

АНАЛИЗ ОПЫТА ЖЕНЩИН-ЛИДЕРОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ КАЗАХСТАНА: В ЛОВУШКЕ МЕЖДУ ТРАДИЦИОННЫМИ ОЖИДАНИЯМИ ОБЩЕСТВА И ЗАПАДНЫМИ ЦЕННОСТЯМИ

УДК 35.08

Аннотация. Женщины составляют большинство сотрудников на государственной службе в Казахстане (56%), при этом они остаются недостаточно представленными на руководящих позициях. Данное исследование изучило опыт женщин на руководящих должностях в сфере административной госслужбы в Казахстане. Были рассмотрены, с какими проблемами и возможностями сталкиваются женщины при выполнении руководящих обязанностей; какие механизмы мешают или способствуют продвижению женщин по карьерной лестнице; и какие стратегии женщины используют для достижения успеха на руководящих должностях. Женщина в Казахстане сталкивается с конкурирующими ожиданиями традиционного общества о ее роли как матери/супруги, и неолиберальными западными ожиданиями о ее роли как руководителя и равного экономического игрока.

Ключевые слова: гендер, женщины, лидер, семья, стереотипы.

JEL коды: Z18, J78, M51, Z100

Аңдатпа. Әйелдер Қазақстандағы мемлекеттік қызметкерлер санының көпшілігін құрайды (56%), алайда басшылық қызмет орындарында олардың саны әлі де жеткіліксіз болып келеді. Осы зерттеу барысында Қазақстанның әкімшілік мемлекеттік қызмет орнындағы жетекші қызмет атқаратын әйелдердің тәжірибесі қарастырылды. Соның ішінде, өз міндеттерін атқару барысында кездесетін қиыншылықтар және мүмкіндіктер, сонымен қатар мансаптың ілгері басуына кедергі болатын немесе, керісінше, қолайлы жағдай туғызатын механизмдер, әрі басшылық қызметін табысты орындау мақсатында қолданатын стратегиялары зерттелді.

Қазақстандық әйелдер ана мен жар рөлін талап ететін дәстүрлік қоғамның және оған бәсеке болатын жетекші және тең құқылы экономикалық қайраткер ретіндегі батыстық неолибералды талаптарымен бетпестік кездесіп отыруда.

Тірек сөздер: гендер, әйелдер, көшбасшы, отбасы, таптаурын.

JEL: Z18, J78, M51, Z100

Abstract. Women constitute the majority of employees in civil service of Kazakhstan (56%), however, they still remain underrepresented at the leadership positions. This research examined the experiences of women holding managerial posts in administrative civil service of Kazakhstan. The research explored what type of challenges and opportunities were faced by females in performing managerial functions; which mechanisms prevented or promoted female career development; which strategies women used for achieving success at the leadership posts. The woman in Kazakhstan is facing with competitive expectations of the traditional society of her role as a mother/spouse, as well as neoliberal Western views of her role as a leader and equal economic player.

Keywords: gender, women, leader, family, stereotypes.

JEL codes: Z18, J78, M51, Z100

С. ДЖАНАНОВА¹

¹PhD, Ассистент-Профессор, Высшая Школа государственной политики, Назарбаев Университет

А. КУЖАБЕКОВА²

²PhD, Ассистент-Профессор, Высшая Школа образования, Назарбаев Университет

А. АЛМУХАМБЕТОВА³

³Докторант, Высшая Школа образования, Назарбаев Университет

Одним из достижений советского государства было крупномасштабное расширение участия женщин в различных аспектах экономической и политической жизни [1]. Идея женской эмансипации была внедрена в советскую идеологию, чтобы оправдать участие женщин в труде; в то время как предоставление государственного обеспечения по уходу за ребенком и социальной политики, адаптированной для женщин, были организованы для освобождения женщин от традиционной роли основного опекуна [2]. Несмотря на значительные достижения, представительство женщин в руководстве, включая

представительство среди высших звеньев государственной службы осталось не впечатляющим [3].

Два десятилетия экономических реформ в постсоветском Казахстане сопровождались изменениями культурных ценностей и практики. Распад идеологического контроля привел к одновременному проникновению либеральных западных взглядов на вопрос семьи и участия женщин, и возрождению традиционных ценностей, в которых подчеркивается важность семьи и доминирующая роль мужчины, как главы семьи. В сочетании, эти экономические и идеологические влияния должны были

повлиять на возможности для участия женщин в государственной службе и управлении, а также их возможности продвигаться на руководящие должности. Однако, в какой степени это произошло, не совсем ясно.

Гендерная политика в современном Казахстане

С первых дней независимости Казахстан стремится к достижению гендерного равенства. В 1998 году Казахстан присоединился к Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин. Казахстан также ратифицировал Конвенцию о политических правах женщин и Конвенцию о гражданстве замужней женщины. Кроме того, были подписаны международные договоры, касающиеся гражданских, политических, экономических, социальных и культурных прав женщин.

В ноябре 2003 года правительство утвердило Концепцию гендерной политики Республики Казахстан. Несколько стратегических приоритетов Концепции связаны с представительством женщин в руководстве, включая достижение сбалансированного участия мужчин и женщин во структурах власти, обеспечение равных возможностей для экономической самостоятельности женщин, предпринимательства и развития карьеры, а также создание условий для равного осуществления прав и обязанностей в семье. Была создана Национальная Комиссия по делам женщин и семейно-демографической политике, что свидетельствует о политической поддержке женщин.

Наблюдается определенный прогресс в области участия женщин в общественной жизни Казахстана. Большинство госслужащих – это женщины, которые составляют 56%. Однако женщины недостаточно представлены на должностях, принимающих решения. На 2016 год доля женщин-депутатов в Мажилисе Парламента РК составила 27%, что является средним показателем по странам Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), но в Сенате Парламента РК всего 7% женщин-депутатов. В 2016 году всего одна женщина занимала министерский пост из 17. Женщины-политики, как правило, участвуют в социальных секторах (здравоохранение, образование, социальная защита). В истории Казахстана не было ни одной женщины-акима области.

