

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ҚҰРЫЛЫМДАРЫНДАҒЫ ӘЙЕЛДЕРДІҢ КӨШБАСШЫЛЫҒЫНЫҢ ТИІМДІЛІГІ

Замира ЕСКЕРОВА*	мемлекеттік және жергілікті басқару ББ докторанты, Қарағанды Бөкетов университеті, Қарағанды, Қазақстан, zamirra_e@mail.ru , ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6870-6390
Гульвира АКЫБАЕВА	қауымдастырылған профессор, экономика ғылымдарының кандидаты, Astana IT университеті, Астана, Қазақстан, akubaeva_g@mail.ru , ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8201-3638
Мариана ПЕТРОВА	профессор, «Кирилл мен Мефодий» атындағы университеті, Велико-Тырново, Болгария, mt_p @abv.bg , қауымдастырылған профессор, экономика ғылымдарының кандидаты, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1531-4312
Сағыныш МАМБЕТОВА	Қарағанды Бөкетов университеті, Қарағанды, Қазақстан, sagynysh.2012@mail.ru , ORCID ID: https://orcid.org/0000-0009-0877-1137

Қолжазбаның редакцияға түскен күні: 03/06/2025

Қайта өңделген күні: 06/08/2025

Қабылданған күні: 07/08/2025

DOI: 10.52123/1994-2370-2025-1497

ӨЖ 321, 316

ҒТАХТК 06.39.41

Аңдатпа. Мақалада Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқару жүйесіндегі әйелдердің басқару үдерістеріне қатысуының теориялық-әдіснамалық және практикалық аспектілері қарастырылған. 2010–2025 жылдар аралығындағы негізгі үрдістерге талдау жасалып, әйелдердің мансаптық өсуіне және жоғары басшылық лауазымдарға көтерілуіне кедергі келтіретін негізгі тосқауылдар анықталған. Әйелдердің басқару ісіне қатысуының сапалық қырларын зерттеуге ерекше назар аударылған. Бұл ретте әйелдер көшбасшылығының тиімділік индексі қолданылып, олардың тек сандық тұрғыда қатысу деңгейін ғана емес, сонымен қатар қабылданатын басқарушылық шешімдердің сапасына тигізетін ықпалын бағалауға мүмкіндік береді.

Талдау нәтижелері әйелдердің сызықтық және қосалқы лауазымдарда кеңінен өкілдік етуіне қарамастан, олардың стратегиялық басқару үдерісіне нақты қатысуы шектеулі болып отырғанын көрсетті. Мақалада гендерлік теңгерімді формалды қамтамасыз етуден әйелдер көшбасшылығының тиімділігін арттыруға жағдай жасаудың маңыздылығы негізделген. Басқару саласындағы әйелдерді қолдау тетіктерін институционалдық тұрғыдан нығайтуға қатысты жаңашыл ұсыныс ретінде мемлекеттік органдар жанынан «Gender Labs» моделін енгізу ұсынылады. Бұл модель әйелдерді көшбасшылыққа жүйелі түрде ілгерілетуге бағытталған. Аталмыш тәсіл аналитикалық әдістер мен институционалдық шараларды ұштастыра отырып, кедергілерді тиімді анықтауға және оларды еңсеру стратегияларын әзірлеуге мүмкіндік береді.

Түйін сөздер: әйел көшбасшылығы, мемлекеттік басқару, тиімділік, гендерлік саясат, Қазақстан, дискриминация

Аннотация. В статье рассмотрены теоретико-методологические и практические аспекты участия женщин в управленческих процессах системы государственной власти Республики Казахстан. Проведён анализ ключевых тенденций за период 2010–2025 годов, выявлены основные барьеры, ограничивающие карьерный рост женщин и их продвижение на высшие руководящие должности. Особое внимание уделено исследованию качественной стороны участия женщин через использование индекса эффективности женского лидерства, который позволяет оценить не только количественные показатели вовлеченности, но и влияние женщин на качество принимаемых управленческих решений.

Анализ показал, что при высоком уровне представительства женщин на линейных и вспомогательных должностях их реальное участие в стратегическом управлении остаётся ограниченным. В статье обоснована необходимость перехода от формального обеспечения гендерного баланса к созданию условий для повышения эффективности женского лидерства. В качестве новизны и рекомендации по институциональному укреплению механизмов поддержки женщин в управлении представлена Модель «Gender Labs» при государственных органах, ориентированной на системное продвижение женщин в управленческие процессы. Такая модель сочетает аналитический подход с институциональными мерами, что обеспечивает более эффективное выявление барьеров и формирование стратегий их преодоления.

Ключевые слова: женское лидерство, государственное управление, эффективность, гендерная политика, Казахстан, дискриминация

*Хат-хабарлар бойынша автор: З. Ескерова, zamirra_e@mail.ru

Abstract. The article explores the theoretical, methodological, and practical aspects of women's participation in the governance processes within the public administration system of the Republic of Kazakhstan. It analyzes key trends over the period from 2010 to 2025, identifying the main barriers that hinder women's career advancement and their access to senior leadership positions. Particular attention is given to assessing the qualitative dimension of women's involvement through the use of the Women's Leadership Effectiveness Index, which allows for evaluating not only quantitative participation indicators but also the impact of women on the quality of managerial decision-making.

The analysis reveals that despite a relatively high representation of women in linear and support-level positions, their actual involvement in strategic management remains limited. The article emphasizes the need to move beyond a formal approach to gender balance and instead focus on creating an environment that enhances the effectiveness of female leadership.

As a novel contribution and a recommendation for strengthening institutional mechanisms that support women in leadership, the article proposes the implementation of the "Gender Labs" model within government bodies. This model is designed to systematically promote women's integration into management processes. By combining analytical tools with institutional measures, this approach enables more effective identification of barriers and the development of strategies to overcome them.

