

¹Әлікен Д.Ф. , ²Мадиярова Д.М., ²Ахмедова С.Ж.

¹Халықаралық туризм және меймандостық университеті, Түркістан, Қазақстан

²Қазақ спорт және туризм академиясы, Алматы, Қазақстан

ҚАЗАҚСТАН ҚОНАҚ ҮЙ ИНДУСТРИЯСЫНДА ЕРЕКШЕ ҚАЗЖЕТТІЛІКТЕРІ БАР ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ИНТЕГРАЦИЯЛАУ: ТЕОРИЯ МЕН ТӘЖІРИБЕ

Әлікен Дәурен Ғалымұлы, Мадиярова Диана Макаевна,
Ахмедова Салтанат Жолдасбековна

Қазақстан қонақ үй индустриясында ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді интеграциялау: теория мен тәжірибе

Аңдатпа. Бұл мақала Қазақстанның қонақ үй индустриясындағы ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлердің интеграциясын кешенді зерттеуге арналған. Зерттеу әртүрлілікті басқаруға, тең мүмкіндіктерге және ұйымдастырушылық әділеттілікке теориялық тәсілдерді жүйелі түрде талдайды және олардың қонақжайлылық индустриясындағы практикалық әлеуетін қарастырады. Қонақ үй компанияларындағы қазіргі тәжірибелерді салыстырмалы талдау негізінде қолданыстағы инклюзивті HR басқару модельдерінің күшті және әлсіз жақтары анықталды. Зерттеудің эмпирикалық бөлігіне әлеуметтік бейімделу деңгейін, жұмысқа тартылу сипаттамаларын және ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлердің кәсіби даму факторларын бағалауға мүмкіндік беретін сауалнама және сұхбат деректерін талдау кіреді. Ұлттық тәжірибені Еуропалық Одақ пен Америка Құрама Штаттарындағы тәжірибелермен салыстыру бізге одан әрі дамытуды қажет ететін негізгі институционалдық және реттеуші салаларды анықтауға мүмкіндік берді. Алынған нәтижелер инклюзияға кедергі келтіретін негізгі кедергілерді анықтайды және адами капиталды дамытуға және туризм индустриясының әлеуметтік жауапкершілігін арттыруға бағытталған қонақ үй индустриясы мен мемлекеттік органдар үшін тәжірибеге бағытталған ұсыныстарды тұжырымдайды.

Түйін сөздер: мүмкіндігі шектеулі адамдар, ерекше қажеттілігі бар қызметкерлер, инклюзивті туризм, қолжетімді жұмыс орны, әлеуметтік жауапкершілік.

Aliiken Dauren Galymuly, Madiyarova Diana Makaevna, Akhmedova Saltanat Zholdasbekovna
Integration of employees with special needs in the hotel industry of Kazakhstan: theory and practice

Abstract. This article is devoted to a comprehensive study of the integration of employees with special needs in the Kazakhstan hotel industry. The study systematically analyzes theoretical approaches to diversity management, equal opportunity, and organizational justice, and examines their practical potential in the hospitality industry. Based on a comparative analysis of current practices in hotel companies, the strengths and weaknesses of existing inclusive HR management models are identified. The empirical part of the study includes an analysis of survey and interview data, allowing us to assess the level of social adaptation, work engagement characteristics, and factors in the professional development of employees with special needs. Comparing national experience with practices in the European Union and the United States allowed us to identify key institutional and regulatory areas requiring further development. The obtained results identify the main barriers to inclusion and formulate practice-oriented recommendations for the hotel industry and government agencies aimed at developing human capital and enhancing the social responsibility of the tourism industry.

Key words: persons with disabilities, employees with special needs, inclusive tourism, accessible workplace, social responsibility.

Аликен Даурен Галымұлы, Мадиярова Диана Макаевна,
Ахмедова Салтанат Жолдасбековна

Интеграция сотрудников с особыми потребностями в гостиничной индустрии Казахстана: теория и практика

Аннотация: Статья посвящена комплексному исследованию процессов интеграции сотрудников с особыми потребностями в гостиничной индустрии Казахстана. В рамках исследования системно проанализированы теоретические подходы к управлению разнообразием, обеспечению равных возможностей и организационной справедливости, а также рассмотрен их практический потенциал в сфере гостеприимства. На основе сравнительного анализа современных практик в гостиничных предприятиях выявлены сильные и слабые стороны существующих моделей инклюзивного управления персоналом. Эмпирическая часть исследования включает анализ данных опросов и интервью, позволяющих оценить уровень социальной адаптации, особенности трудовой вовлеченности и факторы профессионального развития сотрудников с особыми потребностями. Сопоставление национального опыта с практиками Европейского союза и США позволило определить ключевые институциональные и нормативные направления, требующие дальнейшего развития. Полученные результаты выявляют основные барьеры инклюзии и формируют практико-ориентированные рекомендации для гостиничного бизнеса и органов государственного управления, направленные на развитие человеческого капитала и повышение социальной ответственности туристской отрасли.

Ключевые слова: люди с ограниченными возможностями, сотрудники с особыми потребностями, инклюзивный туризм, доступное рабочее место, социальная ответственность.

