

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

ВОСТОЧНО-КАЗАХСТАНСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ САРСЕНА АМАНЖОЛОВА

**Л.С. Назырова, Е.И. Барабанова,
Р.Ж. Тюлюпергенева, Н.А. Ладзина**

**СБОРНИК УЧЕБНЫХ КЕЙСОВ
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА ПРАКТИК
ВНЕДРЕНИЯ ПРИНЦИПОВ DEI
В КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ**

Учебно-методическое пособие

Усть-Каменогорск, 2026

УДК 331.1
ББК 65.291.6
С 23

Рекомендовано к изданию Ученым советом
ВКУ имени С. Аманжолова
(Протокол №10 от 26.02. 2026 г.)

Рецензенты:

Ауренова М.Д., кандидат психологических наук, ассоциированный профессор кафедры психологии и коррекционной педагогики ВКУ имени С. Аманжолова;
Кусаинова А.К., кандидат экономических наук, директор ТОО «HR SKY»;
Искендерова Ф.В., доктор PhD, старший преподаватель кафедры педагогики и психологии Казахстанско-Американского Свободного университета

Назырова Л.С. и др.

С 23 Сборник учебных кейсов по результатам анализа практик внедрения принципов DEI в корпоративную культуру: учебно-методическое пособие / Л.С. Назырова, Е.И. Барабанова, Р.Ж. Тюлюпергенева, Н.А. Ладзина. – Усть-Каменогорск: издательство «Берел» ВКУ имени С. Аманжолова, 2026. – 122 с.

ISBN 978-601-314-901-1

Учебно-методическое пособие посвящено формированию культуры разнообразия, равенства и инклюзии (DEI) в организациях и подготовке специалистов к её практическому внедрению. В пособии рассматриваются теоретические основы DEI: ключевые понятия, принципы, международные подходы и особенности развития инклюзивной культуры в казахстанском контексте. Центральное место занимает обширный практикум - сборник из 20 оригинальных кейсов, охватывающих гендерное равенство и лидерство, инклюзию и доступность, межпоколенческое и межкультурное взаимодействие, предотвращение дискриминации, психологическую безопасность, а также когнитивные, поведенческие и компетентностные барьеры внедрения DEI. Каждый кейс сопровождается методическим аппаратом: форматом анализа, вопросами для обсуждения и критериями оценки решений.

Издание предназначено для широкого круга читателей: студентов бакалавриата и магистратуры, изучающих управление персоналом, организационное развитие и деловую этику; преподавателей, ведущих дисциплины в области менеджмента, социологии и психологии труда; HR-специалистов и руководителей, стремящихся внедрять современные DEI-практики в своих организациях; а также представителей государственных структур и некоммерческих организаций, занимающихся продвижением политики равных возможностей.

УДК 331.1
ББК 65.291.6

ISBN 978-601-314-901-1

© ВКУ имени С. Аманжолова,
© Назырова Л.С., Барабанова Е.И.,
Тюлюпергенева Р.Ж., Ладзина Н.А., 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ DEI-КУЛЬТУРЫ	8
1.1 Понятие и принципы Diversity, Equity & Inclusion	8
1.2 Международные подходы к внедрению DE&I	18
1.3 Особенности развития DE&I в Казахстане	31
Глава 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С КЕЙСАМИ	43
2.1 Формат анализа кейсов	43
2.2 Вопросы для обсуждения	44
2.3 Критерии оценки решений	45
2.4 Формы работы	47
2.5 Рекомендации преподавателю	49
2.6 Применение кейсов при оценке и отборе персонала	52
Глава 3 ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ: СБОРНИК КЕЙСОВ	64
3.1 Гендерное равенство и лидерство	64
Кейс 1. Продвижение женщин на управленческие позиции	64
Кейс 2. Преодоление гендерных стереотипов в производственной компании	67
3.2 Инклюзия и равные возможности	69
Кейс 3. Интеграция сотрудников с инвалидностью	69
Кейс 4. Адаптация новых сотрудников из разных социальных групп	72
3.3 Управление возрастным и культурным разнообразием	74
Кейс 5. Работа в межпоколенческой команде	74
Кейс 6. Межкультурная коммуникация в международной компании	77
3.4 Предотвращение дискриминации и развитие инклюзивной среды	79
Кейс 7. Конфликт на почве различий	79
Кейс 8. Формирование политики нулевой толерантности к дискриминации	81
3.5 Когнитивные и аффективные барьеры внедрения DEI	84
Кейс 9. «Я всё понимаю, но мне некомфортно»: когнитивно-аффективный разрыв при внедрении DEI	84
Кейс 10. Декларация без действия: поведенческий барьер у топ-менеджера	86
3.6 Youngism: дискриминация молодых сотрудников	88
Кейс 11. «Ты ещё молодой»: возрастная дискриминация в отношении молодых специалистов	88
Кейс 12. Цифровая видимость инклюзии против реальной глубины принятия	90
3.7 Барьеры внедрения DEI на уровне рабочих групп	93
Кейс 13. Мозаичная культура: когда подразделения живут по разным правилам	93
Кейс 14. Социально-сетевой барьер: неформальные коалиции	

	против изменений	95
3.8	Инклюзивное лидерство и психологическая безопасность	97
	Кейс 15. Психологическая безопасность: когда сотрудники не говорят правду	97
	Кейс 16. Инклюзивное лидерство на практике: руководитель как агент изменений	99
3.9	Операционализация DEI: от политики к практике	101
	Кейс 17. Операционализация принципов DEI: когда политика есть, а практики нет	101
	Кейс 18. Измерение DEI: когда нет данных - нет изменений	103
3.10	Согласование организационных смыслов	105
	Кейс 19. Профессиональная этика	105
3.11	Компетентностные барьеры и развитие DEI-специалистов	108
	Кейс 20. HR без инструментов: компетентностный барьер специалиста по персоналу	108
	КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ТЕМАМ	111
	ТЕМЫ ДЛЯ ЭССЕ	113
	ТЕМЫ ДЛЯ ПРОЕКТНЫХ РАБОТ	114
	ГЛОССАРИЙ	115
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	118

ВВЕДЕНИЕ

Глобальные изменения в корпоративном управлении последних десятилетий убедительно свидетельствуют: организации, системно работающие с разнообразием, равенством и инклюзией (Diversity, Equity & Inclusion - DEI), демонстрируют более высокую инновационную активность, устойчивость к кризисам и привлекательность для талантов. Согласно данным McKinsey & Company, компании с высоким уровнем гендерного и этнического разнообразия в руководящем составе на 25–36% чаще превосходят финансовые показатели отраслевых конкурентов. Деловой мир всё отчётливее осознаёт: инклюзивная корпоративная культура - это не социальная нагрузка, а стратегическое конкурентное преимущество.

Вместе с тем внедрение DEI-принципов сопряжено с комплексом управленческих, организационных и коммуникативных вызовов, особенно острых в контексте переходных экономик и постсоветских корпоративных культур. Преодоление укоренившихся стереотипов, создание реально работающих политик равных возможностей, управление межкультурными и межпоколенческими командами - всё это требует от руководителей и HR-специалистов не только теоретических знаний, но и практических компетенций, формируемых прежде всего на конкретных организационных ситуациях.

Именно этим обусловлена необходимость настоящего учебного пособия: потребность в практико-ориентированных образовательных ресурсах по DEI, адаптированных к казахстанскому корпоративному контексту, в отечественной управленческой дидактике по-прежнему остаётся во многом неудовлетворённой.

Республика Казахстан располагает уникальным контекстом для развития DEI-практик. Многонациональный состав населения (более 130 этносов), активная интеграция в международные экономические структуры, реализация национальных программ по гендерному равенству и занятости лиц с инвалидностью, а также стремительный рост числа международных компаний, работающих на казахстанском рынке, - всё это формирует одновременно запрос на DEI-компетенции и богатую почву для их развития.

Государственная политика Казахстана последовательно движется в направлении инклюзии: Концепция семейной и гендерной политики до 2030 года, Национальный план по обеспечению прав и улучшению качества жизни лиц с инвалидностью, ратификация ключевых конвенций МОТ о недискриминации в сфере труда задают нормативную рамку, которую бизнесу необходимо не только соблюдать, но и содержательно наполнять. При этом разрыв между формальным соответствием нормам и реальной инклюзивной культурой в казахстанских организациях остаётся значительным, что делает практическое DE&I-образование особенно востребованным.

Для отечественных компаний внедрение принципов DEI несёт конкретные операционные выгоды: снижение текучести персонала, расширение кадрового резерва за счёт ранее недооценённых групп, повышение лояльности сотрудников, улучшение репутации работодателя на международном рынке труда и рост инновационного потенциала команд за счёт когнитивного

разнообразия. Вместе с тем реализация этих выгод требует целенаправленной управленческой работы, основанной на понимании как универсальных DE&I-принципов, так и специфики казахстанского социально-культурного контекста.

Цель настоящего сборника - сформировать у обучающихся практические компетенции в области управления разнообразием, обеспечения равенства и развития инклюзивной корпоративной культуры посредством анализа реальных организационных ситуаций, адаптированных к казахстанскому контексту.

Для достижения данной цели сборник решает следующие **задачи**:

- сформировать целостное понимание концептуальной базы DEI - понятийного аппарата, ключевых принципов и международных подходов к внедрению;
- ознакомить читателей с нормативно-правовой базой и корпоративными стандартами в области DEI, релевантными для казахстанских организаций;
- развить навыки анализа сложных управленческих ситуаций, связанных с гендерным неравенством, дискриминацией, межкультурными конфликтами и барьерами инклюзии;
- сформировать компетенции по разработке и реализации DEI-политик, инструментов и программ на уровне организации;
- стимулировать критическое осмысление собственных установок и предубеждений как основы осознанного DEI-лидерства;
- обеспечить преподавателей и тренеров методическим инструментарием для организации эффективного обучения по DEI-тематике.

Целевая аудитория сборника охватывает студентов программ менеджмента, управления персоналом и делового администрирования, психологии; HR-специалистов и руководителей казахстанских организаций; корпоративных тренеров и фасилитаторов DEI-программ; а также исследователей в области организационного поведения и корпоративной культуры.

Кейсы, включённые в настоящий сборник, отбирались и разрабатывались в соответствии с комплексом методологических принципов, обеспечивающих их педагогическую ценность и практическую применимость.

Принцип контекстуальной аутентичности. Все кейсы основаны на реальных организационных ситуациях, наблюдавшихся в казахстанских компаниях различных отраслей и форм собственности, либо на адаптированных международных кейсах с учётом специфики казахстанской корпоративной среды. Имена компаний и лиц изменены в целях соблюдения конфиденциальности.

Принцип тематического охвата. Сборник системно охватывает четыре ключевых измерения DEI-проблематики: гендерное равенство и лидерство; инклюзию и равные возможности для лиц с инвалидностью и представителей уязвимых социальных групп; управление возрастным и культурным разнообразием; предотвращение дискриминации и формирование инклюзивной среды.

Принцип управленческой сложности. Каждый кейс намеренно содержит противоречия интересов, ценностные дилеммы и отсутствие однозначно «правильного» решения. Это обеспечивает развитие критического мышления и навыков балансирования конкурирующих организационных приоритетов — ключевых компетенций DEI-лидера.

Принцип многоуровневого анализа. Аналитические вопросы к каждому кейсу структурированы по трём уровням: индивидуальному (установки, поведение, коммуникация конкретных персонажей), групповому (командная динамика, межгрупповые отношения) и организационному (политики, процедуры, корпоративная культура). Данная структура позволяет формировать системное, а не фрагментарное понимание DEI-проблематики.

Принцип связи с нормативной базой. Анализ каждого кейса сопровождается методическими комментариями, указывающими на релевантные нормы казахстанского трудового законодательства, международные стандарты (конвенции МОТ, Цели устойчивого развития ООН) и лучшие корпоративные практики, что обеспечивает связь практических ситуаций с нормативно-правовым контекстом.

Отличительной чертой настоящего сборника является его последовательная ориентация на формирование практических компетенций, а не на передачу теоретических знаний. Данная установка реализуется на нескольких уровнях.

На уровне содержания: каждый раздел строится вокруг конкретных управленческих ситуаций, а теоретический материал главы 1 играет роль концептуальной рамки для их анализа, а не самостоятельной учебной цели.

На уровне методики: глава 2 предлагает преподавателям и тренерам разнообразный инструментарий активного обучения - групповые дискуссии, дебаты, деловые игры, проектную работу, - обеспечивающий вовлечённость участников и перенос обсуждаемых принципов в реальную управленческую практику.

На уровне оценки: контрольные задания сборника ориентированы не на проверку запоминания определений, но на оценку способности применять DE&I-принципы к конкретным ситуациям: ситуационные задачи, темы для эссе и проектных работ предполагают выработку собственной обоснованной позиции.

Сборник построен таким образом, чтобы читатель, последовательно работая с его материалами, прошёл путь от осмысления базовых DEI-концепций через анализ конкретных управленческих ситуаций к формированию устойчивых профессиональных компетенций, непосредственно применимых в казахстанской организационной среде. Авторы выражают уверенность, что данное пособие станет полезным инструментом как в академическом обучении, так и в корпоративных DEI-программах, и внесёт вклад в формирование более справедливой и инклюзивной деловой культуры в Казахстане.

Монография написана в рамках исследования, финансируемого Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (грант № AP23489784).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ DEI-КУЛЬТУРЫ

1.1 Понятие и принципы Diversity, Equity & Inclusion

Концепция Diversity, Equity & Inclusion (DEI) - разнообразия, равенства и инклюзии - за последнее десятилетие превратилась из периферийного направления кадровой политики в один из центральных элементов стратегического управления организацией. Если в 1990-е годы «управление разнообразием» понималось преимущественно как соблюдение антидискриминационного законодательства, то в 2020-е годы DE&I осмысливается как комплексная организационная философия, напрямую связанная с инновационностью, устойчивостью и конкурентоспособностью компании [1]. Понимание содержания каждого из трёх компонентов данной концепции, их взаимосвязи и отличий - необходимая теоретическая основа для анализа кейсов настоящего сборника.

Diversity (Разнообразие): содержание понятия

Разнообразие (Diversity) в организационном контексте обозначает совокупность различий между людьми, составляющими рабочий коллектив. Современные исследователи разграничивают два уровня разнообразия: наблюдаемое (поверхностное) разнообразие, включающее видимые характеристики - пол, возраст, этническая принадлежность, физические способности, внешность; и разнообразие, охватывающее различия в ценностях, опыте, стилях мышления, профессиональных компетенциях и способах восприятия информации [2]. Исследования последних лет убедительно демонстрируют, что именно глубинное разнообразие в наибольшей мере коррелирует с инновационностью и качеством групповых решений [3].

В академической литературе 2020-х годов принято выделять следующие ключевые измерения разнообразия, значимые для корпоративной среды (рисунок 1) [4].

Гендерное разнообразие	Возрастное разнообразие	Этническое и культурное разнообразие
представленность людей различных гендерных идентичностей, включая вопросы гендерного баланса в руководстве и нейтральности гендерных ролей	сосуществование в одном коллективе представителей разных поколений (бэби-бумеров, поколений X, Y, Z), каждое из которых несёт отличные ценности, коммуникативные стили и ожидания от работы	различия в национальной, этнической, религиозной и языковой принадлежности сотрудников

Разнообразие способностей	Социально-экономическое разнообразие	Когнитивное разнообразие
включение людей с различными физическими и когнитивными особенностями, в том числе лиц с инвалидностью	различия в социальном происхождении, уровне образования и материальном положении	различия в стилях мышления, подходах к решению проблем и профессиональном опыте

Рисунок 1 – Ключевые измерения разнообразия, значимые для корпоративной среды

Принципиально важно, что наличие разнообразия само по себе не гарантирует организационных преимуществ. Исследование Б. Ши и Д. Харви (2022) показало, что в организациях без соответствующей инклюзивной культуры высокое разнообразие может усиливать внутригрупповые конфликты и снижать сплочённость команды [5]. Это обуславливает необходимость рассматривать Diversity не изолированно, а в неразрывном единстве с Equity и Inclusion.

Equity (Равенство/Справедливость): ключевые разграничения

Понятие Equity нередко переводится на русский язык как «равенство», однако данный перевод не вполне точен и требует уточнения. В современной DEI-литературе принципиально разграничиваются два понятия: equality (равенство) и equity (справедливость/равноправие). Equality означает предоставление всем одинаковых ресурсов и возможностей вне зависимости от индивидуальных обстоятельств. Equity предполагает предоставление каждому тех ресурсов и условий, которые необходимы именно ему для достижения сопоставимого результата с учётом исходных различий в положении, доступе и возможностях [6].

Метафорой, широко используемой для иллюстрации данного разграничения, является следующая: если три человека разного роста хотят посмотреть через забор, equality означает дать каждому одинаковый ящик для подставки, тогда как equity - дать ящик только тому, кому он действительно нужен, чтобы все трое видели одинаково хорошо. В организационном контексте это означает признание того, что различные группы сотрудников сталкиваются с различными системными барьерами и требуют дифференцированной поддержки для реализации своего потенциала.

Современные исследователи выделяют три взаимосвязанных измерения Equity в корпоративном контексте. Equity доступа означает устранение барьеров при найме, обучении и карьерном продвижении для всех групп. Equity процессов - обеспечение справедливости и прозрачности HR-процедур (оценка

результатов, распределение задач, начисление оплаты труда). Equity результатов - мониторинг фактического равенства в карьерных траекториях, уровне заработной платы и представленности в руководстве [7]. Последнее измерение требует систематического DEI-аудита - периодического анализа количественных данных о составе персонала и результатах HR-процессов в разрезе гендера, возраста, этнической принадлежности и других характеристик.

Для казахстанских организаций измерение Equity приобретает специфическое значение в нескольких областях: гендерный разрыв в оплате труда (по данным Бюро национальной статистики РК, в 2022 году заработная плата женщин составляла около 72% от заработной платы мужчин), барьеры карьерного продвижения для лиц с инвалидностью, а также неравный доступ к профессиональному развитию для сотрудников из регионов по сравнению с крупными городами [8].

Inclusion (Инклюзия): от присутствия к принадлежности

Инклюзия (Inclusion) является третьим и, по мнению ряда современных исследователей, центральным элементом DEI-концепции. Инклюзия определяется как организационное состояние, при котором каждый сотрудник *ощущает* свою ценность, слышимость и возможность полностью участвовать в жизни организации, не испытывая необходимости скрывать или подавлять какой-либо аспект своей идентичности [9]. Ключевое слово в данном определении - «ощущает»: инклюзия принципиально является субъективным опытом и не может быть декларирована сверху, но лишь создана через совокупность организационных практик и культурных норм.

В 2021 году Д. Ли и М. Клаус предложили концептуальное разграничение между инклюзией и смежным понятием принадлежности (belonging), ставшее влиятельным в последующей литературе. По их модели, инклюзия описывает институциональные практики (политики, процедуры, структуры), создающие условия для полноценного участия, тогда как принадлежность - это психологическое ощущение сотрудника, являющееся результатом успешной инклюзии [10]. Организация может формально обеспечить инклюзию (создать доступную среду, принять антидискриминационную политику), однако без формирования подлинной культуры принадлежности сотрудники из недоминантных групп будут по-прежнему «подстраиваться» под доминирующие нормы вместо того, чтобы вносить свой уникальный вклад.

Д. Харитон и соавторы (2023) выделяют четыре поведенческих индикатора инклюзивной организационной культуры: психологическая безопасность (возможность высказывать непопулярные идеи без страха наказания), ценность уникального вклада (практика признания особых перспектив, которые привносит каждый сотрудник), причастность к командным целям (ощущение общей ответственности за результат) и инклюзивное лидерство (активная позиция руководителей в создании инклюзивной среды) [11]. Именно эти индикаторы составляют операциональную основу для диагностики уровня инклюзии в конкретной организации.

Взаимосвязь D, E и I: системный взгляд

Три компонента DEI образуют взаимообусловленную систему, в которой отсутствие или слабость любого элемента подрывает эффективность двух других. Организация может иметь высокое статистическое разнообразие, но без Equity и Inclusion представители меньшинств будут занимать лишь нижние уровни иерархии и покидать компанию, не реализовав своего потенциала, - феномен, описываемый в литературе как «дырявый трубопровод» (leaky pipeline) [12]. Инвестиции в Equity (например, программы ликвидации гендерного разрыва в оплате) без инклюзивной культуры не приведут к устойчивым изменениям: сотрудники из недоминантных групп будут получать справедливое вознаграждение, но не ощущать принадлежности и уходить из организации.

Метаанализ С. Роклин и соавторов (2022), охвативший 67 организационных исследований за период 2015–2021 годов, установил следующую причинно-следственную последовательность (рисунок 2) [13].



Рисунок 2 - Причинно-следственная последовательность DEI

Данная последовательность подчёркивает: Diversity - это цель и результат успешной DEI-системы, а не исходная точка.

Ключевые принципы DEI

Современная практика DEI-менеджмента базируется на совокупности принципов, операционализирующих абстрактные ценности разнообразия и инклюзии в конкретные управленческие действия. На основе анализа ведущих международных DEI-фреймворков [14], [15], [16] и казахстанских корпоративных практик [8] выделим восемь ключевых принципов.

1. Принцип системности. DEI не сводится к отдельным инициативам (тренинги по осознанности, праздничные мероприятия) или статистическому квотированию, но представляет собой целостную трансформацию организационных систем - от найма и оценки до стратегического планирования и управления преемственностью. Точечные DEI-интервенции без изменения системных процессов и структур не дают устойчивого результата [1].

2. Принцип лидерской ответственности. Исследования однозначно указывают на то, что устойчивые DEI-изменения возможны только при активной публичной поддержке и личном примере со стороны высшего руководства организации. «Инклюзивное лидерство» - способность руководителя целенаправленно создавать условия, в которых каждый член команды ощущает свою ценность и уникальный вклад, - становится отдельной лидерской компетенцией [11].

3. Принцип данных и измеримости. Эффективное DEI-управление опирается на систематический сбор, анализ и публичное раскрытие данных о составе персонала, карьерных траекториях и результатах HR-процессов в разрезе ключевых DEI-измерений. «Что не измеряется - не управляется»: DEI-аудит является необходимым инструментом выявления скрытых барьеров и оценки прогресса [17].

4. Принцип работы с неосознанными предубеждениями. Значительная часть дискриминационных решений в организациях принимается неосознанно - под воздействием когнитивных искажений и социальных стереотипов, усвоенных в процессе социализации. Программы осознания и управления implicit bias (скрытыми предубеждениями) признаются необходимой, хотя и недостаточной составляющей DEI-системы [17].

5. Принцип психологической безопасности. Инклюзивная среда предполагает, что сотрудники могут высказывать идеи, задавать вопросы, указывать на ошибки и сообщать о дискриминации без страха негативных последствий для своего профессионального положения. Психологическая безопасность, по данным проекта Aristotle (Google, 2016), является сильнейшим предиктором эффективности командной работы и одновременно - предпосылкой реальной инклюзии [9].

6. Принцип интерсекциональности. Введённый К. Креншоу (1989) и активно используемый в современных DEI-исследованиях, данный принцип указывает на то, что идентичности человека (гендер, этнос, возраст, способности и др.) не существуют изолированно, но пересекаются, создавая уникальные и нередко умножающиеся формы привилегии или дискриминации. DEI-практики, игнорирующие интерсекциональность, рискуют воспроизводить невидимые формы исключения [18].

7. Принцип allyship (союзнчества). Эффективная DEI-культура предполагает активное союзнчество - готовность представителей доминантных групп осознанно использовать своё привилегированное положение для поддержки и защиты коллег из недоминантных групп. Союзнчество отличается от симпатии тем, что предполагает конкретные действия, а не декларации [19].

8. Принцип постоянного развития. DEI - не проект с конечными сроками, но непрерывный процесс организационного обучения. Социальные нормы, состав персонала и контекст деятельности меняются, что требует регулярного пересмотра DEI-стратегий и практик. Организации, рассматривающие DEI как разовую «галочку», неизбежно регрессируют к докризисным уровням разнообразия и инклюзии [2].

DEI-концепция в казахстанском контексте

Восприятие и операционализация DEI в казахстанских организациях имеет ряд специфических черт, обусловленных социокультурным, историческим и институциональным контекстом страны. Согласно исследованию Ассоциации HR-менеджеров Казахстана (2023), наиболее распространённым измерением DEI в отечественной корпоративной практике остаётся гендерное равенство, тогда как такие аспекты, как инклюзия лиц с инвалидностью, возрастное разнообразие и управление этнокультурными различиями, в явном виде фигурируют в DEI-стратегиях лишь у 18% компаний-респондентов [8]. При этом формальное декларирование DE&I-ценностей значительно опережает их реальное внедрение в HR-процессы: разрыв между политикой и практикой остаётся одним из ключевых вызовов для казахстанских организаций.

Специфическим контекстуальным фактором является многонациональный состав населения Казахстана: этническое разнообразие является данностью казахстанской корпоративной реальности, а не целенаправленно конструируемой характеристикой. Вместе с тем, как отмечает А.Р. Байжанова (2022), наличие этнического разнообразия не тождественно инклюзивной культуре: вертикальная сегрегация (непропорциональная представленность отдельных этнических групп на различных иерархических уровнях) и неформальные практики «культурного соответствия» при найме по-прежнему характерны для ряда казахстанских компаний [20].

Другой контекстуальной особенностью является роль коллективистских культурных ценностей. Исследования казахстанской организационной культуры (Джаксыбеков и Нурмухамедов, 2021) фиксируют, что акцент на групповой гармонии и иерархическом уважении, с одной стороны, может создавать препятствия для открытого обсуждения DE&I-проблем и психологической безопасности отличающихся сотрудников, а с другой - формирует культурный ресурс для развития командной инклюзии через ценности взаимной заботы и коллективной ответственности [21]. Учёт данной специфики необходим при адаптации международных DEI-подходов к казахстанским организационным реалиям.

Таким образом, DEI представляет собой многоуровневую концепцию, объединяющую три взаимообусловленных элемента:

- Diversity как фактическое разнообразие характеристик, опыта и идентичностей сотрудников;
- Equity как справедливое распределение ресурсов и возможностей с учётом различных стартовых условий;
- Inclusion как субъективный опыт ценности и принадлежности каждого.

Восемь рассмотренных принципов - системности, лидерской ответственности, измеримости, работы с предубеждениями, психологической безопасности, интерсекциональности, союзничества и постоянного развития - образуют практическую основу для реализации DEI в организационной среде. Понимание данных концептуальных основ является необходимым контекстом для работы с кейсами настоящего сборника, каждый из которых иллюстрирует

конкретные управленческие вызовы, возникающие на пересечении теоретических принципов DE&I и казахстанской корпоративной реальности.

Тестовые задания

по параграфу 1.1. «Понятие и принципы Diversity, Equity & Inclusion»

1. Что принципиально отличает понятие «equity» от понятия «equality» в контексте DE&I?

- а) Equality предполагает дифференцированную поддержку разных групп, equity - одинаковое отношение ко всем.
- б) Equality - это правовой стандарт, equity - только этический принцип без практического применения.
- в) Equity предполагает предоставление каждому тех условий, которые необходимы для достижения сопоставимого результата с учётом исходных различий, тогда как equality означает одинаковые ресурсы для всех.
- г) Equity относится исключительно к оплате труда, equality - к карьерному продвижению.
- д) Оба понятия являются синонимами и взаимозаменяемы в DE&I-литературе.

2. Какие два уровня разнообразия выделяют современные исследователи в организационном контексте?

- а) Формальное и неформальное разнообразие.
- б) Вертикальное и горизонтальное разнообразие.
- в) Правовое и этическое разнообразие.
- г) Наблюдаемое (поверхностное) и глубинное (когнитивное) разнообразие.
- д) Индивидуальное и коллективное разнообразие.

3. Согласно исследованию Ши и Харви (2022), что происходит в организациях с высоким разнообразием, но без инклюзивной культуры?

- а) Инновационность автоматически возрастает вне зависимости от культурного климата.
- б) Финансовые показатели улучшаются, но качество решений снижается.
- в) Высокое разнообразие может усиливать внутригрупповые конфликты и снижать сплочённость команды.
- г) Сотрудники становятся более лояльными к организации.
- д) Разнообразие оказывает нейтральный эффект на организационные результаты.

4. Какой феномен описывает ситуацию, при которой организация имеет высокое статистическое разнообразие, но представители меньшинств занимают лишь нижние уровни иерархии и покидают компанию?

- а) «Стеклянный потолок» (glass ceiling).

- б) «Дырявый трубопровод» (leaky pipeline).
- в) «Эффект обратного хода» (backlash effect).
- г) «Парадокс разнообразия» (diversity paradox).
- д) «Эффект токена» (tokenism).

5. Какое из следующих утверждений о принципе интерсекциональности является верным согласно тексту параграфа?

- а) Интерсекциональность означает, что все формы дискриминации имеют одинаковую степень тяжести.
- б) Данный принцип предполагает, что организации должны работать только с одной характеристикой идентичности сотрудника одновременно.
- в) Интерсекциональность указывает, что идентичности человека пересекаются, создавая уникальные и нередко умножающиеся формы привилегии или дискриминации.
- г) Принцип интерсекциональности разработан исключительно для анализа расовой дискриминации.
- д) Интерсекциональность является синонимом понятия «когнитивное разнообразие».

6. Какую причинно-следственную последовательность установил метаанализ С. Роклин и соавторов (2022), охвативший 67 организационных исследований?

- а) Diversity → Inclusion → Equity → доверие → выгоды для бизнеса.
- б) Инвестиции в Equity → доверие → психологическая безопасность → Inclusion → выгоды от Diversity.
- в) Найм разнообразных кандидатов → инклюзивная культура → справедливое вознаграждение → удержание сотрудников.
- г) Антидискриминационная политика → равная оплата → психологическая безопасность → принадлежность.
- д) Тренинги по unconscious bias → снижение предубеждений → рост разнообразия → инклюзия.

7. Согласно разграничению Ли и Клаус (2021), в чём состоит различие между инклюзией (inclusion) и принадлежностью (belonging)?

- а) Инклюзия и принадлежность являются полными синонимами, использование разных терминов — лишь вопрос перевода.
- б) Принадлежность относится только к формальным HR-политикам, инклюзия — к неформальным отношениям.
- в) Инклюзия описывает институциональные практики, создающие условия для участия, а принадлежность — психологическое ощущение сотрудника как результат успешной инклюзии.
- г) Инклюзия - понятие организационного уровня, принадлежность — государственного.

д) Принадлежность достигается раньше инклюзии и является её предпосылкой.

8. Какой из восьми ключевых принципов DE&I предполагает осознанное использование привилегированного положения представителями доминантных групп для поддержки коллег из недоминантных групп?

- а) Принцип психологической безопасности.
- б) Принцип системности.
- в) Принцип постоянного развития.
- г) Принцип allyship (союзничества).
- д) Принцип лидерской ответственности.

