



Статистика, учет и аудит, 2(97)2025. стр. 242-254
DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2025.-2.18>

Междисциплинарные исследования в экономике
МРНТИ: 06.81.19
УДК: 331.101

ГЕНДЕРНЫЕ БАРЬЕРЫ В КАРЬЕРНОМ РОСТЕ ЖЕНЩИН- РУКОВОДИТЕЛЕЙ: КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Ж.А. Лян^{1*}, Г.К. Ниеталина¹, Т.С. Карабчук²

¹Университет «Туран», Алматы, РК,

²Университет ОАЭ, Эль-Айн, ОАЭ

*Corresponding author e-mail: 23240196@turan-edu.kz

Аннотация. В данной статье рассмотрены устойчивые гендерные барьеры, которые препятствующие карьерному росту женщин - руководителей и освещаются глобальные проблемы в организационных и культурных контекстах. Несмотря на определенные достижения в области гендерного равенства, женщины по-прежнему недостаточно представлены в высшем руководстве из-за системных барьеров, таких как стеклянный потолок, бессознательная предвзятость и гендерные стереотипы. Используя методологию систематического обзора литературы, в статье рассматриваются теоретические основы, включая эффект стеклянного потолка, теорию социальных ролей и модель лабиринта, наряду с эмпирическими исследованиями из разных регионов. Результаты выявляют ключевые барьеры, такие как общественные нормы, культура лидерства, в которой доминируют мужчины, и ограниченный доступ к наставничеству и профессиональным сетям. Структурные проблемы, включая негибкую политику работы и значительный гендерный разрыв в оплате труда, усугубляют эти проблемы. В исследовании излагаются практические стратегии преодоления этих барьеров, включая программы наставничества, гибкие рабочие графики и законодательные меры, такие как гендерные квоты. Оригинальность этого исследования заключается в его охвате многочисленных теоретических и эмпирических идей, обеспечивая всестороннее понимание гендерных барьеров в организационном и культурном контекстах. Ценные рекомендации были предложены для политиков, руководителей организаций и практиков, стремящихся содействовать гендерному равенству в руководстве, повышать инклюзивность и стимулировать организационный и общественный прогресс. Исследование вносит вклад в усилия по устранению системных барьеров и достижению значимого представительства женщин в руководстве, что имеет значение для рабочих мест в Казахстане.

Ключевые слова: гендерные барьеры, женщины-руководители, карьера, инклюзивность, гендерное равенство.

Основные положения. Статья представляет собой критический обзор теоретических подходов к исследованию гендерных барьеров в карьерном росте женщин-руководителей. На основе анализа зарубежных и отечественных источников выявлены ключевые концепции, включая теорию стеклянного потолка,

Cite this article as: Lyan Zh.A., Nietalina G.K., Karabchuk T.S. The impact of gender barriers on career advancement of women managers. *Statistics, accounting and audit*. 2025, 2(97), 242-254. (In Russ.). DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2025.-2.18>



институциональный подход и интерсекциональность. Особое внимание уделено оценке применимости этих подходов к казахстанскому контексту. Сделан вывод о необходимости адаптации существующих теоретических рамок с учётом социокультурных и организационных особенностей Республики Казахстан.

Введение. Гендерное равенство в сфере управления продолжает оставаться одной из центральных тем в социальной и управленческой науке. Несмотря на достигнутый прогресс в расширении прав женщин, структурные и институциональные барьеры по-прежнему препятствуют их карьерному росту, особенно в высших управленческих позициях. Женщины-руководители часто сталкиваются с такими феноменами, как стеклянный потолок, гендерная дискриминация, двойная нагрузка, а также ограниченный доступ к неформальным каналам продвижения. Эти явления являются предметом активного изучения в рамках множества теоретических подходов.

Современные исследования гендерных аспектов управления опираются на широкий спектр теоретических рамок. Одной из наиболее распространённых является концепция стеклянного потолка (glass ceiling), введённая в научный оборот в 1980-х годах. Она описывает невидимые, но устойчивые барьеры, ограничивающие продвижение женщин на высшие управленческие позиции (Morrison et al., 1987). Данный подход широко применим в анализе корпоративных структур, где вертикальная сегрегация сохраняется несмотря на формальное равенство возможностей.

Институциональная теория рассматривает гендерные барьеры как результат устойчивых организационных практик и норм, воспроизводящих неравенство (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2001). Подход основан на признании того, что организации не являются нейтральными структурами, а напротив, транслируют гендерные асимметрии. Исследования, проведённые в странах с развивающейся институциональной средой, подтверждают применимость данной теории к постсоветским системам, включая Казахстан.

Феминистские теории управления, включая радикальный, либеральный и постструктуралистский подходы, предлагают концептуализацию власти и иерархии через призму пола (Lorber, 1994; Acker, 1990) [1]. Эти подходы акцентируют внимание на символических механизмах исключения, включая язык, нормы внешности, способы взаимодействия. Постструктуралистские работы (например, Joan Acker) также вводят понятие «гендерированного субтекста» организационных структур.