Кіріспе. Қазақстан қонақ үйлеріндегі ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді интеграциялау үдерісі бірнеше негізгі ережелерге сүйенеді. Біріншіден, әртүрлілікті басқару қағидасы маңызды. Бұл қағида ұйымға әртүрлі әлеуметтік топтардан келген қызметкерлерді тиімді тартуға және олардың потенциалын толық пайдалануға мүмкіндік береді [1, 2]. Екіншіден, тең мүмкіндіктер қағидасы жүзеге асырылуы тиіс, яғни барлық қызметкерлерге, оның ішінде ерекше қажеттіліктері бар адамдарға, бірдей жұмысқа орналасу және кәсіби дамуға тең мүмкіндік берілуі қажет [3, 4]. Үшіншіден, ұйымдық әділеттілік қағидасы қызметкерлер арасындағы әділдік пен сенімділікті қамтамасыз етеді, бұл олардың жұмысқа деген мотивациясын арттырады және жалпы қызмет сапасына оң әсер етеді [5, 6]. Сонымен қатар, қолжетімді жұмыс орындарын қамтамасыз ету және қоғамдық жауапкершілік қағидалары да негізгі талаптарға жатады [7, 8]. Жалпы, осы негізгі ережелердің үйлесімді қолданылуы қонақ үйлерде ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлердің толыққанды интеграциялануын қамтамасыз етеді және бизнес субъектілерінің әлеуметтік жауапкершілігін арттырады [9, 10]. Заманауи қонақ үй индустриясы әлемдік экономиканың ең қарқынды дамып келе жатқан салаларының бірі болып табылады. Қонақ үй бизнесі тек елдердің жалпы ішкі өнімге (ЖІӨ) елеулі үлес қосып қана қоймай, сонымен қатар бүкіл әлем бойынша миллиондаған жұмыс орындарын құратын маңызды жұмыс беруші [11]. Жаһандану мен бәсекелестің күшею жағдайында тек ұсынылатын қызметтердің сапасын ғана емес, сонымен қатар адам капиталының

дамуына және инклюзивті корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға бағытталған қонақ үй кәсіпорындарының әлеуметтік саясаты да шешуші маңызға ие [12]. ХХІ ғасырда бизнестің әлеуметтік жауапкершілігінің өзекті бағыттарының бірі – ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді еңбек қатынастарына интеграциялау болып табылады. Халықаралық еңбек ұйымының деректері бойынша, әлем халқының 16 %-ында әртүрлі деңгейдегі мүгедектер бар, алайда олардың тек аз бөлігі ресми еңбек нарығына қосылған [13]. Қонақ үй индустриясында бұл мәселе ерекше мәнге ие, өйткені қонақ үйлер туристер мен саяхатшыларға қызмет көрсету орнынан бөлек, әртүрлі халық топтарының әлеуметтік бейімделуі мен кәсіби дамуы үшін «алаң» ретінде де қызмет атқарады [14].

Зерттеудің өзектілігі бірнеше факторлармен түсіндіріледі. Біріншіден, тұрақты даму принциптері мен әлеуметтік инклюзияның өсуі қонақ үй бизнесінен басқару тәжірибесін жаңа сын-қатерлерге бейімдеуді талап етеді [15]. Екіншіден, ерекше қажеттіліктері бар адамдарды қонақ үй қызметіне интеграциялау стратегиялық ресурс ретінде қарастырылуы мүмкін: әртүрлі әлеуметтік топтарды ұжымға қосу инновациялық әлеуеттің өсуіне, қонақ үйдің беделін нығайтуға және тұтынушылардың адалдығын қалыптасыруға ықпал етеді [16]. Үшіншіден, Қазақстан үшін бұл мәселе ерекше маңызды себебі ерекше қажеттіліктері бар адамдардың жұмыспен қамтылу деңгейі мемлекеттік квоталар мен нормативтік-құқықтық база болуына қарамастан төмен болып қалуда [17].

Теориялық шолу. Инклюзия ұғымы және мүгедектігі бар адамдардың жұмыспен

қамтылуы. Еңбек қатынастарындағы инклюзия, яғни физикалық, менталдық немесе әлеуметтік ерекшеліктеріне қарамастан барлық әлеуметтік топтарды тең негізде еңбек нарығына тарту процесі ретінде түсіндіріледі [14]. Мүгедектердің құқықтары туралы конвенцияға сәйкес мемлекеттер ерекше қажеттіліктері бар жандар үшін жұмыспен қамтуға қолжетімділікті қамтамасыз етіп, кемсітушілік кедергілерді жоюға және арнайы жағдайлар жасауға міндетті [15].

Қонақ үй индустриясы контекстінде қызметкерлердің инклюзиясы екі қырлы сипатқа ие: бір жағынан, бұл әлеуметтік әділеттілік мәселесі болса, екінші жағынан, қонақ үйлердің бәсекеге қабілеттілігін арттырудың құралы болып табылады [16]. Заманауи зерттеулер персоналдың алуан түрлілігінің қызмет көрсету сапасына, ұйымның инновациялық әлеуетіне және оның беделіне оң ықпал ететінін дәлелдейді [18].

Қонақ үй индустриясына интеграцияның теориялық негіздері.

Қонақ үй бизнесіндегі инклюзивті менеджмент бірнеше негізгі теорияларға сүйенеді:

– Әр алуандылықты басқару теориясы (Diversity Management Theory). 1980 жылдары АҚШ-та қалыптасқан бұл теория әртүрлі әлеуметтік және физикалық сипаттамалары бар қызметкерлердің болуы ұйымның инновациялық әлеуетін арттыратынын дәлелдейді [2].

– Тең мүмкіндіктер теориясы (Equal Opportunity Theory). Бұл теория барлық қызметкерлерге жұмысқа орналасу мен мансаптық өсу үшін тең жағдай жасау қажеттігін алға тартады [3].

– Ұйымдық әділеттілік теориясы (Organizational Justice Theory). Бұл теория тұрғысынан ұжымдағы міндеттер мен ресурстарды әділ бөлу қызметкерлердің сенімін қалыптастырып, жалпы тиімділікті арттырады [5].

Бұл тәсілдерді қонақ үй бизнесінде қолдану тең жағдайлар жасауға, инфрақұрылымды бейімдеуге және толеранттылыққа негізделген корпоративтік мәдениетті қылыптастыруға бағытталған HR-стратегияларды әзірлеуді талап етеді.

Халықаралық зерттеулер мен тәжірибе. Бірқатар шетелдік зерттеулер мүгедектігі бар қызметкерлерді интеграциялаудың қонақ үй бизнесінің тиімділігіне оң әсер ететінін растайды. Мәселен Darqu және Pegg жүргізген зерттеу инклюзивті тәжірибелерді белсенді енгізген қонақ үйлер брендінің нығаюы мен тұтынушылардың адалдығы есебінен нарықта бәсекелестік артықшылыққа ие болатынын көрсеткен [9].