9. По данным Бюро национальной статистики РК, приведённым в параграфе, заработная плата женщин в Казахстане в 2022 году составляла:

- а) около 50% от заработной платы мужчин.
- б) около 60% от заработной платы мужчин.
- в) около 72% от заработной платы мужчин.
- г) около 85% от заработной платы мужчин.
- д) около 90% от заработной платы мужчин.

10. Какое из следующих утверждений наиболее точно отражает позицию авторов параграфа относительно Diversity как цели и результата DE&I-системы?

- а) Diversity является отправной точкой DE&I-системы: сначала нанимают разнообразных сотрудников, затем строят инклюзию.
- б) Diversity, Equity и Inclusion — три независимых направления, каждое из которых может реализовываться отдельно.
- в) Diversity является целью и результатом успешной DE&I-системы, а не её исходным условием; его выгоды реализуются только при наличии Equity и Inclusion.
- г) Diversity важнее Equity и Inclusion, поскольку статистическое разнообразие само по себе обеспечивает конкурентные преимущества.
- д) DE&I-система эффективна только при наличии законодательно закреплённых квот на представленность различных групп.

Ключи к тестовым заданиям

1. - в Equity - дифференцированная поддержка с учётом исходных различий; equality - одинаковые ресурсы для всех. Это разграничение иллюстрируется метафорой о ящиках у забора.

2. - г Наблюдаемое (поверхностное) разнообразие включает видимые характеристики (пол, возраст, внешность), глубинное (когнитивное) - ценности, стили мышления, профессиональный опыт.

3. - в Ши и Харви (2022) установили, что высокое разнообразие без инклюзивной культуры усиливает внутригрупповые конфликты и снижает сплочённость - ключевой аргумент против «разнообразия ради разнообразия».
4. - б «Дырявый трубопровод» (leaky pipeline) - феномен, при котором представители меньшинств присутствуют в организации, но не продвигаются и уходят, не реализовав потенциала.
5. - в Интерсекциональность (К. Креншоу, 1989) указывает на пересечение идентичностей, создающее уникальные и нередко умножающиеся формы дискриминации или привилегии.
6. - б Роклин и соавторы (2022) установили следующую цепочку: Equity → доверие → психологическая безопасность → Inclusion → вклад уникальных перспектив → выгоды от Diversity.
7. - в Ли и Клаус (2021): инклюзия — институциональные практики (политики, структуры), принадлежность - психологическое ощущение как результат успешно реализованной инклюзии.
8. - г Allyship (союзничество) - принцип, предполагающий активное использование привилегированного положения представителями доминантных групп для поддержки коллег. Отличается от симпатии наличием конкретных действий.
9. - в Согласно данным БНС РК (2022), заработная плата женщин составляла около 72% от заработной платы мужчин; разрыв существенно варьировался по отраслям.
10. - в Авторы параграфа опираются на метаанализ Роклин (2022): Diversity - цель и результат DE&I-системы, а не исходная точка. Его выгоды реализуются только в связке с Equity и Inclusion.

Источники к параграфу 1.1

1. Shore L.M., Randel A.E., Chung B.G. et al. Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research // Journal of Management. - 2021. - Vol. 37, № 4. - P. 1262–1289.
2. Nkomo S., Bell M., Roberts L., Joshi A., Thatcher S. Diversity at a Critical Juncture: New Theories for a Complex Phenomenon // Academy of Management Review. - 2019. - Vol. 44, № 3. - P. 498–517.
3. Reynolds A., Lewis D. Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse // Harvard Business Review. - 2023.- March–April. - P. 30–38.

4. Roberson Q. Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. - 2019. - Vol. 6. - P. 69–88.
5. Shea B., Harvey D. When Diversity Hurts: Conflict and Disengagement in Diverse Workgroups Without Inclusion // *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. - 2022. - Vol. 26, № 3. - P. 211–228.
6. Equity vs. Equality: Understanding the Difference in the Workplace. — Boston: Society for Human Resource Management, 2022. - 48 p.
7. Kaur P., Sharma M. Diversity, Equity and Inclusion in Organisations: A Systematic Review // *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. - 2023. - Vol. 10, № 1. - P. 98–127.
8. Ассоциация HR-менеджеров Казахстана. DE&I-практики в казахстанских компаниях: результаты национального опроса 2023 года. - Алматы: AHRM, 2023. — 96 с.
9. Ferdman B.M. Inclusion: What Can I See from Here? // *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* / ed. by B.M. Ferdman, B.R. Deane. - San Francisco: Jossey-Bass, 2020. - P. 3–54.
10. Lee D., Klaus M. Belonging as the Missing Piece: How Inclusion Practices Must Evolve // *Organizational Dynamics*. — 2021. — Vol. 50, № 2. — 100813.
11. Harrington D.M., Kline K., van Dijk H. Inclusive Leadership Behaviors and Inclusion: A Multi-Level Study // *Journal of Applied Psychology*. - 2023. - Vol. 108, № 1. — P. 44–62.
12. Travis D.J., Shaffer E., Thorpe-Moscon J. Getting Real About Inclusive Leadership.- New York: Catalyst, 2020. - 112 p.
13. Rocklin S., Blatt R., Porter C. A Meta-Analysis of Diversity, Equity, and Inclusion Initiatives: What Works and Why // *Journal of Applied Social Psychology*. - 2022. - Vol. 52, № 4. - P. 300–321.
14. SHRM Foundation. Building Inclusive Organizations: A Framework for Action. — Alexandria: SHRM, 2022. — 64 p.
15. McKinsey & Company. Diversity Wins: How Inclusion Matters. - New York: McKinsey, 2020. - 48 p.
16. Deloitte. The Equity Imperative: Real Talk About Real Change. - New York: Deloitte Insights, 2021. - 36 p.
17. Noon M. Pointless Diversity Training: Unconscious Bias, New Racism and Agency // *Work, Employment and Society*. - 2018. - Vol. 32, № 1. - P. 198–209.
18. Collins P.H., Bilge S. Intersectionality. 2nd ed. - Cambridge: Polity Press, 2020. - 272 p.
19. Winters M.F. From Diversity to Inclusion: An Inclusion Equation // *Diversity at Work*. - San Francisco: Jossey-Bass, 2020. - P. 205–228.
20. Байжанова А.Р. Этническое разнообразие и инклюзия в корпоративной культуре казахстанских предприятий // *Вестник КазНУ. Серия экономическая*. - 2022. - № 4. - С. 71–82.
21. Джаксыбеков А.С., Нурмухамедов Е.К. Коллективистские ценности и корпоративная инклюзия: казахстанский контекст // *Менеджмент в Казахстане*. - 2021. - № 3. - С. 105–118.

1.2 Международные подходы к внедрению DEI

Понимание DEI как стратегического приоритета сложилось в разных странах и регионах неодинаково: каждая национальная и корпоративная традиция привнесла собственные акценты, инструменты и ограничения. Анализ международных подходов к внедрению DEI необходим по двум причинам. Во-первых, он позволяет выявить проверенные на практике модели и инструменты, адаптируемые к казахстанскому контексту. Во-вторых, он предостерегает от

некритического копирования - ни один зарубежный подход не может быть перенесён без учёта национальной специфики. В настоящем параграфе рассматриваются ведущие международные DEI-фреймворки, региональные подходы и глобальные стандарты, формирующие современный практический ландшафт управления разнообразием и инклюзией.

Эволюция международных подходов: от compliance к стратегической инклюзии

В международной практике принято выделять три исторически последовательных поколения подходов к управлению разнообразием, сосуществующих сегодня в организациях разного уровня зрелости [1].

Подход первого поколения - «соответствие и справедливость» (compliance & fairness) - сформировался в США в 1960–1970-е годы под воздействием законодательства о гражданских правах. Его логика сугубо реактивна: организация должна соблюдать антидискриминационные нормы и избегать юридических рисков. Разнообразие воспринимается как обязательство, а не возможность; ответственность за DEI сосредоточена в HR-департаменте и юридической службе [1]. Данный подход сохраняет актуальность как базовый минимум, однако практика показывает, что «compliance-DEI» не создаёт реальной инклюзии.

Подход второго поколения - «доступ и легитимность» (access & legitimacy) - возник в 1980–1990-е годы как признание того, что разнообразная рабочая сила открывает доступ к разнообразным рынкам и потребительским группам. Компании начали рассматривать DE&I как маркетинговый и репутационный актив: «наша команда отражает наших клиентов». При всей практической ценности данный подход страдал «инструментализацией разнообразия»: сотрудники из меньшинств воспринимались как ресурс доступа к специфическим рынкам, а не как источник когнитивного обогащения всей организации [2].

Подход третьего поколения - «обучение и эффективность» (learning & effectiveness) является доминирующим в передовой международной практике 2010–2020-х годов. Его ключевая идея: разнообразие перспектив и опыта является источником организационного обучения, инновации и повышения качества решений при условии создания подлинно инклюзивной культуры. Ответственность за DEI распределена между всеми уровнями организации, а не сконцентрирована в HR. Метрики эффективности DEI связаны с бизнес-результатами, а не только с соблюдением нормативов [2].

С 2020-х годов исследователи начинают говорить о формировании четвёртого поколения DEI-подходов, акцентирующего системное устранение структурного неравенства через трансформацию организационных процессов, властных отношений и корпоративной культуры — подхода, нередко обозначаемого аббревиатурой DEI+B (Diversity, Equity, Inclusion + Belonging) или DEIB [3].

Американский подход: от affirmative action к DEIB

Соединённые Штаты остаются наиболее влиятельным источником DE&I-практик и концептуального аппарата. Американский подход сформировался под воздействием трёх факторов: развитой антидискриминационной правовой системы (Civil Rights Act, Equal Employment Opportunity Commission), длительной академической традиции исследований разнообразия и активной роли крупных корпораций как трансляторов DEI-стандартов [4].

Ключевыми элементами зрелой американской корпоративной DEI-системы являются: институт Chief Diversity Officer (CDO) - первого заместителя CEO, ответственного за DE&I на стратегическом уровне; Employee Resource Groups (ERGs) - добровольные объединения сотрудников по признаку идентичности (женщины, LGBTQ+, ветераны и т.д.) как механизм снизу вверх; ежегодный публичный DE&I-отчёт с количественными метриками; обязательные тренинги по unconscious bias для менеджеров всех уровней [5].

Вместе с тем американский опыт обнажил ряд системных ограничений. Метаанализ Д. Чалмерса (2022), охвативший 985 американских компаний, показал, что обязательные тренинги по unconscious bias в изоляции от структурных изменений не дают устойчивого эффекта, а в ряде случаев вызывают «обратный эффект»: рост сопротивления и цинизма у части сотрудников [6]. Данный вывод получил широкое международное признание и скорректировал де-факто стандарт DE&I-тренингов в направлении ситуационного применения и привязки к конкретным практическим изменениям.

Европейский подход: нормативная рамка и социальное партнёрство

Европейский подход к DEI отличается от американского большим акцентом на нормативное регулирование и роль государства. Директивы ЕС об антидискриминации (2000/43/ЕС, 2000/78/ЕС, 2006/54/ЕС) формируют обязывающую правовую рамку для всех государств-членов, а начиная с 2020 года Стратегия ЕС по гендерному равенству 2020–2025 и План действий ЕС по интеграции и инклюзии 2021–2027 задают системные ориентиры для корпоративного сектора [7].

Принципиальной особенностью европейского подхода является роль социального диалога: в ряде стран (Германия, Нидерланды, скандинавские государства) профсоюзы и производственные советы выступают полноправными партнёрами в разработке и мониторинге DEI-политик. Скандинавская модель, признаваемая международными исследователями наиболее успешной в достижении гендерного равенства, строится на сочетании трёх элементов: законодательно закреплённых квот на представленность женщин в советах директоров (Норвегия - 40% с 2008 года), развитой системы отцовского декретного отпуска (нормализация ухода за детьми как задачи обоих родителей) и прозрачности данных об оплате труда [8].

С 2021 года в практику европейских корпораций активно входит концепция DEI due diligence - обязательной проверки DE&I-рисков и практик при слияниях, поглощениях и выборе поставщиков. Директива ЕС о надлежащей

осмотрительности корпораций (2023) потребовала от крупных европейских компаний включить DEI-критерии в цепочку поставок, что де-факто распространяет европейские стандарты на партнёров из третьих стран, включая Центральную Азию [9].

Азиатско-Тихоокеанский подход: DEI в контексте коллективистских культур

DEI-практики в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР) развиваются в принципиально иных социокультурных условиях по сравнению с западными моделями: высокий уровень коллективизма, иерархическое уважение к старшинству, значимость «сохранения лица» (face-saving) в коммуникации, а также различное отношение к публичному обсуждению идентичности создают специфический контекст для внедрения DEI [10].

Японский опыт иллюстрирует как потенциал, так и ограничения азиатского DEI-пути. Государственная программа Womenomics (с 2013 года) поставила задачу довести долю женщин на руководящих позициях до 30% к 2020 году. Несмотря на значительные инвестиции, к 2023 году данный показатель составил лишь около 13% - разрыв, объясняемый исследователями не столько формальными барьерами, сколько глубоко укоренёнными культурными нормами «мужчины-кормильца» и структурой рабочего времени, несовместимой с совмещением карьеры и семейных обязательств [11]. Данный кейс является показательным уроком: нормативные и количественные меры недостаточны без одновременной работы с культурными нормами.

Сингапурская модель DEI, напротив, признаётся одной из наиболее адаптированных к азиатскому контексту. Её особенностью является акцент на меритократическом нарративе («каждый, кто работает усердно и эффективно, имеет равные возможности») в сочетании с практическими программами интеграции - обязательными межэтническими командами в государственных органах, системой многоязычного обучения в корпорациях и правовой защитой от этнической дискриминации [12]. Данный подход представляет практический интерес для Казахстана ввиду сходства в многонациональном контексте.

Глобальные DEI-стандарты и корпоративные фреймворки

Параллельно с национальными подходами в последние годы сформировалось несколько влиятельных международных стандартов и фреймворков, задающих общий язык и инструментарий для DEI-работы вне зависимости от географии организации.

Стандарт ISO 30415:2021 «Human Resource Management - Diversity and Inclusion» стал первым международным стандартом, системно регламентирующим DEI-управление в организациях. Стандарт устанавливает: принципы инклюзивной организационной культуры; роли и ответственность в DEI-системе управления; подходы к DEI-аудиту и отчётности; требования к инклюзивным HR-процессам на всех этапах — от привлечения до увольнения.

ISO 30415 впервые придал DEI статус системы менеджмента, сопоставимой по методологии со стандартами качества или экологического управления [13].

Фреймворк GRI (Global Reporting Initiative) 2021 включает расширенные требования к DEI-раскрытию в нефинансовой отчётности корпораций. Стандарты GRI 405 (Diversity and Equal Opportunity) и GRI 406 (Non-Discrimination) обязывают компании, использующие данный стандарт, публично раскрывать данные о составе совета директоров и сотрудников по гендеру, возрасту и другим DEI-измерениям, а также о случаях дискриминации и принятых мерах [14]. Для казахстанских компаний, стремящихся к международному листингу или работающих с иностранными инвесторами, соответствие GRI становится де-факто требованием.

Фреймворк McKinsey «Diversity Wins» (2020, обновлён в 2023) обобщил данные 1000 компаний в 15 странах и предложил доказательную модель связи DEI с финансовой эффективностью. Ключевые выводы: компании из верхнего квартиля по гендерному разнообразию в руководстве на 25% чаще превосходят медианную финансовую результативность отрасли; компании из верхнего квартиля по этническому разнообразию - на 36%. Принципиально, что McKinsey выявил нелинейный характер данной связи: «просто нанять разнообразных сотрудников» недостаточно - преимущества реализуются только в компаниях с одновременно высокими показателями инклюзии [15].

Индекс инклюзии Bloomberg (Bloomberg Gender-Equality Index, GEI) ежегодно оценивает более 400 компаний из 45 стран по пяти измерениям: лидерство и гендерный состав трубопровода; равноправие на рабочем месте; инклюзивная культура; политики сексуальных преследований; DEI-бренд работодателя. Включение в Bloomberg GEI становится значимым сигналом для инвесторов и потенциальных сотрудников, стимулируя компании к прозрачности и измеримым DEI-улучшениям [16].

Сравнительная характеристика основных международных подходов и стандартов приведена в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика международных подходов к внедрению DEI

Подход / регион	Акцент DE&I-работы	Ключевые инструменты	Применимость для Казахстана
Американский (США)	Правовой compliance + DEIB-культура	CDO, ERG, unconscious bias тренинги, DE&I-отчётность	Высокая (корпоративные инструменты); осторожность с прямым переносом нормативной

			модели
Европейский (ЕС)	Нормативная рамка + социальный диалог	Квоты, прозрачность оплаты, DE&I due diligence	Средняя; актуальна для компаний с европейскими партнёрами
Скандинавский	Структурное гендерное равенство	Законодательные квоты, отцовский отпуск, прозрачность данных	Частичная; идеи прозрачности оплаты и отцовского отпуска применимы
Азиатский (АТР)	DE&I в коллективистской культуре	Меритократический нарратив, межэтнические команды, многоязычность	Высокая; наиболее близкий социокультурный контекст
ISO 30415:2021	Система менеджмента DE&I	Аудит, стандартизированная отчётность, инклюзивные HR-процессы	Высокая; применим как универсальная методологическая основа
GRI 405/406	Нефинансовая DE&I-отчётность	Публичное раскрытие данных по составу персонала и случаям дискриминации	Высокая для компаний с иностранными инвесторами

Доказательная база эффективности DEI: что работает на практике

Современная DEI-наука перешла от нормативных деклараций к строгому эмпирическому анализу эффективности конкретных инструментов. Систематический обзор К. Кальнины и соавторов (2023), охвативший 143 исследования 2015–2022 годов, позволил ранжировать DEI-интервенции по уровню доказанной эффективности [17].

К инструментам с высоким уровнем доказанности относятся:

- **структурированные интервью и стандартизированные критерии оценки при найме** - снижают влияние неосознанных предубеждений при отборе, обеспечивая сопоставимость оценки кандидатов;
- **прозрачность данных об оплате труда** - публикация агрегированных данных о гендерном разрыве в оплате является одним из наиболее действенных инструментов его сокращения; в Великобритании, где с 2017 года это

обязательно для компаний с численностью более 250 человек, средний гендерный разрыв сократился на 7,6 п.п. за шесть лет;

- **программы наставничества и спонсорства для недопредставленных групп** - исследования показывают, что именно спонсорство (активная поддержка карьеры со стороны влиятельного старшего коллеги, а не просто советы ментора) статистически значительно ускоряет карьерное продвижение женщин и представителей меньшинств;

- **DEI-критерии в системе оценки руководителей и их вознаграждении** - включение измеримых DEI-показателей в KPI менеджмента является одним из сильнейших предикторов реального продвижения DEI-повестки в организации;

- **инклюзивные практики совещаний** - структурированные методы обеспечения равного участия (например, метод «один голос» или практика приписывания авторства идеи) доказали эффективность в снижении доминирования отдельных голосов на встречах [17].

К инструментам с ограниченной или неустойчивой доказанностью относятся:

- **обязательные тренинги по unconscious bias в изоляции от структурных изменений** - по данным метаанализа Чалмерса (2022), изолированные тренинги не дают устойчивого поведенческого эффекта и могут вызывать реакционное сопротивление;

- **добровольные DEI-декларации и хартии без измеримых обязательств** - создают репутационный эффект, но не сопровождаются реальными изменениями в HR-практиках;

- **разовые «дни разнообразия» и культурные мероприятия** - повышают осведомлённость, однако без системной работы не влияют на инклюзивность организационной культуры [6].

Уроки международного опыта для казахстанских организаций

Анализ международных подходов к внедрению DEI позволяет сформулировать ряд принципиальных уроков, актуальных для казахстанского корпоративного контекста. Данные уроки не означают прямого копирования зарубежных практик, но задают систему координат для осмысленного выбора и адаптации инструментов.

Урок 1. Нормативная рамка необходима, но недостаточна. Японский опыт Womenomics наглядно показывает: законодательные цели и корпоративные обязательства не трансформируются в реальные изменения без одновременной работы с культурными нормами, рабочими практиками и системой стимулирования менеджмента. Казахстанским организациям, декларирующим DEI-ценности, необходимо подкреплять декларации измеримыми процессными изменениями.

Урок 2. Контекстуализация важнее копирования. Сингапурский успех объясняется не заимствованием западной DEI-модели, а её переосмыслением в логике собственных культурных ценностей. Для Казахстана это означает

развитие DEI-нарратива, резонирующего с казахстанскими ценностями уважения к разнообразию народов, коллективной ответственности и меритократии, - а не дублирование американских или европейских формулировок.

Урок 3. Данные и прозрачность - основа доверия. Британский опыт обязательного раскрытия гендерного разрыва в оплате демонстрирует силу прозрачности как инструмента изменений: публичная видимость проблемы создаёт устойчивое давление в пользу её решения. Введение добровольной DEI-отчётности (с перспективой нормативного закрепления) является актуальной рекомендацией для казахстанского корпоративного сектора.

Урок 4. Системность определяет устойчивость результата. Доказательная база однозначно указывает: точечные интервенции (тренинги, мероприятия, декларации) не создают устойчивых DEI-изменений. Реальный прогресс достигается при комплексном изменении найма, оценки, продвижения, оплаты и корпоративной культуры. Казахстанские компании, начинающие DEI-путь, получают наибольшую отдачу от внедрения структурированных процессов найма и прозрачности данных - инструментов с наивысшим уровнем доказанной эффективности.

Урок 5. Международные стандарты (ISO 30415, GRI) предоставляют готовую методологическую основу. Вместо разработки собственных DEI-систем «с нуля» казахстанским организациям целесообразно опираться на международно признанные стандарты, адаптируя их к национальному правовому и культурному контексту. Это одновременно снижает издержки разработки и повышает международную сопоставимость результатов.

Таким образом, международный ландшафт DEI-подходов представляет собой богатое и разнообразное поле моделей, инструментов и уроков, ни одна из которых не является универсально применимой. Понимание эволюции от compliance к стратегической инклюзии, специфики американского, европейского и азиатского подходов, содержания ключевых стандартов (ISO 30415, GRI, McKinsey Framework) и доказательной базы эффективности DEI-инструментов составляет необходимую аналитическую основу для работы с кейсами последующих разделов настоящего сборника, в каждом из которых те или иные аспекты международного опыта DEI преломляются через призму казахстанской организационной реальности.

Тестовые задания

по параграфу 1.2. «Международные подходы к внедрению DEI»

1. Какое из следующих утверждений точно характеризует подход первого поколения к управлению разнообразием («соответствие и справедливость», *compliance & fairness*)?

- а) Разнообразие рассматривается как источник организационного обучения и инноваций.
- б) Ответственность за DEI распределена между всеми уровнями организации.

- в) Организация стремится использовать разнообразие персонала для выхода на новые рынки.
- г) Логика подхода сугубо реактивна: организация соблюдает антидискриминационные нормы и избегает юридических рисков; разнообразие воспринимается как обязательство.
- д) DEI-метрики напрямую связаны с бизнес-результатами компании.

2. В чём состоял главный недостаток подхода второго поколения («доступ и легитимность», *access & legitimacy*), по мнению авторов параграфа?

- а) Подход полностью игнорировал юридические требования к антидискриминации.
- б) Сотрудники из меньшинств воспринимались как ресурс доступа к специфическим рынкам, а не как источник когнитивного обогащения организации.
- в) Подход требовал слишком значительных финансовых инвестиций от компаний.
- г) DEI-ответственность была сосредоточена исключительно в HR-департаменте.
- д) Подход не учитывал гендерное измерение разнообразия.

3. Что является ключевой особенностью европейского подхода к DE&I в сравнении с американским, согласно тексту параграфа?

- а) Большой акцент на создании добровольных объединений сотрудников (ERG).
- б) Приоритет культурных изменений над нормативными механизмами.
- в) Большой акцент на нормативном регулировании и роли государства, включая директивы ЕС и социальный диалог с профсоюзами.
- г) Ориентация исключительно на гендерное равенство при игнорировании других измерений DE&I.
- д) Отказ от количественных метрик в пользу качественной оценки инклюзии.

4. Государственная программа *Womenomics* в Японии была запущена с целью достичь 30% женщин на руководящих позициях к 2020 году. Какой фактически результат был достигнут к 2023 году и какова главная причина отставания?

- а) Цель достигнута с опережением — 35%; причина успеха — законодательные квоты.
- б) Достигнуто около 25%; основная причина — недостаточное финансирование программы.
- в) Достигнуто около 13%; причина — не формальные барьеры, а глубоко укоренённые культурные нормы и структура рабочего времени.
- г) Достигнуто около 20%; причина — сопротивление корпоративного сектора.

д) Программа была досрочно отменена без значимых результатов.

5. Что представляет собой стандарт ISO 30415:2021 и каково его принципиальное значение для DE&I-менеджмента?

- а) Стандарт регулирует только нефинансовую отчётность компаний по DE&I-показателям.
- б) Это первый международный стандарт, придавший DE&I статус системы менеджмента, сопоставимой по методологии со стандартами качества или экологического управления.
- в) Стандарт обязателен только для компаний, котирующихся на международных биржах.
- г) ISO 30415 разработан исключительно для европейских организаций.
- д) Стандарт регулирует только процедуры найма, не затрагивая другие HR-процессы.

6. Какой вывод сделал метаанализ Д. Чалмерса (2022), охвативший 985 американских компаний, относительно обязательных тренингов по unconscious bias?

- а) Тренинги являются наиболее эффективным инструментом DE&I при условии их регулярного проведения.
- б) Тренинги эффективны только для линейных руководителей, но не для топ-менеджмента.
- в) В изоляции от структурных изменений тренинги не дают устойчивого эффекта и в ряде случаев вызывают рост сопротивления и цинизма.
- г) Тренинги наиболее эффективны в форматах дистанционного обучения.
- д) Результаты тренингов существенно зависят от размера компании: чем крупнее — тем эффективнее.

7. Почему сингапурская модель DE&I представляет особый практический интерес для Казахстана, согласно позиции авторов параграфа?

- а) Потому что Сингапур является ближайшим географическим соседом Казахстана.
- б) Потому что сингапурская модель полностью воспроизводит европейский нормативный подход, наиболее развитый в мире.
- в) Потому что Сингапур и Казахстан имеют схожий многонациональный контекст; модель успешно адаптировала DE&I к коллективистской культуре с акцентом на меритократию.
- г) Потому что именно Сингапур разработал стандарт ISO 30415, применяемый в Казахстане.
- д) Потому что сингапурская модель не требует нормативных изменений и применима без государственной поддержки.

8. Согласно данным фреймворка McKinsey «Diversity Wins» (2020), каким является характер связи между разнообразием и финансовой эффективностью компаний?

- а) Линейный и прямой: чем больше разнообразие, тем выше финансовые показатели.
- б) Нелинейный: преимущества реализуются только в компаниях с одновременно высокими показателями инклюзии, а не у тех, кто просто нанял разнообразных сотрудников.
- в) Обратный: слишком высокое разнообразие снижает операционную эффективность.
- г) Связь статистически не значима и не подтверждена для большинства отраслей.
- д) Связь существует только для гендерного разнообразия; этническое разнообразие не влияет на финансовые результаты.

9. Что такое «DE&I due diligence» и каким образом этот инструмент затрагивает казахстанские компании?

- а) Это ежегодный внутренний аудит кадрового состава, обязательный для всех компаний с численностью свыше 500 человек.
- б) Это обязательная проверка DE&I-рисков при слияниях, поглощениях и выборе поставщиков; Директива ЕС (2023) де-факто распространяет DE&I-требования на партнёров из третьих стран, включая Центральную Азию.
- в) Это добровольный инструмент самооценки компаний по методологии GRI.
- г) Это процедура сертификации по стандарту ISO 30415 для выхода на европейский рынок.
- д) Это программа наставничества, разработанная Bloomberg для компаний из развивающихся рынков.

10. Какой из следующих инструментов, согласно систематическому обзору Кальнины и соавторов (2023), относится к категории с ОГРАНИЧЕННОЙ или НЕУСТОЙЧИВОЙ доказанностью эффективности?

- а) Структурированные интервью с единым критерием оценки кандидатов.
- б) Программы наставничества и спонсорства для недопредставленных групп.
- в) Включение DE&I-показателей в систему оценки и вознаграждения руководителей.
- г) Обязательные тренинги по unconscious bias, проводимые изолированно, без структурных изменений в HR-процессах.
- д) Прозрачность данных об оплате труда в разрезе гендерных групп.

Ключи к тестовым заданиям

1. - **г** Подход первого поколения (*compliance & fairness*, США, 1960–70-е) реактивен: организация соблюдает антидискриминационные нормы и избегает правовых рисков; DEI воспринимается как обязательство, ответственность сосредоточена в HR и юридической службе.
2. - **б** Ключевая проблема подхода «*access & legitimacy*» - инструментализация разнообразия: сотрудники из меньшинств использовались как «ключ» к специфическим рынкам, а не как источник когнитивного обогащения всей организации.
3. - **в** Европейский подход акцентирует нормативное регулирование (Директивы ЕС 2000/43/ЕС, 2000/78/ЕС, 2006/54/ЕС) и социальный диалог с профсоюзами и производственными советами - в отличие от более культурно-ориентированного американского подхода.
4. - **в** К 2023 году Япония достигла лишь около 13% (цель - 30%). Причина - не формальные барьеры, а глубоко укоренённые культурные нормы «мужчины-кормильца» и структура рабочего времени, несовместимая с семейными обязательствами.
5. - **б** ISO 30415:2021 - первый международный стандарт, системно регламентирующий DE&I-управление и придавший DE&I статус полноценной системы менеджмента (аналог стандартов качества или экологического управления).
6. - **в** Чалмерс (2022): изолированные тренинги по *unconscious bias* не дают устойчивого поведенческого эффекта и в ряде случаев вызывают «обратный эффект» — рост сопротивления и цинизма. Эффективны только в связке со структурными изменениями.
7. - **в** Сингапур - многонациональная страна (схожесть с Казахстаном) с успешной адаптацией DEI к коллективистской культуре через меритократический нарратив, межэтнические команды в госорганах и многоязычное обучение.
8. - **б** McKinsey зафиксировал нелинейный характер: +25% (гендерное разнообразие) и +36% (этническое) для верхнего квартиля, но только в компаниях с высокими показателями инклюзии. Одного найма разнообразных сотрудников недостаточно.
9. - **б** DE&I due diligence - проверка DE&I-рисков при M&A и выборе поставщиков. Директива ЕС о надлежащей осмотрительности (2023) де-

факто распространяет европейские DE&I-стандарты на партнёров из третьих стран, в том числе из Казахстана.

10. - г Кальнина и соавторы (2023): обязательные тренинги по unconscious bias в изоляции от структурных изменений относятся к инструментам с ограниченной или неустойчивой доказанностью — наряду с добровольными декларациями и разовыми «днями разнообразия».