Подход интерсекциональности (intersectionality), впервые сформулированный Кимберле Креншоу, предлагает учитывать пересечение пола с другими маркерами идентичности - этничностью, возрастом, родительским статусом, местом проживания и т.д. (Crenshaw, 1989) [2]. Для стран, обладающих сложной социальной стратификацией, таких как Казахстан, данный подход позволяет более полно учесть множественные формы дискриминации.

Также в академической литературе представлены модели социальной справедливости (Fraser, 2008), теории организационного гражданства (Organ, 1997), модели институционального предпринимательства и анализа дискурсивных практик. Эти подходы позволяют рассматривать женщин не только как объекты дискриминации, но и как активных субъектов трансформации управленческих структур.

Сравнительный анализ теорий показывает, что большинство западных моделей были разработаны в условиях развитых демократий и в меньшей степени учитывают специфику переходных обществ. Для казахстанского контекста особенно релевантны



институциональный и интерсекциональный подходы, которые позволяют учитывать, как формальные, так и неформальные механизмы воспроизводства неравенства в условиях слабых институтов и патриархальных норм.

Целью данной статьи является критический анализ существующих теоретических моделей, объясняющих причины гендерных барьеров в управленческой сфере, с последующей оценкой их применимости к условиям Республики Казахстан. В статье предпринята попытка обобщить современную академическую дискуссию, выявить достоинства и ограничения различных теорий, а также предложить направления их адаптации к постсоветскому контексту.

Материалы и методы. В ходе подготовки статьи был проведен критический анализ научной литературы, посвященной гендерным барьерам в управлении, с акцентом на работы, применимые к сфере карьерного роста женщин-руководителей. Основными источниками стали публикации, индексируемые в базах Scopus, Web of Science, eLibrary, а также нормативные документы и аналитические доклады международных организаций (ОЭСР, ВОЗ, ООН).

Отбор литературы осуществлялся по следующим критериям: наличие теоретической модели или концептуального подхода к анализу гендерных барьеров; релевантность сфере управления и карьерного продвижения; публикации на русском и английском языках; предпочтение отдавалось работам, опубликованным после 2010 года, при сохранении классических теоретических источников.

Статья основывается на принципах качественного анализа: сопоставление подходов, выявление точек пересечения, ограничений и потенциальной применимости в казахстанском контексте. Особое внимание уделено работам, в которых проводится эмпирическая проверка теоретических моделей или обсуждаются механизмы институциональных изменений в области гендерной политики.

Результаты и обсуждение. Чтобы понять, как гендерные барьеры влияют на карьерный рост женщин-руководителей, необходимо изучить несколько важных теорий менеджмента, таких как, теория социальных ролей, теория соответствия ролей, модель лабиринта, эффект стеклянного потолка и другие. Эти теории позволяют полностью понять структурные, социальные и психологические элементы, препятствующие карьерному росту женщин в управлении.

Эффект стеклянного потолка. Эффект стеклянного потолка означает собой невидимые, но непроницаемые препятствия, которые затрудняют женщинам путь к руководящим должностям в организациях, даже если они обладают необходимыми знаниями и опытом. Это явление обусловлено системными предубеждениями и организационными практиками, которые поддерживают продвижение мужчин. В результате женщины не могут продвигаться за пределы определенного иерархического уровня. Этот термин охватывает скрытые виды дискриминации и институциональные препятствия, которые не признаются открыто и препятствуют женщинам в достижении профессиональных целей.

Эмпирические исследования подробно описали существование стеклянного потолка и его влияние. Например, исследование Коттера и др. обнаружило устойчивые гендерные различия в показателях продвижения по службе. Поэтому же моменту Пауэлл и Баттерфилд отметили, что женщины с меньшей вероятностью будут повышены на руководящие должности на более высоких должностях, даже при контроле за опытом и производительностью [3]. Эти выводы показывают, что



структурные барьеры, а не индивидуальные возможности, способствуют тому, что женщины недостаточно представлены на руководящих должностях.

Модель лабиринта. Игли и Карли предлагают модель лабиринта, в которой путь женщин к лидерским должностям похож на прохождение сложного лабиринта с многочисленными препятствиями на разных этапах. По их мнению, стеклянный потолок не является единственным барьером. Концепт метафоры лабиринта помогает лучше понять многочисленные препятствия, с которыми сталкиваются женщины. Игли и Карли утверждают, что организационная культура, гендерные стереотипы и общественные ожидания создают путаницу, которая требует от женщин постоянных переговоров и адаптации. Модель лабиринта подчеркивает, что устранение препятствий на различных уровнях - индивидуальных, организационных и общественных - имеет решающее значение для содействия карьерному росту женщин.