Hilton, Marriott, Assoc сияқты халықаралық қонақ үй желілері ерекше қажеттіліктері бар

қызметкерлерді жұмысқа орналастыруға және дамытуға бағытталған арнайы корпоративтік бағдарламаларды жүзеге асырады. Бұл бағдарламаларға жұмыс орындарын бейімдеу, тәлімгерлік, әріптестерді оқыту және «инклюзия мәдениетін» дамыту кіреді [10].

Сонымен қатар, зерттеулер мүгедектігі бар қызметкерлердің ұжымдағы қатысуы басқа қызметкерлердің мотивациясына оң ықпал етіп, компанияның әлеуметтік капиталын нығайтатынын дәлелдейді [19].

Қазақстандық теориялық және практикалық контекст. Қазақстанда мүгедектігі бар адамдардың жұмыспен қамтылуы «Мүгедектерді әлеуметтік қорғау туралы» және «Халықты жұмыспен қамту туралы» [8] заңдарымен реттеледі. Қолданыстағы заңнамаға сәйкес, жұмыс берушілер ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді жұмыспен қамту үшін квоталар бөлуге міндетті [8]. Алайда тәжірибе көрсеткендей, қонақ үй саласында бұл норма әлсіз жүзеге асырылады. Бұған кадрларды даярлау деңгейінің төмендігі мен жұмыс орындарының жеткіліксіз бейімделуі себеп болып отыр.

Қазақстандық зерттеуші жүйелі тәсілді әзірлеудің қажеттілігін атап өтті. Ол болашақ мамандарға арналған білім беру бағдарламаларын, жұмыс берушілерді қаржылық қолдауды және бизнестің әлеуметтік жауапкершілігін дамытуды қамтуы тиіс [20].

Осылайша, теориялық шолу ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді қонақ үй индустриясына интеграциялау тең мүмкіндіктер, ұйымдық әділеттілік және әртүрлілікті басқару концепцияларына сүйенетін көпқырлы процесс екенін көрсетеді. Халықаралық тәжірибе мұндай тәсілдердің тиімділігін дәлелдесе, Қазақстанда оларды белсенді енгізу және бейімдеу қажеттілігі бар.

Зерттеудің мақсаты: халықаралық тәжірибені және Қазақстандағы нақты жағдайларды ескере отырып, ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді қонақ үй индустриясына интеграциялау ерекшеліктері мен мүмкіндіктерін кешенді талдау.

Зерттеудің міндеттері:

– инклюзияның теориялық негіздерін және мүгедектігі бар адамдардың жұмыспен қамту ерекшеліктерін қарастыру;

– ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді қонақ үй бизнесіне интеграциялау бойынша халықаралық тәжірибені талдау;

– Қазақстан қонақ үйлеріндегі инклюзивті жұмыспен қамтылудың қазіргі жағдайы мен даму мүмкіндіктерін бағалау;

– сәтті интеграцияға кедергі келтіретін негізгі мәселелер мен бөгеттерді анықтау;

– қонақ үй индустриясында инклюзивті менеджментті дамыту бойынша тәжірибелік ұсыныстарды қалыптастыру.

Әдістер мен материалдар. Осы зерттеудің әдістемелік негізі сапалы және сандық тәсілдерді қолдануға сүйенеді, бұл ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді қонақ үй индустриясына интеграциялау процессін жан-жақты қарастыруға мүмкіндік береді. Теориялық база ретінде персоналды басқару, әлеуметтік инклюзия және туризм саласындағы заманауи зерттеушілердің еңбектері пайдаланылды [1, 21]. Деректерді жинаудың негізгі әдістері ғылыми әдебиеттерді, нормативтік-құқықтық құжаттарды және халықаралық және ұлттық ұйымдар ұсынған екінші деңгейлі статистикалық мәліметтерді талдаудың тұрды, оның ішінде Дүниежүзілік туристік ұйым (UNWTO) және Қазақстан Республикасының Статистика комитеті [11, 13, 22].

Эмпирикалық бөлім үшін әлеуметтік зерттеу әдістері қолданылды: Алматы, Астана және Шымкент (үлкен қалаларды алу барысындағы басты себеп, туристер ағыны мен халықаралық стандарттарға сәйкес салынған қонақ үйлер мен мекемелердің орналасуы болды) қалаларындағы қонақ үйлердің жауапты басшылары мен қызметкерлері арасында сауалнама және жартылай құрылымдық сұхбаттар жүргізілді. Бұл әдістер басқарушылық персоналдың инклюзивті тәжірибелер туралы хабардарлық деңгейін анықтауға, сондай-ақ ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлердің еңбек процесінде кездесетін нақты кедергілерді айқындауға мүмкіндік берді [14, 15].

Зерттеу үлгісі ретінде орта және ірі сегменттегі қонақ үйлер (3-5 жұлдызды) таңдалды, себебі дәл осы қонақ үйлер әлеуметтік интеграция бағдарламаларын енгізуге ең үлкен әлеуетке ие. Жалпы зерттеуге 50 қызметкер және 15 (әр

қаладан 5 қонақ үйдегі қатысушылар саны) қонақ үй менеджерлері қатысты. Жиналған деректерді талдау үшін салыстырмалы және контент-анализ әдістері, сондай-ақ статистикалық өңдеу әдістері қолданылды, бұл алынған нәтижелерді жүйелендіруге және заңдылықтарды анықтауға мүмкіндік берді.

Осылайша, кешенді әдістемелік тәсілді қолдану зерттеудің сенімділігін және валидтілігін қамтамасыз етіп, Қазақстандағы қонақ үй индустриясында ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді интеграциялау процесінің қазіргі жағдайы туралы объективті көрініс алуға мүмкіндік береді.

Нәтижелер. Ғылыми әдебиет тұрғысынан, инклюзивті жұмыс тәжірибесі – қонақ үй мәдениетінің ажырамас бөлігіне айналуға. Зерттеулерде туризмде қолжетімділікті арттыру тек клиенттер үшін ғана емес, сонымен бірге ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді тарту арқылы бәсекелестік артықшылық тудыратыны көрсетілген. Қазақстандық құқықтық база халықаралық стандарттарға үйлесімді. Мысалы:

ҚР Еңбек кодексінің 6-бабы кемсітушілікке тиым салады және еңбекке тең қолжетімділікті қамтамасыз етеді [8].