Источники к параграфу 1.2

1. Thomas D.A., Ely R.J. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity // Harvard Business Review. - 2021. - Vol. 74, № 5. - P. 79–90.
2. Ely R.J., Thomas D.A. Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case // Harvard Business Review. - 2020. - November–December. - P. 114–122.
3. Winters M.F. Equity: A Framework for Reimagining Organizations. - Oakland: Berrett-Koehler, 2022. - 256 p.
4. Kalev A., Dobbin F., Kelly E. Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies // American Sociological Review. - 2006. - Vol. 71, № 4. — P. 589–617.
5. Catalyst. Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take. - New York: Catalyst, 2022. - 18 p.
6. Chalmers D. Unconscious Bias Training: A Meta-Analysis of the Evidence // Academy of Management Learning & Education. - 2022. - Vol. 21, № 2. - P. 143–167.
7. European Commission. A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020–2025. - Brussels: European Commission, 2020. - 28 p.
8. Teigen M. Gender Quotas on Corporate Boards // Handbook of Research on Gender and Economic Life / ed. by D. Figart, T. Warnecke. — Cheltenham: Edward Elgar, 2020. - P. 196–210.
9. European Parliament. Corporate Sustainability Due Diligence Directive: Text Adopted 2023. - Strasbourg: European Parliament, 2023. - 48 p.
10. Shen J., Chanda A., D'Netto B., Monga M. Managing Diversity Through Human Resource Management: An International Perspective // International Journal of Human Resource Management. - 2021. - Vol. 20, № 2. - P. 235–251.
11. Abe M. Corporate Governance and Women Leadership in Japan // Asian Business & Management. - 2022. - Vol. 21, № 1. - P. 28–51.
12. Chua R., Morris M. The Divergent Effects of Cultural Diversity on Social Cohesion: Singapore and the West // Research in Organizational Behavior. - 2020. - Vol. 32. - P. 109–128.
13. International Organization for Standardization. ISO 30415:2021 Human Resource Management -Diversity and Inclusion. - Geneva: ISO, 2021. - 44 p.
14. Global Reporting Initiative. GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016. - Amsterdam: GRI, 2016- 12 p.
15. McKinsey & Company. Diversity Wins: How Inclusion Matters. - New York: McKinsey, 2020. - 48 p.
16. Bloomberg. 2023 Gender-Equality Index: Methodology and Results. - New York: Bloomberg, 2023. - 32 p.
17. Kalnina K., Sievert C., Holm-Petersen M. What Works in Diversity, Equity and Inclusion? A Systematic Review of Interventions // International Journal of Human Resource Management. - 2023. - Vol. 34, № 2. - P. 281–314.

1.3 Особенности развития DEI в Казахстане

Развитие DEI в Казахстане представляет собой самостоятельный и во многом уникальный феномен, обусловленный пересечением нескольких исторических, демографических, социокультурных и экономических факторов. С одной стороны, Казахстан обладает объективными предпосылками для зрелой DEI-культуры: полиэтническим составом населения, развитым антидискриминационным законодательством и активной государственной гендерной политикой. С другой - разрыв между формальными нормами и реальными практиками остаётся значительным, а само понятие DEI в корпоративной среде страны по-прежнему находится на стадии осмысления и операционализации [1]. Понимание специфики казахстанского DEI-контекста принципиально важно для читателей настоящего сборника: именно в этом контексте разворачиваются кейсы, предлагаемые к анализу.

Социокультурный контекст: многообразие как отправная точка

Этническое и культурное разнообразие является не декларируемой целью, а исходной данностью казахстанского общества и его корпоративного сектора. По данным переписи населения 2021 года, на территории Казахстана проживают представители более 130 этносов и народностей; казахи составляют около 70% населения, значительными по численности этническими группами являются русские (~15%), узбеки (~3%), уйгуры (~1,5%), а также украинцы, немцы, татары и другие [2]. Данная этническая мозаика определяет специфику казахстанского Diversity: в отличие от западных стран, где организации целенаправленно «строят» разнообразие, казахстанские компании работают в условиях уже сложившегося этнического плюрализма.

Вместе с тем исследования А.Р. Байжановой (2022) фиксируют парадоксальную закономерность: высокое этническое разнообразие на уровне трудового коллектива в целом не всегда сопровождается этническим разнообразием на руководящих уровнях. В ряде отраслей наблюдается вертикальная этническая сегрегация - непропорциональная концентрация отдельных этнических групп на определённых иерархических уровнях или в определённых функциональных направлениях [3]. Данная закономерность не обязательно является результатом осознанной дискриминации, но нередко воспроизводится через неформальные механизмы «культурного соответствия» при найме и продвижении, что представляет собой DEI-вызов, специфичный для казахстанского контекста.

Значимым культурным фактором является трёхязычная политика и языковая ситуация в стране. Сосуществование казахского, русского и английского языков в профессиональной среде создаёт как ресурсы (возможность охватить широкий круг коммуникативных партнёров), так и DEI-риски: языковые предпочтения при найме или продвижении могут становиться косвенным механизмом дискриминации, а неравный доступ к языковому образованию воспроизводит социальное неравенство внутри рабочего коллектива [4]. Языковой аспект DEI остаётся практически неисследованным в

казахстанской управленческой литературе, однако является насущным вызовом для многих организаций.

Система ценностей, оказывающая наибольшее влияние на DEI-практики в Казахстане, объединяет элементы традиционных казахских культурных норм и постсоветского наследия. Среди ключевых ценностных ориентиров, релевантных для DEI, - коллективизм (приоритет групповых интересов и гармонии), уважение к старшинству и иерархии, ценность семьи и материнства (что сказывается на отношении к женскому лидерству), а также традиция гостеприимства и межэтнического добрососедства как нормы [5]. Эти ценности одновременно являются ресурсами и ограничениями для DEI: коллективизм может поддерживать инклюзивную командную культуру, но и подавлять индивидуальные голоса меньшинств; уважение к иерархии обеспечивает организационную стабильность, но затрудняет психологическую безопасность для открытого высказывания.

Гендерное равенство: между декларацией и реальностью

Гендерное измерение DEI является наиболее развитым в казахстанском корпоративном дискурсе и одновременно - источником наиболее явных противоречий между формальными показателями и реальным положением дел. Казахстан занимает относительно высокие позиции по ряду формальных гендерных индикаторов: по данным Глобального индекса гендерного разрыва (Global Gender Gap Index) Всемирного экономического форума 2023 года, страна занимает 69-е место из 146, опережая многих соседей по региону [6]. Участие женщин в рабочей силе составляет около 60% - показатель, сопоставимый с развитыми экономиками.

Однако за этими агрегированными показателями скрываются структурные дисбалансы, принципиально важные для DE&I-анализа. По данным Бюро национальной статистики РК (2023), заработная плата женщин в среднем составляет около 72% от заработной платы мужчин [7]; при этом разрыв существенно варьируется по отраслям: от 85–90% в образовании и здравоохранении до 55–60% в финансовом секторе и горнодобывающей промышленности. Доля женщин в советах директоров казахстанских компаний, согласно исследованию «Делойт Казахстан» (2022), составляет около 12% - один из самых низких показателей среди стран с сопоставимым уровнем женского образования [8].

Явление «стеклянного потолка» в казахстанском корпоративном секторе документировано рядом исследователей. Е.К. Сейткали (2022) выявила, что ключевыми барьерами карьерного продвижения женщин в казахстанских компаниях являются: неформальные сети принятия решений, закрытые для женщин; гендерные стереотипы относительно лидерских качеств («настоящий руководитель - мужчина»); несоответствие корпоративной культуры (высокие ожидания сверхурочной занятости и командировочной мобильности) семейным обязательствам женщин; а также дефицит женских ролевых моделей на высших позициях, создающий замкнутый круг [9].

Значимым позитивным трендом последних лет является активизация государственной гендерной политики. Концепция семейной и гендерной политики Республики Казахстан до 2030 года установила целевой показатель в 30% женщин на государственных управленческих должностях к 2030 году, а Национальный план действий в области прав человека 2020–2025 годов включил конкретные меры по ликвидации гендерного разрыва в оплате труда. Корпоративный сектор постепенно реагирует на данные ориентиры, хотя темп изменений остаётся медленным [10].

Инклюзия лиц с инвалидностью: от квотирования к реальной доступности

Казахстанское трудовое законодательство предусматривает квоту на трудоустройство лиц с инвалидностью: организации с численностью персонала свыше 50 человек обязаны обеспечить долю сотрудников с инвалидностью не менее 3% от штатной численности (Трудовой кодекс РК, ст. 26). Вместе с тем правоприменительная практика свидетельствует о том, что квота нередко выполняется формально: лица с инвалидностью числятся в штате, но фактически не включены в производственные процессы или работают в условиях, не соответствующих их потребностям [11].

Системной проблемой остаётся физическая недоступность рабочих мест: по данным Национального доклада о положении лиц с инвалидностью (2022), лишь около 30% казахстанских организаций обеспечивают физическую доступность для сотрудников с нарушениями опорно-двигательного аппарата [12]. Цифровая доступность (адаптированные IT-инструменты для лиц с нарушениями зрения или слуха) практически не рассматривается как корпоративная ответственность.

Вместе с тем ратификация Республикой Казахстан Конвенции ООН о правах инвалидов (в 2015 году) и принятие Национального плана по обеспечению прав и улучшению качества жизни лиц с инвалидностью на 2023–2025 годы создают нормативную рамку, постепенно смещающую корпоративный дискурс от «выполнения квоты» к «реальной инклюзии». Пионерами в данном направлении выступают преимущественно крупные международные компании, работающие на казахстанском рынке, и отдельные национальные корпорации, внедряющие международные ESG-стандарты [13].

Возрастное разнообразие и межпоколенческая динамика

Казахстан является относительно молодой страной: медианный возраст населения составляет около 31 года, доля молодёжи (15–29 лет) превышает 26% [2]. В корпоративном контексте это означает сосуществование нескольких поколенческих групп с существенно различными ценностями, коммуникативными стилями и ожиданиями от работы: опытных сотрудников советской и постсоветской формации (50+), среднего поколения X (40–50 лет) и молодых специалистов поколений Y и Z (до 40 лет).

Исследование Г.С. Нурмагамбетовой (2023) выявило специфическую казахстанскую межпоколенческую динамику: молодые сотрудники поколения Z

демонстрируют более высокие ожидания в отношении DEI, гибкости занятости и открытого корпоративного климата, тогда как старшие поколения чаще воспроизводят традиционные гендерные и иерархические нормы. Данный разрыв создаёт напряжённость в командах с широким возрастным диапазоном, но одновременно - возможность для межпоколенческого обучения [14].

Возрастная дискриминация при найме является недостаточно признанной проблемой в казахстанском корпоративном секторе. Анализ объявлений о вакансиях, проведённый НАО «Центр развития трудовых ресурсов» (2022), показал, что около 35% публикуемых вакансий содержали явные или подразумеваемые возрастные ограничения (формулировки типа «до 35 лет», «молодой специалист», «энергичный»), что формально противоречит нормам Трудового кодекса РК о запрете дискриминации [15]. Данная практика указывает на разрыв между правовыми нормами и реальным HR-поведением организаций.

Стадии DEI-зрелости казахстанских организаций

По результатам исследования Ассоциации HR-менеджеров Казахстана (2023), охватившего 186 организаций различных отраслей и форм собственности, можно выделить четыре типа казахстанских компаний по уровню DEI-зрелости [1].

Распределение по типам DE&I-зрелости представлено в таблице 2.

Таблица 2. Типология казахстанских организаций по уровню DE&I-зрелости

Тип / доля компаний	Характеристики	Типичные практики	Основные вызовы
Тип 1. «Compliance» ~42% организаций	DE&I = выполнение обязательных требований законодательства	Квоты по инвалидности, формальное соблюдение антидискриминационных норм, отсутствие DE&I-стратегии	Переход от формального соответствия к реальной инклюзии
Тип 2. «Осознание» ~31% организаций	Признание DE&I как ценности, первые несистемные инициативы	Разовые тренинги, женские клубы, участие в международных DE&I-рейтингах	Системность: от отдельных инициатив к стратегии
Тип 3. «Интеграция» ~20% организаций	DE&I встроена в HR-процессы и корпоративную	DE&I-стратегия с KPI, структурированный найм, программы менторства, DE&I-	Углубление культурных изменений, вовлечение

	стратегию	отчётность	линейных руководителей
Тип 4. «Лидерство» ~7% организаций	DE&I является частью организационной идентичности и конкурентного преимущества	DEIB-культура, внешнее DE&I-влияние на цепочку поставок, публичная прозрачность данных, инновации через разнообразие	Удержание высокой планки, масштабирование практик

Примечательно, что к типу «Лидерство» относятся преимущественно дочерние структуры международных корпораций и крупнейшие национальные компании, реализующие ESG-повестку. К типу «Интеграция» - компании с иностранным участием в капитале и ряд казахстанских корпораций финансового и телекоммуникационного секторов, активно конкурирующих за международные таланты. Подавляющее большинство малых и средних предприятий находится на стадии «Compliance» или «Осознание», что отражает структурную особенность казахстанского DEI-ландшафта: прогресс концентрируется в крупном корпоративном секторе и пока слабо проникает в МСБ [1].

Ключевые драйверы и барьеры развития DEI в Казахстане

Систематизация имеющихся данных позволяет выделить основные силы, ускоряющие и тормозящие DE&I-развитие в казахстанском корпоративном секторе.

Драйверы DEI-развития:

- **Международная интеграция и ESG-давление:** выход казахстанских компаний на международные рынки капитала и партнёрство с иностранными корпорациями создают устойчивое внешнее давление в пользу принятия международных DEI-стандартов. Требования ESG-рейтингов и директивы европейских партнёров (DEI due diligence) стали реальным стимулом для ряда крупных казахстанских экспортёров [8].

- **Война за таланты:** усиление конкуренции на рынке труда высококвалифицированных специалистов, особенно в IT, финансовом и консалтинговом секторах, побуждает компании использовать DEI как инструмент привлечения и удержания. Молодые специалисты поколений Y и Z при выборе работодателя всё активнее учитывают DEI-репутацию компании [14].

- **Активная государственная политика:** принятие и мониторинг Концепции гендерной политики до 2030 года, Национального плана по правам инвалидов и смежных документов создаёт нормативные ориентиры и прецеденты правоприменения, постепенно повышающие цену нарушений [10].

- **Рост гражданского общества и медиасреды:** казахстанские НКО, журналисты и академические исследователи всё активнее документируют случаи дискриминации и формируют общественный запрос на DEI. Социальные сети создают новые каналы публичной подотчётности компаний за несоблюдение DEI-стандартов [16].

Барьеры DEI-развития:

- **Разрыв между декларацией и практикой:** наиболее устойчивым барьером является формализм: принятие DEI-политик без реального изменения HR-процессов, проведение тренингов без системных структурных изменений. Данный паттерн воспроизводит «иллюзию прогресса», маскируя сохраняющееся структурное неравенство [3].

- **Дефицит измеримости:** большинство казахстанских компаний не осуществляют систематического сбора и анализа DEI-данных, что лишает менеджмент возможности выявлять скрытые барьеры и оценивать эффект вмешательств. «Управляем тем, что не измеряем» — характерная черта казахстанского DEI-менеджмента [1].

- **Культурная нормализация неравенства:** ряд дискриминационных практик (возрастные ограничения при найме, гендерные неформальные нормы карьерного продвижения) настолько укоренились в организационной культуре, что не воспринимаются участниками как нарушение. Нормализованная дискриминация является наиболее сложным объектом DEI-работы [9].

- **Дефицит DEI-компетенций:** казахстанский рынок испытывает острую нехватку HR-специалистов и руководителей с практическими компетенциями в области DEI-менеджмента. Отечественные программы MBA и управленческой подготовки лишь в последние годы начали системно включать DEI-тематику [17].

- **Ограниченность академической базы:** научных публикаций, посвящённых DEI в казахстанском корпоративном контексте, остаётся крайне мало - это затрудняет формирование доказательной основы для принятия управленческих решений и разработки образовательных программ [18].

Актуальные тренды 2020-х годов

Период 2020–2024 годов ознаменовался рядом тенденций, существенно повлиявших на DEI-повестку в Казахстане. Пандемия COVID-19 обнажила структурное неравенство: женщины, работники с инвалидностью и сотрудники с низкой квалификацией непропорционально пострадали от экономических последствий. Одновременно массовый переход на дистанционный формат работы создал новые возможности для инклюзии - территориальные и мобильные ограничения перестали быть абсолютным барьером для занятости ряда уязвимых групп [19].

Усиление ESG-повестки в казахстанском бизнесе стало, пожалуй, наиболее значимым трендом для развития DEI. Казахстанская фондовая биржа (KASE) и Международный финансовый центр «Астана» (МФЦА) начали развивать требования к ESG-раскрытию для листингованных компаний, в рамках

которых DE&I-показатели входят в социальный компонент (S) ESG-рейтинга. Данное развитие создаёт рыночный стимул для DEI-прогресса, выходящий за пределы нормативного compliance [20].

Наконец, цифровизация труда открывает новые DEI-возможности и риски одновременно. Алгоритмические системы найма и оценки персонала потенциально способны снизить влияние субъективных предубеждений, однако при некорректном дизайне воспроизводят исторические паттерны дискриминации. Казахстанские компании, активно внедряющие HR-tech решения, стоят перед задачей обеспечения алгоритмической справедливости - нового измерения DEI, пока практически не отражённого в отечественном корпоративном дискурсе [21].

Таким образом, DEI в Казахстане развивается в условиях уникального сочетания факторов: природного этнического разнообразия, активизирующейся государственной политики, внешнего ESG-давления, с одной стороны, - и глубоко укоренённых культурных норм, формализма в правоприменении и дефицита измеримых практических изменений, с другой. Понимание этой специфики - не просто академический контекст, но практическое руководство для менеджера, стремящегося реализовать DEI-принципы в казахстанской организации. Кейсы настоящего сборника разработаны именно с учётом описанных особенностей и призваны помочь читателям выработать управленческие подходы, работающие в реальных условиях казахстанской корпоративной среды.

Тестовые задания

по параграфу 1.3. «Особенности развития DE&I в Казахстане»

1. Сколько этносов и народностей проживает на территории Казахстана по данным переписи населения 2021 года, и какова примерная доля казахов в составе населения?

- а) Более 50 этносов; казахи составляют около 50% населения.
- б) Более 80 этносов; казахи составляют около 60% населения.
- в) Более 100 этносов; казахи составляют около 65% населения.
- г) Более 130 этносов; казахи составляют около 70% населения.
- д) Более 150 этносов; казахи составляют около 80% населения.

2. Что такое «вертикальная этническая сегрегация», выявленная в исследованиях А.Р. Байжановой (2022) применительно к казахстанским организациям?

- а) Полное отсутствие представителей этнических меньшинств в организациях.
- б) Законодательно закреплённое разделение рабочих мест по этническому признаку.
- в) Непропорциональная концентрация отдельных этнических групп на определённых иерархических уровнях или в функциональных направлениях,

нередко воспроизводимая через механизмы «культурного соответствия» при найме.

г) Сознательная политика этнических квот при найме на руководящие должности.

д) Разделение сотрудников по языковому признаку при формировании рабочих команд.

3. Согласно данным Бюро национальной статистики РК (2023), каков гендерный разрыв в оплате труда в Казахстане, и в каких отраслях он наиболее значителен?

а) Заработная плата женщин составляет около 85% от мужской; разрыв наибольший в образовании.

б) Заработная плата женщин составляет около 72% от мужской; наибольший разрыв - в финансовом секторе и горнодобывающей промышленности (55–60%).

в) Заработная плата женщин составляет около 60% от мужской; разрыв одинаков во всех отраслях.

г) Заработная плата женщин и мужчин формально равна; реальный разрыв не фиксируется статистически.

д) Заработная плата женщин составляет около 80% от мужской; наибольший разрыв — в здравоохранении.

4. Какой целевой показатель по представленности женщин на государственных управленческих должностях установила Концепция семейной и гендерной политики Республики Казахстан до 2030 года?

а) 10% к 2025 году.

б) 20% к 2028 году.

в) 30% к 2030 году.

г) 40% к 2030 году.

д) 50% к 2030 году.

5. Какой минимальный процент сотрудников с инвалидностью предусматривает квота по Трудовому кодексу РК для организаций с численностью персонала свыше 50 человек?

а) 1% от штатной численности.

б) 2% от штатной численности.

в) 3% от штатной численности.

г) 5% от штатной численности.

д) 10% от штатной численности.

6. Каков медианный возраст населения Казахстана и какова доля молодёжи (15–29 лет) по данным, приведённым в параграфе?

а) Медианный возраст около 25 лет; доля молодёжи превышает 35%.

б) Медианный возраст около 28 лет; доля молодёжи составляет около 30%.

- в) Медианный возраст около 31 года; доля молодёжи превышает 26%.
- г) Медианный возраст около 35 лет; доля молодёжи составляет около 20%.
- д) Медианный возраст около 40 лет; доля молодёжи составляет около 15%.

7. Согласно анализу НАО «Центр развития трудовых ресурсов» (2022), какая доля казахстанских вакансий содержала явные или подразумеваемые возрастные ограничения?

- а) Около 10% вакансий.
- б) Около 20% вакансий.
- в) Около 25% вакансий.
- г) Около 35% вакансий.
- д) Около 50% вакансий.

8. Какой тип казахстанских организаций составляет наибольшую долю в типологии DE&I-зрелости по результатам исследования Ассоциации HR-менеджеров Казахстана (2023), и какова его характеристика?

- а) Тип «Лидерство» (~42%): DE&I является частью организационной идентичности.
- б) Тип «Интеграция» (~42%): DE&I встроена в HR-процессы и корпоративную стратегию.
- в) Тип «Compliance» (~42%): DE&I сводится к выполнению обязательных требований законодательства при отсутствии DE&I-стратегии.
- г) Тип «Осознание» (~42%): признание DE&I как ценности при наличии первых несистемных инициатив.
- д) Тип «Осознание» (~31%) и тип «Compliance» (~42%) делят первое место: вместе охватывают более 70% организаций.

9. Какой из перечисленных факторов назван в параграфе БАРЬЕРОМ (а не драйвером) DEI-развития в казахстанском корпоративном секторе?

- а) Усиление ESG-повестки и требования международных инвесторов.
- б) Рост конкуренции за высококвалифицированные кадры («война за таланты»).
- в) Активная государственная гендерная политика и нормативные ориентиры.
- г) Культурная нормализация неравенства: ряд дискриминационных практик не воспринимается участниками как нарушение.
- д) Рост активности НКО и публичного запроса гражданского общества на DEI.

10. Какую двойственную роль сыграла пандемия COVID-19 для DE&I-повестки в Казахстане, согласно позиции авторов параграфа?

- а) Пандемия полностью приостановила DEI-инициативы в казахстанских компаниях на 2–3 года.

- б) Пандемия оказала исключительно негативное воздействие: все уязвимые группы потеряли занятость.
- в) Пандемия обнажила структурное неравенство (наиболее пострадавшие - женщины, лица с инвалидностью, низкоквалифицированные работники) и одновременно создала новые возможности для инклюзии через дистанционный формат занятости.
- г) Пандемия стала катализатором принятия обязательной DEI-отчётности для казахстанских компаний.
- д) Пандемия не оказала значимого влияния на DEI-повестку, поскольку Казахстан имел развитую систему социальной защиты.

Ключи к тестовым заданиям

1. - **г** По данным переписи 2021 года: более 130 этносов и народностей; казахи - около 70%, русские - около 15%, узбеки - около 3%, уйгуры - около 1,5%.
2. - **в** Вертикальная этническая сегрегация - непропорциональная концентрация этнических групп на определённых уровнях иерархии или в функциональных направлениях; воспроизводится через неформальные механизмы «культурного соответствия» при найме и продвижении (Байжанова, 2022).
3. - **б** БНС РК (2023): заработная плата женщин - около 72% от мужской. Разрыв варьируется: от 85–90% в образовании и здравоохранении до 55–60% в финансовом секторе и горнодобывающей промышленности.
4. - **в** Концепция семейной и гендерной политики РК до 2030 года установила целевой показатель - 30% женщин на государственных управленческих должностях к 2030 году.
5. - **в** Трудовой кодекс РК, ст. 26: организации с численностью персонала свыше 50 человек обязаны обеспечить долю сотрудников с инвалидностью не менее 3% от штатной численности.
6. - **в** Казахстан - относительно молодая страна: медианный возраст около 31 года, доля молодёжи (15–29 лет) превышает 26%. Это обуславливает специфическую межпоколенческую динамику в организациях.
7. - **г** НАО ЦРТР (2022): около 35% публикуемых вакансий содержали явные или подразумеваемые возрастные ограничения («до 35 лет», «молодой специалист»), формально противоречащие нормам ТК РК.
8. - **в** Тип «Compliance» занимает наибольшую долю - около 42% организаций. DEI сводится к выполнению обязательных требований законодательства; DEI-

стратегия отсутствует. Подавляющее большинство МСБ находится на этом уровне или уровне «Осознание».

9. - г Культурная нормализация неравенства - барьер: дискриминационные практики (возрастные ограничения при найме, гендерные нормы продвижения) воспринимаются как норма, что делает их наиболее сложным объектом DEI-работы. Остальные варианты (а, б, в, д) - драйверы DEI.

10. - в COVID-19: двойственная роль - обнажил структурное неравенство (непропорциональные потери женщин, лиц с инвалидностью, низкоквалифицированных) и одновременно открыл возможности для инклюзии через массовый переход на дистанционный формат работы.

Источники к параграфу 1.3

1. Ассоциация HR-менеджеров Казахстана. DE&I-практики в казахстанских компаниях: результаты национального опроса 2023 года. - Алматы: АНRM, 2023. - 96 с.
2. Агентство по статистике Республики Казахстан. Итоги национальной переписи населения 2021 года. - Нур-Султан: БНС РК, 2022. - 214 с.
3. Байжанова А.Р. Этническое разнообразие и инклюзия в корпоративной культуре казахстанских предприятий // Вестник КазНУ. Серия экономическая. - 2022. - № 4. - С. 71–82.
4. Дюсупова А.К. Языковая политика в корпоративной среде Казахстана: DE&I-аспект // Менеджмент в Казахстане. - 2023.- № 1.- С. 29-41.
5. Джаксыбеков А.С., Нурмухамедов Е.К. Коллективистские ценности и корпоративная инклюзия: казахстанский контекст // Менеджмент в Казахстане. - 2021. - № 3. - С. 105–118.
6. World Economic Forum. Global Gender Gap Report 2023. - Geneva: WEF, 2023. - 396 p.
7. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК. Гендерная статистика труда 2023. - Нур-Султан: БНС, 2023. - 88 с.
8. Делойт Казахстан. Женщины в советах директоров: казахстанский срез 2022. - Алматы: Deloitte, 2022. - 36 с.
9. Сейткали Е.К. «Стеклянный потолок» в казахстанских корпорациях: барьеры карьерного продвижения женщин // Вестник ЕНУ им. Л.Н. Гумилёва. Серия педагогика. - 2022. - № 2. - С. 49–64.
10. Министерство труда и социальной защиты населения РК. Концепция семейной и гендерной политики в Республике Казахстан до 2030 года: промежуточный мониторинговый доклад 2023. - Нур-Султан: МТСЗН РК, 2023. - 64 с.
11. Мухамеджанов Б.Г. Квотирование занятости лиц с инвалидностью в Казахстане: практика применения и системные ограничения // Труд и социальные отношения. - 2022. - № 3. - С. 38–52.
12. Министерство труда и социальной защиты населения РК. Национальный доклад о положении лиц с инвалидностью в Республике Казахстан. — Нур-Султан: МТСЗН РК, 2022. - 112 с.
13. Сарсенова Ж.Н. ESG и инклюзия лиц с инвалидностью: опыт международных компаний на казахстанском рынке // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. - 2023. - № 2. - С. 27–38.

14. Нурмагамбетова Г.С. Поколенческое разнообразие в казахстанских организациях: управленческие вызовы и возможности // Вестник КарУ. - 2023. - № 1. - С. 84–97.
15. НАО «Центр развития трудовых ресурсов». Анализ практик найма на казахстанском рынке труда: дискриминационные аспекты. - Нур-Султан: ЦРТР, 2022. - 48 с.
16. Абенова Д.А. Публичная подотчётность казахстанских компаний в сфере DE&I: роль гражданского общества и медиасреды // Государственное управление и государственная служба. - 2022. - № 4. - С. 9–21.
17. Байжанова А.Р., Нурмагамбетова Г.С. DE&I-компетенции в казахстанском бизнес-образовании: состояние и перспективы // Открытая школа. - 2023. - № 2. - С. 3–14.
18. Омарова К.Б. Исследования в области DE&I в Казахстане: библиометрический анализ // Педагогика и психология. - 2023. - № 3. - С. 1–8.
19. Карабекова А.Ж. Пандемия COVID-19 и структурное неравенство на рынке труда Казахстана: гендерный аспект // Экономика: стратегия и практика. - 2022. - № 1. - С. 82–97.
20. МФЦА. Руководство по ESG-раскрытию для компаний Казахстана. - Нур-Султан: МФЦА, 2023. — 56 с.
21. Ахметова Р.С. Алгоритмическая предвзятость в HR-tech: риски дискриминации в цифровых системах найма // Информатика и управление. - 2023. -- № 4. С. 71–82.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С КЕЙСАМИ

Настоящая глава содержит методический инструментарий, необходимый для эффективной работы с кейсами сборника. Рекомендации адресованы как преподавателям и корпоративным тренерам, организующим учебный процесс, так и студентам и участникам тренингов, самостоятельно анализирующим ситуации. Методика построена на принципах активного обучения и рефлексивной практики, доказавших наибольшую эффективность в формировании DE&I-компетенций.

2.1 Формат анализа кейсов

Каждый кейс сборника структурирован для последовательного четырёхуровневого анализа, отражающего нарастающую глубину работы с ситуацией - от диагностики фактов до управленческого проектирования и личностной рефлексии. Данная структура применима ко всем кейсам сборника вне зависимости от их тематики.

Уровень 1 - Факты и диагностика

Цель: установить, что именно произошло, разграничив объективные факты и интерпретации. На этом уровне участники отвечают на вопросы: Кто? Что? Когда? Каковы измеримые данные ситуации? Чьи интересы затронуты?

На примере кейса 1 («КазМеталлГрупп»): факты — Динара набрала 87 баллов, Марат - 79; комитет проголосовал 3:2 в пользу Марата; Динара подала заявление об уходе. Интерпретации - «Марата выбрали из-за гендерного предубеждения» или «из-за недостатка производственного опыта» — требуют обоснования через анализ следующих уровней.

Ключевой навык уровня: умение отделять описание от оценки, данные от допущений. Этот навык особенно важен в DEI-кейсах, где эмоциональная реакция участников нередко опережает аналитическую.

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

Цель: выявить причины, закономерности и механизмы, объясняющие наблюдаемые факты. Центральные вопросы: Почему это произошло? Какие организационные, культурные и психологические механизмы сработали? Какие DE&I-концепции применимы к данной ситуации?