Угроза стереотипа и предвзятость. Угроза стереотипа относится к возможности соответствовать отрицательным стереотипам о своей социальной группе, что может отрицательно повлиять на то, что человек делает и чего он хочет. Существующие стереотипы о том, что женщины-руководители не являются хорошими лидерами, могут создавать психологическое давление, что приводит к снижению производительности и вовлеченности. Предвзятость, как неявная, так и явная, относится к отношениям или предпочтениям, которые поддерживают определенную группу по сравнению с другими, что влияет на решения о найме, продвижение по службе и оценку. Предвзятость влияет на шансы женщин на продвижение по службе и приводит к тому, что женщины получают менее благоприятные оценки на должностях, характерных для мужчин.

Теория социальных ролей. Гендерные различия, согласно теории социальных ролей Игли, происходят из общественных ожиданий и традиционного распределения мужчин и женщин по определенным ролям. Эти роли усиливают гендерные стереотипы, влияя на поведение и навыки. По мнению теории, поскольку женщины исторически занимались домашними ролями, они считаются общинными, тогда как мужчины рассматриваются как индивиды с соответствующими лидерскими качествами. Эта социальная структура влияет на то, как женщины не видят себя лидерами. Игли и Вуд утверждают, что стереотипные роли ограничивают доступ женщин к возможностям, связанным с развитием лидерских навыков, а также формируют ожидания относительно того, насколько они подходят для руководящих должностей.

Символизм. Символизм относится к практике использования только формальных или символических средств для включения членов групп меньшинств. Это часто достигается путем набора небольшого количества людей из недостаточно представленных групп, чтобы создать впечатление, что в рабочей силе существует равенство. Кантер (1977) ввел эту идею в свою основополагающую работу об организационном поведении, определив символизм как ситуацию, при которой люди составляют менее 15% от общей группы и, следовательно, подвергаются повышенной видимости, давлению на их работу и социальной изоляции. Символизм может иметь негативные последствия для женщин-руководителей, поскольку он предполагает больше контроля и ожиданий. Кантер отмечала, что женщины, в символизме, часто сталкиваются с высоким давлением, так как их поведение рассматривается как отражение всех женщин. Повышенная внимательность может стать причиной возникновения стресса и плохой производительности.



Теория человеческого капитала. Согласно теории человеческого капитала, денежная ценность человека основана на его навыках, знаниях, опыте и способностях, которые он приобретает в процессе обучения и образования. Беккер (1964) утверждал, что обучение на рабочем месте и другие инвестиции в человеческий капитал увеличивают производительность и потенциальный доход. Согласно теории, рынок труда является меритократией, где людям платят за то, что они накопили в качестве человеческого капитала.

Тем не менее, женщинам часто мешают получить тот же уровень человеческого капитала, что и мужчинам, что влияет на их возможности в карьере. Инглэнд (1982) подчеркнул, что структурные неравенства и дискриминация ограничивают доступ женщин к образованию и возможностям профессионального развития. Например, гендерные стереотипы могут привести к тому, что женщины могут быть отстранены от определенных ролей или обучения лидерству. Минсер и Полачек (1974) отметили, что накопление человеческого капитала женщин уменьшается в результате перерывов в их карьере по сравнению с мужчинами из-за обязанностей по уходу за детьми. В результате этих системных препятствий у женщин меньше шансов получить опыт и навыки, которые работодатели ценят, что увековечивает гендерное неравенство в карьерном росте.

Стереотипы образа лидерства. Лидерство часто ассоциируется с мужскими качествами, такими как решительность, напор и доминирование. Согласно исследованию Шейна (1973) «Думай, менеджер — думай, мужчина», и мужчины, и женщины приравнивали успешные управленческие качества к чертам мужского пола. Эта точка зрения поддерживает идею о том, что успешное лидерство требует поведения, традиционно ассоциируемого с мужчинами, и маргинализирует тех, кто проявляет альтернативные стили.

Многие люди недооценивают или неправильно понимают женские стили лидерства, которые подчеркивают сотрудничество, эмпатию и трансформационные подходы. Игли и Джонсон (1990) обнаружили, что женщины, занимающие руководящие должности, чаще всего используют более демократические или партисипативные подходы, чем их мужские коллеги. Тем не менее, в организациях, которые ценят решительность, эти стили могут быть расценены как слабые. Хейлман (2001) говорил о «штрафе», который испытывают женщины, когда они демонстрируют традиционно мужские качества лидерства, которые часто рассматриваются как резкие или неженственные. Эта двойная связь препятствует прогрессу женщин, мешая их рассматривать как опытных и успешных лидеров.

Теория критической массы. Теория критической массы утверждает, что для проведения значительных организационных изменений на руководящих должностях необходима определенная доля женщин, обычно называемая не менее 30%. Кантер (1977) предположил, что женщины в небольшом количестве (токены) подвергаются большему вниманию и стереотипам, а их большая представленность может влиять на нормы и динамику группы [4].