Важно отметить, что некоторые политические инициативы направлены на продвижение женщин на руководящие должности на государственной службе. Одним из ключевых показателей эффективности, установленных стратегическими планами

центральных государственных органов, является достижение 30% представительства женщин на руководящих позициях к 2017 году. Тем не менее, Стратегия гендерного равенства Республики Казахстан на 2006-2016 годы содержит недостаточные меры по увеличению политического участия женщин. Большинство предложенных действий носят декларативный характер и не подкреплены практическими шагами. В качестве примера, вопрос о квотировании мест для женщин ожидает своего дальнейшего рассмотрения, в то время как большинство законодательных документов редко проходят оценку гендерной чувствительности на практике, несмотря на обязательное юридическое требование для государственных органов по проведению такой оценки.

Международный опыт в политическом участии женщин

Несмотря на ограниченное количество гендерных исследований в Казахстане, имеются зарубежные исследования в сфере опыта женщин на государственной службе в различных странах. В этом разделе резюмированы основные направления в литературе.

Мировые тенденции в представительстве женщин в управлении

Женщины на государственной службе представлены на более низких уровнях, а также их представительство на руководящих должностях является очень низким в большинстве стран [4; 5]. Как указывает Стиверс (2002), в правительстве США, несмотря на использование женского труда и продвижение интересов женщин, женщины исторически были исключены из руководства и власти. Исследования в этой области были проведены в различных контекстах и сферах, например, в государственных органах США [6; 7], законодательных органах США [8], секторе по связям с общественностью США [9], Высшей исполнительной службе США [10], государственном секторе Австралии [11] и т.д.

Существующие исследования свидетельствуют о том, что низкая представленность женщин в руководстве является реальностью для большинства стран во всем мире [6; 5; 12].

Обоснование для участия женщин в управлении

Многие аргументы были выдвинуты, чтобы обеспечить обоснование важности женского представительства в управлении. Дейльрап (1978) представил резюме существующих аргументов, утверждая, что женщины имеют: (1) право на представительство в управлении, которое отражает их представленность в населении;

(2) уникальный опыт, биологически или социально конструируемый, тот который мужчины не в состоянии предложить; (3) конфликтующие интересы с мужчинами, которые не могут быть представлены мужчинами; (4) важная функция, как образца для подражания для других женщин; (5) недостаточная критическая масса в участии управления, необходимая для продвижения своих интересов; (6) воздействие на демократизацию управления при достижении гендерного равенства [13].

Барьеры на пути к улучшению положения женщин в управлении.

Несмотря на широкое признание важности участия женщин в управлении, женщины, по-прежнему, сталкиваются с препятствиями в продвижении и «утечки сквозь» карьерную лестницу государственной службы. Образно описанные как непроницаемый «стеклянный потолок» и «липкий пол», многие невидимые, но прочные барьеры мешают женщинам в продвижении по карьерной лестнице в государственной службе на более низких (полу) и более высоких уровнях (потолок) [14, 5, 10, 15]. Существует ограниченное количество исследований по проблемам женщин, которым удалось сломать «стеклянный потолок»: женщины-лидеры, как правило, оцениваются менее положительно, чем их коллеги-мужчины, получают меньше поддержки со стороны коллег и подчиненных, получают больше критики и встречаются с различными видами невидимой дискриминации [16]. Разнообразие препятствий, с которыми сталкиваются женщины в продвижении по службе, можно разделить на следующие основные типы: (1) социально-культурные препятствия; (2) балансирование обязанностей в семье-работе; (3) организационная культура государственной службы, ориентированная на мужчин; (4) стереотипная ассоциация женщин с некоторыми традиционными занятиями.

Социально-культурные барьеры в продвижении женщин.

Среди социально-культурных препятствий в продвижении женщин на государственной службе находятся социальные, культурные и религиозные нормы, которые ставят мужчину выше женщины [17, 18; 8; 11; 27, 16, 19]. В менее экономически развитых странах девочки имеют меньше доступа к базовому образованию, чем мальчики, это означает низкую вероятность того, что они смогут продолжить образование и конкурировать на руководящих должностях в дальнейшем [17, 18, 19]. Такие общества до сих пор «смотрят с презрением» на женщин, которые пытаются продолжить карьеру в областях, где

доминируют мужчины (18, с-288) или могут запретить участие женщин в таких областях по закону [19].

В более экономически развитых странах не существует никаких формальных запретов и дискриминации, но все еще существуют барьеры, связанные с социально-культурными нормами [20; 21]. Даже в развитых странах женщины должны играть основную роль в воспитании детей и ведении домашнего хозяйства, в то время как мужчин считают ответственными в качестве кормильцев, как результат разделения труда между мужчинами и женщинами. С ранних лет женщин приучают быть покорными и подчиненными мужчинам. Агрессия, амбициозность и уверенность в себе, которые ожидаются от лидера, противоречат социальным ожиданиям о поведении женщины. Диссонанс между социально-гендерными ожиданиями и лидерством делают женское продвижение в руководстве очень сложным. Женщины испытывают недостаток амбиций стать лидерами, отвергаются в продвижении в карьере в пользу мужчин из-за стереотипов по поводу их чрезмерной эмоциональности, иррациональности и меньшего интеллектуального и лидерского потенциала по сравнению с мужчинами, а также в ожиданиях по поводу их способности сочетать работу и семейные обязанности.

Баланс между семьей и работой

Существующая литература предполагает, что трудности в установлении баланса между выполнением семейных обязанностей и работы представляют одну из самых больших проблем для улучшения положения женщин [22, 23; 24, 25, 19]. Во всех культурах мира, женщины должны быть, в первую очередь, ответственны за уход за детьми и домашние обязанности. Они часто становятся успешными в карьере, не состоя в браке или будучи разведенными; или, в противном случае, они испытывают «гендерные наказания» в продвижении по службе [22]. Необходимость ухода за ребенком заставляет женщин прерывать свою карьеру [24], делает скорейшее возвращение проблематичным из-за «неблагоприятной среды», созданной коллегами, разделяющими патриархальные взгляды [26, с. 129], укорачивает часы, которые женщины могут посвятить работе из-за конкурирующих обязанностей [17]. Обязанности по дому и уходу за ребенком, непропорционально распределенные для женщин, влияют на их устремления на рынке труда [22], заставляют их искать работу на неполный рабочий день и избегать руководящих позиций [27]. Кроме того, женщины детородного возраста стереотипно

воспринимаются как менее надежные, и обязанности, способствующие продвижению в карьере, не поручаются им [22]. Как следствие, женщины получают меньше возможностей и опыта работы и не могут конкурировать за руководящие должности на государственной службе [28].

