

біріктіреді. Зерттеу нәтижелері кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін арттыруға және тұрақты дамуына ықпал ететін есеп пен менеджментті жетілдіру бойынша нақты практикалық ұсыныстарды ұсынады.

Зерттеу нәтижелері. Бұл ғылыми зерттеу бухгалтерлік есеп деректерінің дұрыстығы мен басқару шешімдерінің тиімділігі арасындағы тікелей байланысты анықтады. Жүргізілген талдаулар бухгалтерлік есептің дәлдігі көрсеткіштерін арттыру ұйымдардың табыстылығын, табыстылығын және өсу қарқынын арттыруға ықпал ететінін көрсетті, бұл басқару шешімдерінің тиімділігін бағалауға мүмкіндік береді. Мәліметтердің дәлдігіне әсер ететін негізгі мәселелер анықталды. Бухгалтерлік есеп деректерінің дұрыстығына әсер ететін мәселелерді шешу үшін тиімді ұсыныстар тұжырымдалған.

Түйін сөздер: бухгалтерлік есеп деректерінің дұрыстығы, басқару шешімдері, басқару тиімділігі.

ОБ АВТОРАХ

Низамдинова Арзигуль Камирдиновна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры «Финансы и учет», Казахский национальный университет им. Аль-Фараби, Алматы, Казахстан, email: anizamdinova@mail.ru, ORCID ID: 0000-0003-3507-5216.

Юферова Анна Андреевна – магистрант 2 курса по специальности «Учет и аудит», Казахский национальный университет им. Аль-Фараби, Алматы, Казахстан, email: yuferova_2024@mail.ru, ORCID ID: 0009-0007-3271-6678.

МРНТИ 06.77.02, 06.81.65

JEL Classification: J16, J24, J7

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2024-5-137-153>

РОЛЬ ГЕНДЕРА В ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА НА ЛИДЕРСКИЕ ПОЗИЦИИ ЧАСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А. В. Липовка^{1*}, М. С. Нугманова²

¹Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан

²Университет Нархоз, Алматы, Казахстан

АННОТАЦИЯ

Цель исследования – выявить значение гендера в процессе подбора кандидатов на вакантные управленческие позиции на частных предприятиях Казахстана.

Методология – глубинные полуструктурированные интервью с HR специалистами и руководителями рекрутинговых агентств в самых крупных городах РК.

Оригинальность/ ценность исследования – первое исследование в Казахстане, детально раскрывающее гендерный аспект подбора персонала на вакантные должности и обосновывающее барьеры для женщин, претендующих на лидерские позиции.

Результаты исследования – выявлена гендерно-стереотипизированная предвзятость в отношении женщин-кандидатов на лидерские позиции на частных предприятиях РК на основе детородного возраста, материнства, меньшей физической силы и мобильности, а также ассоциации мужчин с образом лидера. Исследование показало, что женщины в STEM (science, technology, engineering and mathematics) испытывают наибольшие трудности в продвижении по карьерной лестнице, сталкиваясь с гендерными барьерами на всех уровнях управления и с недружественным поведением коллег, страдающих синдромом королевы пчел. Данная работа демонстрирует, что отсутствие гендерных компетенций у лиц, при-

нимающих решения, ведет к предвзятости и потере гендерного лидерского потенциала человеческих ресурсов предприятий и предлагает рекомендации по элиминированию гендерных барьеров в процессе управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова : менеджер, гендерные стереотипы, компетенции, предвзятость, прототип лидера, гендерный потенциал.

Благодарность. Данная работа подготовлена при поддержке Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан в рамках проекта AP22687001 на тему «Формирование концептуальной модели лидерских компетенций менеджеров Казахстана через призму гендерного потенциала».

ВВЕДЕНИЕ

Подбор человеческих ресурсов на вакантные позиции в организации является важной управленческой функцией. Качество подбора во многом определяется характеристиками пула отобранных кандидатов: чем больше выбор и чем значительнее соответствие аппликантов заявленным требованиям, тем выше шансы наема квалифицированных сотрудников в долгосрочной перспективе. Гендерный потенциал служит важным, но недооцененным ресурсом для заполнения открывающихся вакансий в организациях.

В Казахстане женщины представляют 50 % занятых оплачиваемым трудом в несельскохозяйственном секторе, их репрезентация на руководящих должностях по всем секторам экономики и формам собственности составляет 42 %, большинство из которых сосредоточено на низовом уровне управления [1]. Даже в отраслях и сферах с интенсивным женским трудом женщины представляют меньшинство среди лидеров, а в таких индустриях, как STEM практически отсутствуют среди менеджеров высшего звена [2]. Таким образом, гендерный потенциал лидеров Казахстана является не только не реализованным, но и неэффективно используемым, в результате отведения женщинам, как правило, роли исполнителя - рядового сотрудника предприятия. Примечательна статистика гендерного разрыва в оплате труда в РК – она наименьшая в областях, связанных с сервисом и легкой промышленностью и наибольшая – в регионах с доминирующими добывающими индустриями. Так, в целом по Казахстану на 2022 год гендерный разрыв в оплате труда составил 25,2 %, а в Карагандинской, Мангистауской и Атырауской областях – около 40 % [1].

Несмотря на включение антидискриминационных норм в законодательство Республики Казахстан – Конституция РК, Трудовой Кодекс, Кодекс об административных правонарушениях, Закон о средствах массовой информации и Закон о государственных гарантиях равных прав и равных возможностей женщин и мужчин Казахстана, гендерная предвзятость остается существенной проблемой на рынке труда [3]. Вопрос влияния гендера на возможности трудоустройства женщин и мужчин Казахстана исследован фрагментарно, с недостатком полевых исследований [4] и, главным образом, с точки зрения юриспруденции и практики [3], в то время как управленческая и научно-теоретическая составляющая рассматриваемого феномена все еще остается в тени [5].

Данная работа нацелена на исследование гендера кандидата при подборе персонала в Республике Казахстан посредством определения степени влияния изучаемого фактора на возможности трудоустройства женщин и мужчин на вакантные рядовые и лидерские позиции на частных средних и крупных предприятиях. Для достижения поставленной цели выбран качественный метод посредством вовлечения в полуструктурированные интервью лиц, ответственных за подбор персонала: HR профессионалов и директоров рекрутинговых организаций.

В результате проведенного исследования удалось выявить важную роль гендера в подборе персонала на основе репродуктивной функции, значительные гендерные стереотипы лиц, принимающих решения, предвзятость к женщинам-кандидатам в организациях особенно на позициях, связанных со STEM и игнорирование гендерного потенциала человеческих ресурсов как результат дефицита гендерных компетенций HR специалистов, рекрутеров и линейных менеджеров.

Теоретический вклад настоящего исследования связан с обоснованием роли гендера в процессе подбора персонала на предприятиях Казахстана на основе Теории социальных ролей А. Eagly [6] через выявление воздействия таких международных феноменов, как «наказание за материнство» [7], «прототип лидера» [8] и «синдром королевы пчел» [9]. Практическое значение настоящего научного труда состоит в рекомендациях, выработанных для HR менеджеров, рекрутеров и других лиц, вовлеченных в подбор персонала, с целью повышения качества данного процесса и раскрытия гендерного потенциала сотрудников.

