МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН
ВОСТОЧНО-КАЗАХСТАНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ САРСЕНА АМАНЖОЛОВА

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

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА РАВЕНСТВА, МНОГООБРАЗИЯ, ИНКЛЮЗИИ: ТРАЕКТОРИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Монография

Усть-Каменогорск, 2025

УДК 36
ББК 60.524
О-64

Рекомендовано к изданию Ученым советом Восточно-Казахстанского университета имени Сарсена Аманжолова
(протокол №13 от 27 мая 2025 г.)

Рецензенты:
Кусаинова А., кандидат экономических наук, эксперт в области трудового законодательства, основатель профессионального сообщества “HR SKY”
Ауренова М.Д., кандидат психологических наук, ассоциированный профессор кафедры психологии и коррекционной педагогики ВКУ им. С. Аманжолова

Ладзина Н.А., Назырова Л.С., Барабанова Е.И., Тюлюпергенева Р.Ж.
О 64 Организационная культура равенства, многообразия, инклюзии: траектории инновационного развития / Ладзина Н.А., Назырова Л.С., Барабанова Е.И., Тюлюпергенева Р.Ж. – Усть-Каменогорск: ТОО «ВКПК АРГО», 2025. – 224 с.

ISBN 978-601-377-151-9

Монография посвящена комплексному исследованию организационной культуры равенства, многообразия и инклюзии (DEI) как стратегического фактора инновационного развития организаций. В ней анализируются теоретические основы DEI, факторы её формирования, роль лидерства и корпоративной культуры, а также особенности внедрения в условиях Казахстана с учётом международного опыта. Работа раскрывает ключевые барьеры (социальные, институциональные, психологические) и предлагает практические стратегии для их преодоления.

Издание ориентировано на широкий круг читателей: руководителей и HR-специалистов, стремящихся внедрять современные подходы к управлению персоналом; исследователей и преподавателей в области менеджмента, социологии и психологии; студентов и магистрантов, изучающих организационное развитие и инновационный менеджмент; представителей государственных органов и НПО, заинтересованных в продвижении политики DEI в корпоративной и образовательной сферах.

УДК 36
ББК 60.524

ISBN 978-601-377-151-9

© Ладзина Н.А., Назырова Л.С., 2025
© Барабанова Е.И., Тюлюпергенева Р.Ж., 2025
© ТОО «ВКПК АРГО», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Глоссарий аббревиатур ……. 4
Введение ……. 7
Глава 1. Теоретические основы организационной культуры равенства, многообразия, инклюзии……. 9
1.1 DEI как предмет исследования в сфере управления человеческими ресурсами……. 9
1.2 Организационная культура как драйвер инновационного развития …. 19
1.3 Факторы, влияющие на формирование организационной культуры DEI…… 28
1.4 Роль лидерства в формировании культуры DEI …….. 48
Глава 2. Анализ текущего состояния организационной культуры в казахстанских организациях……... 66
2.1 Актуальные практики и подходы к внедрению принципов культуры DEI в корпоративную культуру организаций (международный опыт)... 66
2.2 Обзор исследований, отражающих ситуацию с DEI в Казахстане……. 81
2.3 Правовое обеспечение внедрения принципов равенства, многообразия и инклюзии в организационную практику Казахстана…… 91
2.4 Практики, направленные на развитие культуры DEI в казахстанских организациях: анализ кейсов……. 99
2.5 Барьеры на пути формирования культуры DEI в казахстанских организациях……... 107
2.6 Разработка стратегии DEI, интегрированной в развитии организации…. 112
Заключение…… 130
Список использованных сточников…… 132
Приложение 1 Обзор актуальных практик и подходов к внедрению принципов DEI в корпоративную культуру организаций…….. 150
Приложение 2 Дискурс-анализ миссий и ценностей корпоративной культуры казахстанских компаний…… 190

Глоссарий аббревиатур

Концепции DEI и управление персоналом

DEI — Diversity, Equity, Inclusion — Разнообразие, равенство, инклюзия

HR — Human Resources — Управление человеческими ресурсами

HRM — Human Resource Management — Управление персоналом

CVF — Competing Values Framework — Конкурирующие ценностные рамки (модель организационной культуры)

EMC — Error Management Culture — Культура управления ошибками

ERGs — Employee Resource Groups — Группы сотрудников по интересам (сетевые объединения для поддержки разнообразия)

CDO — Chief Diversity Officer — Руководитель по вопросам разнообразия и инклюзии

EEO — Equal Employment Opportunity — Равные возможности трудоустройства

Методы, модели и инструменты управления

ADKAR — Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement — модель управления изменениями (Осведомлённость, Желание, Знания, Умения, Закрепление)

KPI — Key Performance Indicators — Ключевые показатели эффективности

SMART — Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound — метод постановки целей (конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, ограниченные во времени)

OCAI — Organizational Culture Assessment Instrument — Инструмент оценки организационной культуры

fsQCA — Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis — Качественный сравнительный анализ на основе нечетких множеств

Международные организации и индексы

ООН — Организация Объединённых Наций (UN)

ОЭСР (OECD) — Организация экономического сотрудничества и развития

МОТ (ILO) — Международная организация труда

ПРООН (UNDP) — Программа развития ООН

ЦУР (SDGs) — Цели устойчивого развития

Индекс SIGI — Social Institutions and Gender Index — Индекс социальных институтов и гендера

WEF — World Economic Forum — Всемирный экономический форум

G7 — Group of Seven — Группа семи ведущих стран

ЕС — Европейский Союз (EU)

Корпоративные стандарты и стратегии

ESG — Environmental, Social, Governance — Экология, социальная сфера и управление (принципы устойчивого развития)

REACH — Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals — система ЕС по регулированию химических веществ

GDPR — General Data Protection Regulation — Общий регламент защиты данных (ЕС)

ISO — International Organization for Standardization — Международная организация по стандартизации

GPTW — Great Place To Work — международный рейтинг и институт «Лучшее место для работы»

Компании, бренды и бизнес-структуры

NASDAQ — National Association of Securities Dealers Automated Quotations — фондовая биржа NASDAQ

IKEA — Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd — название по первым буквам имени и географических объектов основателя

t2 — бренд мобильного оператора Tele2

ADWEKO — немецкая IT-компания в банковской сфере

Accso — Accelerated Solutions — консалтинговая компания

HeadHu / HeadHunter — международная рекрутинговая HR-платформа

ТШО (Tengizchevroil) — совместное предприятие по разработке Тенгизского нефтяного месторождения в Казахстане

CDN — Cultural Diversity Network — Сеть культурного разнообразия

WEN — Women Employee Network — Сеть женщин-сотрудников

XYZ network — межпоколенческая сеть сотрудников (X, Y, Z)

Социальные движения и контексты

BLM — Black Lives Matter — движение против расовой дискриминации

#MeToo — международное движение против сексуальных домогательств

ЛГБТ+ / LGBTQ+ — лесбиянки, геи, бисексуалы, трансгендерные и другие гендерные/сексуальные меньшинства

ЮАР (RSA) — Южно-Африканская Республика

B-BBEE — Broad-Based Black Economic Empowerment — широкая программа экономического расширения для чернокожих (ЮАР)

Наука, образование и технологии

STEM — Science, Technology, Engineering, Mathematics — Наука, технологии, инженерия, математика

TVET — Technical and Vocational Education and Training — профессионально-техническое образование

SEND (ООП) — Special Educational Needs and Disabilities — особые образовательные потребности

РАС — расстройства аутистического спектра

ДНК — дезоксирибонуклеиновая кислота.

ОВ— оганиченные возможности

Казахстанские институты и закон

ЗРК — Закон Республики Казахстан

КоАП — Кодекс об административных правонарушениях

МТСЗН — Министерство труда и социальной защиты населения РК

НПП — Национальная палата предпринимателей

АО НАК — Национальная акционерная компания

КТЖ — Казахстанские железные дороги

РК — Республика Казахстан

ТЭК — топливно-энергетический комплекс

Управление и лидерство

CEO — Chief Executive Officer — главный исполнительный директор

HQ — Headquarters — штаб-квартира

MBA / MPA — магистратура по бизнес-администрированию / госуправлению

R&D — Research and Development — исследования и разработки

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобальной трансформации экономики, технологий и социальных практик вопросы равенства, многообразия и инклюзии (DEI - Diversity, Equity, Inclusion) приобретают стратегическое значение для развития организаций. Современные компании, действующие в высококонкурентной среде, всё чаще обращаются к формированию организационной культуры, основанной на принципах DEI, рассматривая её не только как инструмент социальной справедливости, но и как драйвер инновационного развития.

В последние десятилетия исследования в сфере управления человеческими ресурсами убедительно показали, что именно организационная культура становится определяющим фактором устойчивости, конкурентоспособности и инновационной активности. Разнообразие взглядов, опыта и компетенций способствует поиску нестандартных решений, справедливость обеспечивает равные возможности для раскрытия потенциала каждого сотрудника, а инклюзивность формирует атмосферу доверия и вовлечённости. Таким образом, культура DEI выступает не как «дополнение» к корпоративным ценностям, а как их стратегическое ядро.

Изучение DEI в организационном контексте особенно актуально для стран с динамично развивающейся экономикой, таких как Казахстан. С одной стороны, в стране реализуются масштабные реформы в области образования, труда и социальной политики, направленные на формирование безбарьерной среды и развитие человеческого капитала. С другой стороны, сохраняется ряд барьеров - архитектурных, организационно-правовых, финансовых, когнитивных и социально-психологических, препятствующих полноценной реализации принципов DEI в компаниях.

Монография отражает актуальные вызовы, стоящие перед казахстанскими организациями, и одновременно предлагает научно обоснованные подходы к их решению через призму анализа организационной культуры.

Цель монографии заключается в теоретико-методологическом и практическом анализе организационной культуры DEI как фактора инновационного развития, а также в разработке стратегий и траекторий её внедрения в корпоративную практику казахстанских организаций.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы концепции DEI и её связь с организационной культурой;
- определить факторы, влияющие на формирование культуры равенства, многообразия и инклюзии;
- проанализировать роль лидерства как ключевого условия устойчивого внедрения DEI;
- исследовать современные международные практики и возможности их адаптации в казахстанских реалиях;
- рассмотреть текущее состояние DEI в организациях Казахстана на основе эмпирических данных и кейс-анализа;

– выявить барьеры и трудности в формировании культуры DEI;

– предложить стратегические направления интеграции DEI в процессы организационного развития.

Теоретическая значимость монографии заключается в развитии представлений о DEI как об интегральной составляющей организационной культуры и управленческой практики, направленной на инновации и устойчивое развитие. Практическая ценность работы проявляется в систематизации опыта внедрения DEI, разработке рекомендаций для руководителей и HR-специалистов, а также в формировании методологических оснований для разработки корпоративных стратегий, учитывающих специфику национального и культурного контекста Казахстана.

Монография состоит из двух логически взаимосвязанных частей.

Глава 1 посвящена раскрытию теоретических основ организационной культуры DEI. В ней рассматриваются ключевые подходы к пониманию DEI, факторы её формирования, а также роль лидерства как драйвера инновационного развития.

Глава 2 содержит анализ текущего состояния DEI в казахстанских организациях. В ней представлен обзор международных практик, статистики и исследований, проведён анализ успешных и неудачных кейсов, выявлены барьеры и определены стратегические направления интеграции культуры DEI в корпоративное развитие.

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

Вклад авторов

Ладзина Н.А. написала, разделы 1.2, 1.3, 2,5, часть приложения 1
Назырова Л.С. написала заключение, разделы 1.4, 2.3, 2.6
Барабанова Е.И. написала введение, разделы 1.1, 2.1, 2.2, 2.4, часть приложения 1
Тюлюпергенева Р.Ж. подготовила часть приложения 1, приложение 2
Все авторы рецензировали окончательный вариант рукописи

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ РАВЕНСТВА, МНОГООБРАЗИЯ, ИНКЛЮЗИИ

1.1 DEI как предмет исследования в сфере управления человеческими ресурсами

Концепция diversity, equity, inclusion (DEI) представляет собой одну из наиболее актуальных и значимых проблем современной практики управления человеческими ресурсами. Несмотря на возрастающее внимание к данному аспекту, DEI следует рассматривать как многокомпонентное и сложное явление организационной культуры. Под DEI понимается организационная структура и система практик, направленных на обеспечение справедливого обращения и полноценного участия всех категорий работников (Verhulst, DeCenzo, 2022) [1].

Рисунок 1 – Определения DEI

DEI объединяет три взаимосвязанных концепта, которые позволяют организациям эффективно поддерживать разнообразные группы сотрудников, различающихся по этнической принадлежности, расе, полу, религии, сексуальной ориентации и другим характеристикам (рисунок 1). В то же время DEI отражает ключевые ценности, которых организации стремятся придерживаться с целью создания справедливых условий труда и удовлетворения потребностей сотрудников, представляющих разные социальные слои общества (McKinsey & Co., 2022) [2].

Представим содержание принципов DEI.

Разнообразие (diversity) трактуется как представительство работников с различными характеристиками: этническими, религиозными, гендерными, возрастными, культурными, связанными с инвалидностью и иными факторами.

Равенство (equity) отражает концепции справедливости и равенства возможностей, что предполагает наличие прозрачных HR-практик и процедур,

ориентированных на равные исходы и беспристрастное отношение к каждому сотруднику.

Инклюзия (inclusion) обозначает формирование корпоративной культуры, в которой все работники чувствуют свою значимость, признание и принадлежность к общему организационному пространству. Инклюзивность понимается как политика или практика, обеспечивающая поддержку сотрудников из различных социальных групп и создающая условия для их максимально эффективной самореализации (Soda, 2023; Urwin, 2023) [3].

Термин DEI исторически восходит к движениям за гражданские права 1950–1960-х годов. Первоначально он был связан с борьбой за равные права и устранение дискриминации, а сегодня превратился в комплексную концепцию, охватывающую равенство, справедливость и институциональные практики, направленные на социальную справедливость и развитие инклюзивных организаций [4].

Эволюция концепции DEI отражает переход от акцента на формальное равенство к системному подходу, который сочетает разнообразие как факт, справедливость как адаптацию условий и инклюзию как создание культуры принадлежности. Современные организации рассматривают DEI не как разовую инициативу, а как стратегический и непрерывный процесс, обеспечивающий устойчивое развитие, инновационность и социальную справедливость.

Современные организации рассматривают DEI не как набор разрозненных инициатив, а как комплексную стратегию, включающую системное проектирование рабочей среды, способной интегрировать и поддерживать ценности разнообразия, справедливости и инклюзивности. Такая стратегия обеспечивает как рост организационной эффективности, так и укрепление социальной устойчивости.

Разнообразие, справедливость и инклюзия (DEI) представляют собой три взаимосвязанных принципа, формирующих современную модель устойчивой и справедливой организационной культуры (рисунок 2) [5].

Источник: Inclusion by Design: Insights from Design Week Portland; Gensler

Рисунок 2 – Принципы DEI

Разнообразие понимается как совокупность различий между людьми внутри групп или организаций. Оно охватывает широкий спектр характеристик: образование, расу, этническую принадлежность, национальность, язык, пол, сексуальную ориентацию, религию, возраст, инвалидность, экономический и социально-экономический статус, а также социальное происхождение. Эти факторы не только формируют индивидуальный опыт, но и определяют то, как люди воспринимают друг друга и как они включаются в социальные и профессиональные взаимодействия. Важный аспект в понимании разнообразия заключается в том, что оно охватывает как видимые различия, так и глубинные социально-культурные факторы, определяющие положение индивида в обществе. Разнообразие - это факт состава коллектива, который обеспечивает широту точек зрения и потенциал для инноваций. Однако его простое наличие не гарантирует равноправного участия: организация может быть «разнообразной», но сохранять барьеры, препятствующие включённости отдельных групп.

Равенство и справедливость являются разными, но взаимосвязанными категориями.

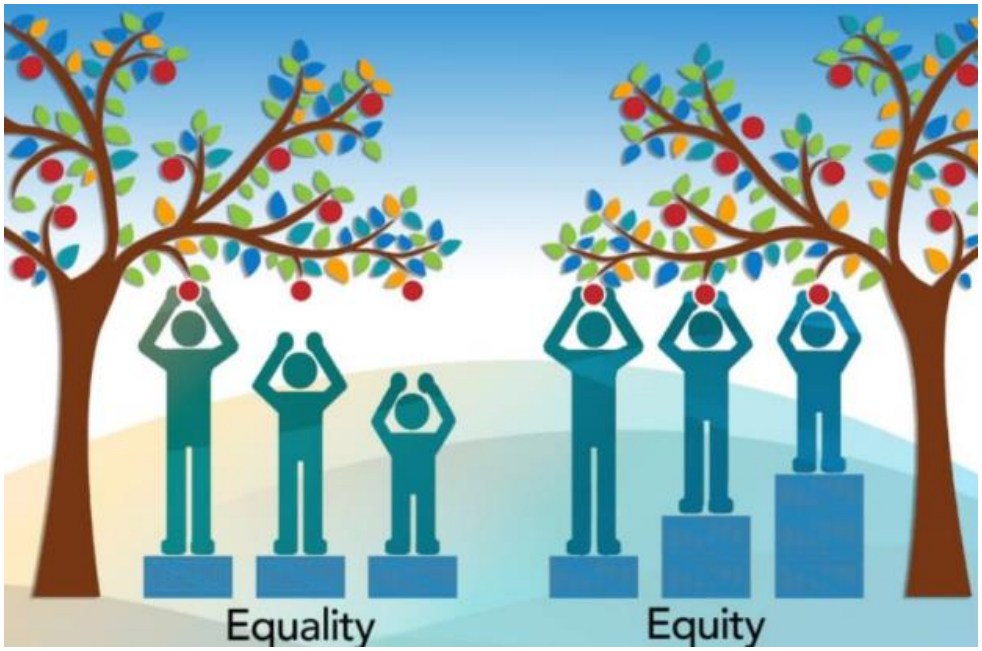


Рисунок 3 – Категории равенства и справедливости

Равенство (Equality) предполагает предоставление всем одинаковых ресурсов и возможностей, независимо от индивидуальных обстоятельств. В организационной практике это означает равный доступ к обучению, поддержке и карьерным перспективам.

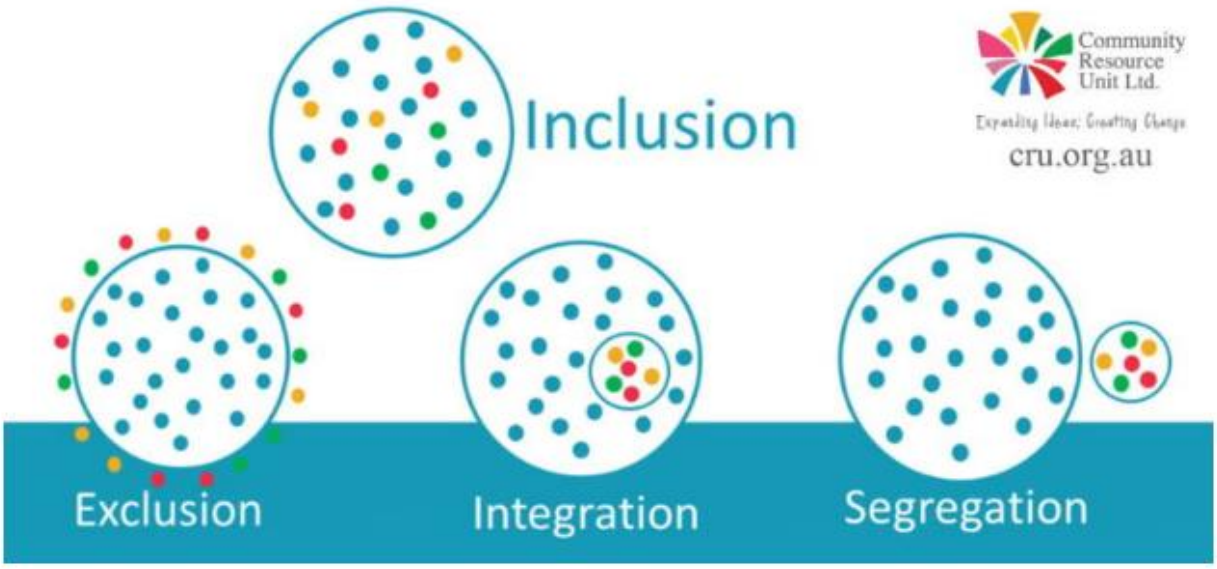
В отличие от равенства *(equality)*, обеспечивающего одинаковое обращение и ресурсы, справедливость (*equity)* признаёт, что люди стартуют с разных позиций, поэтому требует адаптивных подходов - от модификации рабочих мест для сотрудников с инвалидностью до гибких форматов занятости для родителей с детьми. Справедливость - это динамическая система, которая

постоянно корректируется для устранения структурных барьеров и минимизации неравенства. Например, это может включать адаптацию рабочих мест для сотрудников с инвалидностью или введение оплачиваемых стажировок, чтобы устранить барьеры для студентов из менее привилегированных семей.

Таким образом, *equity* направлено на устранение корневых причин неравенства, а не только его симптомов, и обеспечивает более устойчивую базу для построения инклюзивной культуры.

Инклюзивность проявляется в создании организационной культуры, в которой каждый сотрудник чувствует себя признанным, ценным и вовлечённым в процесс принятия решений. Если разнообразие означает «наличие различий», то инклюзия предполагает их активное использование как ресурса для развития. Это достигается через демократичность процедур, открытые коммуникации, уважение уникальности и противодействие дискриминации. Без инклюзивной культуры даже при высоком уровне разнообразия сотрудники могут испытывать отчуждение и не реализовывать свой потенциал.

Инклюзия определяется как создание условий, при которых каждый сотрудник чувствует себя признанным, ценным и вовлечённым в процессы организации. В отличие от простого присутствия разнообразия, инклюзия предполагает активные усилия по включению различных точек зрения и устранению системных барьеров (рисунок 4).



Источник: CRU-Inclusion-Graphic Community Resource Unit Ltd.

Рисунок 4 –Понятие инклюзии

Ключевые характеристики инклюзии:

- активное вовлечение и признание уникальности каждого;
- устранение системных предубеждений и перераспределение власти внутри организации;
- совместное создание культуры уважения, в которой значим каждый голос;

– постоянное совершенствование и обучение, поскольку социальные практики и ожидания в области DEI динамичны.

Примеры практик включают инклюзивные подходы к найму, антидискриминационную политику, гибкий график работы и формирование прозрачных процедур участия сотрудников в принятии решений.

Практический вывод заключается в том, что DEI следует рассматривать как целостную систему: разнообразие обеспечивает спектр идей и опыта, справедливость устраняет неравные условия и даёт равные возможности, а инклюзия формирует чувство принадлежности и вовлечённости. Организации, интегрирующие принципы DEI, демонстрируют более высокий уровень инновационности, устойчивости к кризисам, вовлечённости сотрудников и социальной справедливости.

Gardenswartz *L.* и Rowe A. разработали четырёхуровневую модель разнообразия, представляющую собой ключевой инструмент для анализа организационной культуры через призму концепции DEI [6].

L. Gardenswartz и A. Rowe рассматривают разнообразие как многомерное явление, проявляющееся на нескольких уровнях.

Рисунок 5 - Модель разнообразия по Gardenswartz L. и Rowe A.

В их модели выделяются четыре слоя (рисунок 5):

1) внутренние, включающие внешне заметные признаки (раса, пол, возраст);

2) внешние, связанные с восприятием среды (религия, гражданство, культура, социально-экономический статус);

3) организационные, отражающие положение в структуре компании, стаж и профессиональный опыт;

4) а также индивидуальные характеристики, такие как личный стиль, привычки, воспитание и карьерный путь.

Такая многоуровневая структура демонстрирует, что истинное разнообразие охватывает не только очевидные, но и скрытые аспекты личности, а признание этой комплексности становится фундаментом для реализации принципов DEI.

Хотя сама модель напрямую не использует термин *equity*, её содержание предполагает необходимость признания и учета различий для создания равных возможностей. Осознание разных слоёв разнообразия помогает выстраивать условия, в которых сотрудники могут взаимодействовать на равных, а справедливое отношение к различиям требует гибких и адаптивных подходов. Таким образом, разнообразие рассматривается не как формальная метрика, а как ресурс, требующий целенаправленной заботы и стратегического применения.

Принцип инклюзии в этой модели выступает результатом осознанного признания многоуровневого разнообразия. Инклюзивность реализуется через формирование организационной культуры, в которой различные голоса и опыт рассматриваются не как препятствие, а как источник силы и инноваций. Это позволяет сотрудникам чувствовать себя ценными и вовлечёнными в общее дело. В итоге, интеграция всех уровней разнообразия обеспечивает подлинную инклюзивность и формирует условия для устойчивого развития организации (таблица 1).

Таблица 1 – Принципы DEI, отраженные в модели Gardenswartz L. и Rowe A.

Принцип DEI	**Отражение в модели**
Diversity (Разнообразие)	Углублённое понимание различий через четыре уровня
Equity (Равенство)	Необходимость адаптации и учёта многофакторности в организации
Inclusion (Инклюзия)	Создание условий для признания и вовлечения всех, на основе признания разнообразия

Таким образом, подход Gardenswartz и Rowe предоставляет инструмент для понимания и внедрения DEI. Он помогает перейти от поверхностного учета видимых различий к созданию инклюзивной культуры, где разнообразие - и именно благодаря справедливости - работает во благо всей организации.

Ряд авторов рассматривают DEI как ключевой аналитический и ценностный ориентир для современных потребительских исследований (Arsel, Crockett, Scott, 2021) [7].

Разнообразие определяется как реальные или воспринимаемые физические и социокультурные различия между людьми, отражённые в исследовательских, рыночных и организационных практиках. Оно охватывает не только этнические или биологические характеристики, но также тело, возраст, гендер, социальный класс, культуру и религиозную принадлежность. Примером служит феномен *Fatshionistas* (Scaraboto, Fischer, 2013), где женщины с большим размером одежды своими инициативами трансформировали рынок моды, расширяя рамки потребительского участия [8].

Равенство трактуется как справедливое отношение к людям не только в плане возможностей, но и в плане результатов. Авторы противопоставляют *equity* формальному равенству, которое игнорирует неравные стартовые условия. Здесь акцент делается на процедурной и распределительной справедливости. Например, Bone, Christensen, Williams (2014) показали, что чернокожие и латиноамериканские потребители в США сталкиваются с дискриминацией в финансовых услугах: к ним применяются более строгие требования, что ограничивает их доступ и снижает самооценку [9].

Инклюзия понимается как создание культурной среды, обеспечивающей чувство принадлежности, вовлечённости и противостояния исключению. Она выходит за рамки физического доступа к товарам и услугам, охватывая признание идентичности потребителя и ценность его агентности. В исследовании Barnhart и Peñaloza (2013) показано, как пожилые люди формируют потребительскую идентичность вместе с семьёй и окружением, борясь за признание и достоинство в условиях растущей зависимости [10].

Комплексное понимание DEI у авторов неразрывно связано с идеей справедливости и противодействия угнетению. В потребительских исследованиях это проявляется через изучение стигмы и уязвимости на рынке, исследование идентичности и агентности потребителей, а также анализ структурных факторов, ограничивающих равное участие.

В конечном итоге DEI предстает как целостная система взаимосвязанных принципов, где разнообразие задаёт спектр различий между людьми, равенство обеспечивает справедливые условия и возможности для всех участников, а инклюзия формирует культуру принадлежности, признания и вовлечённости. Авторы подчёркивают, что игнорирование любого из этих компонентов приводит к воспроизводству социальных и рыночных неравенств, тогда как их комплексная реализация открывает путь к созданию более справедливой, устойчивой и человечной системы взаимодействия.

Таким образом, концепция DEI опирается на три взаимодополняющих основания:

- Diversity - признание и репрезентация различий между людьми;
- Equity - справедливость как в доступе, так и в результатах;
- Inclusion - культура вовлечения, противодействия исключению и создания чувства принадлежности.

Анализируй принципы DEI как составляющие политики управления персоналом Tessema M. с другими соавторами рассматривает DEI как структурированную политику, нацеленную на создание благоприятной среды и поддержку разнообразных сотрудников в достижении профессионального потенциала [11].

Принципы DEI рассматриваются как взаимодополняющие элементы, формирующие единую систему устойчивого развития организации.

Разнообразие трактуется как наличие в организации сотрудников с различными социальными, культурными и личностными характеристиками: пол, возраст, этничность, религия, сексуальная ориентация, физические и когнитивные особенности. Однако авторы подчёркивают, что простое присутствие «разных людей» ещё не гарантирует успеха. Разнообразие - это лишь исходная точка, своеобразные «ингредиенты» для формирования инновационной среды. Само по себе оно ценно, но без механизмов справедливости и включённости не приводит к устойчивым результатам.

Справедливость понимается как равенство доступа к ресурсам, поддержке, карьерным возможностям и справедливым HR-практикам. В отличие от абстрактного равенства, *equity* учитывает индивидуальные различия, создавая условия для сопоставимых шансов на успех у всех сотрудников. Классическими примерами выступают адаптация рабочих мест для сотрудников с инвалидностью или гибкие форматы занятости для родителей с маленькими детьми. Таким образом, справедливость устраняет барьеры и снижает влияние структурных неравенств внутри организации.

Инклюзия связана с формированием среды, в которой каждый сотрудник чувствует себя признанным, уважаемым и вовлечённым в процессы организации. Авторы подчёркивают, что именно ощущение принадлежности и ценности стимулирует инициативность, креативность и долгосрочную приверженность компании. Исследования показывают, что команды с высоким уровнем инклюзивности принимают более качественные решения в 87% случаев, а организации с развитой инклюзивной культурой чаще демонстрируют рост прибыли. Таким образом, разнообразие можно представить как «приглашение к столу», а инклюзию - как возможность полноценно участвовать в диалоге.

Связь принципов DEI и их системный эффект проявляется в том, что DEI выступает не набором отдельных инициатив, а комплексной стратегией. Организации, ограничивающиеся лишь наймом разнообразного персонала, сталкиваются с текучестью кадров и недовольством сотрудников. Эффективные программы DEI способствуют росту креативности и инноваций, укреплению корпоративной репутации, повышению удержания и мотивации персонала, а также созданию конкурентных преимуществ на рынке.

Таким образом, DEI можно рассматривать как трёхуровневую систему:

- разнообразие обеспечивает широту точек зрения,
- справедливость устраняет барьеры и выравнивает стартовые условия,
- инклюзия формирует чувство принадлежности и совместного успеха.

Эта триада эффективна только в комплексе: без справедливости разнообразие становится формальностью, а без инклюзии сотрудники не ощущают ценности своей уникальности.

Анализ статьи McKinsey “What is diversity, equity, and inclusion?” (2022) позволяет рассмотреть принципы DEI как взаимосвязанную стратегию организационного развития [2].

Разнообразие в трактовке McKinsey отражает состав рабочей силы и включает широкий спектр характеристик - от гендера, возраста, этнической принадлежности и религии до физических особенностей, когнитивных различий и нейроразнообразия. Ключевая идея заключается в том, что многообразие взглядов, опыта и идей усиливает адаптивность компаний, позволяет находить нестандартные решения и лучше понимать клиентов. Исследования подтверждают практическую ценность: организации с высокой долей женщин в руководстве демонстрируют рост прибыльности на 25% по сравнению с менее гендерно разнообразными структурами.

Справедливость понимается как создание равных возможностей, при которых индивидуальные особенности (пол, этничность, инвалидность и др.) не предопределяют карьерные результаты и доступ к ресурсам. В отличие от *равенства*, предполагающего одинаковое обращение со всеми, equity акцентирует внимание на учёте индивидуальных обстоятельств и адаптации условий для достижения сопоставимых результатов. Показательный пример - переход от неоплачиваемых стажировок, доступных лишь студентам из привилегированных семей, к оплачиваемым программам, расширяющим доступ и устраняющим социальные барьеры.

Инклюзия отражает то, как сотрудники ощущают своё участие в жизни организации - чувствуют ли они себя услышанными, уважаемыми и вовлечёнными в процессы. McKinsey подчёркивает: без инклюзии разнообразие остаётся формальным, а даже при наличии «разных» сотрудников возникает риск их отчуждения, если корпоративная культура не поддерживает активное участие. Эмпирические данные показывают, что чувство принадлежности напрямую связано с уровнем вовлечённости и мотивации работников.

Системный эффект DEI заключается в том, что данные принципы работают исключительно в комплексе:

- разнообразие обеспечивает наличие разных перспектив,
- справедливость создаёт равные шансы для всех,
- инклюзия формирует ощущение принадлежности и ценности.

Организации, активно внедряющие DEI, выигрывают сразу в нескольких измерениях: они успешнее привлекают и удерживают таланты, принимают более качественные управленческие решения, демонстрируют высокий уровень инновационности и клиентоориентированности, укрепляют мотивацию и удовлетворённость сотрудников, а также формируют устойчивую репутацию и социальную «лицензию» на деятельность. В итоге DEI-культура рассматривается не как модный тренд, а как стратегическая необходимость, обеспечивающая не только справедливость внутри компании, но и её

долгосрочное конкурентное преимущество в условиях кризисов и глобальной турбулентности.

Исследователи Т. Кинунен и К.М. Бабат в книге «Многообразие. Инклюзивность. Равенство» представили первый на русском языке всесторонний гид по концепции DEI. Она обращена к HR-практикам, собственникам бизнеса и всем, кто стремится внедрить ценности Diversity, Equity и Inclusion в жизнь организации [12].

Авторы трактуют разнообразие как присутствие в коллективе людей с различными характеристиками - социальными, культурными, личностными. Оно включает возраст, пол, этнос, религию, сексуальную ориентацию, образование, статус и другие аспекты. Книга подчёркивает, что разнообразие - это фундамент, но без дальнейших шагов оно остается лишь декларативным фактом, а не источником организационной силы.

Equity в книге понималась как принцип адаптации ресурсов и возможностей под индивидуальные особенности сотрудников. Авторы контрастируют его с равенством (equality), акцентируя, что одинаковые условия не ведут к равным результатам при разных стартовых позициях людей. Equity проявляется в практиках, позволяющих разным группам достичь сопоставимого успеха благодаря справедливому распределению условий.

Инклюзивность у Кинунен и Бабат - это не просто присутствие разнообразия, а создание психологически безопасной среды, где каждый сотрудник чувствует себя принятым, услышанным и ценимым. Культура инклюзии основывается на осознанном участии всех, уважении уникальности каждого голоса и последовательной работе над устранением барьеров в коммуникации и принятии решений.

Таким образом, Кинунен и Бабат делают DEI доступным и структурированным подходом: Diversity задаёт базовые различия; Equity - адаптацию условий; Inclusion - создание атмосферы принадлежности. Их книга выступает как практический, но глубоко осмысленный ресурс для тех, кто стремится к реальным изменениям в корпоративной культуре.

Таблица 2 - Сравнительная таблица определений и подходов к DEI

Автор	**Контекст и фокус**	**Краткое содержание определения DEI**
Verhulst, DeCenzo (2022)	HR-менеджмент, организационная структура и практики управления персоналом	DEI понимается как система практик, обеспечивающих справедливое обращение и участие всех категорий работников. Разнообразие – этнические, гендерные и иные характеристики; equity – справедливость процедур и равные исходы; инклюзия – культура, где все чувствуют значимость.
McKinsey и дрю (2022)	Консалтинг, стратегия организационного развития	DEI – взаимосвязанная стратегия. Разнообразие усиливает адаптивность и инновационность, equity устраняет неравенство возможностей, инклюзия формирует чувство принадлежности. Доказано влияние на прибыльность и устойчивость компаний.

Soda (2023), Urwin (2023)	Научные исследования лидерства и корпоративной культуры	DEI – ценности и практика, обеспечивающие поддержку сотрудников разных социальных групп. Инклюзия понимается как активная политика создания среды, где каждый чувствует признание и принадлежность.
Oxford Review (2022)	Историко-концептуальный обзор, акцент на эволюцию идей	DEI коренится в движениях за гражданские права 1950–1960-х гг. Разнообразие трактуется как совокупность видимых и скрытых различий. Equity – устранение барьеров и адаптация условий. Inclusion – системные усилия по признанию уникальности каждого и перераспределению власти.
Gardenswartz, Rowe (1994)	Организационная психология, командная работа	Разработана четырёхуровневая модель разнообразия (внутренний, внешний, организационный, индивидуальный уровни). Equity подразумевается как учет различий, Inclusion – как результат признания многоуровневого разнообразия и вовлечения всех сотрудников.
Arsel, Crockett, Scott (2021)	Потребительские исследования	DEI анализируется через рынок и потребительскую идентичность. Diversity – различия в теле, возрасте, классе, культуре. Equity – справедливость в доступе и результатах (противопоставление формальному равенству). Inclusion – создание культурной среды принадлежности.
Tessema и др. (2023)	HR, устойчивое развитие и практики организации	DEI – структурированная политика поддержки сотрудников. Diversity – «ингредиенты» инноваций, Equity – адаптация условий для равных шансов, Inclusion – формирование долгосрочной приверженности и культуры участия.

Несмотря на различие контекстов (HR-менеджмент, организационная культура, потребительские исследования), все авторы рассматривают DEI как систему взаимосвязанных принципов, где:

- Разнообразие обеспечивает спектр различий и источники идей;
- Равенство устраняет неравные условия и структурные барьеры;
- Инклюзия формирует культуру принадлежности и вовлечённости.

1.2 Организационная культура как драйвер инновационного развития

В логике монографии особое внимание уделяется исследованию механизмов, через которые организационная культура воздействует на творческий климат, способность к генерации идей, готовность принимать риски, а также на результативность и конкурентоспособность организации. Раздел базируется на современных эмпирических исследованиях 2019–2024 гг., сопоставляет различные подходы и формулирует управленческие импликации

для программ организационных изменений и формирования культуры DEI. Тем самым он задаёт теоретико-прикладную рамку для последующих подразделов, посвящённых факторам становления культуры DEI и роли лидерства в этом процессе.

С точки зрения теоретического позиционирования акцент делается на переходе от понятий «климат» и «культура» к инновациям. Организационный климат отражает наблюдаемые поведенческие паттерны - «как здесь принято действовать», тогда как культура характеризует глубинные, разделяемые членами организации ценности, предположения и символы. В рамках Competing Values Framework (CVF) выделяются адхократический, клановый, рыночный и иерархический типы культур и климатов. Метанализ исследований по CVF демонстрирует, что для всех этих типов зафиксированы положительные связи между климатом и эффективностью организации, при этом аттитюды и вовлечённость сотрудников выступают универсальными медиаторами. Это указывает на прямую связь с инновациями, поскольку инновационное поведение можно рассматривать как одну из разновидностей поведенческих исходов [13].

Проведем аналитический обзор исследований (2019–2024).

Современные исследования в области организационного поведения и управления человеческими ресурсами демонстрируют, что ключевыми механизмами, обеспечивающими инновационное развитие, являются психологическая безопасность**,** инновационный (творческий) климат и культура управления ошибками (Error Management Culture, EMC)**.**

1. Психологическая безопасность.

Мета-анализ 94 выборок (N≈19 тыс.) выявил устойчивую положительную связь между психологической безопасностью и инновационным поведением сотрудников **(**r≈0,30**)** и команд **(**r≈0,44**).** При этом культурный контекст и тип команды выступают модераторами данного эффекта. Новейшие модели указывают, что связь «безопасность → инновационная результативность» реализуется через медиирующее звено - коммуникационное поведение. Таким образом, психологическая безопасность становится базовым условием для свободного выражения идей и готовности сотрудников к инновационному поведению [14].

2. Творческий / инновационный климат.

Эмпирические работы 2020–2023 гг. уточняют классические исследования Ekvall: инновационный климат влияет на поведение косвенно — через проактивность менеджеров, интеграцию знаний и практику обучения на ошибках**.** Эти механизмы показывают, что инновации формируются не только благодаря общему восприятию «поддержки идей», но и за счёт конкретных управленческих действий, которые задают командные процессы и усиливают творческую активность [15].

3. Культура управления ошибками (Error Management Culture, EMC).

Исследования последних лет (2022–2024) показывают, что EMC можно целенаправленно формировать, и её позитивное влияние проявляется через развитие открытой коммуникации и конструктивного отношения к ошибкам.

ЕМС рассматривается как элемент «HRM общих благ» и способствует росту креативности и результативности, поскольку снижает страх перед неудачами и стимулирует экспериментирование. Таким образом, переход от «культуры страха ошибки» к «культуре управления ошибкой» - один из самых действенных инструментов для повышения инновационности [16].

Таким образом, психологическая безопасность и ЕМС действуют комплементарно:

- первая снижает социальные издержки высказывания идей,
- вторая институционализирует цикл «ошибка → извлечение урока → новая попытка».

Вместе они формируют «коридор допустимого риска», обеспечивающий генерацию идей и инновационное поведение в организациях различных отраслей и культурных контекстов. Это объясняет, почему именно сочетание индивидуально-командных и организационно-процессных факторов демонстрирует устойчивое положительное влияние на инновационное развитие.

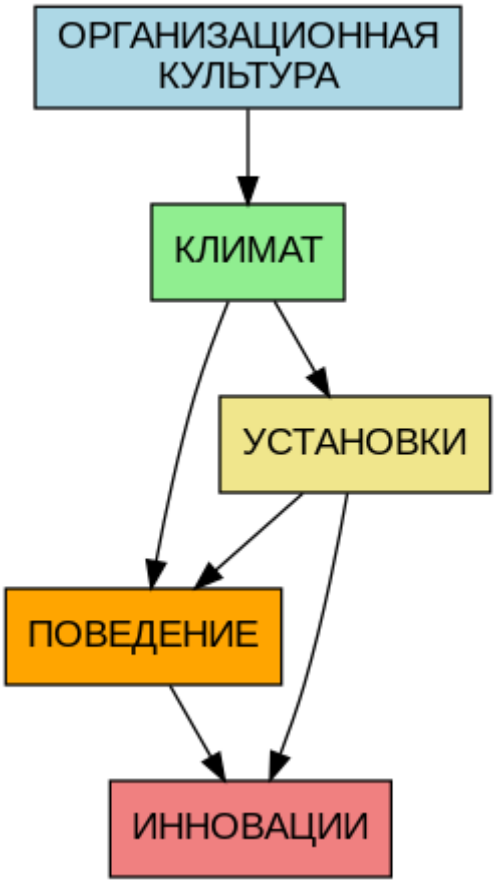


Рисунок 6 -Модель влияния организационной культуры на инновации

Современные исследования, основанные на модели конкурентных ценностей (CVF), показывают, что связь между типами организационной культуры и инновациями нельзя свести к прямолинейной зависимости. В логике открытых систем уточняется, что инновационный результат формируется не самим типом культуры, а через социальные и управленческие контексты. Важнейшими посредниками здесь выступают психологическая безопасность, коллективизм и особенности распределения власти: так, высокая дистанция

власти чаще препятствует инициативности, тогда как доверие и безопасность способствуют генерации идей. Иными словами, вариативность инновационного выхода объясняется не «чистым» типом культуры, а их конфигурацией в определённой среде [17], [18].