Keywords: women's leadership, public administration, effectiveness, gender policy, Kazakhstan, discrimination

Кіріспе

Бүгінде Қазақстанның билік жүйесі толығымен өзгеріске түсуде, бұл өзгеріс ашықтық, тиімділік пен қоғамдық теңдікті молынан дамыту мақсатын көздейді. Сондықтанда, осы уақытта мемлекеттік басқарудың барлық сатыларында гендрлік теңдікті сақтап, әйелдердің басқарушылық шешім қабылдау үдерістерге толық қатысуы маңызды сұрақ ретінде көрінеді.

Отбасылық және гендерлік саясаттың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы сияқты мемлекетпен қабылданған стратегиялық құжаттардың болуына қарамастан, әйелдердің шешім қабылдау деңгейіндегі нақты қатысу көрсеткіштері шектеулі күйінде қалып отыр [1]. Осы зерттеудің мақсаты – мемлекеттік басқарудағы әйелдердің қатысу тиімділігін талдау және оны институционалдық тұрғыдан нығайтуға бағытталған ұсынымдар әзірлеу. Мемлекеттік басқару жүйесіндегі әйелдер көшбасшылығы тақырыбы ғылыми әдебиеттерде кеңінен қарастырылып келеді. Отандық зерттеушілер – Н. Шведова [2] мен С. Айвазова [3] – өз еңбектерінде әйелдердің саяси және басқару қызметтеріне қатысуына кедергі келтіретін институционалдық және мәдени тосқауылдарды сипаттайды. Олар посткеңестік кеңістікте гендерлік саясаттың рөлі мен оның шынайы тиімділігіне де назар аударады. Шетелдік авторлар да әйелдердің басқару саласына қатысуы бойынша маңызды зерттеулер жүргізген. Мысалы, J.L. Lawless пен R.L. Fox [4] өз еңбектерінде әйелдердің саяси мансапқа ұмтылу кезінде өз еркімен шеттетілуін (өзін-өзі шектеу феноменін) талдайды. Ал M. Chiquet [5] әйелдердің көшбасшылық стилінің тұрақты даму мен адами факторға баса назар аударумен ерекшеленетінін көрсетеді.

Қазіргі халықаралық зерттеулерде мынадай мәселелерге ерекше көңіл бөлінуде:

- Әйелдердің мансаптық өсуіне кедергі келтіретін «шыны төбе» (glass ceiling) және құрылымдық тосқауылдар (мысалы, L. Morley [6], C. Ely [7], H. Ibarra [8] еңбектері);
- Менторлық пен қамқоршылықтың (sponsorship) әйелдердің мансабына әсері (W. Hewlett [9]);
- Гендерлік әртүрлілік пен басқару тиімділігі арасындағы байланыс;
- Цифрлық трансформацияның әйелдердің мемлекеттік сектордағы кәсіби мүмкіндіктеріне әсері.

Аталған шетелдік еңбектерде келесі мәселелер жан-жақты зерттелген:

– әйелдердің саясатқа қатысуына ықпал ететін немесе кедергі келтіретін факторлар (гендерлік стереотиптер, бұқаралық ақпарат құралдарының рөлі, институционалдық тосқауылдар);

– билік құрылымдарындағы «әйнек төбе» феномені мен гендерлік бөлініс құбылысы;

– гендерлік әртүрліліктің қабылданатын шешімдердің сапасына және басқару органдарының жалпы тиімділігіне әсері (мысалы, Дүниежүзілік экономикалық форум, UNDP, UN Women сынды ұйымдардың зерттеулері).

Дегенмен, бұл бағытта әртүрлі зерттеулер жүргізілгеніне қарамастан, Қазақстан жағдайында әлі де жеткілікті дәрежеде қарастырылмаған немесе мүлде зерттелмеген бірқатар маңызды аспектілер бар. Атап айтқанда:

– Әйелдер көшбасшылығының тиімділігін сапалық тұрғыдан бағалау, әсіресе нақты басқарушылық шешімдер мен саясаттар деңгейінде;

– Әйелдердің басқару саласына қатысуындағы аймақтық айырмашылықтарды салыстырмалы түрде талдау (астана мен өңірлер, қала мен ауыл айырмашылығы);

- Мемлекеттік басқаруда әйелдерді ілгерілетуге бағытталған институционалдық тетіктер (олардың қайсысы тиімді, ал қайсысы тек формалды сипатта қалып отыр);
- Мемлекеттік органдар қызметіндегі гендерлік KPI-лерді бағалау – қазіргі таңда мұндай көрсеткіштер шектеулі қолданылып, терең сараптауға сирек ұшырайды;
- Әйел көшбасшыларын азаматтар мен мемлекеттік қызметшілер қалай қабылдайтынын анықтайтын эмпирикалық зерттеулер – бұл қоғам пікірінің мансаптық өсуге ықпалын ескергенде өзекті мәселе;
- Цифрландыру және әйелдер көшбасшылығы – мемлекеттік сектордағы цифрлық өзгерістердің әйелдердің мансаптық мүмкіндіктеріне қалай әсер ететіні әлі жан-жақты зерттелмеген;
- Басқа елдерде табысты жүзеге асырылған стратегиялар мен тәжірибелерге жүргізілген кейс-анализдер – Қазақстанға бейімдеуге болатын тәжірибелер жүйелі түрде қарастырылмай келеді.