Увеличение представленности женщин до критической массы может способствовать инклюзивности и бросить вызов существующим стереотипам. Конрад, Крамер и Эркут (2008) обнаружили, что советы директоров, в которых присутствуют три или более женщины, демонстрируют более эффективное управление и более совместные стили лидерства [4]. Этот сдвиг увеличивает число женщин на руководящих должностях, снижает символизм и позволяет различным точкам зрения



влиять на принятие решений. Торкья, Калабро и Хузе (2011) также обнаружили, что значительная доля женщин в советах директоров компаний привела к улучшению организационной эффективности и большему вниманию к социальным проблемам [4]. Таким образом, считается, что достижение критической массы может вызвать культурные изменения в организации.

Феномен стеклянной скалы. Феномен стеклянной скалы говорит о том, что женщины с большей вероятностью назначаются на руководящие должности в периоды кризиса или спада, когда есть высокий риск неудачи. Этот термин был введен Райаном и Хасламом (2005) и предполагает, что женщины находятся на руководящих должностях, которые неустойчивы и подвергаются критике и неудачам [5].

Если эти должности приводят к неудаче, они могут укрепить негативные представления о лидерских способностях женщин. Также было обнаружено, что женщины чаще выбирают руководящие должности в кризисных организациях. Это может быть связано с распространенным мнением, что женщины лучше справляются с межличностными проблемами в трудные времена. Тем не менее, когда результаты работы не улучшаются, женщин-руководителей часто обвиняют, что укрепляет предвзятое мнение о том, что они неспособны. Рукмюллер и Бранскомб (2010) предположили, что это явление подрывает уверенность женщин и снижает желание других людей занимать руководящие должности [5]. Таким образом, стеклянная скала является еще одним системным препятствием, препятствующим долгосрочному успеху женщин в управлении.

Организационные и индивидуальные факторы, влияющие на карьерный рост женщин.

Организационная культура. Во многих культурах организаций поддерживают нормы и ценности мужской модели лидерства, а роли женщин игнорируются. Акер ввел идею «гендерных организаций» (1990) и утверждает, что такие факторы, как пути продвижения, критерии оценки и дизайн работы, ставят женщин в невыгодное положение. Например, корпоративные мероприятия после рабочего дня могут исключать тех, у кого есть обязанности по уходу за домом и детьми, что негативно влияет на положение женщин.

Предвзятость в оценке эффективности. Когда дело доходит до оценки возможностей и потенциала женщин для продвижения по карьере, гендерные предубеждения часто имеют большое влияние, в то время как успехи мужчин связаны с их способностями, успехи женщин часто приписываются внешним факторам, как обнаружили Хайлман и Хейнс (2005). Предубеждения вредят достижениям женщин и могут привести к плохим оценкам. Коррелл и Бенард (2006) говорят о «предубеждение снисходительности», которое связано с тем, что мужчины получают преимущество в оценке, в то время как женщины имеют более высокие стандарты. Также Лейнесс и Хейлман (2006) показали, что при эквивалентных оценках производительности женщины получают меньше повышений, чем мужчины.

Гендерный разрыв в оплате труда. Во всех отраслях и на разных уровнях организации сохраняется гендерный разрыв в заработной плате. Женщины-руководители часто получают меньше денег, чем их коллеги-мужчины. Женщины на руководящих должностях зарабатывают примерно 80 центов на каждый доллар, заработанный мужчинами, даже учитывая образование и опыт [6]. Это неравенство более заметно на более высоких уровнях организации, где бонусы и опционы на акции составляют значительную часть вознаграждения. Различия в заработной плате



отражают и поддерживают недооценку роли женщин на рабочем месте. Ингланд (1992) утверждает, что профессии и роли, в которых преобладают женщины, систематически обесцениваются, что приводит к меньшему доходу [6]. Это в свою очередь имеет долгосрочные финансовые последствия, влияющие на пенсионные сбережения и экономическую безопасность.

Пробелы в наставничестве и спонсорстве. Спонсорство и наставничество, которые предоставляют поддержку, руководство и доступ к возможностям, имеют решающее значение для карьерного роста. Часто женщины имеют меньший доступ к наставникам и спонсорам, которые могут помочь им добиться успеха на работе. Ибарра, Картер и Сильва (2010) обнаружили, что у женщин меньше шансов, чем у мужчин, иметь спонсоров на старших руководящих должностях, несмотря на то, что у них есть наставники [3]. Склонность людей ассоциировать себя с другими таким же образом, как они есть, является частью причины этого неравенства. Это может ограничивать доступ женщин к влиятельным спонсорам-мужчинам в среде, где доминируют мужчины. Кроме того, Регинс и Коттон (1999) отмечают, что опасения по поводу восприятия и стереотипов могут привести к снижению распространенности кросс-гендерного наставничества. Отсутствие спонсорства также может привести к меньшему количеству заметных проектов и руководящих ролей, что делает продвижение еще более сложным.