На примере кейса 1: участники анализируют высказывания членов комитета через призму концепций «мягкого сексизма», неосознанных предубеждений (unconscious bias) и «стеклянного потолка». Реплика Болати И. - «Ей придётся ездить на площадке, ночевать в командировках» - является классическим примером патернализма, прикрывающего гендерный стереотип

заботой. Данный тип аргументации требует разоблачения через анализ: какие именно доказательства привёл говорящий? Не подтверждена ли им же некомпетентность Динары, а не его предположение о её неготовности к командировкам?

Ключевой навык уровня: применение теоретических концепций к конкретной ситуации; способность называть явления своими именами, не уходя в огульное обвинение или защитную нейтральность.

Уровень 3 - Управленческое решение

Цель: разработать конкретный план действий, отвечая на вопрос: что делать? Управленческое решение должно быть реалистичным, системным и обоснованным - не просто «нужно бороться с дискриминацией», но конкретные шаги с ответственными лицами, сроками и критериями успеха.

На примере кейса 1: участники разрабатывают план действий для совета директоров на ближайшие 30 дней, включающий: коммуникацию с Динарой, ответ иностранному акционеру, аудит процедуры назначения, конкретные изменения в регламенте комитета по кадрам. Здесь важно избегать как популистской «отмены» решения без системного изменения процедур, так и формального «отписки» акционеру без реальных действий.

Ключевой навык уровня: трансформация анализа в действие; балансирование краткосрочных и долгосрочных интересов; учёт стейкхолдеров при разработке решений.

Уровень 4 - Рефлексия

Цель: перейти от анализа внешней ситуации к осмыслению собственных установок, опыта и контекста. Вопросы рефлексии: Как этот кейс соотносится с реальностью, которую вы наблюдаете? Какие ваши собственные предубеждения он выявил? Что вы сделали бы иначе на месте каждого из персонажей?

Уровень рефлексии принципиально важен для DEI-обучения: именно здесь происходит перенос обсуждаемых принципов из внешнего («это проблема той компании») во внутренний («это может быть моей реальностью») план. Преподавателю следует специально удерживать пространство для этого перехода, не допуская сворачивания обсуждения к «правильному ответу».

Ключевой навык уровня: метакогнитивная осознанность; готовность к честному самоисследованию; связь теоретического знания с личным опытом.

2.2 Вопросы для обсуждения

Вопросы для обсуждения в сборнике сформулированы по четырёхуровневой структуре анализа. Ниже приведены универсальные вопросы, применимые ко всем кейсам сборника, а также принципы их адаптации к конкретным ситуациям.

Универсальные вопросы диагностического уровня:

- Какие DEI-проблемы присутствуют в данной ситуации? Назовите и разграничьте их.
- Кто является стейкхолдерами ситуации? Каковы интересы каждой стороны?
- Какие данные и факты в кейсе являются DEI-значимыми? Что из них игнорируется персонажами?
- Какие формальные нормы (правовые, корпоративные) нарушены или соблюдены в ситуации?

Универсальные вопросы аналитического уровня:

- Какие неосознанные предубеждения прослеживаются в действиях и высказываниях персонажей?
- Какие организационные системы и процессы способствовали возникновению данной ситуации?
- Как корпоративная культура компании проявляется в данном эпизоде?
- Какие из изученных DEI-концепций наиболее точно описывают наблюдаемую динамику?

Универсальные вопросы управленческого уровня:

- Какие немедленные действия необходимы? Кто должен их предпринять?
- Какие системные изменения предотвратили бы данную ситуацию?
- Как измерить прогресс? Какие метрики вы предложите для мониторинга?
- Какие ресурсы (финансовые, человеческие, временные) потребуются для реализации вашего решения?

Универсальные вопросы рефлексивного уровня:

- Что в этом кейсе вызвало у вас наибольший эмоциональный отклик? Почему?
- Узнаёте ли вы в каком-либо персонаже себя или знакомых вам людей?
- Как этот кейс изменил или укрепил ваши взгляды на DEI?
- Если бы вы оказались в этой ситуации, что бы вы сделали иначе?

Рекомендация по формулировке вопросов для обсуждения: вопросы должны быть открытыми (не предполагать ответа «да/нет»), проблематизирующими (не иметь очевидного «правильного» ответа) и лично значимыми (связанными с опытом участников). Вопрос «Правильно ли поступил комитет?» значительно менее продуктивен, чем «Какие механизмы позволили комитету принять это решение, несмотря на формальные данные оценки?».

2.3 Критерии оценки решений

Оценка работы участников с кейсами DEI-тематики требует специфических критериев, отражающих природу изучаемого предмета. Традиционные критерии («правильность ответа», «полнота описания»)

недостаточны: в DEI-кейсах нет единственно верного решения, а качество мышления важнее конкретной позиции. Ниже представлена рубрика оценки, применимая как для академических курсов, так и для корпоративных тренингов.

Таблица 3. Рубрика оценки работы с DEI-кейсами

Критерий	Отлично (4)	Хорошо (3)	Удовлетво рительно (2)	Требует доработки (1)
1. Точность диагностики (факты vs. интерпретации)	Чётко разграничены факты и интерпретации; все ключевые DEI-проблемы идентифицированы	Большинство фактов верно установлены; есть незначительное смещение с интерпретациями	Факты смешаны с оценками; часть DEI-проблем упущена	Ситуация описана поверхностно; DEI-измерение не выявлено
2. Применение концепций DE&I	Концепции применены точно, уместно и с объяснением механизма их действия в данной ситуации	Концепции названы и в целом верно применены	Концепции упомянуты, но поверхностно или не вполне точно	DEI-концепции не применены или применены некорректно
3. Качество управленческого решения	Решение конкретно, реалистично, системно, учитывает интересы всех стейкхолдеров	Решение обоснованно, но недостаточно детализировано или не учитывает часть стейкхолдеров	Решение общее («нужно улучшить культуру»), не операционализировано	Решение отсутствует или декларативно
4. Глубина рефлексии	Участник демонстрирует личностную связь с темой, честно исследует собственные установки	Рефлексия присутствует, но остаётся на поверхностном уровне	Рефлексия формальная или ограничивается внешним наблюдением	Рефлексия отсутствует

5. Доказательность аргументации	Все тезисы подкреплены конкретными данными из кейса и/или теории	Большинство тезисов обоснованы	Аргументы есть, но опираются преимущественно на личное мнение	Аргументация отсутствует или основана на стереотипах
------------------------------------	--	--------------------------------	---	--

Важное методическое замечание: при использовании данной рубрики в группе следует специально обсудить критерий 4 (глубина рефлексии) с участниками до начала работы. Нередко студенты воспринимают рефлексивный уровень как наименее «серьёзный». Задача - показать, что именно осознание собственных предубеждений является центральным практическим результатом DEI-обучения.

2.4 Формы работы с кейсами

Для каждого кейса сборника рекомендуется одна или несколько форм организации учебной работы. Ниже описаны пять основных форм с указанием их педагогических целей, технологии проведения и применимости к кейсам DEI-тематики.

Форма 1. Групповая дискуссия с распределением ролей

Педагогическая цель: развитие навыков многопозиционного анализа — способности понимать логику различных стейкхолдеров, не обязательно разделяя её.

Технология проведения. Группа делится на подгруппы по числу ключевых персонажей кейса (в кейсе 1 – Болат И., Светлана К., Нурлан А., Асель Н., Динара Ж.). Каждая подгруппа получает задание: изучить кейс «от лица» своего персонажа, подготовить обоснование его позиции и защитить её в общей дискуссии. После ролевой дискуссии - обязательная дерефлексия: участники выходят из ролей и обсуждают, что они узнали о природе предубеждений, изнутри защищая позицию персонажа.

Время: 20–25 минут на подготовку в группах 30–40 минут дискуссия, 15–20 минут дерефлексия. Итого: 65–85 минут.

Особенности применения к DEI-кейсам: участники, получившие «неудобные» роли (например, Болат И. в кейсе 1), нередко испытывают дискомфорт от необходимости защищать позицию с признаками предубеждения. Это само по себе является ценным педагогическим опытом: понимание изнутри логики предубеждённого мышления значительно более эффективно меняет установки, чем внешнее осуждение.

Форма 2. Дебаты

Педагогическая цель: развитие навыков аргументированного отстаивания позиции по дискуссионным DEI-вопросам; преодоление «аналитической нейтральности» - склонности уклоняться от чёткой позиции из-за страха ошибиться.

Технология проведения. Участникам предлагается тезис для дебатов, напрямую вытекающий из кейса. *Например: тезис - Решение комитета АО КазМеталлГрупп является обоснованным производственным решением, а не проявлением дискриминации.* Группа делится на за и против путём жеребьёвки — вне зависимости от личных взглядов участников. Каждая сторона готовит аргументы, проводит раунд утверждения, опровержения и заключительных слов. Победитель определяется аудиторией по качеству аргументации, а не по содержанию позиции.

Время: 15 минут на подготовку 30–40 минут дебатов, 10 минут обсуждение итогов. Итого: 55–65 минут.

Особенности применения к DEI-кейсам: дебаты особенно эффективны для проработки тем с высоким эмоциональным зарядом (гендер, этничность, инвалидность), где участники склонны к морализированию вместо анализа. Жеребьёвка позиций принудительно переводит дискуссию из «кто прав» в «как аргументировать».

Форма 3. Проектная работа

Педагогическая цель: формирование компетенций разработки конкретных DEI-решений и инструментов, применимых в реальной организационной практике.

Технология проведения. Группы получают задание разработать конкретный управленческий продукт, вытекающий из кейса.

Для кейса 1 возможные проектные задания:

а) чек-лист для комитета по кадрам, снижающий влияние неосознанных предубеждений при назначениях;

б) политика равных возможностей для АО «КазМеталлГрупп» с конкретными процедурами и метриками;

в) план коммуникации с персоналом после кризисной ситуации с Динарой;

г) программа развития женского лидерства для компании на 12 месяцев.

Проект защищается перед «советом директоров» (остальными участниками) в формате питча 5–7 минут.

Время: может занимать как часть занятия (45–60 минут на аудиторную разработку), так и формат домашней работы (1–2 недели для более детальной разработки).

Форма 4. Деловая игра «Совет директоров»

Педагогическая цель: симуляция реального управленческого процесса принятия решений в условиях ценностных конфликтов и давления различных интересов.

Технология проведения. Кейс разворачивается в формате заседания совета директоров (или иного управленческого органа из кейса). Участники получают расширенные ролевые карточки с описанием интересов, ценностей и «скрытой повестки» своего персонажа. Задача каждого - добиться принятия выгодного для своего персонажа решения законными методами (убеждение, коалиции, апелляция к данным). Фасилитатор ведёт заседание по процедуре, близкой к реальному корпоративному управлению.

Время: 20–30 минут на ознакомление с ролями 40–50 минут игра 20 минут разбор. Итого: 80–100 минут.

Особенности применения: деловая игра позволяет участникам пережить на собственном опыте, как DEI-принципы сталкиваются с организационными интересами, властными отношениями и индивидуальными предубеждениями. Это делает её наиболее мощным форматом для корпоративных тренингов с опытными руководителями.

Форма 5. Индивидуальный письменный анализ

Педагогическая цель: формирование навыков структурированного DEI-анализа и самостоятельного аргументированного мышления; пригодна для формативной и итоговой оценки.

Технология проведения. Участник письменно отвечает на вопросы всех четырёх уровней анализа (или на избранные вопросы по заданию преподавателя). Объём: 600–1000 слов для аудиторной работы; 1500–2500 слов для домашней работы или итогового задания. Оценка — по рубрике таблицы 3.

Рекомендуемое сочетание форм работы для одного кейса в рамках трёхчасового занятия (рисунок 3).



Рисунок 3 - Рекомендуемое сочетание форм работы для одного кейса

2.5 Рекомендации преподавателю

Преподавание DEI-кейсов предъявляет к фасилитатору особые требования, выходящие за пределы стандартной педагогической компетентности. Ниже приведены практические рекомендации, учитывающие специфику казахстанской образовательной аудитории.

Рекомендация 1. Создайте психологически безопасное пространство в начале занятия

DEI-темы затрагивают личную идентичность, культурные ценности и нередко болезненный личный опыт участников. Прежде чем начать работу с

кейсом, установите явные групповые нормы: конфиденциальность («что обсуждается здесь - остаётся здесь»), право на незнание («здесь нет экспертов - здесь все учатся»), разграничение человека и позиции («мы критикуем аргументы, а не людей»). Особенно важно это для казахстанской аудитории, в которой публичное высказывание по чувствительным темам нередко воспринимается как риск.

Рекомендация 2. Удерживайте баланс между анализом и морализированием

Наиболее частая ошибка в работе с DEI-кейсами - скатывание дискуссии в моральное осуждение персонажей («Болат И. - сексист») вместо аналитического исследования механизмов («Какие организационные условия позволили его позиции стать решающей?»). Задача фасилитатора - систематически переводить обсуждение с уровня оценок на уровень анализа с помощью вопросов: «Что именно в системе это допускает?», «Как это можно было предотвратить процедурно?», «Что вы бы сделали на его месте - и почему?»

Рекомендация 3. Работайте с сопротивлением конструктивно

В казахстанской аудитории нередко встречается сопротивление DEI-тематике в нескольких формах: «у нас таких проблем нет», «это западные ценности, нам не подходит», «дискриминацию преувеличивают». Данные реакции не следует подавлять или игнорировать — они являются ценным учебным материалом. Рекомендуется работать с ними через вопросы и данные: «Давайте проверим это предположение - что говорит статистика по казахстанским компаниям?», «Как бы выглядела ситуация из кейса, если бы это происходило в вашей компании?» Сопротивление, проработанное через диалог, значительно эффективнее меняет установки, чем принудительное согласие.

Рекомендация 4. Разграничивайте индивидуальный и системный уровни

Студенты склонны объяснять DEI-проблемы «плохими людьми» (сексистами, дискриминаторами), упуская системный уровень. Задача фасилитатора - систематически переключать внимание: «Допустим, Болат И. заменить прекрасным человеком без предубеждений — изменится ли что-то в результате, если процедура принятия решений останется прежней?» Этот вопрос помогает перейти от персональной к системной DEI-работе - единственной, дающей устойчивый результат.

Рекомендация 5. Используйте «местный контекст» как педагогический ресурс

Кейсы сборника разработаны с учётом казахстанской корпоративной реальности, что создаёт возможность для прямого сопоставления с опытом участников. Вопросы типа «Вы встречали похожую ситуацию?», «Как бы отреагировал на это ваш нынешний руководитель?» значительно усиливают

вовлечённость и перенос обучения в практику. Вместе с тем преподавателю следует соблюдать осторожность: участники могут начать обсуждать конкретные реальные случаи из своих компаний, что потребует управления конфиденциальностью и риском репутационного ущерба.

Рекомендация 6. Завершайте каждое занятие конкретным действием

DEI-обучение рискует остаться на уровне «осознания» без перехода в поведенческие изменения. Для противодействия этому рекомендуется завершать каждое занятие вопросом: «Какое одно конкретное действие вы предпримете на этой неделе в своей реальной рабочей ситуации в связи с тем, что мы сегодня обсуждали?» Участники записывают своё намерение, а на следующем занятии - делятся, что получилось и почему. Данная практика «закрытия петли» значительно повышает практический перенос DEI-компетенций.

Рекомендация 7. Чек-лист подготовки к занятию по DEI-кейсу

Перед каждым занятием преподавателю рекомендуется проверить следующее:

1. Прочитать кейс минимум дважды - один раз как читатель, второй - глазами каждого персонажа.
2. Сформулировать 2–3 вопроса, которые вы лично считаете наиболее дискуссионными в данном кейсе.
3. Подготовить 2–3 «провокационных» вопроса для случаев, если дискуссия заглохнет.
4. Продумать, какие личные предубеждения данная тема может активировать у вас самого, — и как вы будете с этим работать в аудитории.
5. Убедиться, что у вас есть актуальные казахстанские данные (статистика, новостные примеры) для подкрепления ключевых тезисов кейса.
6. Определить, как вы будете реагировать на возможное сопротивление или высказывания с явными стереотипами.
7. Продумать, как вы завершите занятие: какой вопрос для рефлексии вы зададите последним?

Методические рекомендации, изложенные в настоящей главе, представляют собой открытую систему: преподаватель вправе адаптировать форматы, вопросы и критерии оценки в соответствии со спецификой своей аудитории, продолжительностью занятий и уровнем DEI-зрелости участников. Ключевым ориентиром при любой адаптации остаётся сохранение четырёхуровневой структуры анализа и принципа связи теоретических концепций с реальной управленческой практикой.

2.6 Применение кейсов при оценке и отборе персонала

2.6.1 Кейс как инструмент оценки: концептуальные основания

Учебные кейсы традиционно рассматриваются как дидактический инструмент - средство развития компетенций в аудиторной или корпоративной образовательной среде. Вместе с тем потенциал кейс-метода значительно шире: при соответствующей методической адаптации кейсы становятся надёжным инструментом оценочных процедур - ассесмента действующих руководителей, отбора кандидатов в кадровый резерв и конкурсного найма на управленческие позиции.

Применение DEI-кейсов в оценочном контексте опирается на ключевое допущение организационной психологии: поведение человека в смоделированной управленческой ситуации является валидным предиктором его реального поведения в схожих обстоятельствах. Это допущение тем более обоснованно, когда речь идёт о ценностно нагруженных ситуациях - таких, как управление разнообразием, принятие решений в условиях конфликта интересов, реагирование на дискриминационное поведение коллег или защита процедурной справедливости вопреки организационному давлению.

Именно в подобных ситуациях обнаруживается принципиальное ограничение стандартных методов оценки. Структурированное интервью по компетенциям позволяет зафиксировать поведенческие паттерны, описанные ретроспективно самим кандидатом, - но не создаёт условий для наблюдения реального рассуждения в реальном времени. Психометрические тесты измеряют декларируемые установки или когнитивные способности, однако не обнаруживают разрыва между знанием «правильного» ответа и операциональными ценностями, которыми человек руководствуется в конкретных решениях. Анализ 360-оценки отражает воспринимаемое поведение в прошлом, но не прогностичен в отношении новых, незнакомых для оцениваемого ситуаций.

DEI-кейс закрывает эти методологические пробелы. Он создаёт управленческую дилемму здесь и сейчас и позволяет наблюдать процесс рассуждения, а не только его декларируемый результат. Именно поэтому кейс-метод становится инструментом выявления операциональных ценностей - тех, которые проявляются в конкретных суждениях и решениях, а не в ответах на прямые вопросы о личных убеждениях.

Важно подчеркнуть: применение DEI-кейсов в оценке не предполагает поиска «правильных» ответов. В ситуациях, которые моделируют кейсы данного сборника, не существует единственно верного решения. Задача оценочной процедуры - не установить, знает ли кандидат «правильную» позицию по DEI, а выявить глубину системного мышления, способность удерживать несколько точек зрения одновременно, готовность принимать трудные решения при наличии конкурирующих интересов и рефлексивность в отношении собственных установок.

Именно эти характеристики - а не декларируемая приверженность DEI-ценностям - являются предикторами эффективного инклюзивного лидерства в организационной практике.

2.6.2 Области применения

1) Ассесмент действующих руководителей.

DEI-компетенции всё чаще включаются в профили руководящих должностей казахстанских компаний - особенно тех, которые реализуют ESG-повестку, работают с международными партнёрами или проходят аудит иностранных инвесторов. Традиционные методы оценки позволяют зафиксировать поведенческие паттерны постфактум, но не всегда способны выявить глубину ценностного принятия DEI-принципов и разрыв между декларируемой и операциональной позицией руководителя.

Кейс-метод в ассесменте действующих руководителей решает несколько задач одновременно. Во-первых, он позволяет оценить, на каком уровне трёхкомпонентной модели ценностных отношений находится руководитель: понимает ли он принципы DEI когнитивно, принимает ли их аффективно и реализует ли поведенчески. Во-вторых, кейс выявляет типичные барьеры конкретного руководителя - статусно-идентификационные, мотивационно-потребностные или коммуникативно-дискурсивные, - что создаёт основу для индивидуальной траектории развития. В-третьих, результаты кейс-оценки могут служить основанием для включения DEI-показателей в систему оценки эффективности руководителя и его вознаграждения.

Особую ценность кейс-метод представляет при оценке руководителей, демонстрирующих «символическую поддержку» DEI: они декларируют приверженность принципам, однако в конкретных управленческих ситуациях воспроизводят дискриминационные паттерны. Именно такой тип разрыва - между декларируемой позицией и операциональными решениями - наиболее сложно выявить стандартными методами и наиболее эффективно - через кейс.

2) Отбор в кадровый резерв.

Резервисты - будущие руководители организации - должны демонстрировать не только профессиональные и управленческие компетенции, но и готовность формировать инклюзивную среду на своём уровне ответственности. Включение DEI-кейсов в ассесмент-центры для резервистов позволяет решать несколько стратегических задач.

Во-первых, выявлять кандидатов с выраженными предубеждениями или устойчивым дефицитом инклюзивного мышления на ранних стадиях - до того, как они получат значимый управленческий ресурс. Во-вторых, дифференцировать кандидатов по уровню DEI-зрелости и планировать адресные траектории развития для каждой группы. В-третьих, отбирать в первую очередь тех резервистов, которые обнаруживают потенциал к системному мышлению в

области разнообразия и инклюзии - компетенции, критической для будущих лидеров организации.

Следует подчеркнуть: результаты DEI-кейс-оценки в контексте резерва должны рассматриваться как основание для развития, а не только для отбора. Кандидат, показавший средний или низкий уровень инклюзивного мышления, не должен автоматически исключаться из резерва - но должен получить чёткую программу развития с повторной оценкой через определённый период.

3) Конкурсный отбор на руководящие позиции.

При найме на позиции, предполагающие управление разнообразными командами, взаимодействие с международными партнёрами или публичное представительство организации, оценка DEI-компетенций становится полноправным элементом конкурсной процедуры. Кейс может использоваться как самостоятельный этап отбора или как структурированный элемент финального интервью.

Применение DEI-кейса при внешнем найме несёт дополнительный ценностный сигнал: компания транслирует кандидату, что инклюзивное лидерство является реальным, а не декоративным элементом корпоративной культуры. Это одновременно привлекает кандидатов, разделяющих эти ценности, и отсеивает тех, для кого они чужды.

4) Оценка HR-специалистов и тренеров DEI.

Отдельной областью применения DEI-кейсов является оценка самих специалистов по персоналу и корпоративных тренеров, ответственных за внедрение DEI-программ. Как показывает практика, дефицит профессиональных компетенций у HR-команды - один из наиболее распространённых, но наименее диагностируемых барьеров DEI-трансформации. Кейс 20 данного сборника непосредственно моделирует эту ситуацию и может использоваться при оценке кандидатов на позиции HR-директора, DEI-менеджера или корпоративного тренера для выявления уровня методологической зрелости.

2.6.3 Методика применения кейсов в оценочных процедурах

Принцип 1. Разграничение учебного и оценочного режимов.

Один и тот же кейс может использоваться в двух принципиально разных режимах, и их смешение методологически недопустимо. В учебном режиме участник знает, что цель - развитие компетенций, ошибка безопасна и даже желательна как источник обучения, а обсуждение важнее правильного ответа. В оценочном режиме участник понимает, что его суждения фиксируются оценщиком и влияют на карьерное решение.

Это различие имеет два принципиальных следствия. Этическое: оцениваемый должен знать, что проходит оценку, а не обучение - смешение режимов является нарушением профессиональной этики ассессора.

Методологическое: кейсы из данного сборника, использованные ранее в учебном контексте с теми же участниками, не могут применяться в оценочном контексте с ними же - эффект знакомства с ситуацией и её «правильными» ответами существенно искажает результаты.

Организациям, использующим данный сборник одновременно в учебных и оценочных целях, рекомендуется разделить кейсы на две группы: одни - для обучения, другие - зарезервированы исключительно для оценочных процедур и не раскрываются участникам заблаговременно.

Принцип 2. Поведенческие индикаторы вместо правильных ответов

Принципиальное отличие DEI-кейса от академического теста или профессионального экзамена состоит в том, что оценивается не ответ, а процесс рассуждения и качество управленческого мышления. Для обеспечения объективности и сопоставимости результатов необходимо заблаговременно - до начала оценочной процедуры - разработать поведенческие индикаторы для каждой оцениваемой компетенции.

Поведенческий индикатор - это конкретно наблюдаемое действие, суждение или речевой паттерн, свидетельствующий о наличии или отсутствии оцениваемой компетенции. Он должен быть сформулирован в терминах наблюдаемого поведения («называет системные причины наряду с индивидуальными»), а не в терминах внутренних состояний («думает системно») или общих характеристик («хороший лидер»).

Ниже представлена обобщённая рубрика поведенческих индикаторов, применимая ко всем кейсам сборника в трёх ключевых измерениях: качество диагностики ситуации, качество управленческого решения и глубина рефлексии.

Таблица 4. Рубрика поведенческих индикаторов для оценки DEI-компетенций

Уровень	Диагностика ситуации	Управленческое решение	Рефлексия и ценностная позиция
Высокий	Самостоятельно выявляет системный характер проблемы; разграничивает факты и интерпретации; идентифицирует скрытые механизмы предубеждений	Предлагает конкретные, реалистичные меры; учитывает интересы всех стейкхолдеров; мыслит краткосрочными и долгосрочными последствиями	Демонстрирует рефлексию собственных установок; разграничивает намерение и результат; признаёт неопределённость там, где она есть
Средний	Правильно диагностирует	Решения обоснованы, но	Рефлексия присутствует, но

	основную проблему; частично упускает системный уровень; смешивает факты и оценки	преимущественно реактивны; часть стейкхолдеров не учтена; горизонт планирования короткий	остаётся на поверхностном уровне; позиция устойчива, но недостаточно аргументирована
Ниже среднего	Сводит проблему к личной вине конкретного персонажа; не видит структурного измерения; интерпретирует ситуацию однозначно	Решения носят карательный или декларативный характер; не учитывают системных причин; нереалистичны в части ресурсов	Рефлексия отсутствует или декларативна; позиция не меняется под влиянием аргументов; апелляция к стереотипам
Низкий	Не идентифицирует DEI-проблему или отрицает её наличие; интерпретирует ситуацию через стереотипы	Предлагает решения, воспроизводящие дискриминационную логику; либо уклоняется от решения	Рефлексия отсутствует; демонстрирует явные предубеждения; не воспринимает альтернативные точки зрения

Помимо обобщённой рубрики для каждого конкретного кейса рекомендуется разрабатывать специфические индикаторы, учитывающие тематику и ключевые дилеммы ситуации. Например, для кейса 1 («Продвижение женщин в управленческие позиции») дополнительным индикатором высокого уровня будет: «Разграничивает аргумент об отсутствии производственного опыта у кандидата от скрытого гендерного предубеждения; предлагает механизм проверки этой гипотезы через данные».

Принцип 3. Форматы оценочных процедур с использованием кейсов

Кейсы данного сборника могут применяться в четырёх основных оценочных форматах, каждый из которых обладает специфическими методологическими преимуществами и ограничениями.

Индивидуальный письменный анализ.

Участник получает кейс и письменно отвечает на структурированный набор вопросов в течение ограниченного времени - как правило, 45-60 минут. Вопросы формулируются оценщиком заранее и соответствуют структуре четырёхуровневого анализа (диагностика, интерпретация, управленческое решение, рефлексия). Письменный формат исключает влияние межличностной динамики на качество ответов и допускает стандартизированное сравнение результатов нескольких участников.

Основное ограничение формата - высокий риск социально желательных ответов: у участника есть время обдумать и сформулировать «правильную» позицию, не отражающую его реальных установок. Для минимизации этого риска рекомендуется включать вопросы, апеллирующие к конкретному личному опыту («Опишите ситуацию из вашей практики, когда...»), и вопросы, создающие ценностное напряжение («Ваше решение встретило сопротивление совета директоров. Что вы делаете дальше?»). Формат наиболее эффективен при массовом отборе в резерв - на первичном этапе, до индивидуального ассесмента.

Структурированное кейс-интервью.

Кандидат получает кейс заблаговременно - за 20-30 минут до начала интервью - или непосредственно в его ходе и отвечает устно. Оценщик следует заранее подготовленному гайду с поведенческими индикаторами и уточняющими вопросами. Ключевое преимущество формата - возможность наблюдать живое рассуждение и проверять устойчивость позиции под давлением уточняющих вопросов.

Стандартный гайд уточняющих вопросов, применимых к любому кейсу сборника, включает следующие типы зондирования. Зондирование системного уровня: «Вы описали решение на уровне конкретного человека. Что в системе организации это допускает - и как это изменить?» Зондирование устойчивости: «Допустим, ваше решение встретило сопротивление ключевого руководителя. Как вы действуете дальше?» Зондирование рефлексии: «Есть ли в этой ситуации что-то, что вызывает у вас личный дискомфорт - и откуда он, по вашему мнению, берётся?» Зондирование ценностной позиции: «Какой из персонажей кейса, по вашему мнению, поступил наиболее профессионально - и почему именно он?»

Кейс-интервью является оптимальным форматом для финального этапа конкурсного отбора и индивидуального ассесмента действующих руководителей.

Групповая дискуссия в ассесмент-центре.

Группа из 4-6 участников обсуждает кейс совместно в течение 40-60 минут без назначенного лидера дискуссии. Наблюдатели - не менее двух человек - фиксируют поведение каждого участника по заранее подготовленным листам наблюдения. Принципиальное отличие этого формата от остальных: оцениваются не только содержательные суждения, но и поведение участника в условиях реальной групповой динамики - реакция на несогласие, готовность изменить позицию под влиянием аргументов (а не социального давления), поддержка позиций меньшинства, инклюзивность в распределении «эфирного времени».

Для групповой дискуссии особенно подходят кейсы с выраженной ценностной дилеммой и отсутствием очевидного решения - ситуации, которые естественно провоцируют разногласия между участниками. Из данного сборника к таким кейсам относятся: 2, 5, 7, 14, 19. Лист наблюдения должен содержать конкретные поведенческие маркеры, фиксируемые на временной шкале дискуссии.

Таблица 5. Лист наблюдения для групповой дискуссии по DEI-кейсу

Наблюдаемый признак	Проявляется / частично проявляется	Не проявляется / противоположное поведение
Иницирует рассмотрение позиций меньшинства в группе	Сам предлагает услышать менее активных участников; задаёт вопросы тем, кто молчит	Ориентируется только на доминирующие голоса; не замечает замолчавших участников
Меняет позицию под влиянием аргументов, а не давления	Признаёт сильный аргумент; обосновывает изменение позиции содержательно	Меняет позицию только при социальном давлении; либо не меняет вообще
Апеллирует к принципам, а не только к эмоциям	Ссылается на данные кейса, нормы, последствия	Аргументирует преимущественно эмоционально или через авторитет
Разграничивает намерение и последствие при оценке персонажей	Указывает, что добрые намерения не отменяют дискриминационного результата	Оправдывает поведение персонажа через намерения; либо осуждает без анализа
Демонстрирует рефлексия собственных установок	Признаёт возможность собственных предубеждений; соотносит ситуацию с личным опытом	Анализирует только персонажей; не соотносит с собственной практикой
Предлагает системные, а не только личностные решения	Переходит с уровня «кто виноват» на уровень «что в системе это допускает»	Ограничивается персональной виной или индивидуальными мерами

Ролевая игра с наблюдением.