Осылайша, белгілі бір теориялық және эмпирикалық негіздердің болғанына қарамастан, бұл тақырып әйелдердің стратегиялық басқару үдерістеріне қатысу тиімділігі мен институционалдық қолдау тетіктерін бағалау тұрғысынан жеткілікті дәрежеде ашылмаған. Бұл зерттеудің ғылыми жаңалығы мен мемлекеттік басқару саласындағы гендерлік мәселелерді дамытуға қосатын үлесін, яғни тиімділікті айқындау болып табылады.

Материалдар мен әдістер

Бұл зерттеу барысында жүйелік, функционалдық және статистикалық әдіснамалық тәсілдер қолданылды. Әйелдердің басқарушылық үдерістерге қатысу тиімділігін сандық тұрғыдан бағалау мақсатында арнайы әзірленген WLE индексі енгізілді, ол алға қойылған ғылыми мақсаттарға қол жеткізудің құралдарының бірі ретінде пайдаланылды.

Зерттеу нәтижелері негізінде Қазақстанның мемлекеттік секторында нақты қолдануға бейімделген ұсыныстар топтамасы жасалды. Бұл ұсыныстар гендерлік ахуалды тұрақты мониторингтеу, әйелдердің кәсіби ілгерілеуіне тосқауыл болатын факторларды дер кезінде анықтау және оларды жоюға бағытталған жүйелі шаралар кешенін әзірлеуге мүмкіндік береді.

Алдағы уақытта аталған ұсыныстарды негізге ала отырып, қазақстандық ерекшеліктерді ескеретін әйелдер көшбасшылығын қолдау моделі қалыптастыруға болады. Мұндай модель мемлекеттік басқару саласында гендерлік теңдікті алға жылжытудың және әйелдердің басқарушылық әлеуетін институционалдық деңгейде нығайтудың тиімді құралына айналуы ықтимал.

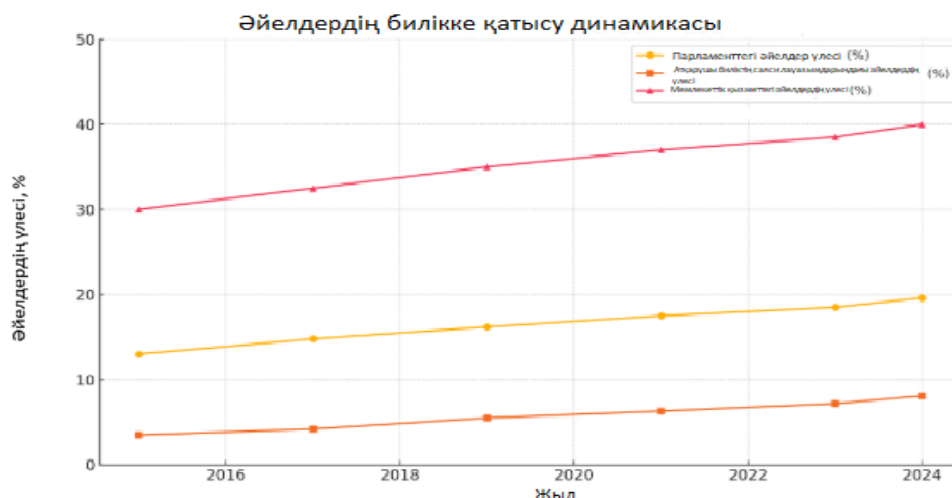
Нәтижелер

Әйелдердің басқарудағы үлесінің артуы мемлекеттік саясаттың тиімділігіне нақты әрі оң әсерін тигізеді. Әйелдер көшбасшылығы – мемлекеттік басқарудың тиімділігін, әлеуметтік әділеттілік пен инклюзивтілікті арттыруға арналған негізгі ресурстардың бірі.

Қазақстандағы мемлекеттік басқару жүйесіндегі әйелдер көшбасшылығының тиімділігі сапалық та, сандық та көрсеткіштермен дәлелденіп отыр.

Қазақстан Республикасының мемлекеттік билік органдарындағы басқару үдерістеріне әйелдердің қатысуына қатысты сандық деректерге жүргізілген талдау мынадай нәтижелерді көрсетеді. 2024 жылғы мәліметтерге сәйкес, Парламент депутаттарының шамамен 19,6%-ын әйелдер құрайды, ал атқарушы биліктегі саяси лауазымдардың 8,1%-ын ғана әйелдер иеленіп отыр. Мемлекеттік аппараттағы әйелдердің жалпы үлесі 40%-ға жеткенімен, жоғары басқару деңгейлерінде олардың үлесі бар болғаны 12%-ды ғана құрайды (1-сурет).

Сурет 1. Әйелдердің билікке қатысу динамикасы



Ескерту: әдебиет көзі негізінде құрастырылған

2015–2024 жылдар аралығындағы деректер талдауы әйелдердің биліктің әртүрлі тармақтарында өкілдік ету деңгейінің баяу қарқынмен өсіп келе жатқанын көрсетеді. Парламенттегі әйелдердің саны біртіндеп артып келе жатқаны байқалғанымен, олардың үлесі әлі де сын көтермейтін деңгейде, жалпы құрылымдағы елеулі теңсіздікті байқатады. Ал атқарушы билік саласында гендерлік теңгерімнің қамтамасыз етілуі одан да әлсіз, бұл салада әйелдердің үлесі мардымсыз деңгейде сақталып отыр. Ал мемлекеттік аппаратта әйелдердің жалпы саны артып (40%-ға дейін), жоғарғы басқару деңгейлерінде олардың өкілдігі әлі де жеткіліксіз. Әрбір бағыт бойынша нақтырақ тоқталайық:

1. Қазақстан Парламентінде әйелдердің өкілдігі соңғы жылдары бірқатар өзгерістерге ұшырады. Жалпы алғанда, әйелдердің заң шығарушы билікке қатысуы біртіндеп артып келе жатқанымен, бұл көрсеткіш БҰҰ ұсынатын гендерлік теңгерімділік шегінен әлі төмен.