Организационная культура, ориентированная на мужчин.

Значительная часть гендерной литературы фокусируется на различиях между мужским и женским стилем руководства. Женщины склонны быть более кооперативными [29] и демократичными [30], чем их коллеги-мужчины. Они также склонны подчеркивать эгалитарные и взаимные отношения [8], в то время как мужчины-лидеры более склонны принимать авторитарный стиль и стиль «сверху вниз» (иерархичный), а также целенаправленный тип лидерства [31]. Стиль, который, как правило, ожидается от лидера, больше похож на мужской стиль руководства, потому что мужчины исторически больше занимали руководящие роли [29; 30], и это объясняет «непохожесть» и нежелательность женщин-лидеров.

Во многих странах организационная культура на государственной службе сосредоточена на мужчинах [26; 25; 32; 33]. Работа на госслужбе связана с продолжительным рабочим днем, что не является приемлемым для женщин с детьми [25]. От лидеров ожидается участие в неформальных встречах, таких, как разговоры в местах для курения и во время внеурочных «счастливых часов» [26; 34; 28], которые определяют членство в неформальных клубах, необходимых для обмена информацией и в решениях по продвижению [26; 19]. Во многих профессиональных областях существует так называемая сеть «старый добрый парень», созданная мужчинами [9]. Эта сеть предлагает более широкие возможности для тех, кто является его частью [9]. Многие исследования в различных областях, в том числе государственной службы, отметили эту сеть в качестве одного из барьеров для продвижения женщин на руководящие должности [9; 34].

Кроме того, женщины сталкиваются с негативным восприятием со стороны мужчин в улучшении положения женщин на государственной службе. Во многих странах люди видят продвижение женщин как угрозу и не чувствуют себя комфортно при получении указаний от женщин, воспринимая их менее способными как физически, так и умственно, и непригодными для руководящих должностей [18; 11; 35; 17; 10]. Доминирующим убеждением о меньших возможностях становится

самоцелью и влияет на амбиции, уверенность в себе, и мотивацию женщин [24, 36].

Стереотипная ассоциация женщин с обслуживающей сферой.

Женщинам часто приписываются такие качества, как быть полезными, добрыми, отзывчивыми и чувствительными [27]. Следовательно, все сферы государственной службы подразделяются по женскому типу, подходящему для женщин и мужскому типу, подходящему для мужчин [28]. Успешные женщины-лидеры на государственной службе часто оказываются в стереотипно женских областях, таких как социальная защита, образование и здравоохранение [37, 38].

Стратегии, которые женщины используют для перехода на высшие позиции

Продвигаясь вверх по лестнице иерархии, женщины на государственной службе разработали некоторые стратегии борьбы с существующими барьерами [19]. Одной из ключевых стратегий является получение более высокого уровня образования, что повышает конкурентоспособность с мужчинами [17]. Будучи не в состоянии сбалансировать домашние обязанности и материнство с государственной службой, женщины часто жертвуют своей личной жизнью ради карьеры в качестве типичной стратегии [26]. Исследования показывают, что существует тенденция, что женщины на высших должностях, более вероятно, незамужние или разведенные [39; 40]. Женщины также перенимают мужские управленческие черты для достижения более высокого положения на государственной службе [28; 17]. Они могут действовать более агрессивно, одеваться как мужчины, и предполагают, что мужские стили руководства положительно рассматриваются организациями, где преобладают мужчины. Большинство женщин понимают правила, созданные мужчинами, и они используют их в своих интересах. Игра по мужским правилам включает в себя нахождение наставника и связей [9; 41], или присоединение к «клубам старых парней», участвуя в спортивных состязаниях или принимая неформальные правила, которые существуют в мужских связях [11].

Чаще всего, женщины-лидеры, как правило, используют различные стили руководства по сравнению с мужчинами. Они предпочитают полагаться на более женские демократические стили руководства, которые позволяют им получить большую власть путем наращивания поддержки со стороны других женщин и других сотрудников [17, с. 577; 42]. Многие исследования показали, что женщины-руководители чаще, чем их коллеги-мужчины, могут разрешить проблемы сотрудников-

женщин, помогать им сбалансировать работу и семейную жизнь, и, как правило, продвигать интересы своих протеже [28, 37, 17].

Теории низкого представительства женщин

Существующие теоретические объяснения недостаточной представленности женщин в руководстве бывают трех типов: (1) теории человеческого капитала; (2) социально-психологические теории; (3) активные и пассивные теории представлений.

Теория человеческого капитала утверждает, что индивидуальные различия работников, которые, в основном, зависят от личных инвестиционных решений, имеющих отношение к образованию и опыту работы, ведут к отсутствию женщин на руководящих должностях [14, 26]. Женщины, как правило, вкладывают меньше в собственное образование и карьерный опыт, и это является основной причиной, наличия меньших шансов для продвижения на высшие посты [24]. Однако, после того, как женщины начали вкладывать больше средств в собственное образование и профессиональную подготовку, теория человеческого капитала стала менее убедительной в объяснении отсутствия женщин на должностях высокого ранга [26].

Социально-психологическая теория используется для заполнения разрыва в теории человеческого капитала и объясняет как социальные нормы общества влияют на индивидуальные решения людей в инвестировании в образование и карьеру [28]. Социально-психологическая теория утверждает, что такие психологические факторы, как традиционные роли мужчин и женщин и стереотипы могут создать серьезные препятствия для продвижения женщин на высокие посты путем формирования социальных представлений о карьере и лидерском потенциале женщин и самовосприятии женщин об их руководстве и профессиональных способностях [43]. Традиционная роль женщин в поддержке своих мужей и детей заставляет женщин играть только вспомогательную роль, а не брать на себя лидерство и роль администратора, в то время как доминирующее восприятие женщин, как человека, который проявляет заботу и покорность, влечет к отсутствию карьерного роста и устремлению в лидерстве среди женщин [27, 26, 28].