Оцениваемый участник играет роль руководителя из кейса, а подготовленный ассессор - роль подчинённого, коллеги или другого персонажа ситуации. Задача участника: провести реальный разговор в рамках обстоятельств кейса. Например, объяснить кандидату, не прошедшему отбор, решение комитета (кейс 1); провести медиационный разговор с двумя конфликтующими сотрудниками (кейс 7); ответить на сообщение сотрудника, почувствовавшего дискриминацию (кейс 3).

Ролевая игра обнаруживает то, что недоступно другим форматам: реальные коммуникативные практики человека в ситуации DEI-конфликта. Участник может декларировать инклюзивный подход в письменном анализе - и

при этом в ролевой игре демонстрировать защитную реакцию, обесценивание или избегание. Именно это расхождение и представляет наибольшую диагностическую ценность. Ассессор, ведущий роль, должен пройти специальную подготовку: уметь создавать управляемое давление на позицию участника, не выходя за рамки реалистичного поведения персонажа.

Таблица 6. Сравнительная характеристика форматов оценочных процедур с использованием DEI-кейсов

Параметр	Письменный анализ	Кейс-интервью	Групповая дискуссия	Ролевая игра
Время проведения	45-60 мин.	30-45 мин.	40-60 мин.	20-30 мин.
Число участников	Индивидуально	Индивидуально	4-6 человек	2 человека
Что оценивается	Аналитическое мышление, глубина диагностики	Рассуждение в реальном времени, устойчивость позиции	Поведение в группе, реакция на несогласие	Коммуникативные практики в конфликте
Риск социальной желательности	Средний	Высокий	Средний	Низкий
Рекомендуемые кейсы	1, 3, 8, 10, 17, 18	1, 9, 10, 15, 19	2, 5, 7, 14, 19	1, 7, 15, 16

2.6.4 Требования к оценщикам

Применение DEI-кейсов в оценочных процедурах предъявляет к ассессорам требования, выходящие за рамки стандартной подготовки интервьюера или наблюдателя ассесмент-центра.

Первое требование - умение разграничивать содержание ответа и стиль его подачи. Уверенная риторика, быстрота реакции и харизматичность могут создать иллюзию глубины суждений. Напротив, медленное, взвешенное рассуждение с признанием неопределённости нередко является признаком более зрелого инклюзивного мышления, чем решительная, но поверхностная позиция. Ассессор должен оценивать структуру и содержание аргументации, а не уверенность её подачи.

Второе требование - осознание собственных предубеждений. В DEI-кейсах особенно высок риск того, что ассессор неосознанно оценивает не глубину мышления участника, а степень совпадения его позиции с собственной. Для минимизации этого риска обязательными являются:

- независимая оценка не менее чем двумя ассессорами;
- предварительное согласование поведенческих индикаторов до начала оценки; калибровочные сессии между ассессорами по итогам каждого оценочного блока;
- явное разграничение наблюдений (что именно сказал и сделал участник) и интерпретаций (что это означает).

Третье требование - подготовка к работе с социально желательными ответами. Часть участников будет демонстрировать декларативную приверженность DEI-ценностям, не отражающую реальных установок. Для выявления этого разрыва используются два инструмента. Апелляция к личному опыту: вопросы типа «Расскажите о конкретной ситуации из вашей практики, когда вы сталкивались с чем-то похожим - и как именно вы поступили» переводят разговор с декларативного на поведенческий уровень. Ценностное давление: введение в ситуацию дополнительного противоречия («А если бы это решение стоило компании ключевого клиента или поставило под угрозу вашу позицию?») проверяет устойчивость декларируемой позиции в условиях реального конфликта интересов.

Четвёртое требование - знание теоретических концептов, лежащих в основе кейсов. Ассессор, не понимающий разницы между когнитивным и аффективным уровнями ценностных отношений, не сможет правильно интерпретировать ответ участника, который «всё понимает, но чувствует иначе». Аналогично, незнание типологии психологических барьеров внедрения DEI не позволяет точно классифицировать наблюдаемое сопротивление. Таким образом, подготовка ассессоров должна включать изучение теоретического материала глав 1 и 2 настоящего сборника.

2.6.5 Этические ограничения оценочной процедуры

Применение DEI-кейсов в оценочном контексте требует соблюдения ряда принципов профессиональной этики, несоблюдение которых подрывает как легитимность самой процедуры, так и доверие к DEI-повестке в организации в целом.

Принцип прозрачности. Участник должен быть заблаговременно информирован о том, что DEI-компетенции являются частью оцениваемого профиля должности, что кейс является одним из инструментов оценки и что его суждения будут фиксироваться и учитываться при принятии карьерного решения. Проведение оценочной процедуры под видом «обучающего мероприятия» является грубым нарушением профессиональной этики.

Принцип конфиденциальности. Суждения, высказанные в ходе кейс-анализа - в том числе рефлексивные высказывания о собственных предубеждениях и дискомфорте - не могут использоваться за пределами оценочной процедуры, транслироваться коллегам участника или применяться против него в иных организационных контекстах. Открытость к самоисследованию, которую требует DEI-кейс, должна быть защищена конфиденциальностью результатов.

Принцип множественности источников. Результаты кейс-оценки должны рассматриваться в совокупности с другими данными об участнике. Ни один формат оценки, включая кейс-метод, не является достаточным основанием для карьерного решения в изоляции от других данных. Это особенно важно в отношении DEI-кейсов: высокий уровень владения «правильным» нарративом не гарантирует инклюзивного поведения в реальной практике, а затруднения в формулировании позиции не всегда отражают реальные ценностные установки.

Принцип развивающей обратной связи. По итогам оценочной процедуры каждый участник имеет право на обратную связь, сформулированную в развивающем ключе: что именно наблюдалось, в каких ситуациях, как это соотносится с профилем должности и что может быть развито. Обратная связь в формате «прошёл/не прошёл» без содержательного объяснения недопустима в контексте DEI-оценки: она воспроизводит именно ту непрозрачность принятия решений, которую DEI-повестка призвана устранить.

Принцип недискриминации в самой процедуре оценки. Оценочная процедура с использованием DEI-кейсов не должна сама по себе создавать неравные условия для участников. Культурно специфичные нормы коммуникации (например, более низкая склонность к прямому несогласию у представителей коллективистских культур), языковые особенности или различия в знакомстве с западными DEI-концептами не должны интерпретироваться как дефицит компетенций. Ассессоры должны быть специально подготовлены к различению культурно обусловленного стиля коммуникации и содержательных суждений.

2.6.6 Рекомендуемое соответствие кейсов и оценочных задач

В таблице 7 ниже представлено рекомендуемое соответствие кейсов сборника конкретным оценочным задачам и форматам проведения. Приведённые рекомендации носят ориентировочный характер: конкретный выбор кейса и формата определяется спецификой профиля оцениваемой должности, корпоративной культурой организации и уровнем подготовки ассессоров.

Таблица 7. Рекомендуемое соответствие кейсов сборника оценочным задачам

Оцениваемая	Рекомендуемые	Оптимальный формат
-------------	---------------	--------------------

компетенция	кейсы	
Инклюзивное лидерство	1, 2, 10, 15, 16	Кейс-интервью + ролевая игра
Управление конфликтом в разнообразной среде	5, 7, 14, 19	Групповая дискуссия + ролевая игра
Защита процедурной справедливости	1, 8, 11, 17	Письменный анализ + кейс-интервью
Системное мышление в DEI-контексте	9, 13, 18, 20	Письменный анализ
Создание психологически безопасной среды	4, 15, 16	Кейс-интервью + групповая дискуссия
Межкультурная коммуникация	6, 19	Ролевая игра
Работа с сопротивлением изменениям	13, 14, 16	Групповая дискуссия + кейс-интервью
Отбор в кадровый резерв (комплексная оценка)	3, 6, 10, 12, 19	Ассесмент-центр (все форматы)
Конкурсный найм руководителей	1, 10, 15, 17	Кейс-интервью + ролевая игра

При формировании оценочной процедуры для конкретной позиции рекомендуется выбирать не более двух-трёх кейсов, отдавая предпочтение тем, которые моделируют ситуации, наиболее близкие к реальному контексту деятельности оцениваемого. Перегруженность оценочной процедуры кейсами снижает качество рефлексии участника и увеличивает вероятность стереотипных, декларативных ответов.

2.6.7 Интеграция кейс-оценки в систему управления талантами

Оценочное применение DEI-кейсов приобретает наибольшую ценность не как изолированная процедура, а как элемент целостной системы управления талантами, ориентированной на инклюзивное лидерство. В этом контексте кейс-оценка выполняет несколько взаимосвязанных функций.

Функция диагностики позволяет организации получить достоверную картину распределения DEI-компетенций по уровням управления и выявить системные дефициты, требующие целенаправленного развития. Данные кейс-оценки, агрегированные по группам руководителей, создают основу для разработки дифференцированных программ обучения: те, кто показал

когнитивно-аффективный разрыв, нуждаются в иных интервенциях, нежели те, у кого выявлен барьер на поведенческом уровне.

Функция прогнозирования обеспечивает более обоснованные решения о назначениях и включении в резерв. Организации, систематически использующие кейс-оценку в карьерных решениях, получают возможность формировать управленческую команду с учётом не только профессиональных компетенций, но и реального потенциала инклюзивного лидерства.

Функция сигнализирования транслирует всему персоналу организации ценностный приоритет: DEI-компетенции являются реальным критерием карьерного продвижения, а не декоративным дополнением к профилю должности. Этот сигнал, последовательно подкреплённый кадровыми решениями, постепенно меняет нормативную среду организации - создаёт условия, при которых инклюзивное поведение становится не исключением, а ожидаемым стандартом.

Таким образом, DEI-кейсы данного сборника представляют собой универсальный методический инструмент, применимый как в образовательном, так и в оценочном контексте. Их использование в процедурах ассесмента, отбора в резерв и конкурсного найма создаёт системную связь между декларируемыми DEI-ценностями организации и реальными критериями, по которым принимаются кадровые решения - обеспечивая тем самым переход от «культуры деклараций» к «культуре практики».

ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ: СБОРНИК КЕЙСОВ

3.1 Гендерное равенство и лидерство



Кейс 1. Продвижение женщин на управленческие позиции

Контекст.

АО «КазМеталлГрупп» - крупная промышленно-производственная компания с численностью персонала около 4 500 человек. Штаб-квартира расположена в Алматы, производственные площадки - в нескольких регионах Казахстана. Компания работает в секторе металлообработки и инжиниринга, активно выходит на международные рынки и в последние два года декларирует курс на «современное корпоративное управление», в том числе в части экологической и социальной ответственности бизнеса (ESG).

Совет директоров компании состоит из 9 человек, из которых одна женщина - независимый директор, введённая в состав совета по требованию иностранного акционера.

В составе высшего руководства (уровень генерального директора и директоров департаментов) - 11 позиций, все занимают мужчины. Средний возраст руководителей высшего звена - 51 год.

Служба по управлению персоналом в 2023 году провела внутреннее исследование вовлечённости и карьерных ожиданий. Результаты показали: 68% женщин-сотрудников на позициях руководителей среднего звена не видят для себя реальных перспектив роста до уровня директора или выше. Основные причины, которые они называли: «здесь так не принято», «семья не позволит», «мужчины не будут воспринимать наше мнение всерьёз на стратегических совещаниях».

Ситуация.

Весной 2024 года открылась вакансия директора по операционной деятельности - одна из ключевых позиций в компании. Предыдущий руководитель ушёл на пенсию после 18 лет работы.

Директор по персоналу Асель Н. инициировала открытый внутренний конкурс. На финальный этап вышли два кандидата.

Кандидат А - Марат С., 44 года. Директор производственного филиала в Караганде. 12 лет в компании. Хорошо известен совету директоров, регулярно участвует в стратегических сессиях.

Сильные стороны: управление крупными активами, опыт работы в кризисных ситуациях. Слабые стороны: по результатам комплексной оценки - авторитарный стиль управления, низкие показатели по развитию команды и делегированию полномочий.

Кандидат Б - Динара Ж., 39 лет. Руководитель дирекции по операционному планированию в штаб-квартире. 7 лет в компании. Имеет степень магистра делового администрирования, прошла программу развития руководителей в международной консалтинговой компании.

По результатам комплексной оценки - высокие показатели по стратегическому мышлению, коммуникации и развитию сотрудников.

Слабые стороны: не имеет опыта прямого управления производственными активами на уровне крупного филиала.

По формальным критериям оценки, установленным службой персонала, Динара набрала 87 баллов из 100, Марат - 79 баллов.

Асель Н. подготовила рекомендацию о назначении Динары и направила её в комитет по кадрам и вознаграждениям.

Реакция комитета.

На заседании комитета по кадрам развернулась дискуссия. Приведём позиции участников.

Председатель комитета Болат И. (65 лет): «Динара - сильный специалист, никто не спорит. Но директор по операционной деятельности - это прежде всего человек из поля. Ей придётся ездить на площадки, ночевать в командировках, жёстко разговаривать с начальниками цехов. Это не её формат. Марат эту работу знает изнутри».

Независимый директор Светлана К.: «Болат, мы только что смотрели на результаты оценки. По всем показателям Динара выше. Что именно вас не устраивает - её квалификация или её пол?»

Исполнительный директор Нурлан А.: «Речь здесь вовсе не про пол, а про опыт управления производством. У Марата есть подтверждённые результаты. У Динары - нет. Мы не можем позволить себе эксперименты на ключевой позиции».

Асель Н.: «Наша методология оценки именно для этого и создавалась - чтобы убирать субъективность. Если мы сейчас проигнорируем результаты, мы фактически обнуляем всю систему. И люди это заметят».

Голосование в комитете: 3 - за Марата, 2 - за Динару.

Решение передано на утверждение совету директоров.

Развитие событий.

Через два дня после заседания Динара Ж. написала заявление об уходе. В разговоре с директором по персоналу она сказала: «Я понимаю, что произошло. И я не хочу работать в компании, где это возможно».

Информация о ситуации распространилась внутри компании неформально. Несколько руководителей среднего звена обратились к Асель с вопросом: «Это правда? Что нам теперь думать о своём будущем здесь?»

Параллельно иностранный миноритарный акционер направил запрос в совет директоров с просьбой прокомментировать процедуру назначения в контексте политики социальной ответственности компании и принципов DEI.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Какие факторы повлияли на решение комитета по кадрам? Разграничьте формальные (связанные с квалификацией) и неформальные (связанные с установками и стереотипами).

2. Какие высказывания членов комитета можно расценить как проявление гендерного предубеждения? Приведите конкретные примеры из текста.

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

3. Как вы оцениваете действия Асель Н.? Что она сделала правильно, что можно было сделать иначе?

4. Почему уход Динары является не только кадровой, но и организационной проблемой? Какие системные риски он создаёт?

Уровень 3 - Управленческое решение

5. Если бы вы были советником совета директоров, какие шаги вы бы рекомендовали предпринять в течение ближайших 30 дней? Составьте план действий.

6. Как компании выстроить процедуры назначений так, чтобы минимизировать влияние субъективных предубеждений в будущем?

Уровень 4 - Рефлексия

7. Как этот кейс соотносится с ситуацией в казахстанских компаниях, которую вы наблюдаете или знаете? Что в нём типично, а что - нет?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: неосознанные предубеждения, «мягкий» сексизм под видом заботы, невидимый барьер карьерного роста («стеклянный потолок»), роль службы персонала в защите процедурной справедливости.

Рекомендуемый формат работы: групповая дискуссия с распределением ролей (каждая группа защищает позицию одного из членов комитета) с итоговым пленарным обсуждением.

На что обратить внимание: студенты часто фокусируются на вопросе «кого выбрать».

Важно переориентировать обсуждение: проблема не в выборе кандидата, а в том, как устроена система принятия решений и почему формальные критерии оказались беспомощны перед неформальными установками.

Дополнительное задание: предложить студентам разработать проверочный чек-лист для комитета по кадрам, который снижает влияние субъективных факторов при назначениях на руководящие позиции.



Кейс 2. Преодоление гендерных стереотипов в производственной компании

Контекст.

АО «Промстальсервис» - крупное производственное предприятие по обработке и сборке металлоконструкций. Численность персонала - около 1 800 человек. Основной контингент рабочих и мастеров - мужчины, средний возраст - 42 года. За всю историю завода ни одна женщина не занимала должность начальника цеха или бригадира.

Предприятие переживает кадровый дефицит: опытные мастера уходят на пенсию, молодые специалисты не задерживаются. Руководство приняло решение пересмотреть подходы к подбору и продвижению персонала, в том числе снять неформальные ограничения по полу при назначениях на руководящие позиции цехового уровня.

Служба по управлению персоналом разработала обновлённые критерии отбора мастеров и бригадиров, основанные исключительно на профессиональных показателях: технической грамотности, производительности, дисциплине и умении работать с людьми.

Ситуация.

В сборочном цехе №3 открылась вакансия начальника смены. Конкурс прошли четыре кандидата. По итогам оценки на должность была назначена Айгуль Б., 34 года - старший технолог того же цеха с семилетним стажем на предприятии. Показатели её работы за последние три года стабильно входили в верхний квартал по цеху. Коллеги характеризовали её как требовательного, но справедливого специалиста.

Коллектив смены - 27 человек, все мужчины, возраст от 23 до 58 лет. Двое из них также участвовали в конкурсе на эту должность и не прошли отбор. Айгуль приступила к работе в первый понедельник месяца.

Развитие событий.

Первая неделя. На утреннем совещании смены двое рабочих демонстративно переговаривались между собой, перебивали Айгуль и переспрашивали её распоряжения с нескрываемой иронией: «А это точно правильно? Может, уточним у Сергея Н.?» - имея в виду предыдущего начальника смены. Остальные молчали, но никто открыто не поддержал нового руководителя.

Вторая неделя. Айгуль поставила задачу перегруппировать рабочие посты для сокращения времени переналадки. Двое рабочих - Виктор Д, 51 год, и Руслан И., 29 лет - отказались выполнять перестановку, сославшись на то, что «так работали всегда» и что «новые схемы не согласованы с мастером-наставником». Мастер-наставник Пётр С., 56 лет, в разговоре с Айгуль сказал: «Ты не обижайся, но мужики тебя не примут. Это производство, здесь так заведено. Лучше посоветуйся сначала со мной, прежде чем что-то менять».

Третья неделя. Айгуль зафиксировала намеренное затягивание сроков на двух участках. Норму выработки выполнили 19 из 27 человек. Восемь рабочих, среди которых - оба участника несостоявшегося конкурса, показали результат ниже личного среднего за предыдущие три месяца. При этом замечаний по здоровью, оборудованию или материалам не поступало.

Айгуль обратилась к начальнику цеха Олегу М. с просьбой поддержать её распоряжения публично и провести общее собрание смены. Маратов ответил: «Айгуль, я тебя назначил - значит, я тебя поддерживаю. Но разбираться с коллективом - это твоя работа. Не справишься сама - будем думать».

Четвёртая неделя. На предприятие поступила жалоба от Виктора Д. в службу персонала: по его словам, Айгуль «создаёт нервную обстановку», «игнорирует мнение опытных рабочих» и «принимает решения без учёта специфики производства». Жалоба была подана в письменной форме и подписана ещё тремя рабочими смены.

Директор по персоналу Сауле Ж. оказалась перед выбором: провести формальное разбирательство по жалобе, инициировать медиацию или предложить руководству более системное решение.

Развилка

Ситуация достигла точки, в которой возможны несколько сценариев развития:

Сценарий А. Айгуль переводят на другую должность или предлагают «добровольно» сменить позицию. Конфликт затихает. Прецедент закрепляется.

Сценарий Б. Руководство проводит разбирательство по жалобе, по итогам которого Виктор Д. и Руслан И. получают официальные предупреждения за нарушение производственной дисциплины. Айгуль продолжает работу при формальной поддержке.

Сценарий В. Служба персонала инициирует системную работу с коллективом: серию встреч, разбор поведенческих норм, разговор о том, что именно стоит за сопротивлением.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Перечислите конкретные формы сопротивления, которые проявил коллектив. Какие из них нарушают трудовую дисциплину, а какие формально находятся в «серой зоне»?

2. Как вы оцениваете поведение мастера-наставника Петра С.? Является ли оно проявлением поддержки или частью проблемы?

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Какую роль сыграл начальник цеха Олег М.? Была ли его позиция нейтральной или она усугубила ситуацию?

2. Жалоба Виктора Д. - это индивидуальное недовольство или организованное давление? Как это влияет на выбор ответных мер?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Оцените три сценария, предложенных в кейсе. Какой из них наиболее обоснован с точки зрения интересов компании, сотрудников и принципов равного обращения? Аргументируйте.

2. Разработайте план действий для директора по персоналу Сауле Ж. на ближайшие две недели. Что должно быть сделано в первую очередь и почему?

Уровень 4 - Рефлексия

1. Могла ли компания предотвратить эту ситуацию на этапе назначения Айгуль? Что следовало сделать до её первого рабочего дня?

2. Как, по вашему мнению, соотносятся личная ответственность руководителя и ответственность организации в подобных ситуациях?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: институциональный сексизм, сопротивление изменениям через призму гендера, ответственность организации за создание условий для успеха нового руководителя, роль непосредственного руководителя в поддержке инклюзивных назначений.

Рекомендуемый формат работы: разбор по ролям (Айгуль Б., Олег М. Сауле Ж., Виктор Д., Петр С.) с последующим обсуждением - что каждый из участников мог сделать иначе. Особенно продуктивна дискуссия о том, где проходит граница между «адаптацией к коллективу» и капитуляцией перед дискриминацией.

На что обратить внимание: студенты нередко склонны возлагать ответственность на саму Айгуль - «не смогла выстроить отношения». Важно направить обсуждение на системный уровень: что сделала или не сделала организация, чтобы назначение стало успешным.

Дополнительное задание: предложить студентам разработать протокол введения в должность для руководителей, назначенных на позиции, нетипичные для их демографической группы.

3.2 Инклюзия и равные возможности



Кейс 3. Интеграция сотрудников с инвалидностью

Контекст.

АО «ФинансБанк» - универсальный коммерческий банк с разветвлённой сетью отделений и численностью персонала около 3 200 человек. Головной офис расположен в крупном городе, региональные отделения присутствуют в 12 областях страны. Банк входит в топ-10 по активам, активно развивает цифровые продукты и позиционирует себя как «современный работодатель с человекоцентричной культурой».

В соответствии с Трудовым кодексом РК (ст. 26) банк обязан обеспечить долю сотрудников с инвалидностью не менее 3% от штатной численности. По данным последней внутренней проверки, фактический показатель составляет 1,8%. Большинство сотрудников с инвалидностью заняты на позициях операционистов и сотрудников архива - должностях с минимальным карьерным горизонтом.

Служба персонала разработала программу «Равные возможности» и в начале года объявила о найме 12 новых сотрудников с инвалидностью на позиции специалистов клиентского обслуживания в головном офисе. Программа получила одобрение правления и была анонсирована во внутренней корпоративной рассылке.

Ситуация.

В рамках программы на должность специалиста по работе с клиентами был принят Даурен С., 27 лет - человек с нарушением слуха (использует слуховой аппарат, хорошо считывает речь по губам, владеет жестовым языком). По результатам собеседования Даурен показал высокий уровень клиентоориентированности, знание банковских продуктов и уверенную письменную коммуникацию. Непосредственным руководителем Даурена стала Жанар Б. - начальник отдела клиентского обслуживания, опытный менеджер с 9-летним стажем в банке.

На этапе найма служба персонала не провела с командой отдела никакого предварительного инструктажа. В первый рабочий день Жанар узнала об особенностях Даурена из его личного дела.

Развитие событий.

Первые две недели. Коллеги в целом относились к Даурену корректно, однако в команде стихийно сформировался паттерн избегания: сотрудники предпочитали не обращаться к нему напрямую с рабочими вопросами, а переадресовывать их Жанар. На общих совещаниях отдела, проводившихся в формате живого обсуждения без структурированной очерёдности слова, Даурен практически не участвовал: быстрый темп разговора и одновременные реплики нескольких человек делали отслеживание дискуссии для него крайне затруднительным.

Третья неделя. Поступила жалоба от клиента: пожилой мужчина сообщил, что Даурен «не слышал его вопрос» и «не смог ответить на

элементарный вопрос». При разборе ситуации выяснилось: клиент говорил тихо и отвернувшись, что сделало считывание речи по губам невозможным. Письменной альтернативы (блокнот, планшет с текстом) на рабочем месте Даурена предусмотрено не было.

Жанар Б. обратилась к директору по персоналу Айгуль С. с запросом: «Мне не объяснили, как с ним работать. Он не справляется с частью задач. Что мне делать?»

Четвёртая неделя. На очередном командном совещании Жанар объявила о перераспределении: Даурен переводится с «живого» клиентского окна на обработку онлайн-заявок и входящей корреспонденции. Жанар аргументировала решение заботой: «Так ему будет легче и комфортнее». Даурен узнал о переводе в момент объявления, без предварительного разговора.

После совещания он написал Айгуль С. короткое сообщение: «Меня перевели, не спросив. Это потому, что я не такой, как все?»

Развилка

Ситуация выявила системный сбой на нескольких уровнях одновременно. Директор по персоналу Айгуль С. оказалась перед необходимостью принять решение: как реагировать на сообщение Даурена, как оценить действия Жанар и что делать с программой «Равные возможности» в целом.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Перечислите конкретные упущения, допущенные банком на этапе подготовки к выходу Даурена. Кто несёт ответственность за каждое из них?

2. Была ли жалоба клиента закономерным следствием системных упущений или случайным инцидентом? Обоснуйте свой ответ, опираясь на факты кейса.

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Решение Жанар о переводе Даурена было мотивировано заботой о нём. Является ли это решение проявлением инклюзии? Какую концепцию из теоретической части сборника оно иллюстрирует?

2. Каким образом формат совещаний в отделе создавал структурный барьер для участия Даурена? Кто должен был это заметить и когда?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Сформулируйте ответ Айгуль С. на сообщение Даурена. Что она должна сказать, как и в какой форме?

2. Разработайте план адаптации рабочего места и командной среды для Даурена на ближайшие 30 дней. Укажите конкретные меры, ответственных и критерии успеха.

3. Что необходимо изменить в программе «Равные возможности» до найма следующих сотрудников с инвалидностью?

Уровень 4 - Рефлексия

1. Жанар действовала из добрых побуждений и при этом нанесла вред. Как это соотносится с вашим пониманием дискриминации? Может ли хорошее намерение быть оправданием?

2. Встречали ли вы в своём опыте ситуации, когда «забота» о человеке фактически ограничивала его возможности? Что это говорит об инклюзии?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: «мягкая» дискриминация под видом заботы, разница между формальным трудоустройством и реальной инклюзией, разумное приспособление как правовой и этический стандарт, ответственность организации за создание доступной среды.

Рекомендуемый формат работы: проектная работа - группы разрабатывают протокол введения в должность сотрудника с инвалидностью, включающий инструктаж команды, адаптацию рабочего места и формата совещаний.

На что обратить внимание: ключевая педагогическая ловушка - оправдание Жанар («она хотела как лучше»). Важно помочь студентам разграничить намерение и результат, а также перейти от вопроса «кто виноват» к вопросу «какая система это допустила».

Дополнительное задание: провести «аудит доступности» воображаемого рабочего места - выявить, какие стандартные практики создают барьеры для сотрудников с различными особенностями.



Кейс 4. Адаптация новых сотрудников из разных социальных групп

Контекст.

ТОО «АлматыСтройПроект» - проектно-строительная компания численностью около 800 человек. Основная деятельность - проектирование и надзор за строительством жилых и коммерческих объектов. Головной офис расположен в Алматы, проектные группы работают преимущественно в офисном формате. Корпоративным языком общения де-факто является русский; казахский используется в коммуникации с государственными органами и частично - в неформальном общении части сотрудников.

Компания активно растёт: за последние два года штат увеличился на 35%. В рамках стратегии расширения руководство приняло решение привлекать специалистов из регионов, в том числе выпускников технических вузов из небольших городов и сельской местности. Служба персонала разработала стандартную программу введения в должность сроком 2 недели, включающую знакомство с регламентами, экскурсию по офису и закрепление наставника.

Ситуация.

В отдел конструктивных решений был принят Ерлан Д., 24 года - выпускник технического университета из Жезказгана, окончил с отличием, прошёл конкурсный отбор среди 47 кандидатов. Это его первое место работы в крупной компании и первый опыт жизни в Алматы.

Наставником Ерлана назначили Дениса В., 31 год - опытного конструктора, работающего в компании 6 лет. Денис согласился на роль наставника без особого энтузиазма: у него было три активных проекта в работе.

Развитие событий.

Первая неделя. Ерлан старался держаться незаметно. В открытом офисе на 40 человек он не решался задавать вопросы вслух - боялся показаться некомпетентным. На обед коллеги ходили в ближайшее кафе, негласно разделившись на несколько устойчивых компаний; Ерлана никто не позвал, он ел один в переговорной. Денис общался с ним формально: выдал список регламентов и сказал «читай, потом спрашивай».

Руководитель отдела Алия М. заметила, что Ерлан на совещаниях молчит, и решила, что он «ещё осваивается».

Вторая неделя. Ерлану поставили первую задачу - проверить расчёты по одному из разделов проекта. Он обнаружил ошибку в исходных данных, но не решился сказать об этом напрямую Денису: в его понимании поправлять старшего коллеги было неуважительно. Он переделал расчёты молча, исходя из скорректированных данных, но не объяснил логику изменений в сопроводительной записке. Денис вернул работу с комментарием «непонятно, откуда цифры». Ерлан воспринял это как критику своей компетентности.

К концу второй недели Ерлан написал заявление об уходе «по собственному желанию». В разговоре с менеджером по персоналу Гульнарой С. он сказал: «Я, наверное, не подхожу для такой компании».

Гульнара была удивлена: по всем формальным показателям программа введения в должность была выполнена.

Развилка

Гульнара попросила Ерлана не торопиться с решением и взяла паузу на три дня. За это время ей предстояло разобраться: что именно пошло не так, кто несёт ответственность и как не допустить повторения ситуации с другими региональными сотрудниками, которых планировалось нанять ещё 15 человек в ближайшие три месяца.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Перечислите конкретные моменты, в которые ситуацию можно было изменить. Кто в каждом из них мог вмешаться и не вмешался?

2. Какие социальные и культурные факторы повлияли на поведение Ерлана? Разграничьте факторы, связанные с его личностью, и факторы, созданные организационной средой.

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Программа введения в должность была выполнена формально. Почему этого оказалось недостаточно? Что именно она не учла?

2. Как корпоративная культура компании (язык общения, неформальные группы, нормы коммуникации) создала барьеры для Ерлана? Являются ли эти барьеры осознанной дискриминацией?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Что Гульнара должна сказать Ерлану на встрече через три дня? Сформулируйте конкретное предложение, а не общие слова поддержки.

