Манзур аз ин матлаб дар он аст, ки дар шароити рақамикунонӣ барномаҳои махсус ва таъмин будон бо онҳо судмандии қору фаъолиятро боз ҳам ҷолибтар мегардонад.

Пас аз баррасии самтҳои афзалиятноки рушди иқтидори кадрӣ меҳмонхона, мо тасмим гирифтем, ки барои такмил додани низоми идоракунии кормандон ба таҳияи унсурҳо ва механизмҳои он таваҷҷуҳ намоем. Ин масъала дар идомаи таҳқиқот мавриди таҳқиқ қарор дода мешавад.

### **3.2. Коркарди унсурҳо ва механизми идоракунии кормандон**

Дар таҳқиқот хусусиятҳои асосии механизми идоракунии кормандон дар сатҳи ташкилӣ муайян карда шудаанд. Бинобар ин, ҳангоми таҳия ва такмили

механизми идоракунии кормандон бояд сараввал унсурҳои он мавриди омӯзиш қарор дода шаванд. Тавре маълум аст, дар шароити рақамикунонӣ масъалаҳои дар амал татбиқ намудани шаклҳои ҳозиразамони идоракунии кормандони меҳмонхона, ки барои баланд бардоштани самаранокии иҷтимоию иқтисодии он имконият медиҳанд, аҳамияти махсус пайдо кардааст.

Бояд зикр намуд, ки иқтидори асосии меҳмонхона дар кормандони касбии он таҷассум ёфтааст. Новобаста аз он ки ақидаҳои бузург, технологияи наватарин ва ё шароити мусоиди беруна вучуд доранд, бе кадрҳои хуб омодашуда ба ҷаъолияти назарраси меҳмонхонаҳо ноил шудан ғайриимкон аст. Маҳз кормандон ҳастанд, ки ба меҳмонон хидмат мерасонанд, ғояҳоро пешниҳод мекунанд ва имкон медиҳанд, ки меҳмонхона арзи вучуд дошта бошад.

Бе одамон, бе кадрҳои баландихтисос ягон меҳмонхона вучуд дошта наметавонад ва ба мақсадҳои худ намерасад. Идоракунии кормандони меҳмонхона бо тақия ба маҳорату истеъдод ва ташаббусу салоҳияти кормандон, муносибатҳои одоби муоширати қорӣ онҳо дар дохили даста нигаронида шудааст.

Таҳлилҳо нишон медиҳанд, ки «имрӯз омилҳои асосии рақобаттавонии меҳмонхонаҳо аз таъмин будан бо кормандони касбӣ, дараҷаи мотиватсияи онҳо, сохторҳои ташкилӣ ва шаклҳои ҷаъолият мебошанд, ки шуҳрат ва самаранокии ҷаъолияти меҳмонхонаро таҷассум менамоянд»<sup>106</sup>. Ҳадафҳои муайяни рушд, тамоюлҳои услуби идоракунии он, хусусияти мушаххаси вазифаҳое, ки он ҳал мекунад, хусусияти коллективҳои меҳнатӣ ва ғайра барои таъмини самаранокии сиёсати кадрҳо ҳамчун хусусиятҳои дохилии меҳмонхона бояд ба назар гирифта шаванд.

Ҳангоми таҳқиқот, мо ба хулосае омадем, ки ташаккули системаи идоракунии кормандон, пеш аз ҳама, дар асоси усули “Дарахти мақсадҳо”, ки ҳадафҳои кормандону маъмуриятро ҳамоянг сохтааст хеле муҳим аст.

---

<sup>106</sup> Мирзоалиев А.А. Таҷрибаи ҳориҷии идоракунии иқтидори кадрӣ / А.А. Мирзоалиев // Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. -Душанбе-2018, 4 / 2, -С.134-138.

Дар доираи усули “Дарахти мақсадҳо” ҳама унсурҳо ва марҳилаҳои фаъолияти кормандони меҳмонхона дар шароти ташаккули рақамикунонӣ бояд ба инобат гирифта шаванд. Ба андешаи мо “Дарахти мақсадҳо” аз унсурҳои зерин таркиб ёфтааст:

- иختисоси кормандон;
- назарсанҷии кормандон;
- тасеа бахшидани таҳассуси корманд;
- баланд бардоштани саҳми муассис дар кори кормандон;
- роҳҳои ҷалби корманди бехтарин ба корхона;
- чустуҷӯ ва интиҳоби кормандон;
- кироияи кормандон;
- шартномаи меҳнатӣ;
- таъминоти ҳуқуқӣ;
- хадамоти кадрӣ;
- тренинг ва коучинг.

Аксари меҳмонхонаҳо дар шароити муосир ба низоми худменечмент ва худбаҳодиҳӣ гузаштаанд ва дар доираи он татбиқи оқилонаи “Дарахти мақсадҳо”-ро ба роҳ мондаанд.

Ҳангоми таҳқиқот мо ба яке аз меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе - Меҳмонхонаи “Атлас” ҳамчун як субъекти хурд таваҷҷӯҳ намудем, ки дар соли 2022- 90 нафар кормандон фаъолият доштанд.

Бояд зикр намуд, ки аз рӯи маълумотҳо фаъолияти кормандони меҳмонхонаи «Атлас» давоми солҳои охир хеле паст баҳо дода шудааст, ки ба он омилҳои зерин таъсир мерасонанд: нарасидани кадрҳо, ҷойивазкунии мунтазами кадрҳо, сифати пасти кору ҳосилнокии меҳнат муайян карда шудааст.

Дар меҳмонхона шартномаи меҳнатӣ ва татбиқи механизми идоракунии кормандон аз рӯи меъёрҳои зерин ба роҳ монда шудааст:

- пурра таъмин намудани бо кормандони соҳибкасіб;
- мутобиқшавии ҳамаи кормандон дар ҷои кор;

- бартараф намудани ҳолати ҷойивазкунии кадрҳо;
- баланд бардоштани ҳосилнокии меҳнати кормандон.

Хизматрасонӣ тибқи шартнома дар се марҳила иҷро карда мешавад:

- арзёбӣ аз рӯи меъёрҳои дар боло номбаршуда ва омӯзиши бозори меҳнат;
- тарҳрезӣ ва татбиқи алгоритми интихоби кадрҳо;
- арзёбии самараи корҳои иҷрошуда тибқи меъёрҳои муайяншуда.

Барои ошкорсозии фаъолияти корманд якчанд усулҳои амалии баҳодихии он муқаррар карда шудааст. Ин навъи фаъолият майдони ҷалби кормандро дигар намуда ба намуди маҷозӣ меорад.

Маҷмӯи нишондиҳандаҳо ва натиҷаҳои ҳисобкунии онҳо дар соли 2022 дар ҷадвали 16 нишон дода шудаанд.

**Ҷадвали 16.** – Баҳодихии ҳолати кормандон дар меҳмонхонаи «Атлас» дар соли 2022

| Ченкунии иқтисодӣ<br>(нишондиҳанда)                | Ҳисоби нишондиҳанда                                                                | Арзиши нишондиҳанда<br>пеш аз бастанӣ<br>шартнома |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1                                                  | 2                                                                                  | 3                                                 |
| Таъмин бо кадрҳо,<br>дар охири сол                 | Таносуби шумораи воқеии<br>кормандон                                               | 0,6                                               |
| Озмун барои ишғоли<br>ҷойи ҳолӣ                    | Таносуби шумораи дархостҳои аз<br>довталабон воридшуда                             | 0,5                                               |
| Муҳлати миёнаи<br>ишғоли ҷойи кори<br>ҳолӣ         | Таносуби шумораи рӯзҳое, ки барои<br>пур кардани ҷамаи ҷойҳои ҳолӣ<br>сарф шудаанд | 65                                                |
| Зариби пушидани<br>ҷойи кори ҳолӣ                  | Таносуби шумораи ҷойҳои ҳолии<br>пӯшида дар давраи ҳисоботӣ                        | 30                                                |
| Коэффисиенти<br>интихоб                            | Таносуби шумораи номзадҳое, ки ба<br>марҳилаи баъдӣ мегузаранд,                    | 0,9                                               |
| Ҷои баромадан дар<br>давраи санҷишӣ                | Таносуби шумораи кормандоне, ки<br>давраи озмоиширо ба охир<br>нарасондаанд        | 0,53                                              |
| Арзиши миёнаи<br>баохир расидани ҷойи<br>кори ҳолӣ | Таносуби маблағи тамоми хароҷот<br>барои ишғоли гурӯҳи ҷойҳои ҳолӣ                 | 1500 сомонӣ                                       |

|                        |                                                                                                                    |             |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Коэффисиенти азкорравӣ | Таносуби шумораи коргароне, ки бо хохиши ҳудашон ва барои вайрон кардани интизоми меҳнат аз кор озод карда шудаанд | 20%         |
| Ҳосилнокии меҳнат      | Маҳсулоти миёнаи солона ба як корманд Таносуби ҳаҷми миёнаи солонаи фурӯши шӯба                                    | 62000сомонӣ |

\*Сачашма: таҳияи муаллиф

Дар асоси маълумоти ибтидоии аз ҷониби роҳбарияти меҳмонхонаи «Атлас» бадастомада, дар бораи ҳолати кори кадрҳо ва воҳидҳои манфиатдор пешниҳод шуда муайян гардид, ки дар асоси меъёрҳои муайяншуда то андозае ғайриқаноатбахш тавсиф кардан мумкин аст

Ҳангоми таҳқиқот марҳилаи дуҷуми тарҳрезӣ ва татбиқи алгоритми идоракунии кормандон анҷом дода шуд, ки унсурҳои зеринро фарогир аст:

- мавҷудияти ҷойҳои холии корӣ ва захираҳои иттилоотӣ тибқи талаботи умумӣ ба довталабон;
- интиҳоби номзадҳо аз рӯи натиҷаҳои супоридани санҷиши ташҳисӣ;
- барои ташкили муошират бо номзадҳо ва омӯзиши сифатҳои шахсӣ ва тижоратии онҳо истифода бурдани ҳадамоти рақамӣ;
- қабул кардани номзадҳо тибқи натиҷаҳои коркарди автоматии саволномаҳо;
- ба роҳ мондани мусоҳибаи шахсӣ бо аризадиҳанда ва қабули қарор.

Низоми идоракунии дар меҳмонхонаҳо бояд батадриҷ такмил дода шавад. Дар ин ҷода нақши калидиро кормандони соҳибкасб ва соҳибтаҷриба касб намуда метавонанд. Ҳамзамон барои меҳмонхонаҳо шарт ва зарур аст, ки бо муштариён ҳамкориҳои судманду манфиатбори тарафайнро дар ҳар як марҳилаи фаъолият ба роҳ монда тавонанд. Робитаҳои тарафайн ҳамчун маркетинги интерактивӣ бояд пайваستا такмил дода шавад.

Дар набати худ мо метавонем барои арзёбии фаъолияти дилхоҳ корманд аз нигоҳу андешаҳои муштариён огоҳӣ пайдо намоем. Ва баръакс аз нигоҳи кормандони меҳмонхона, таасуроти онҳоро нисбати қаноатмандшавии меҳмон ё муштарии ташрифоварда эҳсос намудан мумкин аст. Ин гуна усули

кор барои ояндаи фаъолият, шуҳрату мавқеи меҳмонхона, ҳамкорихои давомдор ва рушди стратегияи меҳмонхонаҳо заминаи мусоид фароҳам хоҳанд овард. Бояд қайд намуд, ки манбаи ягона ё базаи иттилоотиро нисбати ҳама гуна меҳмонон ё муштариён роҳандозӣ намуд, дар дораи низоми автоматикунонида маълумотҳоро метавон дар пойгоҳи додаҳо маҳфуз нигоҳ дошт. Дар ин сураат новобаста аз вақт ё муҳлати будубош ҳар як фарди ташрифоварда бояд маълумотҳои хешро джар ин система ҷойгир намояд. Муштарии ташрифоварда аз хотироти дарҷнамудаи пешомадагон нисбати хусусиятҳои хос ва сатҳи сифати хизматрасониҳо иттилоот гирифта метавонад ва ин дар диққатҷалбиву рақобаттавонии меҳмонхона заминаи ҷиддӣ хоҳад гузошт<sup>107</sup>.

Тавре аз мақоли мардуми мебарояд, ки бо як гул баҳор намешавад, «...аз ин рӯ бо қаноатмандшавии як мизочи ташрифоварда наметавон ифтихору садоқатмандӣ зоҳир кард. Вале ин нафар метавонад дар ояндаи рушд саҳмгузор бошад. Мақсади асосии шумо ҷалби ҳар ҷӣ миқдори зиёде муштариёну пешниҳоди хизматрасонии замонавӣ ва ҳамзамон вусъатёбӣ ё рушди шуҳрати корхона мебошад. Албатта, муҳит рақобатнокиро мепазирад ва дигар ширкатҳо низ стратегияи таъмин рақобаттавонии худро доранд»<sup>108</sup>.

Ҳангоми таҳқиқот ва дар асоси коркарди натиҷаҳои анкетаҳои дар боло зикргардида мо маълум намудем, ки ба номзад барои мусоҳиба даъватнома фиристем ва аз ҳама асос ин раванд дар шакли мусоҳибаи бидуни иштироки расмӣ (маҷозӣ) сураат гирифт. Пас аз мусоҳибаи маҷозӣ бо шахсони масъул оид ба кадрҳо ва роҳбари Хадамоти таҳлилӣ бо ӯ дар меҳмонхонаи “Атлас» шартномаи меҳнатӣ баста шуд ва аз ҳама асос мутобиқшавӣ дар ҷои кор хеле бомуваффақият гузашт.

Бояд зикр намуд, ки пас аз гузаронидани ин гуна амалиёт мо метавонем алгоритми интихобро барои довталабони дигар низ ҳамин тавр ба роҳ монем.

---

<sup>107</sup> Шаропов Ф.Р., Мирзоалиев А.А. Рақамикунонӣ ва рушди иқтидорӣ кадрӣ / Ф.Р. Шаропов, А.А. Мирзоалиев // Паёми Донишгоҳи давлатии тибқорати Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 №1, 2/2(47) -С. 248 – 253

<sup>108</sup> Абдуллоев З.А., Тақмили низоми идоракунии дар меҳмонхона //З.А. Абдуллоев, У.Т. Саломова/ Паёми ДДТТ. - Душанбе, 2024, №1.1(51), С.294-298

**Чадвали 17.** Арзёбии самаранокии механизми тархрезишуда ва татбиқшавандаи идоракунии кормандон дар меҳмонхонаи Атлас\*

| Нишондиҳанда                              | Ҳисоби нишондиҳанда                                                                                                | Арзиши нишондиҳанда то баستاني шартнома | Арзиши нишондиҳанда аз рӯи иҷрои шартнома |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1                                         | 2                                                                                                                  | 3                                       | 4                                         |
| Таъмин бо кадрҳо дар охири сол            | Таносуби шумораи воқеии кормандон                                                                                  | 60%                                     | 100%                                      |
| Озмун барои ҷои ҳолӣ                      | Таносуби шумораи дархостҳои аз довталабон воридшуда                                                                | 0,5                                     | 4                                         |
| Вақти миёна барои пур кардани ҷои ҳолӣ    | Таносуби шумораи рӯзҳое, ки барои пур кардани ҷамаи ҷойҳои ҳолӣ сарф шудаанд                                       | 18                                      | 1,8                                       |
| Сатҳи баستاني ҷойҳои ҳолӣ                 | Таносуби шумораи ҷойҳои ҳолии пӯшида дар давраи ҳисоботӣ                                                           | 0,3                                     | 1                                         |
| Зариби интиҳоб                            | Таносуби шумораи номзадҳое, ки ба марҳилаи баъдӣ мегузаранд,                                                       | 0,9                                     | 0,75                                      |
| Меъёри бекоркунӣ дар давраи санҷиш        | Таносуби шумораи кормандоне, ки давраи озмоиширо ба охир нарасондаанд,                                             | 0,53                                    | 0,05                                      |
| Арзиши миёна барои пур кардани ҷои ҳолӣ   | Таносуби маблағи хароҷот барои ишғоли ҷойҳои ҳолӣ                                                                  | 1500 сомонӣ                             | 15000 сомонӣ                              |
| Зариби гардиш                             | Таносуби шумораи коргароне, ки бо хоҳиши худашон ва барои вайрон кардани интизоми меҳнат аз кор озод карда шудаанд | 20%                                     | 1%                                        |
| Маҳсулоти миёнаи солона ба ҳар як корманд | Таносуби ҳаҷми миёнаи солонаи фурӯши шӯъба ба шумораи миёнаи кормандони ин бахш                                    | 42000 сомонӣ                            | 110000 сомонӣ                             |

\*Сарчашма: таҳияи муаллиф

Дар марҳилаи сеюми кор «...самаранокии механизми идоракунии кормандон дар меҳмонхонаи “Атлас» аз рӯи нишондиҳандаҳои миқдории тасдиқшуда баҳо дода шуд. Натиҷаҳои баҳодихӣ дар муқоиса бо нишондиҳандаҳои ба ҳам монанде, ки дар оғози шартномаи корӣ ҳисоб карда шудаанд, дар чадвали 17 нишон дода шудаанд»<sup>109</sup>.

Бояд зикр намуд, ки «...тархрезӣ ва татбиқи механизми идоракунии кормандон дар сатҳи ташкилӣ, ба мо имкон дод, ки ба натиҷаҳои асосии зерин ноил гардем:

<sup>109</sup> Абдуллоев З.А. Иқтидори кадрӣ кормандони меҳмонхонаҳо /З.А. Абдуллоев //Паёми ДДТТ, -Душанбе, -2023, №4/1(49). -С.285-288.

- мӯҳлати ба ҳисоби миёна ишғол кардани ҷои ҳолӣ 10 баробар — аз 18 то 1,8 руз кам карда шуд, ки ин имкон дод, ки дар мӯҳлати пешбиниамудаи шартнома 100 фоиз бо кадрҳо таъмин карда шавад;

- баланд бардоштани самаранокии интиҳоб, ки бо динамикаи чунин нишондиҳанда, ба монанди фоизи камшавӣ дар давраи озмоиш, ки тавассути тадбирҳои андешидашуда ба арзиши минималии (0,05) расонида шуд;

- сифати қувваи коргарӣ беҳтар карда шуд, ки инро қариб се баробар афзудани маҳсулоти миёнаи солона ба ҳар як коргар (аз 420 то 1,2 ҳазор сомонӣ) тасдиқ мекунад»<sup>110</sup>.

Тавре маълум гардид, афзоиши чунин нишондиҳанда, ба монанди арзиши миёнаи ишғол кардани ҷои ҳолӣ, ки пас аз ташкили кор 10 баробар афзудааст, он метавонад, ҳамчун камбудии механизми интиҳобшуда ба амал бароварда шуда бошад. Афзоиши чандинкаратаи маҳсули миёнасолонаи кормандон хароҷоти кадрҳоро пурра пардохта метавонад.

Таҳлилҳо нишон медиҳанд, ки арзиши ҳозираи пур кардани ҷои ҳолӣ аз нархҳои бозории агентҳои рекрутингӣ нисбатан паст мебошад.

Таҷриба нишон медиҳад, ки имрӯзҳо масоили интиҳоб ва қабули кормадон дар асоси механизми нав таҳияшуда раванди рақамикунониро пешбинӣ мекунад. Нафароне, ки ба ҳайати кормандон шомил шудаанд, аҳамияту муҳимият ва шаффофияти санчишҳои рақамии истифодашуда ва арзёбии одилонаи назорати рафтори кормандон дар ҳар марҳилаи интиҳоб ва имкони иртиботи мустақим бо онҳо таъкид карданд. Номзадҳое, ки аз тамоми марҳилаҳои интиҳоб гузаштанд, сатҳи баланди қаноатмандӣ аз расмиёти интиҳоб ва болоравии худбаҳодиҳӣ ҳангоми иҷрои супоришҳои интиҳобӣ, инчунин ташаккули ҳавасмандии баланд барои иҷрои вазифаҳои меҳнатиро қайд карданд.

Дар баробари ин, «...аксарияти довталабоне, ки аз санчишҳои минбаъда рад карда шуданд, одилона будани қарорро эътироф карданд. Қариб ҳамаи

---

<sup>110</sup> Абдуллоев З.А., Иқтидори кадрӣ кормандони меҳмонхонаҳо /З.А. Абдуллоев //Паёми ДДТТ, -Душанбе, -2023, №4/1(49). -С.285-288.