Мета-обзоры, обобщающие исследования по CVF, показывают, что все четыре культурных «климата» положительно связаны с организационной эффективностью, однако наиболее устойчивую связь с инновациями демонстрирует адхократия. Её акцент на гибкость и внешнюю адаптацию создаёт условия для поиска и экспериментов. «Клан» усиливает вовлечённость и обеспечивает «топливо» для идей, «рынок» концентрируется на результативности, а «иерархия» гарантирует надёжность и качество исполнения. В прикладном плане важно балансировать эти логики в зависимости от стадии инновационного цикла: от генерации идей к прототипированию и далее - к масштабированию [19].

Систематизация 2019–2024 гг. подтверждает двоякий статус готовности к риску: она выступает и прямым драйвером инноваций, и медиатором влияния культуры и лидерства. На уровне мета- и обзоров показано, что риск-ориентация стимулирует креативность и экспериментирование, усиливая вклад сотрудников в результаты инноваций; при этом эффект условен: он выше при высокой безопасности и явной норме «учиться на ошибках». Обновлённые эмпирические данные 2023–2024 гг. по рисковой/ошибочной норме дополняют картину связи «культура-инновации» [20], [16].

Из этого следует управленческая импликация: оптимальной становится конфигурация, при которой адхократические нормы доминируют на этапе поиска и экспериментов, рыночный вектор - на стадии вывода продукта и монетизации, иерархические принципы - при обеспечении качества и комплаенса, а клановые механизмы поддерживают вовлечённость и обмен знаниями в долгосрочной перспективе. Такая интеграция культурных логик позволяет организации удерживать баланс между гибкостью, результативностью, надёжностью и вовлечённостью, превращая культурное разнообразие в источник устойчивых инноваций.

Сдвиг последних лет заключается в переходе от «количественного» многообразия к инклюзивным практикам как реальному механизму идейности. Мета-анализ по советам директоров показывает статистически значимую положительную связь разнообразия советов с инновациями, причём вклад сильнее обусловлен когнитивным разнообразием (опыт, экспертиза) по сравнению с чисто демографическим. Это согласуется с мета-анализом культурного разнообразия команд: глубинное разнообразие (ценности, компетенции) положительно связано с креативностью/инновациями, тогда как поверхностные различия без включения - не гарантируют эффекта. Следовательно, инклюзия (процессы включения и справедливого участия) превращает разнообразие в инновационный актив [21].

Рассмотрим взаимосвязь инноваций с результативностью и конкурентоспособностью.

Современные работы подтверждают: инновации существенно и положительно связаны с организационной результативностью; контексты и типы инноваций выступают модераторами. На стороне «входа» культуру можно рассматривать как первичную детерминанту инновационной способности, на стороне «выхода» - как фактор аппроприации: культуры с ориентацией на рынок и процессы улучшают перевод новшеств в операционные/финансовые показатели. Отдельные исследования показывают, что культура, поддерживающая обучение, обмен знаниями и цифровую предприимчивость, усиливает инновационную отдачу в условиях цифровой трансформации [22].

Сравнение научных подходов демонстрирует эволюцию от классических «типологий» к более комплексным «конфигурациям».

Во-первых, типологические модели (например, CVF или модель Денисона) удобны для диагностики культурного профиля организации: они помогают понять текущее положение («где мы находимся») и задать ориентиры для изменений («куда стремиться»). Однако эти подходы остаются абстрактными, поскольку слабо учитывают конкретные механизмы передачи влияния - такие как психологическая безопасность, обмен знаниями (EMC), справедливость участия и качество взаимодействий [19].

Во-вторых, процессные подходы, основанные на анализе таких факторов, как психологическая безопасность или обмен знаниями, более детально раскрывают каналы воздействия на инновационное поведение и эффективность. Но сами по себе они не дают целостной картины: их необходимо встроить в более широкую конфигурацию, учитывающую баланс гибкости и стабильности, внутреннюю и внешнюю направленность, а также согласованность лидерских практик и HRM-систем [23]

В-третьих, DEI-подход показывает, что простого наличия структурного разнообразия недостаточно для инноваций. Если нет инклюзии как повседневного порядка взаимодействий - равного доступа к возможностям, норм открытого голоса, защиты от санкций за смелые идеи, - то разнообразие превращается скорее в источник транзакционных издержек, чем в креативный капитал. Лишь через механизмы включённости оно становится ресурсом инноваций и развития [21].

Таким образом, стратегически оправдано мышление в логике конфигураций: проектировать набор согласованных культурных элементов под разные стадии инновационного цикла. Например, адхократичность как драйвер в сфере R&D, сочетание безопасности и обмена знаниями в командах, инклюзия в процессах принятия решений и рыночная фокусировка на стадии масштабирования. Такой подход оказывается продуктивнее, чем линейное движение к «одному идеальному типу» культуры (таблица 3).

Таблица 3 - Матрица конфигураций культурных элементов по стадиям инновационного цикла

Стадия инновацион-ного цикла	**Ключевая цель**	**Культурный акцент**	**Механизмы / практики**	**Роль в общей конфигурации**
1. Генерация идей (R&D)	Поиск новых возможностей, креативность	Адхократичность (гибкость, внешняя ориентация)	Поощрение экспериментов, толерантность к ошибкам, поддержка инициатив	Создаёт среду для появления идей и радикальных решений
2. Командная разработка	Совместное уточнение и развитие идей	Психологическая безопасность + EMC (обмен знаниями)	Свобода голоса, открытые обсуждения, взаимное доверие, интеграция знаний	Обеспечивает продуктивное взаимодействие и уменьшает риск «замалчивания» идей
3. Принятие решений	Отбор и институциона-лизация идей	Инклюзия (DEI в практиках)	Равный доступ к возможностям, справедливое участие, защита от санкций за «нестандартные» предложения	Делает разнообразие источником креативного капитала, снижает транзакционные издержки
4. Масштабиро-вание / внедрение	Реализация и вывод продукта на рынок	Рыночная ориентация (внешний фокус, дисциплина исполнения)	Клиентская фокусировка, KPI, системные HRM-практики	Превращает идеи в рыночный результат и закрепляет устойчивость

Интегративная модель «Культура → Инновационная способность → Конкурентоспособность» может быть представлена в виде двойного контура, соединённых мостом инклюзии (рисунок 7).

Во-первых, контур А (поведенческий) описывает микроуровень инновационного поведения. Его запускает психологическая безопасность, которая позволяет сотрудникам свободно предлагать идеи, не опасаясь санкций. Это формирует идейность, переходящую в фазу проб и экспериментов. Через механизмы обмена знаниями и совместного осмысления (EMC) происходит быстрый цикл ошибок и коррекций, что ускоряет внедрение и улучшение решений. Таким образом, поведенческий контур обеспечивает динамику генерации и апробации идей в непосредственной командной практике [24].

Во-вторых, контур В (структурный**)** отражает мезо- и макроуровень организационной системы. Конфигурация культурных элементов CVF задаёт основу: адхократия и клан способствуют поиску и развитию идей, тогда как рыночная ориентация и иерархия обеспечивают дисциплину масштабирования и интеграцию. Эти культурные акценты структурируют процессы обмена

знаниями и координации, что ведёт к инновационным результатам - продуктовым, процессным, маркетинговым и организационным. В свою очередь, такие результаты повышают операционную и финансовую эффективность компании, укрепляя её конкурентоспособность [19].

Ключевую связующую роль выполняет мост DEI. Когнитивное и демографическое разнообразие в условиях высокой инклюзии не только расширяет пространство поиска и увеличивает число идей, но и укрепляет качество решений, делая их более устойчивыми. Благодаря этому мосту оба контура усиливаются: поведенческий - через разнообразие перспектив и стимуляцию идейности, структурный - через более справедливые и согласованные процессы координации. В итоге культура превращается в источник инновационной способности, а последняя — в фундамент долгосрочной конкурентоспособности [21]. Без «среза» текущего культурного профиля и творческого климата трудно выбрать верные точки приложения усилий.

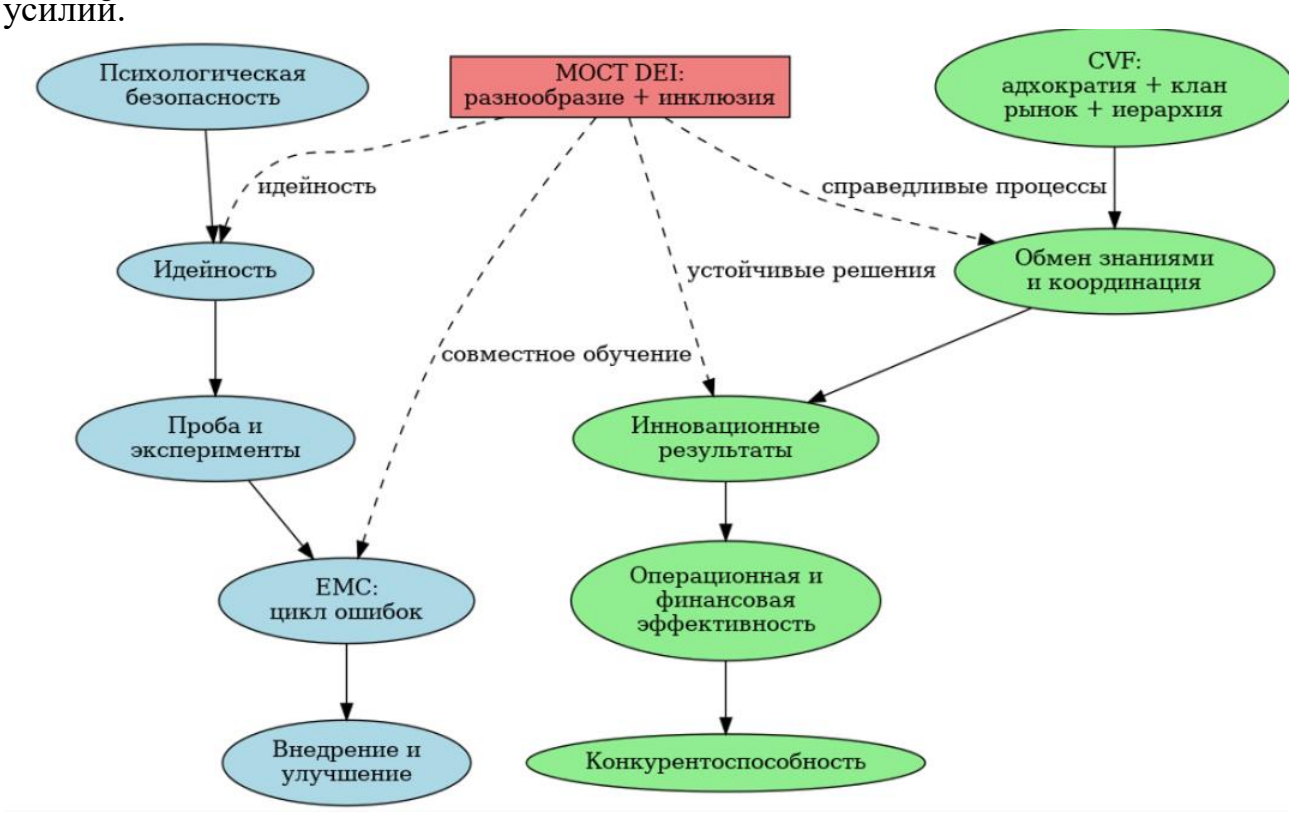


Рисунок 7 - Интегративная модель «Культура → Инновационная способность → Конкурентоспособность»

Организации, которые стремятся встроить инновации в стратегию развития, нуждаются в системной «дорожной карте» управления культурой. Такой план позволяет не только провести диагностику текущего состояния, но и создать среду, где сотрудники свободно генерируют идеи, берут на себя обоснованные риски и превращают новшества в конкурентные преимущества.

Предлагаемая дорожная карта включает пять последовательных шагов, построенных на сравнении международных и казахстанских практик.

Шаг 1. Скан профиля организационной культуры. На первом этапе важно определить доминирующие культурные типы и зоны, требующие трансформации. Для этого используются инструменты OCAI (Камерон и Куинн), модель Денисона, а также опросники OCI и OCP. Опыт Казахстана (например, аудит в Kcell) показывает преобладание иерархической культуры с жёсткими вертикалями власти и дефицитом гибкости, что ограничивает инновационность. Рекомендации включали усиление адхократического компонента через создание кросс-функциональных команд. В международной практике (3M, США) диагностика выявила дисбаланс между рыночной и адхократической культурами, что привело к введению политики «15 % времени для инноваций». Аналитически это демонстрирует: в Казахстане чаще фиксируется наследие постсоветской иерархии, тогда как западные компании стремятся к балансу адхократии и рынка.

Шаг 2. Замеры процессов: безопасность, EMC, обмен знаниями. Второй шаг связан с оценкой уровня психологической безопасности, культуры управления ошибками (Error Management Culture) и интенсивности обмена знаниями. Для этого применяются шкала Э. Эдмонсон, опрос EMC (Frese, Keith) и индикаторы knowledge sharing (Denison). В одном из университетов Алматы исследования показали, что сотрудники и студенты опасаются предлагать идеи из-за страха критики; внедрение тренингов по «безопасным коммуникациям» повысило активность в стартап-инкубаторе. Международный опыт (Google, проект Aristotle) подтверждает: именно психологическая безопасность, а не талант или опыт сотрудников, является ключевым предиктором инновационной продуктивности. Таким образом, в Казахстане барьером чаще становится высокая дистанция власти, в США - необходимость структурировать взаимодействия в условиях перегрузки команд.

Шаг 3. DEI-аудит инклюзии. На этом этапе проверяется, насколько разнообразие (гендерное, этническое, возрастное, когнитивное) реально способствует инновациям и обеспечено ли участие разных групп в принятии решений. Инструменты включают HR-аудиты, опросы инклюзии и анализ карьерных траекторий. В Казахстане, например, в Halyk Bank внедрение женских лидерских программ и менторства повысило представленность женщин на руководящих позициях и усилило клиентоориентированность цифровых сервисов. Международный опыт Microsoft демонстрирует, что этническое и нейродиверсное разнообразие в R&D напрямую связано с качеством креативных решений и тестирования продуктов. Казахстану необходимо перейти от номинального многообразия к реальной инклюзии, где «разнообразные голоса» участвуют в разработке решений.

Шаг 4. Проектирование микропрактик. Инновационная культура закрепляется не декларациями, а ежедневными практиками. Среди них - пост-мортемы без наказаний, быстрые прототипы («fail fast, learn fast»), двойные петли обучения (Argyris & Schön), лидерские скрипты «вопросов без последствий». В Казахстане подобные практики применяются в Kaspi.kz через регулярные «сессии идей» и создание «банка уроков» ошибок. В международной

практике Toyota использует ритуал «hansei», который превратил ошибки в основу системы непрерывных улучшений (kaizen). Таким образом, микропрактики выступают кирпичиками трансформации, формируя устойчивую инновационную повседневность.

Шаг 5. Увязка с бизнес-циклами**.** Финальный шаг предполагает интеграцию культурных элементов в разные стадии жизненного цикла продукта. В аграрной компании «АгроХолдинг Астана» адхократический стиль использовался на этапе поиска идей, а иерархический — на этапе масштабирования, что позволило внедрить инновационные технологии капельного орошения и сократить издержки на 30 %. В международной практике Apple комбинирует адхократию в исследовательских подразделениях и иерархию в производстве, добиваясь баланса между инновациями и эффективным масштабированием. В качестве вывода можно обозначить, что культура должна быть многоуровневой и гибридной, где адхократия и клан поддерживают генерацию идей, а иерархия и рынок обеспечивают масштабирование и конкурентоспособность.

Итак, дорожная карта трансформации показывает, что культура как драйвер инноваций проявляется не одномоментно, а поэтапно: через диагностику профиля, замеры процессов, аудит инклюзии, внедрение микропрактик и увязку с бизнес-циклами. Казахстанский опыт указывает на барьеры, связанные с иерархичностью и дистанцией власти, тогда как международные примеры демонстрируют эффективность гибридных и конфигурационных моделей, позволяющих превратить культуру в устойчивый ресурс инноваций и конкурентоспособности.

В контексте постсоветских и, в частности, казахстанских организаций необходимо учитывать специфические культурные модификаторы влияния на инновации. Эмпирические исследования показывают, что высокая дистанция власти и коллективистские нормы существенно изменяют каналы воздействия организационной культуры. В условиях традиционно выраженной вертикали власти особенно возрастает значение управленческих практик, направленных на снижение страха санкций и укрепление справедливого участия сотрудников. Именно такие практики позволяют снимать барьеры для свободной генерации идей и формирования готовности к риск-предпринимательству, превращая коллективистскую основу в ресурс инновационного развития, а не в ограничение инициативности [19].

Ограничения и направления будущих исследований в данной области связаны с рядом нерешённых вопросов и методологических вызовов. Во-первых, необходима проверка кросс-культурной валидности: эффекты психологической безопасности, культуры управления ошибками (EMC) и инклюзии (DEI) варьируют в зависимости от культурного контекста, включая такие параметры, как дистанция власти, уровень коллективизма и отношение к неопределённости. В этой связи особую значимость приобретают продольные и многоуровневые исследования, проводимые в странах Центральной Азии, где специфика

постсоветского наследия и культурные нормы могут существенно модифицировать механизмы инновационного поведения [19].

Во-вторых, сохраняется проблема измерения. Типологические модели «сверху» (например, CVF) и процессные подходы «снизу» (психологическая безопасность, EMC) пока редко интегрируются в единые каузальные модели, что ограничивает понимание взаимосвязей между культурой и инновациями. Необходимы разработки инструментов, способных соединять оба уровня анализа.

В-третьих, требуется более глубокое изучение аппроприации инноваций. Связь между инновациями и производительностью неоднородна: она варьирует в зависимости от вида инноваций (продуктовых, процессных, организационных или маркетинговых), стратегических приоритетов компании и стадии жизненного цикла. Для выявления устойчивых комбинаций факторов целесообразно использование конфигурационных методов анализа (например, fsQCA), которые позволяют определить устойчивые «рецепты» успешной инновационной деятельности [25].

Таким образом, будущее развитие исследований требует смещения акцента к многоуровневым и конфигурационным моделям, учитывающим как культурный контекст, так и вариативность инновационных стратегий.

Систематизация исследований 2019–2024 гг. показывает: организационная культура - реальный драйвер инноваций тогда, когда она сконфигурирована вокруг трёх прокладывающих механизмов: психологическая безопасность (голос и идеи), культура управления ошибками (ускоренные циклы обучения) и инклюзивность (превращение разнообразия в когнитивный ресурс). При этом баланс логик CVF позволяет встроить инновации в общий контур конкурентоспособности: от генерации до масштабирования. Именно эта конфигурационная логика и должна стать предметом программ изменений в организациях, стремящихся к устойчивой инновационной траектории.

1.3 Факторы, влияющие на формирование организационной культуры DEI

В предыдущем разделе монографии рассматривалась организационная культура как драйвер инновационных изменений. Одним из современных аспектов организационной культуры, напрямую влияющим на инновационность, является культура, основанная на принципах разнообразия, равноправия и инклюзии. Под DEI в широком смысле понимается социальная инклюзия и равноправие всех групп сотрудников на рабочем месте, гендерное и этническое многообразие персонала, а также формирование ценностного отношения к принципам равных возможностей и уважения различий.

Формирование культуры DEI не происходит изолированно – на него воздействует целый комплекс факторов внешней и внутренней среды организации. Этот раздел посвящен анализу таких факторов: от внешнего контекста (законодательство, социальные тренды, международные стандарты)

до внутренних организационных условий (лидерство, ценности, коммуникации, HR-системы), а также влиянию национальной культуры и политических условий. Кроме статей в научных журналах и мета-обзоров по данной проблеме анализу подверглись форумы HR специалистов, сайты компаний, дискуссии в рамках семинаров работников социальной сферы и т.д. Нас интересовали различия в восприятии принципов DEI в разных странах.

Стоит отметить важность культуры DEI для достижения стратегических целей организации. Исследования последних лет подтверждают, что разнообразие и инклюзия положительно влияют на эффективность организаций. Например, мета-аналитические обзоры показывают, что компании с более высоким уровнем гендерного и этнического разнообразия руководства получают в среднем значительно большую долю выручки от инновационных продуктов и услуг [26]. В целом более 200 исследований установили, что разнообразие способствует повышению уровня инноваций, вовлеченности сотрудников и долгосрочного роста компании. Однако одно лишь присутствие разнообразия недостаточно – без инклюзивной атмосферы эти выгоды не реализуются. Как отмечают аналитики, *«разнообразие без инклюзии обречено на провал»*, тогда как подлинно инклюзивная культура позволяет каждому сотруднику чувствовать себя ценным и включенным в общую работу. Таким образом, формирование культуры DEI является не только этической задачей, но и стратегическим императивом, связанным с инновационным развитием организации.

Рассмотрим ключевые группы факторов, влияющих на становление такой культуры в организациях.

Прежде всего это *внешний контекст*, куда можно отнести законодательство, социальные тренды и стандарты. Есть смысл рассмотреть их поочередно.

Законодательные и нормативные требования**.** Внешняя институциональная среда во многом определяет приоритеты компаний в области DEI. Законодательство против дискриминации и за равные возможности служит фундаментом для организационной культуры инклюзии.

Например, во многих странах действуют законы, прямо запрещающие дискриминацию по признаку пола, расы, возраста, инвалидности и других характеристик. В Великобритании таким всеобъемлющим актом является Закон о равенстве 2010 г., устанавливающий запрет дискриминации при найме и на рабочем месте по широкому перечню признаков (пол, раса, религия, сексуальная ориентация, возраст, состояние здоровья и др.) [27]. Наличие подобной законодательной базы создает у организаций стимулы формировать внутренние политики равноправия, поскольку в случае претензий к работодателю суды будут оценивать, предпринимались ли компанией меры по предотвращению дискриминации [27]. В противовес, отсутствие или слабость антидискриминационных норм может затруднять продвижение принципов DEI, оставляя эти вопросы на усмотрение самих работодателей.

Помимо запретов дискриминации, все больше стран вводят нормативные требования, направленные на активное поощрение разнообразия. Яркий пример

– установление гендерных квот на высшем уровне управления. В ноябре 2022 года Европейский союз принял директиву, обязывающую публичные компании обеспечить к середине 2026 года не менее 40% представительства недостаточно представленного пола среди невыполнительных директоров (или 33% среди всех директоров) в совете директоров [27]. Цель этой меры – добиться гендерного баланса в руководстве компаний и обеспечить прозрачные, основанные на заслугах процедуры отбора на высшие должности [27]. Подобные квоты ранее были введены на национальном уровне в ряде стран (например, в Норвегии, Франции, Германии), а теперь стали общеевропейским стандартом.

Другой пример – требование биржевых площадок: биржа NASDAQ в США с 2021 года требует от листингующихся компаний либо иметь в совете директоров хотя бы двух представителей разных социально-демографических групп (в том числе как минимум одну женщину), либо публично объяснять отсутствие таковых [28]. В штате Калифорния в 2020 г. был принят закон, обязывающий компании включать в советы директоров представителей расовых меньшинств и женщин [28]. Хотя впоследствии некоторые из этих норм столкнулись с юридическими оспариваниями, сам факт их появления сигнализирует о важности темы на государственном уровне.

Законодательство касается не только гендера или расы, но и раскрытия информации. Например, в ряде стран ЕС введены требования к компаниям публиковать данные о гендерном разрыве в оплате труда и принимать планы по его сокращению [27]. Такие требования повышают прозрачность и побуждают работодателей активнее работать над равной оплатой и карьерными возможностями. С другой стороны, некоторые законодательные нормы могут и затруднять реализацию практик DEI: так, строгие правила конфиденциальности данных в Евросоюзе (GDPR) ограничивают сбор информации о персонале (например, этнических данных), что усложняет мониторинг прогресса в разнообразии [27]. Организациям, действующим глобально, необходимо учитывать подобные различия правовых режимов. Юристы отмечают, что законы о равенстве и недопущении дискриминации «существенно различаются от страны к стране», поэтому международному работодателю важно с самого начала продумать стратегию DEI с учетом местных юридических рисков и требований [27]. Несоблюдение локальных норм (например, об обязательном обучении или о порядке рассмотрения жалоб) может повлечь как правовые санкции, так и репутационные потери для компании [27].

Помимо национальных законов, на внешнюю среду влияют международные нормы и стандарты, формирующие ожидания к корпоративной культуре. В 2021 году Международная организация по стандартизации (ISO) выпустила новый стандарт ISO 30415:2021 «Human resource management – Diversity and inclusion», дающий руководство по внедрению принципов D&I в организациях на всех уровнях [30]. Появление этого стандарта свидетельствует о признании темы DEI частью глобальной повестки качества управления. Компании, стремящиеся соответствовать лучшим международным практикам,

учитывают рекомендации ISO 30415 при построении своих систем управления персоналом.

Также, крупные транснациональные организации, такие как ООН и Всемирный экономический форум, продвигают идеи инклюзивности. Примером может служить Программа маяков DEI Всемирного экономического форума, ежегодно выявляющая и распространяющая эффективные практики корпоративной инклюзии по всему миру [29]. Такие инициативы создают своего рода эталон, на который ориентируются прогрессивные компании, стремясь улучшить свою репутацию и показатели устойчивого развития. Не менее значимы и глобальные цели в области устойчивого развития – в частности, Цели ООН №5 (гендерное равенство) и №10 (сокращение неравенства), которые побуждают государства и бизнес улучшать показатели включенности разных групп населения. Интеграция DEI стала частью критериев ESG (экологического, социального и управленческого оценивания компаний) – инвесторы и рейтинговые агентства все чаще учитывают наличие у компаний разнообразного руководства, равной оплаты, антидискриминационных политик и т.п. Принадлежность к индексам устойчивого развития требует от компаний соответствия международным ожиданиям по DEI, что мотивирует их культуру становиться более инклюзивной.

Внешняя социальная среда – настроения в обществе, движение гражданских инициатив – мощный драйвер для формирования культуры DEI. За последнее десятилетие по всему миру усилилось внимание к проблемам неравенства и несправедливости, и эти настроения проникли в корпоративный сектор. Широкий резонанс получили социальные движения, выступающие за права уязвимых групп: например, движение MeToo против сексуальных домогательств и дискриминации женщин на работе (особенно актуализировавшееся в 2017–2018 гг.), и движение Black Lives Matter, приобретшее глобальный масштаб после событий 2020 г. (протестов против расовой несправедливости и полицейского насилия в США). Под влиянием этих движений общественность и сотрудники стали ожидать от работодателей более решительных действий по обеспечению равноправия. В 2020 году, на волне протестов за расовую справедливость, многие крупные компании публично объявили о новых инициативах в области DEI – выделяли бюджеты на поддержку чернокожих сообществ, пересматривали кадровую политику, вводили обязательное обучение по разнообразию [30]. Например, корпорация Target запустила в 2020 г. программу REACH, пообещав инвестировать $2 млрд в поддержку бизнеса, принадлежащего чернокожим предпринимателям, и увеличить представленность чернокожих торговых марок на своих полках [30]. Аналогично, многие фирмы усилили политики нулевой терпимости к домогательствам после всплеска #MeToo, проводили тренинги по предотвращению предвзятости. Эти действия были ответом на мощный запрос общества на изменение культуры – компании стремятся показать, что они прислушиваются к голосам меньшинств и корректируют курсы в сторону большей инклюзивности.

Отдельно стоит отметить влияние поколенческих изменений в рабочей силе. На рынок труда массово вступает поколение Z (рожденные ~1997–2012 гг.), чьи ценности сформированы в эпоху социальных медиа и громких общественных кампаний за равенство [31]. Исследования показывают, что для молодых специалистов ценности разнообразия и инклюзии являются базовыми ожиданиями от работодателя.

По данным опроса Deloitte и Network of Executive Women, 77% представителей поколения Z считают крайне важным работать в компании, чьи ценности совпадают с их собственными [31]. Генерация Z, выросшая свидетелем движений #MeToo и BLM, менее терпима к проявлениям несправедливости и быстрее уходит из компаний, где царит токсичная или исключающая культура [31]. Для многих из них атмосфера и культура на рабочем месте *«важнее заработной платы»*, и они ожидают, что принципы DEI будут не просто на бумаге, а пронизывать реальные управленческие практики [31]. Эти настроения заставляют компании, желающие привлечь и удержать молодые таланты, активнее внедрять элементы DEI-культуры. Фактически, «война за таланты» на современном рынке труда включает соревнование за имидж инклюзивного работодателя.

Таким образом, общественное мнение и смена ценностных ориентиров работников являются серьезным внешним фактором: они могут как стимулировать развитие культуры DEI (через ожидания клиентов, сотрудников, инвесторов), так и создавать риски для компаний, игнорирующих данные тенденции (репутационные скандалы, бойкоты, утрата привлекательности на рынке труда).

Данный анализ внешнего контекста позволяет сделать следующие выводы: факторы образуют своего рода рамочные условия, в которых организации формируют свою культуру. Жесткие законодательные требования или сильный общественный запрос способны ускорить внедрение практик DEI – компании адаптируются, чтобы соответствовать нормам и ожиданиям. Международные стандарты и инициативы формируют ориентиры и лучшие практики, к которым стремятся лидеры рынка. Социальные тренды задают тон дискуссии: в эпоху глобальной информированности игнорирование темы равноправия может ударить по репутации. В итоге, организации все чаще воспринимают проактивное развитие культуры разнообразия и инклюзии как необходимый ответ на вызовы внешней среды – способ удовлетворить регулирующие требования, избежать социальных конфликтов и укрепить свой бренд.

Следующая группа факторов, подверженная нашем анализу относится к *внутриорганизационным*. Это - лидерство, ценности, коммуникации и HR-системы

Внутри самой организации формирование культуры DEI зависит от целого ряда внутренних факторов. Даже при благоприятном внешнем фоне, без внутренних драйверов культура инклюзии не укоренится. Рассмотрим ключевые внутренние факторы – от роли руководства и корпоративных ценностей до конкретных HR-практик и коммуникаций.

Лидерство и приверженность руководства**.** Одним из самых значимых факторов является позиция топ-менеджмента и лидеров мнений внутри организации. Если высшее руководство демонстрирует личную приверженность принципам DEI, рассматривает их как стратегический приоритет и подкрепляет слова действиями, то шансы на формирование инклюзивной культуры существенно возрастают. Лидеры задают тон организации (*"tone at the top"*): их поведение сигнализирует сотрудникам, какие ценности реально важны. Исследования указывают, что успех инициатив по разнообразию и инклюзии начинается с высшего руководства [27]. Руководители успешных компаний отмечают: *«невозможно стать глобальной компанией, ориентированной на рост, без того чтобы быть разнообразной, инклюзивной и равноправной»* [27].

Практика показывает, что назначение специальных лидеров, ответственных за DEI (например, директора по разнообразию – Chief Diversity Officer), и участие первых лиц компании в комитетах по инклюзии являются важными индикаторами серьезности намерений. В последние годы количество таких позиций резко возросло – по данным на 2021 год, в одних только США открывалось около 48 000 вакансий директоров или вице-президентов по DEI. Хотя формальное введение должности – лишь первый шаг, он должен быть подкреплен реальными полномочиями и ресурсами для внедрения изменений.

Лидерство в контексте DEI проявляется также через личный пример: когда топ-менеджеры участвуют в программах наставничества для представителей меньшинств, открыто говорят о ценности разнообразия, признают собственные ошибки и неудачи на этом пути – они формируют культуру доверия и открытости. Без такого вовлечения сверху любые декларации о DEI рискуют остаться формальностью. Как показывают кейсы, «тонус сверху» может либо усилить, либо саботировать инициативы: например, компания Coca-Cola в 2000-х годах столкнулась с судебным иском из-за расового неравенства, после чего ее CEO объявил о приверженности разнообразию; однако недостаточная настойчивость руководства привела к тому, что через 20 лет культура компании вновь потребовала пересмотра и дополнительных усилий, то есть одной декларации было мало (Bersin, 2021).

Этот урок подчеркивает: лидерам важно не только декларировать, но и последовательно встраивать DEI в стратегию, отслеживать прогресс и не бояться принимать трудные решения (например, расставаться с руководителями, чье поведение противоречит ценностям инклюзии). Когда же лидерство успешно интегрирует DEI как элемент видения будущего организации, сотрудники на всех уровнях начинают воспринимать инклюзию как неотъемлемую часть корпоративной идентичности.

Второй важнейший фактор – существующая культура и ценностная база организации. Если провозглашаемые корпоративные ценности включают уважение к личности, равные возможности, сотрудничество и открытость новым идеям, то внедрение принципов DEI происходит органичнее, как логическое развитие этих ценностей. В противном случае, когда доминируют иные ценности (например, чрезмерный индивидуализм, жесткая конкуренция, культивация

сходства), инициативы DEI могут восприниматься сотрудниками как чужеродные. Формирование ценностного отношения к разнообразию – длительный процесс, требующий просвещения и диалога. Компании нередко формулируют новые миссии и ценности, отражающие приверженность инклюзивности.

Например, глобальная компания IKEA (Ingka Group) еще в начале 2010-х закрепила в своих ценностях и стратегии цель достижения гендерного равноправия и инклюзивности во всех подразделениях. Эта ценностная установка легла в основу программ по наставничеству женщин, пересмотра систем продвижения и устранения гендерного дисбаланса. В результате через десятилетие компания достигла 50/50 гендерного состава руководителей и равной оплаты труда для мужчин и женщин во всех странах присутствия [29]. Такой пример демонстрирует, что, когда ценности DEI пропитывают культуру (вплоть до включения соответствующих KPI в оценку менеджеров), организация добивается реальных результатов. В целом, успешные организации стремятся перейти от восприятия DEI как отдельной программы к пониманию DEI как части своей организационной культуры.

В литературе подчеркивается, что DEI – это скорее культура, чем набор мероприятий [32]. Это означает необходимость нормализации инклюзивного поведения: когда уважение различий становится нормой повседневных взаимодействий, а не чем-то экстраординарным. Одним из признаков такого изменения ценностей является язык коммуникаций – например, использование гендерно-нейтральных формулировок, празднование разных культурных праздников сотрудников, поощрение высказывания разнообразных мнений на совещаниях. Создание атмосферы психологической безопасности, в которой каждый может быть собой и предлагать новые идеи без страха осуждения, – краеугольный камень инклюзивной культуры (Edmondson, 2019). В результате ценностного сдвига включенность становится частью организационной ДНК.

Конкретные кадровые практики – это инструменты, через которые ценности воплощаются в жизнь. Система управления персоналом, настроенная на поддержку DEI, охватывает весь цикл работы с сотрудниками: подбор, найм, обучение, оценку, продвижение, оплату и удержание.

Проанализируем некоторые ключевые практики:

1. Разнообразие при найме и продвижении.

HR-отделы могут целенаправленно расширять воронку подбора персонала, привлекая кандидатов из разных групп. На практике это выражается в использовании разных каналов рекрутмента, установлении требований о наличии в финальном списке кандидатов представителей разных полов/этнич. групп (так называемые *«разнообразные списки»* кандидатов), обучении рекрутеров методам беспристрастного отбора. Некоторые компании вводят *слепой отбор* резюме (убирая имена и другие маркеры, чтобы исключить бессознательные предпочтения). Внутри организации для карьерного роста важно, чтобы продвижение базировалось на прозрачных критериях заслуг, а не

на неформальных паттернах, которые могут воспроизводить однородность (например, “клуб похожих по образу мышления людей”).

Ведущие компании внедряют программы наставничества и поддержки талантов из недостаточно представленных групп, чтобы устранить историческое неравенство в доступе к руководящим позициям. Например, Heineken разработала программу развития женщин-менеджеров в отделе продаж, сочетая найм, удержание и развитие сотрудниц, и дополнила ее коммуникационной кампанией для формирования более инклюзивной атмосферы [29]. Результат – доля женщин среди руководителей продаж выросла с 9% в 2020 г. до 19% в 2022 г. [29], что свидетельствует об эффективности целевых HR-мер.

2. Обучение и развитие компетенций.

Распространенной практикой стало обучение персонала вопросам разнообразия и инклюзии. Тренинги по неосознанным предубеждениям, культурной чувствительности, противодействию харассменту помогают повысить осведомленность сотрудников о влиянии стереотипов на рабочие отношения. Важным элементом является подготовка линейных руководителей – именно от их ежедневных управленческих решений зависит, будут ли соблюдены принципы справедливости. Обучение инклюзивному лидерству (умению эффективно управлять разнообразной командой, учитывать разные точки зрения, давать всем возможность высказаться) повышает качество командной работы.

Исследования показывают, что когда менеджеры демонстрируют инклюзивное поведение, это напрямую влияет на рост доверия в коллективе и удовлетворенности работой [26]. Некоторые компании развивают у сотрудников так называемое *«культурное смирение»* (cultural humility) – готовность учиться у других культур и признавать свои ограниченные знания, вместо уверенности в собственной “культурной компетентности” (Livermore, 2020). Такая установка способствует открытому обмену и снижает межгрупповые барьеры.

3) Системы вознаграждения и оценки.

Чтобы подкрепить желаемое поведение, организации все чаще включают метрики DEI в систему оценки эффективности и вознаграждения менеджеров. Например, достижение целей по разнообразию команды или сокращению текучести среди сотрудников из уязвимых групп может влиять на годовой бонус руководителя. В упомянутой Ingka (IKEA**)** цели по гендерному балансу интегрированы в обзор талантов каждого руководителя, а в каждом регионе назначен лидер по DEI, ответственный за достижение KPI в этой сфере [29]. Такой подход создает систему подотчетности: инклюзия перестает быть размытым идеалом и становится оцифрованной целью, за которую кто-то персонально отвечает.

Также в практику входит регулярный мониторинг показателей – компании измеряют доли различных групп на разных уровнях, анализируют разрыв в оплате, проводят опросы вовлеченности с фокусом на ощущение включенности. Например, индекс инклюзии сотрудников (чувство принадлежности и принятия) может отслеживаться соотнесенно с общим индексом удовлетворенности

трудом. Исследования, проведенные компанией Qualtrics, показали, что чувство включенности является фактором №1, влияющим на удовлетворенность сотрудника работой, опережая даже уровень оплаты. Повышение этого чувства ведет к снижению прогулов и текучести: по данным Catalyst, улучшение восприятия инклюзивности на 10% уменьшает абсентеизм почти на один день в год на сотрудника [26]. Эти данные подталкивают работодателей включать задачи по развитию инклюзии в зону ответственности менеджмента и отслеживать прогресс.

4) Внутренние коммуникации и участие сотрудников.

Культура формируется не указами, а совместным участием всех членов организации. Поэтому важным фактором являются каналы внутренней коммуникации и механизмы вовлечения персонала в диалог о DEI. Компании, преуспевшие в построении инклюзивной среды, регулярно проводят открытые обсуждения, дни разнообразия, опросы мнений сотрудников о том, насколько они чувствуют себя уважаемыми.

Коммуникации должны быть двусторонними: не только информировать о политиках сверху вниз, но и позволять голосам снизу быть услышанными. Одним из эффективных механизмов стали группы сотрудников по интересам (Employee Resource Groups, ERGs) – добровольные сообщества работников, объединенных по какому-либо признаку или интересу (например, ERG женщин, работников разных национальностей, ЛГБТ+-сообщества, ветеранов, людей с инвалидностью и т.д.).

Исследования McKinsey показали, что при правильной поддержке со стороны руководства ERG существенно повышают чувство включенности у их участников: сотрудники, оценивающие деятельность своих ERG как эффективную, значительно чаще чувствуют себя включенными в коллектив [33]. ERG дают возможность делиться опытом, предлагать инициативы руководству, наставлять новичков. Для компании они играют роль консультативных органов – через ERG руководство может узнавать о проблемах тех или иных групп и совместно разрабатывать решения. Критически важно, чтобы ERG были признаны и поддержаны организацией: лучшие практики включают назначение кураторов из топ-менеджмента, выделение бюджета на мероприятия ERG, учет рекомендаций ERG при формировании корпоративных политик [33]. Также компании создают советы по разнообразию и инклюзии, куда входят представители разных функций и уровней – такие советы координируют усилия, отслеживают выполнение планов, являются «мозговым центром» по вопросам DEI. Через подобные структуры сотрудники чувствуют свою сопричастность к формированию культуры, а не просто исполнение навязанных “сверху” правил.

Обобщая, внутренние факторы – это те рычаги, за которые сама организация может и должна нажимать, чтобы культивировать DEI. Лидерство формирует видение и подает пример, ценности создают почву для принятия различий, HR-практики и процессы превращают ценности в конкретные нормы и правила, а коммуникации и участие сотрудников оживляют культуру, делая каждого сопричастным. Когда все эти элементы согласованы, организация

получает ощутимые выгоды. В инклюзивной атмосфере сотрудники чувствуют себя более мотивированными и лояльными: согласно данным опросов, до 35% эмоциональной вовлеченности сотрудника в работу и 20% его желания оставаться в компании связаны с ощущением включенности [26]. Кроме того, разнообразные и включенные команды генерируют более креативные решения – как отмечалось, индекс инновационности может повышаться почти на 60% [26]. Такие результаты подкрепляют мысль, что внутренняя работа над культурой DEI – это инвестиция в человеческий капитал и инновационное развитие компании.

Организационная культура не существует в вакууме – на нее накладывает отпечаток более широкий *национальный культурный контекст*, в котором действует компания. Ценности и нормы общества, господствующие представления о равенстве и различиях влияют на то, как принципы DEI воспринимаются и реализуются внутри организации. То, что эффективно в одной культурной среде, может не сработать или потребовать адаптации в другой. Рассмотрим, как некоторые аспекты национальных культур могут влиять на формирование культуры DEI. Для нашего анализа удобно использовать параметры различия культур, предложенные Хофштедом.

1) Культурные ценности: индивидуализм/коллективизм.

В странах с выраженным индивидуализмом (например, США, Великобритания) традиционно делается упор на права и достоинство каждого человека, на недопустимость ограничений возможностей индивида из-за его принадлежности к группе. Такой контекст благоприятствует появлению дискурса о равных шансах и разнообразии как о правах личности.

В более коллективистских культурах (например, многие азиатские и латиноамериканские страны) большее значение придается гармонии группы, сотрудничеству и избеганию конфликтов. С одной стороны, коллективизм может способствовать инклюзии, если группа рассматривает всех своих членов как «семью» и заботится о них вне зависимости от отличий. С другой стороны, сильный коллективизм иногда приводит к тому, что «чужие» – те, кто не входит в традиционно определенную группу – могут оставаться вне поля внимания. Например, в некоторых организациях Восточной Азии вопросы этнического разнообразия не стоят остро из-за однородности населения, но могут возникать трудности с интеграцией иностранцев или меньшинств, поскольку культура исторически ориентирована на однородную группу. В таких случаях инклюзивность надо осмысливать через призму имеющихся групповых ценностей – апеллировать к идее гармонии, взаимоуважения, присущей коллективизму, объясняя, что *разнообразие группы не нарушает гармонию, а обогащает ее*.