Различия в установлении связей на рабочем месте. Мужчины и женщины часто демонстрируют разные подходы к налаживанию связей с коллегами, что влияет на то, насколько хорошо они продвигаются в своей карьере. Мужские сети демонстрируются большей инструментальностью и сосредоточенностью на продвижении по карьерной лестнице, в то время как женские связи характеризуются как больше социально-эмоциональные. Эти различия могут влиять на возможности и доступ к информации в организации. Приобретение доступа к неформальным отношениям имеет решающее значение для продвижения по карьере, поскольку множество возможностей возникают через социальное взаимодействие. Из-за организационных или культурных норм, таких как общение после работы, которое противоречит семейным обязанностям, женщины могут быть исключены из этих сетей. Исключение женщин из неформальных сетей ограничивает их возможности и влияние на организацию.

Баланс между работой и личной жизнью и наказание за материнство. Многие женщин-руководители пытаются найти способ сбалансировать свои профессиональные обязанности с семейными, думая о «второй смене», когда женщины после работы выполняют большую часть домашних дел. В результате этой двойной нагрузки время и энергия для развития карьеры, такие как налаживание связей или получение дополнительного обучения, могут быть ограничены.

Штраф за материнство относится к проблемам, с которыми сталкиваются работающие матери, когда дело доходит до оплаты, продвижения по карьере и восприятия своих обязательств. Коррелл, Бенард и Пайк (2007) обнаружили, что работодатели считают матерей менее способными и преданными, чем нематери [7]. Эта дискриминация проистекает из стереотипов, которые ставят под сомнение способность матерей ставить свои рабочие обязанности выше личных обязанностей.

Негибкая организационная политика ухудшает баланс между работой и личной жизнью, что негативно влияет на рост карьеры женщин. Строгие графики работы и негибкие условия труда мешают женщинам выполнять свои профессиональные и личные обязанности. Талантливые женщины могут быть непреднамеренно



подталкиваемы к сокращению рабочего времени или полному уходу с работы, если их компании не поддерживают баланс между работой и личной жизнью.

Интерсекциональность. Термин «интерсекциональность», введенный Креншоем (1989), относится к тому, как социальные идентичности, такие как пол, раса и класс, пересекаются, что приводит к уникальному опыту угнетения и дискриминации [2]. Интерсекциональность подчеркивает, что для женщин-руководителей пол может быть не единственным фактором, влияющий на их карьерный опыт. Наложение идентичности на рабочем месте может создавать сложные препятствия, которые усугубляют проблемы. Белл и Нкомо (2001) обнаружили, что афроамериканские женщины-руководители подвергаются предрассудкам как по расовому, так и по гендерному признаку, что приводит к изоляции и уменьшению возможностей [2].

Стратегии преодоления гендерных барьеров в управлении.

Обучение инклюзивности. Согласно исследованиям, цветные женщины сталкиваются с особыми проблемами, когда занимают руководящие должности. Согласно Catalyst (2004), цветные женщины часто чувствуют себя исключенными из неформальных сетей и лишены наставников, которые принадлежат к их социальной группе. Purdie-Vaughns и Eibach (2008) говорят об «интерсекциональной невидимости», которая возникает, когда люди с множественной идентичностью в подчиненных группах игнорируются или маргинализированы [2]. Чтобы создать политику, которая поддерживает всех женщин на рабочем месте, необходимо решить проблему интерсекциональности.

Программы наставничества и спонсорства. Формальные программы наставничества и спонсорства помогают женщинам продвигаться в карьере, предоставляя им поддержку, руководство и доступ к сетям. Структурированные программы могут помочь преодолеть неформальные препятствия, которые часто исключают женщин из важных возможностей наставничества. Тареноу (2005) обнаружил, что женщины, которые участвовали в программах наставничества, были более удовлетворены своей работой и были более склонны добиваться повышения.

Гибкая политика работы. Женщины могут лучше сбалансировать свои профессиональные и личные обязанности, используя гибкие рабочие схемы, такие как удаленная работа, гибкий график и разделение работы. Гибкие методы работы повышали удовлетворенность работой и конфликты между работой и семьей (Аллен, Джонсон, Кибурц и Шокли, 2013). Гибкие рабочие места могут удержать талантливых женщин, которые могли бы покинуть работу из-за обязанностей по уходу. Тем не менее, Лесли и др. (2012) предупреждают, что сотрудники, использующие гибкие схемы, могут быть стигматизированы или считаться менее преданным своему делу, если у них нет поддерживающей культуры. Таким образом, успешное осуществление требует не только изменения политики, но и изменения организационной структуры.

Политические меры. Законодательство, гарантирующее равные условия на рабочем месте, имеет решающее значение для устранения системных гендерных барьеров. Дискриминация по признаку пола запрещена законами как Закон о гражданских правах в Соединенных Штатах, Закон о равенстве в Соединенном Королевстве, и Трудовой Кодекс Республики Казахстан (6 статья). Эти законы также обеспечивают женщинам возможность получить право на защиту от несправедливого обращения. Хотя законы создают основу для справедливости, выполнение законов и соответствие организации важны для их эффективности.