Обзор литературы

Подбор персонала осуществляют HR специалисты, рекрутеры и линейные менеджеры, их влияние на привлечение и выбор кандидата зачастую носит критический характер. Таким образом, знания, мировоззрение и взгляды лиц, принимающих решения, выступают ключевыми факторами, направляющими процессы управления человеческими ресурсами. Согласно недавним исследованиям, сотрудники, ответственные за оценку и прием на работу, часто находятся под воздействием общепринятого мнения и рекомендаций коллег при проведении подбора [10].

Воздействие явных и латентных стереотипов ведет к гендерной предвзятости как результат различных оценок кандидатов-мужчин и женщин экспертами [11]. Гендерные стереотипы «понимаются как общепринятые представления о характеристиках, присущих женщинам и мужчинам». [12, с. 5]

Два типа гендерных стереотипов оказывают наибольшее влияние на отбор кандидатов:

1. Стереотипы о ведущей роли женщин в воспроизводстве человека, уходе о детях, семье и домашнем хозяйстве и о важной роли мужчин в экономическом производстве и обеспечении пропитания.

2. Стереотипы о мужчинах как о более склонных к управлению и лидерству по сравнению с женщинами. [12, с. 5]

Теория социальных ролей А. Eagly объясняет, как историческая трудовая сегрегация повлияла на понимание людьми общественных ролей мужчин и женщин в современном мире [6]. Следуя гендерным стереотипам, менеджеры ожидают, чтобы женщины отличались качествами заботы, мягкостью, ориентацией на человеческие отношения, а мужчины демонстрировали высокие агентские черты: напористость, жесткость, доминирование и фокус на рабочие задачи [12].

Женщины-аппликанты репродуктивного возраста, чаще замужние сталкиваются с феноменом «наказание за материнство» в форме снижения их шансов на занятие вакансии в сравнении с женщинами и мужчинами старшего возраста [7]. Ряд научных работ в странах с развивающейся экономикой выявил гендерное неравенство на основе рассматриваемого феномена [7], [13], [14]. Исследование, проведенное в Бразилии, показало, что женщины сталкиваются с дискриминацией при приеме на работу, вызванной традиционными гендерными ролями [13]. В своем исследовании в Индии А. Bedi, Т. Majilla и М. Rieger обозначили значительное наказание за материнство и слабое влияние поддержки по уходу за детьми на его снижение [7]. Согласно исследованию Е. Nikolova и J. Polansky в Монголии замужние женщины подвергаются дискриминации на рынке труда на основании их гипотетического деторождения [15].

Теория социальных ролей А. Eagly во многом явилась основой для последующих исследований в области гендера и лидерства. Одной из них выступает концепция прототипа лидера G. Powell, долгие годы изучавшего проблему восприятия менеджеров в США и других странах [8]. Согласно упомянутой концепции, у людей есть латентные ожидания и видение о чертах и качествах лидера, о которых они не всегда отдают себе отчет. Как правило, женщины считаются худшими управленцами, поскольку прототип лидера должен обладать агентскими качествами, в основном связанными с мужественностью [8]. В своем эксперименте А. Vial and J. Napier обнаружили, что вопреки современной тенденции к более феминному лидерству, агентские качества по-прежнему ценятся выше коллективных [16].

Международные научные изыскания свидетельствуют о предвзятости к женщинам в трудоустройстве [17], [18]. Экспериментальные имитационные исследования со студентами в США [8], Германии [19] и Польше [20] продемонстрировали тенденцию делать выбор в пользу мужчин при подборе на руководящие должности. Все три вышеупомянутых исследования подтверждают актуальность Теории социальных ролей А. Eagly и влияние гендерных стереотипов рекрутеров на выбор ими кандидатов

на заполнение вакансии. В тоже время в недавнем масштабном международном метаанализе удалось установить, что, начиная с 2009 года на Западе все чаще наблюдается снижение предвзятых процедур компаний благодаря усилению антидискриминационного законодательства [21].

В то же время управление персоналом в Казахстане, как правило, сосредоточено на краткосрочных HR стратегиях, приводящих к неэффективному подбору кандидатов [22]. По мнению Р. Davis и Y. Yugaу, многие казахстанские предприятия продолжают придерживаться нормативного, доктринального и функционального советского подхода в управлении человеческими ресурсами [22]. В своей работе М. Latukha и К. Malko и определили, что только 30 % транснациональных корпораций (ТНК) и крупных компаний РК применяют специальную стратегию подбора персонала на год и более [23]. Около 80 % респондентов, опрошенных М. Latukha и К. Malko, одинаково оценили профессиональные качества кандидатов, личные характеристики и приверженность ценностям организации. В кросс-культурном исследовании J. Roóг и коллеги обозначили, что обучение, подбор сотрудников и оценка считаются ключевыми для казахстанских менеджеров, а стратегия является не столь существенной [24]. Согласно исследованию J. Hotho и коллег, личные отношения, неформальные связи и организационная культура оказывают особое влияние на управление персоналом в Казахстане [25].

Существенные барьеры для трудоустройства и продвижения женщин наблюдаются в STEM областях, где мужчины исторически представляют большинство [26]. Z. Atakhanova и P. Nowie выявили высокую представленность женщин Казахстана в угледобывающей, нефтедобывающей и энергетической отраслях на позициях низкой квалификации и штабных должностях, являющихся второстепенными и несвязанными с профильной деятельностью предприятий [2]. Ряд последних исследований в Казахстане подтверждают присутствие значительных гендерных барьеров в STEM, включая значительные гендерные стереотипы, ожидания общества, отсутствие поддержки со стороны семей, педагогов и работодателей [27], [28]. Дополнительно, высокая нагрузка в неоплачиваемом домашнем труде, низкая самооценка и дискриминация ведут к ухудшению шансов женщин построить карьеру в данной «мужской» сфере [28].

На основании анализа результатов ранних исследований были поставлены следующие исследовательские вопросы:

1. На каких позициях и в каких сферах роль гендера наиболее существенна при подборе персонала?
2. Как гендерные стереотипы HR менеджеров и рекрутеров влияют на подбор лидеров в организациях?
3. На основании каких характеристик кандидатов возникает гендерная предвзятость?
3. Насколько компетентны лица, принимающие решения, в области гендерных знаний, в частности, гендерного потенциала?

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методы исследования

В рамках исследования применен удобный тип выборки в связи с низкой склонностью казахстанцев к участию в бизнес-исследованиях [29]. Нежелание участвовать в исследовании усугублялось в связи с чувствительностью темы, связанной с гендерной предвзятостью и дискриминацией, способными представлять угрозу для компании и HR специалистов. Таким образом, были использованы существующие деловые контакты для поиска информантов. Поскольку целевой группой выступили средние и крупные казахстанские и международные компании, обращения с приглашением к исследованию на предприятия со штатом менее 150 человек не осуществлялось.

Число информантов определено на основе достижения эффекта сатурации: когда на протяжении нескольких интервью информация, предоставляемая участниками, стала повторяться и новые данные перестали поступать, исследователи приняли решение о достаточности проведенных интервью. В результате проведены двадцать полуструктурированных индивидуальных интервью, из них: 8 в Алматы и по 6 в Астане и Шымкенте. Общая численность работников в опрошенных компаниях составила 15 000 человек, со штатом от 150 до 2700 сотрудников.