2022 жылға дейін Парламенттегі әйелдер үлесінің тұрақты өсуі байқалды, ол өз шарықтау шегіне 27,4%-бен жеткен. Алайда 2023 жылы бұл көрсеткіш күрт төмендеп, 18,4%-ды құрады. Бұл құбылыс сайлау жүйесіндегі өзгерістермен немесе саяси факторлармен байланысты болуы мүмкін. 2024 жылы әйелдердің үлесі сәл өсіп, 19,6%-ға жетті, дегенмен ол әлі де 2022 жылғы деңгейден төмен.

Сурет 2. Парламенттегі әйелдер үлесі



Ескерту: [10] әдебиет көзі негізінде құрастырылған

2. Атқарушы билік органдарында, яғни министрліктер мен әкімдіктерде, әйелдер саяси лауазымдардың небәрі 8,1%-ын ғана иеленіп отыр. Мемлекеттік аппараттағы әйелдердің жалпы саны артқанына қарамастан, шешуші лауазымдардағы олардың үлесі өте төмен күйінде қалуда. Бұл жағдай құрылымдық кедергілер мен «шыны төбе» құбылысын көрсетеді — яғни, әйелдер жүйеде бар, бірақ басшылықтың жоғарғы деңгейінде жоқ (3 сурет).

Сурет 3. Қазақстандағы атқарушы биліктің саяси лауазымдарындағы әйелдердің үлесі



Ескерту: [11] әдебиет көзі негізінде құрастырылған

3. Мемлекеттік аппаратта жалпы алғанда әйелдер барлық мемлекеттік қызметшілердің 40%-ын құрайды. Алайда олардың басым бөлігі төменгі және қосалқы қызметтерде жұмыс істейді. Бұл формалды прогресті көрсеткенімен, әйелдердің басқарушылық үдерістерге сапалы түрде толыққанды интеграцияланбағанын аңғартады (4-сурет).

Сурет 4. Қазақстандағы мемлекеттік қызметтегі әйелдердің үлесі



Ескерту: әдебиет көзі негізінде құрастырылған

Ресми статистикалық деректер мемлекеттік қызмет саласындағы гендерлік құрылымның біртіндеп теңгерімді сипат ала бастағанын көрсетеді. 2010–2025 жылдар аралығында бұл салада әйелдердің үлесінің біршама артуы байқалып, гендерлік теңдікке бағытталған институционалдық шаралардың белгілі бір нәтижесін көрсетті. Бұл үрдіс сандық көрсеткіштер негізінде оң динамика ретінде бағаланғанымен, әйелдердің нақты шешім қабылдау деңгейіндегі өкілеттіктері мен лауазымдық иерархиядағы орнын талдау гендерлік теңдіктің мазмұндық аспектілерін толық ашуға мүмкіндік береді. Алайда, мемлекеттік қызметтегі әйелдердің жалпы санының артуына қарамастан, олардың басшылық лауазымдардағы үлесі әлі де төмен деңгейде қалып отыр. 2025 жылы әйелдер басқарушылық қызметтердің небәрі 39%-ын ғана иеленген, бұл басқару құрылымдарындағы елеулі гендерлік алшақтықты көрсетеді.

Әйелдердің жоғарғы басқару лауазымдарындағы үлесін талдау одан да айқын теңсіздікті байқатады:

- министрлердің орынбасарлары арасында әйелдер үлесі небәрі 11,1%;
- облыстар әкімдерінің орынбасарлары арасында — 6%;
- орталық атқарушы органдар аппарат басшылары арасында бұл көрсеткіш одан да төмен деңгейде [12].

Соңғы жылдары Қазақстанда мемлекеттік қызметтегі әйелдер үлесі тұрақты түрде өсіп келе жатқанымен, олардың басқару үдерістеріне сапалы түрде интеграциялануы шектеулі күйінде қалып отыр. Сондықтан, әйелдердің биліктің әртүрлі тармақтарындағы қатысуының тиімділігіне кешенді баға беру қажеттігі туындап отыр. Әйелдердің басқарушылық үдерістерге тартылу тиімділігін бағалау үшін тек сандық көрсеткіштерді ғана емес, сонымен қатар олардың шешім қабылдау үдерістеріне нақты қатысуын қамтитын сапалық аспектілерді де ескеретін интегралдық индекс қолдануға болады.

Мемлекеттік қызмет жүйесіндегі әйелдер көшбасшылығының тиімділігін келесі теңдеу арқылы көрсетуге болады:

Women's Leadership Effectiveness индексі

$$WLE = \alpha \cdot P + \beta \cdot E + \gamma \cdot L \quad (1)$$

Мұнда:

- P — Парламенттегі әйелдердің үлесі (%),
- E — атқарушы биліктегі әйелдердің үлесі (%),
- L — мемлекеттік аппараттағы жоғары басқарушылық лауазымдардағы әйелдердің үлесі (%),
- α, β, γ — шешім қабылдауға әсер ету деңгейі: $\alpha=0.4, \beta=0.4, \gamma=0.2$

Егер әйелдердің басқарушылық үдерістерге тартылу тиімділігін (WLE индексі) есептейтін болсақ, ол келесідей көрініс табады:

$$P=19.6$$

$$E=8.1 \quad E = 8.1 \quad E=8.1$$

$$L=12.0 \quad L = 12.0 \quad L=12.0$$

$$WLE = 0.4 \cdot 19.6 + 0.4 \cdot 8.1 + 0.2 \cdot 12.0 = 7.84 + 3.24 + 2.4 = 13.48$$

1-кесте – WLE индексін есептеу әдістемесі

Көрсеткіш	Мәні(%)	Салмағы (маңыздылығы)	Салмақтық көрсеткіш
Парламенттегі әйелдердің үлесі (P)	19.6	0.4	7.84
Атқарушы биліктегі әйелдердің үлесі (E)	8.1	0.4	3.24
Мемлекеттік аппараттағы жоғары басқарушылық лауазымдардағы әйелдердің үлесі (L)	12.0	0.2	2.40
Жалпы: Индекс WLE			13.48
Ескерту: автормен құрастырылған			

Әйелдердің шешімдерге қатысу көрсеткіші әлі төмен деңгейде екені анықталып, басқарушық қызметтерде олардың саны көбейту үшін арнайы шаралар қолдану қажеттігін көрсетеді. [13].