2) Отношение к иерархии: дистанция власти. Показатель Power Distance (дистанция власти) в национальной культуре отражает степень принятия неравенства и иерархии в обществе (Hofstede, 2010). В культурах с высокой дистанцией власти (например, в России, Китае, странах Ближнего Востока) неравное распределение власти и статуса воспринимается как естественное; подчиненные, как правило, ожидают директив от начальства, а неравенство в

организациях воспринимается терпимо. В таких условиях идея equity (справедливого выравнивания возможностей) может быть менее привычной – сотрудники могут не сразу поверить, что организация действительно стремится предоставить равные шансы всем, а не будет продвигать исключительно тех, кто ближе к верхушке.

Напротив, в культурах с низкой дистанцией власти (например, Скандинавия, Нидерланды) исторически сильны идеи равенства, плоских организационных структур, доступности руководства. Там принципы DEI находят более естественный отклик, особенно в части inclusion, где предполагается участие разных уровней в принятии решений. Однако и в высокоиерархичных культурах можно формировать инклюзивность, опираясь на ценности коллективной ответственности руководителей за подчиненных. Ключевой момент – адаптировать риторику: вместо прямого вызова иерархии делать акцент на том, что хороший лидер заботится о справедливом отношении ко всем сотрудникам и прислушивается к каждому (т.е. апелляция к образу патерналистского, но справедливого лидера). Внедрение практик обратной связи *«снизу-вверх»*, наставничества и открытых обсуждений может быть медленнее, но при поддержке высшего руководства (см. предыдущий раздел о лидерстве) возможно даже в культурах с сильными иерархическими традициями.

3) Маскулинность/феминность культуры. Ещё одно измерение – степень ориентации общества на ценности конкуренции, достижения и традиционных гендерных ролей (маскулинная культура) либо на ценности заботы, сотрудничества и качества жизни (фемининная культура) по классификации Г. Хофстеде. Более «маскулинные» культуры (например, Япония, Германия, Италия) могут исторически иметь более чёткое разделение гендерных ролей и ожиданий, что может затруднять принятие, к примеру, женщин на руководящих постах или мужчин в ролях воспитателей детей. Напротив, «фемининные» культуры (например, Швеция, Дания, Нидерланды) придают больше значения равенству полов и благополучию всех членов общества, там корпоративные политики, способствующие балансу работы и личной жизни, разнообразию, обычно встречают большую поддержку. Так, скандинавские страны первыми ввели щедрые декретные отпуска для отцов, программы гибкого графика – эти практики в итоге стали элементами инклюзивной культуры, способствующими равным возможностям для мужчин и женщин.

Для компаний, работающих в международной среде, учёт этого аспекта означает необходимость понимать, какие барьеры стереотипов наиболее сильны локально. Например, в более маскулинных культурах для продвижения DEI может потребоваться активно разубеждать в стереотипах (показывать кейсы успешных женщин-лидеров, доказывать бизнес-вязку разнообразия с результатами), тогда как в феминных – акцентировать морально-этическую сторону (заботу, благополучие, равенство как самоценность).

4) Однородность/многообразие общества. Влияние оказывает и фактическая этнокультурная картина страны. В государствах с исторически разнородным населением (таких как США, Канада, ЮАР, Индия) вопросы

межэтнических отношений и равноправия различных расовых/этнических групп давно находятся в центре общественного дискурса. Там понятие diversity обычно прежде всего ассоциируется с расовым и этническим разнообразием. Например, в США в контексте DEI чаще всего подразумеваются раса (белые, афроамериканцы, латино, азиаты и т.д.), гендер, а также включаются аспекты сексуальной ориентации и других идентичностей. Общественные движения (как упоминалось, гражданские права чернокожих, BLM) сформировали высокий уровень осознания этих тем. В более гомогенных обществах (например, Япония, Южная Корея, страны Восточной Европы) расовое разнообразие не столь заметно, поэтому фокус может смещаться на другие аспекты – гендерное равенство, интеграцию людей с инвалидностью, молодежи и пожилых, мигрантов или религиозных меньшинств.

Так, Япония занимает одно из последних мест среди развитых стран по гендерному равенству: по индексу гендерного разрыва WEF она на последнем месте в G7 [34]. Поэтому для японских организаций тема DEI часто в первую очередь означает продвижение женщин и изменение традиционных гендерных установок. Примечательно, что сейчас в Японии заметен сдвиг общественного мнения – все больше признается, что *«разнообразие является источником инноваций, критически важных для роста нации»* [34]. То, что еще недавно могло встречать сарказм, теперь обсуждается всерьез – примером служит скандал вокруг оргкомитета Олимпиады в Токио, когда в 2021 г. его глава был вынужден уйти в отставку за сексистские высказывания, и вместо него была назначена женщина, что стало символом перемен [34]. Таким образом, даже однородные культуры под влиянием глобальных трендов начинают переосмыслять свои устоявшиеся нормы.

5) Локальные представления о справедливости и равенстве. Понятия *“equity”* и *“equality”* могут по-разному пониматься и цениться в разных обществах. Например, во Франции существует давняя традиция республиканского равенства, подразумевающая, что государство и общество “не видят” различий (особенно этнических) между гражданами – все равны как личности. Это выражается, например, в запрете собирать статистику по расе/этничности во Франции, чтобы не акцентировать внимание на этих отличиях. Сторонники такого подхода считают, что акцент на групповой идентичности может усилить разобщенность, и предпочитают политику универсализма (для всех одинаково).

В США же, напротив, исторически признано, что без учета расовых различий трудно бороться с их последствиями; потому сбор данных по расе, целевые программы для меньшинств (affirmative action) долгое время были распространенной практикой (хотя и вызывающей споры). В результате корпоративные DEI-стратегии в США часто строились на установлении конкретных целевых показателей разнообразия и создании групп по интересам, тогда как, например, во Франции или даже в немецком контексте акцент делался больше на общие антидискриминационные меры и гендерные инициативы.

Национальный контекст формирует, насколько далеко могут зайти компании в своих действиях: где-то иметь квоты для меньшинств в найме – это нормально, а где-то это противоречит принципу формального равенства и может вызвать обвинения в *«обратной дискриминации»*. Поэтому глобальные компании вынуждены локализовать подходы. Эксперты подчеркивают: *«американские модели DE&I часто мало смысла имеют за рубежом, особенно в этнически однородных странах; HQ в США порой пытается внедрить свои метрики в далеких филиалах, но это вызывает трения»* [27]. Правильнее смотреть на местные демографические и культурные реалии и адаптировать инициативы под них, сохраняя общие ценности, но меняя фокус [27]. Например, в Индии тема кастового разнообразия может быть чувствительной, в странах Ближнего Востока – религиозного, и программы должны учитываться эти нюансы.

Попробуем обобщить в таблице 4 некоторые примеры влияния национального контекста на восприятие и приоритеты DEI.

Таблица 4 - Примеры влияния национального контекста на восприятие и приоритеты DEI

Регион/страна	**Ключевые аспекты DEI в фокусе**	**Особенности восприятия и реализации**
Северная Америка (США, Канада)	Расовое и этническое разнообразие; гендерное равенство; инклюзия ЛГБТК+; мультикультурность.	Высокая осведомленность общества о DEI; корпоративные программы широко распространены (DEI-департаменты, метрики разнообразия). Вместе с тем, вопрос политизирован: наряду с поддержкой, существует и «обратная реакция», критикующая DEI как “излишнюю политкорректность”
Европа (Западная и Северная)	Гендерное равноправие; этнокультурная интеграция мигрантов; равная оплата труда; инклюзия людей с инвалидностью.	Общество и госорганы в целом поддерживают равные возможности (например, общество одобряет квоты для женщин на руководящих постах [35]. Большой упор на соответствие законам и регламентам ЕС. В некоторых странах (Франция, Германия) предпочитают “универсалистский” подход без выделения расовых категорий – разнообразие воспринимается через призму национальности, культурного бекграунда. Строгие правила приватности осложняют сбор данных о сотрудниках [27]. В целом DEI часто рассматривается как часть корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.
Азия (Восточная Азия, например Япония)	Гендерное разнообразие (повышение доли женщин в руководстве); возрастное разнообразие (интеграция молодых и	Тема DEI относительно новая и в основном фокусируется на гендере из-за традиционно низкого представительства женщин во властных позициях [36].

	пожилых работников); иногда – культурное (иностранные сотрудники в национальных компаниях).	
Ближний Восток (например, ОАЭ)	Гендерное участие (рост доли женщин в рабочей силе и руководстве); национальное разнообразие (интеграция экспатов и местных кадров); инклюзия по признаку инвалидности.	В некоторых странах наблюдается государственная поддержка инициатив (в ОАЭ есть пост министра толерантности, квоты на участие женщин в госорганах). Культура все еще во многом патриархальна, но быстрые экономические изменения требуют вовлечения всех талантов. Религиозные и культурные нормы накладывают ограничения: обсуждение ЛГБТК+ тем открыто невозможно, поэтому DEI фокусируется на других аспектах. Многонациональные компании адаптируют глобальные политики (например, гибкие условия для разных религиозных практик сотрудников).
Латинская Америка	Гендерное равенство; этно-расовое разнообразие (инклюзия афро-латиноамериканцев, коренных народов); социально-экономическая инклюзия.	Исторически социальное неравенство высоко, поэтому инициативы DEI иногда встречают препятствия в виде классовых барьеров. Некоторые страны вводят квоты: например, Бразилия и Колумбия имеют квоты для afrodescendientes в вузах и госслужбе. Корпоративный сектор все активнее перенимает практики МНК. Культура общения неформальна, поэтому личные отношения влияют на продвижение – задачей DEI является разорвать круг “своих людей” и дать шанс аутсайдерам. Восприятие DEI улучшается среди молодых специалистов, тогда как старшие руководители не всегда сразу принимают новые идеи.
Африка (пример: Южная Африка)	Расовое равноправие (преодоление последствий апартеида); гендерное и этническое разнообразие; экономическая инклюзия черного населения.	В ЮАР действует одна из самых масштабных программ позитивных мер – B-BBEE (Broad-Based Black Economic Empowerment), устанавливающая показатели участия чернокожих граждан в собственности, управлении и штате компаний. Это создало основу для корпоративных культур, где разнообразие рас рассматривается как норматив. Однако выполнение часто носит формальный характер, и истинная инклюзия требует изменения стереотипов. В других странах Африки DEI-программы находятся на ранней стадии, но есть фокус на гендер (например, в Кении программы по

		обучению женщин), на религиозную толерантность (Нигерия) и др. Национальная культура в некоторых обществах по-прежнему патриархальна, но молодежь в мегаполисах привносит более прогрессивные взгляды.

Данная таблица носит обобщающий характер; внутри каждого региона и страны существуют значительные различия. Тем не менее, она иллюстрирует, что восприятие DEI и акценты таких программ существенно варьируются по миру.

Как видно, национально-культурный контекст может смещать приоритеты и формы реализации DEI. Организациям, действующим в разных странах, необходимо учитывать эти различия. Универсальных рецептов не существует – требуется культурная адаптация. Эксперты рекомендуют глобальным компаниям идти путем локализации: сохранять единые ценности и общие цели DEI, но *«замедлить темп и адаптировать инициативы к разным странам, если вы действительно серьезно относитесь к разнообразию»* [27]. Это означает вовлекать локальных специалистов, проводить обучения с учетом местной специфики, пересматривать метрики успеха под каждую географию. Например, американская компания, открывая офис в Японии, может больше вложиться в программы наставничества женщин и баланс работы-семьи (отвечая на местные вызовы), а в офисе на Ближнем Востоке – сфокусироваться на найме и обучении женщин в технические роли, сотрудничать с местными университетами и организациями по развитию навыков у женщин. Такой чуткий подход позволяет выстроить глобально последовательную, но локально уместную культуру DEI.

События в политической сфере последних лет показали насколько политическая среда и идеологические тенденции в стране существенно влияют на культуру организаций. Политика определяет «правила игры» (законодательство уже рассмотрено выше), но помимо норм права существует влияние политических лидеров, партийной риторики, общей стабильности или поляризации общества. Эти факторы могут как ускорять принятие принципов DEI, так и тормозить или даже отбрасывать назад достигнутый прогресс.

Государственная политика и риторика лидеров. Когда на уровне правительства провозглашаются ценности равенства и разнообразия, это задает позитивный контекст для бизнеса. К примеру, в Канаде премьер-министр Джастин Трюдо с 2015 г. демонстративно сформировал *«гендерно сбалансированный»* кабинет министров (50% женщин) и провозгласил политику мультикультурализма. Этот сигнал «сверху» создал благоприятную атмосферу, в которой канадские корпорации активизировали собственные DEI-программы.

Напротив, если лидеры государства публично скептичны или враждебны к идеям разнообразия, это может легитимировать подобное отношение и в бизнес-среде. Яркий пример – ситуация в США, где смена администрации в 2017 году (избрание президента Дональда Трампа) привела к тому, что официальная риторика стала меньше акцентировать права меньшинств, а некоторые

программы равноправия подверглись пересмотру. Кульминацией этого стала директива президента в 2020 г., запрещающая федеральным агентствам проводить определенные виды тренингов по разнообразию и призывающая частные компании отказаться от “незаконных программ DEI” под предлогом, что они якобы дискриминируют другие группы [30]. Хотя эта мера носила идеологический характер и вскоре была отменена новым президентом (в 2021 г. администрация Джо Байдена восстановила акцент на DEI в госструктурах), ее эффект отразился на корпоративном секторе. Некоторые компании, опасаясь репутационных и политических рисков, начали сворачивать свои инициативы DEI. Так, в 2023–2024 гг. ряд крупных американских работодателей (Walmart, Amazon, Meta и др.) объявили о сокращении своих программ разнообразия [30].

В начале 2025 г., после очередных выборов и возвращения к власти консервативной администрации, компания Target заявила о прекращении своей программы DEI, существовавшей 3 года. Это решение напрямую последовало за призывом нового руководства страны прекратить любые программы, продвигающие «предпочтения для определенных групп» [30]. Подобные шаги бизнеса получили одобрение от консервативных кругов, но в то же время вызвали критику со стороны экспертов и представителей сообщества: отмечалось, что для компании с разнообразной и молодой клиентской базой подобный отказ от ценностей инклюзивности равносилен *«брендовому самоубийству»* [30].

Этот пример демонстрирует, насколько политическая конъюнктура может изменить курс: за несколько лет (2020–2025) движение от массовой поддержки DEI к “откату” стало возможным под влиянием политических сигналов. Конечно, не везде влияние столь драматично – в других странах политические изменения могут выражаться иначе. Но общий вывод: руководители компаний отслеживают политические риски. Если повестка равноправия становится “чуждой” официальной линии, часть бизнеса может дистанцироваться от DEI, опасаясь быть обвиненными во “фрагментарности” или потерять контакты с властью. И наоборот, при политическом мейнстриме, поддерживающем инклюзию, компании охотнее присоединяются к государственным инициативам, вступают в соглашения (например, хартии по разнообразию под эгидой министерств) и транслируют эти ценности.

В заключении рассмотрим еще один аспект – общий уровень демократии и уважения к правам человека в стране. DEI во многом базируется на признании прав различных групп. В более демократических и открытых обществах компании чувствуют больший простор для инициатив в области инклюзии, в том числе и относительно спорных с точки зрения консервативной морали (например, поддержка ЛГБТК+-сообщества). В авторитарных или религиозно-консервативных политических режимах некоторые аспекты DEI могут быть под запретом или осуждением. Например, в ряде стран с жёсткими анти-ЛГБТ законами (Саудовская Аравия, Иран, некоторые африканские государства) ни одна компания не сможет официально продвигать инклюзию по признаку сексуальной ориентации – это противоречит политике государства и может

повлечь санкции. Следовательно, там корпоративная культура DEI вынужденно ограничивается теми измерениями, которые разрешены (например, гендер, возраст, инвалидность). Политические факторы такого рода определяют. Международным корпорациям часто приходится балансировать: у себя дома они могут выступать за однополый партнерский отпуск, а в других странах – даже не упоминать об этом публично, чтобы не нарушить закон. Это создает своеобразный.

Политика – это не только лидеры, но и общественные движения, которые могут поддерживаться или подавляться государством. Мы уже обсуждали влияние социальных движений (#MeToo, BLM) – здесь важно добавить, что реакция государства на них тоже важна. В одних случаях власть прислушивается и инициирует реформы, в других – может стараться нейтрализовать или маргинализовать эти движения. Например, в некоторых странах Восточной Европы правящие партии в последние годы вели кампании против так называемой “гендерной идеологии” – под этим ярлыком порой подразумеваются и инициативы DEI. В Польше и Венгрии на государственном уровне звучала критика западноевропейских ценностей мультикультурализма, а ЛГБТ-тематика подвергалась жестким ограничениям (вплоть до создания “зон, свободных от ЛГБТ” в Польше, что, правда, затем было осуждено ЕС).

Подобный политический фон влияет и на бизнес: локальные компании склонны избегать чего-либо, что может вызвать недовольство властей или части клиентов. Поэтому в таких странах акцент DEI-сообществ смещается на менее конфликтные темы (например, помощь инвалидам, многодетным матерям) и осторожное продвижение, без использования “заряженных” терминов. Это, по сути, политическая цензура, влияющая на форму корпоративной культуры.

Интересно отметить и обратную зависимость: когда страны участвуют в международных объединениях или соглашениях, они принимают на себя определенные обязательства, которые могут касаться равноправия. Например, страны, входящие в ООН, подписывают международные конвенции (о ликвидации дискриминации женщин, о правах инвалидов и др.) – эти документы хотя и адресованы государству, но транслируют ценности, которые постепенно просачиваются и в корпоративный сектор.

Также, если страна стремится улучшить имидж на мировой арене, она может стимулировать бизнес к определенным практикам. Например, перед крупными международными событиями (Олимпиада, выставка ЭКСПО) правительства часто запускают кампании толерантности, привлекая корпоративных партнеров. Политика санкций тоже может косвенно влиять: корпорации, работающие глобально, не хотят оказаться обвиненными в поддержке режимов, нарушающих права человека, поэтому добровольно принимают внутренние кодексы этики, включающие недопущение дискриминации, даже если в стране базирования это не является требованием.

Таким образом, политические факторы многообразны. Можно сказать, что политическая воля либо дает дополнительный импульс развитию культуры DEI, либо создает встречный ветер. Организациям приходится это учитывать при

формировании своих ценностей и практик. Лучшие компании стараются сохранять верность принципам DEI даже в условиях политических колебаний, понимая их долгосрочную ценность. Однако реализм диктует, что форма выражения этой приверженности может меняться. Например, если в стране обострилась политическая поляризация по вопросу расовых программ, компания может переформулировать язык (не отказываясь от сути): некоторые американские фирмы в 2023 г. стали ребрендировать отделы “DEI” в отделы “Вовлеченности сотрудников” или “Многообразия мыслей”, чтобы снизить накал вокруг самого термина DEI [36]. В итоге политические факторы требуют от организаций гибкости и стратегического подхода: выработки такой культуры DEI, которая укоренена в глубинных ценностях компании (и не зависит от конъюнктуры), но способна адаптивно проявляться во внешних коммуникациях в соответствии с текущей средой.

Учитывая все вышесказанное, становится очевидно, что *воспринимается и реализуется DEI неодинаково в различных странах и культурах.* Это порождает дискуссии о универсальности этих принципов и о лучших путях их внедрения. В заключение рассмотрим некоторые из этих различий и примеры из практики организаций разных стран, обобщая материал раздела.

Во-первых, само понятие *“diversity, equity, inclusion”* и терминология могут вызывать разные ассоциации. В англоязычном мире акроним DEI стал широко употребим как в корпоративном, так и в общественном дискурсе. В других языках нет точного аналога: например, в русском используются термины «разнообразие» и «инклюзия», но понятие *equity* чаще передают как «равноправие» или «справедливость», и специального акронима ДЕИ пока нет. Во французском предпочитают говорить о *diversité* без выделения equity. В итоге, в одних странах DEI – модный термин, в других – набор разрозненных идей. Некоторые организации избегают иностранных аббревиатур, чтобы сотрудники лучше приняли концепцию. Так, немецкие компании могут говорить о *Vielfalt und Inklusion* (разнообразие и инклюзия), а китайские – о гармонии коллектива, не акцентируя внимание на различиях (концепция *和谐* “хэсе” – гармония – традиционно важна).

Во-вторых, приоритетные направления DEI отличаются. Опыт показывает, что компании фокусируются на тех аспектах, которые наиболее актуальны в их контексте. Например:

- В США практически у всех крупных работодателей есть программы по расовому равенству (African American leadership programs, Hispanic networks и т.д.), а также инициативы по ЛГБТК-инклюзии (корпоративные прайд-альянсы). В то же время, в США меньше внимания уделялось, скажем, интеграции людей с инвалидностью, чем в Европе, до недавних лет – сейчас это меняется.
- В Европе исторически сильны гендерные программы (наследие борьбы за права женщин), и в 2010-х добавился акцент на мультикультурность в связи с миграцией. Многие европейские многонациональные компании (например, SAP, Siemens, Unilever) имеют глобальные стратегии D&I, но локально делают упор на соответствующие темы: в Германии и Нидерландах – на гендер и мигрантов,

в Великобритании – также на этническое разнообразие (в контексте бывших колоний).

- В Азии компании часто перенимают практики DEI у западных партнеров или по требованию инвесторов. Например, японская корпорация Shiseido установила цель достичь 50% женщин-руководителей к 2030 г. и рапортует о прогрессе (37% женщин на лидерских ролях к 2022 г.) [37]. В Индии ИТ-компании (Tata, Infosys) внедрили программы найма женщин после перерыва в карьере, обучения для слепых и глухих сотрудников – откликаясь как на гендерный вопрос, так и на проблему трудоустройства лиц с инвалидностью в стране.
- В странах Ближнего Востока транснациональные компании (например, нефтегазовые гиганты или гостиничные сети) обучают местных менеджеров принципам интеркультурного управления, чтобы руководить многонациональными командами, где вместе работают арабы, южноазиаты, европейцы. Здесь diversity буквально интернациональное. Например, государственная авиакомпания ОАЭ Emirates гордится тем, что ее пилоты и бортпроводники представляют десятки национальностей – это часть бренда, но вопрос equity проявляется в том, чтобы все они имели равные условия и карьерные возможности, несмотря на разный паспорт.

Эти примеры подчеркивают, что DEI-стратегии должны быть контекстуальными. Лучшие практики возникают, когда организация учитывает специфику. Например, международный банк HSBC в Великобритании активно продвигает женское лидерство и программы для этнических меньшинств, а в Азии сфокусировался на менторстве для локальных молодых специалистов, чтобы те могли занимать глобальные посты (так решается задача интеграции азиатских сотрудников в международный менеджмент, преодолевая “стеклянный потолок” для не-западных работников). В Латинской Америке ряд компаний (например, бразильская Natura и мексиканская Cemex) ввели обучение для менеджеров по борьбе с предубеждениями, специфичными для местной культуры – это могут быть классовые стереотипы или оттенки расовых предрассудков, связанные со светлостью кожи.

Вместе с тем, остаются спорные моменты, требующие дискуссию. При продвижении DEI возникают и точки напряженности, которые тоже различаются по странам. Где-то дебатируется сама необходимость таких программ («разве мы недостаточно равноправны?»), где-то – методы («квоты или меритократия?»). В США в последние годы усилилась полемика вокруг принципа meritocracy vs diversity – критики DEI утверждают, что погоня за квотами якобы противоречит найму “по заслугам”. Однако многочисленные исследования опровергают противопоставление, показывая, что разнообразие, наоборот, расширяет понятие заслуг и привносит недостающие компетенции, а *меритократия часто искажается предвзятостями* без осознанных усилий по DEI (Castilla, 2016).

В Европе дискуссия часто о другом: как достичь инклюзии без стигматизации. Например, необходимость обозначать человека как «представителя меньшинства» – уже ли это не подчеркивает его отличия

излишне? Поэтому европейские программы склонны говорить об *инклюзивности для всех*, акцентируя общие выгоды. Также обсуждается, как измерять успех DEI. В США привычны метрики (проценты, индексы), а во Франции, как упоминалось, официально измерять этническое разнообразие нельзя – компании вынуждены искать косвенные показатели (например, долю выходцев из иммигрантских сообществ по косвенным данным).

Интересный глобальный вопрос – восприятие термина «equity» (справедливость). В одних культурах справедливость трактуется как равенство условий для старта, в других – как равенство результатов. DEI скорее придерживается первого подхода (equity – это про устранение барьеров, чтобы все могли реализовать потенциал). Но в странах с историческим социалистическим прошлым (например, Россия, некоторые страны Восточной Европы) слово «равноправие» может ошибочно пониматься как гарантия одинаковых результатов, что вызывает отторжение у бизнеса («мы же не можем всем платить одинаково и продвигать всех одинаково»). Поэтому часть дискуссии – это объяснение концепций на локальном языке, снятие возможных недопониманий.

Несмотря на эти отличия, стоит подчеркнуть: тенденция к усилению внимания к DEI прослеживается во всем мире, просто с разной скоростью и формой. Глобальные компании выступают носителями этих ценностей, перенося их в новые регионы. Международные организации и локальные НКО также вносят вклад. Поколение миллениалов и Z повсеместно более чувствительно к вопросам социального равенства, будь то в Азии, Америке или Африке. Это означает, что различия восприятия постепенно сокращаются – происходит своего рода *конвергенция ценностей*. Однако путь к ней не прямой: возможны зигзаги, откаты (как временная волна rollback программ DEI в США в 2023 г.), но фундаментальные драйверы (глобализация, миграции, цифровая прозрачность информации, смена поколений) работают в пользу того, что культура DEI становится новым международным стандартом управленческой практики.

Для Казахстана остается актуальным вопрос, как именно организациям удается балансировать между глобальными принципами и локальными практиками DEI.

Подводя итог, подчеркнем основное: формирование организационной культуры DEI – процесс комплексный, зависящий от множества факторов. Внешние условия (законы, общество, политика) создают либо поддерживающую, либо затрудняющую среду. Внутренние факторы (лидерство, ценности, HR-системы) определяют готовность организации воспользоваться этой поддержкой или преодолеть преграды. Национальные и культурные особенности требуют от компаний чуткости и адаптивности. Учет всех этих влияний позволяет целенаправленно и успешно строить инклюзивную культуру, которая не только соответствует требованиям времени, но и приносит организации конкретные выгоды – от повышения инновационности до укрепления репутации работодателя. В условиях, когда организационная

культура признана драйвером инновационных изменений, внедрение принципов DEI выступает одним из мощных механизмов обновления культуры. Оно расширяет рамки привычного, привлекает разнообразие мышления и опыта, тем самым становясь катализатором для изменений и нововведений. Можно заключить, что культура DEI – не дань моде, а эволюционный этап развития организационной культуры, ориентированной на устойчивый успех в многообразном и динамичном мире.

1.4 Роль лидерства в формировании культуры DEI

Роль лидерства в формировании культуры DEI в последние десятилетия стала одной из центральных тем в организационной психологии и менеджменте. Если в середине XX века дискуссии вокруг лидерства фокусировались преимущественно на вопросах индивидуальных качеств и стилевых особенностей руководителей, то сегодня акцент смещается на то, как лидеры способны создавать институциональные условия для устойчивых культурных трансформаций. Культура DEI выступает не только как социальный императив, но и как стратегический ресурс развития организаций в условиях глобальной конкуренции, цифровизации и демографических сдвигов.

Глобальные исследования подтверждают, что многообразие персонала и инклюзивная культура положительно влияют на финансовые результаты, инновационность и устойчивость компаний. В отчётах McKinsey & Company [38], [39], [40] указывается, что организации, входящие в верхний квартиль по показателям гендерного и этнического разнообразия, демонстрируют на 25-36 % более высокую вероятность опережать конкурентов по прибыльности. Deloitte Insights (2021) подчёркивает, что компании с развитой культурой DEI в 6 раз чаще становятся инновационными лидерами и в 2-3 раза эффективнее удерживают сотрудников [41]. Catalyst (2020) приводит данные о том, что наличие инклюзивных лидеров снижает вероятность текучести на 20 % и повышает вовлечённость сотрудников на 30 % [42]. Эти данные указывают, что DEI имеет не только этическую, но и стратегическую значимость.

Вместе с тем многочисленные исследования демонстрируют, что формальные программы по многообразию и равным возможностям часто оказываются недостаточными. Dobbin и Kalev (2016) в исследовании более чем 800 американских компаний показали, что традиционные инструменты – квоты, обязательные тренинги или комитеты по разнообразию – редко приводят к устойчивым результатам [43]. Причина кроется в том, что без вовлечённости и подлинного лидерства ценности DEI остаются декларативными и не укореняются в организационной культуре. Именно лидерство обеспечивает переход от формальной политики к реальным изменениям.

Проблематика лидерства в контексте DEI многослойна. С одной стороны, она связана с развитием компетенций самих лидеров: умением работать с предвзятостями, создавать психологическую безопасность, формировать

доверие и вовлекать сотрудников. С другой стороны, она включает институциональные измерения: способность лидеров встраивать ценности инклюзивности в стратегии, процессы управления персоналом, систему вознаграждений и корпоративные практики. В этом смысле лидерство можно рассматривать как связующее звено между личными качествами и системными структурами.

Методологическая база исследования лидерства в контексте DEI складывается на стыке организационной психологии, социологии организаций и теории менеджмента. Организационная психология исследует когнитивные и эмоциональные механизмы лидерского влияния, включая работу с предвзятостями и формирование психологической безопасности (Edmondson, 1999; Newman et al., 2020) [44], [45]. Социология организаций акцентирует внимание на институционализации ценностей DEI, на том, как лидеры закрепляют их в структуре и языке организации (Roberson, 2019; Sabharwal & Levine, 2023) [46], [47]. Менеджмент рассматривает лидеров как агентов изменений, анализируя их действия через модели трансформаций – Левина, Коттера, ADKAR (Burnes, 2020; Kotter, 1996; Hiatt, 2006) [48], [49], [50].

Особое внимание уделяется глобальному контексту. Исследования Li и коллег (2019) показывают, что восприятие лидерства и инклюзивности варьируется в зависимости от культурных факторов, таких как дистанция власти или ориентация на коллективизм [51]. Это означает, что универсальных моделей институционализации DEI не существует: лидеры должны адаптировать свои стратегии в зависимости от национальных и отраслевых особенностей.

Таким образом, лидерство в DEI понимается как многоуровневый и многоаспектный процесс, объединяющий личные качества, межличностные взаимодействия и институциональные практики. В условиях глобальной турбулентности, цифровизации и усиления социальной значимости вопросов справедливости именно лидерство становится главным фактором устойчивости культурных трансформаций и стратегическим ресурсом организаций.

Рассмотрим историческую эволюцию лидерских моделей.

Понимание лидерства как социального феномена прошло долгий путь от теории «великих людей» XIX века до современных концепций, подчеркивающих культурное измерение лидерского поведения. Классические подходы середины XX века (Stogdill, 1948) рассматривали лидерство через призму личностных черт, предполагая, что эффективные руководители обладают врождённым набором характеристик. Однако уже в 1960-70-е годы исследования сместились к поведенческим моделям (Ohio State Studies, Michigan Leadership Studies), где внимание акцентировалось на том, как именно лидеры взаимодействуют с подчинёнными.

Революционным стало введение концепции трансформационного лидерства Б. Басса (1985) [52]. Лидер в этой парадигме не просто администрирует или контролирует, а вдохновляет, формирует видение и мобилизует сотрудников вокруг общих целей. Однако трансформационный

стиль, будучи инновационным, недостаточно учитывал разнообразие индивидуальных потребностей и культурных различий сотрудников.

Начиная с 1990-х годов в академической литературе и практике всё более отчётливо проявляется тенденция к переосмыслению лидерства в условиях глобализации и усиливающейся социальной дифференциации. Работы Аволио и Гарднера (2005) по аутентичному лидерству акцентировали внимание на подлинности и саморефлексии [53]. Исследования Гринлиф (1977) по концепции служащего лидерства (servant leadership) рассматривали руководителя как того, кто ставит интересы команды выше собственных. Эти направления подготовили почву для появления концепции инклюзивного лидерства, которая стала ответом на вызовы XXI века.

Инклюзивное лидерство можно определить, как совокупность ценностей, компетенций и практик, которые позволяют лидеру создавать организационную среду, где все сотрудники ощущают принадлежность и признание своей уникальности (Shore et al., 2011; Nishii & Mayer, 2021) [54], [55]. Ключевым отличием этого стиля является акцент не только на общей цели, но и на уважении различий, устранении барьеров для участия и активном вовлечении маргинализированных групп.

Shore и коллеги (2011) предложили модель «принадлежность–уникальность», где лидерство заключается в поддержке баланса между ощущением сотрудника, что он является частью команды, и признанием его индивидуальности [54]. Если баланс нарушен, возникают риски либо ассимиляции (давление на соответствие нормам), либо маргинализации (исключение из группы).

Nishii и Mayer (2021) подчеркивают, что инклюзивное лидерство – это не набор деклараций, а практическая деятельность, включающая поведенческие проявления: открытость к альтернативным мнениям, равное распределение возможностей, защита голоса сотрудников [55]. Именно лидеры определяют, будет ли культура DEI восприниматься как подлинная или останется формальной.

Анализ литературы позволяет выделить несколько групп компетенций, необходимых для формирования инклюзивной среды (таблица 5).

Таблица 5 - Группы компетенций, необходимых для формирования инклюзивной среды

Группа компетенций	**Составляющие компетенции**	**Характерные особенности**
1.Когнитивные компетенции	Самоосознанность	Лидеры должны быть способны идентифицировать собственные стереотипы и бессознательные предубеждения. Derue и коллеги (2011) в метаанализе показали, что когнитивные навыки лидеров напрямую связаны с эффективностью команд [56]. В контексте DEI самоосознанность позволяет руководителям отслеживать, как их личные установки влияют на управленческие решения

	Критическое мышление	Умение подвергать сомнению устоявшиеся практики и оценивать их влияние на различные группы сотрудников
2. Эмоциональные компетенции	Эмоциональный интеллект	Joseph и Newman (2010) в метаанализе доказали, что эмоциональный интеллект связан с эффективностью команд и доверием сотрудников [61]
	Эмпатия	Goleman (2018) подчёркивает, что способность к эмпатии формирует основу для доверия и признания уникальности каждого [58]
3.Поведенческие компетенции	Создание психологической безопасности	Эдмондсон (1999) показала, что команды с высоким уровнем безопасности более склонны к обучению и инновациям [44]
	Доступность и открытость	Лидер, который демонстрирует готовность к диалогу и признаёт собственные ошибки, формирует культуру доверия
4.Культурные компетенции	Межкультурная чуткость	Roberson (2019) отмечает, что лидеры должны уметь учитывать культурные коды сотрудников [46]
	Гибкость в коммуникации	Адаптация стиля общения к особенностям разных групп

Carmeli, Reiter-Palmon и Ziv (2010) показали, что инклюзивное лидерство повышает вовлечённость сотрудников в креативные задачи [59]. Nishii и Mayer (2021) выявили, что восприятие лидеров как инклюзивных связано с большей готовностью сотрудников делиться знаниями [55]. Frazier и коллеги (2017) в метаанализе подтвердили, что психологическая безопасность, формируемая лидерами, положительно влияет на инновационность и удовлетворённость [60]. Отчёты McKinsey (2020, 2023) показывают, что организации с инклюзивными лидерами быстрее восстанавливаются после кризисов и имеют более высокий уровень удержания талантов [39], [40]. Catalyst (2020) подчёркивает, что наличие инклюзивных лидеров снижает вероятность текучести и усиливает вовлечённость [42].

Несмотря на рост популярности концепции, существует и критика. Во-первых, некоторые исследователи указывают на риск «иллюзии инклюзивности», когда компании формально внедряют политики DEI, но фактические практики остаются дискриминационными (Shore et al., 2022) [54]. Во-вторых, отмечается, что чрезмерный акцент на различиях может привести к фрагментации команды (Van Knippenberg et al., 2020) [61]. В-третьих, существует опасность перегрузки лидеров, которым приходится совмещать стратегические и культурные роли.

Таким образом, компетенции инклюзивного лидерства можно рассматривать как многоуровневую систему, соединяющую когнитивные, эмоциональные, поведенческие и культурные измерения. Эти компетенции не являются врождёнными: они развиваются через обучение, коучинг, наставничество и опыт. В конечном счёте именно лидерство становится

ключевым фактором того, будут ли ценности DEI укоренены в организационной культуре или останутся на уровне деклараций.

Одним из наиболее изученных эффектов инклюзивного лидерства является его связь с инновационностью организаций. Современные компании функционируют в условиях постоянных изменений и необходимости адаптации, и именно способность генерировать и внедрять инновации становится решающим фактором конкурентоспособности. В этом контексте инклюзивное лидерство выступает как важнейший катализатор.

Carmeli, Reiter-Palmon и Ziv (2010) показали, что инклюзивные лидеры создают условия для активного участия сотрудников в креативных задачах, поскольку обеспечивают безопасное пространство для выражения идей [59]. Более поздние исследования подтверждают эти выводы. Например, Fang и коллеги (2019) выявили, что инклюзивное лидерство усиливает инновационное поведение сотрудников через повышение их самоэффективности и вовлечённости [62]. Javed и соавторы (2019) на данных пакистанских компаний показали, что восприятие лидера как инклюзивного напрямую связано с готовностью сотрудников выдвигать инновационные предложения [63].

Zhang и коллеги (2020) провели крупное исследование в Китае, установив, что инклюзивное лидерство способствует обмену знаниями в командах, что, в свою очередь, повышает уровень коллективных инноваций [64]. Авторы отмечают, что именно открытая коммуникация и уважение к различным точкам зрения создают основу для появления новых идей.

Проанализируем инклюзивное лидерство и вовлечённость сотрудников.

Вовлечённость давно рассматривается как один из главных факторов организационной эффективности. Исследования последних лет подтверждают, что именно инклюзивное лидерство является значимым предиктором высокой вовлечённости.

Choi и Rainey (2014) выявили, что восприятие лидера как справедливого и открытого связано с более высокой степенью приверженности сотрудников организации [67]. Более свежие данные представлены Carmeli и соавторами (2017), которые показали, что инклюзивные лидеры способствуют эмоциональной вовлечённости сотрудников через признание их вклада и демонстрацию уважения к уникальным качествам [59].

Javed и коллеги (2018) обнаружили, что инклюзивное лидерство положительно связано с «employee engagement» через медиирующую роль психологической безопасности [63]. Сотрудники, работающие в условиях доверия и поддержки, более склонны проявлять инициативу и брать на себя дополнительные задачи.

Catalyst (2020) приводит данные, что организации с инклюзивными лидерами фиксируют рост вовлечённости сотрудников в среднем на 30 %, а уровень текучести снижается на 20 % [42]. McKinsey (2020) отмечает, что вовлечённость становится особенно высокой в многообразных коллективах, если лидеры демонстрируют открытость к различиям [38].

Одним из ключевых вызовов современного бизнеса является удержание талантов, особенно представителей поколений Y и Z, которые придают большое значение ценностям справедливости и принадлежности. Исследования подтверждают, что инклюзивное лидерство играет здесь решающую роль.

Ferdman и Deane (2020) в книге *Inclusive Leadership* отмечают, что сотрудники, воспринимающие лидеров как инклюзивных, чаще остаются в организации даже в условиях внешних предложений [66]. Исследование Jolly и коллег (2021) показало, что инклюзивные лидеры создают у сотрудников чувство принадлежности, что снижает намерение покинуть организацию [67].

В отчётах Deloitte Insights (2021) указывается, что 39 % сотрудников из разных социальных групп рассматривают «недостаток инклюзивности» как главную причину ухода из компании [41]. В организациях же, где лидеры активно поддерживают DEI, показатель удержания выше в 2-3 раза.

Связь между лидерством и восприятием организационной справедливости также активно исследуется. Организационная справедливость включает три измерения: распределительную (equity), процедурную (fair process) и интерактивную (уважительное отношение).

Исследования Colquitt и коллег (2013) показали, что восприятие справедливости напрямую связано с удовлетворённостью сотрудников и их готовностью к сотрудничеству [68]. Инклюзивные лидеры, которые обеспечивают прозрачность процессов и демонстрируют уважение, формируют у сотрудников ощущение справедливости.

Shore и соавторы (2022) в недавнем обзоре подчеркивают, что именно лидеры являются ключевыми проводниками справедливости, поскольку их поведение определяет, воспринимаются ли организационные процессы как честные [54]. Таким образом, инклюзивное лидерство выступает медиатором между формальными политиками и субъективным восприятием справедливости сотрудниками.

Новые исследования показывают, что инклюзивное лидерство связано не только с инновационностью и вовлечённостью, но и с психологическим благополучием сотрудников. Rahimnia и коллеги (2022) установили, что инклюзивные лидеры снижают уровень эмоционального выгорания через формирование атмосферы поддержки и взаимного уважения [69].

В условиях постпандемийной реальности эта связь приобретает особую значимость. Исследования показывают, что сотрудники, работающие под руководством инклюзивных лидеров, демонстрируют более высокий уровень удовлетворённости жизнью и меньшую склонность к стрессу (Chung et al., 2021) [70].

Современные исследования (Shore et al., 2022; Sabharwal & Levine, 2023) выделяют несколько актуальных направлений изучения инклюзивного лидерства:

- цифровое лидерство: как лидеры создают инклюзивность в условиях удалённой работы;

– кризисное лидерство: роль инклюзивности в поддержке сотрудников во время COVID-19 и экономических спадов;

– глобальное лидерство: различия в восприятии инклюзивности в разных культурных контекстах;

– лидерство и устойчивое развитие: интеграция DEI с ESG-повесткой [54], [47].

Эти направления демонстрируют, что концепция инклюзивного лидерства продолжает развиваться и становится всё более междисциплинарной.

Исследования последних лет подчёркивают, что восприятие инклюзивности тесно связано с культурными особенностями. Hofstede (2001) показал, что такие параметры, как дистанция власти и индивидуализм/коллективизм, существенно влияют на то, как сотрудники воспринимают поведение лидера [71].

Li и коллеги (2019) установили, что в странах с высокой дистанцией власти (например, Китай, Индия) сотрудники могут интерпретировать открытость лидера к диалогу как проявление слабости, а не как приглашение к совместному обсуждению [51]. В то время как в культурах с низкой дистанцией власти (Скандинавия, Нидерланды) открытая коммуникация воспринимается как естественная норма и усиливает доверие.

Van Knippenberg и соавторы (2020) отмечают, что «установки на разнообразие» зависят от культурного контекста [61]. В коллективистских культурах ценность принадлежности может доминировать над уникальностью, что требует от лидеров более тонкой работы по признанию индивидуальных различий. В индивидуалистских культурах, напротив, акцент на уникальности воспринимается позитивно, но может снижать чувство принадлежности.