Квоты и цели. Внедрение квот или целевых показателей для представительства женщин на руководящих должностях является спорной идеей, но она может быть эффективной. Терьесен, Агилера и Лоренц (2015) изучили страны как Норвегия, где установили 40% квоту для женщин в советах директоров корпораций, что привело к значительному увеличению числа женщин руководителей [8]. Сторонники утверждают, что квоты нарушают цикл эксклюзии и ускоряют гендерный паритет. Критики утверждают, что квоты могут символизировать или подвергнуть сомнению заслуги назначенных женщин. Хотя квоты могут увеличить количество женщин-руководителей, Сайерстад и Опсаль (2011) считают, что необходимы дополнительные усилия, чтобы гарантировать значительную инклюзию [8].

Проведённый анализ показал, что большинство теоретических моделей, используемых для объяснения гендерных барьеров, опираются на западный контекст с устойчивыми демократическими институтами, высоким уровнем правосознания и развитой системой корпоративного управления. В условиях Республики Казахстан наблюдаются иные институциональные предпосылки: сочетание элементов советского наследия, патриархальных культурных норм и слабо развитых механизмов поддержки женщин в управлении.

Наиболее релевантными для анализа казахстанской специфики являются институциональный и интерсекциональный подходы. Институциональная теория позволяет учитывать устойчивость гендерных ролей, закреплённых в организациях, а также сопротивление изменениям на уровне организационной культуры. Интерсекциональность даёт возможность понять множественные формы дискриминации, с которыми сталкиваются женщины в зависимости от возраста, этнической принадлежности, статуса матери, места проживания и других факторов.

Менее применимыми оказались либеральные феминистские подходы, предполагающие существование формального равенства возможностей. В условиях Казахстана правовые гарантии часто не подкрепляются эффективными механизмами реализации, что снижает практическую применимость этих моделей. Аналогично, концепция «стеклянного потолка», несмотря на универсальность, требует переосмысления с учётом неформальных каналов продвижения и зависимости карьеры от административного ресурса, типичных для постсоветских систем.

Кроме того, в отечественной литературе наблюдается слабая эмпирическая база по данной теме. Это ограничивает возможности для адаптации зарубежных моделей и подчеркивает необходимость развития национальной исследовательской повестки, ориентированной на локальный контекст. Проблема усугубляется низким уровнем институционализации гендерной повестки в стратегических документах, что свидетельствует о сохраняющемся разрыве между теоретическим дискурсом и реальной политикой.

Таким образом, наиболее перспективным направлением является разработка смешанных моделей, учитывающих институциональные особенности Казахстана, локальные формы патриархата и специфику карьерных траекторий в условиях административно-бюрократической системы.

Заключение. Гендерные барьеры в карьерном росте женщин-руководителей остаются устойчивым и сложным явлением, требующим комплексного междисциплинарного анализа. Проведённый критический обзор показал, что несмотря на разнообразие теоретических подходов, далеко не все из них в полной мере отражают специфику социокультурной и институциональной среды Казахстана.



Наиболее релевантными для локального контекста являются институциональный и интерсекциональный подходы, позволяющие учитывать как формальные, так и неформальные механизмы воспроизводства неравенства. Вместе с тем, наблюдается нехватка эмпирических исследований, отражающих реальные карьерные траектории женщин в управлении, а также слабая интеграция гендерной повестки в государственную стратегию и практику организационного развития.

Результаты обзора подчёркивают необходимость адаптации зарубежных теоретических моделей с учётом казахстанских реалий и выработки новых аналитических рамок, базирующихся на локальных исследованиях. Перспективным направлением представляется развитие смешанных методологических подходов и внедрение гендерной экспертизы в процессы принятия управленческих решений.