Все интервью проведены на русском языке, большинство из них записаны на диктофон с разрешения информантов и сохранены наравне с рукописными заметками интервьюеров. В ходе исследования участникам обеспечена анонимность и конфиденциальность их данных и их предприятий. Длительность проведенных интервью составила от одного полутора часов. Детали информантов и их предприятий приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика информантов, участвовавших в интервью

№	Гендер	Должность	Опыт в HR, лет	Сфера предприятия	Численность персонала	Город
1	2	3	4	5	6	7
	Жен.	HR директор	15	Телекоммуникации	2000	Алматы
	Жен.	HR менеджер	14	Телекоммуникации	1300	Алматы
	Жен.	HR специалист	4	Общественное питание	250	Алматы
	Жен.	HR менеджер	3	Высшее образование	450	Алматы
	Жен.	HR менеджер	6	Консалтинг	160	Алматы
	Жен.	HR директор	17	Торговля	150	Алматы
	Муж.	Директор	3	HR рекрутинг	10	Алматы
	Жен.	HR специалист	6	Производство табачной продукции	700	Алматы
	Жен.	HR менеджер	5	Сельское хозяйство	150	Шымкент
	Жен.	Директор	6	HR рекрутинг	5	Шымкент
	Жен.	HR директор	5	Промышленное бурение	1000	Шымкент
	Жен.	HR менеджер	11	Телекоммуникации	2000	Шымкент
	Жен.	HR директор	10	Производство цемента	330	Шымкент
	Жен.	HR специалист	12	Производство текстиля	250	Шымкент
	Жен.	HR менеджер	15	Гражданское строительство	150	Астана
	Жен.	HR менеджер	21	Энергетика	1400	Астана
	Муж.	Директор	20	HR рекрутинг	50	Астана
	Жен.	HR специалист	7	Телекоммуникации	2000	Астана
	Жен.	HR менеджер	8	Гражданское строительство	2700	Астана
	Жен.	HR специалист	3	Консалтинг	170	Астана

Примечание – составлено авторами на основе проведенного исследования

В соответствии с таблицей 1, большинство информантов - женщины и только 10% – мужчины, представляющие директоров кадровых рекрутинговых организаций, что отражает гендерную сегрегацию труда в рамках этой профессии в Казахстане [29]. Средний опыт работы респондентов в сфере управления персоналом составил 9,6 года, варьируясь от 3 лет до 21 года.

Предприятия, в которых работают информанты, представляют разные отрасли, включая сферы деятельности с интенсивным женским трудом (образование, общественное питание, текстильное производство), интенсивным мужским трудом (телекоммуникации, бурение, производство цемента, гражданское строительство, энергетика) и нейтральные (торговля, консалтинг, производство табачных изделий, сельское хозяйство). Привлечение информантов из разных сфер было намеренным, с целью определения индустрий/ сфер, в которых гендер играет более значительную роль в рекрутинге и отбор кандидатов.

При анализе интервью применена Спираль анализа данных Creswell и Poth, следуя алгоритму которой, были последовательно применены: управление данными и их организация, считывание и запоминание важных возникающих мыслей, изменения и классификация кодов по тематическим областям, разработка и оценка интерпретации, и представление и визуализация данных [30]. Анализ данных проводился после каждого интервью и сопровождался запоминанием, этот процесс помог выявить выборочное кодирование (Рисунок 1).

ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ВЫВОДЫ)

В результате анализа полученных данных был определен ряд тематических областей: 1. Гендерные стереотипы лиц, принимающих решения. 2. Репродуктивная функция и роль семьи. 3. Предвзятость к женщинам-кандидатам на STEM позиции. 4. Игнорирование гендерного потенциала сотрудников



Рисунок 1 – Тематические категории и коды

Примечание – составлено авторами на основе проведенного исследования

Согласно рисунку 1, в первой категории выделены три тематических кода: «женская» эмоциональность, вариации предвзятости на основе вакантной позиции и прототип идеального лидера. В целом, информантов отличал значительный уровень гендерных стереотипов и низкое осознание их возможного влияния на рекрутинг и отбор кандидатов. Гендерные роли в семье проецировались ими на восприятие женщин и мужчин в рабочем и профессиональном контексте.

«Женская» эмоциональность

Глазами HR специалистов эмоциональность является одной из главных черт, препятствующей лидерству женщин на предприятиях. Гендерные исследования неоднократно демонстрировали, что в организациях различия между мужчинами и женщинами-менеджерами минимальны [12], потому как предприятия предписывают всем сотрудникам вести себя согласно правилам компании, HR менеджеры переносят свои наблюдения из бытовой жизни на образ управленца.

Мужчины более склонны к лидерству и управлению, так как лучшие в эмоциональном плане. (I3)

Считаю мужчин лучшими лидерами. Женщины - существо более тонкой душевной организации, их поведение иногда зависит от гормональных всплесков, они более эмоциональны. (II2)

Прототип идеального лидера

Среди компетенций, на основе которых HR специалисты отбирают лидеров в организации, названы командный дух, гибкость, адаптивность, лидерские качества, стрессоустойчивость, предприимчи-

вость, ответственность, следование ценностям предприятия, ориентация на потребности рынка. Примечательно, что ни одна из этих характеристик не являются маскулинной, за исключением лидерских качеств, которые как видно из ответов выше, многие рекрутеры ассоциируют с мужчинами. Некоторые информанты подчеркивали, что гендер не играет роли в менеджменте, но большинство из них отмечали, что мужчины – лучшие лидеры, следуя распространенным в обществе стереотипам:

В большинстве случаев на управленческие должности предпочитаем мужчин, они стратегически мыслят, лучше принимают решения, а женщины могут впадать в эмоции, хуже принимают решения. Но женщин мы тоже рассматриваем. (И15)

По природе мужчины – это лидеры, охотники, добытчики. Также женщинам сделать карьеру мешает груз в виде семейно-хозяйственных обязательств. Судя по карьерограммам наших сотрудников, мужчины делают карьеру более успешнее, не прерывая роста и легко совмещая работу с рождением и воспитанием детей. (И19)

Долгие годы во всем мире прототипом идеального лидера был мужчина, отличающийся маскулинностью, напористостью, готовностью идти на риск и доминировать. G. Powell, на протяжении десятков лет исследовавший динамику гендерных стереотипов, пришел к выводу, что в последние годы настоящий феномен стал ослабевать в США [8]. В Казахстане, ввиду более сильных гендерных стереотипов в отношении женщин-менеджеров в сравнении со странами Европы [31], образ идеального лидера по-прежнему связан с мужчиной и маскулинностью.

Вариации предвзятости на основе вакантной позиции

Участники интервью демонстрировали разный уровень предвзятости или ее отсутствия зачастую в зависимости от вакантной позиции. Но даже несмотря на утверждения самых лояльных из них, что мужчины не превосходят женщин в менеджменте, те же информанты заключали, что в высшем руководстве их предприятий последние мало представлены:

Опыт показывает, что разницы в управлении по гендерному признаку нет, но на низших и средних уровнях у нас достаточно женщин-руководителей, а среди топ-менеджмента женщин нет. (И16)

На рекрутеров оказывается давление со стороны внутренних (непосредственного будущего руководителя аппликанта) или внешних заказчиков, чье сознание существенно обременено гендерными стереотипами, и они связывают конкретную позицию с тем или иным гендером. Таким образом, роль гендера в рекрутинге и отборе также зависит от сферы деятельности и профессии, которая исторически сложилось как область занятости с интенсивным женским (медсестра, учитель, косметолог и другие) или мужским (слесарь, сантехник, шахтер и другие) трудом.