Таким образом, компетенции инклюзивного лидера должны включать межкультурную чувствительность и гибкость в адаптации стиля поведения. Универсальных моделей здесь не существует: то, что в одной культуре укрепляет доверие, в другой может восприниматься как отклонение от нормы.

Инклюзивность проявляется по-разному в зависимости от отрасли.

– Финансовый сектор. Исследования Ferdman и Deane (2020) показывают, что в консервативных отраслях, где преобладают иерархические структуры, инклюзивное лидерство сталкивается с большими барьерами. Здесь особенно важна институциональная поддержка сверху [66].

– IT-сектор. По данным McKinsey (2021), технологические компании, где внедряются практики инклюзивного лидерства, демонстрируют более высокую инновационность и способность привлекать специалистов из разных стран [39].

– Производство. В традиционных индустриях (металлургия, машиностроение) ключевой вызов связан с изменением устоявшейся культуры авторитарного управления. Здесь лидеры должны сочетать внимание к безопасности труда и дисциплине с элементами открытости и признания различий.

– Госсектор и НКО. Sabharwal и Levine (2023) подчёркивают, что именно в публичных организациях инклюзивное лидерство приобретает особое значение, поскольку такие структуры должны отражать ценности общества [47]. Таким образом, лидерские компетенции не могут быть универсальными: они должны учитывать специфику отрасли и её институциональные нормы.

Цифровизация и переход к удалённым формам занятости поставили перед лидерами новые задачи. Если раньше инклюзивность формировалась преимущественно в офлайн-коммуникациях, то сегодня значительная часть взаимодействий происходит в виртуальной среде.

Исследования Gibbs и соавторов (2021) показывают, что в условиях удалённой работы сотрудники чаще ощущают изоляцию и меньшую вовлечённость [72]. В этих условиях именно инклюзивные лидеры, которые поддерживают регулярную коммуникацию, признают вклад каждого и создают пространство для участия, способны удерживать высокий уровень командной сплочённости.

Chung и коллеги (2021) отмечают, что цифровые платформы могут усиливать или ослаблять инклюзивность в зависимости от поведения лидеров [70]. Например, предоставление равных возможностей для высказываний в онлайн-совещаниях, использование анонимных опросов и чат-каналов для сбора идей повышают ощущение принадлежности у сотрудников.

Вместе с тем цифровизация усиливает риски дискриминации. Алгоритмические системы найма и оценки могут воспроизводить предвзятости (Bogen, Rieke, 2018) [73]. Лидеры, отвечающие за цифровую трансформацию, должны развивать компетенции в области этики технологий и контролировать справедливость алгоритмов.

В последние годы усиливается взаимосвязь между DEI и концепцией ESG (Environmental, Social, Governance). Компании, которые интегрируют ценности инклюзивности в свою стратегию устойчивого развития, демонстрируют более высокую привлекательность для инвесторов и соискателей.

Исследование от *Harvard Business Review* (2022) показало, что инвесторы всё чаще рассматривают показатели DEI как индикатор качества управления. Roberson (2019) подчёркивает, что инклюзивное лидерство становится ключевым звеном между социальными ожиданиями общества и корпоративными стратегиями [46].

Catalyst (2020) отмечает, что инклюзивные лидеры способны соединять внутреннюю культуру организации с внешними требованиями ESG, создавая систему, где социальная справедливость становится не только ценностью, но и инструментом конкурентного преимущества [42].

Лидеры как агенты изменений: модели Левина, Коттера и ADKAR.

Современные организации функционируют в условиях постоянной турбулентности: цифровизация, глобализация, экологические вызовы, социальные запросы к справедливости и равным возможностям. В этих условиях лидерство не может сводиться лишь к поддержанию операционной

эффективности – оно должно быть ориентировано на трансформации. Именно поэтому теория изменений стала одной из ключевых в изучении лидерства.

Классические и современные модели изменений (К. Левина, Дж. Коттера, Дж. Хайатта) дают аналитические инструменты для понимания того, как лидеры создают условия для культурных сдвигов. В контексте DEI это особенно актуально: речь идёт о трансформации глубинных норм, установок и практик, которые десятилетиями воспроизводили исключение или дискриминацию.

1) Модель Левина: «размораживание – изменение – замораживание».

Курт Левин (1947) предложил трёхшаговую модель изменений, которая, несмотря на свою простоту, остаётся одной из наиболее цитируемых в теории управления. Она включает три этапа:

1. Размораживание (unfreeze). Создание осознания необходимости изменений, разрушение устойчивости старых привычек и норм.
2. Изменение (change). Введение новых практик, ценностей, структур.
3. Замораживание (refreeze). Закрепление новых норм и превращение их в часть организационной культуры.

В контексте DEI модель Левина помогает объяснить, почему внедрение политик многообразия часто сталкивается с сопротивлением. На этапе «размораживания» лидеры должны показать, что статус-кво неэффективен. Dobbin и Kalev (2016) отмечают, что многие организации терпят неудачу именно потому, что не формируют у сотрудников осознания необходимости перемен: программы воспринимаются как навязанные сверху [43].

Burnes (2020) подчёркивает, что лидер в модели Левина играет роль «агента тревоги», создающего чувство срочности [48]. Например, демонстрация данных о том, что текучесть женщин и молодых специалистов выше средних показателей, может стать сигналом к необходимости изменений.

На втором этапе – «изменение» – лидеры выступают наставниками. Они помогают сотрудникам осваивать новые практики: участие в межкультурных командах, анонимный найм, прозрачные процедуры оценки. Здесь важна последовательность: одних деклараций недостаточно, требуется постоянное подтверждение приверженности.

Наконец, «замораживание» в DEI означает институционализацию: включение ценностей в корпоративные стандарты, KPI, системы обучения. Cummings, Bridgman и Brown (2016) подчёркивают, что без этого этапа изменения носят временный характер, а организация возвращается к привычным паттернам [76].

2) Модель Коттера: восемь шагов изменений.

Джон Коттер (1996) развил идеи Левина, предложив восьмишаговую модель, ориентированную на практику [49]. Она особенно популярна в бизнесе, так как описывает конкретные действия лидеров:

1. Формирование чувства срочности.
2. Создание коалиции сторонников.
3. Разработка видения и стратегии.
4. Коммуникация видения.

5. Расширение полномочий сотрудников.
6. Генерация краткосрочных побед.
7. Консолидация результатов.
8. Институционализация новых подходов.

Для DEI эта модель особенно полезна, так как отражает социальную природу изменений. На первом шаге лидеры должны объяснить, почему инклюзивность важна для бизнеса. Dobbin и Kalev (2016) показывают, что инициативы проваливаются, если сотрудники воспринимают их как внешне навязанные [43]. Лидеры, напротив, связывают DEI с конкурентоспособностью, инновациями и устойчивостью.

Второй шаг – создание коалиции – особенно критичен. Cox и Blake (1991) отмечают, что разнообразные команды управления изменениями более устойчивы и инновационны [75]. Лидеры должны включать в коалицию представителей разных социальных групп, чтобы продемонстрировать подлинность намерений.

Шаги 3 и 4 связаны с формированием и коммуникацией видения. Groysberg и Connolly (2013) показали, что лидеры, которые используют истории и метафоры, добиваются большего доверия сотрудников [76]. В контексте DEI такие истории могут быть связаны с реальными примерами дискриминации и успехами инклюзивных практик.

Пятый шаг – расширение полномочий – означает, что сотрудники должны получить инструменты для реализации инклюзивных практик: возможность сообщать о дискриминации, предлагать инициативы, участвовать в рабочих группах.

Шестой шаг – краткосрочные победы – крайне важен в DEI, поскольку результаты часто отложены во времени. Первые успехи (например, рост доли женщин в управлении на 10 % или запуск менторских программ) демонстрируют реальность перемен.

Заключительные шаги (7–8) обеспечивают устойчивость: консолидация результатов и институционализация. Kotter (2012) отмечает, что организации, игнорирующие эти шаги, возвращаются к старым практикам через 2–3 года [77].

3) Модель ADKAR.

В отличие от Левина и Коттера, модель ADKAR (Hiatt, 2006) ориентирована на индивидуальный уровень изменений. Она включает пять элементов:

- Awareness (осведомлённость). Понимание необходимости изменений.
- Desire (желание). Личная мотивация к изменениям.
- Knowledge (знания). Освоение новых навыков.
- Ability (способности). Применение знаний на практике.
- Reinforcement (подкрепление). Закрепление новых форм поведения [50].

Для DEI это особенно важно: успех культурных трансформаций зависит от того, насколько каждый сотрудник готов принять новые ценности. Rafferty, Jimmieson и Armenakis (2013) подчёркивают, что индивидуальная готовность к

изменениям определяется действиями лидеров: поддержкой, обучением, признанием [78].

Например, на этапе Awareness лидер объясняет, почему важны разнообразие и равенство. На этапе Desire он показывает, какие выгоды изменения принесут сотруднику (новые возможности, признание). На этапе Knowledge он обеспечивает доступ к тренингам по работе с предвзятостями. На этапе Ability создаёт безопасное пространство для применения новых практик. Наконец, на этапе Reinforcement закрепляет успехи через признание и вознаграждение.

Таким образом, совокупность этих моделей позволяет лидерам видеть изменения многомерно: как процесс разрушения и закрепления норм (Левин), как социальную мобилизацию (Коттер) и как индивидуальное обучение (ADKAR).

Одним из центральных вызовов при внедрении культурных трансформаций является сопротивление изменениям. Курт Левин ещё в своих ранних работах отмечал, что любая социальная система стремится к равновесию, и попытки изменить её вызывают «силы сопротивления». В организациях это проявляется в скепсисе сотрудников, саботаже инициатив или пассивной лояльности.

Kotter (1996) утверждает, что главная задача лидера – трансформировать сопротивление в поддержку через коммуникацию и вовлечение [49]. Dobbin и Kalev (2016) показали, что в компаниях, где лидеры объясняют стратегическую значимость DEI, уровень сопротивления значительно ниже, чем там, где инициативы воспринимаются как формальность [43].

Armenakis и коллеги (1999) разработали модель готовности к изменениям, где лидер выступает источником пяти ключевых сигналов: необходимость изменений, их целесообразность, поддержка со стороны руководства, собственная способность сотрудников участвовать, наличие выгод [79]. Эти сигналы особенно важны для DEI, где барьеры часто связаны с глубинными убеждениями и культурными нормами.

Рассмотрим применение модели Левина в контексте DEI.

На этапе «размораживания» лидеры используют данные об ущербе от отсутствия инклюзивности. Например, McKinsey (2020) указывает, что компании с низким уровнем разнообразия проигрывают конкурентам по прибыльности и инновациям [38]. Лидер, ссылаясь на эти данные, формирует чувство срочности.

На этапе «изменения» лидеры внедряют новые практики: анонимные резюме, гендерно-нейтральные описания вакансий, менторские программы для женщин и меньшинств. Важно, чтобы лидер сам демонстрировал участие, иначе изменения воспринимаются как «чужие».

На этапе «замораживания» лидеры закрепляют изменения через KPI и стратегические документы. Например, Google и Microsoft включают показатели разнообразия в ежегодные отчёты, что делает DEI частью системы корпоративной подотчётности.

Рассмотрим применение модели Коттера в контексте DEI.

Эмпирические исследования показывают, что именно шаги Коттера позволяют лидерам успешно реализовывать инициативы DEI.

– Формирование чувства срочности. В компаниях Ernst & Young и PwC лидеры регулярно публикуют отчёты о многообразии, демонстрируя необходимость изменений.

– Создание коалиции сторонников. Shore и коллеги (2022) подчёркивают, что коалиции, включающие представителей разных уровней, формируют подлинное доверие [54].

– Генерация краткосрочных побед. Catalyst (2020) приводит пример компаний, которые уже через год фиксировали рост вовлечённости женщин и представителей меньшинств как показатель успеха [42].

Kotter (2012) отмечает, что лидеры должны уделять внимание не только символическим жестам, но и операционным изменениям: корректировке систем вознаграждения, найма, продвижения [77].

ADKAR позволяет лидерам понять, как работать с каждым сотрудником. Rafferty и коллеги (2013) показали, что успех изменений определяется не столько стратегией, сколько восприятием сотрудников (рисунок 8) [78].

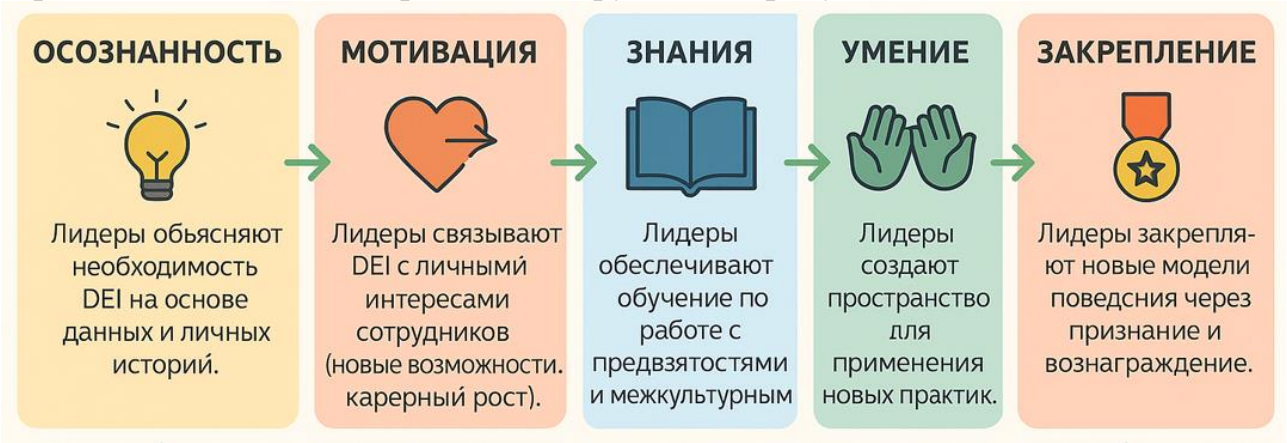


Рисунок 8 – Роль лидеров в управлении изменениями DEI (ADKAR)

Эта модель особенно полезна в больших организациях, где сотрудники по-разному воспринимают изменения.

Несмотря на ограничения всех трех моделей, исследователи согласны: именно лидеры обеспечивают адаптацию моделей к реальности. Они выступают «переводчиками» между абстрактными схемами и конкретными действиями. Van Knippenberg и коллеги (2020) подчёркивают, что успех изменений зависит от «установки на разнообразие» у лидеров: если они искренне верят в ценности DEI, то используют модели как гибкие рамки, а не жёсткие инструкции [61].

Современные исследования всё чаще подчеркивают, что ни одна из классических моделей изменений не может в полной мере объяснить сложность трансформаций, связанных с DEI. Поэтому в практике и академической литературе возникает тенденция к интеграции подходов.

1. Левин помогает понять необходимость «разморозки» и преодоления устойчивых предубеждений. В контексте DEI этот этап особенно важен, так как речь идёт о стереотипах, укоренённых в культуре организации.

2. Коттер описывает социальную динамику и роль лидеров в мобилизации сторонников. Его восемь шагов позволяют управлять сложными процессами, где необходимо учитывать сопротивление и формировать коалиции.

3. ADKAR даёт инструменты для работы с индивидуальным восприятием сотрудников, помогая лидерам формировать личную мотивацию и закреплять новые формы поведения.

Вместе эти модели создают многоуровневый подход: стратегический (Левин), социально-политический (Коттер) и индивидуальный (ADKAR). Nishii и Mayer (2021) подчеркивают, что успешные лидеры DEI комбинируют эти рамки, адаптируя их к контексту организации [55].

В последние годы всё больше внимания уделяется адаптивным и гибридным моделям изменений, которые лучше отражают реальность DEI.

1. Адаптивное лидерство (Heifetz et al., 2009). Эта концепция предполагает, что лидеры должны не столько управлять изменениями сверху вниз, сколько создавать условия для коллективного поиска решений. В контексте DEI это означает вовлечение сотрудников в разработку стратегий инклюзивности.

2. Модель «обучающейся организации» (Senge, 2006). Здесь лидерство понимается как создание среды для постоянного обучения и развития. DEI встраивается в систему через циклы рефлексии, экспериментов и корректировок.

3. Гибридные модели изменений. Исследования Stouten и коллег (2018) показывают, что успешные трансформации используют комбинации классических моделей и новых подходов. Например, организация может начать с «размораживания» по Левину, затем использовать шаги Коттера, а на уровне сотрудников внедрить ADKAR.

В адаптивных и гибридных моделях лидеры выполняют несколько функций (рисунок 9).

Рисунок 9 – Функции лидера

Таким образом, лидеры перестают быть «менеджерами проектов изменений» и становятся агентами культурных трансформаций, работающими на нескольких уровнях одновременно.

Рассмотренные модели позволяют сделать несколько выводов:

1. Изменения в области DEI отличаются высокой сложностью и многослойностью: они затрагивают личные установки, социальные динамики и институциональные структуры.

2. Классические модели Левина, Коттера и ADKAR дают полезные рамки, но их необходимо адаптировать и интегрировать.

3. Лидеры как агенты изменений выполняют роль связующего звена, соединяя стратегические цели с индивидуальным опытом сотрудников.

4. Будущее принадлежит гибридным и адаптивным моделям, где лидерство строится на эмпатии, подлинности и способности создавать пространство для участия.

Рассмотрим контекст психологической безопасности, предвзятости и когнитивные искажения, а также роль лидеров в создании психологической безопасности.

Понятие психологической безопасности прочно вошло в организационную литературу благодаря Эми Эдмондсон (1999), которая определила его как «совместное убеждение членов команды в том, что среда является безопасной для межличностных рисков» [44]. Эдмондсон показала, что именно психологическая безопасность позволяет сотрудникам делиться идеями, задавать вопросы, признавать ошибки и предлагать инновации без страха наказания или осуждения [44].

Корни этой концепции уходят в исследования групповой динамики Курта Левина и его последователей. Уже в 1940-е годы они отмечали, что поведение индивида формируется «психологическим полем», включающим восприятие угрозы и безопасности. Однако лишь к концу XX века эти идеи оформились в конкретный концепт.

С тех пор исследования показали, что психологическая безопасность критична для командной эффективности, обучения и инноваций (Kahn, 1990; Edmondson & Lei, 2014) [80], [44]. В условиях реализации инициатив DEI её значение ещё выше: сотрудники из разных социальных и культурных групп должны быть уверены, что их голос будет услышан, а уникальность – признана.

Лидер – ключевая фигура в формировании атмосферы доверия. Edmondson и Lei (2014) подчеркивают, что именно лидер своим поведением задаёт «рамку безопасности» [44]. Когда руководитель открыт к диалогу, признаёт свои ошибки и поддерживает сотрудников, уровень психологической безопасности повышается.

Newman и коллеги (2020) в систематическом обзоре 136 эмпирических исследований показали, что лидерское поведение – главный предиктор психологической безопасности [45]. Особое значение имеют такие качества, как:

- доступность (лидер открыт для общения и обратной связи),
- справедливость (равное отношение ко всем сотрудникам),

– эмпатия (понимание и признание эмоций других).

В контексте DEI это особенно важно. Morrison (2014) отмечает, что представители меньшинств чаще всего сталкиваются с «культурой молчания», когда опасаются говорить о дискриминации или предлагать идеи [81]. Лидер, создающий условия для выражения мнений, снижает эти барьеры.

Frazier и коллеги (2017) в метаанализе подтвердили, что психологическая безопасность напрямую связана с инновационностью [60]. В многообразных командах этот эффект проявляется особенно сильно: именно различия в опыте и точках зрения становятся источником новых идей, если существует доверие.

Google в проекте «Aristotle» (2016) проанализировала сотни команд и установила, что именно психологическая безопасность является главным фактором их эффективности, превосходя такие показатели, как структура или индивидуальная компетентность. Это эмпирическое подтверждение того, что лидеры, создающие безопасную среду, фактически закладывают основу для инноваций. Chung и коллеги (2021) показали, что восприятие включённости в команду напрямую зависит от уровня психологической безопасности [70]. В организациях, где лидеры поддерживают доверие, сотрудники проявляют большую вовлечённость, чаще участвуют в командной работе и реже рассматривают возможность ухода. Catalyst (2020) приводит данные, что наличие инклюзивных лидеров, создающих атмосферу безопасности, снижает текучесть сотрудников на 20 % и повышает вовлечённость на 30 % [42]. Эти цифры особенно значимы для отраслей с высокой конкуренцией за таланты, таких как IT или консалтинг.

Наряду с созданием психологической безопасности, лидеры должны уметь работать с бессознательными предвзятостями и когнитивными искажениями. Greenwald и Banaji (1995) показали, что люди склонны формировать установки на бессознательном уровне, что приводит к систематическим ошибкам в восприятии [82].

Наиболее распространённые когнитивные искажения в управлении персоналом (рисунок 10).

Рисунок 10 – Когнитивные искажения в управлении персоналом

Tversky и Kahneman (1974) доказали, что такие искажения встроены в человеческое мышление и требуют сознательной коррекции [83].

Эмпирические исследования показывают, что предвзятости особенно сильно проявляются в ключевых HR-процессах:

– Найм. Bertrand и Mullainathan (2004) показали, что резюме с «белыми» именами получают на 50 % больше откликов, чем с этническими, при равной квалификации [84].

– Оценка эффективности. Heilman и коллеги (2004) выявили, что женщины чаще получают более низкие оценки лидерских качеств при одинаковых результатах [85].

– Продвижение. McKinsey (2020) зафиксировала «узкое горлышко»: женщины и меньшинства реже продвигаются на первые управленческие должности, что снижает их шансы на карьерный рост [38].

Все эти данные подтверждают: без системной работы с предвзятостями любая инициатива DEI будет ограничена.

Bohnet (2016) показала, что структурирование процессов (анонимные резюме, стандартизированные интервью) снижает влияние предвзятостей [86]. Kalev, Dobbin и Kelly (2006) отметили, что наибольший успех достигается там, где лидеры лично вовлечены в контроль и подотчётность за результаты DEI [87]. Avolio и Gardner (2005) в теории аутентичного лидерства подчеркивают, что признание лидерами собственных ограничений формирует доверие и открывает путь к преодолению предвзятостей [53].

Таким образом, лидеры должны сочетать индивидуальную работу над собой (самоосознанность, эмпатия) с институциональными изменениями (процессы, KPI, обучение).

Современные исследования подчёркивают, что создание психологической безопасности не может быть сведено к декларациям – оно требует системного набора практик.

1. Признание ошибок лидером. Edmondson и Lei (2014) отмечают, что сотрудники чувствуют себя более защищёнными, если видят, что руководитель готов открыто говорить о собственных ошибках [44]. Это снижает страх наказания за неудачи и формирует культуру обучения.

2. Поощрение обратной связи. Newman и коллеги (2020) показывают, что регулярные механизмы обратной связи (опросы, обсуждения, анонимные каналы) повышают уверенность сотрудников, что их мнение будет услышано [45].

3. Равный доступ к коммуникации. В командах с высоким разнообразием лидеры должны обеспечивать возможность высказаться каждому. Исследования Chung и коллег (2021) доказывают, что равномерное распределение времени на совещаниях коррелирует с ощущением включённости [70].

4. Защита сотрудников. Morrison (2014) подчёркивает, что голос сотрудников («employee voice») имеет значение только тогда, когда лидер гарантирует защиту от негативных последствий за высказывания [81].

5. Создание обучающейся среды. В организациях с высокой безопасностью ошибки рассматриваются как возможность для развития, а не как повод для наказания (Frazier et al., 2017) [60].

Современные исследования в области нейропсихологии и когнитивных наук дают новые инструменты для работы с предвзятостями.

– Mindfulness и осознанность. Boyatzis, Rochford & Jack (2021) показали, что тренировки по развитию осознанности уменьшают автоматические реакции мозга и позволяют лидерам осознавать собственные предвзятости [88].

– Нейропластичность. Исследования Lieberman (2013) показывают, что регулярная практика эмпатии и рефлексии укрепляет нейронные связи, связанные с социальным восприятием [89]. Это означает, что предвзятости можно смягчать через системное развитие.

– Когнитивное переобучение. Lai и коллеги (2016) экспериментально подтвердили, что целенаправленные когнитивные упражнения (например, смена перспективы) уменьшают уровень имплицитных стереотипов, хотя эффект требует поддержки лидеров [90].

Эти данные подтверждают: лидеры должны не только внедрять институциональные меры, но и развивать личные когнитивные навыки. Практика регулярных тренингов по mindfulness, работа с коучем, системная рефлексия – всё это становится частью арсенала инклюзивного лидера.

Shore и коллеги (2022) предупреждают об опасности «псевдоинклюзивности» [54]. Это ситуации, когда компании декларируют ценности DEI, но реальные практики остаются неизменными.

Признаки псевдоинклюзивности:

- акцент на символических жестах (например, маркетинговые кампании), но отсутствие изменений в HR-процессах;
- создание комитетов по DEI без полномочий и ресурсов;
- отсутствие подотчётности руководителей за результаты.

Результатом становится рост цинизма сотрудников и снижение доверия к инициативам. Robinson и Morrison (2000) отмечают, что несоответствие между заявленными и фактическими ценностями воспринимается как нарушение «психологического контракта».

При этом важно учитывать, что новые вызовы и возможности для формирования психологической безопасности и борьбы с bias создают современные технологии:

1. Удалённая работа. Gibbs и коллеги (2021) показали, что в виртуальных командах сотрудники чаще ощущают изоляцию [74]. Лидеры должны использовать цифровые инструменты для обеспечения равного участия (анонимные опросы, равное распределение времени в видеоконференциях).

2. Алгоритмические системы. Исследования Raghavan и коллег (2020) указывают на риски дискриминации в алгоритмах найма и оценки. Лидеры обязаны внедрять практики «responsible AI» и проводить аудит данных.

3. Big Data и мониторинг климата. Современные компании всё чаще используют аналитику больших данных для измерения вовлечённости и

безопасности. Однако это требует соблюдения баланса между прозрачностью и конфиденциальностью.

Исследование роли лидерства в формировании культуры DEI показывает, что именно лидеры становятся главным драйвером перехода от формальных деклараций к реальной культурной трансформации. На уровне личности они задают стандарты открытости и подлинности, показывают готовность работать с собственными предвзятостями и формируют пространство доверия. На уровне групповой динамики лидеры обеспечивают преодоление сопротивления, вдохновляют команды и закрепляют новые практики через модели организационных изменений. На институциональном уровне они создают системы подотчётности, KPI и устойчивые HR-процессы, благодаря чему ценности DEI встраиваются в стратегию и становятся частью организационной идентичности.

Таким образом, лидерство в DEI – это не временный проект и не набор инструментов, а стратегический и многослойный процесс, объединяющий личностные компетенции, социальные механизмы и институциональные решения. Организации, где лидеры демонстрируют подлинную приверженность инклюзивности, способны не только повышать эффективность и инновационность, но и укреплять социальный капитал, формируя культуру, в которой многообразие воспринимается как источник силы и развития.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ DEI В КАЗАХСТАНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1 Актуальные практики и подходы к внедрению принципов культуры DEI в корпоративную культуру организаций (международный опыт)

В анализе принципов DEI и их реализации особое внимание уделяется четырем основным принципам DEI, которые играют ключевую роль в создании инклюзивной корпоративной культуры (Bourke, 2018; Ferdman & Deane, 2014; Kushwaha & Kushwaha, 2024; O'Mara et al., 2021) [91], [92], [93], [94]. Рассмотрение каждого из этих принципов позволяет более ясно представить, как компании из США, Германии, Турции, Китая, России и Казахстана реализуют идеи разнообразия, равноправия и инклюзии в свои бизнес-процессы. Далее приведено описание ключевого понимания каждого принципа, а также действий, предполагаемых со стороны компании, которая стремится развивать культуру DEI в рабочей среде.

I. Приверженность и ответственность руководства.

Приверженность и ответственность руководства предполагает активное участие лидеров компании на всех уровнях в инициативах DEI. Руководители должны рассматривать DEI как стратегический приоритет, устанавливать измеримые цели и нести ответственность за их достижение. Вовлеченное и ответственное руководство является катализатором изменений, способствующих интеграции принципов DEI в корпоративную культуру.

Действия включают создание специализированных советов или комитетов по DEI, которые управляют и направляют DEI инициативы внутри организации. Интеграция целей DEI в общие организационные задачи, обеспечение прозрачности отчетности по достигнутым результатам и регулярное информирование сотрудников и других заинтересованных сторон о прогрессе являются важными аспектами успешной реализации этого принципа.

II. Инклюзивные политики и практики.

Этот принцип акцентирует внимание на создании и внедрении политик и практик, которые способствуют разнообразию, равенству и инклюзии на всех этапах корпоративной деятельности - от найма до управления производительностью и поддержания культуры на рабочем месте. Инклюзивные политики позволяют создать условия, при которых все сотрудники чувствуют себя ценными и равноправными членами команды.

Действия включают внедрение справедливых и прозрачных процессов найма, обеспечение равных возможностей для карьерного роста и профессионального развития, разработка программ, направленных на баланс между работой и личной жизнью, и решение вопросов дискриминации и притеснений. Эти действия помогают формировать среду, где каждый сотрудник имеет равные шансы на успех.

III. Образование и осведомленность.

Образование и повышение осведомленности о вопросах DEI являются важными для создания инклюзивной корпоративной среды. Компании, активно инвестирующие в обучение сотрудников и развитие их культурной компетентности, способствуют сокращению предвзятости и созданию более гармоничных и продуктивных рабочих коллективов.

Действия включают регулярные программы обучения по вопросам DEI, проведение мастер-классов и семинаров, направленных на развитие понимания культурных различий и навыков инклюзивного общения. Программы, способствующие повышению осведомленности о важности инклюзии и равенства, помогают сотрудникам развивать эмпатию и устранять предубеждения.

IV. Оценка и непрерывное совершенствование.

Чтобы добиться успеха в реализации принципов DEI, организациям необходимо регулярно оценивать прогресс своих инициатив и быть готовыми адаптировать стратегии на основе анализа данных и обратной связи от сотрудников. Систематический подход к оценке и совершенствованию помогает компаниям оставаться гибкими и ориентированными на результаты.

Действия включают сбор и анализ данных, связанных с DEI, проведение регулярных опросов сотрудников для получения обратной связи, использование ключевых показателей эффективности (KPI) для мониторинга прогресса и выявления областей для улучшения. Эти действия позволяют компаниям не только отслеживать успех, но и своевременно реагировать на вызовы, корректируя свои стратегии.

Включение описанных принципов и действий в корпоративную культуру компаний из различных стран демонстрирует их значимость и универсальность в создании инклюзивной среды, способствующей устойчивому развитию и повышению эффективности организации. Таким образом, опираясь на принцип приверженности и ответственности руководства, мы фокусировались на участии топ-менеджмента компаний в развитии DEI-культуры и обеспечении подотчетности в реализации этих принципов. Рассматривая инклюзивные политики и практики компаний, мы фокусировались на разработке и внедрении корпоративных политик, направленных на поддержку разнообразия и создание равных возможностей для всех сотрудников. Опираясь на принцип образование и осведомленность, мы рассматривали, как в отдельной компании реализуется обучение и повышение осведомленности сотрудников о важности DEI, развитие компетенций в управлении инклюзивностью и борьбе с предвзятостью. Рассматривая опыт компаний по обеспечению оценки и непрерывного совершенствования, наш фокус был направлен на то, как реализуется систематическая оценка существующих практик и постоянное их улучшение на основе обратной связи от сотрудников и анализа данных опросов. Эти принципы позволяют адаптировать подходы к DEI в соответствии с культурными и экономическими особенностями каждой страны, что делает их применение особенно ценным для компаний, стремящихся быть лидерами в области равноправия и инклюзии.

Выбор стран и обоснование.

США - страна, представляющая долгую историю решения вопросов разнообразия и гражданских прав, что привело к развитым, передовым политикам и практикам в области DEI. Подходы к внедрению и поддержке культуры DEI в компаниях США могут служить моделью для развития корпоративной культуры в Казахстанских организациях, где также присутствует этническое и языковое разнообразие. Кроме того, США имеют богатый опыт адаптации принципов DEI к многонациональным корпорациям, что становится все более актуальным для Казахстана, поскольку он привлекает иностранные инвестиции и сотрудничает с международными компаниями.

Германия - как одна из ведущих стран Европы, уделяющая внимание вопросам гендерного равенства и интеграции иммигрантов, Германия предоставляет взгляд на то, как DEI формируется через нормативные акты (например, Закон о всеобщем равном обращении) и как организации управляют включением различных групп населения (*Guide to the General Equal Treatment Act: Explanations and Examples*, 2016) [95]. Опыт компаний из Германии может быть ценным для формирования аналогичной корпоративной политики в Казахстане.

Турция - являясь страной, соединяющей Европу и Азию, Турция имеет некоторые общие черты с Казахстаном в отношении культурного разнообразия, религиозного плюрализма и того, что она является преимущественно мусульманской страной. Практики DEI в турецких компаниях могут быть сосредоточены на балансе между модернизацией и традиционными ценностями, что позволит обозначить стратегии для развития DEI в казахстанских компаниях с учетом уникальности традиций.

Китай - один из крупнейших географических соседей Казахстана, представляет пример быстро развивающейся экономики с государственным подходом к социальной политике, включая управление разнообразием. С учетом быстрого экономического роста и сложного внутреннего многообразия (например, ханьцы, уйгуры и другие этнические меньшинства) корпоративные инициативы Китая в области DEI могут отражать баланс между экономическим развитием и социальной сплоченностью, что также важно для растущей экономики Казахстана.

Россия-— учитывая тесные исторические, политические и культурные связи между Казахстаном и Россией, изучение практик DEI российских компаний имеет актуальность для понимания того, как принципы разнообразия, равенства и инклюзии реализуются в корпоративной политике одной из ведущих стран на постсоветском пространстве.

Казахстан - ключевая фигура данного исследования. Изучение существующих практик в казахстанских компаниях, вошедших в топ самых привлекательных работодателей, позволит подсветить точки роста и определить направления для оптимально внедрения принципов DEI в корпоративную культуру.

Выбор этих стран - США, Германия, Турция, Китай и Россия - обеспечивает разносторонний взгляд на практику DEI, которую можно адаптировать к уникальной социальной, культурной и экономической среде Казахстана. Эти страны демонстрируют модели успеха и проблем при внедрении DEI в различных контекстах: от развитых экономик до развивающихся рынков, от многоэтнических обществ до обществ с сильным государственным контролем. Изучение разнообразного опыта других стран, включая соседних, дает возможность разработать модель DEI, которая уважает национальную идентичность Казахстана, одновременно способствуя инклюзивности и равенству в корпоративной среде.

Выбор компаний и обоснование.

Компании для анализа были отобраны на основе их лидирующих позиций в рейтингах лучших работодателей, публикуемых международными исследовательскими и консалтинговыми агенствами в числе которых:

– Great Place To Work (далее GPTW) является международным исследовательским и консалтинговым институтом, который поддерживает компании в около 60 странах мира в их стремлении развивать корпоративную и рабочую культуру. В рамках исследований института, оценивается опыт сотрудников организаций на основе культурных аспектов компании, включая действия руководства, уровень доверия, чувство гордости и принадлежности. По результатам проведенных опросов публикуется рейтинг лучших работодателей (Great Place to Work, n.d.) [96].

– HeadHunter (hh.ru) является одной из крупнейших компаний интернет-рекрутмента по подбору персонала в России и странах СНГ. На основе результатов онлайн-опросов соискателей и сотрудников, компания ежегодно публикует рейтинг лучших работодателей России, где учитываются такие критерии, как развитие HR-процессов, лояльность сотрудников и отзывы бывших работников (HeadHunter, n.d.) [97].

– ANCOR – одна из ведущих стаффинговых компаний в Центральной Азии. По итогам независимых исследований агенство публикует рейтинг самых привлекательных работодателей Казахстана. Критерии опроса включают оценку условий труда, возможностей карьерного роста, баланса между работой и личной жизнью, инклюзивности и другие параметры (ANCOR, n.d.) [98].

Таким образом, отчет предоставляет обзорный анализ практик DEI в корпоративной культуре компаний, представляющих различные культурные и экономические контексты, что позволяет наметить лучшие практики и предложить рекомендации для компаний в Казахстане.

Ключевые наблюдения относительно принципа приверженности и ответственности руководства в корпоративной культуре на примере рассматриваемых компаний и стран.

Компании в США активно продвигают инициативы в области разнообразия, равенства и инклюзивности (DEI), что подтверждается значительным вниманием к этим вопросам на уровне высшего руководства. Примеры включают участие генеральных директоров в инициативах, таких как

CEO Action for Diversity and Inclusion, *Business Coalition for the Equality Act*, и *Paradigm for Parity*. Компании расширяют возможности руководителей для решения кадровых вопросов, создавая специальные платформы и центры, такие как Центр менеджеров для получения обратной связи от сотрудников. Сотрудничество с консалтинговым институтом Great Place To Work для мониторинга эффективности лидеров и обеспечения позитивного опыта сотрудников также является важной практикой (AbbVie Inc., n.d.; Cisco, n.d.; Texas Health Resources, n.d.; Wegmans Food Markets, n.d.; W.W. Grainger, Inc., n.d.) [99], [100], [101], [102], [103].

В Германии компании также придерживаются принципов DEI, однако их акцент больше направлен на соблюдение законов и разработку практических инструментов для поддержки инклюзивности. К примеру, компании подписывают Хартию разнообразия, разрабатывают инструменты, такие как *Diversity Essentials Toolbox* (Adacor et al., 2022) [104] и проводят структурированные интервью с учетом принципов разнообразия. Специфической чертой является полугодовая оценка персонала и прозрачные процессы продвижения по службе. Обучение менеджеров для создания инклюзивных описаний вакансий также подчеркивает внимание к структурированному и правовому аспекту DEI (Accso - Accelerated Solutions GmbH, n.d.; Adacor Hosting GmbH, n.d.; ADWEKO, n.d.; Agilent Technologies, n.d.; VDM Metals, n.d.) [105], [106], [107], [108], [109].

Турецкие компании делают значительный акцент на этичности и высоком уровне представления руководителями лучших качеств компаний, однако детальные данные о внедрении инициатив DEI отсутствуют. Основной фокус делается на создании инклюзивной культуры, где поддерживается прозрачность, что косвенно способствует равенству. Отдельные компании в IT секторе применяют Agile подход для управления проектами и командами. Среди ключевых аспектов Agile подхода подчеркивается гибкость и сотрудничество. Ряд компаний осуществляют оценку корпоративной культуры в сотрудничестве с консалтинговым институтом Great Place To Work (BREW INTERACTIVE, n.d.; FOXHR TÜRKİYE, n.d.; Pubinno, n.d.; Trabzon Port, n.d.; Vega Sigorta, n.d.) [110], [111], [112], [113], [114].

Китайские компании, хотя и менее явно включают DEI в свою корпоративную культуру, уделяют внимание этическим вопросам и благополучию сотрудников. Примеры включают признание компаний за поддержку женщин и создание позитивной рабочей среды. Для мониторинга эффективности руководителей многие компании привлекают независимую оценку консалтингового института Great Place To Work, а также внедряют кодексы поведения и стандарты, основанные на политике прав человека (Align Technology, n.d.; Avery Dennison, n.d.; BSI TIANJIN FOODS, n.d.; Löviselle, n.d.; Totole, n.d.) [115], [116], [117], [118], [119].

Российские компании в большей степени сосредоточены на соблюдении корпоративных кодексов и правовых норм, регулирующих этические вопросы и поведение сотрудников. Компании поддерживают международные стандарты,

такие как Руководящие принципы ООН (Организация Объединенных Наций, 2011) [120] по правам человека и Конвенции МОТ (Международная организация труда, n.d.) [121], но меньше акцентируют внимание на специальных DEI инициативах или создании советов по разнообразию. Многие крупные компании в финансовом секторе осуществляют строгий мониторинг со стороны департамента комплаенс-контроля за соблюдением кодексов (Т2, n.d.; Альфа-Банк, n.d.; Аэрофлот, n.d.; ВТБ Капитал, n.d.; Яндекс, n.d.) [122], [123], [124], [125], [126].

В Казахстане наблюдается растущий интерес к внедрению DEI практик, который в ряду крупных компаний реализуется через корпоративную отчетность и политику многообразия. Отдельные компании, структурная собственность которых включает международных партнеров, в том числе США и Великобританию, создают комитеты по вопросам ESG и разрабатывают политику DEI, хотя эти процессы находятся на ранней стадии. Основной акцент делается на стратегическом управлении талантами, благополучии сотрудников и поддержке баланса между работой и личной жизнью (Air Astana, n.d.; Astana Motors, n.d.; BI Group, n.d.; Kaspi Bank, n.d.; Kaz Minerals, n.d.; TC Megapolis, n.d.; Tengizchevroil, n.d.; Transtelecom, n.d.; АО «Атамекен-Агро», n.d.; Меломан, n.d.) [127], [128], [129], [130], [131], [132], [133], [134], [135], [136].

Схожие для всех представленных стран практики:

– Корпоративные кодексы поведения и этики, регулирующие взаимодействия на рабочем месте, являются общей практикой во всех странах.

– Фокус на DEI через обучение и создание инклюзивной рабочей среды, хотя уровень формализации этих инициатив различается.

Различия:

– США и Германия акцентируют внимание на конкретных программах и обучении для поддержки разнообразия, особенно на уровне высшего руководства.

– Турция и Китай делают больший акцент на поддержке инклюзивной культуры через непрямые меры, такие как этические кодексы и создание безопасной и доброжелательной рабочей среды.

– Россия придерживается правовых и этических норм, фокусируясь на корпоративной этике, но проявляет меньше активности в разработке целенаправленных DEI инициатив.

– Казахстан внедряет элементы DEI через управление человеческими ресурсами и стратегическое развитие талантов, но эти процессы находятся на начальной стадии.

Различные страны демонстрируют разнообразные подходы к обеспечению приверженности руководства принципам DEI. В США и Германии DEI инициативы формализованы и включают программы поддержки недостаточно представленных групп. В Турции и Китае акцент делается на поддержке инклюзивной культуры через соблюдение этических норм, а в России и в Казахстане основное внимание уделяется соответствию внутренним корпоративным кодексам и отдельным аспектам международных стандартов.

Ключевые наблюдения относительно принципа инклюзивные политики и практики в корпоративной культуре на примере рассматриваемых компаний и стран.

Один из лидеров анализируемого рейтинга компаний в США – Cisco активно развивает программы по разнообразию и инклюзии. Важные шаги включают назначение руководителей по развитию DEI культуры и социальной ответственности, публикацию ежегодных отчетов о корпоративной ответственности и сотрудничество с консалтинговыми институтами для мониторинга рабочей среды. Кроме того, многие компании-лидеры рейтинга лучших работодателей внедряют гибкие графики, возможности удаленной работы, и оптимизируют процессы найма и развития персонала, обеспечивая равные возможности для всех сотрудников.