довталабон таъкид карданд, ки онҳо меъёрҳои интихобро хуб дарк кардаанд ва эътимоднокии санчишҳои таххисии истифодашударо баҳои баланд додаанд»<sup>111</sup>.

Ҳангоми таҳқиқот маълум гардид, ки низоми хоста гирифтани кадрҳо бо низоми нав самаранок аст, зеро мо метавонем қолабшикании низоми маъмурию бюрократиро сарфи назар кунем ва мураттабии фаъолиятро дар оянда таъмин намоем.

Бинобар ин, аз рӯи мушоҳидаҳои менечерони меҳмонхонаҳо ба хулосае омадаанд, ки дар ҳолати мазкур имкони истифодаи зехни сунъӣ комилан мувофиқ мебошад.

Маврид ба зикр аст, «...тавсифи боло дар бораи раванд ва натиҷаҳои таҳия ва татбиқи механизми идоракунии кормандон тасдиқ мекунад, ки технологияҳои универсалии рақамиро барои ҳама меҳмонхонаҳо муайян кардан ва таъин кардан ғайриимкон аст. Барои ҳар як меҳмонхона танҳо он воситаҳои рекрутингро истифода бурдан мумкин аст, ки дар шароити рушд ва мавҷудияти он муфиданд»<sup>112</sup>.

Ҳангоми муайян кардани моҳияти системаи идоракунии кормандон, андешаи мо чунин аст, ки объекти он раванди ҳамкории ҳадафманд ва таъсири тарафайни кормандон дар фаъолияти меҳнати корхона ҳамчун низоми кушодаи ба муҳит нигаронидашуда мебошад.

Корхонаҳои саноатӣ ва тиҷоратӣ, ки ба истеъмолкунанда нигаронида шудаанд, аз корхонаҳое фарқ мекунанд, ки маҳсулоти истеҳсолкардаашонро мефурӯшанд. Онҳо эҳтиёҷоти муштариёро меомӯзанд, тағйироти ташкилӣ (стратегӣ, сохторӣ, диверсификатсия ва ғ.) мегузаранд ва ба афзалияти рақобат ноил мегарданд. Вазифаи идоракунии кормандон дар ин шароит ҷалб ва нигоҳ доштани истеъмолкунандагон дар давраи дарозмуддат аст.

Идоракунии кормандон ҳамчун система дар чунин корхонаҳо вазъияти

---

<sup>111</sup> Абдуллоев З.А., Ташаккули системаи идоракунии кормандон/А.А.Мирзоалиев, З.А. Абдуллоев //, Паёми ДДТТ,-Душанбе, - 2024, №1(51 ). -С.140-145.

<sup>112</sup> Абдуллоев З.А., Ташаккулёбии низоми менечменти сифат / А.А.Мирзоалиев, И.Қ. Раҳмонов, З.А. Абдуллоев //, Конференсияи илмию амалии байналмиллалӣ “Низоми менечменти сифат – кафолати омода намудани мутахассисони баландхаттисос”, 30-31 октябри соли 2020, ДДТТ, -С.75-77

мураккабро аз сар мегузаронад. Афзоиши мураккабии идоракунии кормандон, аввалан, аз сабаби душвор шудани кори роҳбарӣ, дуюм, аз сабаби он, ки кадрҳо мураккабтарин объекти идоракунӣ дар ташкилот ба ҳисоб мераванд, сарчашма мегирад.

Мавриди зикр аст, ки асоси концепсияи пешниҳодкардаи мо оид ба идоракунии кормандон дар давраи гузариш хусусиятҳои динамикии объективӣ ва субъективи дошта, хусусиятҳои берунӣ ва дохилии фаъолияти меҳмонхонаҳоро фарогир аст.

Хусусиятҳои муҳити беруна, ба ақидаи мо, метавонанд бо вазъи иқтисодӣ, сиёсӣ, иҷтимоӣ ва экологӣ ифода карда шаванд. Ҳамин тавр:

- вазъи иқтисодӣ дар роҳи раҳой аз таназзул қарор дорад; қобилияти харидории истеъмолкунандагон дар як сатҳ ва каме баландтар аст; тағйироти ногаҳонии нарх дар назар нест;

- вазъияти сиёсиро субот, оромиву осудагӣ ва устувории сулҳу осоиш тавсиф мекунад;

- вазъи иҷтимоӣ пеш аз ҳама сатҳу сифати маълумот, тарзи ҳаёти солим, дар айни замон, шароити стрессии зиндагӣ ва кор боқӣ мемонад;

- вазъияти экологӣ дар ҳолати пеш аз бухрон мебошад, ифлосшавии муҳити зист меафзояд.

Бояд тазаккур дод, ки хусусиятҳои муҳити беруна тағйироти низоми идоракунии кормандонро дар меҳмонхона тақозо мекунад, ки зарурати ба назар гирифтани манбаъҳо ва воситаҳои нави қонунӣ қардани ниёзҳои истеъмолкунандагонро дар рушди стратегияи меҳмонхона ба миён мегузорад ва модели комилан нави рафтори кормандонро, сифати хизматрасонӣ ба мизоҷон ва маданияти ташкилиро дар натиҷаи муносибатҳои якҷоя дар фаъолияти якҷояи истеҳсолии роҳбар ва тобеон беҳтар менамояд, дар назар дорад.

Концепсияи идоракунии кормандон дар меҳмонхонаҳо дар шароити иқтисоди бозорӣ ба эътирофи муносибатҳо ва вобастагии мутақобилаи ташкилот бо муҳити зист (омилҳои объективӣ), инчунин ба фаъолсозии

иктидори дохилӣ - барои ноил шудан ба ҳадафҳои меҳмонхона бо роҳи озод кардани энергияи тобеон (омилҳои субъективӣ), дар эҷоди фазои мусоид дар коллектив ва баланд бардоштани маданияти муоширати корӣ (омилҳои интегралӣ) асос ёфтааст.

Концепсияи пешниҳодшудаи идоракунии кормандон дар саноати меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ тариқи зайл баррасӣ мешавад:

- тавсифи мафҳумҳои «идоракунии кормандон», «идоракунии захираҳои инсонӣ» ва бо назардошти хусусиятҳои фардии шахсияти корманд;
- омӯзиши муҳити беруна, ки зарурати ба назар гирифтани манбаъҳо ва воситаҳои нави қонеъ гардонидани талаботи истеъмолкунандагонро дар рушди стратегияи меҳмонхона ва модели принципан нави рафтори кадрҳоро дар назар дорад, ки сифати фаъолияти истеҳсолӣ ва хизматрасонӣ ба мизочон ва фарҳанги муоширати кориро нишон медиҳад;
- муайян намудани шаклҳои система ва принципҳои идоракунии кормандон, аз ҷумла идоракунии захираҳои инсонӣ;
- тавсияҳои илмӣ оиди ба низом даровардани идоракунии кормандон;
- аниқ кардани ҷанбаҳои иҷтимоию иқтисодии самаранокии низоми идоракунии кормандон;
- ташаккули фарҳанги техникӣ ва истифодаи технологияи рақамӣ.

Ҳадаф ва вазифаҳои ҳайати кормандон пеш аз ҳама, ба инобат гирифтани хусусиятҳои муҳити беруна (вазъияти иқтисодӣ, сиёсӣ, иҷтимоӣ ва экологӣ) таъсири мутақобилаи ҳамаи зерсистемаҳои ташкили (аз ҷумла зерсистемаи маркетинг) мебошад.

Муайян кардан ва таҳқиқ намудани омилҳои интегралӣ, субъективӣ ва объективӣ идоракунии кормандон ба мо имкон медиҳад, ки баҳои амиқтари таҳлили меҳнати кормандон, пешгӯии рушди онҳо ва ба вучуд овардани системаи самарабахши ҳавасмандгардонии моддиро ба роҳ монем.

Мафҳуми «захираҳои инсонӣ» хусусияти энергияи захиравии

кормандонро шарҳ медиҳад ва ба мо имкон медиҳад, ки принципҳои мушаххаси идоракунии захираҳои инсониро ба миён гузорем.

Муайян кардан ва омӯзиши омилҳои субъективии идоракунии кормандон хусусиятҳои асосии гурӯҳҳои мушаххаси нишондиҳандаҳоро, ки аз қонунҳои рушди ҷомеа, ташкилот ва шахсияти корманд бармеоянд, ошкор намуда, равишҳои ояндадор дар идоракунии кормандон мебошанд.

Концепсияи пешниҳодкардаи мо ба идоракунии кормандон афзалиятҳоро фароҳам меорад, ки аз таҳияи барномаи стратегӣ, азнавташкилдихии сохторӣ ва такмили кадрҳо, дар робита бо ҳадафҳо, вазифаҳо ва талаботи таҳассусӣ ба ҷои кори мушаххас бо методологияи арзёбии натиҷаҳо ва тартиби пардохти музди меҳнат иборат аст. Концепсия ба системаи принципҳои асосии зерин асос ёфтааст, ки дар амалияи меҳмонхонаҳо бо дарназардошти таҷрибаи хориҷӣ таҳия шудаанд:

1. Диққати тамоми фаъолияти ташкилот ба баланд бардоштани ҳосилнокии меҳнат ва инкишофи ҳаматарафаи шахсияти корманд;
2. Мунтазам ва мураккаб будани таъсиррасониҳо (иқтисодӣ ва иҷтимоӣ) дар раванди идоракунии кормандон, татбиқи тадбирҳои такмили он ва баланд бардоштани сатҳи иттилоотӣ ва асоснокии илмӣ он;
3. Омӯхтан, паҳн ва истифода бурдани намунаҳои таҷрибаи пешқадами ватанӣ ва хориҷӣ бо мақсади бо кадрҳо таъмин намудани меҳмонхона, ташкили истифодаи самарабахши онҳо, такмили касбӣ ва иҷтимоӣ;
4. Ташҳис ва баррасии муҳити беруна мутобиқи давраи ҳаётии маҳсулот, тарҳрезӣ ва банақшагирии инноватсионӣ, татбиқи лоиҳаи афзалиятнок ва идоракунии оперативии кормандон;
5. Истифодаи оқилонаи унсурҳои ҳамаи зерсистемаҳои меҳмонхона, ки боиси афзоиши самарайи синергетикӣ ва ҳамоҳангӣ мегардад;
6. Махсусгардонии фаъолияти мақсаднок, кооператсия ва ҳамоҳангсозӣ дар фаъолияти кормандон;
7. Муносибати пайваста ва таъсири мутақобилаи роҳбар ва тобеон бо мақсади баланд бардоштани самаранокии фаъолияти муштарак.



**Расми 21. Ташаккули системаи идоракунии кормандон (таҳияи муаллиф)**

Сарчашмаи рушди системаи идоракунии кормандон муҳолифати байни ҳадафҳои корфармоён ва кормандон мебошад, ки дар номувофиқии байни талабот оид ба ӯҳдадорихои меҳнатии кормандон аз ҷониби корфармо ва қонунҳои гардонидани онҳо, одамоне, ки дар он кор мекунанд; ихтилофи байни дараҷаи ташкили меҳнат ва шароити мушаххаси техникӣ ва ғайра зоҳир мегардад. Ҳалли ин зиддиятҳо дар сурати тағйир додани сохтори мавҷуда,

тағйир додани мақсадҳои кадрӣ ва гузаштани системаи идоракунии кормандон ба сифати нав имконпазир аст.

Дар асоси ғояҳои дар боло овардашуда ва хусусиятҳои тағйирёфтаи ташкилӣ, мо рушди системаи идоракунии кормандонро дар шароити ташаккули рақамикунонӣ пешниҳод менамоем.

Ташаккули системаи идоракунии кормандон тавсифи мақсаднок ва функционалии идоракунии кормандон ва кадрҳоро инъикос мекунад (расми 21).

Аз нуктаи назари тавсифи мақсаднок, идоракунии кормандон ҳамчун фаъолияти мақсадноки кормандони шӯъбаҳои системаи идоракунии кормандон, роҳбарони хаттӣ ва функционалӣ баррасӣ мешавад, ки таҳияи стратегияи сиёсати кадрӣ, концепсияи идоракунии кормандон, ташаккул ва такмил додани системаи идоракунии захираҳои кадрҳо, ҷорӣ намудани тартиби кор бо одамон дида мешавад.

Намунаҳои муайяншудаи принципҳо ва усулҳои рушди системаи идоракунии кормандонро дар меҳмонхона, инчунин хусусиятҳои рушди системаи идоракунии кормандон дар меҳмонхонаҳо дар шароити иқтисоди бозорӣ асоснок мекунанд.

Мусаллам аст, ки ҳоло фурсате расидааст, ки стратегияи умумии фаъолияти рақобаттавонӣ ва рушди меҳмонхонаро бояд ба стратегияи кадрӣ мувофиқ намуда, саҳми ҳар як кормандро дар рушди фарҳангӣ рақамӣ муайян намоем.

Давраи ҳаётии меҳмонхона дар муҳити рақобат, нигоҳ доштани мавқеъ ва қобилияти рушди минбаъдаи он аз ҷониби кормандони навоар бо тафаккури чандир, омодагӣ ба ўҳда гирифтани масъулият барои хатарҳои идоракунӣ ва қобилияти кор кардан дар гурӯҳҳо мусоидат мекунад. Салоҳиятнокии баланди кормандонро ба эътибор гирифта ва қадршиносӣ намудани ҳар як корманд дар асоси натиҷаҳои фардии ӯ эҳсоси масъулиятро дучанд хоҳад кард.

Ҳадафи рушди кормандон ҳамчун баланд бардоштани сатҳи маълумот

ва тахассус муайян карда мешавад, ки барои рақобатпазирӣ ва устувории корхона замина фароҳам меорад. Воситаи ноил шудан ба ин ҳадаф дигаргуниҳои сифатӣ дар маҷмӯъ, ворид кардани унсурҳо ва робитаҳои сифатан нав ба идоракунии кормандон мебошад, ки мундариҷа ва хусусияти ҷаҳолияти меҳнатӣ ва муносибатҳои кормандонро (реинженеринг) тағйир медиҳанд.

Бояд зикр намуд, ки реинжиниринг дар коркард ва татбиқи стратегияи меҳмонхона нақши назаррас дорад. Муносибатҳои кормандон дар ин механизм ба таври куллӣ тағйир мекунанд.

Албатта дар доираи таҳқиқот тамоми паҳлуҳои ташаккули системаи идоракунии кормандонро баррасӣ намудан имконинопазир аст ва аз ин рӯ ба таҷдидиҳои низоми идоракунии бештар мароқ зоҳир карда шудааст.

Пас аз таҳқиқи унсурҳо ва механизми идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонии, таҷдидиҳои механизми ташкилию иқтисодиро ба роҳ мондан ба мақсад мувофиқ аст. Ин масъала дар зербоби оянда мавриди таҳқиқ қарор хоҳад гирифт.

### **3.3. Таҷдиди механизми ташкилӣ - иқтисодии рушди идоракунии кадриӣ меҳмонхона**

Ба андешаи муҳаққиқон<sup>113,114,115,116,117,118,119,120</sup> таҷдиди механизми ташкилию иқтисодӣ дар шароити рақамикунонии бояд ба рушди соҳаҳои

---

<sup>113</sup> Ҳабибов С., Тулиев, М. С. Механизми танзими давлатии рушди бозори хизматрасониҳои электронӣ / М.С. Тулиев, С. Ҳабибов // Паёми ДДТТ. Силсилаи илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва соҳибкорӣ. – 2021. – № 2/(36). – С. 7-16.

<sup>114</sup> Шаропов, Ф. Р. Управление социально-экономическим развитием розничной торговли: теория, методология, стратегия: дисс... док. экон. наук: 08.00.05 / Ф.Р.Шаропов//. – Душанбе, ТГУК, 2018. – 305 с.

<sup>115</sup> Черненко, И. М. Стратегическое управление человеческим капиталом промышленного предприятия: дисс... канд. экон. наук: 08.00.05 / И.М.Черненко. – Екатеринбург, 2014. – 241 с.

<sup>116</sup> Ҳабибуллоев, М. Ҳ. Ташаккул ва рушди бозори хизматрасониҳои давлатии электронӣ дар шароити иқтисодиёти бозорӣ: дисс... н.и.и: 08.00.05 [Матн] / М.Ҳ.Ҳабибуллоев//. – Душанбе, ДДТТ. – 2019. – 167 с.

<sup>117</sup> Холматова, Д. Н. Развитие электронного бизнеса в регионе: дисс... кан. экон. наук: 08.00.05 / Д.Н.Холматова// – Худжанд, ХГУ им. акад. Б. Гафурова. – 2018. – 140 с.

<sup>118</sup> Тулиев М.С. Ташаккул ва рушди бозори хизматрасониҳои электронӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон: дисс. н.и.и. аз рӯйи ихтисоси 08.00.05: /М.С. Тулиев// Душанбе, ТГУК. – 2021. – 168 с.

<sup>119</sup> Султонова М.М. Развитие человеческого капитала как фактор формирования конкурентоспособности работников (на материалах ГСБ Республики Таджикистан «Амонатбанк»: дисс ... канд. экон. наук: 08.00.05 / М. М.Султонова // [Место защиты: Тадж. гос. ун-т коммерции]. - Душанбе, 2020. - 173 с.

<sup>120</sup> Рахмонов М. Н. Модели и методы оценки социально-экономической эффективности электронного правительства: дисс... канд. экон. наук: 08.00.13 / М. Н.Рахмонов // . – Душанбе, ТНУ, 2018. – 163 с.

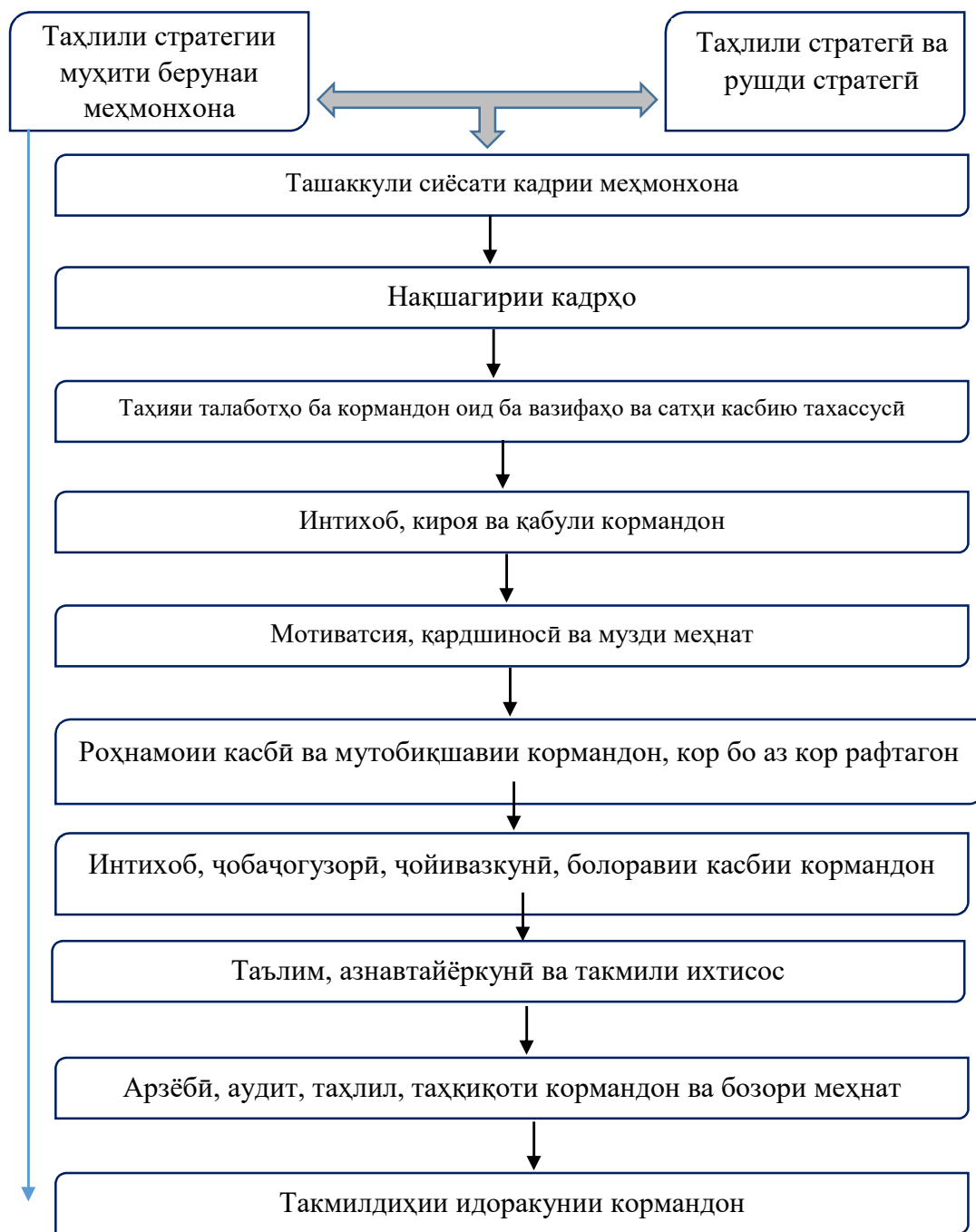
гуногуни хоҷагии халқи мамлакат, хусусан соҳаи сайёҳӣ равона карда шавад. Тавре маълум аст идоракунии кормандон ба ҳайси яке аз қисмҳои асосии менеҷмент бо дарназардошти системаи дохилӣ, самти ҷараён ва сохтори ба худ хос фарқият дорад. Аз ин сабаб, низоми менеҷменти кормандони ташкилот (СМК) ҷамъи унсурҳои ба ҳам алоқамандест, ки хусусияти ташкилӣ, иқтисодӣ, иҷтимоию психологиро таҷассум менамояд. Ҷараёни системаи идоракунӣ ҳамаи шаклҳои равандҳои бизнеси муҳитро, ба монанди: асосӣ, дастгирӣ, идоракунӣ ва рушдро фаргир аст<sup>121</sup>.