Талқылау

Қазақстанда әйелдердің басқарушылық құрылымдардағы қатысу деңгейі соңғы жылдары артып келе жатқанына қарамастан, бұл өсім жеткілікті институционалдық өзгерістерге алып келді деуге негіз жоқ. Әйелдердің көшбасшылыққа араласу тиімділігін бағалайтын WLE (Women's Leadership Effectiveness) индексіне сүйенсек, жағдай әлі де бірқатар құрылымдық және мәдени тосқауылдармен сипатталады.

1. Әйелдердің басқарушылық шешім қабылдау үдерісіне қатысуының тиімділігі қазіргі таңда *орташа деңгейде* бағаланып отыр. Бұл тұжырым WLE (Women's Leadership Effectiveness) индексінің нәтижесіне негізделген. Аталған индекс бойынша Қазақстанда әйелдердің басқарушылық ықпалы 30 мүмкін ұпайдан 13,48 ұпайды ғана құрап отыр. Бұл – халықаралық ұйымдар ұсынған нысаналы деңгейді (толық ықпал ету үшін қажет 30 ұпай) есепке алғанда бар болғаны 45%-ға тең. Бұл көрсеткіш әйелдердің басқару құрылымдарында ресми тұрғыда өкілдігі артқанымен, олардың нақты стратегиялық және мазмұндық ықпалы шектеулі екенін көрсетеді. Басқаша айтқанда, формалды қатысу бар, бірақ функционалдық рөл әлсіз. Бұл жағдай гендерлік теңдікке жету жолындағы тек сандық емес, сапалық мәселелерді де күн тәртібіне қою қажеттігін білдіреді. Мұндай ахуал «символдық инклюзия» (symbolic inclusion) феномені арқылы сипатталады. Бұл құбылыс – басқару органдарында әйелдердің формалды түрде бар екендігін, алайда олардың нақты шешімдерге әсер ете алмайтын шектеулі рөлін білдіреді. Яғни, әйелдер белгілі бір лауазымдарға тағайындалғанымен, олар көбіне ұйым ішіндегі нақты билік пен ықпал тетіктерінен алшақ тұрады.

2. Әйелдердің басқарушылық деңгейде қатысуының ең әлсіз көрініс табатын саласы – атқарушы билік құрылымдары болып табылады. Бұл салада жоғары лауазымдарда қызмет атқаратын әйелдердің үлесі небәрі 8,1%-ды ғана құрайды, яғни бұл көрсеткіш басқару тізгініндегі әйелдердің қатысу деңгейінің едәуір төмендігін және елеулі гендерлік теңгерімсіздікті көрсетеді. Мұндай ахуал — мемлекеттік басқару жүйесінің құрылымдық және мәдени ерекшеліктерінен туындайтын институционалдық кедергілердің салдары.

Біріншіден, атқарушы билік – иерархиялық құрылымы қатты шоғырланған, шешім қабылдау билігі жоғары шенді лауазым иелерінің қолында шоғырланатын жүйе. Бұл жүйеде жоғары лауазымдарға тағайындалу көбіне формалды біліктілікке емес, бейресми әлеуметтік капиталға, сенім желілеріне және корпоративтік мәдениетке тәуелді. Ал бұл факторлар көбіне ер адамдардың пайдасына жұмыс істейді, өйткені олар тарихи тұрғыдан бұл жүйеде басымдыққа ие болып келген.

Екіншіден, әйелдердің атқарушы билікке кіру жолында гендерлік стереотиптер маңызды тосқауыл ретінде әрекет етеді. Әсіресе, шешім қабылдау, дағдарыс жағдайында әрекет ету, ресурстарды басқару сияқты лауазымдық жауапкершіліктер дәстүрлі түрде «ерлерге тән» деп саналады. Бұл – басқарушылық қабілеттілік туралы қоғамдық түсініктердің жыныстық белгіге қарай бөлінуі, яғни құндылықтық-семантикалық кедергі.

Үшіншіден, мансаптық өсудің институционалдық мүмкіндіктері де әйелдер үшін шектеулі болып қала береді.

Төртіншіден, әлеуметтік күтулер мен рөлдік жүктемелер де әйелдердің жоғары лауазымдарға ұмтылуына кері әсер етеді. Әлеуметтік ортада әйелдерге қатысты «жанұя, бала тәрбиесі – негізгі міндет» деген ұстанымдар жиі кездеседі. Бұл рөлдік шиеленіс әйелдердің кәсіби амбицияларына нұқсан келтіріп, мансаптық даму қарқынын тежейді.

3. Ресми теңдік пен нақты теңдіктің арасындағы алшақтық.