Многие немецкие компании подписали Хартию разнообразия и активно продвигают инклюзивные политики. Например, Adacor разработала инструментарий Diversity Essentials Toolbox для внедрения инклюзивности в малых и крупных компаниях. Другие организации обеспечивают прозрачные процессы карьерного роста, организуют регулярные корпоративные мероприятия и предлагают сотрудникам гибкие рабочие графики и возможности для обучения.

Компании в Турции также проявляют интерес к практикам инклюзивности. В TRABZON PORT и других крупных организациях реализуются программы управленческого развития, поддерживающие карьерный рост сотрудников. Принципы инклюзии в определенной степени прослеживаются через отзывы сотрудников о радушном отношении к вновь пришедшим коллегам. Однако детальная информация о практиках DEI во многих случаях не представлена в отчетах или на сайтах турецких компаний. Вместе с тем, чтобы в полной мере оценить приверженность компании ценностям DEI, требуется более подробная информация о ее внутренней политике, инициативах по обеспечению разнообразия и отзывах персонала.

В Китае компании, такие как Align и Totole, уделяют внимание поддержке женщин на рабочем месте и интеграции инициатив DEI. Они сотрудничают с консалтинговыми агенствами для мониторинга корпоративной среды, предлагают программы наставничества и поддержки карьерного роста, а также меры, направленные на здоровье и благополучие сотрудников. Особое внимание уделяется безопасности на рабочем месте и справедливой оценке труда сотрудников, независимо от их расы, возраста или сексуальной ориентации. Следует отметить, что большинство китайских компаний представленных в рейтинге Great Place To Work являются транснациональными корпорациями ведущими деятельность в Китае и частично или полностью находятся в управлении иностранных партнеров (США, Германия, Швейцария и др.). Следование единым стандартам корпоративной культуры, независимо от местоположения филиалов компаний, может объяснить наличие практик, связанных с разнообразием, равенством и инклюзией в организационной структуре компаний в Китае.

Среди российских компаний Кодексы корпоративной этики играют важную роль, направляя поведение сотрудников и обеспечивая справедливые условия труда. Например, компании-лидеры рейтинга лучших работодателей России по версии HeadHunter стремятся исключить дискриминацию по признакам пола, возраста, политических убеждений и сексуальной ориентации, а решения о найме и продвижении основываются на профессиональных качествах. Примеры компаний: Яндекс, Аэрофлот, t2 реализуют программы наставничества, образовательные инициативы и карьерный рост. Однако, специализированных комитетов или формализованных советов по обеспечению культуры DEI не обнаружено. Меры поддержки сотрудников включают гибкий график, медицинское страхование, консультации специалистов в области медицины, психологии и юриспруденции, а также возможности релокации.

Казахстанские компании, представленные в лидерах рейтинга стаффингового агенства ANCOR, подчеркивают важность стратегического управления талантами, разнообразия и инклюзии, что отражено в отчетах по корпоративной социальной ответственности (КСО). Однако, формализованные политики DEI пока находятся в процессе разработки. Многие компании-лидеры рейтинга самых привлекательных работодателей Казахстана предлагают льготы, такие как медицинское страхование, образовательные программы, компенсации за занятия спортом, и поддержку при жилищных кредитах. KAZ Minerals внедряет практики равенства оплаты труда и поддерживает правовые возможности для женщин в горнодобывающей промышленности. Компании из агропромышленного комплекса делают акцент на улучшении качества жизни работников сельского хозяйства и их семей для удержания кадров на местах.

Хотя во всех странах уделяется внимание равенству и инклюзии, уровень внедрения и реализации практик DEI варьируется. В США и Германии вопросы гендерного равенства активно продвигаются, многие компании внедряют программы по устранению гендерного разрыва в оплате труда и карьерных возможностях. В России и Казахстане компании признают важность гендерного равенства, однако чаще всего это отражено на уровне общих принципов, а не в конкретных программах. В Китае и Турции признается важность равного представительства, однако гендерные программы ограничены в своем развитии.

Схожие для всех представленных стран практики:

– Антидискриминационная политика присутствует во всех странах и ориентируется на международные нормы.

– Социальные льготы и программы медицинского страхования внедрены повсеместно, хотя их состав и охват варьируются.

– Развитие кадров и программы профессионального обучения распространены практически во всех странах, с особым акцентом на выявление талантов.

Различия:

– Институционализация DEI значительно более развита в США и Германии, где есть специализированные комитеты, по сравнению с опытом представленных компаний из России, Турции, Китая и Казахстана.

– Подход к гендерному равенству. США и Германия находятся на передовых позициях, в то время как в Китае и Турции эта тема менее продвинута.

– Поддержка уязвимых групп. США и Германия фокусируются на инклюзии, тогда как в других странах анализируемых внимание к этим группам менее акцентировано.

Ключевые наблюдения относительно принципа образование и осведомленность в корпоративной культуре на примере рассматриваемых компаний и стран.

Образование и осведомленность в рамках DEI в США играют ключевую роль в корпоративных практиках. Большинство компаний разрабатывают и внедряют специализированные программы обучения для сотрудников, включая обязательные тренинги по осведомленности об инклюзии, антидискриминационные семинары и программы по развитию культурной компетентности. В частности, один из лидеров рейтинга, компания Cisco применяет комплексный подход к обеспечению DEI, который включает долгосрочные программы поддержки недопредставленных групп. Компания активно использует инклюзивные технологии (например, указание местоимений) и создает сообщества сотрудников по интересам. Cisco регулярно публикует отчеты по DEI практикам и проводит опросы, где 96% сотрудников положительно оценивают эти инициативы. Образовательные программы для лидеров, такие как платформы Центра менеджеров и сотрудничество с консалтинговыми институтами, также играют ключевую роль. Руководство компании AbbVie подписало обязательства CEO по продвижению разнообразия и инклюзии. Организация поддерживает гендерный паритет, развивая специальные программы, такие как Paradigm for Parity – коалиция, направленная на решение проблемы расового и гендерного разрыва в руководстве бизнесом, а также обеспечивает поддержку LGBTQ+ сотрудников. Еще один лидер рассматриваемого рейтинга, компания Grainger сделала упор на создание специальных групп бизнес-ресурсов для различных сообществ, включая азиатов, темнокожих, LGBTQ+, а также ветеранов. Эти группы организуют инициативы по карьерному росту и укреплению корпоративной культуры.

В Германии акцент относительно принципа образования и осведомленности в DEI смещен в сторону правового соблюдения и корпоративной этики. Большие корпорации внедряют обязательные программы обучения для сотрудников, направленные на соблюдение прав человека и борьбу с дискриминацией. Часто такие программы разрабатываются на основе нормативов ЕС, где вопросы разнообразия и инклюзии находятся под строгим надзором. Например, компания ADWEKO разрабатывает инклюзивные вакансии и проводит обучение менеджеров для создания более разнообразной рабочей силы. В компании действует программа «Level Up», направленная на развитие навыков инклюзивного лидерства и понимания различных культур.

В компаниях из Турции часто отсутствует официальная информация об инициативах DEI, однако результаты опросов сотрудников, согласно данным консалтингового института GPTW, демонстрируют высокую оценку рабочей

атмосферы и справедливости в отношении сексуальной ориентации, возраста и этнического происхождения работников. Например, в компании TRABZON PORT, несмотря на отсутствие явных DEI инициатив, сотрудники высоко оценивают работу, ссылаясь на уважительное отношение и хорошие условия для работы, такие как предоставление ресурсов и оборудования. Одним из факторов слабого внимания к вопросам DEI может выступать значительное влияние местной культуры и традиций, что может ограничивать полноценное внедрение принципов DEI в корпоративную культуру компаний, в особенности за пределами крупных городов. Инициативы в большей степени исходят от частных компаний находящихся в совместном владении с зарубежными партнерами (США, Великобритания), чем на уровне государственной политики. В частности, штаб-квартира компании Pubinno Inc. – одного из лидеров рейтинга среди турецких компаний по инициативам DEI, находится в Сан-Франциско (Калифорния, США). Это может отчасти объяснять наличие более интегрированных практик DEI в рабочие процессы компании по сравнению с другими рассмотренными лидерами, которые в то же время занимают более высокие рейтинги в списке лучших работодателей.

Китай в вопросах DEI образования и осведомленности, находится на этапе развития. В крупных транснациональных корпорациях, ведущих деятельность в Китае, начинают внедряться программы обучения и тренинги по разнообразию и инклюзии, в том числе фокус на гендерное равенство. Однако широкое применение этих практик все еще ограничено, и чаще встречается в международных компаниях с иностранным капиталом. Вопросы национальной идентичности и культурного единства занимают центральное место, а темы этнического разнообразия и инклюзии обсуждаются меньше.

В российских компаниях инициативы относительно принципа образования и осведомленности в DEI имеют довольно ограниченный потенциал. Внутренние тренинги и программы в основном фокусируются на правовой стороне вопросов равенства и предотвращения дискриминации, чем на глубоком внедрении принципов разнообразия, равноправия и инклюзии в корпоративную культуру. Важным внешним фактором, ограничивающим инициативы по поддержке определенных сообществ, выступает современная государственная политика в отношении определенных групп меньшинств. В частности, 5 декабря 2022 года в России вступили в силу поправки сразу в несколько законов, которые запрещают пропаганду ЛГБТ (международное общественное движение ЛГБТ признано экстремистским и запрещено в РФ), педофилии и смены пола, а также распространение материалов, которые пропагандируют нетрадиционные сексуальные отношения в книгах, рекламе, СМИ и других источниках (Русская служба Би-би-си, 2023) [137].

Среди компаний в Казахстане определенные элементы культуры DEI начинают активно развиваться, особенно в крупных международных организациях и некоторых казахстанских холдингах. Например, компания ТШО (Тенгизшевройл) поддерживает инициативы по инклюзии через создание сети сотрудников, такие как Сеть культурного разнообразия (CDN), Сеть XYZ

(поколения) и Сеть женщин сотрудников (WEN). В компании Air Astana поддерживается практика по созданию культуры признания заслуг сотрудников через специальную платформу KC Recognition. В целом, большинство компаний представленных в рейтинге, предлагают своим сотрудникам программы по обучению и профессиональному развитию, хотя вопросы культурной инклюзии и разнообразия остаются менее проработанными. Прямые инициативы, в контексте принципа образования и осведомленности в DEI, в большинстве компаний находятся на стадии разработки или отсутствуют в открытых источниках.

Программы по образованию и осведомленности о DEI в широком смысле внедряются во всех странах, хотя уровень их развития и степень интеграции в корпоративные структуры значительно варьируются. США и Германия демонстрируют наиболее зрелые подходы к этим вопросам, в то время как в Турции, Китае, России и Казахстане эти инициативы все еще находятся на стадии развития, часто ограничиваясь лишь отдельными компаниями и сферами.

Схожие для всех представленных стран практики:

– Международные корпорации. Во всех странах, международные компании играют ключевую роль в продвижении программ DEI, в особенности в вопросах обучения и осведомленности сотрудников. Такие компании обычно имеют более системные подходы к обучению и разработке стратегий.

– Фокус на гендерное равенство. Все страны рассматривают гендерное равенство как важный аспект корпоративной культуры.

Различия:

– Регулирование. В США и Германии законодательство оказывает значительное влияние на обязательность обучения вопросам DEI, в то время как в Турции, Китае, России и Казахстане программы внедряются преимущественно через частные инициативы компаний.

– Культурное влияние. В таких странах, как Китай и Турция, культурные традиции и национальные особенности могут ограничивать внедрение некоторых аспектов DEI. Например, в Китае меньше внимания уделяется этническому разнообразию, а в Турции инициативы по инклюзии могут сталкиваться с социальными барьерами.

– Стадия развития. В рассмотренных компаниях из Турции, Китая, России и Казахстана программы по DEI, включая вопросы образования и осведомленности, находятся на более ранней стадии развития по сравнению с компаниями из США и Германии, где эти практики во многих случаях уже интегрированы в корпоративную культуру.

Ключевые наблюдения относительно принципа оценки и непрерывного совершенствования инициатив DEI на примере рассматриваемых компаний и стран.

Данный принцип акцентирует внимание на необходимости мониторинга и анализа эффективности стратегий по разнообразию, равноправию и инклюзивности, а также постоянного улучшения этих практик на основании данных. В различных странах реализация данного принципа варьируется в

зависимости от культурных, законодательных и социально-экономических особенностей.

В США активно используются количественные методы для оценки эффективности DEI-стратегий. Компании и организации применяют метрики и KPI (ключевые показатели эффективности), такие как гендерное равенство в зарплатах, процентное соотношение сотрудников из разных этнических групп, показатели продвижения по службе и удержания персонала. Акцент делается на прозрачность и ответственность перед обществом и государственными органами, что стимулирует компании к регулярной публикации отчетов о своей деятельности относительно DEI. Многие компании подписали обязательства по развитию инклюзивности, такие как CEO Action for Diversity and Inclusion и Paradigm for Parity, что демонстрирует стремление к прозрачности и улучшению практик DEI. Один из лидеров рейтинга – компания Cisco, ведет регулярный мониторинг через ежегодные отчеты и сотрудничает с консалтинговыми институтами для измерения успеха своих DEI инициатив. Оценка прогресса производится на основе регулярных опросов сотрудников, где подчеркиваются такие показатели, как ответственность руководства и гостеприимная атмосфера на всех уровнях организации. Компания Grainger, ведет практику внутренних анонимных опросов, ориентированных на оценку доверия, справедливости и сопричастности с организацией.

В Германии оценка DEI-показателей более структурированная, что связано со строгим регулированием в сфере трудового права и равноправия. Компании обязаны отслеживать и отчитываться по гендерным квотам, численности мигрантов в рабочей силе и гендерным различиям в оплате труда. Важную роль играют профсоюзы, которые поддерживают мониторинг и продвижение DEI-инициатив. Компании проводят регулярные мероприятия для обмена опытом по вопросам инклюзивности и разнообразия, организуют обучающие программы для менеджеров и внедряют системы обратной связи. Например, компании Adacor и VDM Metals подписали Хартию разнообразия и разрабатывают инструменты для развития корпоративной культуры DEI, в том числе для небольших компаний. Они также активно используют анонимные опросы сотрудников и внутренние инициативы по оценке культуры компании. В частности, Adacor внедрила мероприятия для укрепления сплоченности сотрудников, а VDM Metals разработала систему для сообщений о неправомерных действиях.

В Турции формальные системы оценки DEI по-видимому только начинают внедряться в крупных организациях. Однако пока практики мониторинга и отчетности ограничены и часто выполняются по требованию международных партнеров. Компании активно работают над поддержанием позитивной корпоративной культуры. Опросы сотрудников (GPTW) из компаний, лидирующих в рейтинге, показывают высокую степень удовлетворенности и доверия к руководству (100% оценили компании как отличные места для работы). Вместе с тем, конкретная информация о внедрении принципов DEI (разнообразия, равенства и инклюзии) на сайте и в отчетах организаций

отсутствует. Хотя компании заявляют о справедливом отношении независимо от возраста, пола и сексуальной ориентации, программы повышения культурной компетенции и инклюзивные политики не детализированы. В целом DEI инициативы компаний в Турции более ориентированы на внедрение глобальных стандартов и адаптацию их к местной культурной специфике. Вероятно, в турецком контексте ключевым фактором является взаимодействие с культурными и религиозными аспектами при разработке программ инклюзивности.

Китайские компании менее сосредоточены на официальных отчетах и количественной оценке DEI. Тем не менее, организации начинают внедрять мониторинг гендерного разнообразия и инклюзивности для улучшения своей конкурентоспособности на международном уровне. В представленных компаниях наблюдаются высокие уровни удовлетворенности сотрудников, и программы DEI также получили внимание. Особенно выделяются программы для женщин, такие как программы лидерства и награды за гендерное равенство, например, звание Best Workplace for Women. В отчетах отмечаются такие инициативы, как программы ментального и физического благополучия, карьерные курсы, а также гибкие условия труда. Однако, несмотря на имеющиеся достижения в области DEI, подробные данные о политике и внедрении принципов DEI не всегда представлены на официальных сайтах компаний.

В России, несмотря на общую тенденцию к поддержке этики и равных возможностей, почти во всех представленных компаниях отсутствуют четкие механизмы или комитеты, направленные на мониторинг и продвижение принципов DEI. Это позволяет предположить, что в России пока слабо развиты механизмы регулярной оценки DEI, особенно в частных компаниях. Государственные предприятия внедряют инициативы по поддержке равных возможностей, однако систематический мониторинг остается за пределами внимания. В крупных международных компаниях совершенствование процессов DEI более очевидно и часто связано с адаптацией международных стандартов. Один из лидеров рейтинга лучших работодателей России по версии HeadHunter – компания Альфа-Банк руководствуется строгим корпоративным кодексом, регулирующим поведение сотрудников, включая недопустимость домогательств, дискриминации и насилия. Продвигает равные возможности для всех, уважая различия в политических взглядах, религии, сексуальной ориентации и др. Однако нет четкой информации о мониторинге DEI. Другой лидер рейтинга – компания Яндекс регулирует отношения на основе международных стандартов, таких как Декларация прав человека ООН (Организация Объединенных Наций, 2011), обеспечивает равные возможности при найме, исключая дискриминацию на основе пола, расы, религии или сексуальной ориентации, но, как и в предыдущей компании, не указано наличие четких механизмов мониторинга DEI. Для большинства локальных компаний такие инициативы не являются приоритетом. Одним из препятствующих факторов может выступать актуальный социально-политический контекст

страны, где некоторые DEI-сферы сталкиваются с социально-политическими барьерами, что затрудняет эффективное внедрение механизмов оценки и улучшения практик DEI.

Компании в Казахстане демонстрируют разный уровень вовлеченности в практики, связанные с разнообразием, равенством и инклюзией. Несмотря на то, что некоторые компании делают важные шаги по внедрению DEI-инициатив, более систематизированный подход все еще не везде прослеживается. В основном это касается транснациональных компаний, которые обязаны внедрять такие практики для соблюдения единых международных стандартов. Рассмотренный опыт некоторых компаний, отмеченных в списке самых привлекательных работодателей (по версии ANCOR), показывает успешные результаты в создании благоприятной рабочей среды и развития карьерных возможностей, однако более глубокие инициативы, связанные с культурной компетенцией или мониторингом DEI, остаются недостаточно проработанными или не упоминаются в отчетах.

Схожие для всех представленных стран практики:

– Фокус на международных стандартах. Во всех странах, особенно среди международных компаний, прослеживается тенденция адаптации глобальных подходов к DEI, хотя локальные реалии вносят свои коррективы.

– Стремление к прозрачности и улучшению. В большинстве стран наблюдается стремление к улучшению через прозрачность, регулярный аудит и отчетность.

– Поддержка через обучение. Практически во всех странах внедрение образовательных программ является важной частью совершенствования DEI.

Различия:

– Уровень зрелости процессов. В США и Германии процессы мониторинга и совершенствования DEI более развиты и институционализированы, тогда как в Турции, России, Казахстане и Китае эти практики находятся на этапе становления.

– Государственная поддержка. Германия демонстрирует высокий уровень государственной поддержки и регулирования DEI, что значительно отличает ее от других стран, где этот аспект менее формализован.

– Культурные барьеры В Турции, Китае и России внедрение DEI сталкивается с культурными и социальными барьерами, что замедляет темпы совершенствования в этих странах.

В целом, подходы к оценке и совершенствованию DEI варьируются в зависимости от уровня экономического развития, культурных особенностей и уровня вовлеченности государства.

Мы провели анализ практик и политик реализации принципов разнообразия, равенства и инклюзивности (DEI) в корпоративной культуре компаний из шести стран: США, Германии, Турции, Китая, России и Казахстана. Представленные компании занимают высокие позиции в рейтинге лучших работодателей согласно оценке специализированных международных агентств: Great Place To Work, HeadHunter и ANCOR.

Основой исследования стали четыре ключевых принципа DEI:

I. Приверженность и ответственность руководства,
II. Инклюзивные политики и практики,
III. Образование и осведомленность,
IV. Оценка и непрерывное совершенствование.

Эти страны были выбраны с учетом их уникальных экономических, культурных и исторических особенностей, влияющих на внедрение принципов DEI в корпоративную культуру. США, как лидер в продвижении DEI на глобальном уровне, демонстрируют зрелые и комплексные подходы к внедрению этих принципов. Германия, как крупный рынок труда Европейского Союза, обладает опытом успешной интеграции многообразной рабочей силы. Турция, представляя мусульманский мир, иллюстрирует, как компании могут адаптировать глобальные принципы DEI с учетом религиозных и культурных норм. Китай и Россия, два значительных экономических партнера Казахстана, показывают важные примеры регуляции инициатив DEI в условиях сильных государственных влияний и культурных барьеров.

Казахстан, являясь центральной фигурой данного исследования, рассматривается через призму опыта внедрения инициатив DEI в корпоративную культуру ведущих казахстанских компаний, отмеченных в рейтинге привлекательных работодателей. Изучение опыта стран-соседей и международных лидеров в области DEI позволяет лучше понять точки роста для казахстанских компаний, которые стремятся развивать инклюзивные рабочие места, поддерживая разнообразие и равноправие.

Основные выводы следующие.

1) Приверженность и ответственность руководства во всех исследованных странах играет ключевую роль в успешной реализации DEI. Однако в компаниях из США и Германии наблюдается более высокий уровень ответственности руководителей и систематическая оценка их действий, по сравнению с компаниями из стран с менее развитой системой DEI.

2) Инклюзивные политики и практики в компаниях развиты по-разному. В США и Германии действуют строгие законодательные меры и корпоративные стандарты, в то время как в Турции и Китае эти процессы, вероятно, находятся на стадии формирования, особенно в отношении гендерного и религиозного разнообразия.

3) Образование и осведомленность являются важными аспектами продвижения DEI во всех странах. Однако масштабы образовательных программ и уровень вовлеченности сотрудников значительно различаются: в США, Германии и крупных международных компаниях Китая они более структурированы, тогда как в России, Турции и Казахстане такие инициативы менее развиты.

4) Оценка и непрерывное совершенствование DEI-практик активно применяются в США и Германии через мониторинг метрик и публичную отчетность. В других странах эта практика либо только начинает развиваться,

либо ограничена требованиями международных партнеров и отсутствием законодательных обязательств.

Таким образом, казахстанские компании могут значительно расширить и углубить содержание политик и практик корпоративной культуры DEI, перенимая успешные инициативы из стран с более развитыми системами разнообразия и инклюзивности. Важными шагами могут стать систематизация мониторинга и оценки DEI-практик, а также активное развитие образовательных программ для повышения осведомленности о принципах DEI в корпоративной культуре и сокращении предвзятости через постоянное обучение, включая вовлеченность сотрудников на всех уровнях в эти процессы.

2.2 Обзор исследований, отражающих ситуацию с DEI в Казахстане

В современном научном дискурсе вопросы равенства, многообразия и инклюзии приобретают особую значимость для анализа социально-экономического развития Казахстана. С учётом глобальной повестки, связанной с устойчивым развитием и инклюзивным ростом, всё большее внимание уделяется изучению того, как данные принципы реализуются на уровне трудового рынка, системы образования, корпоративного управления и государственной политики. При этом важную роль играет обращение к рецензируемым научным публикациям, позволяющим объективно зафиксировать тенденции, выявить барьеры и определить эффективные практики.

Данный параграф посвящён обзору конкретных статей в рецензируемых журналах, которые освещают состояние и динамику DEI в Казахстане. Анализ будет структурирован по нескольким ключевым направлениям, что позволит комплексно отразить как теоретические подходы, так и эмпирические данные.

1. Гендерное равенство и рынок труда - исследования о гендерном разрыве в оплате труда, сегрегации по отраслям и карьерных траекториях.

2. Высшее образование, лидерство и STEM - работы, рассматривающие участие женщин в академическом лидерстве, научных исследованиях и технологических специальностях.

3. Инвалидность, инклюзия и инклюзивное образование - статьи о правовом регулировании, образовательных практиках и барьерах для участия людей с инвалидностью.

4. Этничность, миграция и дискриминация - исследования, посвящённые этнокультурному многообразию и вызовам социальной интеграции.

5. DEI в образовании и инклюзия - публикации о развитии педагогических практик, подготовке учителей и внедрении инклюзивных стандартов.

6. Корпоративное управление, секторы экономики и разнообразие - анализ участия женщин и представителей разных групп в корпоративных структурах и ключевых отраслях.

7. Политика и гендер (обзорно-аналитические публикации) - критические обзоры и аналитические статьи о трансформации государственной гендерной политики и институциональной поддержки DEI.

1) Гендерное равенство и рынок труда в Казахстане. Обзор исследований.

Вопрос гендерного равенства на рынке труда Казахстана является одним из наиболее исследованных аспектов в академической литературе по DEI, отражая как институциональные барьеры, так и устойчивые структурные факторы, формирующие положение женщин в экономике.

Так, в работе Н. Емелиной, С. Кемельбаевой и С. Рощина (*Dynamics of Gender Wage Gap in Kazakhstan for 2011–2019*) показано, что за исследуемый период гендерный разрыв в заработной плате оставался стабильно высоким - около 30% (Yemelina, Kemelbayeva & Roshchin, 2024) [138]. Авторы выявляют усиление влияния отраслевой сегрегации, которая нивелирует положительные эффекты роста человеческого капитала женщин. Более высокий разрыв фиксируется в экономически развитых регионах и промышленных центрах, что указывает на наличие скрытой дискриминации и вертикальной сегрегации.

Исследование М. Мёрс, М. Нугмановой, А. Салимжановой и коллег связывает гендерное неравенство в трудовой сфере с особенностями национального гендерного режима (Meurs, Nugmanova, Salimzhanova et al., 2021) [139]. Несмотря на расширение доступности детских дошкольных учреждений, участие женщин в рабочей силе не демонстрирует существенного роста. Авторы приходят к выводу, что ключевыми барьерами остаются материнство маленьких детей и слабая вовлеченность мужчин в уход за ними.

Новые данные представлены в исследовании А. Бекбоссиновой и Л. Ваши, где на основе динамики 2013–2023 гг. зафиксировано сокращение гендерного разрыва с 32,2% до 25,7% (Bekbossinova, Vasa, 2025) [140]. Авторы подчеркивают, что образование женщин имеет сильное влияние на сокращение неравенства (r=–0,71), однако высокая концентрация женщин в низкооплачиваемых секторах экономики (торговля, социальные услуги) поддерживает существующие диспропорции. Недостаточная институционализация контроля равной оплаты и устойчивые социальные нормы о «женских профессиях» остаются барьерами для реализации принципа.

Отраслевой аспект представлен в работе А.А. Киреевой и А.А. Сатыбалдына, где анализируются детерминанты гендерного разрыва в оплате труда по секторам (Kireyeva, Satybaldin, 2019) [141]. Гендерный разрыв в оплате труда в Казахстане имеет ярко выраженный отраслевой характер: мужчины получают больше в промышленности и ресурсодобывающих сферах за счет «тяжёлых и вредных» условий труда, а также преимуществ при занятии руководящих должностей. Даже при равных формальных квалификациях женщины получают в 3 раза меньше на управленческих позициях. Эти данные демонстрируют, что структурное неравенство и гендерные стереотипы глубоко укоренены в корпоративной культуре

Правовой ракурс отражён в статье З. Хамзиной, Ю. Бурибаева и коллег, где систематизированы положения национального трудового законодательства,

обеспечивающие запрет дискриминации по признаку пола (Khamzina, Buribayev, Taitorina & Baisalova, 2021) [142]. Авторы делают вывод о необходимости не только формального закрепления норм равенства, но и усиления механизмов государственного контроля за их исполнением.

Наконец, отдельное внимание уделяется специфике стратегически важных отраслей. В статье Г. Бейсембаева показано, что рост макроэкономических показателей сам по себе не ведёт к снижению гендерного разрыва (Beisembayev, 2025) [143], [144]. Напротив, расширение экспорта нефти сопровождается усилением дифференциации. Хотя в регионах с более высоким уровнем образования и инфраструктуры (Алматы, Астана) возможности для женщин шире, в ресурсодобывающих областях (Атырау, Мангистау) сохраняются институциональные барьеры и слабая политика инклюзии. Автор делает вывод, что необходимы целевые меры DEI, включая квоты, лидерские программы и устранение скрытых барьеров для карьерного роста женщин

Исследование М. Кана (2023) раскрывает так называемый «гендерный парадокс» Казахстана**:** высокий уровень женского образования и участия в экономике сочетается с традиционными гендерными ролями в семье [145]. Анализ показывает, что равноправное распределение домашних обязанностей и ухода за детьми негативно связано с краткосрочными репродуктивными намерениями как мужчин, так и женщин. Это указывает на слабую готовность общества к трансформации частной сферы и сохраняющийся разрыв между публичным гендерным равенством (образование, занятость) и частным (семья, распределение труда). Такой контекст ограничивает развитие инклюзии в экономике, так как традиционные нормы сдерживают карьерные возможности женщин.

Исследования фиксируют, что в Казахстане принципы DEI на рынке труда реализуются частично. Разнообразие формально присутствует - женщины активно вовлечены в трудовую деятельность и образование. Однако равенство (equity) ограничено структурной сегрегацией и дискриминацией в оплате труда, а инклюзия (inclusion) сдерживается традиционными гендерными ролями в семье и недостаточной институциональной поддержкой. Особенно остро проблема проявляется в сырьевых секторах, где требуется внедрение целевых DEI-стратегий. В совокупности данные исследования фиксируют парадоксальную ситуацию: при высоком уровне образования и формально равных правах женщин на рынке труда Казахстана сохраняется значительный и устойчивый разрыв в оплате, поддерживаемый отраслевой и вертикальной сегрегацией, а также институциональными пробелами в реализации трудового законодательства.

1) Высшее образование, лидерство и STEM. Обзор исследований.

Современные исследования показывают, что казахстанское высшее образование одновременно демонстрирует высокий женский образовательный капитал и устойчивость традиционных норм, ограничивающих доступ женщин к руководству и STEM-траекториям. Качественное исследование о взглядах топ-менеджмента университетов фиксирует «гендерную слепоту» руководителей:

формально поддерживая равенство, они трактуют гендер как «неактуальную» тему и воспроизводят маскулинистские представления о лидерстве, что ослабляет институционализацию гендерно-чувствительной политики в найме, продвижении и управлении (Kataeva, 2025) [146]. Это проявляется в отсутствии специальных регламентов (gender mainstreaming), дефиците гендерного обучения для администраторов и подмене равенства паритетной статистикой без анализа структурных барьеров (Kataeva, 2025) [146].

На стороне студенческих траекторий по STEM исследования выявляют смешанную картину мотиваций и барьеров. Интервью со студентками STEM показывают, что выбор и удержание зависят от сочетания личностных (самоэффективность, ранний интерес) и средовых факторов (поддержка семьи/преподавателей, ролевые модели, опыт стажировок); при этом гендерные стереотипы и «холодный климат» курсов подрывают чувство принадлежности и уверенность (Jumagaliyeva, 2024; Almukhambetova, Kuzhabekova & Kim, 2025) [147]. Последняя работа, опираясь на социально-когнитивную теорию карьеры, детализирует «проксимальные» (менторство, учебная среда, распределение ролей в групповых проектах) и «дистальные» (школьный STEM-опыт, образ женщин в учебниках, общественные ожидания) факторы, предлагая институциональные меры: гендерно-чувствительное преподавание, системные стажировки и сети поддержки, видимые женские ролевые модели в «математикоёмких» направлениях (инженерия, ИИ и др.) (Almukhambetova, Kuzhabekova, Kim, 2025) [148].

В университетском управлении представления о «стеклянном потолке» эмпирически подтверждены: подтверждающий факторный анализ на выборке сотрудниц вузов фиксирует многомерную структуру барьеров, которые тормозят продвижение женщин на руководящие позиции, несмотря на их заметную представленность в академической занятости (Kazykhankyzy, Khalmatova, Temirbekova, Seitova, Çelik, 2025) [149]. Это согласуется с выводами о нормализации «нормативной мужественности» в представлениях самих лидеров и требовании женщинам «подстраивать» стиль руководства под мужские эталоны (Kataeva, 2025) [146].

Отдельный ракурс - школьно-университетский мост и роль педагогов STEM. Смешанное исследование показывает, что часть учителей воспроизводит эссенциалистские убеждения (например, «слабость» девушек в физике/информатике), недооценивая собственную агентность как акторов равенства; отсутствие гендерной подготовки в педагогическом образовании ограничивает их способность менять практики (Durrani & Kataeva, 2025) [150]. Это создает континуитет от школьного опыта к университетскому «отсеву» и далее - к недопредставленности в STEM-карьере, даже при высоких академических показателях девушек (Jumagaliyeva, 2024; Almukhambetova, Kuzhabekova & Kim, 2025) [147], [148].

В совокупности этот блок литературы рисует структурный зазор между публичным прогрессом (высокая женская вовлечённость в образование) и

частно-институциональными практиками (рекрутинг, продвижение, академическая культура). Для сокращения зазора исследования предлагают:

1) обязательное гендерное обучение и ответственность администраторов за внедрение gender mainstreaming (Kataeva, 2025) [146];

2) целевые практики удержания в «математикоёмких» STEM — менторство, стажировки, ролевые модели, переразметка групповой работы и оценивания (Almukhambetova, Kuzhabekova & Kim, 2025) [148];

3) развитие агентности учителей STEM через подготовку и рефлексию по преодолению стереотипов (Durrani & Kataeva, 2025) [150];

4) адресные меры по диагностике и снижению «стеклянного потолка» в академическом управлении (Kazykhankyzy et al., 2025) [149];

5) работу с мотивациями и образовательными траекториями студенток, включая семейную и институциональную поддержку (Jumagaliyeva, 2024) [147].

3) DEI в образовании и инклюзия. Обзор исследований.

Казахстан за последнее десятилетие выстроил заметные нормативные основы инклюзии и равного доступа к образованию, ратифицировав КПИ и обновив профильные законы, однако ключевой вызов - разрыв между установленными правилами и механизмами их реализации «на местах». Анализ правовых реформ фиксирует: базовая гармонизация с Конвенцией ООН достигнута, запущены социальные меры (электронный реестр, ИНВАТАКСИ, конкурсы «Разные - равные»), но сохраняются дефициты доступной среды, качества услуг и трудоустройства, а модель поддержки по-прежнему компенсационная, а не развивающая (Koishibayev, Nechayeva & Kapitsyn, 2019) [151].

В школьном секторе и TVET устойчиво доминирует «медицинская» логика инклюзии (размещение/сегрегация), тогда как переход к социально-инклюзивной модели тормозят кадровые и методические разрывы, инфраструктура и отсутствие интегрированных механизмов обратной связи в управлении качеством (Mamerkhanova et al., 2025, Frontiers in Education) [152].

В профессионально-техническом образовании (TVET) совместное исследование практик показывает: взрослая аудитория с инвалидностью всё ещё недостаточно охвачена; преподаватели нуждаются в подготовке по инклюзивной педагогике, гибкой оценке и работе с ассистивными технологиями; требуются институциональные решения по поддержке неакадемических потребностей (навигация, уход за детьми, наставничество) и переосмысление «медицинского» фокуса (Assanbayev & Makoelle, 2024, Education Sciences, MDPI) [153]. В вузовском и педагогическом образовании обнаруживается системный дефицит: программы по инклюзии поверхностны, практики сосредоточены на коррекционной модели, а будущим учителям не хватает опыта работы в реально инклюзивных классах (Makoelle & Burmistrova, 2021,) [154]. Вместе с тем валидация локальной шкалы «Teacher Efficacy for Inclusive Practice» на большой выборке (n≈6,2 тыс.) демонстрирует высокий субъективный потенциал учителей и значимую роль дополнительного обучения - аргумент в пользу

масштабирования программ повышения квалификации и адресной поддержки управления поведением в классе (Butabayeva et al., 2025) [155].

Ряд исследований высвечивает «узкие места» экосистемы: учебники и визуальные материалы закрепляют гендерные иерархии и «гетеронормативную матрицу», снижая чувство принадлежности и ожидания успеха у девочек и молодёжи с ОВ - следовательно, ревизия контента и методик преподавания критична для DEI-сдвига (Durrani et al., 2022) [156]. На стыке образования и рынка труда работа по аутизму показывает существенную потерю производительности домохозяйств (диспропорционально для матерей) и ограниченную эффективность мер, нацеленных только на родителей детей с РАС со статусом инвалидности; требуется более широкий пакет политики (услуги ранней помощи, уход, гибкая занятость, инклюзивные услуги образования и занятости) (Kosherbayeva et al., 2024,) [157].

В целом, работы указывают на трёхконтурную стратегию укрепления DEI в образовании:

1. Нормативно-институциональный контур - доведение правовых новаций до процедур (единые стандарты универсального дизайна, мониторинг доступности и качества, KPI школ/колледжей/вузов по инклюзии, финансирование ассистивных и тьюторских сервисов) (Koishibayev et al., 2019; Mamerkhanova et al., 2025).

2. Педагогический контур - обязательная гендерная и инклюзивная грамотность в базовом педагогическом образовании и дополнительном профессиональном образовании, практики ко-преподавания, гибкая оценка, ротация ролей в групповой работе, обновление учебников с устранением стереотипов (Makoelle & Burmistrova, 2021; Butabayeva et al., 2025; Durrani et al., 2022).

3. Социально-экономический контур - услуги ранней помощи и respite care, стимулирование гибких форм занятости и сопровождения семей, интеграция мер образования и занятости для групп SEND (ООП)/РАС (Kosherbayeva et al., 2024).

Таким образом, Казахстан накопил существенный «буфер» политик и инициатив, но для конвертации их в устойчивый DEI-эффект необходим переход от «компенсации» к конфигурации системы - совмещению правовых гарантий, педагогических практик и межсекторной поддержки, измеряемых по метрикам участия, принадлежности и результатов (а не только по охвату).

4) *Этничность, миграция и дискриминация. Обзор исследований.*

Важный сегмент исследований в области DEI в Казахстане касается вопросов этничности, миграции и дискриминации на рынке труда. Особое внимание в недавних публикациях уделяется влиянию российско-украинской войны на отношение к российским мигрантам в Казахстане.

Полевое экспериментальное исследование (1630 фиктивных заявлений на вакансии, поданных в январе–феврале 2023 г.) позволило выявить систематическую предвзятость работодателей [158]. При сопоставлении откликов на резюме четырёх категорий соискателей - казахов, русских из

Казахстана, киргизских мигрантов и российских мигрантов установлено, что российские мигранты получали приглашения на собеседование значительно реже (на 8–9% ниже, чем у казахских кандидатов). В то же время казахи и киргизы демонстрировали схожие шансы, а российские кандидаты, родившиеся в Казахстане, практически не сталкивались с дискриминацией. Это указывает на то, что предвзятость работодателей связана не с этничностью как таковой, а с восприятием именно российского миграционного статуса в условиях геополитической напряженности (Bertrand & Mullainathan, 2004; Neumark, 2018) [84], [159].

Исследование также выявило значимые различия по типу вакансий и географическому фактору. Наиболее сильная дискриминация фиксировалась в отношении высококвалифицированных профессий (например, программисты, бухгалтеры), где работодатели действовали осторожнее и чаще руководствовались предвзятыми стереотипами. Для низкоквалифицированных позиций различия были менее выраженными. Кроме того, удалённость региона от границы с Россией усиливала негативное отношение: в приграничных областях с высокой долей русского населения шансы российских мигрантов на трудоустройство были выше, тогда как в центральных и южных регионах Казахстана предвзятость усиливалась.

Интересно, что работодатели тратили больше времени на просмотр резюме российских кандидатов, что свидетельствует о повышенном внимании к этой категории соискателей. Однако это не приводило к росту числа приглашений. Более тщательная проверка, вероятно, отражала настороженность и сомнения работодателей, вызванные геополитическим контекстом.

Важным дополнительным результатом стало обнаружение разрыва в предлагаемых заработных платах: российским мигрантам предлагали в среднем на 39–40% меньше, чем казахским кандидатам с сопоставимой квалификацией. При этом для русских, родившихся в Казахстане, и киргизских мигрантов таких различий почти не наблюдалось.

Таким образом, исследование демонстрирует, что геополитические факторы способны радикально трансформировать практики найма и усиливать дискриминацию даже в странах, не вовлечённых напрямую в конфликт. Для Казахстана, где официально продвигается политика многонационального согласия и равенства, это выявляет скрытые уязвимости рынка труда.

Авторы делают вывод о необходимости разработки целенаправленной антидискриминационной политики, включающей:

- мониторинг практик найма в частном секторе;
- правовую защиту трудовых мигрантов;
- программы корпоративного DEI-обучения;
- продвижение инклюзивных стандартов найма в условиях высокой миграционной мобильности.

Этот подчёркивает, что равенство и инклюзия не могут рассматриваться вне контекста международных кризисов, а сама политика DEI требует адаптации

к новым вызовам, включая массовые миграционные потоки и геополитические риски.

5) *Корпоративное управление, секторы экономики и разнообразие. Обзор исследований.*

Вопросы разнообразия, равенства и инклюзии в корпоративном управлении и секторах экономики Казахстана приобретают стратегическое значение на фоне глобальных вызовов - климатической трансформации, энергетического перехода и необходимости повышения конкурентоспособности.

Одним из наиболее показательных направлений является энергетическая отрасль**,** где Казахстан, являясь крупным производителем и экспортером угля, нефти и газа, демонстрирует ограниченное вовлечение женщин в ключевые сегменты рынка. Анализ занятости в энергетике показывает, что женщины сосредоточены преимущественно на низкоквалифицированных и административных позициях, тогда как их доля в управленческих и технических ролях сокращается. Особенно это заметно в нефтегазовом и угольном секторах, где женщины составляют менее 20% сотрудников, а их представительство на руководящих позициях ограничено 14–16%. Даже в электроэнергетике, где занятость женщин достигает 30%, речь идёт о низкооплачиваемых позициях. Кроме того, сохраняются признаки вертикальной дискриминации в оплате труда, что снижает стимулы женщин к повышению квалификации. Пандемия COVID-19 также показала уязвимость достигнутого прогресса: кризис усугубил разрыв и затормозил усилия по расширению гендерного разнообразия (Atakhanova & Howie, 2022) [160].

Для обеспечения инклюзивного энергетического перехода исследователи подчеркивают необходимость целенаправленных мер DEI:

- интеграция принципов гендерного мейнстриминга в корпоративное управление;
- стимулирование участия женщин в STEM-дисциплинах и инженерных профессиях;
- введение прозрачных механизмов карьерного роста и устранение барьеров для продвижения;
- создание ролевых моделей и программ наставничества;
- увязка корпоративных стратегий с международными целями углеродной нейтральности.