Системаи идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ ҷанбаҳои гуногуни фаъолияти инноватсиониро таҷассум кардааст. Яъне ин система дар даи мутобиқшавӣ бо муҳити зудтағйир бо мушкилоту монеаҳо сар ба сар гардидааст. Бинобар ин, такмил додани системаи идоракунии кормандон, ба хусус дар фаъолияти меҳмонхонаҳо хеле зарур ва муҳим мебошад. Раванди такмили фаъолияти кормандон бо дарназардошти механизми автоматикунонидашуда ва рақамикунонии корҳо бояд ба роҳ монда шавад.

Ҳамчун як бахши менеҷмент ҳуди идоракунии кормандон бо низоми дохилии ташкилӣ, самти раванд ва сохтори худ фарқ мекунад. Низоми идоракунии кормандони ташкилот (НИК) маҷмӯи унсурҳои ба ҳам алоқаманди дорои хусусияти ташкилӣ, иқтисодӣ, иҷтимоӣ-психологӣ мебошад. Самти системаи идоракунӣ тамоми намудҳои равандҳои бизнеси меҳмонхонаро дар бар мегирад: асосӣ, дастгирӣ, идоракунӣ ва рушд.

---

<sup>121</sup> Абдуллоев З.А.,Ташаккули системаи идоракунии кормандон/А.А.Мирзоалиев, З.А. Абдуллоев //, Паёми ДДТТ,-Душанбе, - 2024, №1(51 ). -С.140-145.



**Расми 22.** Таркиби системаи идоракунии кормандон дар шакли модел (таҳияи муаллиф)

Низоми идоракунии кормандон се бахши сохторӣ дар бар гирифтааст:

- ҳадафҳои НИК;
- пайдарпайии мантиқии функционалӣ;
- ташкилии идоракунии кормандон.

Ҳадафҳои система, ки ҳадафҳои стратегияи ширкатро ҳамчун асос интихоб мекунанд, бо вектор барои мувофиқати ҳадди аксар ҳадафҳои

ташкilot бо ҳадафҳои шахсии кормандон муқаррар карда мешаванд. Пайдарҳамии функционалӣ муайян карда шудааст ва ба таври қатъию мантиқӣ санҷида мешавад. Масалан, ба кор қабул кардани кадрҳо пеш аз ҷалб ва интихоби онҳо дар навбати аввал буда наметавонад.

Татбиқи равандҳои тиҷорати кадрӣ сохтори ташкилиро талаб мекунад. Сохторсозӣ дар қабули қарорҳо, чараҳои иттилоот, тақсимои масъулиятҳо байни ҳадамоти идоракунии кадрҳо, роҳбарони хатӣ ва идоракунии сатҳҳои дигари идоракунӣ кӯмак мекунад. Системаи идоракунии кормандони ташкilot ба як ҳадафи асосӣ - таъмини ширкат бо кадрҳои параметрҳои зарурӣ нигаронида шудааст. Ин параметрҳо чунин фаҳмида мешаванд: шумора, таҳассус, ҳосилнокӣ, фарҳанг, садоқат, буҷети оптималии ҳавасмандкунӣ ва такрористеҳсол. Ҳадафҳои НИК инҳоянд:

1. Таъмини ширкат бо кормандони соҳибхтисос, самаранок ва муассир;
2. Татбиқи иқтидори даставӣ аз нуқтаи назари муттаҳидӣ, мақсаднокӣ ва ҳосилнокии он;
3. Таъмини шароити кор аз нигоҳи бароҳатӣ ва боздеҳӣ;
4. Рушди иқтидори командавии коллектив, маҳорати касбӣ ва сифатҳои шахсии кормандон;
5. Таъмини устувории кормандон ва нигоҳ доштани кормандони арзишманд;
6. Эҳёи фарҳанги корпоративӣ аз нуқтаи назари судмандии натиҷаҳои фаъолият ва руҳияи коллективона;
7. Рушди сармояи инсонӣ.

Низоми идоракунии кормандонро метавон ҳамчун таркиби алоҳидаи тарзҳо, усулҳо ва технологияҳои кор бо кадрҳо баррасӣ кард, ки ба ҳалли масъалаҳои дар боло овардашуда барои ноил шудан ба ҳадафҳои система нигаронида шудааст. Технологияҳо дар давраи идоракунӣ ва дастгирӣ пайваста татбиқ ва такрор мешаванд. Равандҳои дастгирӣ ва идоракунӣ дар НИК бо ҳам алоқаманданд. Мо ҳангоми таҳқиқот модели идоракунӣ ва дастгирии системаи идоракунии кадрҳоро пешниҳод менамоем (расми 22).

Ҳамзамон мо бояд ба принципҳои НИК низ таваҷҷӯҳ намоем, зеро маҳз принципҳои доираи фаъолияти кормандон ва натиҷабахшии меҳнати онҳоро тасвир менамояд. Муқаррароти асосӣ, меъёрҳо ва қоидаҳои принципҳои системаи идоракуниро муайян мекунанд. Низоми идоракунии кормандон ҳамчун як ҷузъи системаи умумӣ бо дарназардошти принципҳои асосии идоракунӣ сохта шуда, дар ҳоле ки хусусиятҳо ва стандартҳои махсуси ҳудуддор. Принципҳои таҳияи системаи идоракунии кормандон меъёрҳо ва қоидаҳоеро дар бар мегиранд, ки дар робита бо раванди ташаккули системаи идоракунӣ ва барои таҳияи он алоҳида истифода мешаванд. Бо назардошти ин тақсимот, мо принципҳои ташаккули системаро алоҳида баррасӣ мекунем:

- афзалияти мақсадҳои истеҳсоли маҳсулот нисбат ба вазифаҳои идоракунии кормандон;
- системавӣ;
- афзалияти функцияҳои системаи идоракунӣ нисбат ба сохтор ва пуркардани он бо кадрҳо ва меҳнатғунҷоиш;
- мувозинати оптималии байни саъю кӯшиши ташкили системаи идоракунӣ ва ҳуди идоракунии кормандон;
- тамоюли фаъолонаи системаи идоракунӣ ба рушди ширкат;
- иваз кардани кадрҳо ва захираи кадрӣ;
- дурнамо ва пешрафти фаъолият;
- асоснокии иқтисодӣ;
- гуногунҷанбавӣ;
- ташаббускорӣ;
- содда ва беҳтарин;
- характери илмӣ (аз замони ИҚШС то ин дам ҳеҷ кас принципи ташкили илмии меҳнатро бекор накардааст);
- иерархиявӣ (алоқамандии низоми идоракунӣ дар доираи зинаҳои идоракунӣ).

Дар боло принципҳои асосии сохтани системаи идоракунии кормандон

оварда шудаанд. Дар ин ҷо шумо метавонед принципҳои пайвастагӣ, устуворӣ, бисёрчанбавӣ, бароҳатӣ ва ғайраро илова кунед. Дар иерархияи СИК, принципҳо аз сабаби хусусияти ҳатмӣ ва объективи бештари пешин ҳамеша нисбат ба усулҳо мавқеи баландтарро ишғол мекунад. Принципҳо хусусияти афзалиятнок доранд ва усулҳои истифодашаванда ва системаи онҳоро пешакӣ муайян мекунад. Принципи асосии сохтани СИК-ро дида мебароем.

Принципи систематикӣ пешбинӣ мекунад, ки система на танҳо тамоми ҳаёти шахсии корхонаро фаро гирад, балки динамикаи системавии онро ҳам дар давраи ҳаёти корманд дар дохили ширкат ва ҳам динамикаи иерархияи кадрӣ корхона фаро гирад. Маълум аст, ки афзалиятҳо бояд дар системае, ки ба қоидаи Парето монанданд, сохта шаванд. Мо эътироф мекунем, ки 20% кувваи корӣ 80% даромади ширкат ва аксар вақт 80% ғоидаи онро таъмин мекунад. Дар айни замон, калиди «бист» аз болои иерархияи ширкат дур нест; онҳо як навъ роҳи роҳбарӣ аз боло то поён мебошанд.

Усулҳои сохтани системаи идоракунӣ на танҳо дар вақти тарҳрезӣ ва таъсиси ширкат ҳамчун субъекти фаъолият талаб карда мешаванд. Дар лаҳзаҳои гузариш дар давраи ҳаёти он мушкilot ба миён меоянд ва худро маълум мекунад, ки боиси тағйироти кулӣ мегарданд. Онҳо одатан бо лоиҳаҳои реинженеринги муҳандисӣ ё равандҳои бизнес ҳамроҳ мешаванд.

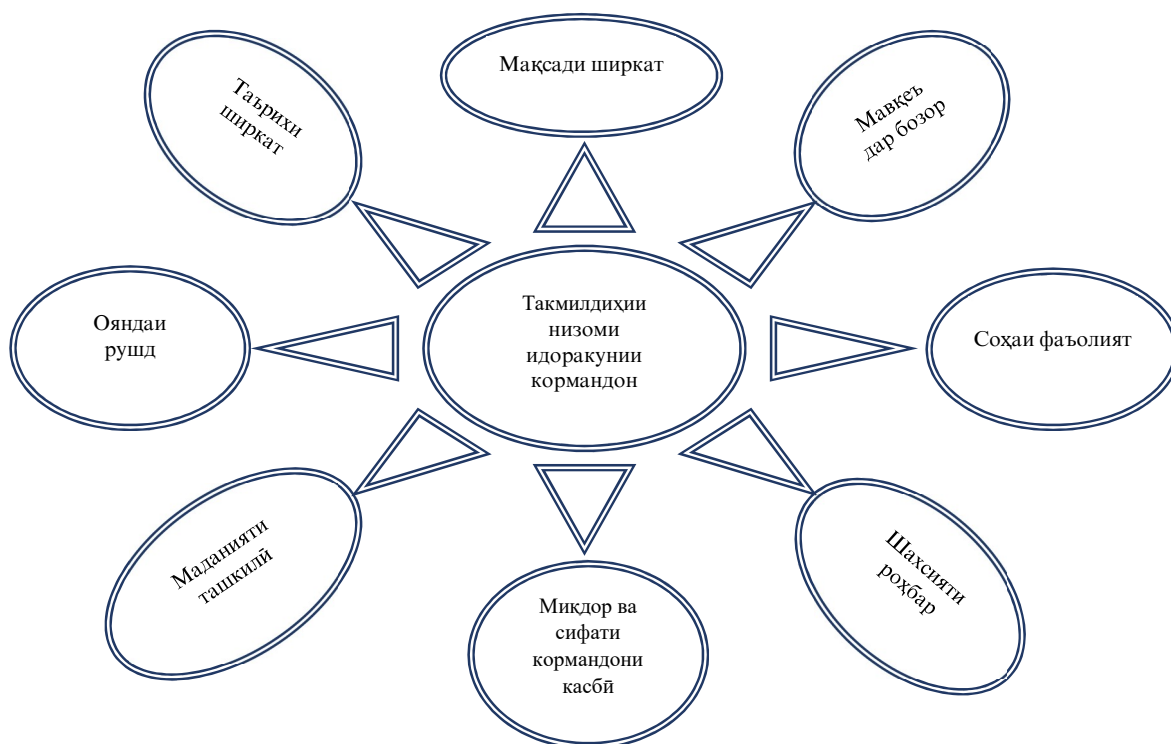
Азнавташкिल्диҳои системаи идоракунӣ бе истифода бурдани ҳамаи усулҳое, ки ҳангоми сохтани система пурра истифода бурда намешавад. Такмил додани системаи кадрҳо яке аз лоиҳаҳои мураккабтарин буда, он усулҳои мушаххас низ дорад. Ба баъзеи онҳо назар карда, усулҳои махсуси системаи идоракунӣ кормандонро мавриди таҳқиқ қарор медиҳем.



**Расми 23. Марҳилаҳои таҳхис ва таҳлили системавӣ дар тадқиқоти идоракунии (таҳияи муаллиф)**

Такмил додани системаи идоракунии бо амалҳои пай дар пай хос аст, ки он аз руи натиҷаҳо, ки тадқиқот ба проблемаҳои асосии корхона асос ёфтааст. Мавриди зикр аст, ки ҳангоми пажӯҳиш бояд марҳилаҳои таҳхис ва таҳлили системавӣ дар таҳқиқоти идоракуниро ба инобат гирифт (расми 23.). Танҳо дар ин сурат низоми идоракунии кормандонро дар меҳмонхонаҳо мантиқан метавон такмил дод. Масъалаи асосии дарёфтани душвориҳои принципиалӣ, ки ба тараққиёти умуман корхона ҳалал мерасонанд, ҳал карда мешавад. Ин сатҳи стратегӣ аст. Мисолҳо метавонанд гуногун бошанд, аммо биёед ба яке таваҷҷӯҳ кунем. Одатан, таҳлилгаре, ки тадқиқоти мураккаби идоракуниро анҷом медиҳад, ё мушовири кавии беруна ё яке аз менечерҳои олӣ мебошад.

Бинобар ин, ин системаи идоракуни равандест басо мушкил ва ба хусус низоми идоракунии кормандон заҳмати дучандро металабад.



**Расми 24. Масоили такмилдиҳии низоми идоракунии кормандон (таҳияи муаллиф)**

Дар расми 24., мо бо дарназардошти омӯзиши таҷрибаҳои муосири менеҷмент марҳила ё давраҳои ташхису таҳлили тадқиқоти низоми идоракуниро тасвир намудем, ки шояд то ҳанӯз мукамал набошад.

Фарз мекунем, ки меҳмонхона аломатҳои зиёдеро муайян кардааст. Масалан, системаи идоракунии буҷет ноком мешавад, камбудиҳои нақдӣ меҳмонхонаро ба минтақаи пасти пардохтпазирӣ, субот ва фаъолияти мураккабу мушкил мекашад. Таъмини кредит меафзояд, омилҳои гигиении идоракунии кормандон (таъхири музди меҳнат, тахминҳои роҳбарони касбӣ ва ғайра) вайрон мешаванд. Бо вучуди ин, хулосаҳои ғайримуқаррарӣ, мантиқи бенуқсон ва риояи методологияи таҳқиқоти менеҷмент нишон медиҳанд, ки решаи мушкилот дар номутаносибии фарҳанги корпоративии ширкат ва номутобиқати он бо концепсияи кунунии менеҷмент истодааст. Омӯзиши таҷрибаи идоракунӣ хеле хуб аст, сарфи назар ба он истеъдод, маҳорат, шӯҳрат ва шахсияти роҳбари муваффақро бояд пайгирӣ кард.

Ҳангоми таҳқиқот бо дарназардошти омилҳои ба рушди системаи идоракунии кормандон таъсиррасон мо ба хулосае омадем, ки унсурҳои

ташаккулдихандаро ба инобат гирифта бошем (расми 24). Яъне, омилҳои болозикр метавонанд дар рушди системаи идоракунии кормандон бевосита таъсиргузор бошанд. Барои дар бозор рақобаттавон мондан дилхоҳ корхона ба ин унсурҳо бояд мароқ зоҳир намояд. Унсурҳо аз мақсад, мавқеъ, соҳа, шахсият, миқдору сифат, маданият, рушд ва таърихи ширкат иборат буда, ҳар яке метавонад барои ба муваффақиятҳо ноил гаштани меҳмонхона ҳиссагузор бошанд.

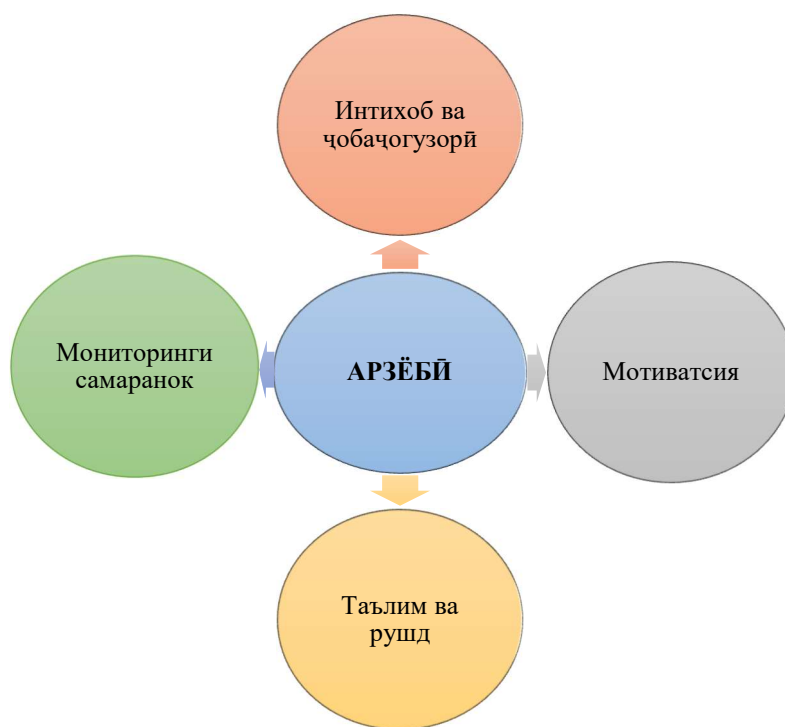
Илова ба усулҳои таҳқиқоти идоракунӣ, системаи идоракунии кадрҳои ташкилот барои рушди он якчанд усулҳои махсусро истифода мебарад. Усули сохторбандии ҳадафҳо ба «Дарахти мақсадҳо»-и созмон асос ёфтааст, ки онро миссия, ҳадафҳои стратегии ҷудошуда ва таҷзия ба вазифаҳои сатҳи лоиҳа нишон медиҳад. Қариб ҳамеша, дар модели сохтори ҳадафҳо, ҳадафҳо оид ба кадрҳо мавқеи калонро ишғол мекунанд. Маҳз, дар ҳамин аксиома дурнамои ҷоруми ҷадвали нишондиҳандаҳои мутавозин – «Кадрҳо ва системаҳо» сохта шудааст. Ҳамин тавр стратегияи HR ба вучуд омадааст ва ҳар лаҳза ташаккул ва такмил меёбад.

Системаи арзишҳои индикативии усули меъёри стандартҳои рақамҳо, стандартҳои хизматрасонӣ, вақт, маҳсулот, нишондиҳандаҳои ҳосилнокӣ, намудҳои сохторҳои ташкилӣ, аз ҷумла дар идоракунии лоиҳа истифода мешаванд. Чизи асосие, ки мо бояд дар хотир дошта бошем: усули сохторбандии ҳадафҳо, усулҳои коршиносӣ-таҳлилӣ ва меъёри ба мо имкон медиҳанд, ки стратегияи кадрҳоро ба татбиқи мустақим расонем. Татбиқи он дар вазифаҳо ва фаъолиятҳои лоиҳавӣ, ки таркиби функцияҳои системаи идоракуниро таҳия мекунанд, таҷассум ёфтааст.