ҚР Туризм индустриясын дамытудың 2029 жылға дейінгі тұжырымдамасында ерекше қажеттіліктері бар адамдар үшін қызмет көрсету сапасын дамыту басым бағыт ретінде көрсетілген [23].

UNWTO көрсеткендей, туризм секторындағы жұмыспен қамтылғандардың саны жыл сайын өсіп келеді, бірақ ерекше қажеттіліктері бар адамдар үлесі туралы нақты дерек сирек жарияланады. Бұл мәліметтің тапшылығы зерттеудің өзектілігін көрсетеді [11].

Зерттеу нәтижелері Қазақстандағы қонақ-жайлылық индустриясында ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлердің интеграциясының қазіргі жағдайын көрсетіп, бар барьерлерді анықтауға мүмкіндік берді.



Сурет 1 – Қазақстан қонақ үйлеріндегі инклюзивті тәжірибелер деңгейі
Ескерту: Сауалнама негізінде авторлар құрастырған

1-ші суретте көрсетілгендей, Қазақстан қонақ үйлерінде инклюзивті тәжірибелердің даму деңгейі біркелкі емес. Біріншіден, менеджерлер мен персоналдың хабардар болуы. Деректерді талдау қонақ үй басшыларының көпшілігі туризм саласында әлеуметтік инклюзияның маңыздылығын түсінетінін көрсетті. Сауалнама нәтижелеріне сәйкес, менеджерлердің 72 %-ы ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді интеграциялау мәселесі корпоративтік саясаттың бір бөлігіне айналып келе жатқанын атап өтті. Алайда тек 34 % қонақ үйлерде мұндай қызметкерлерді жұмысқа қабылдау және қолдау бойынша нақты бағдарлама бар. Сонымен қатар, тек 18 % респонденттердің қонақ үйлерде жыл сайынғы инклюзия бойынша есеп беру тәжірибесі бар екенін атап өтті, бұл көрсеткіштің төмендігі жүйелі мониторингтің жеткіліксіздігін білдіреді.

Екіншіден, жұмысқа орналасу және мансаптық өсу тәжірибесі. Қызметкерлермен жүргізілген сұхбаттар ерекше қажеттіліктері бар адамдар үшін қолжетімді лауазымдар спектрінің шектеулі болып отырғанын көрсетті. Ерекше қажеттіліктері бар жандардың қажеттіліктеріне сәйкес егер оларда физикалық емес (саңырау немесе мылқау т.с.с) шектеулер кездесетін болса, көбіне ыдыс жуушы, еден жуушы қызметкерлер ретінде жұмысқа алынады. Ал егер жүру қиындықтары кездесе олар физикалық жүктемесі төмен қызметтерге яғни, тіркеу орнының әкімшісі, call-орталық операторы, бухгалтер, брондау маманы ретінде жұмысқа алынады. Бірақ бұл қызметтерде жұмыс жасайтын мамандар Қазақстан қонақ үй индустриясында

өте аз мөлшерді құрайды. Ал басқарушылық лауазымдарға қолжетімділік шектеулі күйінде қалып отыр, бұл белгілі бір дәрежеде стереотиптермен және бейімделген мансаптық өсу бағдарламаларының жоқтығымен байланысты.

Сонымен қатар, оң тәжірибелер де тіркелді. Алматы қаласында «Инклюзивті Алматы» [16] жобасы іске асырылуда. Мұнда ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлер біліктілікті арттыру бағдарламаларына қатысады, сондай-ақ ерекше қажеттіліктері бар қонақтармен жұмыс жөніндегі үйлестіруші лауазымын атқарады. Бұдан бөлек, Астана қаласындағы бірқатар 5 жұлдызды ірі қонақ үйлерде мүгедектігі бар қызметкерлерді кадрлық резервке енгізу тәжірибесі байқалды, бұл олардың мансаптық дамуына мүмкіндік береді [20].

Үшіншіден, барьерлер мен қиындықтар. Зерттеу барысында анықталған негізгі барьерлер:

– Корпоративтік бағдарламалардың жетіспеушілігі. Сауалнамаға қатысқан қонақ үйлердің тек 25 %-ы ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді қолдау саясатын әзірлейді, ал тек 15 %-ында арнайы оқыту тренингтері жүргізіледі.

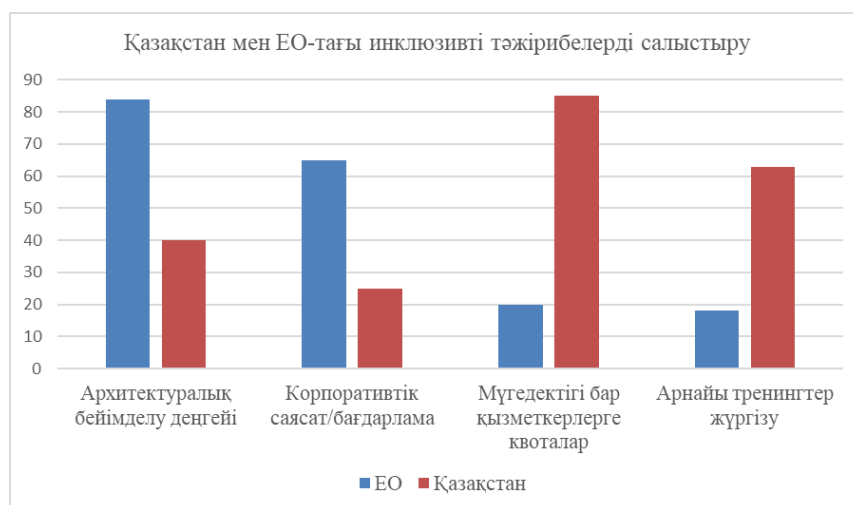
– Стереотиптер мен көзқарастар. Кейбір жұмыс берушілер ерекше қажеттіліктері бар адамдарды «өнімділігі төмен» деп қабылдап, персоналды іріктеу кезінде олардың мүмкіндіктерін шектейді. Бұл әсіресе шағын және орта қонақ үйлерде жиі кездеседі.