Согласно представительной теории бюрократии активное представление определенной группы людей в бюрократии приводит к еще большему продвижению интересов представляемой группы [16]. Активная и пассивная теория представлений утверждает, что женщины, работающие в бюрократии, скорее всего, «продвигают

программы и вопросы, которые находятся в интересах женщин среди общего населения» [17]. Что еще более важно, когда женщины не представлены в достаточной степени, не только интересы женщин не будут достаточно представлены, но также меньше женщин будут стремиться брать на себя лидерские позиции.

Методы. Цель исследования состояла в том, чтобы изучить опыт женщин на руководящих должностях на государственной службе в Казахстане. В ходе исследования были рассмотрены следующие вопросы:

Вопрос 1: Каковы преимущества и недостатки женщин на руководящих должностях на государственной службе с учетом восприятия самих женщин-лидеров?

Вопрос 2: Каковы проблемы и возможности, с которыми сталкиваются женщины по сравнению с мужчинами в выполнении руководящих обязанностей? Какие механизмы мешают или способствуют продвижению женщин по карьерной лестнице и результативности работы на руководящих должностях?

Вопрос 3: Какие стратегии женщины используют для карьерного роста и достижения успеха на руководящих должностях?

Вопрос 4: В какой степени тип сектора государственной службы, возраст, семейное положение, место жительства определяют различия в опыте женщин-лидеров?

Анализ основан на 20 полуструктурированных интервью, проведенных при личной встрече и посредством Skype с женщинами, занимающими руководящие должности на административной госслужбе. Для определения участников исследования был использован отбор, основанный на максимальной вариации. Цель состояла в том, чтобы получить данные от женщин, представляющих различный жизненный опыт: (1) их возраст; (2) семейное положение и наличие детей; (3) сектор государственной службы; (4) уровень управления (центральный и местный) и (5) географический регион. Половина участников приехала из северных регионов Казахстана. Было равное распределение представителей центрального и местного уровней управления. Половина участников были незамужними. Средний возраст участников составил 47, в то время как среднее число детей составляло 1,5. Участники имели 14-летний опыт в среднем, из которых 9,5 лет были на руководящих должностях.

Данные были проанализированы с использованием интерпретивного кодирования и рассмотрены с сочетанием теорий представительства человеческого

капитала, социально-психологических и бюрократических теорий. Анализ был основан на тематической структуре существующей литературы. Тем не менее, мы оставили место для новой интерпретации с учетом новизны данных, возникших во время исследования, проведенного в малоизученном контексте Казахстана.

Результаты исследования

Вопрос 1: Каковы преимущества и недостатки женщин-лидеров на государственной службе?

Участники отметили, что женщины вносят уникальный вклад в государственную службу в Казахстане. Во-первых, они привносят уникальный набор характеристик, в качестве сотрудников. Многие респонденты считают, что женщины имеют высокий уровень ответственности, настойчивости в осуществлении проекта, а также более высокие ожидания к качеству. Кроме того, они трудолюбивы, детальны и ориентированны в учете деталей. Они очень социальные, менее конфликтны, и, как правило, работают как демократические лидеры.

При описании стиля руководства женщин-лидеров, многие участники использовали метафору «материнства» или «сестринства», отметив, что женщина относится к своим коллегам, как к членам семьи. Когда участники спросили, как этот тип лидерства проявляется в стиле руководства, они отметили, что женщины-начальники действительно заботились о них, как о людях, в отличие от мужчин-начальников. Они были более внимательными к нуждам своих подчиненных и выражали озабоченность, когда работник сталкивался с проблемами в личной жизни. Это было особенно важно для женщин-подчиненных с маленькими детьми, так как женщина-начальник понимала, что сотрудник несет ответственность за материнство и принимала это во внимание при назначении задач и установлении ожиданий производительности, она позволяла более гибкие часы работы и выдавала внеплановые отпуска, необходимые для ухода за ребенком.

Некоторые из недостатков администрирования под женским руководством включали в себя высокий уровень ожиданий, который они устанавливали для себя и других. Некоторые женщины-лидеры чувствовали такой высокий уровень ответственности за работу, что работали больше назначенных часов, устанавливали контроль за выполнением задач и были чрезмерно ориентированы на детали. Вот так одна из участниц дословно описала этот контроль:

«У меня слишком сильное чувство ответственности. Эта функция очень распространена среди женщин, но в моем случае это выражено чрезмерно ... Если я начинаю что-то делать, я должна знать все изнутри наружу, и я должна достичь самого высшего качества. Я ожидаю того же от своих подчиненных. Иногда мне приходится выполнять поставленную задачу вместо подчиненного, потому что я хочу, чтобы все было сделано идеально».

Вопрос 2: Каковы проблемы и возможности, с которыми сталкиваются женщины по сравнению с мужчинами в выполнении руководящих обязанностей и в продвижении по службе? Какие механизмы мешают или облегчают переход к женскому руководству и результативности работы на руководящих должностях?

По мнению участников, недостаточная представленность женщин на руководящих позициях не является результатом дискриминационного найма или продвижения по службе. Многие женщины-лидеры убеждены в том, что женщина может достичь любого уровня руководства, которого она хочет при целенаправленности, потому что современная гендерная политика Казахстана способствует развитию карьеры и возможностей продвижения по службе для женщин, равных с мужчинами.