Дар соли 2019 иёлати Иллинойси ИМА санади махсуси қонунгузорино қабул кард, ки дар он танзими мустақими истифодаи зеҳни сунӣ ҳангоми ҷалби кадрҳо мавҷуд аст<sup>122</sup>.

---

<sup>122</sup> Раҳимов С.Х., Ғуломова З.З. Хусусиятҳои хизматҳои меҳмонхонадорӣ ва таъсири он ба ташкили баҳисобгирии муҳосибӣ/ С.Х. Раҳимов, З.З.Ғуломова// Паёми Донишгоҳи давлатии тижорати Тоҷикистон. 2019. № 4 (29). С. 148-152.



Расми 25. Баҳодиҳии кормандони меҳмонхона (таҳияи муаллиф)

Солҳои охир тарзи нави таҳлил тариқи технологияҳои нави «хатҳои видеои маҷозӣ» ба вуҷуд омадааст, ки принсипи нави хело ғайраравона ва намунаи беҳтарини баҳодиҳии ғайраравонаи кормандон мебошад<sup>123</sup>.

Бояд таъкид кард, ки баҳодиҳии кормандони меҳмонхона дар шароити муосир метавонад гуногун бошад. Бархе аз меҳмонхонаҳо ҳангоми арзёбии ба чор унсур асосӣ: интихоб ва ҷобачогузорӣ, таълим ва рушд, мотиватсия ва мониторинги самаранок диққат медиҳанд (расми 25). Кормандони меҳмонхонаҳо дар ин асос ба ташаққули шахсият ва рушди касбият боварӣ ҳосил мекунанд.

Аз ҷаҳати асос, барои ғайраравонаи натиҷабардор аз ҷониби кормандон мушоҳида ё дарки шавқу завқ ва мотиватсияи шахс ба меҳнат мебошад.

<sup>123</sup>Цаликова М.Б. Правовое регулирование деятельности по оказанию гостиничных услуг/ М.Б.Цаликова// диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук / Кубанский государственный аграрный университет. Краснодар, 2007-С. 178; Данилов А.П. Обеспечение эффективности в деятельности предприятий сферы услуг на основе реструктуризации (на примере гостиничных услуг) / А.П. Данилов// Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Поволж. гос. ун-т сервиса. Тольятти, 2009. С.; Святая Е.О. Формирование комплексной стратегии развития маркетинга гостиничных услуг в условиях нестабильной рыночной среды/ Е.О.Святая//Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет». Санкт-Петербург, 2016-С. 29.

Муҳтавои асосӣ дар он аст, ки мотиватсияи фаъолияти меҳнатӣ аз интиҳоб, таълим, бозомӯзӣ, болоравӣ, баҳодихӣ ва рушди шахсият сарчашма мегирад. Танҳо дар ин сурат қаноатмандшавӣ ва ҳавасмандгардонии кормандон дар ҷойи кор дучанд хоҳад шуд.

Дар саноати меҳмонхонадорӣ ҳоло шакли усулҳои гуногуни баҳодихии корманд роҳандозӣ гардидааст. Ҳар як корманд дараҷаи қаноатмандшавиро аз сатҳи сифат ва натиҷаи фаъолият эҳсос намуда, нисбати ояндаи ҳеш хулосаи зарурӣ бароварда метавонад.



Расми 26. Баҳодихии корманд: шакл ва усулҳои баҳодихии кормандон дар меҳмонхона (таҳияи муаллиф)

Ҳангоми фаъолият кормандон метавонанд ба худбаҳодихӣ тавачҷӯх намојанд. Ин дар заминаест, ки меҳмонхонаҳо дар муҳити рақобатӣ қарор доранд ва мавқею радабандии фаъолияти меҳмонхонаҳо аз баҳодихӣ вобастагии зиёд дорад. Меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ аз усулҳои 360%, KPI, матритсаи салоҳиятҳо, рейтингҳои кормандон, тестҳо ва мушоҳида истифода мебаранд(расми 26). Дар натиҷа ҳар як корманд баҳои воқеии худро

вобаста ба натиҷаи фаъолиятҳо ба даст меорад ва ин дар рушди касбият ва болоравии зинаи роҳбарӣ замина мегузорад.

Бояд зикр намуд, ки ҳадафу вазифаҳои асосии таҳқиқоти мазкур ин пешаз ҳама тақмилдиҳии низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ ба ҳисоб мерафт. Дар ин замина метавон ибрози назар намуд, ки дар ҳар як зербоб масоили тақмили низоми идоракунии кормандон ва арзёбии онҳо баррасӣ карда шуд ва дар натиҷа самтҳои афзалиятноки рушди иқтисодии кадрӣ, таҳияи унсуру механизмҳо ва тақмили онҳо муайян карда шуд. Мо ба ҳулосае омадем, ки тақмилдиҳии низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо аз лиҳози истифодаи технологияҳои рақамӣ аз манфиат ҳолӣ нест. Ҳамин аст, ки мо таҳқиқоти хешро дар заминаи рушди низоми рақамикунонӣ дар фаъолияти меҳмонхонаҳо натиҷагирӣ намудаем ва ба ҳулосае расидем, ки соҳаи сайёҳӣ воқеан дар рушди иқтисоди миллӣ нақши пешоҳангро дорад. Рушди сайёҳӣ танҳо дар асоси фаъолияти ҳамачонибаи зерсохтори худ, аз ҷумлаи меҳмонхонаҳои замонавӣ, таъмин будан бо кадрҳои салоҳиятдошта ва низоми автоматикунонидашуда дучанд натиҷабар хоҳад гардид.

Мусаллам аст, ки масоили ҳалталаби низоми идоракунии кормандонро дар доираи як таҳқиқот баррасӣ намудан имконопазир аст ва албатта ин гуна таҳқиқотҳо дар оянда низ бо роҳ монда хоҳанд шуд.

## ХУЛОСА

### *Хулосаи кори иҷрошудаи диссертатсия аз рӯи натиҷаҳои таҳқиқоти боби сеюм:*

Дар шароити ҷаҳонишавӣ ва ҳамгириҳои иқтисодӣ ҳамоҳангсозии мунтазами кору фаъолият нақшу мақоми хоса дорад. Дигаргуниҳои пайваста, ивазшавиҳо ва навгониҳо дар муҳити рақамӣ низоми корро пурра тағйир кардааст.

Фаъолияти тамоми соҳаҳо, ба хусус меҳмонхонаҳо бояд бо дарназардошти рушди технологияҳои рақамӣ барои рақобатпазир мондан дар бозори соҳа мураттаб карда шаванд. Барои иҷрои босамари ин рисолат кормандони касбӣ ва дорои салоҳиятҳои рақамӣ хеле заруранд. Ҳангоми баррасии ҳадаф ва масъалаҳои боби сеюми рисола, мо пеш аз ҳама ба самтҳои афзалиятноки рушди иқтисодии кадрӣ меҳмонхонаҳо диққати аввалиндараҷа зоҳир намудем. Маҳз самтҳои асосии рушди иқтисодии кадрӣ дар роҳи таъмини фаъолияти самарабахши меҳмонхонаҳо заминаи мусоид фароҳам оварда метавонанд. Аз қабилӣ сиёсати дурусти кадрҳо, интихоби кормандон, истифодаи кормандон, тақмили ҷараёни фаъолияти кормандон, таълиму бозомӯзии кормандон, тақрибаомӯзии кормандон, рушди касбияти онҳо, салоҳиятнокии рақамӣ, маҳорати идоракунии шабакавӣ метавонанд дар арзёбии фаъолияти кормандон асоси воқеӣ гузошта бошанд. Дар натиҷаи ба инобат гирифтани самтҳои зикршуда масъулин ва роҳбарияти меҳмонхонаҳо метавонанд стратегияи рушди меҳмонхонаро пайгирӣ намоянд.

Ҳангоми таҳқиқот бо дарназардошти омилҳои ба рушди системаи идоракунии кормандон таъсиррасон, мо ба хулосае омадем, ки унсурҳои ташаккулдиҳандаро ошкор намоем. Яъне, омилҳои болозикр метавонанд дар рушди системаи идоракунии кормандон бевосита таъсиргузор бошанд. Барои дар бозор рақобаттавон мондан дилхоҳ корхона ба ин унсурҳо бояд марок зоҳир намояд. Унсурҳо аз мақсад, мавқеъ, соҳа, шахсият, миқдору сифат, маданият, рушд ва таърихи ширкат иборат буда, ҳар яке метавонад барои ба муваффақиятҳо ноил гаштани меҳмонхона ҳиссагузор бошанд.

Илова ба усулҳои таҳқиқоти идоракунии системаи идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо якчанд усулҳои махсусро истифода мебаранд. Усули сохторбандии ҳадафҳо ба «Дарахти мақсадҳо»-и созмон асос ёфтааст, ки онро миссия, ҳадафҳои стратегии ҷудошуда ва таҷзия ба вазифаҳои сатҳи лоиҳа нишон медиҳад. Қариб ҳамеша, дар модели сохтори ҳадафҳо, ҳадафҳо оид ба кадрҳо мавқеи калонро ишғол мекунанд. Махз, дар ҳамин аксиома дурнамои ҷоруми ҷадвали нишондиҳандаҳои мутавозин – «Кадрҳо ва системаҳо» сохта шудааст. Ҳамин тавр стратегияи HR ба вучуд омадааст ва ҳар лаҳза ташаққул ва тақмил меёбад.

Системаи арзишҳои индикативии усули меёри стандартҳои рақамҳо, стандартҳои хизматрасонӣ, вақт, маҳсулот, нишондиҳандаҳои ҳосилнокӣ, намудҳои сохторҳои ташкилӣ, аз ҷумла дар идоракунии лоиҳа истифода мешаванд. Чизи асосие, ки мо бояд дар хотир дошта бошем: усули сохторбандии ҳадафҳо, усулҳои коршиносӣ-таҳлилӣ ва меёри ба мо имкон медиҳанд, ки стратегияи кадрҳо ба татбиқи мустақим расонем. Татбиқи он дар вазифаҳо ва фаъолиятҳои лоиҳавӣ, ки таркиби функсияҳои системаи идоракуниро таҳия мекунанд, таҷассум ёфтааст.

Хулоса, дар боби сеюми таҳқиқот дар заминаи ба инобат гирифтани самтҳои афзалиятноки идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ, унсурҳо ва механизми идоракунии кормандон омӯхта шуда, барои тақмилдиҳии механизми ташкилӣ-иқтисодии рушди идоракунии кормандони меҳмонхона тавсияҳои методӣ пешниҳод гардидааст. Ҳамзамон, имконияти бомуваффақият ҷорӣ намудани абзорҳои рақамӣ дар механизми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо нишон дода шудааст.

Дар таҳқиқот хусусиятҳои асосии механизми идоракунии кормандон дар сатҳи ташкилӣ муайян карда шудаанд.

Ҳангоми таҳқиқот муайян карда шудааст, ки ташаққули системаи идоракунии кормандон пеш аз ҳама, дар асоси унсури “Дарахти мақсадҳо”, ки ҳадафҳои кормандону маъмуриятро ҳамоҳанг сохтааст хеле зарур аст.

Такмил додани системаи идоракунӣ бо амалҳои пай дар пай хос аст, ки он аз руи он таҳқиқот ба проблемаҳои асосии корхона рабт дорад. Мавриди зикр аст, ки ҳангоми пажӯҳиш марҳилаҳои таҳхис ва таҳлили системавӣ дар таҳқиқоти идоракунӣ ба инобат гирифта шудааст. Танҳо дар ин сураи низоми идоракунии кормандонро дар меҳмонхонаҳо мантиқан такмил додан мумкин аст.

## ХУЛОСА

*Натиҷаҳои асосии таҳқиқот дар бандҳои алоҳида дарҷ гардида, дар он хулосаҳои муътамад ва тавсияҳои муаллиф, ки зимни таҳқиқоти маҷмӯии мавзӯи мазкур рӯйи кор омадааст ба таври мушаххас пешниҳод карда мешавад.*

### *А) Натиҷаҳои асосии илмӣ диссертатсия*

1. Дар таҳқиқоти илмӣ бо мақсади равшан кардани таърифҳои истифодашуда ба низом даровардани равишҳои назариявии идоракунии кормандон ва нақши он дар шароити рақамикунонии иқтисодиёт гузаронида шудааст. Ҳангоми таҳқиқот мафҳумҳои автоматикунӣ, рақамӣкунонӣ ва иттилооти рақамӣ омӯхта ва асосҳои назариявӣю методии онҳо мушаххас карда шуда, таърифҳои “идоракунии кормандон дар шароити рақамикунонӣ”, “сармояи инсонӣ”, “идоракунии захираҳои инсонӣ”, “консепсияи идоракунии кормандон” ва “иқтисоди рақамӣ” асоснок карда шудааст. Ҳамзамон зарурати баррасии маҷмуи равандҳои ҳамкорӣ ҳамаи субъектҳои бозори меҳнат дар доираи идоракунии кормандон аз нуқтаи назари равишҳои назариявии идоракунии кормандон дар шароити ташаккули рақамикунонии иқтисодиёт мартаҳ шудааст. [5-М; 7-М].

2. Дар диссертатсия муаллиф низоми автоматикунонидаи идоракунии кормандони меҳмонхона, унсурҳои асосии механизми идоракунии кормандонро дар меҳмонхона ва низоми идоракунии менечер- маъмурро дар сохтори меҳмонхона аз нигоҳи илмӣ асоснок намудааст.

Асоснок гардидааст, ки ҳоло маҷмуи алгоритмҳои рақамии таҳиягарони порталҳои ҷустуҷӯи кор ва нармафзори марбута, дигар субъектҳои бозори меҳнат ва равандҳои мутақобилаи онҳо механизми иловагии макроиқтисодии интихоби кадрҳо, ки қисми ҷудонашавандаи он механизми маҷмӯии идоракунии кормандон дар сатҳи ташкилӣ ба ҳисоб мераванд. Барои татбиқи мақсаду вазифаҳои таҳқиқот, бо дарназардошти омӯзишу баррасии равишҳои назариявӣ, бахусус ба инобат гирифтани таъсири омилу усулҳои инноватсионӣ ва дар ин замина дарки масоили оmodасозии кормандони меҳмонхона дар шароити ташаккули муносибатҳо, аз ҷумлаи рақамикунонии

фаъолиятҳо хеле муҳим аст. Дар таҳқиқот порталҳои меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе мавриди арзёбӣ қарор дода шудааст. [2-М; 5-М; 8-М].

3. Муаллифи рисола ҳангоми таҳқиқи арзёбии вазъи бозори меҳнат, пеш аз ҳама ба тамоюлҳои ҷории бозори меҳнат, ки таҳти таъсири рақамикунонӣ ташаккул ёфтаанд, муайян ва ба низом дароварда шудаанд, тавваҷҷуҳи хоса зоҳир намудааст. Имрӯз корхонаҳо ва тамоми соҳаҳои иқтисодиёти Тоҷикистон бо технологияи муосир мучахҳазонида шуда, ба татбиқи моделҳои нави раванди кор, усулҳои идоракунии ва истеҳсолот диққати дода истодаанд. Ҳамаи раванди рақамикунонӣ, яъне рушди ногузири ҳар як давлат ба ҳисоб меравад. Новаста аз монетаҳои мавҷуда мушкilotи рақамикунониро танҳо тавассути маърифати мардум ҳал кардан имконпазир аст. [1-М; 2-М; 8-М; 15-М; 16-М].

4. Дар чараёни омӯзиши хусусиятҳои асосии механизми интиҳоби кадрҳои макроиқтисодӣ, меёриҳои арзёбии самаранокии он, омилҳои таъсиррасон ба идоракунии кормандон муайян карда шуданд. Ҳамзамон, бо истифодаи омилҳои таъсиррасон амсилаи иқтисодӣ-математикии идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо таҳия карда шуда, дар натиҷа таҳқиқоти мушаххаси илмӣ рӯйи кор омадааст ва ба коркарди стратегияи мушаххаси соҳаи мазкур таъсир мерасонад, илман асоснок карда шуд. Моделҳои аз ҷиҳати омӯрӣ муҳими як омилҳои регрессионии хатӣ ва ду омилҳои вобастагии меёриҳои самаранокии механизми макроиқтисодӣ аз омилҳои берунии зикршуда таҳия гардида, санҷиши математикии дурустии ин моделҳо гузаронида шудааст.[5-М; 11-М].

5. Дар рафти таҳқиқоти диссертатсионӣ таҳлил, баҳодиҳӣ ва самту роҳҳои тақмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо бо дарназардошти истифодаи таҷрибаи кишварҳои пешоҳангӣ саноати меҳмонхонаҳо ба роҳ монда шудааст. Тамоюли таъсиррасони таҷрибаи хориҷӣ ва тақмилдиҳии идоракунии кормандон дар фаъолияти меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе омӯхта ва баҳо дода шудаанд. Зарурати таҳқиқи таҷрибаи хориҷӣ дар самти низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо дар он ифода меёбад, ки

таҷрибаҳои беҳтарини рушди онро омӯхта бо дарназардошти хусусиятҳои миллӣ ва минтақавӣ амалан мавриди истифода қарор диҳем. Ин ба мо имкон медиҳад, ки дар такмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо таҳаввулоти назаррасро ба роҳ монда тавонем. [1-М; 2-М].

6. Дар диссертатсия самтҳои афзалиятноки идоракунии кормандон дар асоси механизми ташкилию иқтисодӣ таҳия шудаанд, ки барои фаъолияти самарабахши меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ заминаи мусоид фароҳам хоҳад овард. Ҳамзамон имконияти бомуваффақият ҷорӣ намудани абзорҳои рақамӣ дар механизми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо нишон дода шудааст. Дар таҳқиқот тамоми паҳлӯҳои фаъолияти кормандони меҳмонхонаҳо, ба хусус дар шаҳри Душанбе мавриди таҳқиқ қарор дода шуда, оид ба такмили механизми ташкилию иқтисодии рушди идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо тавсияву пешниҳодҳои ҷолиб нишон дода шудааст. [3-М; 4-М; 5-М].

#### ***Б) Тавсияҳо барои истифодаи амалии натиҷаҳои таҳқиқот***

1. Дар шароити ташаккули иқтисодиёти рақамӣ, дар ин асос рушди устувори сайёҳӣ дар ҷумҳурӣ, такмили механизми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо аз омилҳои таҳқиқшуда вобастагии тарафайн дорад. Ба андешаи мо, аз ҷониби масъулин пеш аз ҳама бояд ба ташкили шакли нави меҳмонхонаҳо, ҷалби сарчашмаҳои молиявӣ, бунёди зерсохтори мукаммали соҳа ва дар раванди татбиқи менеҷменти инноватсионӣ ба назар гирифтани ҷанбаҳои методӣ ва тавсияҳои илмию амалӣ ниҳоят зарур аст. Ҳадафҳои мазкур бо истифода аз натиҷаҳои амсиласозии иқтисодӣ-математикӣ, ки дар натиҷаи таҳлилҳои мушаххаси таҳқиқоти илмӣ ба даст оварда шудааст, ба такмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхона ва аз ҳама асос амалинамоии ҳадафу стратегияи қабулнамудаи Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон зарур ҳисобида шудааст.

2. Дар таҳқиқоти илмӣ дар самти такмили низоми идоракунии кормандони меҳмонхонаҳо пешниҳодҳои зерин метавонанд ба мақсад мувофиқ бошанд: ҳавасмандгардонии кормандон ва таъсис додани ҷойҳои

нави корӣ дар саноати меҳмонхонавӣ; такмили низоми нақшагирӣ ва муайян намудани эҳтиёҷот ба кадрҳои соҳавӣ дар сатҳи ҷумҳурӣ; таҳлил ва баҳодиҳии тақозо ва арзаи нерӯи корӣ; таълим ва бозомӯзии кормандон; рушди иқтисодии кадрӣ; баланд бардоштани дараҷаи кабияти кормандон; устувории ҷойҳои корӣ ва рушди соҳаи сайёҳӣ.