В более широком плане, как показывают исследования, корпоративная культура Казахстана по-прежнему сочетает формальные декларации инклюзии с неформальными барьерами. Например, этническое разнообразие поддерживается через институты Ассамблеи народа Казахстана и культурные программы, однако участие меньшинств в принятии решений остаётся ограниченным. Согласно анализу этнической политики (Daminov, 2020, *Journal of Eurasian Studies*) [161], казахстанская модель сочетает элементы построения национальной идентичности и гегемонического обмена: официально декларируется инклюзивность и гражданская идентичность, но фактическая

политика часто закрепляет доминирование титульной нации и сохраняет барьеры по языковому признаку. Это имеет прямое значение для корпоративного управления, где этническое и гендерное разнообразие остаются недостаточно институционализированными.

Таким образом, исследования показывают, что секторальное и корпоративное измерение DEI в Казахстане сталкивается с двойным вызовом:

1. Гендерные барьеры в энергетике ограничивают участие женщин в ключевых сегментах экономики, что ставит под угрозу успешность энергетического перехода.
2. Этническое управление и корпоративная культура сохраняют формальный характер, не всегда обеспечивая реальную инклюзию.

Ключевой вывод состоит в том, что без целенаправленных реформ в области DEI Казахстан рискует столкнуться с дефицитом человеческого капитала, снижением инновационного потенциала и ослаблением позиций в условиях глобальной конкуренции.

6) *Политика и гендер (обзорно-аналитические журнальные публикации) Обзор исследований.*

В направлении «DEI: политика и гендер» казахстанские исследования показывают устойчивый разрыв между амбициозной нормативной базой и фактическим представительством женщин в политике и управлении. С одной стороны, с начала 2000-х последовательно приняты Национальный план действий, Закон «О государственных гарантиях равных прав и равных возможностей мужчин и женщин», Стратегия гендерного равенства 2006–2016 и последующая Концепция гендерной и семейной политики–2030, провозглашающие гендерный мейнстриминг во всех сферах и целевой порог не ниже 30% женщин на уровне принятия решений (Khairullayeva et al., 2022) [162].

Однако реализация носила «сверху-вниз» характер: многие меры выполнены частично из-за слабой межведомственной координации, недостатка гендерной экспертизы и данных; в результате политическое участие женщин остаётся одним из самых проблемных субиндексов (в т. ч. низкие позиции по «Political participation» в глобальных рейтингах), а представительство женщин в Мажилисе и Сенате фиксируется на уровне ≈25% и ≈19% соответственно (там же). На уровне общественных практик сохраняются патриархальные установки и «штраф за материнство», ограничивающие продвижение и время на профессиональное развитие; одновременно государство декларирует инклюзивную гражданскую идентичность и поддерживает сеть этнокультурных объединений, что создаёт амбивалентный фон для гендерной политики между модернизационным дискурсом и традиционалистскими ожиданиями (Khairullayeva et al., 2022) [162].

Связка «гендер - корпоративное и секторальное управление» проявляется особенно отчётливо в топливно-энергетическом комплексе (ТЭК). По данным отраслевого анализа, несмотря на высокий общий уровень гендерного развития, доля женщин в управленческих позициях энергетики снижается, а занятость концентрируется в непрофильных и низкоквалифицированных ролях;

фиксируются признаки вертикальной сегрегации в оплате труда, а шоки вроде COVID-19 откатывают достигнутый прогресс (Atakhanova & Howie, 2022) [160]. Это напрямую ограничивает качество управленческих решений в секторах, ключевых для «зелёного» перехода, где разнообразие команд критично для инноваций и декарбонизации.

Наконец, политико-институциональный контекст этнического менеджмента - сочетание построения гражданской нации и «гегемонического обмена» - влияет и на гендерный трек: нормативная инклюзивность соседствует с практиками неформальной селекции и языковыми/культурными фильтрами, что сдерживает равный доступ к элитным позициям и каналам влияния (Daminov, 2020) [161]. В совокупности литература подчёркивает: для реального сдвига по DEI нужны не только новые цели, но и операционализация гендерного мейнстриминга в секторальных политиках, прозрачные KPI для госорганов и компаний, целевые лифты в STEM/энергетике и адресные меры против стереотипов и «утечки» женского таланта из траекторий лидерства.

Анализ исследований последовательно показывает «двойной зазор»: при высоком женском образовательном капитале и формально выстроенной нормативной базе равенства, реальные рыночные исходы для женщин остаются хуже мужских из-за структурной сегрегации, скрытой дискриминации и неразвитых механизмов исполнения норм.

1. Устойчивый разрыв в оплате труда. Гендерный гэп (gender gap) держится на высоком уровне (≈30% в 2011–2019) и лишь сокращается до ~26% к 2023 г., но главным образом там, где растёт женский человеческий капитал; отраслевые «коридоры» и вертикальная сегрегация сводят на нет этот прогресс (Yemelina, Kemelbayeva & Roshchin, 2024; Bekbossinova & Vasa, 2025; Kireyeva & Satybaldin, 2019).

2. Структурные и семейно-гендерные барьеры. Материнство маленьких детей и низкая вовлечённость мужчин в уход системно ограничивают занятость и продвижение женщин; «гендерный парадокс» - сочетание высокого образования и традиционного распределения домашнего труда - тормозит инклюзию и карьерную мобилизацию (Meurs, Nugmanova, Salimzhanova et al., 2021; Khan, 2023).

3. Секторальная уязвимость и «стеклянные стены». В стратегически важных отраслях, прежде всего в ТЭК, женщины концентрированы в низкооплачиваемых и непрофильных ролях; доля в менеджменте снижается, а кризисы (COVID-19) откатывают достигнутый прогресс (Atakhanova, Howie, 2022). В ресурсных регионах институциональные барьеры сильнее, чем в крупных городах (Beisembayev, 2025).

4. Нормативная база есть - механизмов мало. Правовые запреты дискриминации и политики равных возможностей реализуются частично; не хватает мониторинга, санкций и проактивных инструментов равной оплаты (Khamzina, Buribayev, Taitorina, Baisalova, 2021).

Таким образом, Казахстан накопил значимый «потенциал равенства» (образование, участие женщин в экономике, базовые гарантии), но его

конвертация в equity и inclusion ограничена отраслевой/вертикальной сегрегацией, семейно-гендерными нормами и слабой институционализацией исполнения. Для разрыва инерции нужны: жёсткий аудит и устранение pay gap на уровне фирм и отраслей, KPI по разнообразию в корпоративном и публичном секторе, целевые лифты в высокодоходные сегменты (STEM/энергетика), поддержка совместного родительства и услуг ухода, а также механизмы правоприменения, делающие принципы DEI операционными, а не декларативными (Yemelina et al., 2024; Meurs et al., 2021; Bekbossinova, Vasa, 2025; Atakhanova, Howie, 2022; Khamzina et al., 2021; Beisembayev, 2025).

2.3 Правовое обеспечение внедрения принципов равенства, многообразия и инклюзии в организационную практику Казахстана

Казахстан активно развивает законодательство в области защиты прав человека, равенства и инклюзии, чтобы обеспечить доступ к равным возможностям для всех граждан, вне зависимости от их пола, расы, этнической принадлежности, возраста, инвалидности и других характеристик. В настоящем обзоре будут представлен обзор нормативно-правовых документов, регулирующих деятельность казахстанских компаний по обеспечению многообразия, равенства и инклюзии.

1. Конституция Республики Казахстан (1995 года, с поправками и дополнениями) [163].

Конституция Казахстана закрепляет основополагающие принципы, касающиеся равенства и прав всех граждан:

В статье 1 п.1 основной Закон государства устанавливает, что одним из его приоритетных направлений является защита прав человека и создание условий для социальной справедливости.

Пункт 2 статьи 12 закрепляет тот факт, что права и свободы принадлежат каждому человеку от рождения и являются абсолютными во всех сферах жизни.

Статья 14 гарантирует, что все люди равны перед законом и судом. Никто не может подвергаться дискриминации по признакам расы, пола, языка, религии, социального положения и других обстоятельств.

Статья 19 устанавливает, что каждый имеет право на пользование родным языком и культурой, на свободный выбор языка общения.

Статья 24 устанавливает, что каждый гражданин имеет право на труд, свободный выбор профессии и места работы. Пункт 2 данной статьи исключает в том числе дискриминацию вознаграждения за труд.

Таким образом, в Конституции РК закрепляются основные положения в отношении обеспечения защиты прав человека, которые затем находят отражение в других нормативно-правовых актах.

2. Нормативно-правовая документация Республики Казахстан о равенстве полов.

Анализ формирования и развития законодательства Республики Казахстан в области гендерного равенства позволяет говорить о системном и последовательном подходе. Так, уже в 1995 году Первый Президент РК Нурсултан Назарбаев создал Совет по проблемам семьи, женщин и демографической политике при Президенте РК, а уже через два года была одобрена Концепция государственной политики улучшения положения женщин в РК.

В 1998 году в рамках Послания народу Казахстана Назарбаев Н.А. назвал гендерное равенство одним из направлений демократических реформ. В том же году Казахстан присоединился к Конвенции Организации Объединенных Наций о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин. А Совет был преобразован в Национальную комиссию по делам семьи и женщин при Президенте РК, в рамках которой в 1999 году был разработан Национальный план действий по улучшению положения женщин в РК.

В 2005 Указом Президента утверждена комплексная Стратегия гендерного равенства на 2006-2016 годы, в которой были заложены основные векторы развития гендерной политики в нашей стране [164]. В 2009 году принят Закон Республики Казахстан «О государственных гарантиях равных прав и равных возможностей мужчин и женщин» [165].

В продолжение гендерной политики в 2017 году в Казахстане была принята «Концепция семейной и гендерной политики до 2030 года», в которой усилилась позиция по расширению экономических возможностей женщин [166]. В 2022 году документ актуализирован и принят обновленный план по ее реализации (Указ Президента Республики Казахстан от 1 апреля 2022 года No 853) [167]. В рамках актуализации установлена законодательная 30% квота для женщин в партийных списках и на руководящих должностях в государственных органах и компаниях с государственным участием. К 2030 году ставится задача увеличить долю женщин в органах власти и управления, а также в государственном, квазигосударственном и корпоративном секторах на уровне принятия решений: к 2023 году - 25,0%, к 2027 году - 27,0%, к 2030 году - 30%.

12 октября 2021 года был принят Закон, которым в стране полностью отменен список из 191 ограниченных для женщин профессий. Это решение способствует устранению ограничений в выборе женщинами профессий по их личному усмотрению и не только позволяет реализовать свой потенциал в ранее не доступных для женщин профессиях, но и дает мотивационный стимул для новых достижений и карьерного роста в различных сферах. Также это способствует снижению дисбаланса в трудодефицитных отраслях, в том числе в сферах промышленности (нефтегазовая, горнодобывающая, обрабатывающая), транспорта и строительства. Возможность привлечения женщин в ранее недоступные для них профессии связана с изменением технологий, автоматизацией производства и модернизацией оборудования.

В декабре 2023 года указом Президента страны был утвержден «План действий в области прав человека и верховенства закона», в котором среди прочих мероприятий обозначена задача совершенствования законодательства в

области трудовых отношений, включающего определение понятия «сексуальные домогательства на рабочем месте», в соответствии с международными нормами и стандартами [168].

С 2024 года Правительством Республики Казахстан реализуется План действий по расширению экономических возможностей для женщин и привлечению их в занятость [169]. Планом предусмотрены мероприятия, нацеленные на повышение экономической независимости и уровня занятости женщин, активному участию в трудовой деятельности. План направлен на создание равных возможностей и поддержку женщин в разных аспектах экономической деятельности для достижения гендерного равенства и экономического роста.

И, наконец, в октябре 2024 года Президентом был утвержден «План действий Правительства Республики Казахстан по обеспечению продви жения равных прав и возможностей мужчин и женщин на 2024-2027 годы» [170]. План включает в себя конкретные мероприятия в сферах образования, здравоохранения, занятости и соцзащиты, брачно-семейных отношений.

В целом можно отметить, что Казахстан целенаправленно и последовательно следует принятым обязательствам в области обеспечения гендерного равенства. В исследовании ОЭСР SIGI 2023 года Казахстан получил оценку как страна с низким уровнем дискриминации (Индекс SIGI = 22%) [171]. В отчете по реализации Целей устойчивого развития (ЦУР 5) отмечается, что Казахстан добился значительных успехов в формировании общества с равными правами и равными возможностями. Страна является членом совета ООН по правам человека на 2022- 2024 годы, в котором вопросы гендерного равенства и расширения прав женщин являются приоритетными (2).

3. Нормативно-правовая документация Республики Казахстан по трудовой инклюзии инвалидов.

Трудовая инклюзия охватывает доступ к трудовым ресурсам, равные возможности на рынке труда, защиту от дискриминации и создание условий для успешной интеграции уязвимых групп в рабочие процессы.

Трудовой кодекс Республики Казахстан (с последними поправками и дополнениями) регулирует основные принципы трудовых отношений в стране [172]. В нем содержатся важные положения, касающиеся трудовой инклюзии:

Статья 6 провозглашает, что трудовые отношения регулируются на основе равенства прав и возможностей всех работников, без дискриминации по мотивам происхождения, социального, должностного и имущественного положения, пола, расы, национальности, языка, отношения к религии, убеждений, места жительства, возраста или физических недостатков, принадлежности к общественным объединениям или по иным обстоятельствам.

Статья 25 гарантирует равенство прав и возможностей при заключении трудового договора для определенных категорий лиц, в том числе с инвалидностью.

Статья 27 устанавливает, что работодатель обязан создавать равные условия для работников с инвалидностью, обеспечивать доступность рабочих

мест и предоставлять им возможность работать наравне с другими сотрудниками.

Таким образом, Трудовой кодекс запрещает любую дискриминацию на рабочем месте, включая дискриминацию по признаку инвалидности. Важно отметить, что работодатели обязаны учитывать потребности работников с инвалидностью, предоставляя специальные условия труда и технические средства.

Закон Республики Казахстан «О социальных правах и защите прав инвалидов» (2015 год) направлен на создание инклюзивного общества для людей с инвалидностью, в том числе в трудовой сфере [173]. Этот закон включает несколько важных положений:

Статья 19 Закона обязует работодателей предоставлять инвалидам равные возможности для трудовой деятельности. В частности, работодатель должен создавать специальные рабочие места для людей с инвалидностью, учитывая их потребности и условия труда.

Статья 20 Закона регулирует меры поддержки для работодателей, которые нанимают людей с инвалидностью, в том числе налоговые льготы и другие формы государственной поддержки.

Закон Республики Казахстан «О социальных правах и защите прав инвалидов» от 13 апреля 2005 года № 39-III ЗРК (с изменениями и дополнениями) направлен на обеспечение равных возможностей для лиц с инвалидностью, включая их трудовую интеграцию [174]. Вот ключевые положения этого закона, касающиеся трудовой сферы:

Статья 9 устанавливает прямой запрет дискриминации инвалидов при приёме на работу, продвижении, увольнении, доступе к обучению и условиям труда.

Статья 19 обязует работодателей создавать условия, обеспечивающие доступ инвалидов к трудовой деятельности наравне с другими гражданами. Включает адаптацию рабочих мест, учёт медицинских показаний, предоставление специального оборудования при необходимости.

Статья 20 устанавливает обязанность работодателей с численностью сотрудников более установленного порога вводить квоты для трудоустройства инвалидов. Конкретный процент определяется местными исполнительными органами.

Статьей 21 предусмотрены механизмы государственной поддержки, такие как:

- финансирование создания специальных рабочих мест;
- субсидии на заработную плату инвалидов;
- налоговые преференции;
- бюджетное софинансирование программ профобучения инвалидов.

Статья 22 определяет обязанность работодателей обеспечивать профессиональную подготовку и переподготовку, включая индивидуальные программы адаптации и включает меры по социальному сопровождению инвалидов в период трудоустройства.

Законодательство Республики Казахстан в области охраны труда также направлено на обеспечение безопасности и условий труда для работников с инвалидностью:

Закон Республики Казахстан «Об охране труда» регулирует права работников на безопасные условия труда, что особенно важно для людей с инвалидностью, которым могут быть необходимы специальные условия для выполнения работы [175]. В этом законе предусмотрены специальные требования к работодателям по обеспечению безопасности труда для сотрудников с инвалидностью, включая адаптацию рабочих мест и предоставление специальных технических средств.

Кроме того, в Казахстане существуют различные программы и стратегии, которые поддерживают трудовую инклюзию и интеграцию людей с инвалидностью и других уязвимых групп на рынок труда:

Государственная программа по инвалидности: в рамках этой программы принимаются меры для повышения занятости людей с инвалидностью, создания рабочих мест, поддержки работодателей, а также улучшения условий труда для инвалидов.

Программа «Дорожная карта занятости»: это программа, ориентированная на создание рабочих мест для различных категорий граждан, включая инвалидов. В рамках программы проводятся курсы профессиональной подготовки и переподготовки, а также субсидирование работодателей за трудоустройство инвалидов.

С 2018 года в Казахстане активно реализуется государственная программа по развитию человеческого капитала, которая включает меры по поддержке трудовой занятости и интеграции людей с ограниченными возможностями в рынок труда.

Также Казахстан является стороной ряда международных соглашений, которые требуют от государства обеспечения равных прав и возможностей для людей с инвалидностью в сфере трудовой деятельности:

- Конвенция ООН о правах инвалидов (2006) [176]. Казахстан подписал и ратифицировал эту конвенцию, которая обязывает страны-участницы обеспечивать инклюзивное образование, трудоустройство и создание условий для полной интеграции инвалидов в общество, включая рабочие места.

- Международная организация труда (МОТ) и ее Конвенция №159 о профессиональной реабилитации и занятости инвалидов [180]. Казахстан также ратифицировал эту конвенцию, которая предусматривает создание равных возможностей на рабочем месте для людей с инвалидностью.

Министерство труда и социальной защиты населения является ключевым государственным органом, отвечающим за политику трудовой инклюзии. Оно занимается:

– разработкой и реализацией государственной политики по трудовой занятости и социальной защите инвалидов.

– проведением специальных программ по подготовке, переподготовке и трудоустройству людей с инвалидностью.

– оказанием консультационной помощи работодателям по созданию инклюзивных рабочих мест и предоставлению льгот за трудоустройство инвалидов.

Таким образом, трудовая инклюзия в Казахстане регулируется рядом нормативно-правовых актов, включая Конституцию, Трудовой кодекс, Закон о правах инвалидов, а также государственные программы и международные обязательства. Казахстан продолжает развивать законодательную и программную базу для обеспечения равных возможностей на рынке труда для всех граждан, в том числе для людей с инвалидностью. Однако для достижения реальных изменений необходимы усилия самих работодателей по улучшению условий труда для инвалидов, усилению контроля за выполнением законодательных норм и повышению осведомленности работодателей.

Указом Президента от 8 декабря 2023 года утвержден План действий в области прав человека и верховенства закона [178]. Планом предусматривается реализация мероприятий, направленных на труд, охрану труда и профсоюзную деятельность, соблюдение гражданства и беженцев, прав человека в предпринимательской деятельности, в области уголовного правосудия, исполнения наказания и предупреждения пыток и жестокого обращения и другие.

4. Запрет дискриминации в законодательстве Республики Казахстан.

Казахстан не имеет отдельного закона, который бы прямо запрещал дискриминацию по всем основаниям, но существует ряд законодательных документов, которые регулируют конкретные формы дискриминации, например, по признаку пола, возраста, инвалидности. Дискриминация в государстве запрещена:

– в Конституции РК- статья 14, пункт 2: «Никто не может подвергаться какой-либо дискриминации по мотивам происхождения, социального, должностного и имущественного положения, пола, расы, национальности, языка, отношения к религии, убеждений, места жительства или по любым иным обстоятельствам» [163];

– в Трудовом кодексе РК - статья 6: «Работодатель не имеет права дискриминировать работника при приеме на работу, либо в процессе трудовых отношений по мотивам его происхождения, социального, должностного и имущественного положения, пола, расы, национальности, языка, отношения к религии, убеждений, места жительства, возраста или физических недостатков, а также принадлежности к общественным объединениям» [172];

– в Кодексе Республики Казахстан «О здоровье народа и системе здравоохранения» - статья 76: «Республика Казахстан гарантирует гражданам Республики Казахстан защиту от любых форм дискриминации и стигматизации, обусловленных наличием у них каких-либо заболеваний и состояний» [179];

– в Уголовном кодексе РК - статья 145: «Нарушение равноправия человека и гражданина» [180]

– в Законе РК «О средствах массовой информации» подпункт 3-2 пункта 3 статьи 14: «Запрещается размещать информацию о вакансиях для приема на работу, содержащую требования дискриминационного характера в сфере труда» [181];

– в Законе РК «О государственных гарантиях равных прав и равных возможностей мужчин и женщин» в статье 1 «Основные понятия» - пункт 3 «Дискриминация по признаку пола - любое ограничение или ущемление прав и свобод человека, а также принижение его достоинства по признаку пола» [182].

При этом Кодексом об административных нарушениях (КоАП) предусмотрена ответственность лишь за «нарушение права работника на равную оплату за равный труд, а также на равные производственно-бытовые условия». Этой же статьей КоАП предусмотрена отдельная ответственность центров занятости населения, частных агентств занятости, а также работодателей за размещение информации о вакансиях, содержащих требования дискриминационного характера в сфере труда.

5. Программы и стратегические документы.

Кроме нормативных актов, важным элементом инклюзивной политики являются программы и стратегические инициативы:

Стратегия «Казахстан 2050» обозначает важность обеспечения социальной справедливости и защиты прав всех граждан, в том числе в отношении их инклюзии в экономическую, социальную и культурную жизнь [183].

Государственная программа «Дорожная карта занятости» (принимается ежегодно) направлена на создание рабочих мест для различных категорий граждан, включая инвалидов [184].

6. Международные обязательства.

Казахстан является стороной ряда международных соглашений и конвенций, касающихся прав человека и равенства, таких как:

– Международная конвенция о ликвидации всех форм расовой дискриминации (1965) [185];

– Конвенция ООН о правах инвалидов (2006) [176]

– Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (1979) [186]

- Международный пакт о гражданских и политических правах (1966) [187].

Эти международные обязательства в значительной степени определяют подход Казахстана к вопросам равенства и инклюзии на национальном уровне.

В целом, Казахстан активно работает над созданием правовой и социальной базы для обеспечения многообразия, равенства и инклюзии. Принятые законодательные акты, программы и международные обязательства формируют основу для дальнейшего развития инклюзивного общества. Однако для достижения реальных изменений необходимо сосредоточиться на эффективном применении этих норм на практике, повышении осведомленности населения и обеспечении реальных возможностей для уязвимых групп.

Центральную роль здесь играют Министерство труда и социальной защиты населения Республики Казахстан (МТСЗН) и Национальная палата предпринимателей «Атамекен».

Министерством труда и социальной защиты населения реализуются следующие конкретные меры и инициативы:

Государственная программа развития продуктивной занятости и массового предпринимательства «ЕНБЕК» (2017–2025) [188]:

– включает механизмы квотирования рабочих мест для людей с инвалидностью и других уязвимых групп;

– предусматривает субсидии работодателям за создание инклюзивных рабочих мест;

– содержит меры по профессиональному обучению и адаптации.

1. Методические рекомендации по созданию доступной среды и адаптации рабочих мест для инвалидов – разработаны МТСЗН совместно с ПРООН (2021 г.), направлены на внедрение стандартов доступности в трудовых коллективах.

2. Реализация Плана действий в области прав человека и верховенства закона (2023-2025 гг.) – включает мероприятия по совершенствованию трудового законодательства, в том числе введение определения «сексуальные домогательства» и антидискриминационных норм в Трудовой кодекс.

Национальная палата предпринимателей «Атамекен» обеспечивает:

1. HR-форумы и конференции – ежегодно проводятся региональные и республиканские мероприятия с участием работодателей, где обсуждаются вопросы равенства, женского лидерства, трудоустройства лиц с инвалидностью.

2. Академия «Атамекен»:

– предлагает онлайн-курсы по теме ответственного бизнеса и ESG, с включением модулей по социальной инклюзии и недопущению дискриминации;

– сотрудничает с международными организациями по внедрению DEI-ориентированных практик.

3. Поддержка инициатив малого и среднего бизнеса:

– НПП «Атамекен» координирует государственные меры поддержки предпринимателей, нанимающих представителей уязвимых групп, через фонды «Даму» и региональные программы субсидирования.

Кроме того, государством внедряются требования по раскрытию ESG-отчётности, включая показатели, связанные с равенством, справедливой оплатой труда и многообразием персонала, особенно в компаниях с государственным участием.

Таким образом, формируется институциональная и программная поддержка DEI на уровне государственных и квазигосударственных структур, что способствует развитию практик справедливости и инклюзии в корпоративной политике.

2.4 Практики, направленные на развитие культуры DEI в казахстанских организациях: анализ кейсов

Анализ отраслевого распределения компаний, участвующих в исследовании, позволяет сделать важные выводы о различиях в уровне зрелости подходов к внедрению принципов DEI в различных секторах экономики Казахстана. В частности, наблюдается отчетливая тенденция: компании, функционирующие в высокорегулируемых или глобально интегрированных отраслях, таких как металлургия, банковский сектор, телекоммуникации и энергетика, демонстрируют более высокую степень осведомлённости и приверженности принципам многообразия, равенства и инклюзии. Это объясняется как внутренними корпоративными стандартами, так и требованиями международных партнёров. В то же время компании в сферах строительства, торговли и агропромышленного комплекса редко демонстрируют даже формальное упоминание DEI, что, вероятно, связано с ограниченным внешним влиянием, отсутствием традиций корпоративной устойчивости и более слабым уровнем институционального развития.

На следующем этапе анализа рассматривается типология документов, в которых компании отражают принципы DEI. Данный аспект позволяет оценить степень формализации подходов и готовности к прозрачности.

На основе анализа представленных корпоративных источников (приложение 1) была проведена кластеризация по типам документов, в которых наиболее часто отражаются аспекты DEI. Выделены четыре ключевых типа:

- стратегические документы (миссия, цели, ценности),
- внутренние регламенты и политики (в том числе отдельные документы по DEI),
- кодексы корпоративной этики,
- а также отчеты по устойчивому развитию и ESG.

Следует отметить, что наиболее глубокая проработка принципов DEI встречается в ESG-документах, которые, как правило, подготавливаются в компаниях с международным участием или в тех, кто ориентирован на внешние инвестиции. Напротив, во внутренних нормативных актах и стратегиях большинство организаций ограничиваются общими формулировками, лишёнными конкретных механизмов реализации.

Переходя к содержательному анализу стратегических документов, рассмотрим, как принципы DEI отражаются в миссиях и целях компаний, задающих ценностный и идеологический вектор их развития (приложение 2).

Стоит отметить, что некоторые компании, такие как KAZ Minerals, ТОО "Казцинк", Bayer Global Kazakhstan и другие, публикуют отдельные DEI-политики и активно используют соответствующий язык в отчетности. У некоторых компаний (Halyk Bank, АО "Казахтелеком" и др.) элементы DEI чаще интегрированы в кодексы корпоративной этики. При этом более 60% компаний в выборке ограничиваются лишь стратегическими формулировками в миссии и ценностях, без выделения DEI в отдельных документах.

Миссия компании представляет собой декларацию её высших ценностей и направлений развития, и потому анализ этого элемента стратегических документов позволяет судить о глубине интеграции DEI на уровне организационной идентичности. В ходе анализа установлено, что лишь ограниченное число компаний включает прямые упоминания об уважении к различиям, равенстве возможностей или построении инклюзивной культуры. Чаще всего, особенно в компаниях с преимущественно национальным капиталом, используются универсальные выражения, такие как «ценность человека», «уважение к каждому», которые, несмотря на позитивную окраску, не дают однозначного понимания степени приверженности организации принципам DEI. Таким образом, можно говорить о слабой институционализации этих ценностей в публичной коммуникации через миссию.

Цели организации являются индикатором её приоритетов и направлений развития. Анализ формулировок целей позволяет выявить наличие или отсутствие акцентов на социальную справедливость и равенство.

Цели компаний, как правило, отражают их приоритеты на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Присутствие DEI как самостоятельного элемента целевой архитектуры обнаружено в ограниченном числе случаев. Там, где такие цели сформулированы, речь идёт преимущественно о создании равных условий найма, обеспечении карьерного роста без дискриминации, или формировании благоприятной рабочей среды для всех сотрудников независимо от их принадлежности к уязвимым группам. Однако, в большинстве проанализированных случаев DEI-индикаторы представлены как часть более широкой повестки устойчивого развития, без выделения специфических задач и ожидаемых результатов. Это свидетельствует о недостаточном уровне стратегического осмысления роли DEI в повышении эффективности организации.

Ценности компании – это ядро её организационной культуры. Оценка того, как DEI-индикаторы встроены в заявленные ценности, позволяет судить о подлинной глубине их восприятия.

Например, у некоторых компаний одной из целей указано «обеспечение равных возможностей развития для всех сотрудников вне зависимости от пола, возраста или национальности». В то же время, у ряда других цели ограничиваются бизнес-результатами и не затрагивают социальные или культурные компоненты.

Ценности компании отражают базовые принципы, которыми она руководствуется в повседневной деятельности, и формируют фундамент организационной культуры. В подавляющем большинстве случаев в корпоративных ценностях обнаруживаются элементы, коррелирующие с принципами DEI, такие как «уважение», «справедливость», «открытость» и «равенство». Однако формулировки этих ценностей нередко оказываются декларативными, не подкреплёнными политиками, процедурами или KPI, что значительно снижает их практическую значимость. Только отдельные компании – как правило, с международным участием – демонстрируют сопряжение

ценностей с реалистичными механизмами, направленными на институционализацию DEI в корпоративной практике.

Для более точной картины проведен контент-анализ документов, направленный на выделение ключевых смысловых кластеров DEI. Полученные данные позволяют количественно охарактеризовать распространённость этих понятий (рисунок 11).

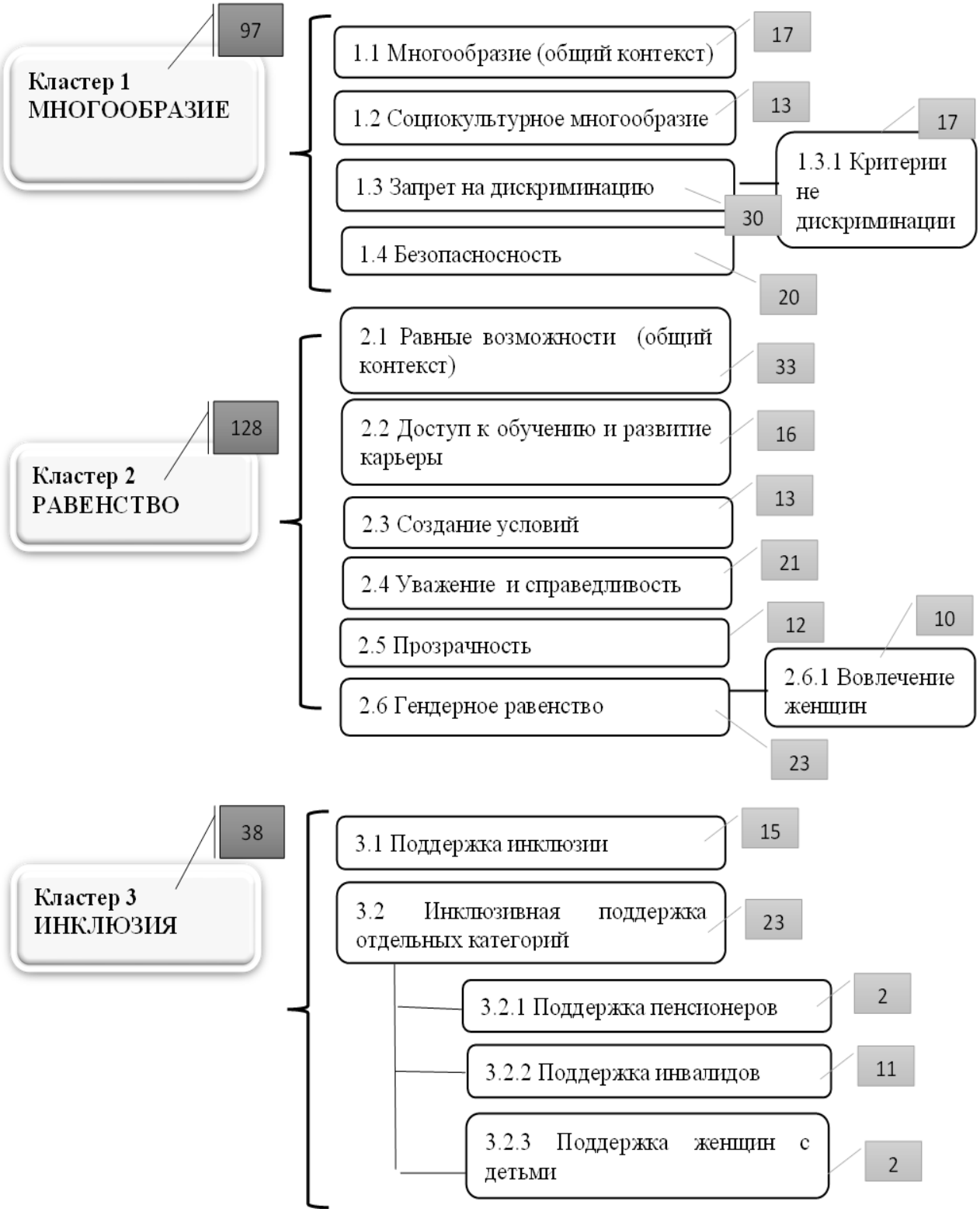


Рисунок 11- Ключевые смысловые кластеры DEI

Качественный и количественный контент-анализ был направлен на выявление трех смысловых кластеров – «многообразие», «равенство» и «инклюзия», которые в совокупности позволяют оценить риторическую и практическую насыщенность корпоративных документов ценностями DEI. Примечательно, что наиболее часто упоминаемым понятием оказалось «равенство», что может быть объяснено его более продолжительным нормативным присутствием в законодательстве. В то же время «инклюзия» и «многообразие» встречаются реже, что отражает более низкий уровень их нормативного закрепления и распространённости в организационной культуре. Такая асимметрия требует дополнительных интерпретаций, связанных с социокультурными особенностями и институциональной зрелостью компаний.

Начнем с анализа кластера «многообразие», который отражает степень признания различий между сотрудниками как ресурсной составляющей организационного развития.

Анализ содержательной структуры кластера «многообразие», представленного в корпоративных документах казахстанских компаний, позволяет выявить как количественные, так и качественные закономерности, характеризующие уровень институциональной зрелости подходов к управлению различиями в рабочей среде.

По данным контент-анализа, кластер включает в себя 97 тематических единиц, распределённых по четырём основным подкатегориям: многообразие (общий контекст) – 17 упоминаний, социокультурное многообразие – 13 упоминаний, запрет на дискриминацию – 30 упоминаний и безопасность – 20 упоминаний. Дополнительно выделена подкатегория «критерии недискриминации» – с 17 упоминаниями.

Подкатегория «многообразие в общем контексте» в большинстве случаев отражает декларативные формулировки, в которых понятие используется в качестве общей ценности или организационного идеала. Примеры таких высказываний содержатся в стратегических и кадровых документах компаний АО НАК «Казамтопром», АО "Qazaqstan Investment Corporation", АО "НК "QazaqGaz", KAZ Minerals и других. Характерно, что данные формулировки зачастую сопровождаются отсылками к эффективности, инновационности и адаптивности бизнеса, что позволяет говорить о зарождающемся понимании многообразия как ресурса конкурентного преимущества.

В подкатегории «социокультурное многообразие» наблюдается более осмысленное и глубокое содержание. Здесь фиксируются формулировки, прямо обозначающие признание культурных, этнических, религиозных, языковых и иных различий как ценных и защищаемых характеристик. Компании АО "Jusan Bank", Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В., АО "Народный Банк Казахстана" и некоторые другие демонстрируют расширенное видение многообразия, включая его связь с корпоративной культурой, лидерством и управлением талантами.

Наибольшее количество упоминаний наблюдается в категории «запрет на дискриминацию», что указывает на доминирование нормативно-защитного

подхода к многообразию. В данном контексте большинство компаний – от промышленных гигантов (KAZ Minerals, АО НАК "Казатомпром", АО "НК "КазМунайГаз") до финансовых институтов (АО "Bereke Bank", АО "Jusan Bank", АО "Евразийский банк") – декларируют принципиальную неприемлемость любых форм дискриминации в трудовых отношениях. Тем не менее, фокус здесь сохраняется преимущественно на предотвращении нарушений, а не на развитии среды, способствующей принятию различий.

Особую значимость имеет подкатегория «критерии недискриминации», в которой прямо фиксируются защищённые законом основания: пол, возраст, этническая принадлежность, религия, инвалидность и др. Включение этих формулировок указывает на растущую правовую и этическую осведомлённость компаний и потенциальную открытость к соблюдению международных стандартов в сфере прав человека и трудовой этики.

Подкатегория «безопасность» раскрывает широкий спектр тем, связанных с созданием эмоционально и физически безопасной среды. Отдельные компании, включая Beeline Казахстан, Шубарколь Комир, КЕГОК, АО "Казахтелеком", АО "Банк Развития Казахстана", демонстрируют высокую степень конкретизации, включая ссылки на запрет харассмента, агрессии, угроз и дискриминационных практик. Это свидетельствует о формировании компонентов инклюзивной культуры через управленческое регулирование повседневных практик поведения в организации.

В совокупности данные контент-анализа кластера «Многообразие» указывают на существующий перекос в сторону нормативно-охранительного подхода: доминирует тематика запрета и защиты, в то время как проактивные практики признания различий как стратегического ресурса пока представлены слабо. Исключение составляют отдельные транснациональные и системно ориентированные организации, в которых многообразие связывается с лидерством, устойчивостью и конкурентоспособностью. Таким образом, можно утверждать, что казахстанский корпоративный сектор находится на ранней стадии формирования полноценных моделей управления многообразием, и дальнейшее развитие возможно только при условии перехода от декларативной риторики к системной институционализации DEI-подходов.

Кластер «Равенство» оказался наиболее насыщенным по количеству упоминаний – всего зафиксировано 128, что составляет 48,7% от общего объёма всех DEI-тематик, зафиксированных в корпоративных документах казахстанских компаний. Такая частотность указывает на то, что ценности равенства в наибольшей степени институционализированы и признаны значимыми в организационной культуре.

Анализ структуры кластера позволяет выделить шесть смысловых блоков:

1 – равные возможности (30 упоминаний),

2 – доступ к обучению и карьерному развитию (16),

3 – создание условий (13),

4 – уважение и справедливость (21),

5 – прозрачность (12),

6 – гендерное равенство (23), включая подкатегорию «вовлечение женщин» (10 упоминаний).

Наиболее представленным оказался блок «равные возможности», в рамках которого компании декларируют приверженность универсальному подходу к трудоустройству, продвижению и оплате труда без дискриминации. Примечательно, что в большинстве случаев формулировки выходят за рамки общих деклараций и указывают на конкретные механизмы: пересмотр зарплат (KAZ Minerals), единые правила найма (АО "НК "КазМунайГаз"), справедливые процедуры оценки (АО "КазТрансОйл", АО "Jusan Bank"), ориентированность на заслуги и компетенции. Это свидетельствует о переходе от символического равенства к институциональной практике.

Подкатегория «доступ к обучению и карьерному развитию» содержит 16 упоминаний и демонстрирует, что компании осознают значимость обеспечения горизонтальной и вертикальной мобильности работников. Здесь фиксируются практики кадрового резерва, внутреннего продвижения, поддержки саморазвития и прозрачных процедур отбора. Так, например, АО "Народный Банк Казахстана" и холдинг «Байтерек» указывают на ориентацию в формировании кадровой стратегии на основе принципов профессионализма и открытости, а также учитывая гендерный и возрастной баланс.

Блок «создание условий» фокусируется на построении рабочей среды, в которой уважаются личные границы, создаются возможности для безопасной, инклюзивной и продуктивной работы. Компании декларируют поддержку личного пространства, наставничество, развитие культуры признания и расширения прав работников, а также равный доступ к обучению и условиям труда. Таким образом, равенство реализуется не только как юридический стандарт, но и как культурная норма корпоративной среды.

Раздел «уважение и справедливость» охватывает 21 формулировку, где внимание сосредоточено на соблюдении прав человека, недопущении привилегий и фаворитизма, а также принятии решений исключительно на основании заслуг и деловых качеств. В ряде компаний (АО "Qazaqstan Investment Corporation", KAZ Minerals, Карачаганак, Шубарколь Комир) подчёркивается необходимость уважительного, беспристрастного и открытого отношения ко всем категориям сотрудников.

Блок «прозрачность» с 12 упоминаниями подтверждает институционализацию принципов открытости в найме, продвижении и оценке. Компании Beeline, АО "Казахстанская компания по управлению электросетями KEGOC", ТОО "BAZIS-A" и другие внедряют механизмы контроля за соблюдением этих стандартов. Часто встречаются формулировки, направленные на исключение субъективности, фаворитизма и других форм организационного искажения справедливости. Это говорит о переходе от декларативного равенства к управляемой модели справедливого труда.

Особое внимание в кластере уделено тематике «гендерного равенства» – 23 упоминания, в том числе 10 в подкатегории «вовлечение женщин». Многие компании (АО "Qazaqstan Investment Corporation", АО НАК "Казатомпром", АО

"Казахтелеком", Самрук-Энерго, KAZ Minerals) внедряют принципы равной оплаты труда, гендерного баланса в руководстве и программ целевого продвижения женщин. Это указывает на интеграцию повестки прав женщин в стратегию DEI, а также на приверженность международным инициативам, включая Принципы расширения прав и возможностей женщин (WEPs).

Таким образом, кластер «Равенство» демонстрирует наиболее устойчивое и детализированное представление о DEI в корпоративных практиках. В отличие от кластера «Многообразие», где доминируют запретительные и охранительные формулировки, здесь превалирует проактивная управленческая логика: создание равных условий, устранение барьеров, институционализация справедливости и карьерных возможностей. Это позволяет говорить о том, что равенство – наиболее нормативно укоренённый и управленчески поддержанный элемент DEI-повестки в Казахстане.

Кластер «Инклюзия» в контент-структуре DEI демонстрирует наименьшее количество тематических упоминаний по сравнению с другими кластерами – всего 38, что составляет около 14,4% общего объёма проанализированных формулировок. Однако качественный анализ содержания указывает на значимость рассматриваемого кластера как показателя глубины и зрелости социальных политик компаний.

Кластер включает два смысловых блока: «поддержка инклюзии» - 15 упоминаний и «инклюзивная поддержка отдельных категорий» - 23 упоминания. Последний, в свою очередь, подразделяется на три подкатегории: поддержка пенсионеров, инвалидов и женщин с детьми.