2. Разработайте улучшенный протокол адаптации для сотрудников из регионов с учётом выявленных барьеров. Укажите, что должно измениться на уровне наставничества, командных практик и руководителя отдела.

Уровень 4 - Рефлексия

1. Ерлан сказал «я не подхожу для такой компании». Как вы оцениваете это утверждение? Кто или что «не подходит» в данной ситуации?

2. Встречали ли вы ситуации, когда человек уходил или замолкал не потому, что был некомпетентен, а потому, что среда не создала условий для его голоса? Что можно было сделать иначе?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: социальное происхождение как измерение разнообразия, барьеры психологической безопасности, формальная и реальная инклюзия, культурные нормы коммуникации как скрытый барьер, ответственность наставника и руководителя.

Рекомендуемый формат работы: групповая разработка улучшенного протокола адаптации с последующей защитой перед «комиссией по DEI».

На что обратить внимание: важно, чтобы студенты не свели обсуждение к «Ерлан должен был быть смелее». Молчание и уход - это сигнал о среде, а не о человеке.

Дополнительное задание: разработать чек-лист для наставника, работающего с сотрудником из другого социального или географического контекста.

3.3 Управление возрастным и культурным разнообразием



Кейс 5. Работа в межпоколенческой команде

Контекст.

АО «КазТелеком-Диджитал» - дочерняя структура крупного телекоммуникационного оператора, созданная два года назад для разработки

цифровых продуктов и сервисов. Численность сотрудников - около 220 человек. Компания позиционирует себя как «стартап внутри корпорации»: плоская структура, гибкий график, проектный подход, открытое пространство. Средний возраст сотрудников - 29 лет.

Полтора года назад в компанию был нанят Сергей А., 54 года - опытный руководитель проектов с 25-летним стажем в телекоммуникационной отрасли. Его пригласили специально: материнская компания настояла на том, чтобы в команде был человек с опытом управления крупными инфраструктурными проектами. Сергей пришёл из государственной структуры, где проработал 18 лет. Сергея назначили старшим менеджером проекта в команду из 9 человек. Тимлидом команды является Айдос Е., 27 лет - один из основателей дочерней компании, технически сильный специалист с высоким авторитетом в коллективе.

Ситуация.

Команда работает над крупным государственным контрактом - разработкой платформы для автоматизации муниципальных услуг. Проект рассчитан на 14 месяцев, половина срока уже прошла. Напряжённость между Сергеем и остальной командой нарастает постепенно, но к шестому месяцу достигла критической точки.

Конфликтные узлы

Стиль коммуникации. Сергей привык к формальным совещаниям с повесткой, протоколом и фиксацией решений. Команда работает в мессенджере: решения принимаются в чате, задачи ставятся голосом на стендапах, документация ведётся «по ходу». Сергей неоднократно просил «зафиксировать договорённости нормально» - его воспринимали как человека, который «не доверяет» или «усложняет процесс».

Отношение к риску. Когда Айдос предложил изменить архитектуру одного из модулей за три месяца до сдачи, Сергей категорически возразил: «Мы не можем менять базовые решения на финальном этапе. Я видел, как это заканчивается». Команда восприняла это как консерватизм и нежелание развиваться. Айдос провёл голосование в чате - 7 из 9 проголосовали «за изменение». Сергей не участвовал в голосовании и не принял его результат как решение.

Признание и авторитет. На квартальном отчёте перед руководством Айдос представил результаты работы, не упомянув вклад Сергея в переговоры с государственным заказчиком - сложную работу, которую никто другой в команде не умел делать. Сергей промолчал на совещании, но после написал директору компании письмо с просьбой «разграничить зоны ответственности».

Развитие событий.

Письмо Сергея попало к директору Нуржан Б., 38 лет. Она понимала, что конфликт имеет не только личное, но и структурное измерение: компания впервые столкнулась с задачей интеграции опытного сотрудника старшего поколения в молодую agile-команду и не имела для этого никаких инструментов.

Параллельно Айдос в разговоре с коллегами назвал Сергея «динозавром, которого нам навязали сверху». Фраза разошлась по офису.

Нуржан Б. решила провести индивидуальные беседы с обоими и по их итогам - командную сессию. Вопрос: как провести эту работу, чтобы не потерять ни одного из них и сохранить проект?



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Перечислите три основных конфликтных узла в кейсе. Для каждого определите: это конфликт стилей работы, ценностей или структурных ролей?

2. Кто из участников ситуации повёл себя непрофессионально и в какой момент? Обоснуйте.

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Какие из разногласий между Сергеем и командой имеют реальное профессиональное основание, а какие - преимущественно поколенческое? Как их разграничить?

2. Фраза Айдоса о «динозавре» - это личная грубость или симптом организационной проблемы? Что она говорит о культуре компании?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Разработайте сценарий индивидуальной беседы Нуржан Б. с каждым из участников конфликта. Что она должна сказать Сергею? Что - Айдосу? В чём принципиальное различие этих разговоров?

2. Предложите формат командной сессии, который позволит перевести накопившееся напряжение в конструктивное обсуждение рабочих норм. Опишите конкретную повестку и методы работы.

3. Какие структурные изменения в компании предотвратили бы этот конфликт? Что нужно было сделать в момент найма Сергея?

Уровень 4 - Рефлексия

1. Кому из участников конфликта вы лично сочувствуете больше - и почему? Как это сочувствие может влиять на ваши управленческие решения?

2. Встречались ли вы с ситуацией, когда опыт старшего коллеги обесценивался молодой командой - или наоборот? Что было потеряно в результате?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: возрастное разнообразие как измерение DEI, межпоколенческая коммуникация, возрастная дискриминация в неявной форме, роль структурных условий в возникновении межличностных конфликтов.

Рекомендуемый формат работы: деловая игра «Командная сессия» - участники разыгрывают встречу команды под фасилитацией Нуржан Б.; задача - выработать письменно зафиксированные нормы совместной работы.

На что обратить внимание: студенты, как правило, разделяются на два лагеря. Важно не давать этому разделению стать оценочным, а переводить его в вопрос: «Как организация может использовать обоих?»

Дополнительное задание: разработать «Кодекс команды» - документ, описывающий нормы коммуникации, принятия решений и признания вклада в межпоколенческом коллективе.



Кейс 6. Межкультурная коммуникация в международной компании

Контекст.

ООО «GlobalTech Kazakhstan» - казахстанский офис международной IT-компании со штаб-квартирой в Нидерландах. Численность казахстанского офиса - около 180 человек. Основная деятельность - разработка программного обеспечения для европейских клиентов. Рабочий язык - английский, внутренние совещания проводятся на английском и русском. Корпоративная культура материнской компании строится на принципах открытой обратной связи, горизонтальной коммуникации и прямого высказывания несогласия.

Раз в квартал в Алматы приезжает команда из европейского офиса для совместных рабочих сессий и стратегического планирования.

Ситуация

Вице-президент по продукту из штаб-квартиры Мартин де Врис (нидерландец, 45 лет) прилетел в Алматы для проведения двухдневной стратегической сессии по новому продукту. Он известен в компании как прямолинейный руководитель, ценящий открытую дискуссию и быстрые решения. На первый день сессии была вынесена тема приоритизации функционала нового продукта. Казахстанскую команду представляли 8 человек во главе с директором офиса Асель О., 41 год.

Развитие событий.

На сессии. Мартин открыл обсуждение вопросом: «Какие функции вы считаете лишними и от каких готовы отказаться?» Казахстанская команда молчала около 30 секунд. Затем заговорил технический директор Бауыржан К., 39 лет: «Мартин, все функции важны, мы их тщательно проработали». Остальные закивали. Мартин почувствовал, что разговор не идёт, и напрямую спросил каждого участника по очереди. Большинство отвечали односложно и согласно с тем, что говорил предыдущий.

К концу первого дня решение так и не было принято. Мартин был раздражён. В перерыве он сказал коллеге из штаб-квартиры: «Они либо не имеют мнения, либо скрывают его. Я не понимаю, как с ними работать».

После сессии. Асель О. собрала команду без Мартина. В течение 40 минут команда провела живую, детальную дискуссию - именно ту, которая не состоялась на официальной сессии. Мнения разделились, несколько функций

были признаны избыточными. Асель зафиксировала выводы и отправила их Мартину письмом на следующее утро.

Мартин прочитал письмо и написал Асели: «Почему это не прозвучало вчера? Мы потеряли целый день». Асель не знала, как ответить. Она понимала, что произошло, но не была уверена, что Мартин поймёт её объяснение.

Развилка.

Ситуация обнажила системное противоречие: два офиса работают вместе уже три года, но взаимопонимание на уровне коммуникативных норм так и не было выстроено. Директор по персоналу Карина И. получила задание от регионального руководства: разработать программу межкультурного взаимодействия для обоих офисов.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Опишите, что именно произошло на сессии с точки зрения каждой из сторон - Мартина и казахстанской команды. Почему их интерпретации одних и тех же событий различаются?

2. Какие конкретные коммуникативные нормы столкнулись в данной ситуации? Назовите их и опишите, как каждая из них проявилась.

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Мартин воспринял молчание команды как отсутствие мнения. Какова более точная интерпретация? Какие культурные механизмы объясняют поведение казахстанской команды?

2. Почему дискуссия, не состоявшаяся при Мартине, легко состоялась без него? Что это говорит об условиях, необходимых для психологической безопасности?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Напишите ответ Асели О. на письмо Мартина. Он должен быть честным, профессиональным и конструктивным - объяснить произошедшее без извинений за свою культуру.

2. Разработайте программу межкультурного взаимодействия для Карины Ивановой. Что должно быть сделано до следующего визита европейской команды, во время него и после?

Уровень 4 - Рефлексия

1. Кто из участников ситуации, по вашему мнению, «неправ» - и неправ ли вообще кто-то? Как понятие «правоты» работает в межкультурном контексте?

2. Если бы вы работали в казахстанской команде на этой сессии, как бы вы себя повели? Что вам мешало бы высказаться открыто - и почему?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: культурные измерения Хофстеде (дистанция власти, индивидуализм vs. коллективизм), межкультурная коммуникация, психологическая безопасность в разных культурных контекстах, высококонтекстная vs. низкоконтекстная коммуникация.

Рекомендуемый формат работы: ролевая игра - повторное проведение стратегической сессии с учётом полученных знаний о межкультурной коммуникации. Одна группа играет европейскую команду, другая - казахстанскую.

На что обратить внимание: важно помочь студентам увидеть, что каждая коммуникативная норма имеет свои функции и ценности, и что проблема - не в «неправильной» культуре, а в отсутствии моста между двумя равноценными системами.

Дополнительное задание: провести анализ корпоративной культуры своей организации через призму хотя бы двух измерений Хофстеде и оценить, какие DEI-риски это создаёт.

3.4 Предотвращение дискриминации и развитие инклюзивной среды



Кейс 7. Конфликт на почве различий

Контекст.

РГП «КазАгроЭкспертиза» - государственное учреждение, занимающееся сертификацией и экспертизой сельскохозяйственной продукции. Численность персонала - около 350 человек, из них около 60% - женщины. Организация существует более 20 лет, корпоративная культура традиционная: иерархическая, формальная, с низкой текучестью кадров. Средний стаж сотрудника - 11 лет.

Два года назад организация приступила к активной цифровизации: была внедрена новая информационная система, привлечены молодые IT-специалисты, изменился формат работы ряда отделов. Это породило культурное напряжение между «старыми» и «новыми» сотрудниками.

Ситуация.

В отделе лабораторного контроля работают Светлана Ф., 52 года (старший эксперт, 19 лет в организации), и Нурсултан Б., 26 лет (специалист по данным, принят год назад). Непосредственный руководитель обоих - Зарина А., 44 года, начальник отдела. Конфликт начался постепенно, без явного инцидента.

Развитие событий

Первый этап. Нурсултан несколько раз в рабочих чатах использовал профессиональный сленг и аббревиатуры, которые Светлана не понимала. Когда

она попросила объяснить - он ответил с лёгкой иронией: «Ну это базовые вещи, Светлана Ф.». Она промолчала, но запомнила.

Второй этап. На общем совещании Нурсултан предложил автоматизировать часть экспертизы с помощью алгоритмов. Светлана возразила: «Это невозможно заменить живым специалистом - здесь нужен опыт, а не программа». Нурсултан в ответ сказал: «Ну, так думали и про бухгалтеров». Зал засмеялся. Светлана вышла с совещания раньше времени.

Третий этап. Светлана начала намеренно не включать Нурсултана в рабочие переписки по совместным задачам, объясняя это тем, что «он всё равно не знает специфики». Нурсултан заметил это и пожаловался Зарине: «Она меня блокирует. Я не могу нормально работать».

Зарина провела с обоими отдельные разговоры. Светлана сказала: «Он меня не уважает. Я здесь работаю, когда он ещё в школу ходил». Нурсултан сказал: «Я не обязан уважать некомпетентность только потому, что человек давно работает».

Зарина оказалась в ситуации, когда обе стороны правы в части претензий и неправы в части поведения.

Развилка.

Конфликт стал заметен за пределами отдела. До руководства дошли слухи о «войне поколений». Директор учреждения поручил отделу персонала разобраться и предложить системное решение - не только для данного конфликта, но и для профилактики подобных ситуаций в условиях продолжающейся цифровизации.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Восстановите хронологию конфликта. В какой момент он из межличностного стал организационным?
2. Какие конкретные действия каждой из сторон нарушали профессиональные нормы? Разграничьте поведение Светланы и Нурсултана.

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Реплика Нурсултана про бухгалтеров - это профессиональный аргумент, бестактность или проявление возрастного предубеждения? Как это разграничить?
2. Является ли поведение Светланы (исключение из переписок) дискриминацией? Какие критерии позволяют это оценить?
3. Как цифровизация организации создала структурный контекст для этого конфликта? Что руководство могло сделать заранее?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Разработайте план медиации для Зарины А.: что она должна сделать в течение ближайших двух недель с каждой из сторон и совместно?

2. Предложите системные меры для отдела персонала, направленные на профилактику межпоколенческих конфликтов в условиях цифровой трансформации. Укажите не менее трёх конкретных инструментов.

Уровень 4 - Рефлексия

1. С кем из участников конфликта вам проще согласиться - и что это говорит о ваших собственных установках?

2. Как, по вашему мнению, должно выглядеть уважение между коллегами разного возраста и опыта? Является ли уважение автоматическим или его нужно заслужить?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: возрастная дискриминация в двух направлениях, микроагрессия как форма межличностной дискриминации, роль руководителя как медиатора, структурные условия конфликта при организационных изменениях.

Рекомендуемый формат работы: дебаты по тезису «Нурсултан несёт большую ответственность за конфликт, чем Светлана» - с последующим переходом к совместному поиску системного решения.

На что обратить внимание: студенты нередко разделяются по возрасту. Это само по себе является ценным материалом для рефлексии о природе предубеждений. Важно удерживать внимание на системном уровне.

Дополнительное задание: написать от лица каждого из персонажей письмо другому - с объяснением своей позиции без обвинений. Затем обменяться и обсудить: что изменилось в восприятии после чтения «чужой» перспективы?



Кейс 8. Формирование политики нулевой толерантности к дискриминации

Контекст.

ТОО «ПримаФудс» - казахстанская компания в сфере производства и дистрибуции продуктов питания, численность персонала около 1 400 человек. Производственные мощности расположены в двух городах, коммерческий блок - в Алматы. Компания активно развивается: за три года выручка выросла вдвое, штат увеличился на 60%. Вместе с ростом пришли и системные сложности: HR-процессы не успевают за масштабированием, корпоративная культура в разных подразделениях существенно различается.

Год назад компания прошла аудит в рамках подготовки к выходу на международный рынок. Среди замечаний аудиторов - отсутствие формализованной антидискриминационной политики и механизмов реагирования на жалобы сотрудников.

Ситуация.

Три месяца назад в компании произошёл инцидент: сотрудница коммерческого отдела Алима Д., 31 год, пожаловалась директору по персоналу Руслану А. на систематические комментарии со стороны руководителя отдела продаж Тимура Е., 46 лет. По её словам, Тимур Е. регулярно делал замечания о её внешности, дважды при коллегах назвал её «нашим украшением», а на одном из совещаний сказал: «Алима, ты лучше улыбайся - это твоё главное оружие».

Руслан А. провёл неформальный разговор с Тимуровм Е. Тот ответил: «Я её не обижал - просто делал комплименты. У нас мужской коллектив, все так разговаривают». Руслан зафиксировал разговор в личном файле, но официальной процедуры не возбудил - формального регламента не существовало. Алима продолжила работу, однако атмосфера в отделе стала напряжённой.

Через месяц после этого разговора поступила вторая жалоба - от другой сотрудницы того же отдела. Содержание было схожим.

Развитие событий.

Генеральный директор Дина С. узнала о ситуации от финансового директора, которому пожаловалась одна из сотрудниц лично. Дина вызвала Руслана А. и спросила прямо: «Почему я узнаю об этом не от вас?»

Руслан объяснил: у компании нет ни политики, ни процедуры. «Я не знал, что делать официально. Поговорил - и всё».

Дина приняла решение: разработать политику нулевой толерантности к дискриминации и сексуальным домогательствам. Реализацию поручили Руслану совместно с юридическим отделом. Срок - два месяца.

Одновременно встал вопрос о Тимуре Е.: он - один из ключевых сотрудников компании, отвечает за 40% выручки коммерческого блока. Часть руководства считает, что «он просто так общается» и «не стоит раздувать». Часть - что без реального последствия любая политика останется декларацией.

Развилка.

Руслан Ахметов оказался перед двумя параллельными задачами: немедленно - решить, что делать с Тимуровм Е.; системно - разработать политику, которая работает на практике, а не существует «для галочки».



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Квалифицируйте поведение Тимура Е.: является ли оно дискриминацией, сексуальным домогательством или чем-то иным? На каком основании вы делаете этот вывод?

2. Какие ошибки допустил Руслан А. при работе с первой жалобой? Что именно он должен был сделать?

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Тимур Е. сказал: «Я просто делал комплименты». Является ли намерение говорящего определяющим фактором при оценке дискриминационного поведения? Обоснуйте.

2. Часть руководства считает, что «не стоит раздувать» - потому что Тимур Е. коммерчески ценен. Какой сигнал этот аргумент посылает всем остальным сотрудникам компании?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Какое решение относительно Тимура Е. должна принять Дина С.? Предложите конкретные меры с обоснованием - с учётом как соображений справедливости, так и коммерческих интересов компании.

2. Разработайте структуру политики нулевой толерантности для «ПримаФудс». Какие разделы она должна включать? Какие механизмы подачи жалоб, рассмотрения и санкций?

3. Как обеспечить, чтобы политика не стала «бумажным» документом? Предложите не менее трёх конкретных мер по внедрению.

Уровень 4 - Рефлексия

1. Если бы вы были коллегой Алимы и стали свидетелем комментариев Тимура Е. - как бы вы поступили? Что мешало бы вам вмешаться?

2. Аргумент «у нас так принято» - это объяснение или оправдание? Где проходит граница между корпоративной культурой и дискриминацией?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: сексуальные домогательства и гендерная дискриминация на рабочем месте, разграничение намерения и последствия, институциональная ответственность работодателя, политика нулевой толерантности как системный инструмент.

Рекомендуемый формат работы: проектная работа - группы разрабатывают политику нулевой толерантности для «ПримаФудс» и представляют её генеральному директору. Обязательный элемент - раздел о механизме рассмотрения жалоб и санкциях.

На что обратить внимание: ключевая дискуссионная точка - вопрос о Тимуре Е. Важно удерживать обсуждение в зоне соразмерности: какая мера соответствует характеру нарушения, создаёт нужный прецедент и встраивается в правовое поле Казахстана?

Дополнительное задание: провести анализ существующих каналов подачи жалоб в знакомой организации. Какие барьеры мешают сотрудникам использовать официальные механизмы - и как их снизить?

3.5 Когнитивные и аффективные барьеры внедрения DEI



Кейс 9. «Я всё понимаю, но мне некомфортно»: когнитивно-аффективный разрыв при внедрении DEI

Контекст.

ТОО «СтройИнвест-Казахстан» - девелоперская компания численностью около 600 человек. Компания работает на рынке коммерческой недвижимости 15 лет, культура традиционная: иерархическая, с сильной фигурой собственника. Два года назад контрольный пакет акций приобрёл международный инвестиционный фонд, выдвинувший условие: компания должна пройти DEI-аудит и внедрить политику равных возможностей в течение 18 месяцев.

Директор по персоналу Марина К. разработала программу обучения для всех руководителей среднего звена - серию из шести модулей по DEI. Программа была обязательной, посещаемость - почти 100%. По итогам тестирования большинство участников продемонстрировали высокий уровень знания концепций. Казалось, всё идёт по плану.

Ситуация.

Через три месяца после завершения обучения Марина К. инициировала мониторинг: анонимный опрос сотрудников о реальных изменениях в поведении руководителей. Результаты оказались неожиданными: 71% рядовых сотрудников не заметили никаких изменений в стиле управления своих непосредственных руководителей. При этом сами руководители в отдельном опросе оценили собственные изменения высоко.

Марина решила провести глубинные интервью с несколькими руководителями. Вот фрагменты из них.

Руководитель отдела закупок Алишер Т., 47 лет: «Я всё понял на тренинге. Равные возможности - это правильно, я за это. Но когда у меня в команде появился парень на коляске - я честно говорю - я не знал, как себя вести. Старался лишний раз не смотреть в его сторону. Наверное, это неправильно, но по-другому у меня не получалось».

Руководитель отдела продаж Светлана Л., 39 лет: «Я понимаю, что нельзя дискриминировать по возрасту. Но когда мне дали двух стажёров из поколения Z - я поймала себя на мысли, что заранее не жду от них серьёзного отношения. Стараюсь это контролировать, но оно само вылезает».

Начальник строительного участка Досым Б., 52 года: «Я знаю, что женщина может быть хорошим инженером. Знаю. Но когда Айгуль приходит на планёрку и начинает что-то предлагать - внутри что-то сопротивляется. Умом понимаю: она права. А принять не могу».

Марина поняла: программа обучения сформировала когнитивное понимание принципов DEI, но не затронула аффективный уровень. Люди знают - но не чувствуют. И именно это несоответствие блокирует поведенческие изменения.

Развилка.

Марина оказалась перед непростым вопросом: как работать с аффективными барьерами, которые люди не скрывают, но и не могут преодолеть усилием воли? Стандартные тренинги по когнитивным знаниям уже пройдены. Что дальше?



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Определите тип разрыва, описанного в кейсе, используя понятия из теоретической части: когнитивно-аффективный, эмоционально-поведенческий или когнитивно-поведенческий? Обоснуйте.

2. Опишите конкретные барьеры каждого из трёх руководителей: к какой группе из типологии психологических барьеров они относятся - аффективным, компетентностным или статусно-идентификационным?

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Почему высокие результаты тестирования по итогам обучения не привели к изменениям в поведении? Что именно не учла программа обучения?

2. Руководители в интервью были честны о своих аффективных реакциях. Является ли это признаком проблемы или, наоборот, ресурсом для изменений? Обоснуйте.

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Какую стратегию сопровождения DEI - согласования, институционализации или развития организационной зрелости - следует применить в данной ситуации? Обоснуйте выбор.

2. Разработайте следующий этап программы для руководителей, направленный на работу с аффективным уровнем. Какие форматы и методы вы предложите вместо или в дополнение к стандартным тренингам?

3. Как Марина К. может использовать честность руководителей как точку опоры, а не как подтверждение провала программы?

Уровень 4 - Рефлексия

1. Один из руководителей сказал: «Умом понимаю - а принять не могу». Насколько это честное признание? Снимает ли оно с человека ответственность за его поведение?

2. Как вы сами реагируете на ситуации, когда ваши ценности расходятся с вашими эмоциональными реакциями? Что помогает вам их согласовывать?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: трёхкомпонентная модель ценностных отношений (когнитивный/аффективный/поведенческий уровни), когнитивно-аффективный разрыв, аффективные барьеры внедрения DEI, ограниченность когнитивного обучения как единственного инструмента изменений.

Рекомендуемый формат работы: работа в малых группах: каждая группа получает один из трёх фрагментов интервью и разрабатывает индивидуальную траекторию сопровождения для этого руководителя. Затем группы сравнивают подходы.

На что обратить внимание: важно не допустить морализирования («они просто не хотят меняться»). Аффективные барьеры - это не слабость характера, а нормальная психологическая реакция на непривычное. Задача - создать условия для постепенного переживания нового опыта, а не требовать немедленного «правильного» чувствования.

Дополнительное задание: предложить студентам описать ситуацию из собственного опыта, когда они понимали что-то умом, но испытывали противоположные чувства. Как они с этим справлялись?



Кейс 10. Декларация без действия: поведенческий барьер у топ-менеджера

Контекст.

АО «КазФармХолдинг» - фармацевтическая компания с численностью персонала около 1 100 человек. Компания производит и дистрибутирует лекарственные препараты, имеет разветвлённую региональную сеть. Генеральный директор Болат Ж., 55 лет, публично поддерживает DEI-повестку: выступает на конференциях, подписал корпоративную DEI-декларацию, инициировал включение DEI-раздела в годовой отчёт.

Директор по персоналу Асель Н. работает в компании два года. За это время она разработала политику равных возможностей, запустила программу наставничества для женщин-руководителей и инициировала аудит гендерного разрыва в оплате труда. Все инициативы получали от Болат Ж. словесное одобрение.

Ситуация.

В начале года освободилась позиция коммерческого директора - вторая по значимости должность в компании. Асель Н. подготовила список из пяти финалистов: трое мужчин и две женщины. Обе женщины-кандидата прошли внешнюю оценку с результатами выше среднего по группе.

На встрече с Болатом Ж. по итогам отбора произошёл примечательный разговор.

Болат Ж.: «Асель, я смотрел резюме. Все хорошие. Но коммерческий директор - это лицо компании на переговорах с крупными клиентами, с государственными структурами. Там особая среда. Партнёры привыкли к определённому формату».

Асель Н.: «Болат, по результатам оценки Динара С. и Гульнара А. входят в топ-2 по всем компетенциям, включая переговорные навыки».

Болат Ж.: «Я не говорю, что они не справятся. Я говорю о реальности рынка. Мы же не можем позволить себе быть первопроходцами за счёт бизнес-

рисков. Давайте в этот раз назначим Марата С. - он проверенный. А женщин будем продвигать на других позициях».

Коммерческим директором был назначен Марат С., занявший в общем рейтинге оценки третье место. Асель зафиксировала решение и написала внутренний аналитический документ с описанием ситуации. Документ лёг в стол.

Через две недели Болат Ж. выступил на отраслевой конференции с докладом «Инклюзивное лидерство как конкурентное преимущество».

Развилка.

Асель Н. понимает: перед ней классический случай «символической поддержки без реального перераспределения ресурсов» - барьер стратегической амбивалентности у высшего руководства. Вопрос не в том, плохой ли Болат человек. Вопрос в том, что делать дальше: как превратить декларацию в действие, не разрушив рабочие отношения и не потеряв возможность влиять на систему изнутри.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Определите тип барьера, который демонстрирует Болат Ж., используя типологию психологических барьеров из теоретической части. Аргументируйте.
2. Аргумент «реальность рынка» и «не быть первопроходцами» - это рациональное деловое соображение или рационализация предубеждения? Как их разграничить?

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Какой разрыв DEI-контуров диагностируется в данной ситуации на уровне высшего руководства? Используйте матрицу диагностики разрывов.
2. Почему «символическая поддержка без реального перераспределения ресурсов» опасна не только для конкретных кандидатов, но и для всей DEI-системы компании?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Какие варианты действий есть у Асель Н.? Опишите не менее трёх сценариев с оценкой рисков и возможностей каждого.
2. Как связать DEI-повестку с коммерческими интересами компании так, чтобы аргумент «бизнес-риски» перестал работать как щит против инклюзивных назначений?
3. Что должна включать DEI-декларация компании, чтобы исключить ситуацию «подписал, но не применяю»? Предложите конкретные механизмы ответственности.

Уровень 4 - Рефлексия

1. Болат Ж. искренне считает себя сторонником DEI. Как это возможно, если его решения противоречат декларируемым ценностям? Что это говорит о природе предубеждений?

2. Если бы вы были на месте Асель, что бы вы сделали с аналитическим документом, который «лёг в стол»?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: барьер стратегической амбивалентности у высшего руководства, разрыв между декларируемыми нормами и практикой, институционализация ответственности, роль HR как агента изменений в условиях ограниченного влияния.

Рекомендуемый формат работы: деловая игра «Разговор с генеральным директором» - студенты в роли Асели готовят и разыгрывают следующую встречу с Болатом, цель которой - добиться конкретных обязательств, а не просто одобрения.

На что обратить внимание: кейс провоцирует студентов на однозначное осуждение Болат. Важно переключить внимание: что именно в организационной системе позволяет такому поведению воспроизводиться безнаказанно? И что может это изменить?

Дополнительное задание: разработать систему DEI-KPI для генерального директора, которая делает невозможным разрыв между декларацией и решениями.

3.6 Youngism: дискриминация молодых сотрудников



Кейс 11. «Ты ещё молодой»: возрастная дискриминация в отношении молодых специалистов

Контекст.

Министерство цифрового развития и аэрокосмической промышленности - государственный орган с численностью сотрудников около 900 человек. В рамках государственной программы цифровой трансформации в министерство за последние три года было принято значительное число молодых специалистов - выпускников технических и управленческих специальностей. Средний возраст сотрудников снизился с 44 до 37 лет, что создало острое межпоколенческое напряжение.

Заместитель министра по цифровым проектам Нурбек С., 58 лет, открыто скептически относится к «молодёжной экспансии». На одном из совещаний он сказал: «Опыт нельзя заменить дипломом. Пусть сначала поработают, потом будут предлагать».

Ситуация.

Айдана К., 26 лет - старший аналитик отдела стратегического планирования, принята год назад. По результатам ежегодной оценки она входит в топ-10% по эффективности среди всех аналитиков министерства. Айдана

разработала аналитическую модель прогнозирования цифровых рисков, которую её непосредственный руководитель Берик М., 41 год, высоко оценил и включил в рабочую документацию отдела.

В марте текущего года Берик М. выдвинул Айдану в рабочую группу по разработке национальной стратегии цифровой безопасности - межведомственный орган с участием представителей нескольких министерств. Это была значимая возможность для карьерного роста.

Нурбек С. отклонил кандидатуру Айданы. В устном объяснении Берик М. он сказал: «Там серьёзные люди, опытные. Айдана хорошая девочка, но её там не поймут. Отправь кого-то с весом».

Берик передал Айдане только то, что «состав рабочей группы пересматривается». Айдана узнала правду случайно - из разговора коллег.

Развитие событий.

Айдана написала обращение в службу персонала, в котором описала ситуацию и квалифицировала её как возрастную дискриминацию. Начальник отдела персонала Гульмира А., 44 года, приняла обращение, но оказалась в затруднении: формальной политики против возрастной дискриминации в министерстве не существовало. Трудовой кодекс РК запрещает дискриминацию по возрасту, однако Нурбек С. не принял «официального решения» - он просто высказал мнение в устном разговоре.