3. Дар таҳқиқот самтҳои афзалиятноки низоми идоракунии кормандони меҳмонхона, аз ҷумла сиёсати кадрҳо, такмилдиҳии кормандон, рушди касбӣ, интиҳоби кормандон, таълими кормандон, салоҳиятнокии рақамӣ, истифодаи кормандон, таҷрибаомӯзии кормандон ва идоракунии шабакавӣ муайян карда шудааст, ки дар ин асос ба арзёбии кормандон замина мегузорад ва дар натиҷа ба стратегияи рушди меҳмонхона мусоидат менамояд. Дар асоси самтҳои афзалиятноки рушди иқтисодии кадрӣ меҳмонхона роҳҳои асосии ҳавасмандгардонии кормандони меҳмонхона тавсия шудааст, ки ҳадафи асосии он таъмини устувории ҷойҳои корӣ, ҳифзи иқтисодии кормандон ва баланд бардоштани дараҷаи рақобатпазирии кормандон мебошад.

4. Дар рисолаи илмӣ ҳамчунин аз имкони бознигарӣ ва пурра намудани усулҳои пешниҳодшудаи таҳлили омилҳои фаъолияти механизми идоракунии кормандон, амсиласозии иқтисодӣ-математикӣ дар асоси натиҷаҳои таҳқиқот пешниҳод шудааст, ки метавонанд барои баҳодиҳии омилҳои таъсиррасон ба низоми идоракунии кормандон ва рушди бозори меҳнат дар сатҳи ҷумҳурӣ бомуваффақият татбиқ карда шаванд, ки он барои самаранокии фаъолияти меҳмонхонаҳо заминаи мусоид фароҳам меорад.

5. Дар диссертатсия оид ба низоми тайёркунӣ ва такмили ихтисоси кормандони меҳмонхона ҳамчун унсuri муҳимтарини таъмини кадрӣ аз нигоҳи илмӣ пешниҳод гардидааст. Қайд гардидааст, ки дар ҷумҳурӣ ташаккули низоми тайёркунӣ ва такмили ихтисоси кормандони соҳаи сайёҳӣ, бахусус инфрасохтори он дар шароити рақамикунонӣ зарурати воқеӣ дорад. Дар диссертатсия тавсияҳо оид ба омодаасозии кормандони дорои тафаккури рақамӣ, низоми рақамикунонии фаъолияти меҳмонхонаҳо, баҳодиҳии

фаъолияти кормандон ҳангоми татбиқи фановариҳои рақамӣ дар мисоли меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе оварда шудааст.

6. Ҳамзамон тавсия гардидааст, ки кормандони соҳаи сайёҳӣ, хусусан меҳмонхонаҳо дар шароити рақамикунонӣ бояд дорои салоҳиятҳои рақамӣ бошанд, зеро рушди ин соҳаи муҳими иқтисоди миллиро бе татбиқи технологияҳои рақамию инноватсионӣ тасаввур кардан имконинопазир аст. Такмил додани системаи идоракунӣ бо амалҳои пай дар пай хос аст, ки он аз руи натиҷаҳо, ки тадқиқот ба проблемаҳои асосии корхона асос ёфтааст. Мавриди зикр аст, ки ҳангоми пажӯҳиш марҳилаҳои таҳхис ва таҳлили системавӣ дар таҳқиқоти идоракуниро ба инобат гирифтани зарур аст. Танҳо дар ин сурат низоми идоракунии кормандонро дар меҳмонхонаҳо мантиқан метавон такмил дод. Зикр шудааст, ки кормандони соҳаи сайёҳӣ, ба хусус инфрасохтори он, меҳмонхонаҳо бояд дорои салоҳиятҳои рақамӣ бошанд, аз ҷумла:

- ✓ маҳорати истифодаи технологияи рақамӣ;
- ✓ тарзи рақамии баҳодиҳии объективии ба корманд;
- ✓ рақамикунонии босуръат ё худ ворид шудан ба муҳити маҷозӣ,
- ✓ арзёбии фаъолияти кормандон.

## **РҶҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА**

### **Санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ ва расмӣ**

1. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, Пешвои миллат, мӯҳтарам Эмомалӣ Раҳмон ба Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 26.01.2021.
2. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, Пешвои миллат, мӯҳтарам Эмомалӣ Раҳмон ба Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 21.12.2021.
3. Паёми Асосгузори сулҳу ваҳдати миллӣ, Пешвои миллат, Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, мӯҳтарам Эмомалӣ Раҳмон ба Маҷлиси олии Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии ҷумҳурӣ» 23.12.2022.
4. Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон “Оид ба мусоидат ба шугли аҳоли» Душанбе 28 июни соли 2011. №724.
5. Барномаи саноатикунории босуръати кишвар барои солҳои 2020-2025, [Матн]. – Душанбе, 2020. – 26 с.
6. Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то 2030. [Матн]. – Душанбе, 2016. – 127 с.
7. Концепсияи иқтисоди рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон то соли 2040/Қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 30.12.2019, № 642.-Матн.-Душанбе, 2019.-31с

### **Монографияҳо, китобҳои дарсӣ, васоити таълимӣ**

1. Хабибов С. Х., Факеров, Х.Н., Мирзоалиев А.А., Шаропов Ф.Р. Менеджмент. Учебник для вузов / С.Х. Хабибов, Х.Н. Факеров, А.А. Мирзоалиев, Ф.Р. Шаропов. – Душанбе: «Хумо», 2003. – 243 с.
2. Дустбоев Ш.Д., Мирзоев Т.Х., Умаров Х.У. Бедность и пути её снижения / Ш.Д.Дустбоев, Т.Х.Мирзоев, Х.У. Умаров //Душанбе, 2000, 68 с.
3. Дятлов С.А. Сетевой интеллектуальный капитал в цифровой экономике / С.А. Дятлов // В кн.: Экономический рост и приоритеты правовой политики: монография. Пенза, 2017. С. 17-23.
4. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала: Учебное пособие. / С.А. Дятлов // СПбУЭФ, 1996. – С.72

5. Комилов С.Дж. Теория инновационного развития / С.Дж. Комилов. Монография. -Душанбе: «Шарки озод», 2019. - 264 с
6. Мирзоалиев А.А. Рушди иқтидори кадрӣ савдои чакана дар шароити иқтисодиёти рақамӣ /А.А. Мирзоалиев// Монография. – Душанбе: «Ирфон», 2023. - 354с.
7. Мирзоалиев А.А., Саломова У.Т.,Бобохонов С.Ғ., Кабутов Қ.М. Санъати роҳбарӣ /А.А.Мирзоалиев, Саломова У.Т.,Бобохонов С.Ғ., Кабутов Қ.М// – Душанбе. Нашриёти “Файзи борон», 2021, с. 164.
8. Мирзоалиев А.А., Тулиев М.С. Цифровизация экономики: проблемы и перспективы / А.А. Мирзоалиев, М.С. Тулиев // Монография - Душанбе: Графика Принт, 2023. - 184 с.
9. Мухторзада С.С. и др. Цифровая экономика и современная торговля в Российской Федерации и Республике Таджикистан [Текст]: монография / С. С. Мухторзада, М. К. Черняков, М. М. Чернякова, И. У. Исматуллоев под общ. ред. М. К. Чернякова. - Душанбе, 2019. - 164 с.
10. Нурмахмадов М.Н. Рыночная экономика: проблемы организации труда/М.Нурмахмадов// Душанбе: Дониш, 1991-С.164
11. Раджабов Р. К. и др. Моделирование макроэкономики Монография/ Р.К. Раджабов, В.А. Корнев, А.А. Макенов, О.В. Морозова, С. Зубайдов. – Душанбе: «Ирфон», 2017. – 293 с.
12. Мирзоалиев А.А., Нурмахмадов М. Социально-трудовые отношения: вопросы мониторинга / А.А. Мирзоалиев, М. Нурмахмадов // Монография – Душанбе: «Ирфон», 2005, 104 с.
13. Раджабов Р.К., Факеров Х.Н., Нурмахмадов М., Саидова М.Х. Сфера услуг: проблемы и перспективы развития. / Р.К. Раджабов, Х.Н. Факеров, М. Нурмахмадов, М.Х. Саидова. Душанбе: «Дониш», 2007. - 544 с
14. Развитие инструментариев формирования и использования доходов населения / А.А. Мирзоалиев, Г.М. Рахимов //Монография. - Душанбе: «Графика Принт», 2018. - 184 с.
15. Фақеров Х.Н., Сангинов Н.С., Кадырова З.Х., Шаропов Ф.Р.,

Кодиров Ш.Ш. Механизм формирования и развития кадрового потенциала высших учебных заведений. Монография, коллектив авторов, Ирфон, Душанбе 2012. – с.

16. Шаропов Ф.Р. Управление социально – экономическим развитием розничной торговли: Монография/ Ф.Р. Шаропов. Под ред. д.э.н., профессора С.Х. Хабибова – Душанбе: «Ирфон», 2018. – 280с

17. Мирзоалиев А.А., Абдуллоев З.А., Кабутов Қ.М., Бобохонов С.Ғ., Раҳмонов И.Қ. Дастури таълимӣ. Менечменти амалӣ. (барои машғулиятҳои КМРО ва КМД) – Душанбе: Файзи борон, - 2021. 225с

18. Мирзоалиев А.А., Саломова У.Т., Мизробов С.С., Ҳисориева Г.Т. Менечменти молиявӣ (курси лексия) – Душанбе: Файзи борон, 2021. 151с

### **Мақолаҳо ва маърузаҳо**

19. Аминов И. Кадровое обеспечение развития торгового предпринимательства Республики Таджикистан. Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. Международный научно-теоретический журнал. 2008 г. №2. – С. 128-13

20. Ахметова А.А. Теоретические аспекты исследования влияния уровня и качества жизни населения на формирование человеческого капитала / А.А. Ахметова // Статистика, учет и аудит. 2013. № 2 (49). С. 14-20.

21. Ашурова Т.А., Бадалов М.Т. Идоракунии тағйирот дар ташаккул ва рушди мутахассисони касбӣ барои кадрҳои иқтисодиёти рақамӣ Захираи электронӣ: <https://www.hgu.tj/ru/news/media/item/192.html> (Вақти даромад 22.01.2020).

22. Бабаджанов Р.М. Перспективы развития рынка труда Республики Таджикистан в контексте Национальной Стратегии Развития//Материалы республиканской научно-практической конференции «Социально-трудовые проблемы воспроизводства человеческого капитала в национальной экономической системе Таджикистана в период независимости (28-29 октября 2016г.)» - Душанбе: ООО «Сифат-Офсет». С.139-144

23. Беликова Е.В. Механизмы мотивации потребителя к приобретению

туристских и гостиничных услуг/ Е.В. Беликова// В книге: Актуальные социально-экономические проблемы развития общества в России и за рубежом. Материалы международной научно-практической конференции. Волгоградский институт бизнеса. 2019. С. 173-177.

24. Бойназаров У.Э., Гадоева М.Г.Қ. Роль гостиниц в индустрии туризма и конкурентоспособность гостиничных услуг/ У.Э. Бойназаров, М.Г.Қ. Гадоева// Достижения науки и образования. 2019. № 7 (48). С. 26-27.

25. Валиев Н.Ш., Вализода Ш.Ш., Раҳимова Р.Ҳ. Иқтисоди «сабз»: моҳият, принсипҳо ва самтҳои ташаққули он/ Н.Ш.Валиев, Ш.Ш.Вализода, Р.Ҳ. Раҳимова // Паёми Донишгоҳи давлатии тибқи Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 № 3(48)С.13-20;

26. Воробьева Е.А. Рынок гостиничных услуг и его особенности/ Е.А. Воробьева// Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 5. С. 105-107.

27. Гаврильчак И.Н. Конкурентоспособность гостиничного предприятия и его услуг в условиях современного рынка/ И.Н. Гаврильчак// В сборнике: Актуальные проблемы развития медиаиндустрии на современном этапе. Материалы IV международной научно-практической конференции. Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения. 2015. С. 11-17.

28. Ганиев Т.Б., Искандаров О.А., Эсанов А.Д. Ҳавасмандгардонии кормандон ва таъсири он ба системаҳои идоракунадаи захираҳои меҳнатӣ / Т.Б.Ганиев, О.А.Искандаров, А.Д.Эсанов// Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон, Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ, 2020. № 10-1. - С.105-111.

29. Горячева К.И., Ключевская И.С. Перспективы использования услуг аутсорсинга в гостиничной сфере/ К.И. Горячева, И.С. Ключевская // В сборнике: Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право. Сборник статей и тезисов. Главный редактор И.В. Вологодина. Москва, 2021. С. 128-131.

30. Гурезов С.И. Управление качеством образования и оценки

человеческого капитала в общеобразовательных учреждениях / С.И.Гурезов // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. 2018. С. 151-156.

31. Гурьева О.Ю. Стимулирование спроса на рынке гостиничных услуг/ О.Ю.Гурьева//Научные горизонты. 2019. № 7 (23). С. 41-50.

32. Даниленко Н.Н., Суранова О.А. Роль онлайн-платформ как посредников в развитии сектора индивидуальных средств размещения на рынке гостиничных услуг/Н.Н. Даниленко, О.А Суранова// В сборнике: Туризм и рекреация: инновации и ГИС-технологии. Материалы X Международной научно-практической конференции. Составители И.С.Шарова, М.М. Иолин. 2018. С. 127-135.

33. Даниленко Н.Н., Суранова О.А. Содержание и роль услуги доверительного управления в секторе индивидуальных средств размещения на рынке гостиничных услуг/Н.Н. Даниленко, О.А.Суранова// Известия Байкальского государственного университета. 2019. Т. 29. № 2. С. 305-313.

34. Джабборов А., Ходиев Д.А., Султонова М., Кабиров Ш.О. Некоторые институциональные основы развития человеческого капитала в современных условиях / А.Джабборов, Д.А.Ходиев, М.Султонова, Ш.О.Кабиров// Вестник ТНУ. Серия: социально-экономических и общественных наук. – 2014.-№2/5 (141).- С.59-64.

35. Джабборов А.Дж., Марупова Н.Ш. Продуктивная занятость как фактор социальной защищенности населения //Таджикистан и современный мир. – Душанбе, 2019. - № 5 (68). – С. 45-55.

36. Джумаева А.Д. Влияние человеческого капитала на инновационное развитие организации / А.Д. Джумаева //. В сборнике: современные аспекты информационно-правового и инфраструктурного обеспечения устойчивого социально-экономического развития северокавказского региона. Преподавательская секция: «Современные аспекты управления в агропромышленном комплексе». Сборник научных статей по материалам

международной научно-практической конференции. Ставрополь, 2020. С. 239-243

37. Джурабаев Г. Анализ трансформации промышленного производства Республики Таджикистан к условиям цифровой экономики [Текст] /Г. Джурабаев, М.Х. Нематова // Вестник ТГУК. Сери социально – экономических наук. 2020.- № 4/1(33).– С.163-170

38. Джураева А. Цифровая образовательная среда в Республике Таджикистан: дистанционное обучение [Текст] / А. Джураева // В сборнике: VI-технологии и корпоративные информационные системы в оптимизации бизнес-процессов цифровой экономики. Материалы VI Международной научно-практической очно-заочной конференции. 2019. С. 48-51.

39. Дмитренко Е.И., Грицук А.П. Конкурентноспособность гостиничных услуг и их продвижение на рынке инструментами интернет-маркетинга/ Е.И. Дмитренко, А.П.Грицук// В сборнике: Коммуникационная политика компаний: средства технологии, управление.2018. С. 134-141.

40. Добрынин А. И., Дятлов С. А., Цыренова Е. Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Е. Д. Царев//. – СПб.:Наука, 1999. – 77 с.

41. Дусенко С.В., Рогачева О.А. Технология и организация предоставления дополнительных услуг в гостиничном бизнесе/ С.В. Дусенко, О.А.Рогачева//Инновации и инвестиции. 2020. № 5. С. 320-322.

42. Дустбоев Ш. Основные направления экономической политики Республики Таджикистан на переходном этапе рыночных отношений / Ш.Дустбоев // Экономика Таджикистана: стратегия развития. № 3, 2001-С.49-57.

43. Дустбоев Ш. Хизматрасониҳои сайёҳӣ ва ҷаҳолияти сармоягузорию меҳнатӣ/ Ш.Дустбоев// Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 № 2/1(46) -С. 55 – 58

44. Дустбоев Ш., Султонов З.С. Самтҳои асосии шуғли аҳоли ва рушди

иктисоди миллӣ//Паёми Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон. - 2021. - № 3 (37). - С. 207-208.

45. Елисеева Т.И., Мирошниченко М.А. Прогнозирование спроса на услуги как основа принятия управленческих решений в гостиничном бизнесе/ Т.И. Елисеева, М.А. Мирошниченко// Вестник Дальневосточной государственной академии экономики и управления. 2003. № 2 (26). С. 53-61.

46. Жуков А.В. Оценка уровня вовлеченности персонала как направление повышения конкурентоспособности гостиничных услуг/А.В. Жуков // В сборнике: Стратегические коммуникации, теоретические знания и практические навыки в экономике, управлении проектами, педагогике, праве, политологии, природопользовании, психологии, медицине, философии, филологии, социологии, технике, математике, физике, химии. Сборник научных статей по итогам Международной заочной научно-практической конференции. Негосударственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Санкт-Петербургский Институт Проектного Менеджмента». 2013. С. 139.

47. Заднепровская Е.Л., Ползикова Е.В., Джум Т.А., Казалиева А.В. Анализ предпринимательской активности на рынке гостиничных услуг/ Е.Л. Заднепровская, Е.В. Ползикова, Т.А. Джум, А.В.Казалиева// Финансовая экономика. 2019. № 4. С. 615-619.

48. Кадырова З.Х., Сангинов Н.С. К вопросу об эффективности использования экономического потенциала потребительской кооперации республики / З.Х.Кадырова, Н.С. Сангинов // Таджикский государственный университет коммерции. – Душанбе. 2003. – С. 6.

49. Калинин К.А. Современное состояние рынка труда региона и инновационные подходы к его развитию/К.А.Калинин// Студенческий вестник. 2021. № 29-1 (174). С. 93-97.

50. Каюмов Н.К. Стратегические приоритеты углубления экономических преобразований / Н.К.Каюмов// Экономика Таджикистана: стратегия развития 1998. -№ 1.288

51. Кобец П.Н. Правовое регулирование оказания гостиничных услуг, классификации и стандартизации: история и современность/П.Н. Кобец//Туризм: право и экономика. 2019. № 3. С. 8-10.

52. Ковальская Д.А. Характеристика и особенности спа-услуг как дополнительных услуг в гостиничных комплексах/ Д.А. Ковальская// Молодой ученый. 2022.№51(446). С. 624-626.

53. Кожевникова Н.Ю. Навыки 21-го века и вызовы современного рынка труда/ Н.Ю. Кожевникова// В сборнике: Цифровые тренды в развитии сферы закупок.Сборник научных докладов. Ответственный редактор И.П. Гладилина. Москва, 2023. С. 15-21.

54. Колупаев А.А., Дайментова В.Э. Основные экономические категории рынка гостиничных услуг / А.А. Колупаев, В.Э. Дайментова // В сборнике: Туристический, гостиничный и ресторанный бизнес: инновации и тренды. Материалы региональной научно-практической конференции. Под редакцией Н.Е. Горюшкиной, С.А. Никифорова. 2020. С. 67-74.

55. Комилов С.Дж. Система кадрового обеспечения инновационной деятельности: Социально-экономические достижения Республики Таджикистан за годы государственной независимости (Материалы республиканской конференции, посвященной 25-летию независимости Республики Таджикистан и 20-летию Российско–Таджикского (славянского) университета / С. Дж. Комилов //- Душанбе: РТСУ 2016. – С. 34-38

56. Комилов, С.Дж. Формирование человеческого капитала и развитие интеллектуальной собственности в условиях перехода к инновационной экономике [Текст] / С. Дж. Комилов //Таджикистан и современный мир. 2015. - № 4. С. 19.

57. Комлева Н.С., Щербакова Е.Г. Исследование спроса и конъюнктуры рынка гостиничных услуг/Н.С. Комлева, Е.Г.Щербакова//Научное обозрение: теория и практика. 2021. Т. 11.№5(85). С. 1360-1370.