Формулировки в блоке «поддержка инклюзии в значительной степени отражают как декларативные установки на инклюзивность, так и конкретные меры, направленные на формирование безбарьерной среды. Компании АО "НК "QazaqGaz", АО "Казахтелеком", АО НАК "Казатомпром", Beeline, АО "Народный Банк Казахстана" и другие используют язык, близкий к нормативным источникам, включая упоминания об инклюзивной среде, доступе к технологиям, специальных адаптациях рабочих мест, поддержке инвалидов и стратегической ценности инклюзии для бизнеса.

Характерно, что в ряде формулировок инклюзивность упоминается как фактор повышения эффективности и производительности, что указывает на осознание ее роли не только в социальном, но и в экономическом измерении (АО НАК "Казатомпром", АО "Qazaqstan Investment Corporation", Bayer Global). Компании все чаще рассматривают инклюзию как компонент устойчивой корпоративной стратегии, ориентированной на участие всех групп работников, включая уязвимые категории.

Блок «инклюзивная поддержка отдельных категорий» демонстрирует более широкий спектр практик, направленных на поддержку конкретных социальных групп. В поддержке пенсионеров зафиксированы инициативы по продлению трудовой активности пожилых сотрудников и морально-психологической поддержке. Несмотря на скромное количество упоминаний, их

наличие говорит о расширении социального контекста DEI за рамки формальных норм.

Наиболее развернутые инициативы касаются поддержки инвалидов. В числе практик – учет и анализ причин инвалидности (АО «КТЖ»), переобучение, доступ к специальным технологиям (АО "Казахтелеком", АО НАК "Казатомпром"), обеспечение безбарьерной среды (АО "Jusan Bank"), помощь через благотворительные проекты (АО "Казпочта", ТОО "Meloman", АО "Eurasian Foods Corporation"), а также отображение нужд пассажиров с ООП в цифровых системах (АО "Авиакомпания SCAT", АО "Air Astana"). Эти практики подтверждают тенденцию к институционализации инклюзии не только внутри организаций, но и в клиентских интерфейсах и сервисах, ориентированных на равный доступ, комфорт и социальную ответственность в отношении различных категорий населения.

Подкатегория, касающаяся женщин с детьми, пока представлена ограниченным числом упоминаний. Возможно, это связано с тем, что трудовое законодательство определяет конкретные требования по защите прав данной категории женщин.

Таким образом, несмотря на сравнительно низкую частотность упоминаний, кластер «Инклюзия» демонстрирует важную динамику: от деклараций к институционализированным практикам. Он наименее насыщен количественно, но качественно охватывает важнейшие аспекты социальной инклюзии, такие как доступность, адаптация, персонализированный подход и расширение участия. Его содержательная структура говорит о растущем понимании социальной ответственности и открытости компаний к интеграции уязвимых групп в трудовую и общественную жизнь на равных основаниях, что отражает прогресс в формировании инклюзивной организационной культуры.

На основе проведённого анализа можно сделать вывод, что отражение принципов DEI в стратегических и нормативных документах казахстанских компаний находится на начальной стадии институционализации. Хотя большинство организаций заявляют о приверженности справедливости и уважению, уровень конкретизации и наличие измеримых механизмов варьируются от сектора к сектору. Явное лидерство в реализации DEI-повестки демонстрируют транснациональные компании, тогда как национальные организации чаще ограничиваются декларациями.

В качестве возможных рекомендаций могут быть предложены следующие меры, направленные на институционализацию и усиление реализации DEI на корпоративном уровне:

1. Разработать национальный стандарт или методические рекомендации по внедрению DEI в корпоративную практику, адаптированные к контексту казахстанского бизнеса.

2. Включить DEI-компоненты в систему нефинансовой отчётности (ESG) и обязать крупные и квазигосударственные компании раскрывать соответствующие данные.

3. Ввести систему мониторинга и оценки эффективности DEI-политик, включая индикаторы по полу, возрасту, инвалидности и этническому признаку.

4. Стимулировать компании к развитию инклюзивных практик через налоговые льготы, грантовую поддержку, рейтинги и общественное признание.

5. Разработать и внедрить образовательные модули и сертификационные курсы по управлению многообразием и инклюзией для HR-специалистов и линейных менеджеров.

2.5 Барьеры на пути формирования культуры DEI в казахстанских организациях

Формирование культуры равенства, многообразия и инклюзии (DEI) в организациях представляет собой сложный и многогранный процесс, зависящий не только от управленческих решений, но и от глубинных социокультурных, институциональных и психологических факторов. Несмотря на растущую актуальность темы, в Казахстане по-прежнему наблюдается существенный разрыв между декларируемыми ценностями инклюзии и реальной практикой их реализации [189]. В международных исследованиях подчёркивается, что барьеры в сфере DEI носят не столько технологический, сколько культурный и социальный характер, что требует переосмысления управленческих подходов и метрик эффективности [190]. С одной стороны, Казахстан активно интегрируется в мировое экономическое и образовательное пространство, опираясь на модели культурных различий и управления, сформированные в глобальной литературе [191]. С другой - устойчивые представления о роли пола, возраста и этнической принадлежности продолжают оказывать влияние на корпоративные практики и карьерные траектории [192].

В практической плоскости корпоративные инициативы часто обосновываются бизнес-кейсом: связь инклюзии с инновациями, производительностью и финансовыми результатами последовательно подтверждается глобальными обзорами [40], тогда как гендерные разрывы в лидерстве указывают на системные ограничения и неравные возможности продвижения [193]. В казахстанском контексте эти факторы накладываются на структуру организационной культуры и частично воспроизводятся через управленческие нормы и «невидимые» правила игры [194], что делает тему DEI не только этической, но и стратегической. Под углом организационной эффективности инерция культурных допущений (assumptions) и «настроек» системы (artefacts/practices) проявляется как торможение изменений, подрывая доверие и снижающее потенциал инноваций [195].

Поэтому анализ барьеров следует вести на нескольких уровнях: когнитивно-социокультурном (стереотипы, нормы, идентичности), организационно-структурном (иерархии, процессы, KPI), ресурсно-институциональном (кадры, образование, регуляторика, экосистема), а также на уровне индивидуально-психологических реакций (сопротивление изменению,

тревожность, чувство утраты контроля) - и поддерживающих профессиональных стандартов [196].

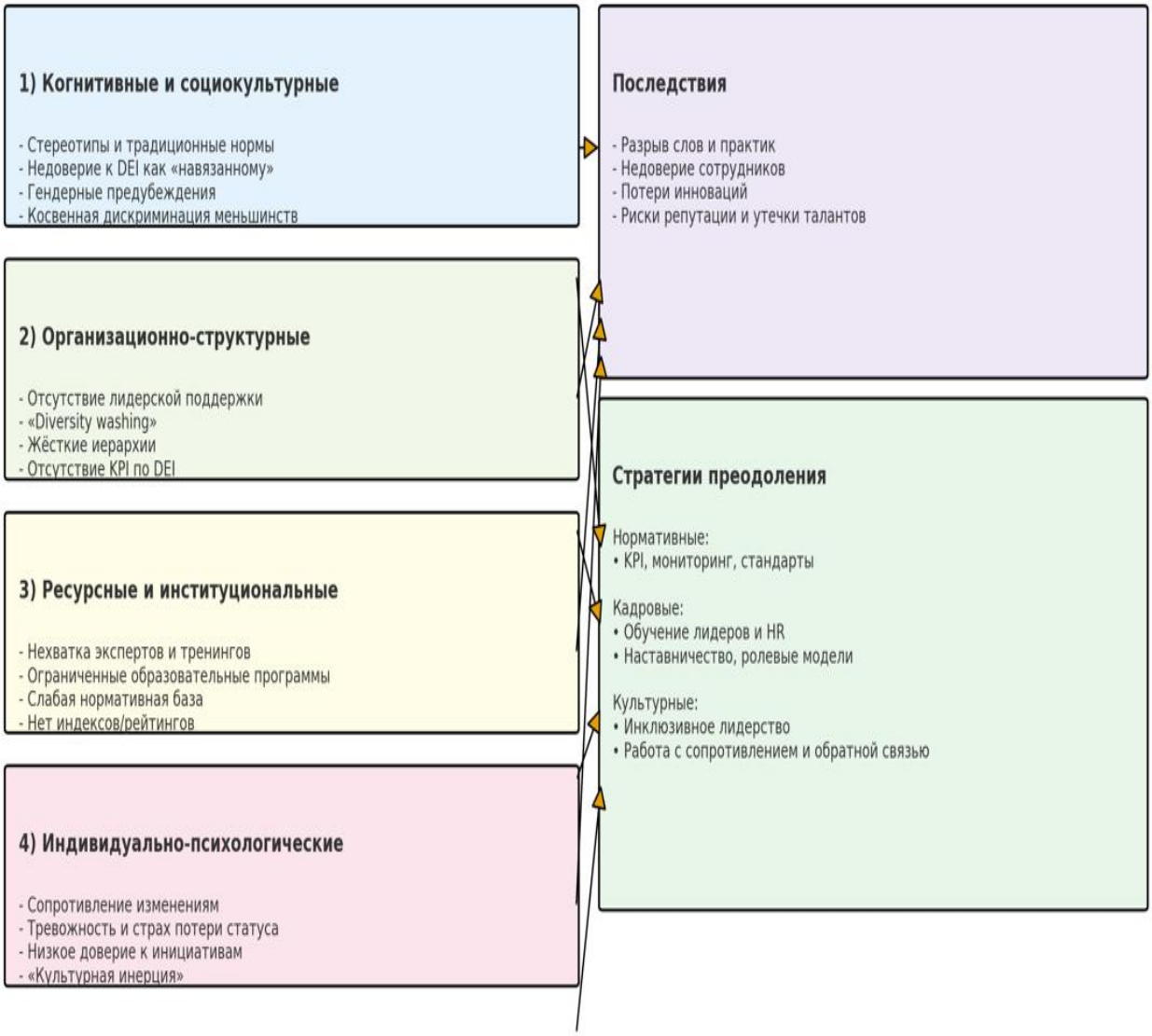


Рисунок 12 - Барьеры на пути формирования культуры DEI

1. Когнитивные и социокультурные барьеры (рисунок 12).

Один из наиболее устойчивых пластов препятствий - социокультурные стереотипы и нормативные ожидания, глубоко укоренённые в практиках повседневного взаимодействия. Глобальные исследования разнообразия показывают, что там, где доминируют традиционалистские представления о «правильных» ролях и статусах, программы инклюзии встречают недоверие и латентную оппозицию [197]. При этом гендерная вертикальная сегрегация (низкая доля женщин в «decision-making» ролях) остаётся индикатором системных барьеров доступа к власти [45].

В казахстанских организациях этнокультурная многослойность, являясь потенциальным источником кросс-компетенций и креативности, нередко превращается в поле напряжённости, где языковые, региональные и статусные маркеры играют роль «скрытых фильтров» доверия [194]. Это подкрепляется типом организационной культуры: при ориентации на «стабильность/контроль»

и «внутренний фокус» (по competing values) снижается готовность менеджмента экспериментировать с новыми практиками включения [195]. В результате возникает эффект когнитивной инерции: различие между провозглашёнными ценностями и реальными поведенческими паттернами закрепляется через шаблоны речи, ритуалы и «культуру молчания» [196].

2. Организационно-структурные барьеры.

Даже при наличии ценностной декларации DEI эффективность преобразований определяется архитектурой власти и проектированием процессов. Международные обзоры подчёркивают: ключевой предиктор устойчивости инклюзии - лидерская приверженность и её рутинная «осязаемость» для сотрудников (role-modeling, ресурсное подкрепление, дисциплина исполнения) [197]. При этом, когда DEI остаётся «HR-инициативой» без интеграции в корпоративную стратегию и систему управления инновациями, компании недополучают эффект синергии. С другой стороны, критика «универсальных» программ указывает на риск их символичности: без конкретных механизмов и ответственности возникает феномен «diversity washing» — позитивный дискурс при отсутствии институциональных изменений [45]. Влияние структуры также существенно: иерархичность и «жёсткие» контуры принятия решений ограничивают участие работников в формулировании задач и критериев успеха, усиливая пассивное сопротивление [198].

Сравнительные данные североевропейских систем с плоскими структурами и высокой автономией демонстрируют, что вовлечённость сотрудников коррелирует с результативностью DEI-проектов на уровне отраслевых бенчмарков [199]. Наконец, классические KPI, ориентированные на финансовые и операционные метрики, маргинализируют инклюзию: если DEI-индикаторы не встроены в цели подразделений и систему вознаграждения, средний менеджмент рационально «не видит» стимулов к их достижению [200]. Практики, где DEI-показатели включены в performance management, демонстрируют прирост эффективности программ и снижение текучести [201]. На уровне профессиональных сообществ критически важны отраслевые стандарты, методические рекомендации и peer-learning - то, что институционально обеспечивает SHRM и родственные организации [202].

3. Ресурсные и институциональные барьеры. Кадрово-экспертный дефицит - первый системный барьер: по данным опросов, только треть организаций запускали осмысленные тренинги по инклюзии, причём их контент часто фрагментарен и оторван от анализа культурных рисков бизнеса [203]. На стороне внешних ориентиров ЕС закрепил метрики гендерного равенства и поддерживающие инструменты мониторинга, создавая «рамку ожиданий» для компаний [204]. Параллельно растёт запрос на зрелую систему оценки DEI-прогресса (вес показателей, валидность данных, связь с управленческими решениями) [205]. В образовательной экосистеме ключевую роль играют стандарты и аккредитационные контуры (MBA/MPA, программы для

руководителей): их обновление в пользу DEI-компетенций формирует «кадровый лифт» и выравнивает ожидания рынка [206].

Регуляторно правительства переходят от деклараций к комплексным программам, которые увязывают антидискриминационные меры, баланс занятости и семейной жизни, прозрачность данных и ответственность работодателей [207], подкрепляя это директивами и политиками ЕС [208]. В отсутствие национальных индексов и рейтингов открытых корпоративных практик организации ориентируются на международные бенчмарки (HRC CEI, Stonewall WEI), что задаёт язык целей и критерии сравнимости [209], [210].

4. Психологические барьеры и сопротивление изменениям.

Даже при наличии «правильных» процессов трансформация терпит неудачу, если не учтена психология получателей изменений. Мета-обзоры фиксируют, что эмоциональная динамика и культурные сценарии восприятия нововведений определяют траектории вовлечённости и производительности [211]. Практика change-management указывает на важность архитектуры коммуникаций, «быстрых побед» и сопровождения руководителей, чтобы проходить через «яму производительности» и сохранять качество сервиса [212]. Консенсус последних лет состоит в том, что реакции сотрудников на изменения неоднородны, а их детерминанты — многоуровневые; именно это объясняет расхождение исходов идентичных по форме программ в разных компаниях [213].

На индивидуальном уровне значимы стабильные предиспозиции к изменению статуса-кво; классическая шкала устойчивости/сопротивления выявляет когнитивную ригидность и эмоциональную настороженность как факторы риска затяжного сопротивления [214]. Психологическая ригидность в сочетании с «наследием» организационных травм (неудачные реформы) предсказывает высокий уровень цинизма и «максимин-стратегий» поведения сотрудников [215]. Отдельно стоит отметить «парадокс контроля»: когда цифровизация воспринимается как усиление надзора, доверие разрушается, а сопротивление становится нормативным (не индивидуальная «слабость», а групповая защита) [216]; сетевые исследования подтверждают, что в таких условиях формальные коммуникации не работают без опоры на неформальных «агентов изменений» [217].

Сравнение схожих культурно-иерархических контекстов (например, Южная Корея) показывает, что назначение медиаторов и построение горизонтальных каналов обратной связи ускоряют переход от отрицания к принятию, снижая «цену адаптации» [218]. Наконец, важная теоретическая развилка: рассматривать сопротивление как «помеху» или как ресурс организационного обучения. Современная критика призывает видеть в нём сигнал слабых мест стратегии и вход для совместного переопределения целей [219].

Обзор эмпирических работ неоднороден: глобальные обзоры фиксируют прогресс в операционализации метрик DEI, но подчёркивают риск «суррогатных показателей» (процентные доли вместо опыта включённости, фокус на присутствии вместо влияния) [48]. Казахстанские публикации заметно

продвинулись в описании гендерных барьеров и институциональных пробелов, однако часто обходят вниманием психологические механизмы сопротивления и «тонкие» культурные эффекты [220].

Диагностическая база в отечественных исследованиях преимущественно опирается на опросы, тогда как международная практика рекомендирует сочетать опросники культуры (OCAI и др.) с этнографическими и сетевыми методами для выявления «скрытых» норм [221]. Отраслевые опросы показывают, что разрыв между топ-нарративом и опытом сотрудников устойчив: менеджеры декларируют «успех внедрения», тогда как линейный персонал фиксирует ограниченные изменения повседневной культуры [222]. Это соотносится с феноменом «diversity washing», тщательно описанным в этической и управленческой литературе последнего времени [223], но вместе с тем европейские платформы «Хартии разнообразия» демонстрируют, что даже «дискурсивное» давление может трансформироваться в практики, когда появляется критерий подотчётности и межфирменного сравнения [224]. В исследованиях изменений наблюдается сдвиг фокуса: от технико-процессных к эмоциональным и идентичностным детерминантам, что требует от команд проектов знаний поведенческих наук и лидерских умений работы с эмоциями [225]. Роль лидера в таких трансформациях становится не только символической, но и методологической (sense-making, framing, containment) [226].

На уровне стратегий HR наблюдается поворот к «социальному предприятию», где DEI рассматривается как элемент устойчивости и доверия — и как такой же «критический инцидент», как кибербезопасность или операционные перерывы [227]. Новая управленческая повестка — инклюзивное лидерство (mindset/skills), формализация стандартов и этики взаимодействия [228] и, наконец, принятие международных рамок (ISO 30415) как «минимального стандарта» зрелости [229].

Суммируя, барьеры внедрения DEI в казахстанских организациях многоуровневые и взаимно усиливающие: когнитивно-социокультурные (стереотипы, культурная инерция), организационно-структурные (иерархии, несоответствие ценностей и практик, «diversity washing»), ресурсно-институциональные (дефицит экспертизы, образовательных и нормативных якорей, слабая экосистема), а также индивидуально-психологические (ригидность, тревожность, «парадокс контроля»).

Сравнительный анализ указывает, что успех обеспечивается не «одним инструментом», а конструированием согласованной системы: лидерская приверженность и подотчётность, метрики DEI в KPI, подготовка медиаторов и команд, развитая образовательная и экспертная инфраструктура, а также признание сопротивления как канала организационного обучения. Принятие международных стандартов, адаптированных к культурному контексту, и развитие горизонтальных практик участия — путь к тому, чтобы инклюзия перестала быть «проектом HR» и стала характеристикой организационной культуры и управленческой зрелости.

2.6 Разработка стратегии DEI, интегрированной в развитии организации

Понимание разнообразия, справедливости и инклюзии (DEI) как стратегического приоритета организации не возникло одномоментно. Оно формировалось на протяжении нескольких десятилетий под влиянием социальных, политических и экономических факторов (Dobbin & Kalev, 2016) [45]. Первоначально компании воспринимали разнообразие лишь как юридическое требование, связанное с соблюдением антидискриминационных законов. Со временем акценты сместились: от формального соблюдения равных прав к признанию ценности разнообразия для эффективности бизнеса, а затем – к интеграции DEI в корпоративные стратегии устойчивого развития (Schein, 2010) [230].

Эта эволюция отражает более широкий процесс трансформации управленческой мысли: от восприятия человеческого капитала как «ресурса», который нужно администрировать, к пониманию сотрудников как ключевых участников инновационных процессов (Page, 2007) [231]. Таким образом, рассмотрение исторической динамики стратегий DEI позволяет понять, почему сегодня организации уделяют столь большое внимание не только юридическим, но и культурным аспектам инклюзии.

Первый этап: нормативно-правовой (1960–1980-е гг.).

Зарождение стратегий DEI связано прежде всего с законодательными изменениями. В США 1960-70-е годы стали периодом активного принятия антидискриминационных актов: Закона о гражданских правах 1964 года, Закона о равной оплате труда и ряда поправок, запрещающих дискриминацию по признакам расы, пола, возраста или религии. Подобные документы формировали правовую основу для практики равных возможностей (Equal Employment Opportunity, EEO). Для компаний того времени акцент был на формальном соблюдении норм:

– корректное ведение кадровой документации,

– недопущение дискриминационных формулировок в объявлениях о вакансиях,

– отчетность перед государственными органами.

Иными словами, DEI воспринималось как обязанность, а не как ценность. Нарушение требований грозило штрафами и судебными исками, но при этом у бизнеса отсутствовала внутренняя мотивация развивать культуру инклюзии. Этот этап можно назвать «юридическим», когда стратегии в области разнообразия сводились к минимизации рисков и контролю соблюдения правил (Thomas, 1990).

Второй этап: корпоративные программы разнообразия (1980-1990-е гг.).

Со временем компании начали осознавать, что многообразие кадрового состава может приносить практическую пользу. В конце 1980-х в США и Европе появились первые корпоративные программы diversity management, направленные на расширение присутствия женщин и представителей этнических меньшинств в организациях. Ключевой сдвиг заключался в том, что

разнообразие стало восприниматься не только как обязанность, но и как ресурс для укрепления репутации компании. Организации стремились показать обществу, что они являются социально ответственными работодателями, открытыми к разным категориям сотрудников. Однако подход оставался во многом поверхностным: акцент был на численности и отчетности, а не на изменении культуры и управленческих практик.

Третий этап: стратегическая интеграция (2000-е гг.).

С начала 2000-х годов концепция DEI претерпела качественный скачок. Крупные корпорации стали понимать, что разнообразие – это не просто вопрос справедливости, но и фактор повышения инновационного потенциала. Исследования подтвердили, что разнообразные команды чаще генерируют нестандартные идеи и достигают лучших финансовых результатов (Page, 2007) [231]. На этом этапе DEI стало частью корпоративных стратегий. Например:

– IBM одной из первых интегрировала цели по разнообразию в свою бизнес-стратегию, рассматривая их как фактор глобальной экспансии.

– Unilever развил программу «Unstereotype», направленную на разрушение гендерных стереотипов как в кадровой политике, так и в маркетинге.

– Google внедрил масштабные инициативы по устранению unconscious bias в рекрутинге и оценке сотрудников (Dobbin, Kalev, 2016) [45].

Четвертый этап: DEI как элемент ESG и устойчивого развития (2010-е – настоящее время).

Современный этап связан с тем, что DEI интегрируется в глобальные стандарты устойчивого развития (sustainability) и ESG (Environmental, Social, Governance). Ключевые особенности этого периода:

1. DEI – часть корпоративного purpose, то есть является не просто HR-инициативами, а встроенной частью «высшей цели» компании, когда ценности инклюзии декларируются не только по отношению к персоналу, но и в работе с клиентами, партнерами и обществом.

2. Прозрачность и отчетность. Публикация нефинансовых отчетов, включающих показатели DEI.

3. Взаимосвязь с инновациями. Признание, что креативность и гибкость организаций напрямую зависят от инклюзивной среды.

4. Глобальный масштаб. Компании выстраивают единые стандарты DEI для филиалов в разных странах, адаптируя их к местным культурным особенностям.

Примером является практика Microsoft, где DEI включено в систему KPI топ-менеджеров, или SAP, которая получила международное признание за программы по трудоустройству людей с аутизмом («Autism at Work») (Microsoft, 2024) [232]. Таким образом, современный бизнес рассматривает DEI не как отдельный проект, а как органическую часть стратегии устойчивого развития и инновационного роста.

Если в историческом плане стратегии DEI развивались под воздействием правовых и социальных факторов, то современное понимание их роли опирается на целый ряд теоретических оснований. Для того чтобы организация осознанно

включала DEI в свою стратегию, необходимо рассматривать его не как изолированную практику HR-менеджмента, а как системный элемент корпоративного развития.

Теоретический фундамент можно условно разделить на три группы:

1. Системный или организационный подход – объясняет, как DEI встроено в корпоративные процессы.

2. Психологические и социологические концепции – раскрывают роль индивидуального и группового восприятия справедливости и инклюзии (Tajfel & Turner, 1979; Edmondson, 1999) [233], [46].

3. Экономико-управленческие модели – показывают, почему DEI становится фактором инноваций, конкурентоспособности и устойчивого развития (Barney, 1991; Schumpeter, 1934) [234], [235].

Рассмотрим системный подход к интеграции DEI.

Современная организация рассматривается как открытая система, где изменения в одной подсистеме неминуемо отражаются на других. В этой логике DEI нельзя сводить к HR-программам – оно должно быть интегрировано в стратегию, культуру, коммуникации, процессы принятия решений.

– Теория открытых систем (Л. фон Берталанфи). Организация существует в постоянном взаимодействии с внешней средой; разнообразие персонала отражает социальное и культурное многообразие общества.

– Модель организационной культуры Э. Шейна [244]. Культура компании формируется через артефакты, ценности и базовые допущения. Инклюзивная культура предполагает изменение именно на уровне глубинных допущений («каждый сотрудник имеет ценность»).

– Системное управление изменениями (К. Левин, Дж. Коттер) [236], [51]. DEI-интеграция требует «размораживания» существующих стереотипов, внедрения новых норм и «замораживания» их как стандартов.

Таким образом, DEI рассматривается не как локальная HR-задача, а как системная трансформация, влияющая на структуру власти, стиль лидерства и способы коммуникации в компании.

Рассмотрим психологические и социологические основы DEI.

Важнейший аспект интеграции DEI – это работа с восприятием и поведением людей. Теоретические модели в области психологии и социологии позволяют объяснить, почему простое внедрение регламентов не обеспечивает изменения культуры.

1. Теория социальной идентичности (Г. Тэджфел). Люди склонны разделять себя и других на «ingroup» и «outgroup». Это порождает риски дискриминации, предвзятости и конфликтов. Инклюзивные практики помогают уменьшить разрыв между группами (Tajfel, Turner, 1979) [233].

2. Концепция психологической безопасности (Э. Эдмонсон). Команды, в которых сотрудники чувствуют себя в безопасности при выражении идей и ошибок, более инновационны. DEI напрямую связано с созданием психологически безопасной среды (Edmondson, 1999) [46].

3. Теория справедливости (Дж. Адамс). Сотрудники оценивают справедливость не только по объективным критериям, но и по субъективному восприятию соотношения «вклад – вознаграждение». Если DEI воспринимается как декларация без реальных действий, возникает чувство несправедливости и сопротивление (Adams, 1965) [237].

4. Социология организаций (Р. Мертон, Э. Гидденс). Социальные структуры внутри компании формируют «невидимые барьеры» – стеклянные потолки, стены и лабиринты, мешающие продвижению отдельных групп. Задача DEI – выявить и трансформировать эти барьеры.

Таким образом, психологическая и социологическая перспектива подчеркивает: DEI – это прежде всего работа с культурой восприятия, а не только с процессами.

Проанализируем экономико-управленческие основания интеграции DEI. Современные исследования показывают, что культура DEI напрямую связана с конкурентоспособностью и инновационным развитием. Теоретические модели управления и экономики подтверждают этот вывод.

1. Ресурсно-ориентированный подход (J. Barney). Конкурентное преимущество создают уникальные и трудно воспроизводимые ресурсы. Разнообразие человеческого капитала – именно такой ресурс, обеспечивающий креативность и адаптивность (Barney, 1991) [234].

2. Инновационная теория Й. Шумпетера. Инновации рождаются из «творческого разрушения» и сочетания разных идей. Разнообразные команды обладают более высоким потенциалом для генерации нестандартных решений (Schumpeter, 1934) [235].

3. Модель «Тройной спирали» (университет – бизнес – государство). В инновационных экосистемах взаимодействие разных институтов требует межкультурной и межгрупповой компетентности, которую обеспечивает DEI.

4. Концепция ESG и устойчивого развития. DEI интегрируется в «S» и «G»-компоненты: социальная справедливость и прозрачное управление. Отсутствие DEI снижает инвестиционную привлекательность компаний, поскольку современные инвесторы учитывают нефинансовые риски.

Таким образом, экономико-управленческая логика делает DEI неизбежным элементом стратегического менеджмента, а не дополнительной инициативой.

Особенность современных стратегий DEI заключается в том, что они опираются сразу на несколько дисциплин:

- право (антидискриминационное регулирование),
- психология (работа с бессознательными предубеждениями),
- социология (анализ групповых барьеров),
- менеджмент (интеграция в стратегию и KPI),
- экономика (обоснование инновационного и инвестиционного эффекта).

Именно междисциплинарность позволяет рассматривать DEI не как «дополнение» к HR, а как стратегическую парадигму управления организацией.

Разработка стратегии DEI невозможна без четкой постановки целей. Именно цели задают направление усилий, позволяют определить приоритеты, распределить ресурсы и выстроить систему мониторинга. Если DEI в организации остается на уровне деклараций без конкретных ориентиров, то оно быстро превращается в формальную «галочку» в отчетах.

Формирование целей в области DEI требует учета как внешних факторов (глобальные тренды, законодательные требования, ожидания инвесторов и общества), так и внутренних особенностей (культура компании, отрасль, текущие кадровые практики). При этом цели должны быть связаны с общекорпоративной стратегией, а не существовать параллельно.

Принципы постановки целей.

1. SMART-логика.

Цели должны быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), релевантными (Relevant) и ограниченными по времени (Time-bound).

Например, цель «увеличить долю женщин в управленческом звене среднего уровня с 20 % до 35 % к 2027 году» соответствует всем критериям SMART.

2. Многоуровневость.

Цели формулируются на трех уровнях:

- корпоративном (стратегическом),
- функциональном (например, для HR-службы),
- индивидуальном (KPI руководителей).

3. Сбалансированность количественных и качественных показателей.

Фокус только на цифрах может привести к искусственному выполнению квот без реальной инклюзии. Поэтому наряду с долей представительства важно учитывать восприятие справедливости, доверие и вовлеченность сотрудников.

4. Гибкость и адаптивность.

Цели DEI должны регулярно пересматриваться в зависимости от динамики бизнеса, кадрового состава и социального контекста.

Долгосрочные цели.

Долгосрочные цели формулируются на горизонте 5–10 лет и отражают стратегическое видение компании в области DEI.

Примеры:

- Создание культуры, в которой каждый сотрудник ощущает ценность своего вклада и принадлежность к организации.
- Формирование гендерно сбалансированного управленческого состава.
- Повышение уровня инновационности через построение мультикультурных команд.
- Вхождение компании в международные рейтинги работодателей с высокой инклюзивностью (например, DiversityInc Top 50).

Долгосрочные цели важны как ориентир для всего бизнеса, они задают смысл и стратегическую рамку.

Среднесрочные цели.

Среднесрочные цели обычно устанавливаются на 2–5 лет. Они более конкретны и позволяют разбить долгосрочные ориентиры на достижимые шаги.

Примеры:

- Увеличение доли женщин среди руководителей подразделений с 15 % до 25 % за три года.
- Снижение текучести среди молодых специалистов на 20 % за счет менторских программ.
- Создание корпоративного совета по вопросам DEI.
- Внедрение обязательных тренингов по unconscious bias для всех менеджеров среднего звена.

Среднесрочные цели выступают «мостиком» между стратегическим видением и оперативными действиями.

Краткосрочные цели.

Краткосрочные цели (до 1–2 лет) связаны с конкретными проектами и действиями. Их достижение должно быть ощутимым и демонстрировать первые результаты.

Примеры:

- Провести базовую диагностику восприятия справедливости и инклюзии среди сотрудников.
- Организовать первый цикл тренингов по DEI для HR-отдела и линейных руководителей.
- Подготовить внутренний отчет по гендерному и возрастному балансу.
- Запустить программу «Амбассадоры DEI» в каждом подразделении.

Краткосрочные цели выполняют роль «точек быстрого успеха», позволяющих закрепить внимание к теме и поддерживать мотивацию сотрудников.

Примеры формулировок целей для разных отраслей

1. Промышленность (металлургия, добыча).
   - Увеличить долю женщин-инженеров в производственных подразделениях на 10 % за три года.
   - Снизить текучесть работников старшего возраста за счет программ переквалификации.
2. ИТ и инновации.
   - Достичь гендерного баланса (50/50) среди разработчиков к 2030 году.
   - Внедрить инклюзивный дизайн продуктов, ориентированных на людей с ограниченными возможностями.
3. Образование.
   - Повысить доступность образовательных программ для студентов из сельских регионов на 30 %.
   - Создать систему наставничества для студентов с инвалидностью.
4. Государственный сектор.
   - Достичь гендерного паритета в органах государственного управления.

- Разработать программы карьерного роста для молодежи из социально уязвимых групп.

Связка целей с KPI.

Формулирование целей DEI должно сопровождаться выбором четких показателей эффективности.

1. Количественные KPI:
- доля женщин и мужчин в управленческих позициях;
- процент сотрудников из разных возрастных категорий;
- индекс текучести по группам.

2. Качественные KPI:
- индекс вовлеченности сотрудников;
- уровень доверия к руководству;
- удовлетворенность карьерными возможностями.

3. Инновационные KPI:
- количество идей, предложенных в рамках инклюзивных команд;
- участие в международных DEI-инициативах.

Привязка целей к KPI делает стратегию управляемой и позволяет отслеживать прогресс.

Таким образом, формирование целей в области DEI – это не просто бюрократическая процедура, а ключевой инструмент стратегического управления. Цели должны быть многоуровневыми, измеримыми, гибкими и интегрированными в общую стратегию компании. Только в этом случае DEI становится не декларацией, а реальным драйвером инновационного развития и устойчивости бизнеса.

Если цели стратегии DEI задают долгосрочный ориентир развития компании, то задачи определяют конкретные направления работы, которые необходимо реализовать для достижения этих целей. Задачи формируют своего рода «операционную логику» DEI-стратегии: что именно следует предпринять, какие процессы изменить, какие практики внедрить и какие барьеры устранить (MIT Sloan Management Review, 2024) [238].

Важно подчеркнуть: задачи стратегии DEI не могут быть универсальными для всех организаций. Они зависят от отрасли, корпоративной культуры, структуры персонала и уровня зрелости HR-процессов. Тем не менее можно выделить несколько ключевых блоков задач, характерных для большинства компаний.

1. Устранение барьеров для карьерного продвижения.

Одним из основных вызовов в области DEI является существование «стеклянных потолков» и других невидимых барьеров, препятствующих равному доступу сотрудников к карьерным возможностям. Основные задачи в этом направлении:

– Анализ текущих практик продвижения, выявление факторов, ограничивающих доступ к руководящим позициям женщин, молодежи, людей старшего возраста, сотрудников с инвалидностью.

– Создание прозрачных критериев оценки кандидатов для назначения на ключевые должности.

– Внедрение программ наставничества и менторства для групп, которые традиционно сталкиваются с ограничениями.

– Развитие системы ротаций и «stretch assignments» (временных проектов, расширяющих компетенции сотрудников).

Выполнение этих задач позволяет сформировать справедливую карьерную среду, где продвижение зависит от компетенций и результатов, а не от стереотипов и предубеждений.

2. Развитие кадрового резерва с учетом принципов DEI.

Формирование кадрового резерва – один из важнейших инструментов стратегического управления персоналом. Однако нередко кадровые резервы формируются формально, воспроизводя существующие иерархии и барьеры.

Задачи:

– Разработать принципы инклюзивного отбора в кадровый резерв (учет разнообразия по полу, возрасту, опыту, образованию).

– Включить в программу подготовки резервистов специальные модули по развитию лидерства в условиях многообразия.

– Обеспечить равный доступ к участию в программах резерва для сотрудников из регионов, а не только из центральных офисов.

– Отслеживать динамику продвижения резервистов разных категорий, выявлять дисбалансы.

Такая работа позволяет не только укрепить кадровой потенциал компании, но и создать систему справедливых возможностей для будущих лидеров.

3. Повышение психологической безопасности в организациях.

Ключевая задача DEI – формирование такой среды, в которой сотрудники чувствуют, что их мнение уважается, ошибки не ведут к стигматизации, а новые идеи воспринимаются позитивно.

Задачи:

– Оценка уровня психологической безопасности в командах (опросы, фокус-группы, интервью).

– Обучение руководителей навыкам создания безопасной коммуникации (feedback без обвинений, поддержка инициативы, уважение к разным точкам зрения).

– Введение практик «speak up culture» – возможности открыто высказывать идеи и сомнения без риска санкций.

– Формирование каналов анонимной обратной связи для сотрудников. Выполнение этих задач создает основу для инновационного климата, поскольку именно в атмосфере доверия зарождаются новые идеи (Li, 2022) [239].

4. Интеграция ценностей DEI в HR-процессы.

Стратегия DEI не может существовать отдельно от системы управления персоналом. Ее задачи включают интеграцию ценностей равенства и инклюзии во все ключевые HR-процессы: подбор, оценку, обучение, вознаграждение, карьерное продвижение.

Задачи:

– Разработка недискриминационных процедур подбора (структурированные интервью, «слепое» рассмотрение резюме).

– Включение в систему оценки персонала критериев, связанных с инклюзивным поведением и уважением к разнообразию.

– Анализ и устранение pay gap (гендерных и возрастных различий в оплате труда).

– Обеспечение равного доступа к корпоративным программам обучения. Интеграция DEI в HR делает ценности частью повседневных практик, а не разовых инициатив (CultureMonkey, 2025) [240].

5. Развитие инклюзивного лидерства.

Лидеры играют ключевую роль в реализации стратегии DEI. Без их личного примера и вовлеченности любые изменения останутся поверхностными. Задачи:

– Разработка программ развития компетенций инклюзивного лидерства (эмпатия, управление предвзятостью, коммуникация в мультикультурных командах).

– Введение KPI по DEI для руководителей.

– Формирование системы обратной связи от сотрудников о стиле лидерства.

– Привлечение топ-менеджмента к публичной поддержке DEI-инициатив.

Выполнение этих задач обеспечивает устойчивость трансформации, поскольку ценности DEI закрепляются через поведение лидеров (MIT Sloan Management Review, 2024) [238].

6. Формирование системы мониторинга и отчетности.

Чтобы стратегия DEI была устойчивой, необходима прозрачная система измерений и отчетности.

Задачи:

– Определить ключевые индикаторы (KPI и качественные метрики).

– Создать регулярные отчеты для руководства и сотрудников.

– Внедрить практику публичного раскрытия информации о DEI в нефинансовых отчетах.

– Использовать результаты мониторинга для корректировки стратегии.

Таким образом, DEI становится объектом регулярного управленческого контроля, а не разовой кампанией (Inklusiiv, 2024) [241].

В целом, задачи стратегии DEI формируют основу для реальной трансформации корпоративной культуры. Они охватывают устранение карьерных барьеров, развитие кадрового резерва, повышение психологической безопасности, интеграцию ценностей DEI в HR-процессы, формирование инклюзивного лидерства и создание системы мониторинга. В совокупности эти задачи превращают DEI в устойчивый и управляемый процесс, способный обеспечить инновационное развитие организации.

Любая стратегия, в том числе в области DEI, нуждается в измерении и контроле. Без четкой системы показателей эффективность инициатив остается на уровне субъективных впечатлений, что не позволяет ни доказать ценность DEI для бизнеса, ни вовлечь руководство в процесс. Именно поэтому ключевой задачей становится разработка набора KPI (Key Performance Indicators), которые позволяют количественно и качественно оценивать прогресс в формировании инклюзивной культуры (Inklusiiv, 2024; CultureMonkey, 2025) [241], [240].

KPI в области DEI выполняют несколько функций:

1. Измерительная. Позволяют фиксировать текущее состояние и динамику.
2. Мотивационная. Включение KPI в систему оценки руководителей стимулирует их к активному участию.
3. Управленческая. KPI служат основой для корректировки стратегии.
4. Коммуникационная. Публичная отчетность по KPI демонстрирует обществу и инвесторам приверженность компании ценностям разнообразия и инклюзии (McKinsey & Company, 2020) [38].

Принципы построения KPI следующие:

– Сбалансированность. Важно включать как количественные, так и качественные показатели.

– Сопоставимость. Показатели должны позволять проводить сравнения внутри компании (по подразделениям) и с внешними организациями (бенчмаркинг).

– Релевантность. KPI должны быть напрямую связаны с целями стратегии DEI и корпоративной стратегией.

– Доступность данных. Метрики должны базироваться на информации, которую реально собрать – например, кадровая статистика, результаты опросов (SHRM, 2022) [242].

Количественные KPI отражают состав персонала и структуру возможностей.

В качестве примеров можно рассмотреть следующие:

– Гендерный баланс: доля женщин и мужчин в управленческом составе, в технических и инженерных должностях.

– Возрастная структура: распределение сотрудников по возрастным группам, доля молодых специалистов и работников старшего возраста.

– Этническое и культурное разнообразие: количество сотрудников, представляющих разные этнические группы (особенно важно для международных корпораций).

– Участие в обучении: процент сотрудников, прошедших тренинги по DEI или развитию инклюзивных компетенций.

– Продвижение и карьерный рост: доля женщин и сотрудников из малопредставленных групп, продвинутых за год на руководящие должности.

– Текучесть кадров: различия в текучести между группами сотрудников (например, уровень ухода женщин после выхода из декретного отпуска).

Эти метрики позволяют объективно оценить динамику представительства и выявить скрытые барьеры (CultureMonkey, 2025) [240].

Качественные KPI фиксируют восприятие сотрудниками культуры справедливости и инклюзии. К ним относятся:

– Индекс восприятия справедливости. Насколько сотрудники считают процессы подбора, оценки и продвижения честными.

– Индекс вовлеченности. Степень эмоциональной привязанности сотрудников к компании.

– Индекс психологической безопасности. Готовность сотрудников открыто высказывать идеи и ошибки без страха наказания.

– Индекс доверия к руководству. Восприятие справедливости решений топ-менеджмента.

– Оценка корпоративной культуры. Через фокус-группы и интервью выявляется, ощущают ли сотрудники реальную инклюзивность (Edmondson, 1999) [44].

Отдельную группу составляют KPI, связывающие DEI и инновационное развитие.

Это может быть:

– Количество идей, поданных сотрудниками в рамках инновационных конкурсов или хакатонов, и распределение авторов по социальным группам.

– Уровень участия мультикультурных команд в проектах по разработке новых продуктов.

– Вклад инициатив, возникших в инклюзивных командах, в общую выручку или снижение затрат.

– Количество патентов и инновационных предложений, инициированных сотрудниками из разных групп (McKinsey & Company, 2020) [38].

Таким образом, KPI в области DEI позволяют перевести стратегию из декларативного уровня в измеряемую практику. Только благодаря четким показателям можно доказать ценность инклюзивной культуры для бизнеса, управлять изменениями и обеспечивать прозрачность.

Эффективная система KPI должна быть многоуровневой: включать количественные, качественные и инновационные индикаторы. Она должна быть встроена в корпоративную отчетность и систему оценки руководителей. В таком случае DEI становится не затратной инициативой, а измеримым стратегическим активом, поддерживающим инновационное развитие организации.