Пол является само собой разумеющимся атрибутом многих профессий. Если ищем бухгалтера — это женщина, если технического директора — это мужчина. Для этих позиций пол, как правило, не указывается, но обычно работодатель делает запрос на представителя того или иного пола, а мы исходим из тех, кто имеется на рынке труда. (И10)

На позицию офис-менеджера зачастую просят нанять женщину, так как ей надо носить чай-кофе, мыть посуду и возможно мужчины не захотят этим заниматься. Был у меня идеальный кандидат-девушка, торговый агент, которая отвечала всем параметрам позиции, но выбрали парня по гендерному признаку, хотя он был более слабым соискателем, чем она. (И5)

Еще одной выявленной особенностью влияния гендера на рекрутинг стал уровень квалификации: в рамках вакансии низкой квалификации, не требующей высшего образования, особой подготовки, специальных знаний и зачастую несвязанной с интеллектуальным трудом гендер играет более существенную роль в сравнении с экспертными позициями, отличающимися наименьшим уровнем предвзятости (финансовые аналитики, аудиторы, бизнес-консультанты и т. д.).

Мы работаем с элитным персоналом, экспертами в своем деле, это редкие кадры, которые трудно найти, поэтому для нас абсолютно не важно, какой пол у кандидата... Вопрос гендерной дискриминации более актуален для профессионалов средней, низкой и нулевой квалификации. (И17)

Репродуктивная функция и роль семьи

Семейный статус кандидата играет важную роль в подборе персонала: наиболее предпочтительные аппликанты – несемейные, а если рассматривают семейных, то с подростками детьми. Наличие у женщины-кандидата малолетних детей приводит к тому, что она получает статус «неприемлемого» или «нежелательного» кандидата, трудоустроится которому сложнее, чем другим категориям аппликантов. Таким образом, феномен «наказание за материнство» имеет непосредственные отношения к рекрутингу и отбору на частных предприятиях Казахстана.

«Наказание за материнство»

К нежелательным кандидатам относим женщин определенного возраста. Предпочитаем незамужних, либо замужних, которые только вышли из отпуска по уходу за ребенком, либо тех, кто уже не в детородном возрасте. Гендерный вопрос в этом плане важен в казахстанских компаниях. (И5)

Если человек не семейный, то лучше подойдет для работы с ненормированным графиком, где начальник требует находится на работе после окончания рабочего дня. Мы не берем на работу молодых мам с маленькими детьми. Мы выясняем также, кто будет сидеть с детьми, пока мать на работе. (И19)

Если дети маленькие, возникает вопрос, с кем будет ребенок в случае болезни. Нас интересует, как часто ребенок болеет. В анкете они указывают пол, семейный статус и количество детей. (И3)

Стратегия снижения рисков найма

С целью обезопасить себя от дополнительных временных и финансовых трат в случае гипотетического ухода будущей сотрудницы в отпуск по беременности и родам и уходу за ребенком HR специалисты применяют стратегию снижения рисков найма через выявление планов кандидатов о создании семьи и/или о рождении детей. Подобные вопросы запрещены казахстанским законодательством, в связи с чем многие рекрутеры задают их завуалированно, «издалека», начиная с поверхностных разговоров о жизненных ценностях и постепенно переходя к разговору на личную тему.

Часто работодатель просит нас искать мужчину на вакансию, так как женщины уходят в отпуск по беременности и родам и берут больничный в случае болезни детей. (И10)

Нам случалась отказывать кандидатам по причине вероятного ухода в декрет. ... Стараемся выяснить. Некоторые говорят, что не замужем, но хочу ребенка, понятно, что планы такие есть, и мы не принимаем таких кандидатов. (И2)

Это сложно предугадать, но, если у кандидата есть планы, мы сообщаем о них руководителю, а тот сам принимает решение. В случае если это идеальный кандидат, принимаем этот риск... Да, если мы выясняем, что есть планы рождения детей в ближайшем будущем, настораживаемся. (И19)

Роль мужей в занятости женщин

Роль семьи в трудоустройство женщин не ограничивается только планами создать семью и родить ребенка. В результате исследования было выявлено влияние мужей на занятость женщин, в частности, в городе Шымкенте. HR специалисты из упомянутого региона подчеркивали, что супруги влияют на статус и тип трудоустройства партнерш. Так, отмечено, что зачастую после вступления в брак, их сотрудницы покидают организацию по желанию мужа.

Мужья играют важную роль в выборе женщиной места работы и рода занятости в Шымкенте. Часто жена по воле мужа меняет место работы после замужества. (И11)

У нас из 76 человек, работающих в селе на хозяйстве, только 9 женщин ... Мы нанимаем мужчин на позицию дояров, потому что в селе сталкиваемся с нежеланием мужей отпускать жен на работу и удерживать их дома для ведения домашнего хозяйства. (И9)

В отдельную категорию «Предвзятость к женщинам-кандидатам в STEM» были выделены тематические коды, связанные с предубеждением в отношении женщин на основе их якобы меньшей мобильности, физической силы, а также нежелание женщин-лидеров в STEM оказать поддержку своим коллегам в построении карьеры и профессиональном развитии.

Дискриминация на основе мобильности

Должности, где вахтовый метод работы, частые командировки, карьерный рост связан с переездами, больше подходят мужчинам. Это связано с тем, что женщина привязана к детям. Если бы она отказалась от детей, она бы была на уровне с мужчиной. Я считаю, что это характерно для восточных стран. (И5)

Нам звонила женщина-соискатель на должность завхоза, я сказала, что ей будет тяжело у нас работать, так как нужно передвигаться по территории в 25 гектар. (И9)

HR специалисты и рекрутеры делают вывод о недостаточной мобильности женщин-кандидатов, не встречаясь с ними лично, не спрашивая, готовы ли они к командировкам, а лишь руководствуясь расхожими гендерными стереотипами о привязанности женщин к дому. Подобные же решения принимаются ими, когда вакансия связана с физическим трудом.

Физическая выносливость

Для некоторых позиций нужны мужчины - торговые представители, торговцы спиртными напитками, т. к. нужен транспорт и физическая сила, охранники. В технической сфере в основном нужны мужчины. В ИТ женщин берем, но, как правило, они не могут работать круглосуточно. (И1)

У нас много инженерных специальностей, требующих соблюдения правил безопасности - верхолазные работы, с электричеством, генераторами, выезд в поля... В нашей организации технические позиции - мужские. (И2)

Женщинам тяжело работать на физически сложных работах на нашем производстве. Мы в объявлениях иногда указываем предпочтительный пол, в связи с этим. На позиции, где не требуется определенных физ. качеств, мы разделения не проводим. (И16)

В результате исследования определено, что сделать женщине карьеру в технической области довольно сложно в виду того, что даже на входе в отрасль или профессию сформированы многочисленные препятствия. Информанты отмечали, что в руководстве их предприятий в основном мужчины, а женщины, главным образом заняты на «женских» позициях в их организациях (бухгалтер, секретарь, HR менеджер). Интерес женщин к трудоустройству в STEM растет, но добиться успехов в этой сфере удается единицам:

Многое в отношении девушек зависит от руководителя проекта, к которому они попадут, но в большинстве случаев приходится по прошествии времени перенаправлять их на работу в офис, так как на должность мастера и начальника участка их не хотят назначать, вне зависимости от того, что показали себя как хорошего члена команды. (И19)