58. Коршунов А.Г. Инновационные программы гостиничного

менеджмента как система продвижения услуг/ А.Г. Коршунов// Материалы Афанасьевских чтений. 2015. № 13. С. 354-361.

59. Қодиров Ш.Ш., Орипов А.С. Масъалаҳои ташаккули сармояи инсонӣ дар синни барвақтии кӯдакон /Ш.Ш. Кодиров, А.С Орипов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. 2020. С. 47-51.

60. Қурбонов А.Ч. Рушди сармояи инсонӣ дар асоси ҳамкории бозори меҳнат ва хизматрасониҳои маориф: ҷанбаҳои илмию назариявӣ / А.Ч Қурбонов // Иқтисодиёти Тоҷикистон. 2022. С. 141-148.

61. Қурбонов А.Ч. Ташаккул ва истифодаи оқилонаи сармояи инсонӣ: асосҳои назариявӣ / А.Ч. Қурбонов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. 2021. С. 65-75.

62. Қурбонов А.Ч., Каримов М.И. Равишҳои назариявии таҳлили саломатӣ дар сохтори сармояи инсонӣ / А.Ч. Қурбонов М.И. Каримов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. 2019. С. 89

63. Ли Е.В, Мальцева Ю.А.Маркетинговое управление вовлеченностью потребителей на рынке гостиничных услуг/ Е.В. Ли, Ю.А.Мальцева// В сборнике: Весенние дни науки.сборник докладов. Министерство науки и высшего образования РФ; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; Институт экономики и управления. 2021. С. 1291-1295.

64. Липовка Н.П., Саяпина Е.Ю. Качество гостиничных услуг - элемент маркетинговой стратегии предприятия/ Н.П. Липовка, Е.Ю.Саяпина. Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. 2020. Т. 2.№1(41). С. 99-102.

65. Лхагвасурэн Г. Современные проблемы и тенденции развития социально-экономического рынка гостиничных услуг/ Лхагвасурэн Г//Теория и практика проектного образования. 2018. № 1 (5). С. 35-36.

66. Максименко З.В., Аскарова А.А. Совершенствование системы

оценки и управления человеческим капиталом предприятия / З.В. Максименко, А.А. Аскарова // В сборнике: Инновационное развитие российской экономики. Материалы и международной научно-практической конференции. Российский экономический университет имени г. В. Плеханова; Российский фонд фундаментальных исследований. 2017. С. 35-39.

67. Максименко З.В., Аскарова А.А. Совершенствование системы оценки и управления человеческим капиталом предприятия / З.В. Максименко, А.А. Аскарова // В сборнике: Инновационное развитие российской экономики. Материалы и международной научно-практической конференции. Российский экономический университет имени г. В. Плеханова; Российский фонд фундаментальных исследований. 2017. С. 35-39.

68. Мариншоев М.М. Таъсири иқтисодиёти «сабз» ба рушди савдои чакана дар шароити муосир/ М.М. Мариншоев // Паёми Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 № 3(48)С.115-119;

69. Матвеев А.А. Значение потребительских оценок качества гостиничных услуг в деятельности гостиничных предприятий/ А.А.Матвеев// Финансовая экономика. 2019. № 11. С. 867-870.

70. Машокиров Ҷ.Н. Сифати рушди иқтисод ҳамчун заминаи бунёди барои иқтисоди сабз»/Ҷ.Н. Машокиров // Паёми Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 № 4/1(49)С.224-235;

71. Мирзоалиев А.А. Вазъи бозори меҳнат дар Ҷумҳурии Тоҷикистон / А.А.Мирзоалиев // Тенденции развития экономики и высшего образования в условиях глобализации : Сборник материалов второй международной научно-практической конференции / Под общ. ред. Шарипова М.М., Раджабова Р.К. Часть II.- Душанбе: «Сумани Кудрат», 2014, – С. 111-114.

72. Мирзоалиев А.А. Вазъи бозори меҳнат дар шароити муосир/ А.А. Мирзоалиев// Паёми Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон.- Душанбе, 2021 №4/1(38), -С.108-114

73.Мирзоалиев А.А. Равишҳои методологии идоракунии рушди рақамии сармояи инсонӣ/А.А. Мирзоалиев// Паёми Донишгоҳи давлатии тиҷорати

Тоҷикистон.-Душанбе, 2022 №4/1(43) –С.200-209

74. Мирзоалиев А.А., Абдуллоев З.А. Баҳодиҳӣ ба вазъи иҷтимоӣ-иқтисодӣ ҳамчун омили рушди демографӣ / А.А. Мирзоалиев., З.А. Абдуллоев// Паёми Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон.-Душанбе, 2022 №4/2(44) –С.110-114.

75.Мирзоалиев А.А., Кабиров Ш.Р. Масоили муҳоҷирати меҳнатӣ ва рушди бозори меҳнат/ А.А. Мирзоалиев, Ш.Р. Кабиров// Паёми Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон.-Душанбе, 2022 №4/2 (44), –С.219-224.

76. Мирзоалиев А.А., Кабутов К.М.Роль кадрового менеджмента в условиях рынка / А.А.Мирзоалиев, К.М. Кабутов // Сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава Таджикского государственного университета коммерции. – Душанбе: «Сармад-Компания», 2009, – С. 295-299

77. Мирзоалиев А.А., Кабутов К.М..Самтҳои асосии тақмилдиҳии низоми идоракунии муносибатҳои иҷтимоӣ-меҳнатӣ / А.А., Мирзоалиев К.М. Кабутов // Таджикистан и современный мир: актуальные проблемы развития инновационной экономики: Сборник материалов международной научно-практической дистанционной конференции / Под общ. ред. Факерова Х.Н., Раджабова Р.К. – Душанбе: «Сумани Кудрат», 2017, – С. 79-83.

78. Мирзоалиев А.А., Кабутов Қ.М.Низоми идоракунии муносибатҳои иҷтимоӣ-меҳнатӣ / А.А.Мирзоалиев, Қ.М.Кабутов// Научно-практическая конференция на тему «Проблемы человеческого развития Республики Таджикистан в контексте реформирования социально-трудовых отношений», Министерства труда, миграции и занятости населения Республики Таджикистан, ноябри 2015, -С.107-111.

79. Мирзоалиев А.А., Рахимов Г.М. Решение проблемы социально-трудовых отношений в условиях цифровой экономике /А.А. Мирзоалиев, Г.М. Рахимов // Вестник международного университета г. Джалол – Абад, № 111, 2018, -С. 235-243

80. Мирзоалиев А.А., Рахимов Г.М. Социальное партнерство в системе регулирования социально-трудовых отношений /А.А. Мирзоалиев,

Г.М. Рахимов // Республика Кыргызстан, Вестник Ошского Госуниверситета, № 47, 2018, -С. 82-90

81. Мирзоалиев А.А., Рахимов Г.М., Рынок труда и социальные проблемы общества: вопросы гармонизации и пути их решения / // Журнал экономика и предпринимательства г. Бишкек КРСУ, 2018, -С. 126- 132

82. Мирзоалиев А.А., Раҳмонов И.Қ. Мушкилоти менеҷменти сифати хидматрасонӣ дар тичорати меҳмонхона/ А.А. Мирзоалиев, И.Қ. Раҳмонов //Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. 2019. № 4 (29). С. 267-271.

83. Мирзоалиев А.А., Раҳмонов И.Қ.Мушкилоти менеҷменти сифати хидматрасонӣ дар тичорати меҳмонхона/ А.А. Мирзоалиев, И.Қ.Раҳмонов// Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. -Душанбе, 2019 №4, – С.269-274

84.Мирзоалиев А.А., Раҳмонов И.Қ.Таъсири низоми идоракунии сифат ба фаъолияти меҳмонхонаҳо/ А.А. Мирзоалиев, И.Қ.Раҳмонов// Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон.-Душанбе, 2020 №1, –С. 225-230;

85. Мирзоалиев А.А., Холиқова П.И Масоили рушди иқтисодиёти рақамӣ дар шароити имрӯза / А.А. Мирзоалиев, П.И. Холиқова // Паёми Донишгоҳи Миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. 2022. С. 155-161.

86. Мирзоалиев А.А., Холиқова П.И., Рушди иқтисодии кадрӣ дар иқтисодиёти рақамӣ/А.А. Мирзоалиев, П.И. Холиқова// Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон.-Душанбе, 2022 №4/1(43), -С.279-283

87. Мирзоалиев А.А., Абдуллоев З.А. Салоҳиятҳои касбии роҳбар дар муаррифии шахсияти ӯ / А.А. Мирзоалиев, З.А. Абдуллоев// Масъалаҳои мубрами иқтисоди меҳнат ва идоракунии кормандон. Маводҳои конференсияи ҷумҳуриявии илмию амалӣ (30 март соли 2023) / Зери назари доктори илмҳои техникӣ Х.Х. Назарзода, доктори илмҳои иқтисодӣ Ф.Р. Шаропов, доктори илмҳои ҳуқуқшиносӣ Н.А. Қудратов. – Душанбе: «ДДТТ», 2023, –С. 240-245

88. Мирзоахмедов Ф., Сафоев Н. Аналитический обзор цифровой

экономики зарубежом и в Таджикистане /Ф.Мирзоахмедов, Н.Сафоев// Цифровая экономика в социально-экономическом развитии России: взгляд молодых: сборник статей и тезисов докладов XV международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов (26 февраля 2019 г.) / Уральский филиал Финуниверситета. – Москва: Издательство «Перо», 2019. – С. 182-188.

89. Мирсаидов А.Б. Государственные услуги: экономическое содержание, типология / А.Б.Мирсаидов// Таджикистан и современный мир, 2016, № 3 С.189-197.

90. Мирсаидов А.Б. Роль и значение сферы услуг в развитие экономики Республики Таджикистан/ А.Б.Мирсаидов// Вестник ТНУ, 2016 № 4. С. 65 -71

91. Морозов М.А., Диденко М.О, Фомин С.В. Развитие региональных рынков гостиничных услуг: проблемы и перспективы/ М.А. Морозов, М.О Диденко, С.В. Фомин// Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 4 (48). С. 244-246.

92. Морозов М.А., Морозова Н.С. Особенности подготовки кадров для индустрии туризма и гостеприимства в условиях перехода к цифровой экономике/ М.А. Морозов, Н.С. Морозова// Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2019. № 4 (4). С. 3-14.

93. Морозов М.А., Морозова Н.С. Проблемы и перспективы подготовки кадров для индустрии туризма и гостеприимства в условиях новой реальности и потребностей рынка/М.А. Морозов, Н.С. Морозова// В сборнике: Региональные ресурсы и современные тренды развития регионального туризма. Материалы Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции. Кострома, 2021. С. 106-110.

94. Морозова Н.С. Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе в условиях глобальной цифровизации/Н.С. Морозова// В сборнике: Современные проблемы и перспективы развития туризма и сферы услуг в условиях глобализации. Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией И.Ф. Жуковской. 2019. С.

104-107.

95. Мысова О.С. К вопросу о пакетировании гостиничных услуг в сфере гостеприимства/ О.С. Мысова// В сборнике: Научная весна - 2020. Экономические науки. Сборник научных трудов: научное издание. Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) Донского государственного технического университета в г. Шахты. 2020. С. 203-209.

96. Нго Л.Н. Роль личной продажи в продвижении гостиничных услуг/ Л.Н. Нго// Молодой ученый. 2021. № 14 (356). С. 110-113.

97. Нурмахмадов М.Н., Комилов С.Д. Стратегия движения к рыночной экономике. Вып. 1. /М.Н.Нурмахмадов, С.Д.Комилов // Душанбе: Международный фонд экономических и социальных реформ. Таджикское отделение, 1995-С.123-134

98. Огаркова И.В. Особенности развития сферы гостиничных услуг в курортно-рекреационном регионе/И.В.Огаркова// В сборнике: Университетская наука -региону. Материалы V (62) ежегодной научно-практической конференции. 2017. С. 184-188.

99. Омори солонаи Чумхурии Тоҷикистон [Матн]. – Душанбе: АОНПҚТ, 2020. – С. 341.

100. Омори солонаи Чумхурии Тоҷикистон [Матн]. – Душанбе: АОНПҚТ, 2021. – С. 341.

101. Омори солонаи Чумхурии Тоҷикистон [Матн]. – Душанбе: АОНПҚТ, 2022. – С. 341.

102. Опрышко М.С. Стратегия продаж гостиничных услуг/ М.С.Опрышко//В сборнике: Современный гостинично - ресторанный бизнес: экономика и менеджмент. Материалы пятой научно-практической конференции. 2018. С. 141-143.

103. Пажӯҳиши омодагии электрони Тоҷикистон: ташхиси омилҳои гуногуни омодагии электрони Тоҷикистон барои иштирок дар ҷаҳони муштараки иттилоотӣ [Матн]. – Душанбе, 2010. – С. 47.

104. Плугарь Е.В., Бугаева Т.Н. Механизм кадрового обеспечения

сферы туризма и гостеприимства в контексте реализации национального проекта «туризм и индустрия гостеприимства»/Е.В. Плугарь, Т.Н. Бугаева// Экономика и предпринимательство. 2022. № 11 (148). С. 631-634.

105. Потапова А.С., Малых Д.Э., Шамрай П.Д. Инновации в области подготовки специалистов для сферы туризма и сервиса/ А.С. Потапова, Д.Э. Малых, П.Д. Шамрай// В сборнике: Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность, инновации. Сборник статей по материалам IX Международной научно-практической конференции. Под редакцией Т.Е. Лебедевой. Нижний Новгород, 2022. С. 241-245.

106. Похлебина А.Д. Способы и методы организации продвижения оздоровительных услуг гостиничной организацией/ А.Д. Похлебина// В сборнике: Менеджмент предпринимательской деятельности. Материалы Международной пятнадцатой научно-практической конференции. 2017. С. 261-263.

107. Раджабов Р. К. и др. Цифровая экономика: состояние и перспективы развития в Республике Таджикистан / Р.К. Раджабов, М.Х. Саидова, А.А. Исоков, А.И. Джабборов // Вестник ТНУ. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2017. – № 2/8. – С. 71-74.

108. Раджабов Р. К. Совершенствование механизма государственной поддержки инновационного предпринимательства в сфере услуг Республики Таджикистан /Р.К. Раджабов// Вестник Таджикского национального университета. – № 2/7 (124). – Душанбе: «Сино», 2013. – С. 203-210.

109. Рахимов Р.К., Каюмов Н.К., Нурмахмадов М.Н., Бобоев О.Б., Кабутов М.К., Кодиров Д. Социальная политика Республики Таджикистан в 270 условиях переходной экономики/ Р.К.Рахимов, Н.К.Каюмов, М.Н.Нурмахмадов, О.Б.Бобоев, М.К.Кабутов, Д.Кодиров//Экономика Таджикистана: стратегия развития. – 2001. № 3. - С. 56

110. Раҳимов С.Х., Ғуломова З.З. Нақши туризм дар рушди ҳадамоти меҳмонхонаҳо /С.Х. Раҳимов, З.З. Ғуломова// Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. 2021.№ 3 (37). С. 165-169.

111. Раҳимов С.Х., Ғуломова З.З. Хусусиятҳои ҳадамоти меҳмонхонадорӣ ва таъсири он ба ташкили баҳисобирии муҳосибӣ/ С.Х. Раҳимов, З.З.Ғуломова// Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. 2019. № 4 (29). С. 148-152.

112. Ризокулов Т.Р. Денежные переводы трудовых мигрантов в системе факторов экономического развития Таджикистана./Т.Р.Ризокулов, М.Г.Пулатова, Р.Р. Хакимов // Экономика Таджикистана: Стратегия развития. - 2019.-№3.С 176.

113. Ризокулов Т.Р. Нақши интернет-савдо дар ташаккули иқтисодиёти рақамии Ҷумҳурии Тоҷикистон. /Т.Р.Ризокулов // Ахбори Донишгоҳи Давлатии ҳуқуқ бизнес ва сиёсати Тоҷикистон. Силсилаи илмҳои ҷомеашиносӣ. №4 2021. –С.113

114. Ризокулов Т.Р. Ҳолат ва вазъи истифодабарии захираҳои меҳнати минтақаҳо дар шароити муосир (дар мисоли ноҳияи Исфараи вилояти Сугд). / Т.Р.Ризокулов, Н.Ҳ. Шаропова // Тоҷикистон ва ҷаҳони имрӯза. - Душанбе: Маркази таҳқиқоти стратегӣ дар назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, 2019. - №4 (67). - 0,7 ҷ.ҷ. – С.123

115. Сахаа. Х.Улучшение гостиничных услуг путем развития навыков работников в отелях/ Х.Сахаа// Экономика и предпринимательство. 2020. № 2 (115). С. 947-950.

116. Святая Е.О. Сегментация рынка гостиничных услуг и позиционирование предприятия на нем /Е.О.Святая// В сборнике: Образование, наука и современное общество: актуальные вопросы экономики и кооперации. Материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов: в 5 частях. 2013. С. 241-249.

117. Святая Е.О.Сегментация рынка гостиничных услуг и позиционирование предприятия на нем/Е.О.Святая// В сборнике: Образование, наука и современное общество: актуальные вопросы экономики и кооперации. Материалы международной научно-практической конференции

профессорско-преподавательского состава и аспирантов: в 5 частях. 2013. С. 241-249.

118. Середкина И.И. Трудности реализации права на предпринимательскую деятельность, связанную с предоставлением гостиничных услуг/ И.И.Середкина// В сборнике: государство и право: проблемы и перспективы совершенствования. Сборник научных трудов 2-й Международной научной конференции. 2019. С. 111-113.

119. Дятлов С.А. Сетевая занятость и сетевая безработица в цифровой экономике / С.А. Дятлов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Том 4. № 4 (76). С. 145-152.

120. Сибирцева А.С., Солянкина А.А., Суворова И.Н. Разработка мотивационных программ для работников гостиницы с целью увеличения объемов продаж гостиничных услуг/ А.С. Сибирцева, А.А. Солянкина, И.Н. Суворова //Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2019. Т. 14. № 2. С. 86-92.

121. Сибирцева А.С., Солянкина А.А., Суворова И.Н. Разработка мотивационных программ для работников гостиницы с целью увеличения объемов продаж гостиничных услуг /А.С. Сибирцева, А.А. Солянкина, И.Н.Суворова //Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2019. Т. 14. № 2. С. 86-92.

122. Солоницына К.С. Предоставление дополнительных гостиничных услуг как способ привлечения клиентов/К.С.Солоницына// В сборнике: Университетский спорт: здоровье и процветание нации. Материалы V Международной научной конференции студентов и молодых ученых: в 2 томах. 2015. С. 273-276.

123. Сомова. Т.Г. Экономическая эффективность применения услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе/ Т.Г.Сомова// Российские регионы: взгляд в будущее. 2019. Т. 6. № 3. С. 67-73.

124. Султонова М.М. Моделирование оценки реализации человеческого капитала в ГСБ Республики Таджикистан «Амонатбонк» [Текст]

/М.М.Султонова// Вестник Таджикского государственного университета коммерции (научный журнал) - Душанбе: Тоҷир,2019.-№3(28).-С.175-181.

125. Тесленко В.В., Романова Е.В. Трансформация гостиничных услуг под новые виды туризма на примере эко-отелей и экологического туризма/ В.В. Тесленко, Е.В. Романова// Здоровье человека, теория и методика физической культуры и спорта. 2019. № 4 (15). С. 414-419.

126. Факеров Х.Н., Нурмахмадов М. Население, трудовые ресурсы, занятость и безработица Республики Таджикистан / Х.Н., Факеров, М. Нурмахмадов // Материалы Республиканской научно-практической конференции, посвященной 15 - летию Государственной независимости Республики Таджикистан . – 2005. – С. 3-12.

127. Фақеров Х.Н., Комилов Д.С. Некоторые особенности становления системы электронной коммерции в Республике Таджикистан / Х.Н. Фақеров, Д.С. Комилов // Вестник ТГУК. Серия социально-экономических наук. 2019. - № 4(29). - С. 8-13.

128. Филипова И.А., Крылов В.В., Шавин В.А. Воздействие «сквозных» цифровых технологий на труд и его правовое регулирование/ И.А. Филипова, В.В. Крылов, В.А.Шавин//Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2020. № 5. С. 172-176.