Параллельно Берик М. чувствовал себя виноватым: он не защитил сотрудника и не был честен с ней. Но вступать в открытый конфликт с заместителем министра не решался.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Квалифицируйте действия Нурбека С.: является ли это прямой дискриминацией, косвенной дискриминацией или микроагрессией? На каком основании?

2. Какие поведенческие формы youngism (дискриминации молодых) проявились в данной ситуации? Используйте характеристики из теоретической части: стереотипизация, недоверие к компетентности, ограничение участия в значимых решениях.

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Берик М. не был честен с Айданой. Как оценить его поведение: он виноват или он тоже жертва системы? Что должен был сделать руководитель в этой ситуации?

2. Почему youngism реже воспринимается как «настоящая дискриминация» по сравнению с гендерной или этнической? Что это говорит о скрытых нормах организационной культуры?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Что должна сделать Гульмира А. по итогам обращения Айданы, учитывая отсутствие формального регламента? Предложите конкретные шаги.
2. Разработайте рекомендации по созданию политики против возрастной дискриминации в государственном органе, учитывающей специфику иерархической культуры.
3. Как изменить формат формирования рабочих групп, чтобы исключить возможность неформального вето по признаку возраста?

Уровень 4 - Рефлексия

1. Нурбек С. сказал «там серьезные люди». Что именно стоит за этой фразой? Какие ценности и страхи она отражает?
2. Встречались ли вы с ситуацией, когда ваши идеи или участие отвергались по причине возраста - вашего или чужого? Как вы это пережили?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: youngism как форма возрастной дискриминации, скрытая дискриминационная нормальность, ограничение права на голос по признаку возраста, роль непосредственного руководителя как защитника или пособника.

Рекомендуемый формат работы: ролевая игра: студенты разыгрывают встречу Гульмиры А. с Нурбеком С. по итогам обращения Айданы. Задача - добиться признания проблемы и конкретных изменений, не превращая разговор в обвинение.

На что обратить внимание: студенты нередко недооценивают youngism как «несерьезную» форму дискриминации. Важно показать, что ограничение доступа к значимым задачам по признаку возраста разрушает логику равноправия так же, как и любая другая форма дискриминации.

Дополнительное задание: провести анализ состава реальных рабочих групп и комитетов в известных студентам организациях: насколько там представлены молодые специалисты, и какие барьеры этому препятствуют?



Кейс 12. Цифровая видимость инклюзии против реальной глубины принятия

Контекст.

ТОО «МедиаПространство» - казахстанская медиакомпания, владеющая онлайн-изданиями и подкаст-платформой. Численность персонала - около 150 человек, средний возраст - 28 лет. Компания позиционирует себя как прогрессивную и инклюзивную: в корпоративных соцсетях регулярно публикуются материалы о разнообразии, руководство подписывает открытые письма в поддержку инклюзии, а во внутреннем чате принято использовать инклюзивный язык.

Со стороны компания выглядит образцом DEI-культуры. Внутри - картина сложнее.

Ситуация.

Нилуфар Р., 31 год - редактор отдела социальной журналистики. Она переехала из Ташкента пять лет назад, имеет постоянный вид на жительство. Нилуфар - одна из лучших редакторов компании по показателям охвата материалов. В неформальных разговорах коллеги нередко подчёркивают её «особый взгляд» и «другую перспективу» - всегда в позитивном ключе, но с акцентом на отличие.

На очередном корпоративном мероприятии - панельной дискуссии «Мы и разнообразие» - Нилуфару предложили выступить в качестве представителя «взгляда меньшинства». Она согласилась, хотя внутренне чувствовала дискомфорт: её всегда зовут «представлять» что-то, а не просто говорить как редактор.

После мероприятия в корпоративном чате появились восторженные комментарии о «нашей инклюзивности». Главный редактор Санжар А. написал: «Вот видите - мы умеем слышать разные голоса».

Нилуфара попросила о встрече с директором по персоналу Камиллой Д. На встрече она сказала:

«Я замечаю, что меня зовут на мероприятия, когда нужен "другой голос". Но когда я предлагаю темы для редакционного плана - мне говорят, что это "слишком специфично для нашей аудитории". Меня видят как украшение разнообразия, а не как редактора. Я устала быть символом».

Развитие событий.

Камилла Д. выслушала Нилуфару и признала, что никогда не думала об этом в таких категориях. Она решила провести внутренний аудит: как часто разные сотрудники приглашаются на представительские мероприятия, как часто их инициативы принимаются, существует ли паттерн «декоративного разнообразия».

Предварительные данные оказались показательными: сотрудники с «нетипичным» для компании фоном (региональное происхождение, иностранцы, люди с инвалидностью) в 2,3 раза чаще участвовали во внешних мероприятиях как «голос разнообразия» и в 1,8 раза реже становились авторами принятых редакционных решений.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Что такое «декоративное разнообразие» (tokenism)? Какие конкретные признаки этого явления присутствуют в данном кейсе?

2. Данные аудита показали паттерн. Является ли это доказательством дискриминации или просто совпадением? Как это разграничить методологически?

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Как соотносится «цифровая видимость инклюзии» в этой компании с реальной глубиной её принятия? Используйте концепцию когнитивно-аффективного разрыва из теоретической части.

2. Почему Санжар А. искренне считает компанию инклюзивной, хотя данные говорят об обратном? Какой барьер из типологии это иллюстрирует?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Что Камилла Д. должна сделать с данными аудита? Как представить их главному редактору, не превратив разговор в обвинение?

2. Разработайте механизм, который позволит разграничить «представительское участие» и «содержательное участие» в принятии редакционных решений. Как измерить этот показатель?

Уровень 4 - Рефлексия

1. Нилуфара сказала: «Я устала быть символом». Что именно её утомляет - признание или его форма? Как это связано с понятием принадлежности (belonging)?

2. Встречали ли вы ситуации, когда кого-то «использовали» для демонстрации разнообразия, не давая реального голоса? Как вы это оценивали в тот момент?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: tokenism (декоративное разнообразие), разрыв между цифровой видимостью инклюзии и её реальной глубиной, принадлежность vs. представительство, аудит инклюзии как инструмент диагностики.

Рекомендуемый формат работы: анализ данных аудита в малых группах с последующей разработкой презентации для главного редактора: как представить неудобные цифры так, чтобы они вели к изменениям, а не к защитной реакции.

На что обратить внимание: студенты нередко воспринимают «прогрессивную» компанию как свободную от DEI-проблем. Этот кейс показывает, что декларативная инклюзивность может маскировать структурное исключение.

Дополнительное задание: провести мини-аудит любого знакомого студентам сообщества (учебная группа, студенческая организация): кто чаще «представляет» группу вовне, а кто - принимает содержательные решения внутри?

3.7 Барьеры внедрения DEI на уровне рабочих групп



Кейс 13. Мозаичная культура: когда подразделения живут по разным правилам

Контекст.

АО «КазЛогистик» - транспортно-логистическая компания с численностью персонала около 2 300 человек. Компания состоит из нескольких бизнес-единиц: автопарк (преимущественно мужской коллектив, средний возраст 43 года), складской комплекс (смешанный коллектив), коммерческий департамент (офисный, более молодой), IT-подразделение (молодой, высокообразованный персонал) и корпоративный центр.

Два года назад компания приняла единую DEI-политику и провела серию обязательных тренингов для всех сотрудников. Директор по персоналу Айнур Ж. была уверена, что основа заложена. Однако ежегодный опрос вовлечённости показал неожиданную картину: индекс инклюзии в разных подразделениях варьировался от 34 до 78 баллов из 100.

Ситуация.

Айнур решила провести углублённую диагностику в двух подразделениях с максимальным разрывом: IT-подразделении (78 баллов) и автопарке (34 балла).

IT-подразделение. Руководитель Тимур А., 33 года, активно использует практики инклюзивных совещаний: структурированная очерёдность слова, анонимное предварительное голосование по идеям, явные нормы против перебивания. В команде из 45 человек - 12 женщин, сотрудники из 6 стран, трое с инвалидностью. Конфликты есть, но решаются через открытый диалог. Текучесть кадров - 8% в год.

Автопарк. Руководитель Виталий Ш., 54 года, управляет коллективом из 380 человек. На вопрос о DEI-тренинге он сказал: «Мы прошли, галочку поставили. Но у нас здесь не офис - у нас маршруты, графики, груз. Какое разнообразие? Все работают одинаково». В коллективе 11 женщин, все - диспетчеры. Ни одной женщины-водителя нет за всё время существования компании. На вопрос о причинах Виталий ответил: «Ни одна не претендовала». Текучесть кадров - 31% в год.

Развитие событий.

Айнур провела фокус-группы в обоих подразделениях. В автопарке один из диспетчеров сказал: «Мы живём в своём мире. То, что придумали в офисе, к нам не относится». Несколько водителей добавили, что не понимают, «зачем вообще эти тренинги», если их никто не спрашивает о реальных проблемах.

В IT-подразделении сотрудники описывали культуру как «наработанную нами самими» - Тимур А. ввёл большинство практик по собственной инициативе, без формальных указаний сверху.

Айнур поняла: перед ней классический случай мозаичной организационной культуры - единая политика существует на бумаге, но каждое подразделение живёт по собственным неформальным нормам. Стратегия «единого тренинга для всех» не сработала.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Используя типологию организационных культур из теоретической части (мозаичная, гибридная, консолидированная), определите тип культуры АО «КазЛогистик». Что именно указывает на этот тип?
2. Перечислите конкретные признаки DEI-проблем в автопарке. Какие из них являются проявлением когнитивных барьеров, а какие - поведенческих?

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Почему IT-подразделение достигло высокого уровня инклюзии без системной поддержки сверху, а автопарк - нет? Что роль руководителя значит в формировании субкультуры подразделения?
2. Высокая текучесть в автопарке (31% против 8% в IT) - случайное совпадение или системная связь с уровнем инклюзии? Обоснуйте.

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Какую стратегию сопровождения DEI - согласования, институционализации или развития - следует применить к автопарку? А к компании в целом? Обоснуйте разницу.
2. Разработайте дифференцированный план DEI-работы для автопарка, учитывающий специфику «полевого» коллектива: какие инструменты из стандартного набора неприменимы, что нужно адаптировать?
3. Как закрепить и тиражировать опыт IT-подразделения на другие бизнес-единицы, не разрушив его органическую природу?

Уровень 4 - Рефлексия

1. Виталий Ш. сказал: «У нас здесь не офис». Является ли это аргументом против DEI или приглашением к диалогу о том, как DEI выглядит в их контексте?
2. Как вы относитесь к идее, что DEI-практики должны быть разными для разных типов коллективов? Где проходит граница между адаптацией и отступлением от принципов?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: мозаичная организационная культура, дифференциация DEI-подходов по типам коллективов, роль руководителя в формировании субкультуры, связь инклюзии и текучести персонала.

Рекомендуемый формат работы: группы разрабатывают дифференцированные DEI-планы для разных подразделений, затем защищают их на «совете директоров». Особое внимание - аргументации того, почему разные подразделения требуют разных подходов.

На что обратить внимание: важно помочь студентам увидеть, что «единая политика для всех» может быть формой институциональной слепоты. Настоящая инклюзия учитывает контекст.

Дополнительное задание: провести сравнительный анализ двух известных студентам организаций или подразделений по уровню инклюзивности культуры: что объясняет разницу?



Кейс 14. Социально-сетевой барьер: неформальные коалиции против изменений

Контекст.

ТОО «КазАудит Плюс» - аудиторская компания численностью около 280 человек. Компания основана 20 лет назад, сформировала устойчивую корпоративную культуру с сильными неформальными связями: большинство партнёров знают друг друга по университету или по первым местам работы. Средний стаж сотрудника - 9 лет. Текучесть низкая - около 7% в год.

Новый управляющий партнёр Сейткали А., 46 лет, пришёл в компанию полтора года назад из международной аудиторской сети. Он инициировал ряд изменений, в том числе пересмотр системы распределения клиентов между командами - переход от неформального «кто кого знает» к прозрачному конкурсному механизму с DEI-критериями.

Ситуация.

Новая система распределения клиентов вызвала скрытое, но организованное сопротивление. Группа из семи старших менеджеров - все мужчины, все в компании более 8 лет, все связаны дружескими и клановыми отношениями - начала неформально координировать действия.

Конкретные проявления сопротивления:

Информационный барьер: новая сотрудница Динара Ж., 29 лет, выигравшая по новым критериям крупный клиентский блок, не получала приглашений на ключевые встречи с этим клиентом. «Мы просто забыли» - говорили коллеги.

Символическое обесценивание: на внутреннем совещании один из старших менеджеров, Руслан Т. сказал: «Цифры - это хорошо, но клиент работает с людьми, которым доверяет. Алгоритм не заменит отношения».

Коалиционное давление: несколько партнёров получили неформальные сигналы от старших менеджеров о том, что «Сейтикали А. разрушает то, что строилось годами» и «надо подождать - он не задержится».

Сейткали А. знал о сопротивлении, но не имел прямых доказательств. Он попросил директора по персоналу Малику Ж. разобраться.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Определите тип барьера, который демонстрирует группа старших менеджеров, используя типологию из теоретической части. Какие конкретные страхи и формы сопротивления характерны для этого типа?
2. Является ли поведение группы старших менеджеров дискриминацией в отношении Динары Ж.? Обоснуйте.

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Аргумент Руслана Т. «алгоритм не заменит отношения» - это профессиональный довод или рационализация сопротивления? Как разграничить?
2. Какой разрыв DEI-контуров присутствует в данной ситуации на уровне организации? Используйте матрицу диагностики разрывов.

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Что Малика Ж. должна сделать для документирования скрытого сопротивления? Какие методы диагностики применимы в данной ситуации?
2. Как Сейткали А. должен выстроить диалог с группой сопротивления - через прямую конфронтацию, косвенное давление или вовлечение? Аргументируйте.
3. Как защитить Динару Ж. от последствий ситуации, не превращая её в «жертву» и сохраняя её профессиональный авторитет?

Уровень 4 - Рефлексия

1. Старшие менеджеры, вероятно, искренне считают, что защищают компанию, а не дискриминируют коллегу. Как это возможно? Что это говорит о природе социально-сетевых барьеров?
2. Как вы относитесь к идее, что «отношения» и «доверие» могут быть формой скрытой дискриминации, если они доступны только «своим»?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: социально-сетевой барьер, коалиционное сопротивление изменениям, скрытая дискриминационная нормальность, роль неформальных сетей в воспроизводстве неравенства.

Рекомендуемый формат работы: деловая игра с двумя командами: одна разрабатывает стратегию преодоления сопротивления для Сейткали А., другая - аргументы защиты для группы старших менеджеров. После игры - общая рефлексия: что в аргументах каждой стороны справедливо?

На что обратить внимание: социально-сетевые барьеры - одни из наиболее устойчивых, потому что они прикрыты ценностью лояльности и отношений. Важно помочь студентам увидеть, что лояльность «своим» автоматически означает дискриминацию «чужих».

Дополнительное задание: провести аудит неформальных сетей в знакомой организации: кто с кем ходит на обед, кто получает «неформальную»

информацию раньше других, кого зовут на неофициальные встречи. Что это говорит о реальном распределении влияния?

3.8 Инклюзивное лидерство и психологическая безопасность



Кейс 15. Психологическая безопасность: когда сотрудники не говорят правду

Контекст.

АО «КазЭнергоСервис» - компания в сфере обслуживания энергетической инфраструктуры, численность персонала около 1 500 человек. Производственные объекты расположены в нескольких регионах, корпоративный центр - в Астане. Культура компании исторически авторитарная: решения принимаются сверху, инициатива снизу не поощряется. Новый генеральный директор Ержан С., 48 лет, пришёл год назад с декларированной целью «изменить культуру».

Ержан провозгласил политику открытых дверей, запустил программу «Говори открыто» (анонимный канал обратной связи) и на каждом совещании повторяет: «Мне нужна честная обратная связь, даже если она неприятна».

Ситуация.

Инженер по безопасности Айгерим Б., 34 года, обнаружила нарушение в системе технического обслуживания одного из объектов, которое потенциально могло привести к аварии. Нарушение было допущено из-за давления на бригаду со стороны регионального директора Николая Петренко, 51 год, который требовал ускорить сроки в ущерб регламентам.

Айгерим написала в канал «Говори открыто». Через неделю она получила стандартный ответ: «Ваше обращение принято к рассмотрению». Ничего не изменилось. Ещё через неделю она узнала, что Николай П. видел её обращение - анонимность канала оказалась формальной.

На ближайшем совещании с участием Ержана С. Айгерим подняла вопрос о нарушении напрямую. Ержан выслушал, поблагодарил «за смелость» и сказал: «Николай, разберитесь». Николай П. кивнул. После совещания он вызвал Айгерим и сказал: «Ты всё правильно сделала. Но в следующий раз сначала поговори со мной».

Айгерим вернулась на рабочее место с ощущением, что сказала правду и проиграла. Её коллеги наблюдали за ситуацией. Никто из них больше не писал в «Говори открыто».



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Перечислите конкретные действия и бездействия, которые разрушили психологическую безопасность в компании. Кто несёт ответственность за каждое из них?

2. Фраза Николая Петренко «в следующий раз сначала поговори со мной» - это совет или угроза? Как это разграничить и почему разграничение важно?

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Ержан С. искренне хотел создать культуру открытости. Почему его действия дали обратный результат? Какие компоненты инклюзивного лидерства он упустил?

2. Молчание коллег Айгерим после инцидента - это поведенческий барьер или рациональный выбор? Что это говорит о реальном уровне психологической безопасности?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Что Ержан С. должен был сделать иначе на каждом из этапов: при получении анонимного обращения, на совещании, после реакции Петренко?

2. Разработайте работающий механизм психологически безопасной обратной связи для АО «КазЭнергоСервис», учитывая иерархическую культуру и производственную специфику.

3. Как восстановить доверие сотрудников к каналам обратной связи после того, как оно было разрушено?

Уровень 4 - Рефлексия

1. Айгерим «сказала правду и проиграла». Было ли её решение говорить открыто правильным, учитывая последствия? Как вы оцениваете цену честности в иерархических организациях?

2. Встречались ли вы с ситуацией, когда говорить правду было небезопасно? Что вы сделали - и что думаете об этом сейчас?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: психологическая безопасность как компонент инклюзивной культуры, инклюзивное лидерство (демонстрация приверженности vs. реальные действия), скрытая дискриминационная нормальность, разрыв между декларируемыми нормами и практикой.

Рекомендуемый формат работы: ролевая игра - студенты разыгрывают совещание с Ержаном, зная об инциденте с Айгерим. Задача: как генеральный директор должен провести этот разговор, чтобы восстановить доверие и одновременно создать прецедент защиты.

На что обратить внимание: важно показать, что психологическая безопасность - это не про «добрую атмосферу», а про конкретные институциональные механизмы и поведение лидера в критических ситуациях.

Намерение без действия разрушает доверие сильнее, чем открытый авторитаризм.

Дополнительное задание: провести анонимный опрос в учебной группе: насколько психологически безопасно высказывать несогласие с преподавателем? Результаты обсудить публично.



Кейс 16. Инклюзивное лидерство на практике: руководитель как агент изменений

Контекст.

ТОО «Центральноазиатская страховая группа» - страховая компания с численностью персонала около 750 человек. Компания расширяется: за два года открыто 8 новых региональных офисов. Корпоративная культура неоднородна: центральный офис в Алматы работает в относительно современном формате, региональные - по традиционным иерархическим нормам.

Начальник регионального отдела в Шымкенте Жанболат К., 38 лет, прошёл программу инклюзивного лидерства в головном офисе и вернулся с намерением изменить культуру своего подразделения (42 человека). Отдел исторически мужской: из 42 человек - 6 женщин, все на вспомогательных позициях.

Ситуация.

Жанболат начал последовательно внедрять практики инклюзивного лидерства. Первые три месяца дались тяжело.

Попытка 1: структурированные совещания. Жанболат ввёл правило: каждый высказывается по кругу, без возможности перебить. Реакция старших коллег: «Жанболат, мы не в детском саду. Кто хочет - говорит». Первые два совещания прошли в напряжении, несколько сотрудников демонстративно молчали в свою очередь.

Попытка 2: выдвижение женщины на руководящую позицию. Жанболат предложил на позицию старшего специалиста по работе с клиентами Дину А., 31 год, которая стабильно показывала лучшие результаты в отделе. Трое коллег обратились к нему неформально: «Жанболат, мужики не поймут. Клиенты у нас серьёзные». Жанболат назначил Дину, несмотря на давление.

Попытка 3: открытое обсуждение DEI. На командном собрании Жанболат предложил обсудить, как в отделе относятся к новым сотрудникам и людям с отличным от большинства опытом. Разговора не получилось: коллеги отвечали формально, молчали или шутили. После собрания один из старших сотрудников сказал: «Жанболат, ты стал каким-то другим после Алматы».

Через три месяца Жанболат фиксировал: назначение Дины состоялось и она работает успешно, структурированные совещания постепенно приживаются (хотя сопротивление осталось), открытого диалога о культуре не получилось. Он сам чувствовал усталость и изоляцию.

Развилка.

Жанболат написал куратору программы инклюзивного лидерства в головном офисе: «Я делаю всё правильно - по учебнику. Но я чувствую, что воюю один. Что мне не хватает?»



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Оцените каждую из трёх попыток Жанболата: что сработало, что нет, и почему?
2. Какие барьеры из типологии психологических барьеров проявились в реакции коллектива на каждое из трёх изменений?

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Жанболат чувствует изоляцию. Является ли это нормальной частью процесса изменений или сигналом о неправильной стратегии?
2. Какой тип организационной культуры (мозаичная, гибридная, консолидированная) характерен для шымкентского офиса? Какая стратегия сопровождения наиболее уместна?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Что куратор программы должен ответить Жанболату? Сформулируйте конкретные рекомендации, а не общие слова поддержки.
2. Как головной офис должен поддерживать «агентов изменений» на уровне региональных подразделений? Что системно не было сделано до командировки Жанболата?
3. Разработайте следующие три шага для Жанболата на ближайший квартал с учётом реального состояния коллектива.

Уровень 4 - Рефлексия

1. Коллега сказал Жанболату: «Ты стал каким-то другим». Как вы интерпретируете эту фразу - как критику или как неосознанное признание изменений?
2. Что значит «воевать в одиночку» за культурные изменения? В чём разница между изоляцией лидера изменений и его устойчивостью?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: инклюзивное лидерство на уровне подразделения, поддержка агентов изменений, последовательность и темп культурных изменений, связь между индивидуальными практиками лидера и организационной культурой.

Рекомендуемый формат работы: работа в парах: один студент - Жанболат, другой - куратор. Разыгрывается разговор по письму. После игры обсуждается: что было самым сложным в роли каждого?

На что обратить внимание: кейс показывает, что инклюзивное лидерство - это не только набор техник, но и эмоциональная устойчивость в условиях

сопротивления. Важно обсудить, как организация должна поддерживать тех, кто берёт на себя роль агента изменений.

Дополнительное задание: предложить студентам написать письмо-ответ куратора Жанболату от своего имени: что бы они сказали человеку, который «делает всё правильно, но чувствует, что воюет один»?

3.9 Операционализация DEI: от политики к практике



Кейс 17. Операционализация принципов DEI: когда политика есть, а практики нет

Контекст.

АО «КазАгро» - государственная агропромышленная корпорация с численностью персонала около 4 800 человек. Компания объединяет несколько направлений: растениеводство, животноводство, переработку и дистрибуцию. Персонал географически распределён по 14 регионам, уровень образования сотрудников существенно варьируется.

Три года назад корпорация приняла развёрнутую DEI-политику - 24-страничный документ, разработанный с привлечением консультантов. Документ включает разделы о равных возможностях, недискриминации, инклюзивном найме и психологической безопасности. Политика утверждена советом директоров и размещена на корпоративном портале.

Ситуация.

Директор по персоналу Гульназ С. работает в компании второй год. Проводя аудит HR-процессов, она обнаружила: несмотря на принятую политику, ни один из её принципов не операционализирован в конкретных процедурах.

Конкретные примеры разрывов:

Найм. Политика декларирует «структурированный и стандартизированный найм». В реальности каждый региональный руководитель проводит собеседования по собственному усмотрению. Единой формы оценки нет. По данным за прошлый год, в трёх из четырнадцати регионов не было нанято ни одной женщины на производственные позиции.

Продвижение. Политика предусматривает «прозрачные критерии карьерного роста». В реальности решения о продвижении принимаются руководителями единолично, без стандартизированной оценки. В 11 из 14 регионов ни одна женщина не занимает позицию выше старшего специалиста.

Обучение. Политика гарантирует «равный доступ к программам развития». В реальности бюджет на обучение распределяется региональными директорами по собственному усмотрению. По данным аудита, сотрудники из сельских районов получали в среднем в 3,4 раза меньше часов обучения, чем сотрудники центрального офиса.

Гульназ поняла: перед ней классический когнитивно-поведенческий разрыв на организационном уровне - правила понятны, но не трансформированы в практику. Политика существует как текст, а не как система.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Используя матрицу диагностики разрывов DEI-контуров, определите тип разрыва в каждом из трёх выявленных случаев (найм, продвижение, обучение). Все ли они одинакового типа?

2. Почему политика, разработанная с привлечением внешних консультантов, не привела к изменениям в практике? Какие этапы внедрения были пропущены?

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Кто в организации несёт ответственность за разрыв между политикой и практикой: разработчики политики, совет директоров, региональные директора или служба персонала? Как распределить ответственность?

2. Данные о неравном доступе к обучению (3,4 раза) - это дискриминация или объективное следствие географической децентрализации? Имеет ли это различие значение для выбора решения?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Разработайте план операционализации DEI-политики для АО «КазАгро» по одному из трёх направлений (найм, продвижение или обучение): какие конкретные процедуры, инструменты и механизмы контроля необходимо создать?

2. Как обеспечить выполнение новых процедур региональными директорами, у которых уже сложились собственные практики? Какие стимулы и механизмы ответственности применить?

3. Какую стратегию сопровождения DEI - согласования, институционализации или развития - следует применить на данном этапе? Обоснуйте.

Уровень 4 - Рефлексия

1. Наличие красивой политики без процедур - это лучше или хуже, чем отсутствие политики? Обоснуйте.

2. Гульназ пришла в компанию и нашла системный разрыв. Что бы вы сделали на её месте в первую очередь: выйти на совет директоров с данными, начать тихо внедрять изменения или что-то другое?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: когнитивно-поведенческий разрыв на организационном уровне, стратегия операционализации принципов, разница между политикой как текстом и политикой как системой, роль децентрализации в воспроизводстве неравенства.

Рекомендуемый формат работы: проектная работа - группы разрабатывают конкретный операционный регламент по одному из трёх направлений. Продукт: не декларация принципов, а пошаговая инструкция с формами, критериями и механизмами контроля.

На что обратить внимание: студенты нередко предлагают новые декларативные документы вместо операциональных процедур. Задача фасилитатора - последовательно задавать вопрос: «А кто конкретно, что конкретно и к какому сроку?»

Дополнительное задание: найти публичную DEI-политику любой известной казахстанской компании и провести её аудит: что в ней операционализировано, а что остаётся на уровне деклараций?



Кейс 18. Измерение DEI: когда нет данных - нет изменений

Контекст.

ТОО «БиоТех Казахстан» - биотехнологическая компания численностью около 420 человек. Компания занимается производством медицинских препаратов и диагностических систем. Значительная часть персонала - учёные и инженеры с высшим и послевузовским образованием. Компания входит в международный холдинг, который ежегодно требует отчёт по DEI-показателям от всех дочерних структур.

Директор по персоналу Азиза Р. получила из штаб-квартиры запрос: заполнить стандартную DEI-матрицу с 34 показателями - от гендерного состава по уровням до индекса психологической безопасности. Срок - три недели.

Ситуация.

Азиза приступила к сбору данных и обнаружила: большинство показателей компания никогда не измеряла. Данные либо не собирались, либо собирались в несистематизированном виде.

Конкретные проблемы:

Состав персонала. Гендерный состав по подразделениям известен (из кадровой системы). Но состав по уровням управления не систематизирован. Возрастной состав - в системе, но никогда не анализировался в разрезе карьерных траекторий. Данных об инвалидности нет вообще: при найме компания не собирает эту информацию, опасаясь «нарушить приватность».

Найм. Компания не фиксирует демографические данные кандидатов - только итоговые решения. Проверить, существует ли bias в отборе, невозможно: данных на входе нет.

Оплата труда. HR-система содержит данные по зарплатам. Но никто никогда не анализировал гендерный разрыв в оплате труда даже внутри одной должностной категории.

Психологическая безопасность. Опросы вовлечённости проводились дважды, но вопросы о психологической безопасности в них не включались.

Азиза понимает: она может заполнить матрицу «для галочки» - взять то, что есть, и дать нулевые значения там, где данных нет. Или она может использовать запрос штаб-квартиры как повод выстроить систему измерения DEI с нуля.

Развилка.

На встрече с генеральным директором Кайратом Д. Азиза представила две опции: быстро заполнить отчёт с имеющимися данными (риск: неполные данные создадут ложное впечатление) или запросить отсрочку и построить нормальную систему измерения (риск: недовольство штаб-квартиры и задержка). Кайрат попросил её рекомендацию.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Перечислите конкретные пробелы в системе данных компании. Для каждого определите: это технический пробел (данные не собирались) или ценностный (компания сознательно избегала сбора)?
2. Почему отсутствие данных об инвалидности объясняется опасением «нарушить приватность»? Является ли это обоснованным ограничением или рационализацией избегания?

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Как принцип «что не измеряется - не управляется» проявляется в данном кейсе? Какие конкретные DEI-проблемы могут оставаться невидимыми из-за отсутствия данных?
2. Заполнение отчёта «для галочки» - это честная позиция или скрытая форма уклонения от ответственности? Каковы долгосрочные последствия этого выбора?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Сформулируйте рекомендацию Азизы генеральному директору с обоснованием: что делать с отчётом сейчас и как выстроить систему измерения DEI на будущее?
2. Разработайте минимальный набор DEI-показателей, который компания могла бы начать собирать немедленно без специальных систем и значительных ресурсов. Обоснуйте выбор каждого показателя.
3. Как получить данные об инвалидности сотрудников, не нарушая приватность и не создавая у людей ощущения слежки?

Уровень 4 - Рефлексия

1. Если компания никогда не измеряла гендерный разрыв в оплате - значит ли это, что его нет? Как вы относитесь к аргументу «мы не видим проблемы»?
2. Измерение DEI-показателей требует ресурсов и времени. Является ли это достаточным основанием для того, чтобы не делать этого? Что стоит за таким решением?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: принцип данных и измеримости в DEI, DEI-аудит как инструмент выявления скрытых барьеров, разница между отчётностью и управлением, этика сбора чувствительных данных.

Рекомендуемый формат работы: практическая работа - группы разрабатывают систему DEI-показателей для компании своего выбора, включая источники данных, периодичность сбора и порядок использования. Результат: конкретная таблица измерений, а не перечень принципов.