Мемлекеттік аппараттағы әйелдердің жалпы үлесі 40%-ға дейін артқанымен, шешім қабылдау деңгейіндегі лауазымдарда олардың қатысуы әлдеқайда төмен – шамамен 12%. Бұл жағдай «шыны төбе» (glass ceiling) феноменінің айқын көрінісі болып табылады. Бұл ұғым – формалды кедергілер болмағанымен, әйелдердің мансаптық өсуіне кедергі келтіретін бейресми, құрылымдық, мәдени және психологиялық тосқауылдардың жиынтығын білдіреді. Яғни, әйелдер белгілі бір кәсіби немесе иерархиялық деңгейге дейін жеткенімен, одан әрі

жоғарылауына мүмкіндік берілмейді. Бұл шектеулер көзге көрінбейді, бірақ олардың әсері айтарлықтай күшті.

Мысалы, басқару жүйесінде көшбасшылық пен шешім қабылдау функциялары жиі дәстүрлі түрде ер адамдармен байланыстырылады. Мұндай мәдени стереотиптер әйелдердің көшбасшылық қабілеттерін төмендетіп көрсетуге, немесе оларды эмоционалды, шешім қабылдауда әлсіз деген негізсіз пайымдарға алып келуі мүмкін. Сонымен қатар, отбасы мен кәсіби өмір арасындағы тепе-теңдікті сақтау қажеттілігі де әйелдерге қосымша жүктеме болып, олардың мансаптық дамуына кедергі келтіруі ықтимал.

Заңнамалық деңгейде гендерлік тең құқықтар мен мүмкіндіктер қағидаты толық бекітілгенімен, бұл қағидаттың институционалдық тәжірибеде көрініс табуы толық жүзеге аспаған. Әйелдердің жоғары лауазымдарға қол жеткізуін қамтамасыз ету үшін тең құқықтарды формалды түрде жариялаумен шектелмей, нақты қолданбалы механизмдер мен қолдаушы институттарды дамыту қажет.

Қорытынды

Жоғарыда келтірілген қорытындыларға сүйене отырып, Қазақстанда әйелдер көшбасшылығын дамыту үдерісі бірқатар тұрақты кедергілерге тап болып отырғанын байқауға болады. Ең алдымен, мәдени және психологиялық деңгейдегі кедергілердің ықпалы елеулі. Қоғамда әйелге қатысты орныққан дәстүрлі түсініктер мен әлеуметтік рөлдер олардың кәсіби даму мен саяси белсенділікке ұмтылуына айтарлықтай шектеу қояды. Отбасындағы және қоғамдық өмірдегі патриархалды көзқарастар әйелдердің көшбасшылыққа талпынысын төмендетіп, өзіне деген сенімсіздік тудырады.

Сонымен бірге, жоғары деңгейдегі шешім қабылдайтын лауазымдарда әйелдердің өкілдігі жеткіліксіз болып отыр. Ресми түрде қолданылатын квоталау тетіктері әйелдердің санын арттырғанымен, нақты ықпал ету мүмкіндіктері шектеулі болып қалып отыр. Бұл сандық өсімнің сапалық өзгерістерге әлі толық айнала қоймағанын аңғартады.

Аталған мәселе әйелдерді қолдауға бағытталған кешенді және жүйелі шаралардың жеткіліксіздігімен де тығыз байланысты. Барлық деңгейде тиімді нәтижеге қол жеткізу үшін менторлық, кәсіби оқыту және қаржылық қолдау тетіктері қажет. Қолданыстағы бағдарламалар бастама ретінде құнды болғанымен, ұзақмерзімді және тұрақты қолдаусыз олардың ықпалы шектеулі болып қала береді [14]. Қазақстан Республикасында әйелдердің мемлекеттік билік көшбасшылығын дамытуға бағытталған мемлекеттік басқаруды жетілдіру – елдің қоғамдық өміріндегі әйелдердің тең құқылы және инклюзивті қатысуына қол жеткізудің маңызды қадамы болып табылады. Бұл іс – шараның негізгі мақсаты – бар кедергілерді жойып, әйелдердің шешім қабылдау мен басқару процестеріне белсенді қатысуына жағдай жасау. Сондықтан Қазақстанда әйелдер көшбасшылығын дамытуда тұрақты прогреске қол жеткізу үшін осы кедергілерді еңсеруге бағытталған қосымша шаралар қажет. Бұл ретте, стереотиптерді жою, ресурстарға қолжетімділікті кеңейту және әйелдерді саяси және қоғамдық өмірдің барлық деңгейінде қолдау аса маңызды [15]. Мемлекеттік басқару жүйесінде гендерлік теңдікті қамтамасыз ету қазіргі Қазақстанның гендерлік саясатындағы өзекті әрі стратегиялық маңызды міндеттердің бірі болып табылады. Бұл бағытта тиімді нәтижелерге қол жеткізу үшін басқару шешімдері мен кадрлық саясатта гендерлік өлшемдерді кешенді түрде ескеру қажет.

Алдымен, мемлекеттік органдардың қызметін бағалау жүйесіне гендерлік көрсеткіштерді енгізу ұсынылады. Мұндай тәсіл басқарушылық құрылымдардағы әйелдердің үлесін есепке алуға мүмкіндік беріп қана қоймай, кадрлық теңгерімділікті қамтамасыз етудің нақты құралына айналады. Бұл өз кезегінде гендерлік саясатты институционализациялау процесін жеделдетіп, мемлекеттік қызмет жүйесінде тең мүмкіндіктер ұстанымын орнықтыруға ықпал етеді [16]. Гендерлік теңдікті ілгерілетудің тағы бір маңызды бағыты – мемлекеттік құрылымдар жанынан инновациялық гендерлік зертханаларды (Gender Labs) құру. Мұндай құрылымдар әйелдердің көшбасшылық әлеуетін дамытуға бағытталған идеялар мен бастамаларға ғылыми-талдамалық негіз беріп, гендерлік теңдік мәселелері бойынша сараптамалық қолдау көрсететін мамандандырылған алаң ретінде қызмет атқара алады. Сонымен қатар, бұл зертханалар гендерлік саясаттың тиімділігін талдау, мониторинг жүргізу және ұсыныстар әзірлеу тұрғысынан да маңызды рөл атқарады [17].