– Әріптестердің дайындықсыздығы. Қонақ үй қызметкерлерінің 62 %-ы ерекше қажеттіліктері бар әріптестермен қарым-қатынас жасауға арналған тренингтерден өтпегенін айтты, бұл

ұжым ішіндегі коммуникациялық барьерлерді күшейтеді.

Төртіншіден, қызмет сапасы мен қонақ үй имиджіне әсері. Қиындықтарға қарамастан, сауалнамаға қатысқан тұтынушылардың 63 %-ы ерекше қажеттіліктері бар қызметкер жұмыс жасайтын қонақ үйлерге оң баға берді. Олар қызметкерлердің қонақжайлылығы мен

эмпатия деңгейінің жоғары екенін атап өтті. Сондай-ақ, қонақ үй қонақтарының 41 %-ы мұндай тәжірибені әлеуметтік жауапкершіліктің көрсеткіші ретінде бағалайтынын білдірді. Бұл инклюзивті тәжірибелердің бизнестің әлеуметтік жауапкершілігін арттырып қана қоймай, сонымен қатар нарықта бәсекелік артықшылық қалыптастыратынын дәлелдейді.



Сурет 2 – Қазақстан мен ЕО-тағы инклюзивті тәжірибелерді салыстыру
Ескерту: Сауалнама негізінде авторлар құрастырған

2-ші суретте салыстырмалы талдау және халықаралық тәжірибемен салыстыру көрсеткендей, Еуропа мен Азия-Тынық мұхиты аймағы елдерінің тәжірибесімен салыстырғанда Қазақстан қалыптасу кезеңінде тұр. Егер ЕО елдерінде квоталар енгізу және арнайы бағдарламалар жасау міндетті тәжірибе болса [10], Қазақстанда мұндай бастамалар әлі де нүктелік сипатқа ие. Мысалы, Германия мен Францияда 50-ден астам қызметкері бар ұйымдарға 5 %-дан кем емес мүгедектігі бар адамды жұмысқа қабылдау талабы қойылады [21]. Қазақстанда мұндай нормалар заң жүзінде бар болғанымен, олардың орындалуы әлсіз бақыланады.

Сонымен қатар, зерттеу барысында қазақстандық қонақ үйлерде халықаралық тәжірибені бейімдеу процесі енді ғана басталғаны байқалды.

Мәселен, Accor, Marriott және Hilton желілері жергілікті филиалдарында арнайы «Inclusive Workplace» бағдарламаларын енгізіп, мүгедектігі бар қызметкерлер үшін бейімделген жұмыс орындарын жасап жатыр [19].

Талқылау. Алынған деректер Қазақстан қонақ үйлерінде ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді интеграциялау мәселесін қолданыстағы теориялық тәсілдер мен халықаралық тәжірибе контекстінде қарастыруға мүмкіндік береді. 1-ші кестеде алты көрсеткіш бойынша (заңнамалық негіздер, мемлекеттік қолдау, корпоративтік тәжірибе, инфрақұрылымдық қолжетімділік, әлеуметтік қабылдау, тәжірибенің тиімділігі) Қазақстанды, ЕО, АҚШ және Азиядағы дамыған Жапония мен Оңтүстік Корея мемлекеттерімен салыстыру көрсетілді.

Кесте 1 – Мүгедектігі бар қызметкерлерді қонақ үй индустриясына интеграциялау тәжірибесінің салыстырмалы талдауы

Аймақ	Қазақстан	ЕО	АҚШ	Азия (Жапония/ Оңтүстік Корея)
Көрсеткіш				
Заңнамалық негіздер	«Мүгедектерді әлеуметтік қорғау туралы» заң, квоталар (толық орындалмайды)	Мүгедектерді жұмыспен қамтуға міндетті квоталар; ЕО дискриминацияға қарсы директивалары	Americans with Disabilities Act (ADA), – жұмыс берушілерге қатаң талаптар	Мүгедектерді жұмыспен қамту туралы ұлттық заңдар (Жапония, Корея)
Мемлекеттік қолдау	Шектеулі, аймақтық және компания бастамаларына тәуелді	Жұмыс берушілерге субсидиялар, қайта даярлау бағдарламалары	Мемлекеттік бақылау және талаптарды орындамағаны үшін айыппұлдар	Мемлекеттік қолдау және оқыту бағдарламалары
Корпоративтік тәжірибе	Жекелеген бастамалар («Инклюзивті сервис», Алматы)	Жүйелі HR-стратегиялар, корпоративтік кодекстер	Ірі қонақ үй желілерінде дамыған diversity & inclusion бағдарламалары	Кәсіби қайта даярлауға басымдық
Инфрақұрылымдық қолжетімділік	Қонақ үйлердің тек ~40 %-ы кедергі кедергісіз орта сәйкес	Қонақ үйлердің басым бөлігі қолжетімділік стандарттарына сай	Инфрақұрылым бейімделу деңгейі өте жоғары	Біртіндеп жақсарып келеді (әсіресе мегаполистерде)
Әлеуметтік қабылдау	Стереотиптер сақталған, ақпараттандыру төмен	Жоғары әлеуметтік төзімділік	Құқықтар мен тең мүмкіндіктерге басымдық	Ұжымдық қолдау дәстүрлі түрде бар, бірақ мәдени кедергілер сақталған
Тәжірибенің тиімділігі	Бастапқы кезеңде; оң мысалдар нүктелік сипатта	Жоғары тиімділік, ЕО зерттеулерімен расталған	Инклюзия бәсекелік артықшылық ретінде танылған	Мемлекеттік және корпоративтік бағдарламалардың арқасында тиімділік артып келеді
Ескерту: авторлар құрастырған				

Басқару теорияларымен байланысы. Нәтижелер әртүрлілікті басқару теориясының өзектілігін растайды, онда қызметкерлер арасындағы айырмашылықтардың құндылығы ұйымның стратегиялық артықшылығы ретінде қарастырылады [24]. Қазақстандағы кейбір қонақ үйлердің инклюзивті бағдарламаларды енгізу тәжірибесі мүгедектігі бар қызметкерлердің қатысуы қызмет көрсету сапасын арттырып, компания имиджін жақсартатынын көрсетті [19]. Бұл әртүрлілікті басқару тек әлеуметтік функцияны орындап қана қоймай, сонымен қатар қонақ үйдің бәсекеге қабілеттілігіне тікелей әсер ететінін дәлелдейді.