В то же время, большинство участников соглашались, что женщины имеют меньше шансов продвинуться выше, чем их коллеги-мужчины. Основной причиной этого являются социальные ожидания относительно гендерных ролей. Женщины в Казахстане традиционно воспринимаются как «слабый пол» с менее выраженными физическими способностями, чем у мужчин. Генетическая разница оправдывает, с точки зрения общества, разделение труда по половому признаку и традиционную структуру семьи, где мужчина играет роль кормильца семьи, а женщина играет роль по уходу за домом и семьей. Следовательно, культурное ожидание заключается в том, что главная роль женщины в семье. Одна из участниц выразила свое мнение по этому поводу:

«У нас сильно выраженный Азиатский менталитет. Когда я прихожу домой, я должна готовить ужин, потому что мой муж не любит, когда незнакомые ему люди готовят для него, и не любит есть вне дома ... Проблема состоит в том, что мой муж приходит домой, смотрит телевизор, отдыхает после работы, в то время как я должна сделать все дела по дому. У меня есть двойная ответственность».

В отличие от некоторых обществ, в Казахстане работа и роль женщины в семье не являются взаимоисключающими; но приоритет отдается в пользу семейных обязанностей. И мужчины и женщины считают, что женщины

могут свободно продолжать карьеру в том случае, если они могут разрешить вопрос по уходу за детьми, чтобы эту роль выполнял другой член семьи или специальные организации по уходу. Сраспространением неолиберальных реформ и западных ценностей, укрепились взгляды на роль женщины в Казахстане в качестве экономически важного члена рабочей силы и существенного вкладчика в доходы семьи. Многие участники отметили, что молодые женщины имеют больше карьерных и лидерских амбиций, в то время как молодые мужчины становятся все более восприимчивы к идее того, что женщина может быть основным кормильцем в семье.

В сложном контексте, где традиционные ценности общества переплетаются с новыми ожиданиями участия женщин в качестве рабочей силы, участники отметили несколько источников недостаточной представленности женщин в роли лидеров. Во-первых, женщины не стремятся к лидерству. Ни одна женщина из участников опроса не имела стратегию о построении карьеры в качестве лидера. Все они утверждали, что они оказались на руководящих постах без каких-либо усилий или планирования получения руководящей роли, и, кроме того, часто против их воли. Одна из участниц упомянула следующее:

«Когда я анализирую свою жизнь, я вспоминаю, что у меня никогда не было желания сделать карьеру, чтобы попытаться продвинуться по службе. Когда я была назначена на руководящую должность, это просто случилось со мной... Когда мне предложили руководящую должность, мое чувство ответственности не позволило мне отклонить предложение. Я даже не спрашивала о повышении заработной платы. Если вам предложили должность, вам доверяют, и сказать «нет» будет невежливо».

Вторым источником недостаточной представленности женщин является сложность в совмещении ответственности руководства с семейными обязанностями на ранних стадиях карьеры, которые пересекаются с самыми требовательным периодом материнства. На ранних стадиях, когда женщина должна установить свою репутацию лидера и получить опыт, в то же время она должна выполнять обязанности матери. Рабочие часы на государственной службе длительны и негибки. Между тем, общественное мнение, что только мать может позаботиться о маленьком ребенке настолько сильно, что мужчины не считают правильным освободить своих успешных жен от роли опекуна, а во время интервью работодатели

задают вопросы о том, какие меры по уходу за ребенком планирует женщина. Работодатели также не проводят различий среди работающих мужчин и женщин с точки зрения ожиданий по рабочей нагрузке и игнорируют тот факт, что женщина должна балансировать свои семейные и профессиональные роли. С некоторыми типами работодателей, где мужчины имеют тенденцию доминировать, женщины должны скрывать материнство. Несколько участников заявили: «На работе я государственный служащий, я не женщина». Учитывая проблему совмещения семейных и профессиональных ролей, участники отметили, что многие женщины-лидеры на государственной службе, более вероятно, повышаются в должности до замужества, после того, как их дети вырастут, или если они не состоят в браке и не имеют детей.

В результате неразрешимого конфликта между родительской и руководящей ролями, женщины избегают руководящих обязанностей на ранней стадии воспитания детей и не набираются опыта, который позволил бы продвигать их по службе наравне с мужчинами в дальнейшем по жизни. Это объясняет тот факт, что только небольшое число женщин занимает высшие руководящие должности, в частности в таких отраслях, как промышленность или экономическая политика, которые требуют всестороннего понимания процессов, при наличии прохождения через всю вертикаль карьеры.

Еще одним препятствием для женщин в продвижении является характер карьеры государственной службы. Госслужащие не только должны работать долгие часы, но также бытует мнение, что для них работа является приоритетной и они должны подстраивать под нее другие аспекты своей жизни. Во-вторых, многие участники указали на тот факт, что коррупция, по-прежнему, присутствует на госслужбе, и это связано с руководящими обязанностями. В связи с тем, что женщины имеют детей и семьи, они не склонны к риску и избегают позиций, которые могут привести к коррупции или риску быть обвиненным в нем. Наконец, многие участники отметили, что протекционизм широко распространен и представляет основную проблему для развития не только для талантливых женщин, но и для мужчин.

«Если бы наше правительство уделяло больше внимания умным людям, если бы качество кадров ценилось, было бы больше женщин, чем мужчин. Несмотря на то, что родственников и знакомых на разрешается нанимать в качестве коллег, в нашей системе данная практика присутствует».

«Я думаю, что женщины боятся брать взятки. Я всегда говорю своим сотрудникам: что лучше голодать чем потерять сон, и вам не придется всегда озирааться вокруг».

Дополнительным препятствием к женскому продвижению на руководящие должности является мужское представление в качестве идеального лидера в обществе. Для некоторых областей, таких как внутренние дела, религиозные дела или военная служба продвижение по службе женщин на руководящие должности маловероятно, поскольку большинство сотрудников в данных секторах мужчины.

«Я испытываю трудности в работе с определенными категориями населения - мужского населения, чтобы быть более точным... с пожилыми мужчинами в частности (аксакалы) ... Местные жители относятся ко мне, как «келин» (невестка) или как «кыз» (молодая девушка) ... Я должна была бороться за свою нишу и заслужить уважение со стороны населения».