Әйелдердің кәсіби және мансаптық өсуін жеделдету мақсатында арнайы «жедел өсу» бағдарламаларын (fast track) енгізу де өзекті. Мұндай бағдарламалар нәтижелі қызмет етіп

жүрген орта буындағы әйел басшыларға кәсіби тұрғыдан ілгерілеу үшін нақты мүмкіндіктер ұсынады. Бағдарлама аясында жоғары лауазымды тұлғалар тарапынан тәлімгерлік қолдаудың ұйымдастырылуы – болашақ әйел көшбасшылардың әлеуетін нығайтудың пәрменді құралы бола алады [18].

Сонымен қатар, әйелдердің құқықтары мен кәсіби мүдделерін қорғауға, сондай-ақ олардың әлеуетін дамытуға бағытталған ресми қауымдастықтар құрудың маңыздылығы артып келеді. Мұндай қауымдастықтар гендерлік саясатты жүйелі қолдап, әйелдердің мемлекеттік басқарудағы қатысуын арттыруға ықпал етеді. Бұған қоса, халықаралық тағылымдамалар мен кәсіби тәжірибе алмасу бағдарламаларын тиімді пайдалану – басқарушылық қабілеті жоғары әйел кадрларды даярлаудың тиімді тәсілі ретінде бағаланады. Жалпы, әйелдердің мансаптық ілгерілеуіне тосқауыл болатын факторларды анықтау үшін үлкен деректерді (Big Data) аналитикалық тұрғыда талдау қажет. Бұл әдіс басқару жүйесінде бар құрылымдық және институционалдық кедергілерді анықтауға мүмкіндік беріп, дәлелді әрі мақсатты реформаларды жүзеге асыруға негіз қалайды [19]. Бұл ұсыныстар әйелдер үшін басқару мен шешім қабылдау процесіне тең құқықтағы қолжетімділікті қамтамасыз ететін, әділ және инклюзивті саяси ортаны қалыптастыруға мүмкіндік береді. Мұндай жағдай өз кезегінде еліміздегі демократиялық үдерістер мен әлеуметтік дамуды нығайтуға ықпал етеді.

Қорытындылай келе, әйелдер көшбасшылығын қолдау шараларын мемлекеттік стратегияға интеграциялау қажет. Бұл үдеріс мемлекеттік мекемелер, азаматтық қоғам және халықаралық ұйымдар арасындағы ынтымақтастық негізінде жүзеге асырылуы тиіс. Тек жүйелі әрі үйлесімді тәсіл ғана әйелдердің басқару процестеріне толыққанды қатысуын қамтамасыз етіп, мемлекеттік басқару сапасының артуына және Қазақстандағы әлеуметтік әділеттіліктің нығаюына жол ашады.

Әдебиеттер тізімі

1. Қазақстан Республикасындағы 2030 жылға дейінгі отбасылық және гендерлік саясат тұжырымдамасы. Қазақстан Республикасы Президентінің 2016 жылғы 6 желтоқсандағы № 384 Жарлығымен бекітілген (2023 жылғы 13 сәуірдегі өзгерістермен). – Астана, 2023 жыл. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1600000384> (қаралған күні: 2025 жылғы 2 маусым).
2. Шведова Н.А. Женщины и политика: Проблемы участия. – М.: Наука, 2005.
3. Айвазова С.Г. Гендерное равенство и политическое участие в России. – М.: Логос, 2001.
4. Lawless J.L., Fox R.L. It Still Takes a Candidate: Why Women Don't Run for Office. – Cambridge University Press, 2010.
5. Chiquet M. Why Women Make Better Leaders. – Forbes, 2018.
6. Morley L. Women and Higher Education Leadership: Absences and Aspirations. – London: Leadership Foundation for Higher Education, 2013. – 48 p.
7. Ely R. J., Meyerson D. E. Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change // *Research in Organizational Behavior*. – 2000. – Vol. 22. – P. 103–151. – DOI: 10.1016/S0191-3085(00)22004-2
8. Ibarra H., Ely R. J., Kolb D. M. Women Rising: The Unseen Barriers // *Harvard Business Review*. – 2013. – Vol. 91, No. 9. – P. 60–66.
9. Hewlett S. A. Forget a Mentor, Find a Sponsor: The New Way to Fast-Track Your Career. – Boston: Harvard Business Review Press, 2013. – 256 p.
10. Всемирный экономический форум. Global Gender Gap Report 2024. – Geneva: WEF, 2024.
11. Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігі Статистика комитеті. Гендерлік статистика, 2024 жыл.
12. Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Орталық коммуникациялар қызметі. Мемлекеттік қызметке қатысты статистикалық деректер, 2024 жыл.
13. UN Women. Women's Leadership and Political Participation Report. — New York: UN Women, 2024. (Международные рекомендации по развитию женского лидерства и эффективности госуправления.)
14. Бекмагамбетов Р.Б. Государственное управление и женское лидерство в Казахстане. – Алматы: Экономика, 2022.
15. Кабдулкаримова А.Б. Гендерные аспекты развития государственной службы Казахстана. – Астана: ENU, 2023
16. UNDP Kazakhstan. Gender Equality Strategy 2022–2025. — UNDP, 2022. (Стратегия развития гендерного равенства в Казахстане, с акцентом на политическое участие женщин.)
17. Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Әйелдер істері және отбасылық-демографиялық саясат жөніндегі ұлттық комиссия. Қазақстандағы әйелдердің жағдайы туралы ұлттық баяндама. — Нұр-Сұлтан, 2023 жыл.