Синдром королевы пчел менеджеров в STEM

Примечательно, что те редкие женщины, которым удалось добиться лидерской позиции на технической стезе, рассматривают других женщин как недостойных кандидатов, неспособных быть такими же лидерами, как они и чинят им препятствия на пути профессионального продвижения. Такое поведение связано с синдромом королевы пчел [9]:

На линию женщин берут неохотно, потому что они хуже переносят холод и грубость руководителей, нецензурную речь, конфликтуют, увольняются из-за этого. Женщины работают в проекте, но мало и среди мастеров тоже. Управлять большим количеством мужчин им тяжело. Хотя у нас есть одна женщина – руководитель проекта – работает много лет успешно, но в свою команду женщин не хочет набирать и обучать. (II19)

В нашей организации на мужской должности работает женщина, гром-баба, которая абсолютно на своем месте, круглосуточно работать готова, всех строить готова, но это ее специфика. Обучать других женщин своему мастерству она не заинтересована, смотрит на них свысока. (II1)

Игнорирование гендерного потенциала сотрудников

Отсутствие гендерных компетенций

В большинстве своем HR менеджеры не имеют знаний в области гендера и не осознают, какой потенциал несет гендер сотрудников для роста и развития их предприятий. Более того, они не отдают себе отчета в том, что разделяют сильные гендерные стереотипы, негативно воздействующие на процессы управления человеческими ресурсами, в частности рекрутинг и отбор. Лишь единицы из них упомянули, что акцент на гендере кандидата несет негативный вклад в качество кадрового состава за счет исключения лучших аппликантов на основе их частно-семейных характеристик в то время, как большинство полагают, что таким образом экономят время и деньги. Даже те редкие HR специалисты, которые осознают важность недискриминации, не готовы тратить время на культивирование гендерных компетенций у внутренних заказчиков и борьбу с их гендерной предвзятостью:

Гендерный состав организации не имеет первостепенного значения. Не отслеживаем и не анализируем его. Точно сказать о процентах мужчин и женщин в составе коллектива не могу. (II13)

Гендерная дискриминация в Казахстане присутствует. Указывая возраст и пол, мы сами себя ограничиваем в кандидатах, но руководитель структурного подразделения принимает решение сам, потому я не могу противодействовать тем стереотипам, которые у него есть. (II4)

Ведение формальной статистики

Таким образом, работа с гендерным потенциалом сведена к сбору формальной статистики с целью соблюдения обязательных требований государственных органов. HR менеджеры работают с государственными Центрами занятости и Департаментом труда и предоставляют им поверхностную гендерно-дезагрегированную статистику по предприятию. Данный процесс носит формальный характер вследствие того, что подобная информация не подлежит анализу в рамках самой организации:

Мы только отправляем в центр занятости количество вакансий и требования к ним и получаем от них кандидатов, затем даем обоснование в случае, если их кандидата не приняли. Эта информация собирается для статистики, но нами не анализируется. (II18)

В качестве проверки мы сдаем статистический отчет, сколько открытых, сколько закрытых вакансий ежемесячно. Так как мы компания с иностранным капиталом для нас имеет значение гендерный состав, но такого баланса, как в головном офисе зарубежом у нас нет. (II2)

Проведенное исследование выявило важную роль гендера кандидата в процессе подбора персонала, а также серьезное воздействие гендерных ролей на ожидания HR менеджеров от кандидатов. HR специалисты, линейные менеджеры и рекрутеры уделяют значительное внимание гендеру аппликанта, следуя сложившемуся мировоззрению общества о представителе конкретного гендера, тем самым порождая «дискриминацию на основе стереотипов» [33, с. 90]. Следовательно, полученные результаты подтверждают существенное значение Теории социальных ролей А. Eagly в казахстанском контексте [6].

Образ идеального лидера, сформировавшийся в умах уполномоченных сотрудников предприятий РК, связан с маскулинностью и мужчинами, что согласуется с результатами местных [31] и международных исследований [8], [16], [19], [20] и феноменом «прототипа лидера» G. Powell [8]. Одной из наиболее негативно влияющих черт, приписываемых женщинам-кандидатам, выступила эмоциональность, которая, по мнению, HR менеджеров не только не должна быть присуща управленцу, но и делает поведение женщин, неподобающим лидеру.

Результаты настоящего исследования свидетельствуют о критичном влиянии семьи на трудоустройство женщин как изнутри, так и извне. Внутреннее воздействие феномена «семьи» на женщин связано с ограничением их оплачиваемого труда посредством удержания их дома супругами после вступления в брак, более ярко выраженного в Южном Казахстане – Шымкенте. Внешнее влияние феномена «семьи» на трудоустройство женщин продиктовано статусом брачности, наличием малолетних детей, а также образом женщины как хранительницы домашнего очага, осуществляющего уход за домом и членами семьи. Данный результат расширяет научное понимание феноменов «наказание за материнство», обозначенный в зарубежных исследованиях [7], [13], [15] и «семейной клетки» - влияния традиционных гендерных ролей в семьях на все сферы социально-экономической жизни женщин и их внутренний мир в Центральной Азии [34].

Полученные результаты позволили заключить, что наиболее уязвимые кандидаты в отношении гендерной предвзятости – аппликанты на низкоквалифицированные вакансии и позиции, не требующие специальных профессиональных компетенций в то время, как наименьшей дискриминации подвержены эксперты. Что касается конкретных профессий и индустрий, то здесь самыми уязвимыми явились женщины в STEM, подвергаемые дискриминации еще на рядовых уровнях на основе представления об их меньшей физической силе и низкой мобильности в сравнении с мужчинами, что расширяет результаты недавних локальных изысканий в этой области [27], [28]. В связи с выявленным фактом, женщинам сложно не то, что сделать карьеру, но даже войти в данную отрасль.

Интригующий результат был получен в отношении женщин-лидеров, добившихся успеха на позициях STEM: очевидно их продвижение по карьерной лестнице в недружественной сфере, где они встречались с многочисленными барьерами, привело к зарождению в них сомнений о способности других женщин показать такие же высокие результаты. Вероятно предвзятость, с которой им пришлось столкнуться, послужила почвой для их дискриминационных взглядов, выразившихся в нежелании принимать в свою команду и обучать других женщин. Подобное поведение свидетельствует о наличии синдрома королевы пчел у женщин-менеджеров в сфере STEM, что соответствует результатам международных исследований [9].

Стремление лиц, принимающих решения, снижать риски из-за избегания высокой степени неопределенности и акценте на скорости заполнения вакансий приводит к «тактике подгона» («*matching*») в процессе подбора [32, с. 6], основанной на демографических характеристиках кандидатов и уделении меньшего внимания профессиональным качествам аппликантов (навыкам, опыту и т. д.). Подобная тактика негативно отражается на качестве управления человеческими ресурсами предприятий и сигнализирует об отсутствии стратегического подхода к подбору, выявленному также более ранними работами ученых [22], [23]. Современный этап экономического развития Казахстана и присутствие большого числа транснациональных корпораций на территории Республики требуют передовых методов управления человеческими ресурсами для создания конкурентных преимуществ на глобальном рынке. В связи с этим разработан ряд рекомендаций для менеджеров компаний, представленных ниже:

1. Стандартизировать методы подбора с помощью структурированных интервью и унифицированных процедур, которые создают основу для равного обращения с кандидатами.

2. В процессе подбора и отбора присваивать более высокий вес критериям кандидата, непосредственно связанным с работой, а более низкий - показателям, ассоциируемым с работой в меньшей степени.

3. Принимать на работу HR специалистов на основе тестов на гендерные стереотипы и предвзятость по демографическим характеристикам.