Участников интервью также опросили о механизмах и стратегиях, которые облегчают их переход и эффективность обязанностей по руководству. Три механизма были особенно выделены. Во-первых, женщины, более вероятно, могут быть успешными в своей карьере, если их поддерживает начальство на рабочем месте. Многие отмечали важность наставничества женщин, которые занимали более высокое положение в организации. Во-вторых, успешные женщины часто получали существенную поддержку со стороны их семей. Они имели понимающих мужей, которые брали на себя определенные обязанности по ведению домашнего хозяйства и ухода за детьми, либо поручали семейные обязанности другим членам семьи. Наконец, успешные лидеры обладают высокой эффективностью в управлении своим временем. Они часто строго различают свое время на работе и время дома. Некоторые из них говорят, что они сохраняют свои две противоречащие друг другу идентичности - матери и лидера, отдельно друг от друга. Вот так одна из участниц описала данный подход:

«Я никогда не смешиваю мою работу и мой дом. У себя дома я мать и жена. Когда я возвращаюсь, я перестаю быть лидером. Я могу прийти в 10 часов вечера в будние дни, но в выходные я делаю вареники партиями. Ложусь в 2 часа ночи. Я стараюсь спать хорошо, я планирую все наперед. ... Я не могу позволить себе оставить что-нибудь на завтра, потому что работа будет накапливаться».

Вопрос 3: *Какие стратегии женщины используют для продвижения по службе и преуспевании на лидерских позициях.*

Отвечая на вопрос о стратегиях, которые они использовали для продвижения на руководящие должности, все респонденты отметили, что они никогда не имели стратегии насчет своей карьеры, они никогда не хотели стать лидерами, и что они были выдвинуты зачастую против их собственной воли. Тем не менее, можно определить два основных подхода, которые женщины использовали в качестве лидера. Эти подходы можно охарактеризовать как опора на женский или мужской стили руководства.

Некоторые из женщин переняли женский стиль руководства, в результате чего они обращались со своими сотрудниками, как в семье. При описании этого стиля руководства, участники часто используют «материнство» и «сестринство» в качестве метафор, чтобы описать свои отношения с коллегами. Некоторые считали, что одной из их обязанностей в качестве лидера является убеждение того, чтобы все чувствовали себя как дома на своем рабочем месте. Другие отмечали, что их продвижение и успех в качестве руководителя, в значительной степени, зависит от поддержки их «сестринских» коллег, к которым они обращались за советом. Другие твердо убеждены в создании возможностей для развития карьеры для своих подчиненных, наставничестве в процессе роста и в мотивации брать на себя лидерские обязанности. Этот тип руководства часто используется женщинами в начале их карьеры руководителя, когда уровень ответственности и конкуренция со стороны мужчин не является слишком высокой. Кроме того, данный тип руководства был использован женщинами, работающими в секторах, которые традиционно рассматриваются как более подходящими для женщин. По словам одной из участниц исследования:

«Я с заботой отношусь к моим младшим коллегам-женщинам. Перед тем как я стала руководителем, я много читала о стилях лидерства. Зарплата на государственной службе является очень низкой. Мы должны работать вне рабочего времени и приходить на работу в выходные и праздничные дни. Именно поэтому здоровые человеческие отношения в команде очень важны».

Другой стиль руководства был более ориентирован на транзакции. Женщины с этим стилем руководства показали гораздо меньше заботы о своих подопечных, как правило, выбирали, продвигали и участвовали в развитии сотрудников, исходя из потребностей

организации и выполнения задач подчиненными. Они не контактировали со своим подчиненными на личном уровне и часто союзничали больше с мужчинами, чем с коллегами-женщинами. Такие женщины пытались действовать рационально, поставив профессиональность выше идентичности в роли женщины. Они из всех сил старались быть признанными коллегами-мужчинами и начальством, проникали в неформальные клубы и стали признанными за их профессионализм. Это было очень характерно для женщин на более высоких должностях, из-за растущей конкуренции со стороны мужчин и более высокого уровня ответственности.

Вопрос 4: В какой степени тип сектора государственной службы, возраст, семейное положение, региональное место жительства определяют различия в опыте женщин-лидеров?

Один из вопросов в интервью был направлен на выявление каких-либо различий между женщинами для сравнения опыта женщин с различным семейным статусом, проживающих в различных регионах Казахстана, работающих в мужских и женских секторах, и представляющие разные поколения. Ниже приводится краткое изложение основных выводов.

Как было отмечено, возможности продвижения женщин напрямую связаны с их семейным положением, поскольку материнские обязанности являются основной преградой для карьерного роста женщины. Женщины, которые либо не имеют семьи или чьи дети уже выросли, имеют меньше проблем в производительности на рабочем месте. Зависимость женских достижений и материнства признается работодателями, и женщинам предлагают лучшие возможности продвижения по службе либо до рождения детей, или после того, как их дети становятся независимыми. Некоторые работодатели могут дискриминировать одиноких женщин моложе тридцати лет. Женщины этого возраста не могут получить повышение по службе, потому что есть высокая вероятность выхода их замуж и беременности в ближайший период:

«Когда мы проводим интервью новых специалистов, мы всегда спрашиваем, состоят ли они в браке или нет, и есть ли у них есть дети. Я всегда думаю о том, кто будет заменять женщину, если она уйдет в декретный отпуск».

Во-вторых, многие участники отметили, что возможности продвижения женщин лидеров зависят от региона. В столице Астане имеются более благоприятные возможности для женского продвижения. Один из

участников представил интересное объяснение этого факта, что госорганы в Астане часто выступают в качестве пилотных площадок для различных реформ. Следовательно, качество реализации является очень важным, и лидеры должны иметь высокое чувство ответственности, стремление к качеству и ориентации на детали. Эти характеристики являются более распространенными среди женщин-лидеров. В дополнение к этому, многие участники отметили, что более традиционные регионы южного Казахстана предлагают меньше возможностей продвижения по службе для женщин. Женщины в этих регионах растут в консервативных семьях и имеют меньше карьерных устремлений, они также испытывают сильное давление, чтобы оставаться дома. В этих регионах, как правило, сильнее стереотипы о мужчинах-лидерах и более высокий уровень протекционизма.