<https://www.gov.kz/memleket/entities/ekzhkbk/documents/details/498846> (қаралған күні: 2025 жылғы 2 маусым).

18. Inter-Parliamentary Union (IPU). *Women in Parliament: 2023*. — Geneva: IPU, 2024.

19. Toktarova M. *Gender Disparities in Political Leadership: A Study in Kazakhstan*. — Central Asian Survey, 2023.

References

1. Qazaqstan Respublikasynyn 2030 zhilga deyingi otbasylyk zhane genderlik sayasat tuzhyrymdamasy. Qazaqstan Respublikasynyn Prezidentinin 2016 zhylygy 6 zheltoksandagy No. 384 Zharlygymen bektilgen (2023 zhylygy 13 sauirdegi ozgeristerimen). — Astana, 2023 zhyl.URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1600000384> (Retrieved: 2.02.2025).

2. Shvedova N.A. *Zhenshchiny i politika: Problemy uchastiia*. — Moskva: Nauka, 2005.

3. Aivazova S.G. *Gendernoe ravenstvo i politicheskoe uchastie v Rossii*. — Moskva: Logos, 2001.

4. Lawless J.L., Fox R.L. *It Still Takes a Candidate: Why Women Don't Run for Office*. — Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

5. Chiquet M. *Why Women Make Better Leaders*. — Forbes, 2018.

6. Morley L. *Women and Higher Education Leadership: Absences and Aspirations*. — London: Leadership Foundation for Higher Education, 2013. — 48 p.

7. Ely R. J., Meyerson D. E. Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change // *Research in Organizational Behavior*. — 2000. — Vol. 22. — P. 103–151. — DOI: 10.1016/S0191-3085(00)22004-2

8. Ibarra H., Ely R. J., Kolb D. M. Women Rising: The Unseen Barriers // *Harvard Business Review*. — 2013. — Vol. 91, No. 9. — P. 60–66.

9. Hewlett S. A. *Forget a Mentor, Find a Sponsor: The New Way to Fast-Track Your Career*. — Boston: Harvard Business Review Press, 2013. — 256 p.

10. World Economic Forum. *Global Gender Gap Report 2024*. — Geneva: WEF, 2024.

11. Qazaqstan Respublikasy Últtyq ekonomika ministriligi Statistika komiteti. *Genderlik statistika*, 2024 zhil.

12. Qazaqstan Respublikasy Prezidenti janindagy Ortalyq kommunikatsiyalar qyzmeti. *Memlekettik qyzmetke qatysty statistikaliq derekter*, 2024 zhil.

13. UN Women. *Women's Leadership and Political Participation Report*. — New York: UN Women, 2024. (Mezhdunarodnye rekomendatsii po razvitiu zhenskogo liderstva i effektivnosti gosupravleniia.)

14. Bekmagambetov R.B. *Gosudarstvennoe upravlenie i zhenskoe liderstvo v Kazakhstane*. — Almaty: Ekonomika, 2022.

15. Kabdulkarimova A.B. *Gendernye aspekty razvitiia gosudarstvennoi sluzhby Kazakhstana*. — Astana: ENU, 2023.

16. UNDP Kazakhstan. *Gender Equality Strategy 2022–2025*. — UNDP, 2022. (Stratehiia razvitiia gendernogo ravenstva v Kazakhstane, s aktsentom na politicheskoe uchastie zhenshchin.)

17. Qazaqstan Respublikasy Prezidenti janindagy Áielder isteri jáne otbasylyq-demografiyalyq saiasat zhónindegi Últtyq komissii. *Qazaqstandaǵy áielderin jaǵdary turaly últtyq baıandama*. — Nur-Sultan, 2023 zhil. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/ekzhkbk/documents/details/498846> (qaralǵan kúni: 2025 zhyldyń 2 mausymy).

18. Inter-Parliamentary Union (IPU). *Women in Parliament: 2023*. — Geneva: IPU, 2024.

19. Toktarova M. *Gender Disparities in Political Leadership: A Study in Kazakhstan*. — Central Asian Survey, 2023.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЖЕНСКОГО ЛИДЕРСТВА В СТРУКТУРАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Замира ЕСКЕРОВА*, докторант ОП Государственное и местное управление, Карагандинский университет Букетова, Караганда, Казахстан, zamirra_e@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6870-6390>

Гульвира АКЫБАЕВА, ассоциированный профессор, кандидат экономических наук, Astana IT University, Астана, Казахстан, akubaeva_g@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8201-3638>

Мариана ПЕТРОВА, профессор (экономика и менеджмент), университет имени святых Кирилла и Мефодия, Велико-Тырново, Болгария, tm_p@abv.bg, <https://orcid.org/0000-0003-1531-4312>

Сағыныш МАМБЕТОВА, ассоциированный профессор, кандидат экономических наук, Карагандинский университет Букетова, Караганда, Казахстан, sagynysh.2012@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0009-0877-1137>

EFFECTIVENESS OF WOMEN'S LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION STRUCTURES

Zamira YESKEROVA*, EP State and local government PhD student, Karaganda Buketov University, Karaganda, Kazakhstan, zamirra_e@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6870-6390>

Gulvira AKYBAYEVA, Associate Professor, candidate of Economic Sciences, Astana IT University, Astana, Kazakhstan, akubaeva_g@mail.ru ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8201-3638>

Mariana PETROVA, Professor (Economics and Management), «St. Cyril and St. Methodius» University, Veliko Tarnova, Bulgaria, mm_p@abv.bg, <https://orcid.org/0000-0003-1531-4312>

Sagynysh MAMBETOVA, Associate Professor, candidate of Economic Sciences, Karaganda Buketov University, Karaganda, Kazakhstan, sagynysh.2012@mail.ru, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0009-0877-1137>



This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).