4. Развивать гендерные компетенции менеджеров и сотрудников ответственных за наем посредством проведения тренингов по гендерному равенству и недискриминации.

Данная работа имеет некоторые ограничения. В частности, исследованием охвачено только три крупных города Казахстана и лишь средний и крупный бизнес, в связи с чем в дальнейших научных изысканиях рекомендуется охватить другие географические регионы Казахстана и малые предприятия.

Теоретический вклад статьи связан с научным обоснованием роли гендера в системе подбора персонала и возможности использования полученных знаний в качестве основы для последующих исследований о воздействии гендера на процессы управления человеческими ресурсами в казахстанском контексте. Практическое значение состоит в перспективе применения полученных результатов и выработанных рекомендаций в HR процедурах компаний Казахстана.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Women and Men in Kazakhstan 2018-2022. Statistical collection in English. - Astana: Bureau of National Statistics, 2023. – 137 p.

2. Atakhanova Z., Howie P. Women in Kazakhstan's Energy Industries: Implications for Energy Transition // *Energies*. – 2022 – № 15(13). – 4540. – DOI: 10.3390/en15134540

3. Khamzina Z., Buribayev Y., Yermukanov Y., Alshurazova A. Is it Possible to Achieve Gender Equality in Kazakhstan: Focus on Employment and Social Protection? // *International Journal of Discrimination and the Law*. – 2020. – № 20(1). – P. 5-20. – DOI: 10.1177/1358229120927904.

4. Мекебаева М.А., Болтаева С.Ж. Қазақстандағы еңбек нарығындағы гендерлік сегрегация мәселелері // *Central Asian Economic Review*. – 2024. – №2 (155). – Б. 102-115. – DOI: 10.52821/2789-4401-2024-2-102-115.

5. Sarseke G. A Study of Women Managers' Experiences and Perceptions of Gender Equality and Discrimination in Kazakhstan Universities // Tiwary, A.R., and Gupta, T. *Re-Thinking Gender, Equality and Development: Perspectives from Academia*. – Wilmington: Vernon Press, 2022. – P. 123-144.

6. Eagly A. H. Sex differences in social behavior: a social-role interpretation. – New York: Erlbaum, 1987. – 192 p. – DOI:10.4324/9780203781906.

7. Bedi A., Majilla T., Rieger, M. Does Signaling Childcare Support on Job Applications Reduce the Motherhood Penalty ? // *Review of Economics of the Household*. – 2021. – № 20(2). – P. 373-387. – DOI:10.1007/s11150-021-09574-

8. Powell G., Butterfield, D. Linking Leader Anti-Prototypes and Prototypes to Gender Stereotypes // *Gender in Management*. – 2017. - № 32(2). – P. 128-140.- DOI:10.1108/gm-06-2016-0130

9. Derks B., Van Laar C., Ellemers N. The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves from Junior Women // *The Leadership Quarterly*, – 2016. – № 27(3). – P. 456-469. – DOI: 10.1016/j.leaqua.2015.12.007.

10. Prochazka J., Novacek J., Vaculik M. The Evaluation of Personnel Selection Methods by HR Practitioners: The Effect of Reference and its Interaction with Information about Validity // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2023. – № 34(6). – P. 3233-3251. – DOI: 10.1080/09585192.2022.2117563

11. Pogrebtsova Ye., Luta D., Hausdorf P.A. Selection of Gender-Incongruent applicants: No Gender Bias with Structured Interviews // *International Journal of Selection and Assessment*. – 2019. – № 28(1). – P. 117-12. – DOI: 10.1111/ijsa.12270.

12. Eagly A. H., Sczesny S. Editorial: Gender Roles in the Future? Theoretical Foundations and Future Research Directions // *Frontiers in Psychology*. – 2019. – № 10:1965. – DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01965.

13. Santos C. , Hilal A. Same, Same but Different? Women's Experiences with Gender Inequality in Brazil // *Employee Relations*. – 2018. – № 40(3). – P. 486-499. – DOI: 10.1108/er-04-2017-0094.

14. Maurer-Fazio M., Wang S. Does Marital Status Affect How Firms Interpret Job Applicants' Un/Employment Histories? // IZA Discussion Papers. – 2018. – №11363. – P. 1-26.
15. Nikolova E., Polansky J. Children and female employment in Mongolia // *Economic Systems*, Elsevier. – 2022. – № 46(3). – 101019. – DOI: 10.1016/j.ecosys.2022.101019.
16. Vial A.C., Napier J.L. Unnecessary Frills: Communalities as a Nice (But Expendable) Trait in Leaders // *Frontiers in Psychology*. – 2018. – №9. –1866. – DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01866.
17. Adamovic M. Analyzing Discrimination in Recruitment: A Guide and Best Practices for Resume Studies // *International Journal of Selection and Assessment*. – 2020. – № 28 (4). – P. 445-464. – DOI:10.1111/ijsa.12298.
18. Becker S. O., Fernandes A., Weichselbaumer D. Discrimination in Hiring Based on Potential and Realized Fertility: Evidence from a Large-Scale Field Experiment // *Labour Economics*. – 2019. – №5 9. – P. 139-152. – DOI: 10.1016/j.labeco.2019.04.009
19. Bosak J., Szczesny S. Exploring the Dynamics of Incongruent Beliefs about Women and Leaders // *British Journal of Management*. – 2011. – № 22(2). – P. 254-269.
20. Gorska A. Perception of Women in Top Managerial Positions in Poland // *Central European Management Journal*. – 2017. – № 25(1). – P. 16-32. – DOI: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.187.
21. Schaerer M. et al. On the Trajectory of Discrimination: A Meta-Analysis and Forecasting Survey Capturing 44 Years of Field Experiments on Gender and Hiring Decisions // *Organisational Behavior and Human Decision Processes*. – 2023. – № 179. - 104280. – DOI: 10.1016/j.obhdp.2023.104280.
22. Davis P., Yugay Y. How to Leverage Corporate Identity for Strategic Advantage and How Not To // *Strategic Direction*. – 2012. – № 28(2). – P. 3-5.
23. Latukha M., Malko K. Westernization or Localization of Human Resource Management Practices in CIS Countries? Evidence from Kazakh Firms // *International Journal of Emerging Markets*. – 2019. – № 14(3). – P. 385-409. – DOI: 10.1108/IJOEM-05-2016-0122
24. Poór J., Engle A., Brewster Ch., Buzady Z. HRM in Transition-Practices of MNC-Subsidiaries in Central and Eastern Europe, Russia and Kazakhstan (2015-2016) // *Research monograph*. – Komárno: J. Selye University, 2017. – 231 p.
25. Hotho J., Minbaeva D., Muratbekova-Touron M., Rabbiosi L. Coping with Favoritism in Recruitment and Selection: A Communal Perspective // *Journal of Business Ethics*. – 2020. – № 165. – P. 659-679. DOI:10.1007/s10551-018-4094-9
26. Naseviciute L., Juceviciene R. Overcoming the barriers to women's career in information and communication technology business // *Equality, Diversity and Inclusion*. – 2024. – №43 (1). – P. 23-40. - DOI:10.1108/EDI-09-2022-0265
27. Kuzhabekova A., Mukhamejanova D., Almukhambetova A. Experiences of Female Early-Career Professionals in Male-Dominated STEM Companies in Kazakhstan // *Central Asian Survey*. – 2024. – P. 1-19. – DOI:10.1080/02634937.2024.2331123
28. Tsakalerou M., Perveen A., Ayapbergenov A., Rysbekova A., Bakytzhanuly A. Understanding the Factors Influencing Women's Career Trajectories in STEM Education in Kazakhstan // *Proceedings of the 5th International Conference on Gender Research*. – Aveiro, 2022. – P. 230-239.
29. Minbaeva D., Muratbekova-Touron M. Clanism. Definition and Implications for Human Resource Management // *Management International Review*. – 2013. – № 53. – P. 109-139. – DOI: 10.1007/s11575-012-0165-9.
30. Creswell J.W., Poth C.N. Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches. – 5th ed. – CA: Sage, 2018. – 304 p.
31. Lipovka A., Buzady Z. Gender Stereotypes about Managers: A Comparative Study of Central-Eastern Europe and Central Asia // *Journal of East European Management Studies*. – SI. – 2020. – P. 15-36. – DOI: 10.5771/9783748907190-15
32. Smith A., Simms S. Impact on Organizations // Colella A.J., King E.B. (Eds.), *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*. – N.Y.: Oxford University Press, 2018. – P. 339-353.