Сонымен қатар анықталған кедергілер (ұйымдастырушылық, мәдени) тең мүмкіндіктер теориясының шектеулі қолданылуын көрсетеді [25]. Мансаптық өсу бағдарламаларының жеткіліксіздігі мен жұмыс орындарының қолжетімділігінің төмен деңгейі қонақ үй кәсіпорындарының саясатын барлық қызметкерлер үшін тең жағдайларды қамтамасыз ету тұрғысынан қайта қарау қажеттілігін айқындайды.

Зерттеу нәтижелері ұйымдық әділеттілік теориясымен де байланысты [5]. Сауалнамаға қатысқан қызметкерлер мансаптық өсу мүмкіндігінің шектеулі болуын әділетсіздік ретінде қабылдайды. Бұл олардың уәждемесін және жұмысқа қанағаттануын төмендетеді. Сондықтан қызметкерлерді бағалау мен мансаптық жылжытудың ашық рәсімдерін қалыптастыру инклюзияны арттырудың негізгі құралы бола алады.

Әлеуметтік-экономикалық аспект. Анықталған кедергілер Қазақстандағы қонақ үй секторы, ерекше қажеттіліктері бар адамдарды интеграциялау тұрғысынан әлі бастапқы сатыда екенін көрсетеді. ЕО елдерінде мүгедектерді жұмыспен қамтуға квоталар мен мемлекеттік субсидиялар енгізілген [26], ал Қазақстанда мұндай механизмдер жекелеген компаниялардың бастамаларына тәуелді болып отыр.

Алайда Алматы қонақ үйіндегі «Инклюзивті сервис» бағдарламасы сияқты оң тәжірибелер инклюзияның қос артықшылығын көрсетеді әлеуметтік жауапкершілікті артты-

рып, корпоративтік мәдениетті нығайтады; тұтынушылардың оң қабылдауын қалыптастырып, нарықтағы бәсекелік ұстанымды күшейтеді [16].

Халықаралық контекст. Халықаралық тәжірибе қонақ үй бизнесіндегі инклюзивті тәжірибелер тек жүйелі қолдау болған жағдайда ғана тұрақты болатынын дәлелдейді. Мысалы, АҚШ-та жұмыс берушілерге тең еңбек жағдайларын қамтамасыз етуді міндеттейтін Americans with Disabilities Act (ADA), қолданылады [27].

Азия елдерінде (Жапония, Оңтүстік Корея) мүгедектігі бар адамдарды қызмет көрсету саласына бейімдеуді жеңілдететін оқыту және қайта даярлау бағдарламалары жүзеге асырылады [28].

Бұл тәжірибелермен салыстырғанда Қазақстан қос сын-қатерге тап болып отыр: қонақ үй инфрақұрылымын жаңғыртумен қатар, қоғам мен жұмыс берушілердің мүгедектігі бар жандарды жұмыспен қамтуға деген көзқарасын өзгерту қажет.

Теориялық қорытындылар. Осылайша, зерттеу нәтижелері мүгедектігі бар қызметкерлерді қонақ үй саласына табысты интеграциялау үш элементтің үйлесімін талап ететінін көрсетеді:

1. Әртүрліліктің құндылығына бағытталған басқару стратегиясы.
2. Жұмыс орындарын бейімдеуді және мансаптық мүмкіндіктерді қамтитын тең мүмкіндіктерді қамтамасыз ету.
3. Барлық қызметкерлерге әділ қарым-қатынасты көздейтін ұйымдық әділеттілікті сақтау.

Аталған теорияларды кадрларды басқару тәжірибесіне енгізу әлеуметтік міндеттерді шешіп қана қоймай, қонақ үй бизнесінің тұрақтылығын да арттыра алады.

Қорытынды. Жүргізілген зерттеу Қазақстандағы қонақ үй бизнесіне ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді интеграциялау өзекті болғанымен, әлі де жеткілікті деңгейде дамымаған тәжірибе екенін көрсетті. Бір жағынан, қонақ үйлер тарапынан инклюзия мен әлеуметтік жауапкершілік мәселелеріне қызығушылықтың артуы байқалады. Көптеген басшылар мұндай қызметкерлердің құндылығын мойындап, олардың сервистік сапасын арттыруға қосқан үлесін атап өтеді. Екінші жағынан, инклюзивті бағдарламаларды нақты енгізу әзірге жекелеген бастамалармен шектеліп, бірқатар жүйелік кедергілерге тап болуда.

Негізгі қиындықтар мыналарды қамтиды:

- қолжетімді инфрақұрылымның жеткіліксіздігі;

- лауазымдар мен мансаптық мүмкіндіктердің шектеулілігі;

- жұмыс берушілер арасындағы стереотиптер мен біржақтылық;

- корпоративтік бағдарламалар мен персоналды оқыту деңгейінің төмендігі.

Халықаралық тәжірибемен салыстырғанда, Қазақстан инклюзия тәжірибесін қалыптастыру кезеңінде тұрғаны анықталды. ЕО және АҚШ елдерінде заңнамалық тетіктер (квоталар, субсидиялар, құқықтық актілер) белсенді жұмыс істесе, отандық қонақ үйлер көбінесе өз бастамасына сүйенеді. Дегенмен, ел ішінде бар оң мысалдар ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді интеграциялау тек әлеуметтік қана емес, экономикалық тиімділікке де қол жеткізе алатынын көрсетеді.

Жүргізілген талдау негізінде Қазақстанның қонақ үй индустриясында инклюзивті тәжірибені дамытуға қатысты келесі ұсыныстар жасалды:

1. Мемлекеттік қолдау шараларын әзірлеу. Жұмыс берушілерді ынталандыруға бағытталған заңнамалық нормаларды (салықтық жеңілдіктер, субсидиялар) енгізу және туризм саласында мүгедектігі бар адамдарды жұмыспен қамтуға арналған ұлттық бағдарламаларды қалыптастыру.