Интересно отметить, что в Мангистауской области, которая считается консервативной, высокое представительство женщин в руководстве. Одно из объяснений, предоставленных участником в том, что мужчины в регионе меньше заинтересованы в карьере в государственной службе из-за наличия более высокооплачиваемых рабочих мест в нефтяном секторе. Ниже приводится цитата участника, описывающего региональную дифференциацию:

«В нашей Павлодарской области людей судят только по их профессиональным характеристикам. Им доверяют конкретную руководящую роль за их опыт и способности, зная, что они будут заняты своей работой, а не с продвижением своих родственников. Такие случаи чаще бывают на юге».

В-третьих, результаты исследования выявили различия в женском опыте в секторах с женским и мужским доминированием. Сектора с преобладанием женщин предлагают более широкие возможности для роста и более благоприятные условия работы для женщин. Поскольку большинство сотрудников в сферах с женским доминированием являются женщинами, наблюдается меньше конкуренции и конфликтов. Характер работы в этих секторах лучше согласуется с традиционными ожиданиями относительно гендерных ролей, а также со стереотипными точками зрения о женском поле, как очень эмоциональном и заботливым. И, наконец, эти сферы имеют развитую культуру наставничества и продвижения среди женщин. В мужских областях продвижение менее вероятно и рабочая среда гораздо меньше благоприятствует женщине, которая вынуждена конкурировать с мужчинами,

должна взять на себя мужской стиль руководства, и должна скрывать свою идентичность, связанную с семьей. Интересно, что женщины-лидеры в данном контексте, как правило, выбирают мужчин в качестве ролевых моделей.

Наконец, многие участники отметили разницу поколений в подходах развития карьеры среди женщин. В то время как большинство участников отметили, что они не собирались становиться лидерами, они также отметили, что их молодые коллеги, гораздо более ориентированные на карьеру, стратегически относятся к своей карьере и не боятся брать на себя руководящие функции. Они также чаще откладывают создание семьи в результате их поглощенности продвижением по службе.

«Раньше у нас был старый менталитет, где статус мужчины был всегда выше, чем женщины. В настоящее время, глядя на моих коллег, которые на 10 лет моложе, я знаю, что они получают поддержку со стороны своих мужей. Это то, что заставляет меня думать, что наш менталитет меняется».

Данное исследование выявило некоторые важные выводы об опыте женщин-лидеров в области государственной службы в Казахстане. Основной вывод состоит в том, что в Казахстане не существует официальной дискриминации женщин в продвижении на руководящие должности. Тем не менее, существуют некоторые барьеры, которые предопределены комбинацией теорий представления человеческого капитала, социально-культурных, и активных и пассивных теорий. Теория человеческого капитала предсказывает, что женщины будут иметь меньше возможностей для продвижения по сравнению с мужчинами в связи с низким уровнем образования. В то время как женщины-лидеры в Казахстане получают образование в равной степени, как и их коллеги-мужчины, их образование не обязательно то, которое ценится для лидеров. Девушки обучаются в Казахстане ориентации на детали, аккуратности и ответственности, в то время как лидер, как ожидается, должен уметь видеть общую картину и вырабатывать стратегию. С этой точки зрения, женщины могут рассматриваться работодателями, как имеющие менее соответствующий человеческий капитал, и не отбираются для продвижения по службе в конкурентной ситуации с мужчинами такого же уровня квалификации.

Другое предсказание теории человеческого капитала в том, что женщины будут вкладывать свой человеческий капитал в карьеру лидера тогда, когда эта карьера

будет приносить должный эффект. Однако, учитывая, что женщины воспринимаются как ответственные за уход за детьми и работу по дому, они должны распределить свой человеческий капитал между их семейными и рабочими обязанностями. Возврат инвестиций в воспитание детей в культурном отношении воспринимается выше. Это объясняет отсутствие стремлений у женщин, а также необходимость принести в жертву семейную жизнь в случае выбора некоторыми из них карьеры руководителя.

Актуальность социально-психологической теории наиболее ярко проявляется в наших выводах. Основные препятствия на пути женского продвижения на руководящих должностях в государственной службе в Казахстане связаны с господствующими общественными ожиданиями, что (1) главная роль женщины в семье, где она играет роль слуги ее мужа и детей, и она должна быть эмоциональной и проявляющей заботу, в то время как мужчина является кормильцем; (2) хороший лидер должен иметь рациональный, мужской стиль руководства и, следовательно, роль больше подходит для мужского пола; (3) госслужащий является *слугой государства*, который должен принести в жертву свою личную жизнь ради интересов работы. Женщина, которая хочет достичь ведущей роли на государственной службе, сталкивается с противоречивыми культурными ожиданиями по поводу ее успешности в качестве матери и ее успешности в качестве лидера государственной службы.

В завершение, одно из предопределений теории представительной бюрократии заключается в том, что все большее число женщин будет иметь стремлений к лидерству и больше шансов получить повышение на госслужбе, если они будут активно представлены в руководстве государственной службы. Многие из наших участников отметили важность наличия образцов для подражания, наставничества и поддержки со стороны других женщин. Низкий уровень представительства женщин на руководящих должностях госслужбы может объяснить наблюдаемое отсутствие стремления к лидерству среди женщин.