33. Rudman L. A., Glick P., Phelan J. E. From the Laboratory to the Bench: Gender Stereotyping Research in the Courtroom // Borgida E., Fiske S.T. (Eds.), *Beyond Common Sense: Psychological Science in the Courtroom*. – Blackwell Publishing, 2008. – P. 83-101. – DOI: 10.1002/9780470696422.ch5.

34. Yanovskaya O., Lipovka A. Gender Stereotypes and Family Decision-Making: Comparative Study of Central Europe and Central Asia // *Central European Management Journal*. – 2022. – № 30(3). – P. 61-84. – DOI: 10.7206/cemj.2658-0845.82

REFERENCES

1. Women and Men in Kazakhstan 2018-2022 (2023), Statistical collection in English, Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan, Astana, 137 p.
2. Atakhanova, Z. and Howie, P. (2022), “Women in Kazakhstan’s Energy Industries: Implications for Energy Transition”, *Energies*. Vol. 15 No. 13: 4540. DOI: 10.3390/en15134540
3. Khamzina, Z., Buribayev, Y., Yermukanov, Y. and Alshurazova, A. (2020), “Is it Possible to Achieve Gender Equality in Kazakhstan: Focus on Employment and Social Protection”, *International Journal of Discrimination and the Law*, Vol. 20 No. 1, pp. 5-20. DOI: 10.1177/1358229120927904
4. Mekebayeva, M. and Boltayeva, S. (2024), “Gender Segregation in the Labor Market in Kazakhstan”, *Central Asian Economic Review*, Vol. 2 No. 155, pp.102-115. DOI: 10.52821/2789-4401-2024-2-102-115. (In Kazakh).
5. Sarseke, G. (2022), “A Study of Women Managers’ Experiences and Perceptions of Gender Equality and Discrimination in Kazakhstan Universities”, In: Tiwary, A.R., and Gupta, T. *Re-Thinking Gender, Equality and Development: Perspectives from Academia*. Vernon Press, Wilmington, pp. 123-144.
6. Eagly, A. H. (1987), *Sex differences in social behavior: a social-role interpretation*, Erlbaum, New York, p. 192. DOI:10.4324/9780203781906
7. Bedi, A., Majilla, T. and Rieger, M. (2021), "Does Signaling Childcare Support on Job Applications Reduce the Motherhood Penalty?" *Review of Economics of the Household*, Vol. 20 No. 2, pp. 373–387. DOI:10.1007/s11150-021-09574-
8. Powell, G. and Butterfield, D. (2017), “Linking Leader Anti-Prototypes and Prototypes to Gender Stereotypes”, *Gender in Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 128-140. DOI:10.1108/gm-06-2016-0130
9. Derks, B., Van Laar, C. and Ellemers, N. (2016), “The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves from Junior Women”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 27 (3), pp. 456-469. DOI: 10.1016/j.leaqua.2015.12.007.
10. Prochazka, J., Novacek, J. and Vaculik, M. (2023), “The Evaluation of Personnel Selection Methods by HR Practitioners: The Effect of Reference and its Interaction with Information about Validity”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 34 No. 6, pp. 3233-3251. DOI: 10.1080/09585192.2022.2117563
11. Pogrebtsova, Ye., Luta, D. and Hausdorf, P.A. (2019), “Selection of Gender-Incongruent applicants: No Gender Bias with Structured Interviews”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 28 No. 1, pp. 117-12. DOI: 10.1111/ijsa.12270.
12. Eagly, A. H. and Sczesny, S. (2019), “Editorial: Gender Roles in the Future? Theoretical Foundations and Future Research Directions”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 10:1965. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01965.
13. Santos, C. and Hilal, A. (2018), “Same, Same but Different? Women's Experiences with Gender Inequality in Brazil”, *Employee Relations*, Vol. 40 No. 3, pp. 486-499. DOI: 10.1108/er-04-2017-0094.
14. Maurer-Fazio, M. and Wang, S. (2018), “Does Marital Status Affect How Firms Interpret Job Applicants' Unemployment Histories?”, *IZA Discussion Papers*, No. 11363, pp. 1-26.
15. Nikolova, E. and Polansky, J. (2022), "Children and female employment in Mongolia", *Economic Systems*, Elsevier, Vol. 46 No. 3, DOI: 10.1016/j.ecosys.2022.101019
16. Vial, A.C. and Napier, J.L. (2018), “Unnecessary Frills: Communality as a Nice (But Expendable) Trait in Leaders”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 9:1866. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01866
17. Adamovic, M. (2020), “Analyzing Discrimination in Recruitment: A Guide and Best Practices for Resume Studies”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 28 No. 4, pp. 445–464. DOI:10.1111/ijsa.12298