2. Корпоративтік стратегияларды нығайту. Қонақ үйлерге инклюзия саясатын стратегиялық құжаттарға енгізу, ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді қолдау стандарттарын әзірлеу және жұмыс орындарын бейімдеу бағдарламаларын енгізу ұсынылады.

3. Персоналды оқыту және біліктілікті арттыру. Әріптестермен өзара әрекеттесу мәселелері бойынша тұрақты тренингтер өткізу және тәлімгерлік бағдарламаларын енгізу қажет.

4. Мансаптық мүмкіндіктерді дамыту. Мүгедектігі бар қызметкерлерді ілгерілетуге арналған ашық тетіктерді құру, сонымен қатар құзіреті болған жағдайда басқарушылық лауазымдарға орналасу мүмкіндігін қамтамасыз ету.

5. Инфрақұрылымдық қолжетімділік. Жұмыс аймақтары мен қонақ үй бөлмелерін кедергісіз ортаға қойылатын талаптар мен халықаралық стандарттарға сәйкес бейімдеу.

6. Сәтті тәжірибелерді ілгерілету. Оң тәжірибелерді, кәсіби қауымдастықтар мен БАҚ арқылы тарату, басқа қонақ үйлерді осындай бастамаларды енгізуге ынталандыру.

Қорытындылай келе, Қазақстандағы қонақ үй саласына ерекше қажеттіліктері бар қызметкерлерді интеграциялау – бұл тек әлеуметтік әділеттілік мәселесі ғана емес, сонымен қатар қонақ үй бизнесінің бәсекеге қабілеттілігін арттыру факторы болып табылады. Мемлекет,

бизнес және қоғам тарапынан жүйелі қолдау стратегиялық артықшылығына айналдыратын болған жағдайда әртүрлілікті кадрлық саясаттың тұрақты модель қалыптастыруға мүмкіндік бар.

Әдебиеттер тізімі

- 1 Buhalis D., Darcy S. *Accessible Tourism: Concepts and Issues*. – Bristol: Channel View Publications, 2011. – 245 p.
- 2 Cox T., Blake S. *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness // Academy of Management Perspectives*. – 1991. – Vol. 5. – №3. – pp. 45-56.
- 3 Kaler J. *Responsibility, accountability and governance // Journal of Business Ethics*. – 2002 – Vol. 39. – №1/2. – pp. 91–102.
- 4 United Nations. *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. – New York: UN, 2006. – 32 p.
- 5 Greenberg J. *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow // Journal of Management*. – 1990. – Vol. 16. – №2. – pp. 399-432.
- 6 Show G., Coles T. *Disability, holiday making and the tourism industry in the UK: A preliminary survey // Tourism Management*. – 2004. – Vol. 25. – №3. – pp. 397-403.
- 7 Barnes C. *Disability and Employment: Social Inclusion in the Workplace // Journal of Social Policy*. – 2019. – Vol. 48. – №2. – pp. 345-362.
- 8 Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі. Мүгедектігі бар адамдардың жұмыспен қамтылуы туралы есеп. – Астана, 2023. – 74 б.
- 9 Darcy S., Pegg S. *Towards Strategic intent: Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers // International Journal of Hospitality Management*. – 2011. – Vol. 30. – №2. – pp. 468-476.
- 10 European Commission. *Employment of persons with disabilities in the hospitality sector*. – Brussels: Eu Publications, 2020. – 52 p.
- 11 UNWTO. *World Tourism Barometer*. – Madrid: UNWTO, 2023.
- 12 Buhalis D., Darcy S. *Accessible tourism: Concepts and issues*. – Bristol: Channel View Publications, 2011. – 336 p.
- 13 International Labor Organization (ILO). *World report on disability*. – Geneva: ILO, 2020.
- 14 Barnes C. *Disability, society and inclusion*. – London: Routledge, 2019. – 18 p.
- 15 UN. *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. – New York: UN, 2006. – 211 p.
- 16 Shaw G., Coles T. *Disability, equality and diversity in hospitality // Tourism Management*. – 2004. – Vol. 25. – №2. – pp. 271-283.
- 17 Қазақстан Республикасында мүгедектігі бар адамдардың құқықтарын қамтамасыз ету және тұрмыс сапасын жақсарту жөніндегі 2025 жылға дейінгі ұлттық жоспарды бекіту туралы. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1900000326> (дата обращения: 1.10.2025).
- 18 «Инклюзивный Алматы 2025-2030»: в городе разрабатывают новую концепцию поддержки лиц с особыми потребностями. <https://www.gov.kz/memleket/entities/almaty/press/news/details/966898?lang=ru> (дата обращения: 13.11.2025).
- 19 Coleman J. *Social capital and human development // Social Forces*. – 2015. – Vol. 94. – №1. – pp. 23-45.
- 20 Айтжанова Г.Ж. Қазақстандағы инклюзивті жұмыспен қамтудың мәселелері мен перспективалары. – Алматы: ҚазҰУ баспасы, 2021.
- 21 Sozialgesetzbuch Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen – (Artikel 1 des Gesetzes v. 23. Dezember 2016, BGBl. I S. 3234) (Neuntes Buch Sozialgesetzbuch – SGB IX) § 154 Pflicht der Arbeitgeber zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen. https://www.gesetze-im-internet.de/sgeb_9_2018/_154.html?utm_source.
- 22 Career paths. *Work you'll love*. https://jobs.hilton.com/emea/en/career-paths?utm_source.
- 23 Legostaeva A., Stepanov M., Jazykbaeva B. *HR risk management in the hotel business in Kazakhstan: innovation and practice // Economic Series of the Bulletin of the L. N. Gumilyov ENU*. – 2025. – №2. – pp. 123–142. DOI: 10.32523/2789-4320-2025-2-123-142.
- 24 Cox T. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. – San Francisco: Berrett-Koehler, 1993. – 320 p.
- 25 Dessler G. *Human Resource Management*. – Moscow: UNITY-DANA, 2019. – 560 p.
- 26 European Commission. *Disability Employment and Inclusion: Policies and Practices*. – Brussels: Publications Office of the European Union, 2022.
- 27 Americans with Disabilities Act of 1990. *Public Law 101-336, 104 Stat. 327*. – Washington, D. C.: U. S. Government Publishing Office, 1990.
- 28 International Labor Organization (ILO). *Disability inclusive employment policies in Asia and the Pacific*. – Geneva: ILO, 2021.