Список литературы

1. Acker J. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations // *Gender & Society*. – 1990. – Vol. 4. – No. 2. – P. 139–158.
2. Crenshaw K. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique... // *University of Chicago Legal Forum*. – 1989. – Vol. 1989. – No. 1. – P. 139–167.
3. Hewlett S.A. et al. The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling // *Harvard Business Review*. – 2010. – Vol. 89. – No. 1. – P. 93–100.
4. Konrad A.M., Kramer V., Erkut S. Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards // *Organizational Dynamics*. – 2008. – Vol. 37. – No. 2. – P. 145–164.
5. Ryan M.K., Haslam S.A. The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions // *British Journal of Management*. – 2005. – Vol. 16. – No. 2. – P. 81–90.
6. England P. *Comparable Worth: Theories and Evidence*. – New York: Aldine de Gruyter, 1992. – 263 p.
7. Correll S.J., Benard S., Paik I. Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? // *American Journal of Sociology*. – 2007. – Vol. 112. – No. 5. – P. 1297–1338.
8. Terjesen S., Aguilera R.V., Lorenz R. Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas // *Journal of Business Ethics*. – 2015. – Vol. 128. – No. 2. – P. 233–251.
9. Blau F.D., Kahn L.M. The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations // *Journal of Economic Literature*. – 2017. – Vol. 55. – No. 3. – P. 789–865.
10. Bezrukova K., Jehn K.A., Spell C.S., Stahl G.K. A Meta-Analytical Integration of Over 40 Years of Research on Diversity Training Evaluation // *Psychological Bulletin*. – 2016. – Vol. 142. – No. 11. – P. 1227–1274.
11. Bobbitt-Zeher D. Gender Discrimination at Work: Connecting Gender Stereotypes, Institutional Policies, and Gender Composition of Workplace // *Gender & Society*. – 2011. – Vol. 25. – No. 6. – P. 764–786.
12. Eagly A.H., Carli L.L. *Women and the Labyrinth of Leadership* // *Harvard Business Review*. – 2007. – Vol. 85. – No. 9. – P. 63–71.
13. Eurostat. Gender Pay Gap Statistics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics (дата обращения: 20.02.2024).
14. Statistics Committee of the Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan. Education in the Republic of Kazakhstan. – Astana, 2022. – 120 p.
15. World Bank Group. *Kazakhstan Gender Assessment*. – Washington, D.C.: World Bank, 2019. – 130 p.
16. Silva E., Kenney M. Algorithms, Platforms, and Ethnic Bias: An Integrative Essay // *Philosophy & Technology*. – 2019. – Vol. 32, No. 4. – P. 611–628.

References

1. Acker, J. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 1990, 4(2), pp.139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>.
2. Crenshaw, K. Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique... *University of Chicago Legal Forum*, 1989, 1, pp. 139–167.



3. Hewlett, S. A., Peraino, K., Sherbin, L., & Sumberg, K. The sponsor effect: Breaking through the last glass ceiling. *Harvard Business Review*, 2010, 89(1), pp. 93–100.
4. Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 2008, 37(2), pp.145–164. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005>
5. Ryan, M. K., & Haslam, S. A. The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 2005, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>.
6. England, P. *Comparable Worth: Theories and Evidence*. New York: Aldine de Gruyter, 1992.
7. Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 2007, 112(5), pp. 1297–1338. <https://doi.org/10.1086/511799>
8. Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas. *Journal of Business Ethics*, 2015, 128(2), pp. 233–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2083-1>.
9. Blau, F. D., & Kahn, L. M. The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 2017, 55(3), pp.789–865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>.
10. Bezrukova, K., Jehn, K. A., Spell, C. S., & Stahl, G. K. A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 2016, 142(11), pp. 1227–1274. <https://doi.org/10.1037/bul0000067>
11. Bobbitt-Zeher, D. Gender discrimination at work: Connecting gender stereotypes, institutional policies, and gender composition of workplace. *Gender & Society*, 2011, 25(6), pp. 764–786. <https://doi.org/10.1177/0891243211424741>
12. Eagly, A. H., & Carli, L. L. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 2007, 85(9), pp. 63–71.
13. Eurostat. *Gender pay gap statistics*. Retrieved June 20, 2025. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics (date of access: 20.06.2024).
14. Statistics Committee of the Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan. *Education in the Republic of Kazakhstan*. Astana: Statistical Agency, 2022, 120 p.
15. World Bank Group. *Kazakhstan Gender Assessment*. Washington, D.C.: World Bank, 2019, 130 p.
16. Silva, E., & Kenney, M. (2019). Algorithms, platforms, and ethnic bias: An integrative essay. *Philosophy & Technology*, 2019, 32(4), pp. 611–628. <https://doi.org/10.1007/s13347-018-0323-2>.