Большинство выводов данного исследования полностью согласуются с исследованиями, проведенными в других странах. Барьеры, с которыми сталкиваются казахстанские женщины и стратегии, которые они используют, типичны для женщин на аналогичных должностях в других странах. Женщины в Казахстане должны совмещать свои обязанности матери/жены и лидера, будучи недооцененной, чрезмерно

обремененной, и не имея поддержки. Уникальным в Казахстане является то, что женщина сталкивается с двумя наборами конкурирующих культурных ожиданий - один, связанный разделением труда по половому признаку с традиционной точки зрения; а другой связан с неолиберальной точкой зрения на основе экономического обоснования для занятости женщин вне семьи. Точная конфигурация давления со стороны двух

наборов ожиданий варьируется в зависимости от географического положения, возраста и стадии развития лидерства женщины. Принимая во внимание выводы о том, что женщины приносят уникальный набор ценных характеристик для организации в качестве лидеров, важно добиться большей представленности женщин в руководстве государственной службы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Kandiyoti D., (2007). Old Dilemmas or New Challenges? The Politics of Gender and Reconstruction in Afghanistan, *Development and Change*.
2. Pascall G., & Manning N., (2000) Gender and social policy: comparing welfare states in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union, *Journal of European Social Policy*
3. Katz, Katarina. 2001. *Gender, Work and Wages in the Soviet Union: A legacy of Discrimination*. New York: Palgrave.
4. Guy M. E., & Newman M.A. (2004). Women's Jobs, Men's Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor, *Public Administration Review*
5. Naff, K. C. (2001). *To look like America: Dismantling barriers for women and minorities in government*: Westview Press.
6. Bowling, C. J., Kelleher, C. A., Jones, J., & Wright, D. S. (2006). Cracked ceilings, firmer floors, and weakening walls: trends and patterns in gender representation among executives leading American state agencies, 1970–2000. *Public Administration Review*, 66(6), 823-836.
7. Brudney, J. L., Hebert, F. T., & Wright, D. S. (2000). From organizational values to organizational roles: Examining representative bureaucracy in state administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(3), 491-512.
8. Cammisa, A. M., & Reingold, B. (2004). Women in state legislatures and state legislative research: Beyond sameness and difference. *State Politics & Policy Quarterly*, 4(2), 181-210
9. Wrigley, B. J. (2002). Glass ceiling? What glass ceiling? A qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications management. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 27-55.
10. Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426.
11. Connel, R. (2006). The experience of gender change in public sector organizations. *Gender, Work & Organization*, 13(5), 435-452.
12. Kim, C.-K. (2004). Women in the Korean civil service. *International Journal of Public Administration*, 26(1), 61-78.
13. Dahlerup, D. (1978). Women's Entry into Politics. The Experience of the Danish Local and General Elections 1908–20. *Scandinavian Political Studies*. Vol. 1, new series, nos.2–3, pp. 139–162.
14. Naff, K. C. (1994). Through the glass ceiling: Prospects for the advancement of women in the federal civil service. *Public Administration Review*, 507-514.
15. Yap, M., & Konrad, A. M. (2009). Gender and racial differentials in promotions: Is there a sticky floor, a mid-level bottleneck, or a glass ceiling?. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 593-619.
16. Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90.
17. Ohemeng, F. L. K., & Adusah-Karikari, A. (2014). Breaking Through the Glass Ceiling: Strategies to Enhance the Advancement of Women in Ghana's Public Service. *Journal of Asian and African Studies*, 0021909614530381.
18. Bawa, S., & Sanyare F., (2013). Women's Participation and Representation in Politics: Perspectives from Ghana, *International Journal of Public Administration*
19. Zafarullah, H. (2000). Through the brick wall, and the glass ceiling: women in the civil service in Bangladesh. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 197-209.
20. McBride, D. E., & Parry, J. A. (2016). *Women's rights in the USA: Policy debates and gender roles*. Routledge.
21. Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 165-179.
22. Bihagen, E., & Ohls, M. (2006). The glass ceiling—where is it? Women's and men's career prospects in the private vs. the public sector in Sweden 1979–2000. *The Sociological Review*, 54(1), 20-47.
23. Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562.
24. Groeneveld, S. (2009). Careers in the Dutch civil service: a gender perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 75(3), 493-507.

-
25. Kim, S. (2008). Women and family-friendly policies in the Korean government. *International Review of Administrative Sciences*, 74(3), 463-476.
26. Choi, S., & Park, C.-O. (2014). Glass Ceiling in Korean Civil Service Analyzing Barriers to Women's Career Advancement in the Korean Government. *Public Personnel Management*, 43(1), 118-139.
27. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*: Harvard Business Press.
28. Caceres-Rodriguez, R. (2011). The glass ceiling revisited: Moving beyond discrimination in the study of gender in public organizations. *Administration & Society*, 0095399711429104.
29. Johanson J. C. (2008). Sex Roles. Perceptions of Femininity in Leadership: Modern Trend or Classic Component? Department of Psychology, Winona State University
30. Eagly, A.H. and Karau, S.J., 2002. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), p.573.
31. Meier, K. J., O'Toole, L. J., & Goerdel, H. T. (2006). Management activity and program performance: Gender as management capital. *Public Administration Review*, 66(1), 24-36.
32. Meier KJ, Mastracci SH, Wilson K (2006) Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance, *Public Administration Review*
33. Vianen, A. E., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 315-337.
34. Stivers, C. (2002). *Gender images in public administration: Legitimacy and the administrative state*. Sage Publications.
35. Holmes, J. (2008). *Gendered talk at work: Constructing gender identity through workplace discourse* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
36. McStravog, D. (2006) Barriers to Female Progression to Senior Positions within the 26 District Councils in Northern Ireland, [http://www.womeninlocalcouncils.org.uk/filestore/documents/Barriers% 20to%20female% 20progression.pdf](http://www.womeninlocalcouncils.org.uk/filestore/documents/Barriers%20to%20female%20progression.pdf)
37. Dolan, J. (2004). Gender equity: Illusion or reality for women in the federal executive service? *Public Administration Review*, 64(3), 299-308.
38. Guy, M. E., & Duerst-Lahti, G. (1992). Agency culture and its effect on managers. *Women and Men of the States: Public Administrators at the State Level*, edited by Mary E. Guy, 157-88.
39. Tower, L. E., & Alkadry, M. G. (2008). The social costs of career success for women. *Review of Public Personnel Administration*
40. Guy, M. E., & Schumacher, K. L. (2009). A retrospective analysis of scholarship on gender and diversity in public administration. Paper presented at the APSA 2009 Toronto Meeting Paper.
41. Creedon, P. J. (1991). Public relations and "women's work": Toward a feminist analysis of public relations roles. *Journal of Public Relations Research*, 3(1-4), 67-84.
42. Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
43. Newman, M. A. (1993). Career advancement: does gender make a difference? *The American Review of Public Administration*, 23(4), 361-384.
-