129. Холматов М.М. Институциональные аспекты развития цифровой экономики Таджикистан / М.М. Холматов // Экономика Таджикистан. - 2019. - №4 С. 155-164

130. Хрупова Е.А., Скроботова О.В. К вопросу повышения качества гостиничных услуг на базе общежития гостиничного типа «ельчик»/ Е.А., Хрупова О.В. Скроботова // В сборнике: Студенческое сообщество и современная наука. Материалы Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Под редакцией Д.В. Щукина. 2018. С. 454-458.

131. Хубони Сорбон. Тақсими бозори тарабхонаҳо аз рӯи истеъмолкунандагон/ Сорбон Хубон// Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати

Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 № 2/1(46) -С.105-109

132. Хугаева Д.Л. Маркетинговые исследования рынка гостиничных услуг/ Д.Л. Хугаева // Международный научный альманах. 2016. №4(4). С. 224-231.

133. Худько Ю.В. Информационная составляющая гостиничной услуги (на примере рынка гостиничных услуг города Ельца липецкой области) / Ю.В. Худько // В сборнике: Перспективы развития студенческого туризма. Сборник материалов VIII студенческого туристского форума. Елец, 2023. С. 127-133.

134. Ҳабибов С.Ҳ Муаммоҳои ташаккули ба рушди иқтисоди рақамӣ дар шароити муосири Ҷумҳурии Тоҷикистон Маводҳои конференси илмӣ-амалӣ таҳти таҳрири д.и.и., профессор Ҳабибов С.Ҳ /С.Ҳ. Ҳабибов//. Душанбе 2022. С.127

135. Ҳабибов, С.Ҳ Ташаккул ба рушди савдои электронӣ – самти афзалиятноки савдои молҳои истеъмолӣ / С.Ҳ Ҳабибов, Аслам Гудоз Мухаммад // Паёми ДДТТ. Силсилаи илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва соҳибкорӣ. 2020. - № 4/1 (33). - С. 51-56.

136. Чернов, А.А. Становление глобального информационного общества: проблемы и перспективы [Текст] / А.А. Чернов. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003. – 232 с.

137. Шаропов Ф.Р., Мирзоалиев А.А. Рақамикунонӣ ба рушди иқтисодӣ кадрӣ /Ф.Р.Шаропов , А.А.Мирзоалиев// Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 №1, 2/2(47) - С. 248 – 253.

138. Шаропов Ф.Р., Мирзоалиев А.А., Кабутов Қ.М. Такмили раванди меҳнати кормандони савдои чакана / Ф.Р.Шаропов , А.А.Мирзоалиев, Қ.М. Кабутов // Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 №1, 2/2(47) -С. 238 – 241

139. Шатрова А.П. Управление ресурсами организаций рынка гостиничных услуг. А.П. Шатрова диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский федеральный

университет». 2016.

140. Шишкина Е.В. Модели организации услуг гостиничного бизнеса/ Е.В. Шишкина //StudNet. 2022. Т. 5. № 6. С. 99.

141. Шкарупета Е.В., Мещерякова М.А. Лубянская Э.Б. Формирование и развитие человеческого капитала на основе цифровых компетенций высокотехнологичных компаний / Е.В. Шкарупета, М.А. Мещерякова, Э.Б. Лубянская // Организатор производства. 2020. Т. 28. № 2. С. 41-53.

142. Щепакин М.Б., Кривошеева Е.В., Бондаренко А.Г. Совершенствование маркетингового поведения субъектов сферы услуг в условиях меняющегося рынка (на примере рынка гостиничных услуг) Экономика/ М.Б. Щепакин, Е.В. Кривошеева, А.Г. Бондаренко// Предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 3. С. 509-534.

143. Яркова Т.А., Осинкина А.А. Система маркетинговых коммуникаций и стратегии продвижения продуктов и услуг гостиничного предприятия/ Т.А., Яркова, А.А Осинкина // Инновационная наука. 2016. № 2-2. С. 160-

144. Arthur, J. B. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover // The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3 (Jun., 1994). – P. 670–687.

145. ATD. Training Industry Report [Электронный ресурс] / 2016. – Режим доступа: [https://trainingmag.com/sites/default/files/images/Training\\_Industry\\_Report\\_2016.pdf](https://trainingmag.com/sites/default/files/images/Training_Industry_Report_2016.pdf). 198.

146. Babin B. J., Svensson G. Structural equation modeling in social science research // European Business Review. – 2012. – Vol. 24. – No 4. – P. 320–330.

147. Bdeir, A. Littlebits Ted Talk [Электронный ресурс] / 2017. – Режим доступа: <https://littlebits.com/education>.

148. Becker, B., Gerhart, B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects // The Academy of Management Journal. – 1996. – Vol. 39. – №. 4. – P. 779–801.

149. Frei, B., Osborn, M. The future of employment: how susceptible are jobs

to computerization [Электронный ресурс] / Oxfordmartin. – 2013. Режим доступа: [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf).

150. Friedman, M. Choice, Chance, and the Personal Distribution of Income // Journal of Political Economy. – 1953. – Vol. 61. – No. 4. – P. 277–290.; Фридман М. Капитализм и свобода / Пер. с англ. М.: Новое издательство, 2006. — 240 с

151. Goldman, Sachs. Virtual & Augmented Reality: The Next Big Computing Platform [Электронный ресурс] / Goldman Sachs. – Режим доступа: <https://www.goldmansachs.com/insights/pages/technology-driving-innovation-folder/virtualand-augmented-reality/report.pdf>.

152. Guisan, M. C., Exposito, P. Economic Growth and Cycles in the 20th Century // Applied Econometrics and International Development. – 2001. – Vol. 1. – No. 1–1. – P. 9.

153. Shirinkina, E. V., Kodintsev, A. Ya. Multiparameter influence of factors on the return of human capital // Revista Espacios. – 2019. – Vol. 40 (14). – No. 14. – P. 1–14. 297.

154. Shirinkina, E. V., Zavedeev, E. V, Strih, N. I. (2019). Assessing the digital development of human capital // Proceedings of the International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE 2019) – Advances in Economics, Business and Management Research. Vol. 105. – P. 27–33.

155. Shirinkina, E., Kodintsev, A. Management of human capital in the national economy: Estimation and simulation // Revista Espacios. – 2018. – Vol. 39. – No. 44. – P. 28.

156. Sirkin, H., Zinser, M., Rose, J. The Robotics Revolution. The Next Great Leap in Manufacturing. – Boston: BCG, 2015. – 28 p.

### **Диссертатсияҳо:**

1. Мирзоалиев А.А. Идоракунии рушди иқтисодии кадрӣ савдои чакана дар шароити ташаккули иқтисоди рақамӣ: назария, методология ва амалия /А.А.Мирзоалиев//диссертатсия барои дарёфти дараҷаи илмӣ доктори илмҳои иқтисод аз рӯи ихтисоси 08.00.12 – Иқтисодиёти меҳнат, Душанбе,

2023, - 400с.

2. Данилов А.П. Обеспечение эффективности в деятельности предприятий сферы услуг на основе реструктуризации (на примере гостиничных услуг) / А.П. Данилов// Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Поволж. гос. ун-т сервиса. Тольятти, 2009. С.

3. Святая Е.О. Формирование комплексной стратегии развития маркетинга гостиничных услуг в условиях нестабильной рыночной среды/ Е.О.Святая//Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет». Санкт-Петербург, 2016-С. 29.

4. Цаликова М.Б. Правовое регулирование деятельности по оказанию гостиничных услуг/ М.Б.Цаликова// диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук / Кубанский государственный аграрный университет. Краснодар, 2007-С.178

5. Мухторзода С.С. Становление и развитие сетевой торговли в условиях рыночной экономики (на материалах Республики Таджикистан): дисс... канд. экон.наук 08.00.05 / С.С.Мухторзода//. - Душанбе, ТГУК, 2017. - 160с.

6. Ходиев Д.А. Особенности развития человеческого капитала в условиях переходного периода: на примере Республики Таджикистан: дисс ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.А.Ходиев//; [Место защиты: Тадж. гос. ун-т коммерции]. - Душанбе, 2010. - 159 с.

7. Рахмонов М. Н. Модели и методы оценки социально-экономической эффективности электронного правительства: дис... канд. экон. наук: 08.00.13 / М. Н.Рахмонов // . – Душанбе, ТНУ, 2018. – 163 с.

8. Султонова М.М. Развитие человеческого капитала как фактор формирования конкурентоспособности работников (на материалах ГСБ Республики Таджикистан «Амонатбонк»: дисс ... канд. экон. наук: 08.00.05 /

М. М.Султонова // [Место защиты: Тадж. гос. ун-т коммерции]. - Душанбе, 2020. - 173 с.

9. Тулиев М.С. Ташаккул ва рушди бозори хизматрасониҳои электронӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон: дисс. н.и.и. аз рӯйи ихтисоси 08.00.05: /М.С. Тулиев// Душанбе – 2021. – 168 с.

10. Холматова, Д. Н. Развитие электронного бизнеса в регионе: дис... кан. экон. наук: 08.00.05 / Д.Н.Холматова// – Худжанд, ХГУ им. акад. Б. Гафурова. – 2018. – 140 с.

11. Ҳабибуллоев, М. Ҳ. Ташаккул ва рушди бозори хизматрасониҳои давлатии электронӣ дар шароити иқтисодиёти бозорӣ: дисс... н.и.и: 08.00.05 [Матн] / М.Ҳ.Ҳабибуллоев//. – Душанбе, ДДТТ. – 2019. – 167 с.

12. Черненко, И. М. Стратегическое управление человеческим капиталом промышленного предприятия: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / И.М.Черненко. – Екатеринбург, 2014. – 241 с.

13. Шаропов, Ф. Р. Управление социально-экономическим развитием розничной торговли: теория, методология, стратегия: дисс... док. экон. наук: 08.00.05 [Текст] / Ф.Р.Шаропов//. – Душанбе, ТГУК, 2018. – 305 с.

**ФЕҲРИСТИ ИНТИШОРОТИ ИЛМИИ ДОВТАЛАБИ  
ДАРЁФТИ ДАРАЧАИ ИЛМӢ  
(бо забони асл):**

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

[1-М]. Абдуллоев З.А., Салоҳият ва касбияти роҳбар дар муайянкунии шахсияти ӯ / А.А.Мирзоалиев, З.А. Абдуллоев//Паёми ДДТТ,-Душанбе.-2021, №4/1(38). -С.202-208;

[2-М]. Абдуллоев З.А., Баҳодихӣ ба вазъи иҷтимоӣ-иқтисодӣ ҳамчун омили рушди демографӣ/А.А.Мирзоалиев, З.А. Абдуллоев //, Паёми ДДТТ,- Душанбе, - 2022,№ 4/2(44). -С.110-114;

[3-М]. Абдуллоев З.А., Иқтидори кадрӣ кормандони меҳмонхонаҳо /З.А. Абдуллоев //Паёми ДДТТ, -Душанбе, -2023, №4/1(49). -С.285-288;

[4-М]. Идоракунии захираҳои инсонӣ дар шароити рақамикунонӣ/З.А. Абдуллоев //, Паёми ДДТТ, 2023, 4/2(50) С.21-26;

[5-М]. Абдуллоев З.А., Идоракунии захираҳои инсонӣ дар шароити рақамикунонӣ /Абдуллоев З.А.// Паёми ДДТТ, 2024, 1(51) С.107-110;

[6-М].Абдуллоев З.А.,Ташаккули системаи идоракунии кормандон/А.А.Мирзоалиев, З.А. Абдуллоев //, Паёми ДДТТ,-Душанбе, - 2024, №1(51 ). -С.140-145.

[7-М]. Абдуллоев З.А., Тақмили низоми идоракунӣ дар меҳмонхона //З.А. Абдуллоев, У.Т.Саломова/ Паёми ДДТТ. - Душанбе, 2024, №1.1(51),С.294-298

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

[8-М]. Абдуллоев З.А., Салоҳиятҳои касбии роҳбар дар муаррифии шахсияти ӯ. Масъалаҳои мубрами иқтисоди меҳнат ва идоракунии кормандон /А.А. Мирзоалиев, З.А.Абдуллоев//. Маводҳои конференсияи ҷумҳуриявӣ илмию амалӣ,30 март соли 2023-Душанбе «ДДТТ», 2023, -С. 240-245;

[9-М]. Абдуллоев З.А.,Ташаккулёбии низоми менеҷменти сифат/А.А. Мирзоалиев, З.А.Абдуллоев//, Конференсияи байналмилалӣ илмию амалӣ дар мавзӯи “Рушди технологияҳои рақамӣ дар шароити муосир» бахшида “Бистсолаи омӯзиш ва рушди фанҳои табиатшиносӣ, дақиқ ва риёзӣ дар соҳаи илм ва маориф» (Солҳои 2020-2040) 27-28 декабри соли 2022 Душанбе: «ДДТТ», С.433-441;

[10-М]. Абдуллоев З.А., Идоракунии давлатии рушди соҳаи сайёҳӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] /А.З. Абдуллоев, А.М. Сафаров, А.А.Мирзоалиев // Конференсияи VIII -уми илмию амалӣ байналмилалӣ «Тоҷикистон ва ҷаҳони муосир: масоили мубрами рушди иқтисодӣ ва инноватсионӣ», ДДТТ 25-сентябри соли 2020– Душанбе, -С.125-129

[11-М]. Абдуллоев З.А., Ташаккулёбии низоми менеҷменти сифат / А.А.Мирзоалиев, И.Қ. Раҳмонов, З.А. Абдуллоев //, Конференсияи илмию

амалии байналмиллалӣ “Низоми менечменти сифат – кафолати омода намудани мутахассисони баландихтисос», 30-31 октябри соли 2020, ДДТТ, - С.75-77;

[12-М]. Абдуллоев З.А. Персонал как важный фактор гостиничного продукта /З.А.Абдуллоев//, конференсияи Ҷумҳуриявии илмию амалӣ дар мавзӯи “Асосҳои иҷтимоию иқтисодии рушди инноватсионии бозори меҳнат дар шароити иқтисоди хурди кушодаи Ҷумҳурии Тоҷикистон», Муассисаи давлатии “Пажӯҳишгоҳи меҳнат, муҳоҷират ва шуғли аҳоли» –Душанбе, 25-26 октябри 2019, -С 107-111;

[13-М]. Абдуллоев З.А. Дурнамо ва самтҳои асосии рушди сайёҳӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон / А.А. Мирзоалиев, З.А.Абдуллоев //, Идоракунии давлатии рушди соҳаи сайёҳӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон: ҳолат ва дурнамо. Маҷмӯаи маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ. ДСХ, 22 июни соли 2019.-Душанбе: “Соҳибкор».- 435с., С.28-32;

[14-М]. Абдуллоев З.А. Иқтидори сайёҳии Тоҷикистон ва масоили рушди саноати сайёҳӣ, / А.А. Мирзоалиев, З.А.Абдуллоев // Форуми илмӣи донишҷуёни муассисаҳои таҳсилоти олӣ дар мавзӯи “Тоҷикистон дар фазои сайёҳии ҷаҳонӣ аз нигоҳи донишҷуёни риштаи сайёҳӣ», 8 – 9 ноябри соли 2019, Душанбе, С..79-84;

[15-М]. Абдуллоев З.А. - Нақши сайёҳии экологӣ дар рушди иқтисодиёти кишвар, /З.А.Абдуллоев// Конференсияи ҷумҳуриявии илмию амалии ҳайати илмию омӯзгорӣ дар мавзӯи «Тоҷикистон дар манзари ҷаҳонишавӣ», 20-25 май соли 2019, ДДТТ, С.96-101;

[16-М]. Абдуллоев З. А. Структура и функции системы управления персоналом в условиях рыночной экономики, /З.А.Абдуллоев//. Вазорати меҳнат, муҳоҷират ва шуғли аҳолии Ҷумҳурии Тоҷикистон. Муассисаи давлатии “ Пажӯҳишгоҳи меҳнат, муҳоҷират ва шуғли аҳоли. 27.10.2018,- Душанбе-, -С.112-116;

[17-М]. Абдуллоев З. А. Роҳҳои ба кор ҷалб намудан ва идоракунии кормандон дар корхонаҳо, /З.А.Абдуллоев//. Вазорати меҳнат, муҳоҷират ва

шугли аҳолии Ҷумҳурии Тоҷикистон. Муассисаи давлатии “ Пажухишгоҳи меҳнат, муҳочират ва шугли аҳоли. 27.10.2018,-Душанбе-, -С.112-116;

[18-М]. Абдуллоев З. А. Аҳамият ва зарурияти рушди сайёҳии экологӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон/З.А.Абдуллоев//,9.11. 2018. Маҷалаи Соҳибкор, Донишкадаи соҳибкорӣ ва хизмат- Душанбе, С.67-71;

[19-М]. Абдуллоев З. А. Структура и функции системы управления персоналом гостиничного хозяйства в современных условиях, /З.А.Абдуллоев//, 9.11. 2018. Маҷалаи Соҳибкор, Донишкадаи соҳибкорӣ ва хизмат- Душанбе, С.121-123;

[20-М]. Абдуллоев З.А. Аҳамият ва зарурияти рушди инфрасохтори сайёҳӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, /З.А.Абдуллоев//,30 ноябри соли 2018 бахшида ба “Соли рушди сайёҳӣ ва ҳунарҳои мардумӣ» дар Донишгоҳи славянии Россияву – Тоҷикистон семинар дар мавзӯи “Тоҷикистон диёри сайёҳӣ»-Душанбе, -С.145-148;

[21-М]. Абдуллоев З.А. Нақш ва аҳамияти сайёҳии табобатӣ ва истироҳатӣ дар рушди иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон/ З.А.Абдуллоев // Конференсияи байналмилалӣ илмӣ - амалӣ таҳти унвони «Тоҷикистон ва ҷаҳони муосир: масъалаҳои мубрами рушди иқтисодиёти инноватсионӣ», Душанбе, ДДТТ, 20-21 июни соли 2018, -С.111-114;

[22-М]. Абдуллоев З.А. Структура и функции системы управления персоналом в условиях рыночной экономики / З.А.Абдуллоев // Конференсияи байналмилалӣ илмӣ - амалӣ таҳти унвони «Тоҷикистон ва ҷаҳони муосир: масъалаҳои мубрами рушди иқтисодиёти инноватсионӣ», Душанбе, ДДТТ, 20-21 июни соли 2018, -С.123-126;

[23-М]. Абдуллоев З.А., Дурнамо ва самтҳои асосии рушди сайёҳӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, Идоракунии давлатии рушди соҳаи сайёҳӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон: ҳолат ва дурнамо. Маҷмӯаи маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ/ А.А. Мирзоалиев, З.А.Абдуллоев //. ДСХ, 22 июни соли 2019.-Душанбе: “Соҳибкор».- С.156-161;

[24-М]. Абдуллоев З.А., Низоми менеҷменти сифат / А.А.Мирзоалиев,

И.Қ. Раҳмонов, З.А. Абдуллоев //, Конференсияи илмию амалии байналмиллалӣ “Низоми менеҷменти сифат – кафолати омода намудани мутахассисони баландихтисос», 30-31 октябри соли 2020, ДДТТ, -С.133-137;

[25-М]. Абдуллоев З.А., Зарурияти бозори хадамоти кадрӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, / З.А.Абдуллоев //, маҷмӯаи ДДТТ, ба ифтихори «Соли маориф ва фарҳанги техникӣ», Душанбе – 2010, С.93-96;

[26-М]. Абдуллоев З.А., Усулҳои таълим, интиҳоб, ҷобачогузорӣ ва идоракунии кормандон дар корхонаҳо, / З.А.Абдуллоев // Маводҳои конференсияи ҷумҳуриявии илмӣ-амалӣ дар мавзӯи “Масоили инкишофи бозори меҳнат дар Тоҷикистон» (28-29 октябри соли 2011), Муассисаи давлатии “Пажӯҳишгоҳи меҳнат ва ҳифзи иҷтимоии аҳоли»-Душанбе- 2011, - С. 282-284;

[27-М]. Абдуллоев З.А., Принципҳо ва усулҳои идоракунии кормандон дар корхонаҳо, Конференсияи байналмилалӣ «Тамоилҳои рушди иқтисодиёт ва таҳсилоти олии шароити ҷаҳонишавӣ» ДДТТ, Душанбе- 2014, -С.32-34

## **ШАҲОДАТНОМА(ПРОФЕССИОГРАММА)-И КАСБИИ МУТАХАССИСИ ХАДАМОТИ МЕҲМОНХОНА**

Профессиограмма ҳуҷҷатест, ки дар он аввал мазмуни кор аз руи касби муайян ва дуюм талаботро нисбат ба корманде, ки ин корро иҷро мекунад, нишон дода мешавад. Профессиограмма аз тавсифи вазифавӣ бо он фарк мекунад, ки дар он вазифаҳо ва ҳуқуқҳои корманд инъикос намеёбад, ва он тавсифи муфассали шароити меҳнатро дар бар мегирад. Таҳияи барномаҳои касбӣ барои кормандони бизнеси меҳмонхонаҳо, бахусус системаҳои хизматрасонии меҳмонон, як раванди меҳнатталаб ва тӯлонӣ мебошад. Бинобар ин, яке аз талаботҳои асосии рушди касбияти кормандонро дар саноати меҳмонхонавӣ бо шароити муҳити корӣ ва дараҷаи мутобикшавии ӯ баҳо медиҳад.