ӘЙЕЛ-БАСШЫЛАРДЫҢ МАНСАПТЫҚ ӨСУІНДЕГІ ГЕНДЕРЛІК КЕДЕРГІЛЕР: ӘДЕБИЕТТЕРГЕ СЫНИ ТАЛДАУ

Ж.А. Лян¹, Г.К. Ниеталина¹, Т.С. Карабчук²

¹«Тұран» университеті, Алматы, ҚР

²БАӘ университеті, Эль-Айн, БАӘ

Түйін. Бұл зерттеу әйелдердің көшбасшылық лауазымдарға көтерілуіндегі тұрақты гендерлік кедергілерді, ұйымдық және мәдени контексттердегі жаһандық қиындықтарды көрсетеді. Гендерлік теңдік саласындағы жетістіктерге қарамастан, әйнек төбе, бейсаналық бейтараптық және гендерлік стереотиптер сияқты жүйелі кедергілерге байланысты әйелдер жоғары басшылықта аз қамтылған. Жүйелі әдебиеттерді шолу әдістемесін пайдалана отырып, зерттеу әртүрлі аймақтардағы эмпирикалық зерттеулермен бірге шыны төбенің эффектін, әлеуметтік рөл теориясын және лабиринт моделін қамтитын теориялық негіздерді зерттейді. Нәтижелер әлеуметтік нормалар, ер адамдар басым көшбасшылық мәдениет және тәлімгерлік пен кәсіби желілерге шектеулі қолжетімділік сияқты негізгі кедергілерді көрсетеді. Құрылымдық мәселелер, соның ішінде икемсіз жұмыс саясаты және гендерлік жалақыдағы елеулі айырмашылықтар жағдайды ушықтырады. Зерттеу осы кедергілерді еңсерудің практикалық стратегияларын, соның ішінде тәлімгерлік бағдарламаларын, икемді жұмыс тәртібін және гендерлік квоталар сияқты заңнамалық шараларды сипаттайды. Бұл зерттеудің өзіндік ерекшелігі оның ұйымдастырушылық және мәдени контексттердегі гендерлік кедергілерді жан-жақты түсінуді қамтамасыз ететін теориялық және эмпирикалық идеяларды біріктіруінде жатыр. Тұжырымдар көшбасшылық қызметте гендерлік



теңдікті ілгерілетуге, инклюзивтілікті арттыруға және ұйымдық және әлеуметтік прогресті ынталандыруға ұмтылатын саясаткерлерге, ұйым жетекшілеріне және тәжірибешілерге құнды ұсыныстар береді. Зерттеу жүйелік кедергілерді жоюға және әйелдердің көшбасшылықтағы мағыналы өкілдігіне қол жеткізуге күш салуға ықпал етеді, оның нәтижелерін Қазақстандағы жұмыс орындарында қолдануға болады.

Түйінді сөздер: гендерлік кедергілер, әйел көшбасшылары, мансап, инклюзивтілік, гендерлік теңдік.

THE IMPACT OF GENDER BARRIERS ON CAREER ADVANCEMENT OF WOMEN MANAGERS

Zh.A. Lyan¹, G.K. Nietalina¹, T.S. Karabchuk²

¹Turan University, Almaty, Kazakhstan,

²UAE University, Al Ain, UAE

Summary. This study examines persistent gender barriers that hinder women's advancement into leadership positions and highlights global challenges across organizational and cultural contexts. Despite advances in gender equality, women remain underrepresented in senior management due to systemic barriers such as the glass ceiling, unconscious bias, and gender stereotypes. Using a systematic literature review methodology, the study considers theoretical frameworks including the glass ceiling effect, social role theory, and the maze model, alongside empirical research from across regions. Findings identify key barriers such as societal norms, male-dominated leadership cultures, and limited access to mentoring and professional networks. Structural issues including inflexible work policies and a significant gender pay gap exacerbate these challenges. The study outlines practical strategies to overcome these barriers, including mentoring programs, flexible work arrangements, and legislative measures such as gender quotas. The originality of this study lies in its coverage of many theoretical and empirical insights, providing a comprehensive understanding of gender barriers in organizational and cultural contexts. Valuable recommendations were offered for policymakers, organizational leaders, and practitioners seeking to promote gender equality in leadership, increase inclusivity, and drive organizational and societal progress. The study contributes to efforts to address systemic barriers and achieve meaningful representation of women in leadership, with implications for workplaces in Kazakhstan.

Keywords: gender barriers, women managers, career, inclusivity, gender equality.

Информация об авторах:

Лян Жанат Амандыковна* - PhD докторант, Университет «Туран», Алматы, Казахстан, e-mail: 23240196@turan-edu.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8055-1356>

Ниемалина Гаухар Кудайбергеновна - к.э.н., Университет «Туран», Алматы, Казахстан, e-mail: g.niyetalina@turan-edu.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2004-0603>

Карабчук Татьяна Сергеевна - PhD, ассоциированный профессор, Университет ОАЭ, Эль-Айн, ОАЭ, e-mail: tkarabchuk@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5794-0421>

Авторлар туралы ақпарат:

Лян Жанат Амандыковна* - PhD докторанты, «Тұран» университеті, Алматы, Қазақстан, e-mail: 23240196@turan-edu.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8055-1356>

Ниемалина Гаухар Кудайбергеновна - э.э.к., «Тұран» университеті, қауымдастырылған профессорі, Алматы, Қазақстан, e-mail: g.niyetalina@turan-edu.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2004-0603>

Карабчук Татьяна Сергеевна - PhD, БАӘ университетінің қауымдастырылған профессорі, Эль-Айн, БАӘ, e-mail: tkarabchuk@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5794-0421>



Information about authors:

Lyan Zhanat A.* - doctoral student, Turan University, Almaty, Kazakhstan, e-mail: 23240196@turan-edu.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8055-1356>

Niyetalina Gaukhar K. – c.e.s., associate professor, Turan University, Almaty, Kazakhstan e-mail: g.niyetalina@turan-edu.kz, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2004-0603>

Karabchuk Tatiana S. - PhD, associate professor, UAE University, Al Ain, UAE, e-mail: tkarabchuk@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5794-0421>

Получено: 31.01.2025

Принято к рассмотрению: 23.03.2025

Доступно онлайн: 30.06.2025