18. Becker, S. O., Fernandes, A., and Weichselbaumer, D. (2019), "Discrimination in Hiring Based on Potential and Realized Fertility: Evidence from a Large-Scale Field Experiment", *Labour Economics*, Vol. 59, pp. 139-152. DOI: 10.1016/j.labeco.2019.04.009
19. Bosak, J. and Szczesny, S. (2011), "Exploring the Dynamics of Incongruent Beliefs about Women and Leaders", *British Journal of Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 254-269.
20. Gorska, A. (2017), "Perception of Women in Top Managerial Positions in Poland", *Central European Management Journal*, Vol. 25 No.1, pp.16–32. DOI: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.187
21. Schaerer M. et al. (2023), "On the Trajectory of Discrimination: A Meta-Analysis and Forecasting Survey Capturing 44 Years of Field Experiments on Gender and Hiring Decisions", *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 179, 104280. DOI: 10.1016/j.obhdp.2023.104280.
22. Davis, P. and Yugay, Y. (2012), "How to Leverage Corporate Identity for Strategic Advantage and How Not To", *Strategic Direction*, Vol. 28 No. 2, pp. 3-5.
23. Latukha M., and Malko, K. (2019), "Westernization or Localization of Human Resource Management Practices in CIS Countries? Evidence from Kazakh Firms", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 14 No. 3, pp. 385-409. DOI: 10.1108/IJOEM-05-2016-0122
24. Poór, J., Engle, A., Brewster, Ch. and Buzady, Z. (2017), *HRM in Transition-Practices of MNC-Subsidiaries in Central and Eastern Europe, Russia and Kazakhstan (2015-2016)*, Research monograph, J. Selye University, Komárno, Slovakia, 231 p.
25. Hotho, J., Minbaeva, D., Muratbekova-Touron, M. and Rabbiosi, L. (2020), "Coping with Favoritism in Recruitment and Selection: A Communal Perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 165, pp. 659–679. DOI:10.1007/s10551-018-4094-9
26. Naseviciute, L. and Juceviciene, R. (2024), "Overcoming the barriers to women's career in information and communication technology business", *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 43 No. 1, pp. 23-40. DOI:10.1108/EDI-09-2022-0265
27. Kuzhabekova, A., Mukhamejanova, D. and Almukhambetova, A. (2024), "Experiences of Female Early-Career Professionals in Male-Dominated STEM Companies in Kazakhstan", *Central Asian Survey*, pp. 1–19. DOI:10.1080/02634937.2024.2331123
28. Tsakalerou, M., Perveen, A., Ayapbergenov, A., Rysbekova, A. and Bakytzhanuly, A. (2022), "Understanding the Factors Influencing Women's Career Trajectories in STEM Education in Kazakhstan": *Proceedings of the 5th International Conference on Gender Research*, Aveiro, pp. 230-239.
29. Minbaeva, D. and Muratbekova-Touron, M. (2013), "Clanism. Definition and Implications for Human Resource Management", *Management International Review*, Vol. 53, pp. 109–139. DOI: 10.1007/s11575-012-0165-9.
30. Creswell, J.W. and Poth, C.N. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 5th ed., Sage, CA, 304 p.
31. Lipovka, A. and Buzady, Z. (2020), "Gender Stereotypes about Managers: A Comparative Study of Central-Eastern Europe and Central Asia", *Journal of East European Management Studies*, SI, pp. 15-36, DOI: 10.5771/9783748907190-15
32. Smith, A. and Simms, S. (2018), "Impact on Organizations", In: Colella, A.J. and King, E.B. (Eds.), *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*. Oxford University Press, N.Y., pp. 339–353.
33. Rudman, L. A., Glick, P. and Phelan, J. E. (2008), "From the Laboratory to the Bench: Gender Stereotyping Research in the Courtroom", In: Borgida, E. and Fiske, S.T. (Eds.), *Beyond Common Sense: Psychological Science in the Courtroom*, Blackwell Publishing, pp. 83–101. DOI: 10.1002/9780470696422.ch5
34. Yanovskaya O., Lipovka A. (2022), "Gender Stereotypes and Family Decision-Making: Comparative Study of Central Europe and Central Asia". *Central European Management Journal*, Vol. 30 No. 3, pp. 61–84. DOI: 10.7206/cemj.2658-0845.82.

THE ROLE OF GENDER IN PERSONNEL RECRUITMENT FOR LEADERSHIP POSITIONS AT PRIVATE ENTERPRISES

A.V. Lipovka^{1*}, M. S. Nugmanova²

¹Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

²Narxoz University, Almaty, Kazakhstan

ABSTRACT

This article aims to identify the impact of gender in the process of candidate recruitment for vacant managerial positions at private enterprises in Kazakhstan.

Methodology – in-depth semi-structured interviews with HR specialists and heads of recruitment agencies in the largest cities of the Republic of Kazakhstan.

The originality/ value of the research - the first study in Kazakhstan that substantiates the gender aspect of personnel recruitment and justifies barriers for women applying for leadership positions.

The results of the study – this research has revealed gender-stereotyped bias against women candidates for leadership positions in private enterprises of the Republic of Kazakhstan based on their childbearing age, motherhood, less stamina, and mobility, as well as the association of a leader with men. The study showed that women in STEM (science, technology, engineering, and mathematics) experience the greatest difficulties in moving up the career ladder, facing gender barriers at all levels of management and the unfriendly behavior of colleagues suffering from the Queen bee syndrome. This work demonstrates that the lack of gender competencies among decision-makers leads to bias and loss of the gender leadership potential of human resources and proposes recommendations for eliminating gender barriers in human resource management.

Keywords: manager, gender stereotypes, competencies, bias, leader prototype, gender potential.

Acknowledgments. This work was carried out with the support of the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan within the framework of project AP22687001 on the topic «Development of a conceptual model of leadership competencies of managers in Kazakhstan through the prism of gender potential».

ЖЕКЕ КӘСІПОРЫНДАРДЫҢ КӨШБАСШЫЛЫҚ ЛАУАЗЫМДАРЫНА ПЕРСОНАЛДЫ ІРІКТЕУДЕГІ ГЕНДЕРДІҢ РӨЛІ

A. B. Липовка^{1*}, M. C. Нұгманова²

¹Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

²Нархоз Университеті, Алматы, Қазақстан

АНДАТПА

Зерттеудің мақсаты – Қазақстандағы жеке кәсіпорындардағы бос көшбасшылық лауазымдарға үміткерлерді іріктеу процесінде гендердің ықпалын анықтау.

Әдіснамасы – Қазақстан Республикасының ірі қалаларындағы HR мамандармен және рекрутингтік агенттіктердің басшыларымен тереңдетілген жартылай құрылымдық сұхбат.

Зерттеудің өзіндік ерекшелігі/құндылығы – көшбасшылық лауазымдарға персоналды іріктеудің гендерлік аспектісін егжей-тегжейлі ашатын және әйелдердің көшбасшылық лауазымдарға түсуі үшін кедергілерді негіздейтін Қазақстандағы алғашқы зерттеу.

Зерттеу нәтижелері – бала туу жасына, аналыққа, аз дене күші мен ұтқырлыққа, сондай-ақ көшбасшы бейнесі бар ерлер қауымдастығына негізделген ҚР жекеменшік кәсіпорындарында көшбасшылық лауазымдарға үміткер әйелдерге қатысты гендерлік-стереотиптелген біржақтылық анықталған. Зерттеу STEM (ғылым, технология, инженерия және математика) саласындағы әйелдердің мансаптық өсуде ең үлкен қиындықтарға тап болатыны, басқарудың барлық деңгейлеріндегі гендерлік кедергілерге және ара патшайымы синдромынан зардап шегетін әріптестерінің жағымсыз мінез-құлқына тап болғаны анықталған. Бұл жұмыс шешім қабылдаушылардың арасында гендерлік құзыреттердің болмауы кәсіпорынның адам ресурстарының гендерлік көшбасшылық әлеуетін жоғалтуға және біржақтылыққа әкелетінін көрсетеді және адам ресурстарын басқару процесінде гендерлік кедергілерді жою бойынша ұсыныстарды береді.

Түйін сөздер: менеджер, гендерлік стереотиптер, құзыреттер, біржақтылық, көшбасшы прототипі, гендерлік әлеует.

Алғыс. Бұл жұмыс Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігі Ғылым комитетінің қолдауымен AP22687001 жобасы аясында «Қазақстан менеджерлерінің көшбасшылық құзыреттерінің концептуалды моделін гендерлік әлеует призмасы арқылы қалыптастыру» тақырыбында орындалды.

ОБ АВТОРАХ

Липовка Анастасия Владимировна, Ph.D., ассоциированный профессор, Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан, email: a.lipovka@almau.edu.kz, ORCID ID: 0000-0003-0471-2040*

Нугманова Майгуль Санновна, к.э.н., ассоциированный профессор, Университет Нархоз, Алматы, Казахстан, email: maigul.nugmanova@narhoz.kz, ORCID ID: 0000-0002-1911-3166