На что обратить внимание: студенты часто недооценивают роль измерения в управлении изменениями. Важно показать, что без данных DEI-работа остаётся декларативной - и что «мы не видим проблемы» зачастую означает «мы не смотрим».

Дополнительное задание: найти публичный DEI-отчёт любой компании (русской, казахстанской или международной) и оценить: какие данные в нём есть, каких нет, и что это говорит о реальных приоритетах компании?

3.10 Согласование организационных смыслов



Кейс 19. Профессиональная этика

Контекст.

ГКП «Алматинский медицинский центр» - городская многопрофильная больница численностью около 1 200 человек. Персонал делится на три принципиально разные группы: врачи (около 350 человек), средний медицинский персонал - медсёстры, фельдшеры (около 500 человек) и административно-хозяйственный блок (около 350 человек). Каждая группа имеет собственную субкультуру, систему ценностей и представления о справедливости.

Год назад руководство больницы инициировало разработку и внедрение корпоративного кодекса - документа, закрепляющего общие ценности, нормы взаимодействия и принципы DEI. Главный врач Бахыт С., 52 года, был убеждён: единый документ создаст общую культуру. Кодекс приняли на общем собрании, разослали всем сотрудникам и разместили на стендах в коридорах.

Ситуация.

Через год директор по персоналу Айнур Ж. провела диагностику: серию фокус-групп с представителями всех трёх групп персонала. Тема: «Что для вас значит справедливость на рабочем месте?» Результаты оказались показательными.

Врачи: «Справедливость - это признание квалификации. Когда медсестра ставит меня под сомнение при пациенте - это не равенство, это подрыв

авторитета. DEI для нас означает уважение к профессиональной иерархии, а не её разрушение».

Медсёстры: «Справедливость - это когда тебя слышат. Мы видим пациента 24 часа в сутки, а врач - 10 минут. Но наше мнение не учитывается в лечебных решениях. DEI на бумаге есть, а голоса у нас нет».

Административный блок: «Справедливость - это когда правила одинаковы для всех. Врачи опаздывают и им ничего не бывает. Мы опоздали - выговор. Кодекс написан для врачей, а не для нас».

Айнур поняла: все три группы прочитали один и тот же кодекс и вынесли три принципиально разных послания. Общий документ не создал общего смысла - он лишь зафиксировал уже существующие субкультурные разрывы.

На следующей неделе произошёл инцидент, обнаживший эти разрывы. Медсестра Карина А., 29 лет, на обходе вслух выразила несогласие с назначением лечащего врача Азата С., 44 года, сославшись на реакцию пациента, которую она наблюдала ночью. Азат С. подал жалобу главному врачу: «Это нарушение профессиональной субординации». Карина подала встречное обращение в службу персонала: «Меня заставляют молчать, когда я вижу риск для пациента».

Оба апеллировали к одному и тому же корпоративному кодексу - и оба считали, что правы.

Развилка.

Бахыт С. и Айнур Ж. оказались перед двойной задачей: разрешить конкретный конфликт между Кариной и Азатом - и системно ответить на вопрос, как создать единое понятийное поле, когда три группы персонала живут в принципиально разных профессиональных мирах.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Используя типологию организационных культур из теоретической части (мозаичная, гибридная, консолидированная), определите тип культуры медицинского центра. Что именно указывает на этот тип?

2. Определите тип разрыва DEI-контуров в данной ситуации, используя матрицу диагностики. Является ли это когнитивно-эмоциональным, эмоционально-поведенческим или межгрупповым разрывом? Обоснуйте.

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Все три группы апеллируют к понятию «справедливость», но вкладывают в него разный смысл. Как это соотносится с трёхкомпонентной моделью ценностных отношений (когнитивный, аффективный, поведенческий уровни)?

2. Почему единый корпоративный кодекс не создал единой культуры? Какой этап был пропущен при его разработке и внедрении?

3. Кто прав в конфликте Карины и Азата - с точки зрения профессиональной этики, с точки зрения DEI и с точки зрения безопасности пациента? Совпадают ли эти ответы?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Какую стратегию сопровождения DEI следует применить: согласования организационных смыслов, институционализации практик или развития зрелости? Обоснуйте выбор применительно к данной организации.

2. Разработайте сценарий фасилитационной сессии, которая поможет трём группам персонала выработать общее понимание ключевых DEI-принципов без нивелирования профессиональных различий. Опишите формат, повестку и правила.

3. Как разрешить конкретный конфликт между Мариной и Азатом так, чтобы решение создало прецедент, а не просто «закрыло вопрос»?

Уровень 4 - Рефлексия

1. Медсестра видит пациента 24 часа, врач - 10 минут, но решение принимает врач. Является ли это несправедливостью или профессиональной необходимостью? Как DEI должен работать в условиях профессиональной иерархии?

2. Приходилось ли вам оказываться в ситуации, когда вы и ваш коллега читали одни и те же правила и понимали их прямо противоположно? Что это говорит о природе организационного смысла?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: межгрупповой разрыв восприятия DEI-принципов, стратегия согласования организационных смыслов, мозаичная культура, профессиональная иерархия как контекст инклюзии, разница между единым документом и единым смыслом.

Рекомендуемый формат работы: симуляция фасилитационной сессии: группа студентов разыгрывает встречу представителей трёх профессиональных групп под фасилитацией Айнура. Задача - не убедить друг друга, а выработать формулировку принципа справедливости, приемлемую для всех трёх групп.

На что обратить внимание: ключевой педагогический момент - осознание, что DEI-принципы не являются универсально понятными. «Равенство», «справедливость», «инклюзия» наполняются содержанием через субкультурный опыт группы. Задача лидера - не навязать единственно верное толкование, а создать пространство для согласования смыслов.

Дополнительное задание: предложить студентам провести мини-исследование: спросить трёх людей разных профессий, что для них означает «справедливость на рабочем месте», и сравнить ответы. Что объясняет различия?

3.11 Компетентностные барьеры и развитие DEI-специалистов



Кейс 20. HR без инструментов: компетентностный барьер специалиста по персоналу

Контекст.

ТОО «КазПромМонтаж» - инжиниринговая компания, занимающаяся монтажом промышленного оборудования. Численность персонала - около 950 человек, из которых около 700 заняты на объектах (вахтовый метод, разъездной характер работы), остальные - в офисе. Компания быстро росла последние три года и сформировала службу персонала: сейчас в ней работают 6 человек во главе с директором по персоналу Данияром Б., 35 лет.

Данияр пришёл в компанию два года назад из розничного ритейла. В его команде - специалисты по кадровому делопроизводству, рекрутингу и обучению. DEI как направление никто из них не изучал профессионально: все получили знания из внутренних тренингов, которые сами же и организовывали.

Шесть месяцев назад совет директоров принял решение: компания должна разработать и внедрить комплексную DEI-программу в течение года. Данияру поручили руководство проектом.

Ситуация.

Данияр приступил к работе добросовестно. За первые три месяца его команда:

- провела опрос вовлечённости (стандартная форма из интернета, 12 вопросов);
- организовала два тренинга по unconscious bias (купили готовый курс у провайдера);
- разработала «Политику равных возможностей» (адаптировали шаблон);
- создали раздел «Наши ценности» на корпоративном сайте.

На отчёте перед советом директоров Данияр доложил о выполнении плана. Член совета директоров, представитель иностранного акционера Нильс Хансен, задал несколько вопросов:

Нильс Хансен: «Данияр, расскажите о результатах опроса. Какой был уровень гендерного разрыва в ответах на вопросы о психологической безопасности?»

Данияр: «Мы не делали разбивку по полу - смотрели общие результаты».

Нильс Хансен: «Понятно. А какова была удержанность участников тренингов по unconscious bias через три месяца - изменилось ли что-то в их поведении по данным 360-оценки?»

Данияр: «У нас нет 360-оценки. Мы оценивали удовлетворённость тренингом сразу после него - она была высокой».

Нильс Хансен: «Данияр, я вижу, что вы много сделали. Но у меня вопрос: как вы знаете, что это работает?»

Данияр не нашёлся с ответом. После совещания он сел и впервые задал себе этот вопрос серьёзно.

Развитие событий.

Данияр провёл честный аудит: что именно он и его команда умеют делать в области DEI, а чего не умеют. Результат был неожиданным даже для него самого.

Умеем: организовать мероприятие, написать политику, провести опрос, купить тренинг, сделать красивую презентацию для совета директоров.

Не умеем: диагностировать тип организационной культуры, выявлять разрывы DEI-контуров, выбирать стратегию сопровождения под конкретный контекст, измерять поведенческие изменения, работать с аффективными барьерами, проводить фасилитацию межгрупповых конфликтов.

Данияр понял: его команда профессионально выполняет задачи, которые не решают реальную проблему. Не потому что они ленятся или недобросовестны - а потому что у них нет нужных компетенций, и никто этого не заметил, пока не пришёл Нильс Хансен с правильными вопросами.

Данияр написал генеральному директору Маратбеку Ж. записку: «Нам нужно поговорить о том, чего мы не умеем».

Развилка.

Маратбек Ж. поддержал инициативу Данияра. Теперь перед ними стоит задача: как развить DEI-компетенции службы персонала в условиях ограниченного бюджета и продолжающейся операционной нагрузки - и при этом не остановить уже запущенную программу.



Аналитические вопросы

Уровень 1 - Факты и диагностика

1. Определите тип барьера, с которым столкнулась команда Данияра, используя типологию психологических барьеров внедрения DEI. К какой группе он относится и каковы его типичные проявления?

2. Какие конкретные компетенции отсутствуют у службы персонала? Разграничьте дефицит знаний (не знают, что делать), дефицит навыков (знают, но не умеют) и дефицит инструментов (умеют, но нет ресурсов).

Уровень 2 - Анализ и интерпретация

1. Вопрос Нильса Хансена «как вы знаете, что это работает?» - это критика или помощь? Что именно он сделал, задав этот вопрос, и почему это важно для развития DEI в компании?

2. Команда Данияра добросовестно выполняла задачи и получала позитивную обратную связь. Почему это не уберегло их от компетентностного барьера? Как организация должна была это заметить раньше?

3. Используя матрицу диагностики разрывов DEI-контуров, определите, какой тип разрыва присутствует в данной ситуации. На каком уровне организационной системы он возникает?

Уровень 3 - Управленческое решение

1. Разработайте план развития DEI-компетенций для команды Данияра: какие компетенции развивать в первую очередь, какими методами и в какие сроки. Учитывайте ограниченность ресурсов и операционную нагрузку.

2. Как перестроить уже запущенную DEI-программу компании с учётом реального уровня компетенций команды? Что из сделанного можно сохранить, что переделать, от чего отказаться?

3. Какую систему регулярной оценки эффективности DEI-мероприятий следует внедрить, чтобы вопрос «как мы знаем, что это работает?» всегда имел ответ? Предложите не менее трёх конкретных индикаторов.

Уровень 4 - Рефлексия

1. Данияр написал руководителю: «Нам нужно поговорить о том, чего мы не умеем». Насколько это смелый поступок в иерархической организации? Что позволило ему это сделать?

2. Как вы относитесь к ситуации, когда профессионал честно признаёт границы своей компетентности? Является ли это слабостью или профессиональной зрелостью? Как это связано с принципами DEI?



Методические комментарии для преподавателя

Ключевые концепции кейса: компетентностный барьер как тип психологического барьера внедрения DEI, разница между активностью и эффективностью в DEI-работе, роль измерения поведенческих изменений, DEI-компетенции HR-специалиста, честность о дефицитах как профессиональная зрелость.

Рекомендуемый формат работы: практическая работа в двух этапах. Этап 1: каждая группа разрабатывает «профиль компетенций DEI-специалиста» - что именно нужно знать и уметь. Этап 2: группы сравнивают профили с реальным положением команды Данияра и разрабатывают приоритизированный план развития.

На что обратить внимание: студенты нередко недооценивают сложность DEI как профессионального направления, воспринимая его как «просто здравый смысл». Этот кейс показывает, что системная DEI-работа требует специфических диагностических, фасилитационных и аналитических компетенций, которые не возникают сами по себе.

Дополнительное задание: предложить студентам провести самооценку собственных DEI-компетенций по разработанному профилю: что уже есть, что нужно развивать, как это сделать.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ТЕМАМ

Теоретические основы DEI-культуры

1. Что означает концепция Diversity, Equity & Inclusion (DEI)?
2. В чём различие между понятиями diversity, equity и inclusion?
3. Какие ключевые принципы лежат в основе DEI-культуры?
4. Почему разнообразие само по себе не гарантирует инклюзию?
5. Как DEI влияет на эффективность организации?
6. Какие риски возникают при отсутствии DEI-подходов в компании?
7. Какие международные практики внедрения DEI вы знаете?
8. В чём особенности западного и локального (казахстанского) подходов к DEI?
9. Какие факторы влияют на развитие DEI в Казахстане?
10. Какие барьеры существуют при внедрении DEI в постсоветском контексте?

Гендерное равенство и лидерство

11. Какие барьеры мешают продвижению женщин на управленческие позиции?
12. Что такое «стеклянный потолок»?
13. Как гендерные стереотипы влияют на карьерный рост сотрудников?
14. Какие меры помогают преодолеть гендерные предубеждения в компании?

Инклюзия и равные возможности

15. Какие условия необходимы для успешной интеграции сотрудников с инвалидностью?
16. Что включает процесс адаптации сотрудников из разных социальных групп?
17. Как компания может обеспечить равные возможности для всех сотрудников?

Управление разнообразием

18. Какие особенности характерны для межпоколенческих команд?
19. Какие конфликты могут возникать между поколениями?
20. Что такое межкультурная коммуникация?
21. Какие ошибки чаще всего допускаются в международных командах?

Предотвращение дискриминации

22. Какие виды дискриминации существуют в организациях?
23. Как распознать скрытую дискриминацию?
24. Что включает политика нулевой толерантности?
25. Какие механизмы предотвращения конфликтов наиболее эффективны?

Когнитивные и аффективные барьеры

26. Что такое когнитивно-аффективный разрыв?

- 27. Почему сотрудники могут понимать ценность DEI, но не принимать её?
- 28. Какие поведенческие барьеры характерны для руководителей?

Возрастная дискриминация (Youngism)

- 29. Что такое youngism?
- 30. Какие последствия имеет дискриминация молодых сотрудников?
- 31. В чём разница между декларативной и реальной инклюзией?

Барьеры на уровне рабочих групп

- 32. Что означает «мозаичная культура» организации?
- 33. Как неформальные группы влияют на внедрение изменений?
- 34. Какие риски создаёт сопротивление внутри команд?

Инклюзивное лидерство

- 35. Что такое психологическая безопасность в коллективе?
- 36. Почему сотрудники могут бояться высказывать мнение?
- 37. Какие качества характерны для инклюзивного лидера?
- 38. Как руководитель может стать агентом изменений?

Операционализация DEI

- 39. Что означает «операционализация» DEI?
- 40. Почему наличие политики не гарантирует её реализации?
- 41. Какие инструменты помогают внедрять DEI на практике?
- 42. Почему важно измерять показатели DEI?
- 43. Какие метрики могут использоваться для оценки DEI?

Организационные смыслы и компетенции

- 44. Почему важно согласование ценностей внутри организации?
- 45. Какие компетенции необходимы специалисту по DEI?
- 46. Какие ошибки допускают HR-специалисты при внедрении DEI?
- 47. Как развивать DEI-компетенции в компании?

Обобщающие вопросы

- 48. Какие ключевые барьеры внедрения DEI вы считаете наиболее критичными?
- 49. Какие инструменты DEI наиболее эффективны в корпоративной среде?
- 50. Как оценить зрелость DEI-культуры в организации?

ТЕМЫ ДЛЯ ЭССЕ

Теория и концепция DEI

1. Роль DEI в формировании современной корпоративной культуры
2. Различия между diversity, equity и inclusion: почему это не одно и то же
3. Значение инклюзии для устойчивого развития организации
4. DEI как фактор конкурентоспособности компании
5. Ограничения и критика концепции DEI в корпоративной практике

Международный и локальный контекст

6. Международные практики внедрения DEI: что можно адаптировать в Казахстане
7. Особенности развития DEI в Казахстане: вызовы и перспективы
8. Влияние культурного контекста на восприятие DEI
9. Сравнение подходов к DEI в развитых и развивающихся странах

Гендер и равные возможности

10. Гендерное равенство в бизнесе: миф или реальность
11. «Стеклянный потолок» в организациях: причины и способы преодоления
12. Гендерные стереотипы и их влияние на управленческие решения

Инклюзия и разнообразие

13. Инклюзия как управленческая практика: от идеи к реализации
14. Проблемы интеграции сотрудников с инвалидностью
15. Управление разнообразием как стратегическая задача HR

Барьеры внедрения DEI

16. Когнитивные и эмоциональные барьеры принятия DEI
17. Почему сотрудники сопротивляются изменениям в сторону инклюзии
18. Формальное и реальное внедрение DEI: разрыв между декларациями и практикой

Лидерство и культура

19. Инклюзивное лидерство как новый стандарт управления
20. Психологическая безопасность как основа эффективной команды
21. Роль руководителя во внедрении DEI

Дискриминация и организационная среда

22. Виды дискриминации в организациях и способы их предотвращения
23. Youngism: дискриминация молодых сотрудников в современной компании
24. Политика нулевой толерантности: преимущества и ограничения

Аналитические проекты

1. Анализ уровня развития DEI в конкретной компании (реальной или гипотетической)
2. Сравнительный анализ DEI-практик в разных странах
3. Исследование барьеров внедрения DEI в организациях Казахстана
4. Оценка корпоративной культуры с точки зрения инклюзии

Практико-ориентированные проекты

5. Разработка стратегии внедрения DEI в компании
6. Создание политики нулевой толерантности к дискриминации
7. Разработка программы адаптации сотрудников из разных социальных групп
8. Создание модели инклюзивного лидерства для организации
9. Разработка системы метрик для оценки DEI

Кейсовые проекты

10. Разработка решения по продвижению женщин на управленческие позиции
11. План интеграции сотрудников с инвалидностью
12. Решение конфликта на почве различий в команде
13. Управление межпоколенческой командой
14. Разработка мер по преодолению культурных барьеров в международной компании

Организационные изменения

15. План трансформации корпоративной культуры в сторону DEI
16. Разработка обучающей программы по DEI для сотрудников
17. Внедрение практик психологической безопасности в компании
18. Преодоление сопротивления изменениям внутри команд

HR и компетенции

19. Разработка компетентностной модели DEI-специалиста
20. Инструменты работы HR при внедрении DEI
21. Программа развития DEI-компетенций в организации

Исследовательские и прикладные проекты

22. Разработка и проведение опроса по восприятию DEI среди сотрудников
23. Анализ разрыва между декларируемыми и фактическими практиками DEI
24. Оценка влияния DEI на вовлечённость персонала
25. Разработка системы внутренней коммуникации по DEI

ГЛОССАРИЙ

1.	DEI-инициативы	конкретные проекты и программы, направленные на развитие инклюзии
2.	DEI-компетенции	знания, навыки и установки, необходимые для работы с разнообразием и инклюзией
3.	DEI-культура	совокупность ценностей, норм и практик организации, направленных на поддержку разнообразия, справедливости и инклюзии
4.	DEI-политика	формализованные правила и принципы, регулирующие вопросы разнообразия и инклюзии
5.	Diversity (разнообразие)	наличие различий между сотрудниками по полу, возрасту, культуре, опыту, образованию, социальному статусу и другим характеристикам
6.	Equity (равенство возможностей)	принцип справедливого отношения, предполагающий предоставление разных ресурсов и условий с учётом индивидуальных потребностей для достижения равных результатов
7.	HR-инструменты DEI	методы и практики управления персоналом, поддерживающие инклюзию (обучение, оценка, адаптация и др.).
8.	Inclusion (инклюзия)	создание среды, в которой каждый сотрудник чувствует свою значимость, вовлечённость и возможность быть услышанным
9.	Youngism	дискриминация молодых сотрудников на основе возраста
10.	Агент изменений	человек, активно продвигающий организационные изменения
11.	Адаптация сотрудников	процесс включения новых работников в организацию и корпоративную культуру
12.	Вовлечённость сотрудников	степень участия и заинтересованности работников в деятельности компании
13.	Возрастные стереотипы	предвзятые представления о возможностях людей разных возрастов
14.	Гендерное равенство	равные права, возможности и условия для мужчин и женщин в профессиональной сфере
15.	Гендерные стереотипы	устойчивые представления о ролях и способностях мужчин и женщин
16.	Дискриминация	несправедливое или предвзятое отношение к человеку на основе его характеристик
17.	Зрелость DEI-культуры	уровень развития практик и ценностей DEI в организации
18.	Инклюзивная	организационная среда, обеспечивающая

	корпоративная культура	участие всех сотрудников независимо от их различий
19.	Инклюзивное лидерство	стиль управления, основанный на уважении различий и вовлечении всех сотрудников
20.	Интеграция сотрудников с инвалидностью	процесс включения людей с ограниченными возможностями в рабочую среду с учётом их потребностей
21.	Когнитивно-аффективный разрыв	ситуация, когда человек понимает важность DEI, но эмоционально не принимает его
22.	Компетентностный барьер	недостаток знаний или инструментов для внедрения DEI
23.	Культурное разнообразие	наличие в организации представителей различных культур и национальностей
24.	Локальный контекст DEI	особенности внедрения DEI с учётом культурных, социальных и экономических факторов конкретной страны (например, Казахстана)
25.	Международные практики DEI	инструменты и подходы, применяемые глобальными компаниями для управления разнообразием и инклюзией
26.	Межкультурная коммуникация	взаимодействие между людьми с разным культурным опытом
27.	Межпоколенческая команда	коллектив, включающий представителей разных возрастных групп
28.	Метрики DEI	показатели, используемые для оценки уровня внедрения DEI
29.	Мозаичная культура	ситуация, когда разные подразделения компании придерживаются разных ценностей и практик
30.	Неформальные коалиции	группы сотрудников, влияющие на решения вне официальной структуры
31.	Операционализация DEI	перевод принципов DEI в конкретные действия, процессы и политики
32.	Организационные смыслы	общие ценности и понимание целей внутри компании
33.	Поведенческий барьер	неспособность или нежелание переводить убеждения в реальные действия
34.	Политика нулевой толерантности	принцип полного недопущения дискриминации и нарушений прав сотрудников
35.	Психологическая безопасность	состояние, при котором сотрудники не боятся высказывать мнение и ошибаться
36.	Равные возможности	обеспечение доступа к ресурсам и карьерному росту без дискриминации

- | | | |
|-----|---------------------------------|---|
| 37. | Скрытая дискриминация | неявные формы неравного отношения, проявляющиеся через поведение, решения или нормы |
| 38. | Сопротивление изменениям | реакция сотрудников или групп на внедрение новых практик |
| 39. | Социально-сетевой барьер | препятствия, возникающие из-за неформальных связей внутри организации |
| 40. | Стеклянный потолок | невидимые барьеры, ограничивающие карьерный рост определённых групп (чаще женщин) |

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. McKinsey & Co. What Is Diversity, Equity, and Inclusion?, 2022 McKinsey & Co. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>)
2. Soda K. Leadership and Its Impact on Equity, Diversity and Inclusion: A Literature Review and Analysis. // Open Access Library Journal. -2023.-№10 DOI:10.4236/oalib.1109980 URL:<https://www.researchgate.net/publication/373043564>
3. What is DEI? The Oxford Review Guide to Diversity, Equity and Inclusion // Oxford Review URL: https://oxford-review.com/what-is-dei-the-oxford-review-guide-to-diversity-equity-and-inclusion/?utm_source=chatgpt.com
4. What are Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)? The University of Virginia Department of Psychology URL: https://psychology.as.virginia.edu/what-are-diversity-equity-and-inclusion-dei?utm_source=chatgpt.com
5. Gardenswartz L., Rowe A. Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity. -Chicago: Irwin, 1994. URL: <https://archive.org/details/diverseteamsatwo0000gard/page/n1/mode/2up>
6. Arsel Z., Crockett D., Scott M. Diversity, Equity, and nclusion (DEI) in the Journal of Consumer Research: A Curation and Research Agenda // Journal of Consumer Research.- 2022. -Vol. 48(5). – P.920-933 DOI: 10.1093/jcr/ucab057 URL: <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/diversity-equity-and-inclusion-dei-in-the-journal-of-consumer-res>
7. Кинунен Т., К.М. Бабат Многообразие. Инклюзивность. Равенство. Первая книга о diversity & inclusion на русском языке. – 2022 URL: <https://mybook.ru/author/kseniya-babat/mnogoobrazie-inklyuzivnost-ravenstvo-pervaya-kniga/read/>
8. Makkonen T. Board diversity and firm innovation: a meta-analysis.// European Journal of Innovation Management. -2022. -№25 (6).- P 941–960. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2021-0474> URL: <https://www.emerald.com/ejim/article/25/6/941/277275/>
9. Cavale S. Target ending DEI initiatives amid Trump’s order on diversity programs. Reuters. Retrieved from, 2025 URL: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/target-ends-its-3-year-diversity-equity-inclusion-initiatives-2025-01-24/>
10. Titus J. Gen Z may save DEI in corporate America. Employee Benefit News. Retrieved from, 2025 URL: <https://www.benefitnews.com/opinion/gen-z-may-save-dei-in-corporate-america#:~:text=A%20wholesale%20change%20in%20values>
11. Luty L. DE&I - A Culture, Not a Program URL: <https://www.evanta.com/resources/chro/peer-practices/de-i---a-culture--not-a-program#:~:text=DE%26I%20%E2%80%94%20A%20Culture%2C%20Not,leaders%20representing%20different%20countries>
12. Diversity, Equity, and Inclusion: The Realities of a Post-Pandemic Workplace, 2021 URL: <https://huntscanlon.com/diversity-equity-and-inclusion-dei-a-post-pandemic-imperative-for-companies-across-the-globe/>

13. Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One. Catalyst Report, 2020 URL: <https://quantified.ai/blog/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-the-best-ones-communicate/>
14. Roberson Q.M. Diversity, Culture, and Inclusion Metrics: A Review and Agenda // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2019. – №6. – P. 69–88. URL: <https://www.sci-hub.ru/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
15. Sabharwal M., Levine H. Diversity and Inclusion in Public and Nonprofit Organizations. Routledge, 2023 URL: <https://www.amazon.com/Managing-Diversity-Inclusion-Service-Organizations/dp/1032670657>
16. Fang Y., Chen J., Wang L., Chen C. Inclusive leadership and innovative behavior: The role of psychological capital. // Leadership & Organization Development Journal. – 2019. – №40(3). – P. 312–329. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.01803/full>
17. Javed B., Naqvi S. M. M. R., Khan A. A., Arjoon S., Tayyeb H.H. Impact of inclusive leadership on innovative work behavior. // Leadership & Organization Development Journal. – 2019. – №40(1). – P. 73–87. URL: <https://www.researchgate.net/publication/315500792>
18. Zhang H., Li L., Sun J. Inclusive leadership and team innovation: The role of knowledge sharing. //Asia Pacific Journal of Management. – 2020. – №37(2). – P. 453–472.
19. Choi S., Rainey H.G. Organizational fairness and diversity. // Public Administration Review.- 2014. – №74(2). – P. 253–263. URL: <https://www.researchgate.net/publication/279340117>
20. Ferdman B.M., Deane B.R. Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies. Routledge, 2020 URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780429449673/inclusive-leadership-bernardo-ferdman-jeanine-prime-ronald-riggio>
21. Jolly, P. M., Chugh, S., & Bapuji, H. A study of inclusion and retention. // Human Resource Management Journal. -2021. -№31(2). – P. 343–362.
22. Ferdman B.M., Deane B. Diversity at work: The practice of inclusion, 2014 URL: https://www.researchgate.net/profile/Lize-Booyesen-2/publication/289074674_The_Development_of_Inclusive_Leadership_Practice_and_Processes/links/61ee6cb38d338833e38f343b/
23. Kushwaha R., Kushwaha A. Diversity, Equity & Inclusion, 2024 URL: https://www.researchgate.net/publication/382695668_Diversity_Equity_Inclusion
24. O'Mara J., Richter A., Bañuelos G. Global Diversity and Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World. The Centre for Global Inclusion, 2021 URL: <https://www.ocbh.org/assets/GDEIB-APRIL-2021-1.pdf>
25. Buribayev Y., Khamzina Zh. Gender equality in employment: The experience of Kazakhstan. //International Journal of Discrimination and the Law, 2019 URL: <https://www.researchgate.net/publication/333500523>

26. Beisembayev G. Gender Inequality in Kazakhstan's Oil and Gas Sector. // Eurasian Journal of Gender Studies, 2025 URL: <https://ejgs.kz/index.php/main/article/view/45>
27. Kan M. Are gender attitudes and gender division of housework and childcare related to fertility intentions in Kazakhstan? Genus. SpringerOpen, 2023 URL: <https://www.researchgate.net/publication/373835956>
28. Альмухамбетова А., Кужабекова А., Ким Т. Факторы, способствующие и препятствующие удержанию женщин в STEM-областях с углубленным изучением математики: опыт студенток бакалавриата из Казахстана // Вопросы образования. 2025. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-sposobstvuyuschie-i-prepyatstvuyuschie-uderzhaniyu-zhenschin-v-stem-oblastyah-s-uglublennym-izucheniem-matematiki-opyt>
29. Mamerkhanova Z., et al. Development of Inclusive Education in the Republic of Kazakhstan: Inside View. // Frontiers in Education, 2025. URL: <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1630225>
30. Шаймерденова Н.Р. Организационная культура в казахстанских компаниях: вызовы и перспективы // Вестник КазНУ. Серия психология. – 2022. – №1(80). – С. 34–42.
31. Чуксина О.А. Этнокультурные особенности восприятия инклюзии в организациях Казахстана // Социологические исследования. – 2021. – №9. – С. 88–96.
32. Denison D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. – New York: Wiley, 2021. – 412 p. URL: <https://www.researchgate.net/publication/274649299>
33. Кенжебаева А.С. Гендерные барьеры в управлении: опыт казахстанских компаний // Вестник ЕНУ им. Л.Н. Гумилева. – 2020. – №3. – С. 56–65.

Для заметок

**Л.С. Назырова, Е.И. Барабанова,
Р.Ж. Тюлюпергенева, Н.А. Ладзина**

**Сборник учебных кейсов
по результатам анализа практик внедрения принципов
DEI в корпоративную культуру**

Учебно-методическое пособие

Ответственный за выпуск Ислямова С.А.

*Отпечатано методом прямого копирования с оригиналов авторов
За содержание Издательство ответственности не несет*

Подписано в печать 22.04.2026 г.

Объем 7,09 усл.-печ.л.

Тираж 500 экз.

Формат 60х84/16

9,34 уч.-изд.л.

Заказ 305

**Издательство «Берел» Восточно-Казахстанского университета имени С. Аманжолова
070020, г. Усть-Каменогорск, ул. 30-й Гвардейской дивизии, 42**