References

- 1 Buhalis D., Darcy S. *Accessible Tourism: Concepts and Issues*. – Bristol: Channel View Publications, 2011. – 245 p.
- 2 Cox T., Blake S. *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness // Academy of Management Perspectives*. – 1991. – Vol. 5. – №3. – pp. 45-56.
- 3 Kaler J. *Responsibility, accountability and governance // Journal of Business Ethics*. – 2002 – Vol. 39. – №1/2. – pp. 91–102.
- 4 United Nations. *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. – New York: UN, 2006. – 32 p.
- 5 Greenberg J. *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow // Journal of Management*. – 1990. – Vol. 16. – №2. – pp. 399-432.
- 6 Show G., Coles T. *Disability, holiday making and the tourism industry in the UK: A preliminary survey // Tourism Management*. – 2004. – Vol. 25. – №3. – pp. 397-403.
- 7 Barnes C. *Disability and Employment: Social Inclusion in the Workplace // Journal of Social Policy*. – 2019. – Vol. 48. – №2. – pp. 345-362.

- 8 Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі. Мүгедектігі бар адамдардың зһымспен қамтылуы туралы есеп. – Astana, 2023. – 74 б.
- 9 Darcy S., Pegg S. Towards Strategic intent: Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers // International Journal of Hospitality Management. – 2011. – Vol. 30. – №2. – pp. 468-476.
- 10 European Commission. Employment of persons with disabilities in the hospitality sector. – Brussels: Eu Publications, 2020. – 52 p.
- 11 UNWTO. World Tourism Barometer. – Madrid: UNWTO, 2023.
- 12 Buhalis D., Darcy S. Accessible tourism: Concepts and issues. – Bristol: Channel View Publications, 2011. – 336 p.
- 13 International Labor Organization (ILO). World report on disability. – Geneva: ILO, 2020.
- 14 Barnes C. Disability, society and inclusion. – London: Routledge, 2019. – 18 p.
- 15 UN. Convention on the Rights of Persons with Disabilities. – New York: UN, 2006. – 211 p.
- 16 Shaw G., Coles T. Disability, equality and diversity in hospitality // Tourism Management. – 2004. – Vol. 25. – №2. – pp. 271-283.
- 17 Қазақстан Республикасында мүгедектігі бар адамдардың құқықтарын қамтамасыз ету және тұрмыс сапасын зһақсарту зһөніндегі 2025 жылға дейінгі ұлттық зһоспарды бекіту туралы. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1900000326> (data obrashheniya: 1.10.2025).
- 18 «Inkluzivnyj Almaty 2025-2030»: v gorode razrabatyvajut novuju koncepciju podderzhki lic s osobymi potrebnostjami. <https://www.gov.kz/memleket/entities/almaty/press/news/details/966898?lang=ru> (data obrashheniya: 13.11.2025).
- 19 Coleman J. Social capital and human development // Social Forces. – 2015. – Vol. 94. – №1. – pp. 23-45.
- 20 Ajtzhanova G.Zh. Қазақстандағы inkluzivti зһымспен қамтудың мәселелері мен perspektivalary. – Almaty: ҚазҰУ баспасы, 2021.
- 21 Sozialgesetzbuch Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen – (Artikel 1 des Gesetzes v. 23. Dezember 2016, BGBl. I S. 3234) (Neuntes Buch Sozialgesetzbuch – SGB IX) § 154 Pflicht der Arbeitgeber zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen. https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9_2018/_154.html?utm_source.
- 22 Career paths. Work you’ll love. https://jobs.hilton.com/emea/en/career-paths?utm_source.
- 23 Legostaeva A., Stepanov M., Jazykbaeva B. HR risk management in the hotel business in Kazakhstan: innovation and practice // Economic Series of the Bulletin of the L. N. Gumilyov ENU. – 2025. – №2. – pp. 123–142. DOI: 10.32523/2789-4320-2025-2-123-142.
- 24 Cox T. Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice. – San Francisco: Berrett-Koehler, 1993. – 320 p.
- 25 Dessler G. Human Resource Management. – Moscow: UNITY-DANA, 2019. – 560 p.
- 26 European Commission. Disability Employment and Inclusion: Policies and Practices. – Brussels: Publications Office of the European Union, 2022.
- 27 Americans with Disabilities Act of 1990. Public Law 101-336, 104 Stat. 327. – Washington, D. C.: U. S. Government Publishing Office, 1990.
- 28 International Labor Organization (ILO). Disability inclusive employment policies in Asia and the Pacific. – Geneva: ILO, 2021.

Хат-хабарларға арналған автор (бірінші автор)	Автор для корреспонденции (первый автор)	The Author for Correspondence (The First Author)
<p>Әлікен Дәурен Ғалымұлы, туризм магистрі, Халықаралық туризм және меймандостық университеті, Түркістан қ., Қазақстан, e-mail: aliken.dauren@gmail.com ORCID iD: https://orcid.org/0009-0007-5175-8216</p>	<p>Аликен Даурен Галымұлы, магистр туризма, Международный университет туризма и гостеприимства, г. Туркестан, Казахстан, e-mail: aliken.dauren@gmail.com ORCID iD: https://orcid.org/0009-0007-5175-8216</p>	<p>Alikén Dauren Galymuly, Master of tourism, International University of Tourism and Hospitality, Turkestan, Kazakhstan, e-mail: aliken.dauren@gmail.com ORCID iD: https://orcid.org/0009-0007-5175-8216</p>

Мақала түскен күні: 01.10.2025

Мақала басылымға қабылданған күні: 23.12.2025