### **Хусусиятҳои умумии касб**

**Ҷои кор:** меҳмонхонаҳо, тарабхонаҳо, санаторияҳо, меҳмонхонаҳои хурд, хобгоҳҳо, комплексҳои туристӣ ва меҳмонхонаҳои шаклҳои гуногуни ташкилию ҳуқуқӣ.

Мутахассиси дорои маълумоти миёнаи махсус бояд дар иҷрои **вазифаҳои касбии зерин салоҳият** дошта бошад:

- таъмини риояи меъёрҳо ва регламентҳои техникии танзимкунандаи фаъолияти касбӣ;
- хизматрасонии меҳмонхонаҳо ва бронкунии хизматрасонии меҳмонхонаҳо;
- ташкили хизматрасонии меҳмонхонаҳо ба сокинон;
- тартиб додани ҳуҷҷатҳои тичоратӣ мутобики талаботи дастурҳои роҳбарияти идора;
- риояи меъёрҳои ахлоқии фаъолияти касбӣ дар коллектив;
- иштирок дар омода намудани мавод барои бастанӣ шартномаҳо, назорати мӯҳлати иҷрои ӯҳдадорӣҳои шартномавӣ;
- пешбурди ҳисоботи муқарраршуда;

- назорат аз болои иҷрои дурусти хизматрасониҳои меҳмонхона;
- маслиҳат додан ба истеъмолкунандагон оид ба ҳама масъалаҳои марбут ба қоидаҳои тартиб ва шартҳои хизматрасонии меҳмонхона;
- таъмин намудани истеъмолкунандагон бо маводи зарурии таблиғотӣ ва иттилоотӣ оид ба хизматрасониҳои меҳмонхона, ки ба онҳо таваҷҷӯҳ доранд, аз ҷумла агроэкотуризм;
- ҳамоҳангсозии рафтори сокинон дар ҳолатҳои ғавқулодда, расонидани ёрии аввалини онҳо дар ҳолати зарурӣ, ташкили даъват ба хадамоти дахлдор (мошинҳои ёрии таъҷилӣ, наҷотдиҳандагон ва ғайра);
- риояи талаботи ҳифзи меҳнат ва талаботи бехатарии сӯхторро таъмин намояд;
- ҳангоми ташкили саноати меҳмонхона ба талаботи меъёру қоидаҳои санитарӣ, инчунин меъёрҳои гигиенӣ риоя намоянд;
- ташкил ва назорати кори кормандони хизматрасонӣ ва техникаи хадамоти иқтисодӣ;
- ҷамъоварӣ ва таҳлили эродҳо ва пешниҳодҳои истеъмолкунандагон дар ташкили хизматрасонии меҳмонхонаҳо, андешидани чораҳои зарурӣ барои бартараф намудани камбудӣҳо ва баланд бардоштани сифати хизматрасонӣ.

**Талабот ба касб:** талабот дар бозори меҳнат

**Шароити кор:** мутахассис дар биноҳои корхонаҳои саноати меҳмонхона кор мекунад.

**Мундариҷаи кор:** Соҳаи фаъолияти касбии мутахассиси хизматрасонии меҳмонхона фаъолият дар ташкилотҳои мебошад, ки хизматрасонии ҷойгиронӣ пешниҳод мекунанд.

**Талаботи асосӣ ба ҳолати ҷисмонии ҷисми корӣ:** муқовимати баланд ба стресс, қобилияти идора кардани рафтор ва эҳсосоти худ, тобоварӣ ва набудани бемориҳои музмин зарур аст.

Мутахассис бояд қобилияти таваҷҷӯҳ, диққати устувор, дарки равшани визуалӣ, хотираи оперативӣ, дарозмуддат ва моториро дошта бошад.

**Талабот ба ҳислатҳои фардии мутахассис:** барои бомуваффақият аз худ кардани касб дар шахс бояд малакаҳои ташкилотчигӣ ва муоширатӣ, қобилияти ғолиб омадан, дар муошират бартарӣ доштан, одамонро идора кардан ва худро идора кардан, зуд паймоиш кардани вазъият, ҳалли низоъҳо дошта бошад; рафтору кирдори гуvero ва сифатҳои шахсии аз ҷиҳати касбӣ аҳамияти калон дошта бошанд (боварӣ, сари вақт, ирода, ғаъолият, ҳушахлоқӣ, садоқатмандӣ, серталабӣ бо иродаи неқ). Маданият ва дониши умумӣ, гуфтори босалоҳияту фаҳмо, овози ҳуб тайёр кардашуда, тасаввуроти эҷодӣ талаб карда мешавад.

**Ғайринишондодҳои тиббӣ:** бемориҳои асаб ва равонӣ; вайроншавии системаи мушакҳо, рӯдаи меъда; бемориҳои дилу раг ва системаи нафаскашӣ; бемории гипертония; нуқсонҳои доимии визуалӣ, шунавоӣ ва нутқ; бемориҳои музмини сироятии пӯст ва венералӣ; одатҳои бад.

**Маҳоратҳои иловагӣ:** донишҳои математика, информатика, таърих, ҷуғрофия, забонҳои тоҷикӣ, русӣ ва хориҷӣ ҳатмист.

#### **Салоҳиятҳои касбӣ:**

1. Мутахассис бояд аз рӯи намуди ғаъолияти касбӣ дорои салоҳиятҳои касбии зерин бошад:

##### **1.1. ташкилӣ ва идоракунӣ:**

- дар тайёр кардани мавод барои бастанӣ шартнома иштирок намояд, муҳлати иҷрои уҳдадорихи шартномавино назорат намояд;
- қабул ва ҷойгир кардани фармоишҳо аз истеъмолкунандагон;
- иштирок дар ҷорабиниҳо оид ба пешбурди хизматрасонии меҳмонхонаҳо (маърақаҳои таблиғотӣ, презентатсияҳо, намоишгоҳҳо, паҳн кардани маводи таблиғотӣ ва ғ.);
- тартиб додани ҳуҷҷатҳои зарурӣ (қарордодҳо, аризаҳо, варақаҳо ва ғ.);
- дар таҳияи хизматрасонии нави меҳмонхонаҳо мутобиқи талаботи тағйирёбандаи бозор иштирок намоянд;

- кори хизматчиёни техникий хизмати иктисодиро ташкил ва назорат мекунад;

- ташкили кор оид ба хизматрасонии асосӣ ва иловагӣ (хӯрок дар хучраҳо (хизматрасонӣ), тандурустӣ, маишӣ ва ғ.);

- риояи талаботи ҳифзи меҳнат, талаботи ҳифзи муҳити зист ва талаботи беҳатарии сӯхторро таъмин намояд;

- риояи қонунҳои меҳнат;

- паймоиш дар рушди тиҷорати байналмилалӣ меҳмонхона;

### **1.2. банақшагирӣ ва ҳисобдорӣ:**

- ҳуҷҷатҳои кориро мутобиқи талаботи дастурҳои роҳбарияти идора тартиб диҳад;

- пардохт барои манзил ва хизматрасонӣ;

- аз истеъмолкунандагони ташкилоти хизматрасонии меҳмонхона фикру мулоҳизаҳо ва тақлифҳоро ҷамъ ва таҳлил намояд, барои бартараф намудани камбудҳо ва беҳтар намудани сифати хизматрасонӣ чораҳои зарурӣ андешад;

- нигоҳ доштани ҳисоботи муқарраршуда;

### **1.3. назоратӣ:**

- назорат аз болои иҷрои дурусти хизматрасониҳои меҳмонхона;

- таъмини риояи стандартҳои сифат ҳангоми пешниҳоди хизматрасониҳои меҳмонхона;

- ҳамоҳангсозии рафтори сокинон дар ҳолати садамавӣ, расонидани ёрии аввалин дар ҳолати зарурӣ, ташкили даъват ба хадамоти дахлдор (мошинҳои ёрии таъҷилӣ, наҷотдиҳандагон ва ғайра);

### **1.4. таҳлилӣ ва оморӣ:**

- таҳлили эродҳо ва пешниҳодҳои истеъмолкунандагон оид ба сифати хизматрасонии меҳмонхонаҳо;

- гузаронидани тадқиқоти маркетингӣ оид ба талабот ва пешниҳод ба хизматрасонии меҳмонхонаҳо;

### **1.5. машваратӣ:**

- ба истеъмолкунандагон оид ба номгӯи хизматрасонӣ, нархномаҳои хизматрасонӣ, шакл ва тартиби пардохти хизматрасонӣ, нигоҳдории ашён истеъмолий оид ба ҳама масъалаҳое, ки ба қоидаҳо, тартиб ва шартҳои хизматрасонии меҳмонхона алоқаманданд, маълумот диҳад;

- ба сокинон оид ба интихоби ҷойҳои истироҳатӣ, барномаҳои экскурсиявӣ, тартибу шартҳои хизматрасонии туристия экскурсионӣ машварат дода, онҳоро бо маводи зарурии таблиғотӣ ва иттилоотӣ таъмин намояд;

#### **1.6. хизматрасонӣ:**

- ба истеъмолкунандагон дар асоси ҳуҷҷатҳои тасдиқнамудаи роҳбари ташкилоти меҳмонхона ва дар қонун пешбинигардида хизматрасонии меҳмонхонаҳо пешниҳод намояд;

- хизматрасонии меҳмонхонаҳо;

- ба сокинон оид ба риояи қоидаҳои будубош, таъмини бехатарии саломатӣ ва ҳаёт дар кишвари (минтақаи) иқомат ва омилҳои хавф дар ҳар як объекти мушаххас дастур диҳад;

- хизматрасониҳои шахсӣ ва иловагӣ оид ба ҳӯрокхӯрӣ дар утоқҳо, хизматрасонии туристӣ ва экскурсиявӣ, нақлиёт, хизматрасонии тиҷоратӣ, хизматрасониҳои SPA, шустан ва тоза кардани либос, таъмини нигоҳдории сарватҳои сокинон;

#### **1.7. тиҷоратӣ:**

- ҳамкорӣ бо ташкилотҳои нақлиётӣ, муассисаҳои сайёҳӣ ташкил намояд;

- шакли самараноки фурӯши хизматрасониҳои меҳмонхонаро муайян намояд;

- баҳодихии самаранокии фаъолияти тиҷоратӣ;

- ташкили таблиғ ва фурӯши хизматрасонии меҳмонхонаҳо ба истеъмолкунандагон;

- дар таҳияи маводҳои таблиғотӣ, каталогҳо, брошюраҳо ва ғайра иштирок намоянд;

### **1.8. муошират:**

- баррасии масъалаҳои умумии психология ва этикаи муносибатҳои корӣ, нигоҳ доштани муносибатҳои корӣ, канорагирӣ аз ҳолатҳои муноқиша, дарёфти роҳҳои оптимизатсияи фазои маънавию равонӣ дар коллектив;
- шарикӣ дар даста нигоҳ дошта, ташаббуси эҷодиро ҳавасманд гардонад;
- дар ҳар як марҳилаи кор усулу усулҳои худтанзимкунӣ ва ислоҳи амали худро дошта бошад;
- меъёрҳои ахлоқии фаъолияти касбиро риоя кунанд.

**Роҳҳои гирифтани касб:** ихтисосро дар донишқада ё донишгоҳ гирифтани мумкин аст.

**Имконият (пешомадҳо) барои рушди касб:**

Менечери меҳмонхона, маъмури меҳмонхона (мудир, директор)

**Шумо метавонед таҳсилро дар мактабҳои олии Ҷумҳурии Тоҷикистон идома диҳед**

**Касбҳои ба ҳам наздик:** менечери туризм, ресторатор, тарҷумон, логистик.

**Замимаи 2.**

**СОДӢ – математикии нишондиҳандаҳои рушди идоракунии кормандони ширкатҳои сайёҳӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон**

| ВЫВОД ИТОГОВ                                                                                                          |                    |              |             |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|-------------|--------------|
| <div><div>ика</div><div><div>0,9869</div><div>0,9739</div><div>0,9595</div><div>4724,2</div><div>15</div></div></div> |                    |              |             |              |
| df                                                                                                                    | SS                 | MS           | F           | Значимость F |
| 5                                                                                                                     | 7505909131         | 1501181826   | 67,26292833 | 7,46318E-07  |
| 9                                                                                                                     | 200863042,6        | 22318115,84  |             |              |
| 14                                                                                                                    | 7706772173         |              |             |              |
| Коэффициенты                                                                                                          | Стандартная ошибка | t-статистика | P-Значение  | Нижние 95%   |
| -182756,07                                                                                                            | 46214,4            | -3,9545      | 0,0033      | -287300,219  |
| 91,22                                                                                                                 | 22,2617            | 4,0978       | 0,0027      | 40,865       |
| 83,07                                                                                                                 | 138,142            | 0,6013       | 0,5625      | -229,431     |
| 1,412                                                                                                                 | 2,47133            | 0,5713       | 0,5818      | -4,179       |
| 1 894                                                                                                                 | 27 8413            | 0 0680       | 0 9473      | -61 087      |

## Платформаҳои меҳмонхонаҳо

| Рейтинг | Веб-сайт                                                                                           | Категория                                            | Изменение позиции в рейтинге | Сред, продолжительность посещения | Страницы/посещение |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| 1       |  booking.com      | Путешествия и туризм > Гостиничный бизнес            | =                            | 00:08:32                          | 8.60               |
| 2       |  tripadvisor.com  | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое | =                            | 00:02:53                          | 3.91               |
| 3       |  airbnb.com       | Путешествия и туризм > Гостиничный бизнес            | =                            | 00:08:02                          | 18.78              |
| 4       |  expedia.com      | Путешествия и туризм > Гостиничный бизнес            | =                            | 00:05:58                          | 7.68               |
| 5       |  agoda.com        | Путешествия и туризм > Гостиничный бизнес            | =                            | 00:06:17                          | 5.98               |
| 6       |  uber.com         | Путешествия и туризм > Наземный транспорт            | 2                            | 00:01:55                          | 3.52               |
| 7       |  aa.com           | Путешествия и туризм > Авиаперевозки                 | =                            | 00:06:58                          | 6.98               |
| 8       |  southwest.com    | Путешествия и туризм > Авиаперевозки                 | 2                            | 00:05:28                          | 6.42               |
| 9       |  marriott.com     | Путешествия и туризм > Гостиничный бизнес            | 1                            | 00:04:47                          | 5.26               |
| 10      |  ryanair.com    | Путешествия и туризм > Авиаперевозки                 | 1                            | 00:07:08                          | 7.19               |
| 11      |  delta.com      | Путешествия и туризм > Авиаперевозки                 | 2                            | 00:06:26                          | 6.28               |
| 12      |  hotels.com     | Путешествия и туризм > Гостиничный бизнес            | 2                            | 00:05:01                          | 7.04               |
| 13      |  jalan.net      | Путешествия и туризм                                 | 3                            | 00:05:15                          | 6.03               |
| 14      |  united.com     | Путешествия и туризм > Авиаперевозки                 | 2                            | 00:06:18                          | 6.52               |
| 15      |  vrbo.com       | Путешествия и туризм > Гостиничный бизнес            | 2                            | 00:06:39                          | 11.04              |
| 16      |  trip.com       | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое | 1                            | 00:04:03                          | 3.44               |
| 17      |  navitime.co.jp | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое | 10                           | 00:04:10                          | 3.05               |
| 18      |  hilton.com     | Путешествия и туризм > Гостиничный бизнес            | =                            | 00:04:38                          | 4.72               |

|    |                                                                                                          |                                                            |    |          |      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----|----------|------|
| 19 |  travel.rakuten.co.jp   | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 1  | 00:07:17 | 7.09 |
| 20 |  kayak.com              | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 1  | 00:04:21 | 5.65 |
| 21 |  tripadvisor.co.uk      | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 1  | 00:03:41 | 4.71 |
| 22 |  makemytrip.com         | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 5  | 00:05:13 | 4.74 |
| 23 |  rome2rio.com           | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 2  | 00:02:49 | 3.51 |
| 24 |  skyscanner.net         | Путешествия и туризм > Авиаперевозки                       | 4  | 00:05:22 | 7.10 |
| 25 |  irctc.co.in            | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 1  | 00:07:43 | 5.55 |
| 26 |  bahn.de                | Путешествия и туризм > Наземный транспорт                  | =  | 00:05:58 | 6.22 |
| 27 |  priceline.com          | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 2  | 00:05:28 | 5.33 |
| 28 |  thetrainline.com       | Путешествия и туризм > Наземный транспорт                  | 2  | 00:04:21 | 5.94 |
| 29 |  flightaware.com        | Путешествия и туризм > Авиаперевозки                       | 6  | 00:08:42 | 3.83 |
| 30 |  tripadvisor.it         | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 6  | 00:03:34 | 6.08 |
| 31 |  viator.com            | Путешествия и туризм > Туристические достопримечательности | 3  | 00:03:30 | 3.38 |
| 32 |  klook.com            | Путешествия и туризм > Туристические достопримечательности | 1  | 00:03:37 | 3.41 |
| 33 |  latamairlines.com    | Путешествия и туризм > Авиаперевозки                       | 2  | 00:04:44 | 6.74 |
| 34 |  jal.co.jp            | Путешествия и туризм > Авиаперевозки                       | 10 | 00:05:03 | 6.82 |
| 35 |  tripadvisor.es       | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | =  | 00:02:34 | 4.23 |
| 36 |  ana.co.jp            | Путешествия и туризм > Авиаперевозки                       | 7  | 00:06:45 | 6.73 |
| 37 |  travelandleisure.com | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 3  | 00:01:11 | 1.77 |
| 38 |  ihg.com              | Путешествия и туризм > Гостиничный бизнес                  | 11 | 00:03:22 | 4.53 |
| 39 |  ctrip.com            | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 7  | 00:05:33 | 5.40 |

|    |                                                                                                     |                                                            |    |          |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----|----------|-------|
| 40 |  mta.info          | Путешествия и туризм > Транспорт и экскурсии               | 2  | 00:04:23 | 3.40  |
| 41 |  tutu.ru           | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 2  | 00:04:01 | 3.85  |
| 42 |  indianrail.gov.in | Путешествия и туризм > Наземный транспорт                  | 5  | 00:05:29 | 6.14  |
| 43 |  easyjet.com       | Путешествия и туризм > Авиаперевозки                       | 5  | 00:07:14 | 5.59  |
| 44 |  tripadvisor.fr    | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 12 | 00:03:34 | 5.81  |
| 45 |  tripadvisor.in    | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 4  | 00:02:21 | 2.65  |
| 46 |  getyourguide.com  | Путешествия и туризм > Туристические достопримечательности | =  | 00:03:13 | 3.86  |
| 47 |  joingekko.com     | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 22 | 00:00:28 | 1.59  |
| 48 |  airbnb.co.uk      | Путешествия и туризм > Гостиничный бизнес                  | 1  | 00:07:39 | 16.60 |
| 49 |  traveloka.com     | Путешествия и туризм > Авиаперевозки                       | 6  | 00:03:17 | 3.52  |
| 50 |  ikyu.com          | Путешествия и туризм > Путешествия и туризм - Другое       | 10 | 00:04:35 | 5.79  |

## Мавқеи ҷойгиршавии меҳмонхонаҳои шаҳри Душанбе