Стратегия DEI не может быть внедрена одномоментно – она требует четкого поэтапного подхода, основанного на анализе, планировании, коммуникации и постоянной корректировке. В отличие от разовых HR-инициатив, DEI-стратегия предполагает системное изменение корпоративной культуры, которое может занять несколько лет. Поэтому важнейшим условием успеха является построение последовательного алгоритма внедрения.

Этапы разработки стратегии DEI можно представить как цикл изменений, включающий диагностику, формирование дорожной карты, интеграцию в стратегию компании и систему мониторинга.

Этап 1. Диагностика текущего состояния

Первым шагом становится анализ исходной ситуации, без которого невозможно построить реалистичные цели и задачи.

Инструменты диагностики:

- HR-аналитика: статистика по полу, возрасту, должностям, карьерному росту, текучести, оплате труда.
- Опросы сотрудников: измерение восприятия справедливости, инклюзии, доверия.
- Фокус-группы и интервью: выявление скрытых барьеров и проблемных зон.
- Бенчмаркинг: сравнение с компаниями отрасли или международными стандартами.

Результатом диагностики должна стать «карта текущего состояния», показывающая сильные стороны и проблемные зоны.

Например, в компании женщины составляют 40 % сотрудников, но только 8 % из них занимают позиции руководителей среднего звена. Такая диспропорция указывает на наличие «стеклянного потолка» и становится основанием для постановки целей (SHRM, 2022) [242].

Этап 2. Формирование дорожной карты

На основе диагностики разрабатывается дорожная карта изменений, включающая цели, задачи, проекты и ресурсы.

Основные элементы дорожной карты:

- Приоритетные направления: например, улучшение гендерного баланса, повышение вовлеченности молодежи, адаптация сотрудников с инвалидностью.
- Проекты и инициативы: тренинги, программы менторства, пересмотр системы подбора.
- Сроки: краткосрочные (до 1 года), среднесрочные (1–3 года), долгосрочные (3–5 лет).
- Ресурсы: финансирование, эксперты, партнеры (например, НПО или университеты).
- Ответственные: закрепление инициатив за конкретными подразделениями и руководителями.

Дорожная карта позволяет превратить общие идеи в конкретный план действий, который можно отслеживать и корректировать.

Этап 3. Интеграция в корпоративную стратегию

Одно из ключевых условий успеха – интеграция DEI в общую стратегию развития компании, а не создание параллельных программ.

Формы интеграции могут быть следующие:

- Включение целей DEI в стратегические документы (корпоративные стратегии, ESG-отчеты).
- Привязка KPI DEI к системе управления результативностью.
- Встраивание DEI в ключевые бизнес-процессы: подбор, адаптацию, оценку, вознаграждение, карьерное развитие.

– Создание корпоративного совета или комитета по DEI при топ-менеджменте.

Интеграция означает, что DEI перестает быть «HR-инициативой» и становится частью ДНК компании (Inklusiiv, 2024) [241].

Этап 4. Вовлечение сотрудников и коммуникация

Даже самая продуманная стратегия останется на бумаге, если сотрудники не будут вовлечены в процесс. Поэтому необходим отдельный этап – коммуникация и формирование культуры поддержки.

Ключевые действия здесь:

– Объявление стратегии DEI через внутренние каналы связи (порталы, собрания, письма руководства).

– Назначение амбассадоров DEI в подразделениях.

– Вовлечение сотрудников через конкурсы идей, тематические мероприятия, обучающие программы.

– Публичная поддержка топ-менеджмента (видеообращения, личное участие в проектах).

Вовлечение сотрудников превращает стратегию в коллективный процесс, а не указание сверху для реализации отдельных мероприятий.

Этап 5. Мониторинг и корректировка

Последний этап – создание системы регулярного контроля и анализа результатов. К элементам мониторинга относятся:

– Регулярный сбор данных по KPI (раз в полгода или ежегодно).

– Публикация отчетов для руководства и сотрудников.

– Использование результатов для корректировки дорожной карты.

– Сравнение динамики внутри компании и с отраслевыми бенчмарками.

Мониторинг превращает DEI в живой процесс, который постоянно адаптируется к изменениям внешней и внутренней среды (McKinsey & Company, 2020) [38].

Этапность разработки стратегии DEI обеспечивает системность и устойчивость изменений. Диагностика позволяет определить отправную точку, дорожная карта задает направление, интеграция делает DEI частью бизнеса, коммуникация вовлекает сотрудников, а мониторинг гарантирует адаптацию и долгосрочный эффект.

Таким образом, DEI-стратегия превращается в непрерывный цикл изменений, сопоставимый с процессами стратегического планирования, инновационного менеджмента и управления качеством.

Важно понимать, что стратегия DEI будет работать только в том случае, если четко распределена ответственность за её реализацию. Ошибка многих компаний заключается в том, что DEI воспринимается как зона ответственности исключительно HR-департамента. На самом деле формирование инклюзивной культуры – это общая задача всей организации, требующая участия топ-менеджмента, руководителей подразделений и самих сотрудников.

Четкое распределение ролей позволяет избежать ситуации «размывания ответственности», когда все согласны, что DEI важно, но никто конкретно не отвечает за результат.

Топ-менеджмент задаёт политический и ценностный уровень реализации стратегии DEI. К задачам и ответственности на этом уровне относятся:

- Формулирование видения и ценностей компании, связанных с DEI.
- Включение целей и KPI по DEI в корпоративную стратегию.
- Публичное лидерство – демонстрация приверженности через участие в мероприятиях, заявления, личный пример.
- Распределение ресурсов: финансирование инициатив, поддержка обучающих программ.
- Создание корпоративного совета или комитета по вопросам DEI.

Почему это критично: сотрудники не поверят в серьёзность изменений, если топ-менеджеры будут оставаться в стороне. Приверженность DEI должна транслироваться с самого верха (SHRM, 2022) [242].

HR играет ключевую роль в методическом и операционном обеспечении стратегии.

Задачи HR:

- Разработка и внедрение HR-политик с учётом принципов DEI.
- Пересмотр процессов подбора, оценки, вознаграждения, карьерного роста.
- Проведение диагностики организационной культуры, анализ HR-данных.
- Организация тренингов, семинаров, менторских программ.
- Мониторинг KPI, подготовка регулярных отчетов для руководства.

HR выступает архитектором DEI-процессов, но он не может быть единственным «носителем» инициативы.

Линейные и средние менеджеры – это те, кто делает DEI частью повседневной практики.

Задачи:

- Создание инклюзивной атмосферы в команде: уважение к каждому сотруднику, предотвращение дискриминации.
- Реализация практик DEI на местах: равное распределение задач, поддержка сотрудников разных категорий.
- Вовлечение сотрудников в обсуждение проблем и инициатив.
- Обеспечение «психологической безопасности» внутри коллектива.
- Передача обратной связи HR о проблемах в коллективе.

Без участия линейных руководителей любая стратегия DEI рискует остаться формальной, так как именно они влияют на ежедневный опыт сотрудников (Inklusiiv, 2024) [248].

Каждый сотрудник также несёт ответственность за культуру DEI.

Задачи сотрудников:

- Участие в обучающих программах, направленных на осознание собственных предубеждений.
- Готовность к сотрудничеству с коллегами из разных групп.

- Использование возможностей для диалога и обратной связи.
- Участие в проектах и инициативах, связанных с DEI.

Сотрудники становятся не просто «объектами», а субъектами формирования культуры, что повышает уровень вовлеченности.

В компаниях-лидерах создаются отдельные позиции и структуры для поддержки DEI.

Например:

- Chief Diversity Officer (CDO): отвечает за стратегическую координацию всех инициатив.
- DEI-офис или комитет: разрабатывает политику и обеспечивает мониторинг.
- Амбассадоры DEI: назначаются в каждом подразделении для продвижения ценностей и оперативной обратной связи.

Эти роли позволяют систематизировать деятельность и избежать разрыва между стратегическим и операционным уровнями.

Для четкого закрепления ролей можно использовать модель RACI (Responsible – отвечает за выполнение; Accountable – несет итоговую ответственность; Consulted – консультируется; Informed – информируется).

Например, для инициативы «Внедрение программы менторства для женщин» распределение ролей в соответствии с этой матрицей может выглядеть следующим образом:

- HR-служба – Responsible (разработка и реализация).
- Топ-менеджмент – Accountable (утверждает и обеспечивает ресурсы).
- Руководители подразделений – Consulted (дают обратную связь).
- Сотрудники – Informed (участвуют в программе).

Такой подход помогает избежать хаоса и обеспечить прозрачность. Распределение ответственности и ролей – ключевое условие успеха стратегии DEI. Топ-менеджмент формирует ценностный уровень, HR обеспечивает методическую базу, руководители подразделений воплощают принципы в повседневной практике, а сотрудники становятся активными участниками.

Только при такой многоуровневой модели DEI перестает быть формальной инициативой и превращается в жизнеспособную систему организационной культуры. Однако для ее реального воплощения в ежедневную действительность необходимо перевести стратегию в конкретный план действий. Наличие деклараций и общих целей без детализированной программы неизбежно ведёт к формализму и имитации (SHRM, 2022) [242].

План действий – это «дорожная карта», которая определяет, какие именно шаги будет предпринимать организация, в какой последовательности, кто несёт ответственность и какие ресурсы необходимы. Эффективный план должен сочетать системность (охват всех HR-процессов и корпоративных практик) и пошаговость (начало с «быстрых побед» и постепенный переход к более сложным изменениям).

Шаг 1. Обучение и развитие сотрудников.

Первым направлением действий должно стать образование и формирование компетенций, так как без изменения установок и навыков людей любые структурные изменения не дадут результата.

Инициативы:

- Проведение базовых тренингов по теме DEI для всех сотрудников.
- Специальные программы для руководителей: работа с бессознательными предубеждениями, формирование навыков инклюзивного лидерства.
- Создание онлайн-курсов, доступных для самостоятельного изучения.
- Регулярные тематические сессии, «разговорные клубы», дискуссионные площадки.

Ожидаемый эффект: повышение осведомлённости и снижение сопротивления изменениям.

Шаг 2. Разработка и внедрение менторских программ.

Менторство и наставничество – один из наиболее эффективных инструментов поддержки разнообразных групп сотрудников.

Инициативы:

- Программы для женщин, направленные на поддержку в карьерном росте.
- Программы для молодых специалистов («reverse mentoring», когда молодые сотрудники становятся наставниками для руководителей по вопросам цифровых технологий).
- Наставничество для сотрудников с инвалидностью.
- Сети взаимопомощи и профессиональные сообщества внутри компании.

Ожидаемый эффект: развитие кадрового потенциала, укрепление чувства принадлежности, снижение текучести.

Шаг 3. Пересмотр HR-политик и процедур.

DEI должно быть встроено в ключевые процессы управления персоналом.

Инициативы:

- Введение «слепого» отбора резюме (без указания пола, возраста, семейного положения).
- Разработка объективных критериев оценки эффективности сотрудников.
- Устранение гендерного и возрастного разрыва в оплате труда (pay gap analysis).
- Прозрачная система карьерного роста с чёткими требованиями.
- Обеспечение равного доступа к программам обучения и развития.

Ожидаемый эффект: создание справедливой системы управления персоналом, снижение числа дискриминационных практик.

Шаг 4. Введение KPI и системы мониторинга.

Чтобы DEI перестало быть декларацией, необходимо встроить его в систему измеримых показателей.

Инициативы:

- Разработка KPI для топ-менеджеров и руководителей (например, «увеличить долю женщин на руководящих позициях до 30 % к 2027 году»).
- Регулярная публикация отчетов по DEI (нефинансовая отчетность, внутренние дайджесты).

- Мониторинг текучести, вовлеченности и восприятия справедливости.
- Сравнительный анализ показателей между подразделениями.

Ожидаемый эффект: управляемость процесса и рост доверия к инициативам.

Шаг 5. Создание амбассадоров DEI и рабочих групп.

Для устойчивого внедрения изменений необходимы внутренние «агенты изменений», которые будут транслировать ценности и обеспечивать связь между руководством и коллективом.

Инициативы:

- Назначение амбассадоров DEI в каждом подразделении.
- Создание рабочих групп по направлениям (гендерное равенство, молодежные инициативы, поддержка сотрудников с инвалидностью).
- Проведение регулярных встреч для обмена опытом и обсуждения проблем.

Ожидаемый эффект: повышение вовлеченности сотрудников, формирование горизонтальных связей.

Шаг 6. Коммуникация и корпоративные инициативы.

Коммуникация играет ключевую роль в формировании культуры DEI.

Инициативы:

- Разработка корпоративного бренда DEI (слоганы, визуальные символы, отдельный раздел на портале).
- Публикация историй успеха сотрудников из разных групп.
- Организация корпоративных мероприятий (дни инклюзии, тематические конкурсы, хакатоны).
- Взаимодействие с внешними партнерами и участие в международных DEI-инициативах.

Ожидаемый эффект: повышение видимости инициатив, формирование чувства сопричастности у сотрудников.

Шаг 7. Инфраструктурные изменения.

Инклюзивная культура невозможна без соответствующей среды.

Инициативы:

- Адаптация офисов и производственных площадок для людей с инвалидностью.
- Гибкие графики работы и удалённые форматы для сотрудников с особыми потребностями.
- Создание «тихих комнат» и зон психологической разгрузки.

Ожидаемый эффект: повышение доступности и комфорта, снижение барьеров для участия в работе.

План действий по внедрению DEI должен быть комплексным, поэтапным и адаптированным к культуре организации. Он включает обучение, менторство, пересмотр HR-процессов, введение KPI, создание амбассадоров, коммуникацию и инфраструктурные изменения. Такой подход обеспечивает устойчивость стратегии и превращает DEI в ежедневную практику, поддерживающую инновационное развитие компании.

Стратегия разнообразия, справедливости и инклюзии (DEI) в современном управлении перестала быть факультативным элементом HR-политики и превратилась в неотъемлемую часть корпоративного развития. Анализ исторической эволюции, теоретических оснований и практических инструментов показывает, что эффективность DEI-инициатив определяется не отдельными проектами, а системной интеграцией в стратегию организации.

Ключевые компоненты такой стратегии включают:

- постановку четких целей и задач, отражающих специфику компании и внешнего контекста;
- формирование измеряемых KPI, позволяющих отслеживать прогресс и доказывать ценность DEI для бизнеса;
- создание культуры психологической безопасности и инклюзивного лидерства;
- устранение барьеров карьерного роста и развитие кадрового резерва;
- интеграцию ценностей DEI во все HR-процессы, что делает их частью повседневной практики;
- выстраивание системы мониторинга и прозрачной отчетности, укрепляющей доверие сотрудников, партнеров и инвесторов.

Таким образом, стратегия DEI выступает не только как социальная обязанность, но и как мощный драйвер инноваций, устойчивости и конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование организационной культуры равенства, многообразия и инклюзии подтверждает, что данные принципы являются не только этической нормой и социальной ответственностью организаций, но и важнейшим условием их инновационного и устойчивого развития. В условиях глобализации, цифровизации и социальной трансформации именно DEI-культура становится основой для формирования доверия, вовлечённости сотрудников и раскрытия человеческого потенциала.

Теоретические выводы:

1. DEI представляет собой комплексную систему взаимосвязанных принципов:

- разнообразие обеспечивает широту точек зрения, опыта и идей, создавая инновационный потенциал;
- справедливость устраняет структурные барьеры и обеспечивает равные возможности для всех сотрудников;
- инклюзия формирует корпоративную культуру принадлежности, признания и уважения.

2. Организационная культура DEI является драйвером инновационного развития, так как именно через сочетание различий и справедливых условий создаётся среда, стимулирующая креативность и адаптивность.

3. Лидерство играет ключевую роль в формировании DEI-культуры, задавая ценностные ориентиры, обеспечивая системность внедрения и устойчивость изменений.

Практические выводы:

1. Международный опыт демонстрирует, что компании, активно развивающие культуру DEI, успешнее в привлечении и удержании талантов, чаще демонстрируют рост прибыльности и обладают более высокой репутацией на рынке.

2. В Казахстане формирование DEI-культуры сталкивается с рядом барьеров - от недостаточной институциональной поддержки до социальных стереотипов. Однако наметившиеся положительные тенденции (госпрограммы, общественные инициативы, внедрение практик инклюзии в ряде компаний) указывают на потенциал для системных изменений.

3. Эффективные стратегии внедрения DEI включают адаптацию HR-практик, формирование инклюзивной корпоративной среды, поддержку разнообразных карьерных траекторий и развитие механизмов социальной ответственности бизнеса.

Таким образом, организационная культура равенства, многообразия и инклюзии - это не разовая инициатива, а стратегическая траектория, способная трансформировать корпоративное управление и вывести организации на новый уровень конкурентоспособности. Для Казахстана развитие DEI-культуры имеет особое значение, так как она становится не только инструментом социальной

справедливости, но и ресурсом инновационного развития, интеграции в мировое экономическое пространство и укрепления социальной устойчивости.

Таким образом, DEI следует рассматривать как фундамент будущего организационного развития, где ценность каждого человека становится источником силы, а разнообразие - основой коллективного успеха.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Verhulst S.L., DeCenzo D. A. Fundamentals of Human Resource Management.- John Wiley & Sons, Inc., 2022 URL: https://ru.z-lib.fm/book/5529587/e3b4c1/fundamentals-of-human-resource-management.html?dsource=recommend
2. 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)
3. 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_
4. 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
5. 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
6. 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
7. 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
8. Scaraboto D., Fischer E. Frustrated Fatshionistas: An Institutional Theory Perspective on Consumer Quests for Greater Choice in Mainstream Markets // Journal of Consumer Research. – 2013. №39 (6). – P. 1234–1257. URL: https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/39/6/1234/1825348
9. Bone S. A., Christensen G.L. , Williams J.D. Rejected, Shackled, and Alone: The Impact of Systemic Restricted Choice on Minority Consumers' Construction of Self // Journal of Consumer Research . - 2014. №41 (2). – P. 451 – 474. URL: https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/41/2/451/2907567
10. Barnhart M., Peñaloza L. Who Are You Calling Old? Negotiating Old Age Identity in the Elderly Consumption Ensemble // Journal of Consumer Research. – 2013. - №39 (6).- P.1133–1153 URL: https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/39/6/1133/1825272
11. Tessema M., Hulback T., Jones J., Santos-Leslie R., Ninham K., Sterbin A., Swanson N. Diversity, Equity, and Inclusion: History, Climate, Benefits, Challenges, and Creative Strategies // Journal of Human Resource and Sustainability Studies. -2023. -№ 11. – P. 780-794. DOI: 10.4236/jhrss.2023.114044. scirp.org

URL:https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=128855

12. 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/

13. Hartnell C.A., Ou A.Y., Kinicki A. Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. // Journal of Applied Psychology. – 2023. - № 96(4). P. 677–694. URL: https://asu.elsevierpure.com/en/publications/organizational-culture-and-organizational

14. Zhu J., Hongjiang L., Feng Y. The Effect of Psychological Safety on Innovation Behavior A Meta-Analysis // Advances in Economics, Business and Management Research. - 2022. – v.648. – P. 3082-087. DOI:10.2991/aebmr.k.220307.503 URL: https://www.atlantis-press.com/proceedings/icfied-22/125971563

15. Li M-S, Li J, Li J-M, Liu Z-W and Deng X-T The Impact of Team Learning Climate on Innovation Performance – Mediating role of knowledge integration capability // Frontiers Psychology. -2023. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1104073 URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36733856/

16. Kruse P., Wegge J. A constructive error management culture promotes innovation and corporate social responsibility: A multi-level analysis in 10 countries. // German Journal of Human Resource Management. – 2024.-№38(2). – P.111-139. DOI: https://doi.org/10.1177/23970022231226318
URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23970022231226318

17. Vargas-Halabi T. Organizational culture and innovation: exploring the "black box". // European Journal of Management and Business Economics.- 2024. - №33 (2). – P.174–194. DOI: https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2021-0203 URL: https://www.emerald.com/ejmbe/article/33/2/174/1217644/

18. Zhang W., Zeng X., Liang H., Xue Y., Cao X. Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective // Sustainability. - 2023.- T. 15. - № 8. DOI: 10.3390/su15086644 URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/8/6644

19. Beus J. M., Solomon S. J., Taylor E. C., Esken C. A. Making sense of climate: A meta-analytic extension of the competing values framework. // Organizational Psychology Review. – 2020. - №10(3-4). – P.136-168. DOI: https://doi.org/10.1177/2041386620914707 URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2041386620914707

20. Widianingsih Y.P.N., Setiawan D., Aryani Y.A., Gantyowati E. The Relationship between Innovation and Risk Taking: The Role of Firm Performance// Risks. – 2023. - №11 DOI: https://doi.org/10.3390/risks11080144 URL: https://www.mdpi.com/2227-9091/11/8/144

21. 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/

22. Kiefer D., Dinther C., Spitzmüller J. Digital Innovation Culture: A Systematic Literature Review // Innovation Through Information Systems. -2021.- P.305-320 DOI: 10.1007/978-3-030-86800-0_ URL: https://www.researchgate.net/publication/355706966_

23. Jin H., Peng Y. The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable. // PLoS One. – 2024. - №19(10) DOI: 10.1371/journal.pone.0306629 URL: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0306629

24. Klamar A., Amar M., Frese M., Keith N. Inducing Error Management Culture—Evidence From Laboratory Experiments // Frontiers in Psychology. - 2022. T. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.716915 URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35126221/

25. Katebi A., Hosseinkhah E.H, Baseri H, Salehi A.M. The relationship between innovation and organizational performance: A meta-analysis.// Journal of Management & Organization. – 2024.- №30(6). –P.2474-2494. DOI:10.1017/jmo.2024.13 URL: https://ideas.repec.org/a/cup/jomorg/v30y2024i6p2474-2494_43.html

26. Catalyst, Quick take: Why diversity and inclusion matter, 2020). URL: https://www.catalyst.org/insights/2020/why-diversity-and-inclusion-matter

27. Brin D.W. DE&I Looks Different Around the Globe, 2022 URL: https://www.shrm.org/topics-tools/news/dei-looks-different-around-globe#:~:text=The%20U,partnership%2C%20according%20to%20the%20guide

28. Keith J. F. New Global Diversity and Inclusion Standard Impacting All Industry Sectors. Inclusion in Action Newsletter. Retrieved from, 2022

29. Perez-Chao F.A., Pipic E. . These companies are successfully scaling up Diversity, Equity and Inclusion (DEI) initiatives across the globe. World Economic Forum. Retrieved from (These organizations are getting corporate diversity, equity and inclusion (DEI) right, 2024. URL: https://www.weforum.org/stories/2024/01/organizations-impactful-corporate-dei-initiatives/#:~:text=The%20World%20Economic%20Forum%E2%80%99s%20DEI, more%20resilient%20and%20inclusive%20economies

30. 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/

31. 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

32. 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

33. Catalino N., N. Gardner, D. Goldstein, J. Wong Effective employee resource groups are key to inclusion at work. Here's how to get them right, 2022 URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/effective-employee-resource-groups-are-key-to-inclusion-at-work-heres-how-to-get-them-right

34. Eda M. How Japan can embrace gender equality and nurture a more inclusive society. World Economic Forum. Retrieved from, 2022 URL: https://www.weforum.org/stories/2022/07/japan-gender-equality-diversity-inclusive-society/#:~:text=%2A%20Japan%20is%20the%20lowest,to%20the%20Gender%20Gap%20Index

35. Rosemarie Lally, J.D.U Directive on Gender-Balanced Boards Supports Workplace Equality, 2023 URL: https://www.shrm.org/topics-tools/news/eu-directive-gender-balanced-boards-supports-workplace-equality#:~:text=A%20European%20Union%20,by%20the%20middle%20of%202026

36. Elias J. A. Palmer In Trump era, companies are rebranding DEI efforts, not giving up, 2025 URL: https://www.cnbc.com/2025/03/30/in-trump-era-companies-are-rebranding-dei-efforts-not-giving-up.html#:~:text=In%20Trump%20era%2C%20companies%20are,They%27re%20rebranding%20them

37. Advancing Gender Equality. Sustainability Report, 2021 URL: https://corp.shiseido.com/sustainabilityreport/en/2021/society/genderequality/internal/#:~:text=Shiseido%20corp,we%20have%20long%20pursued

38. McKinsey & Company. Diversity Wins: How Inclusion Matters, 2020. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters

39. McKinsey & Company. Diversity Wins: The Business Case for Inclusion in Tech, 2021. URL: https://miranda-partners.com/business-case-for-diversity-mckinsey/

40. McKinsey & Company. Diversity Matters Even More: The Link Between Diversity and Financial Outperformance,2023 URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact

41. 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/

42. 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/

43. Dobbin F., Kalev A. Why diversity programs fail. // Harvard Business Review. -2016.-№ 94(7–8).- P. 52–60. URL: https://www.researchgate.net/publication/360939244_Why_Diversity_Programs_Fail

44. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly. -1999. -№ 44(2). -P. 350–383. URL: https://www.jstor.org/stable/2666999?origin=JSTOR-pdf

45. Newman A., Donohue R., Eva N. Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review. -2020.-№ 30(3). -P. 100–122. URL: https://research.monash.edu/en/publications/psychological-safety-a-systematic-review-of-the-literature-2

46. 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

47. 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

48. Burnes B. The origins of Lewin's three-step model of change. // Journal of Change Management. -2020. - № 20(2). –P. 88–96. URL: https://www.researchgate.net/publication/338033976_

49. Kotter J. P. Leading Change. Harvard Business School Press, 1996 URL: https://www.allthingsic.com/wp-content/uploads/2013/08/2.1-

50. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Prosci Research, 2006. URL: https://experianta.com/wp-content/uploads/atbdp_temp/ADKAR_

51. Li N., Yan J., Zhou E. Power distance and employee voice: Cross-cultural evidence. Journal of Organizational Behavior. -2019. - № 40(5).-P.573–588.

52. Bass B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press, 1985 URL: https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass

53. Avolio B. J., Gardner W. L. (2005). Authentic leadership development. The Leadership Quarterly. -2005. -№ 16(3).- P. 315–338. URL: https://aec6905spring2013.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/avoliogardner-2005-authenticleaddevo.pdf

54. Shore L., Randel A., Chung B., Dean M., Ehrhart K., Singh G. Inclusion and diversity in work groups. //Journal of Management. – 2011. -№37(4).- P. 1262–1289. URL: https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Shore-Randel-Chung-Dean-Holcombe-Ehrhart-Singh-2011.pdf

55. Nishii L., Mayer D. Inclusive leadership. // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2021.- № 8. P. 1–26. URL: https://sciencepublishinggroup.com/article/10.11648/j.ajmse.20210602.11

56. Derue D.S., Nahrgang J.D., Wellman N.E., Humphrey S.E. Trait and behavioral theories of leadership. // Personnel Psychology. – 2011. - №64(1). – P.7–52. URL: https://www.researchgate.net/publication/227660270_

57. Joseph D.L., Newman D.A. Emotional intelligence: An integrative meta-analysis. // Journal of Applied Psychology. -2010.-№ 95(1). – P.54–78. URL:

58. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. Bloomsbury, 2018. URL: https://www.bloomsbury.com/uk/working-with-emotional-intelligence-9781408806197/

59. Carmeli A., Reiter-Palmon R., Ziv E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks. // The Leadership Quarterly. – 2010. -№21(3). – P. 443–458. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/232745917.pdf

60. Frazier M.L., Fainshmidt,S., Klinger R.L., Pezeshkan A., Vracheva V. Psychological safety: A meta-analytic review. // Personnel Psychology. -2017. -№70(1).- P.113–165. URL: https://digitalcommons.odu.edu/management_fac_pubs/13/

61. Knippenberg V.D., van Ginkel W. P., Homan A.C. Diversity mindsets and the performance of diverse teams. // Organizational Behavior and Human Decision Processes. – 2020. –P.153–169. URL: https://www.researchgate.net/publication/236624229_

62. 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

63. 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_ __

64. 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.

65. 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_

66. 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

67. Jolly, P. M., Chugh, S., & Bapuji, H. A study of inclusion and retention. // Human Resource Management Journal. -2021. -№31(2). – P. 343–362.

68. Colquitt J.A., Scott B.A., Rodell J.B., Long D.M., Zapata C.P., Conlon D. E., Wesson M.J. Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives.// Journal of Applied Psychology. -2013. -№ 98(2). – P. 199–236. URL: https://www.researchgate.net/publication/235785683_

69. Rahimnia F., Alizadeh Z., Rezaei F. Inclusive leadership and employee burnout. // Personnel Review. -2022. -№ 51(7).-P. 1643–1661.

70. Chung B.G., Ehrhart K.H., Shore L.M., Randel A.E., Dean M. A., Kedharnath U. Work group inclusion: Test of a scale and model. Group & Organization Management. – 2020. -№45(1). – C.75–102. DOI: https://doi.org/10.1177/1059601119839858

71. Søndergaard M. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage // International Journal of Cross Cultural Management, 2001 URL: https://www.researchgate.net/publication/248393979_

72. Gibbs J.L., Sivunen A., Boyraz M. Virtual teams and inclusion. Organization Science.- 2021. - №32(5). – P.1240–1261.

73. Bogen M., Rieke A. Help wanted: An examination of hiring algorithms, equity, and bias. Upturn Report, 2018 URL: https://www.upturn.org/static/reports/2018/hiring-algorithms/files/Upturn%20--%20Help%20Wanted%20-%20An%20Exploration%20of%20Hiring%20Algorithms,%20Equity%20and%20Bias.pdf

74. Cummings S., Bridgman T., Brown K. Unfreezing change as three steps. Human Relations. -2016. -№ 69(1). P. 33–60. URL: https://www.sci-hub.ru/10.1177/0018726715577707

75. Cox T., Blake S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive. -1991. - № 5(3). –P. 45–56. URL: https://www.jstor.org/stable/4165021?seq=1

76. Groysberg B., Connolly K. Great leaders who make the mix work. Harvard Business Review. – 2013-№ 91(9).-P. 68–76. URL: https://hbr.org/2013/09/great-leaders-who-make-the-mix-work

77. Kotter J. P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. HBR Press, 2012 URL: https://www.amazon.com/

78. Rafferty A. E., Jimmieson N. L., Armenakis A.A. Change readiness: A multilevel review. //Journal of Management.-2013.- № 39(1).-P.110–135. URL: https://www.researchgate.net/publication/258154430_

79. Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K.W. Creating readiness for organizational change. // Human Relations. -1999.- №46(6). –P. 681–703. URL: https://www.researchgate.net/publication/211381460_

80. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement. // Academy of Management Journal. -1990.- №33(4). – P. 692–724. URL: https://cygnetinstitute.org/wp-content/uploads/2021/02/William-Kahn-Employee-Engagement.pdf

81. Morrison E.W. Employee voice and silence. // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2014.-№1. – P.173–197. URL: https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328?TRACK=RSS

82. Greenwald A.G., Banaji M.R. Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes // Psychological Review. 1995. -№102(1). – P. 4–27. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/7878162/

83. Tversky A., Kahneman D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. // Science. – 1974. -№ 185(4157). – P.1124–1131. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17835457/

84. Bertrand M., Mullainathan S. Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? // American Economic Review. – 2004. -№94(4).- P.991–1013. DOI: 10.1257/0002828042002561 URL: https://www.hse.ru/data/2014/10/15/1100582473/BertrandMullainathan_2004_laborMarketDiscrimination.pdf

85. Heilman M. E., et al. (2004). Penalties for success. Journal of Applied Psychology. – 2004. - №89(3). – P. 416–427. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15161402/

86. Bohnet I. What Works: Gender Equality by Design. Harvard University Press, 2016 URL: https://www.hks.harvard.edu/publications/what-works-gender-equality-design

87. Kalev A., Dobbin F., Kelly E. Best practices or best guesses? American Sociological Review. -2006. -№ 71(4).-P. 589–617. URL: https://www.researchgate.net/publication/228348799_

88. Boyatzis R. E., Rochford K., Jack A. I. Neurocoaching: Brain-based leadership development. // Journal of Applied Behavioral Science. – 2021. -№ 57(1).- P. 55–77.

89. Lieberman M.D. Social: Why Our Brains Are Wired to Connect. Crown, 2013 URL: https://archive.org/details/socialwhyourbrai0000lieb

90. Skinner A.L., et al. Reducing implicit racial preferences: IAT intervention studies. // Journal of Experimental Psychology: General. -2016. -№ 145(11). – P.1301–1326. URL: https://axt.research.mcgill.ca/LaiEtAl2016.pdf

91. Bourke J. Deloitte Review. The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths, 2018 URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html

92. Ferdman B.M., Deane B. Diversity at work: The practice of inclusion, 2014 URL: https://www.researchgate.net/profile/Lize-Booysen-2/publication/289074674_The_Development_of_Inclusive_Leadership_Practice_and_Processes/links/61ee6cb38d338833e38f343b/

93. Kushwaha R., Kushwaha A. Diversity, Equity & Inclusion, 2024 URL: https://www.researchgate.net/publication/382695668_Diversity_Equity_Inclusion

94. 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

95. Guide to the General Equal Treatment Act: Explanations and Examples. (Federal Anti-Discrimination Agency, 2016 URL:https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/EN/publikationen/agg_wegweiser_engl_guide_to_the_general_equal_treatment_act.pdf?__blob=publicationFile

96. Great Place to Work. (n.d.). Great Place to Work [Dataset]. URL:https://www.greatplacetowork.com/

97. HeadHunter. Рейтинг работодателей России. URL:https://rating.hh.ru/poll
98. ANCOR. The Talentist-Employer Brand Perception. URL:https://ancor.kz/thetalentist/
99. AbbVie Inc. (n.d.). Equity, equality, inclusion, and diversity. AbbVie Inc. URL: https://www.abbvie.com/who-we-are/equity-equality-inclusion-diversity.html
100. Cisco. FY23 Purpose Report. Cisco. URL:https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/about/csr/esg-hub/_pdf/purpose-report-2023.pdf
101. Texas Health Resources. Our employees. Texas Health Resources. URL:https://www.texashealth.org/responsibility-2023/Our-Employees
102. Wegmans Food Markets. Jobs. Wegmans. https://jobs.wegmans.com/en
103. W.W. Grainger, Inc. (n.d.). Environmental, social & governance (ESG) at Grainger. W.W. Grainger, Inc. URL: https://www.graingeresg.com/
104. Adacor, Atlas Copco, & mybreev. Diversity Essentials Toolbox, 2022 URL: https://www.vielfalt-verbindet-unternehmen.de/_files/ugd/0f3582_e28dbef64d684cfcb2321708b02454ec.pdf
105. Accso - Accelerated Solutions GmbH. Awarded employer. Accso - Accelerated Solutions GmbH. URL: https://accso.com/about-us/awarded-employer
106. Adacor Hosting GmbH. Jobs. Adacor. URL: https://jobs.adacor.com/
107. ADWEKO. (n.d.). Corporate social responsibility. ADWEKO. URL: https://www.adweko.com/corporate-social-responsibility/?lang=en
108. Agilent Technologies. Agilent diversity & inclusion report. Agilent Technologies 2022 URL: https://www.agilent.com/about/diversity-and-inclusion/en/2022-agilent-diversity-inclusion-report.pdf
109. VDM Metals. (n.d.). Great place to work. VDM Metals. URL: https://www.vdm-metals.com/de/unternehmen/karriere/great-place-to-work
110. BREW INTERACTIVE. Jobs. BREWWW. URL: https://brewww.com/jobs
111. FOXHR TÜRKİYE. Home page. FOX Human Resources. URL:https://foxhr.com.tr/en/Index
112. Pubinno. Careers. Pubinno. URL: https://pubinno.com/careers/
113. Trabzon Port. Human resources. Trabzon Port. https://trabzonport.com.tr/en/human-resources/
114. Vega Sigorta. Home page. Vega Sigorta. URL:https://www.vegasigorta.com/
115. Align Technology. Corporate social responsibility. URL: https://www.aligntech.com/about/
116. Avery Dennison. ESG report, 2023 URL: https://www.averydennison.com/content/dam/avery_dennison/corporate-new/global/english/documents/esg/2023-esg-download-full-year.pdf
117. BSI TIANJIN FOODS. Home page. Milkana. URL: https://www.milkana.com.cn/
118. Löviselle. About us. URL: https://www.loviselle.com/homeen/about/

119. TTotole. Home page. Totole. URL: https://www.totole.com.cn/index.php?r=site%2Findex&mode=pc&lang=2
120. Руководящие принципы ООН по предпринимательской деятельности и правам человека: Внедрение рамок ООН «Защита, соблюдение и возмещение». Управление Верховного комиссара ООН по правам человека, 2011. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_ru.pdf
121. Международная организация труда. Конвенции МОТ. URL: https://www.ilo.org/ru/resource/konvencii-mot
122. Т2. Карьера в Т2. URL: https://careers.t2.ru/
123. Альфа-Банк. Кодекс корпоративной этики. URL: https://alfabank.ru/about/codex/
124. Аэрофлот. Отчет о деятельности в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот». URL: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/common_info/gosa_doc_2024/Aeroflot_CSR2023_RUS_Book_0107_1505.pdf
125. ВТБ Капитал. О нас. URL: https://vtbcareer.com/about/
126. Яндекс. Кодекс деловой этики. URL: https://yandex.ru/company/rules/code/
127. Air Astana. Интегрированный отчет 2023. URL: https://ir.airastana.com/media/8dc690853839599/%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9-%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82-%D0%B7%D0%B0-2023-%D0%B3.pdf
128. Astana Motors. Карьера. URL: https://astana-motors.kz/ru/about/career
129. BI Group. О компании. URL: https://bi.group/ru/company
130. Kaspi Bank. Годовой отчёт 2021. URL:https://kase.kz/files/emitters/CSBN/csbnp_2021_rus.pdf
131. Kaz Minerals. Сотрудники. URL: https://lyl.su/X02w
132. TC Megapolis. Мегаполис-Казахстан. URL: https://tc-megapolis.kz/
133. Tengizchevroil. Corporate responsibility report. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://tengizchevroil.com/docs/default-source/tcodocuments/main-page/corporate-responsibility-report-eng-check2.pdf?sfvrsn=84f4cc5c_
134. TTranstelecom. Карьера. URL: https://ttc.kz/ru/About/career/
135. АО «Атамекен-Агро». Годовой отчет 2022. URL: https://atameken-agro.com/wp-content/uploads/2023/09/AR2022_Atameken_Agro.pdf
136. Меломан. Вакансии. Меломан. URL: https://www.meloman.kz/job
137. Русская служба Би-би-си. Верховный суд РФ запретил «движение ЛГБТ». Что ждет квир-людей в России?, 2023 URL: https://www.bbc.com/russian/articles/clwpx88w8geo

138. Yemelina N., Kemelbayeva S., Roshchin S. Dynamics of Gender Wage Gap in Kazakhstan for 2011–2019. // The Indian Journal of Labour Economics (Springer), 2024 URL: https://www.researchgate.net/publication/380998078_

139. Meurs M., Nugmanova M., Salimzhanova A., Marvin S. Gender Regime and Women's Employment in Kazakhstan, 2021 URL: https://www.researchgate.net/publication/355754736_

140. Bekbossinova A., Vasa L. Gender Pay Gap in Kazakhstan: The Impact of Social Factors and Structural Segregation. // Eurasian Journal of Gender Studies, 2025 DOI: https://doi.org/10.47703/ejgs.v2i2.40 URL: https://ejgs.kz/index.php/main/article/view/40

141. Kireyeva A.A., Satybaldin A.A. Analysis of Gender Pay Gap in Different Sectors of the Economy in Kazakhstan.// Journal of Asian Finance, Economics and Business, 2019 URL: https://www.researchgate.net/publication/333169661_

142. Khamzina Z., Buribayev Y., et al. Gender Equality in Employment: A View from Kazakhstan. //Anais da Academia Brasileira de Ciências, 2021 URL: https://colab.ws/articles/10.1590%2F0001-3765202120190042

143. 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_

144. 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

145. 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_

146. Kataeva Z. Higher Education Leadership Agency in Mainstreaming //Gender Equality in Kazakhstan. Gender, Work & Organization (Wiley). – 2025. -№32(4).- P.1470-1481 URL: https://www.researchgate.net/publication/387951526_

147. Jumagaliyeva A. Unveiling the Motivations of Female STEM Students in Kazakhstan. // European Education. -2024. -, 56(3–4), 183–197. https://doi.org/10.1080/10564934.2024.2448818 URL: https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/10564934.2024.2448818?scroll=top&needAccess=true

148. 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/faktory-sposobstvuyuschie-i-prepyatstvuyuschie-uderzhaniyu-zhenschin-v-stem-oblastyah-s-uglublennym-izucheniem-matematiki-opyt

149. Kazykhankyzy L., Khalmatova Z., Temirbekova Z., Seitovaa M., Çelik, H.E. Glass Ceiling Beliefs: Kazakh Women in Higher Education. // Educational Process: International Journal. - 2025.- №14 EduPij URL:

https://edupij.com/index/arsiv/74/406/glass-ceiling-beliefs-kazakh-women-in-higher-education

150. Durrani N., et al. STEM Teachers' Agency for Gender Equality in Kazakhstan. // Teaching and Teacher Education (Elsevier), 2025. URL: https://research.nu.edu.kz/en/publications/stem-teachers-agency-for-gender-equality-in-stem-education-a-mixe

151. Koishibayev M., Nechayeva Y.L., Kapitsyn V.M. National plans to ensure the rights of persons with disabilities in Kazakhstan-amendments to the legislation, //Disability & Society. -2020. -№35:8. – P. 1355-1359. DOI: https://doi.org/10.1080/09687599.2019.1698153 URL: https://dspace.enu.kz/bitstream/handle/enu/18024/09687599.2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

152. 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

153. Assanbayev A., et al. Practices Promoting the Inclusion of Adult Students with Disabilities in TVET Institutions: The Case of Kazakhstan. // Education Sciences (MDPI), 2024 TVET. MDPI URL: https://www.researchgate.net/publication/330577577_

154. Makoelle T.M., Burmistrova V. Teacher education and inclusive education in Kazakhstan. // International Journal of Inclusive Education. – 2021. -№29(3) DOI:https://doi.org/10.1080/13603116.2021.1889048 URL: https://www.researchgate.net/publication/349589976_

155. Butabayeva L. et al. Inclusive practices in Kazakhstan: validating the Teacher Efficacy for Inclusive Practices (TEIP) scale for the local context. // International Journal of Developmental Disabilities.- 2025. DOI: URL: https://doi.org/10.1080/20473869.2025.2492091 URL: https://www.researchgate.net/publication/391502028_

156. Durrani N. et al. The construction of gender in secondary school textbooks and teacher education in Kazakhstan // International Journal of Educational Development. – 2022 DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102508 URL: https://research.nu.edu.kz/en/publications/the-fearful-khan-and-the-delightful-beauties-the-construction-of-

157. Kosherbayeva L., et al. Effects of Autism Spectrum Disorder on Parents' Labour Market Outcomes in Kazakhstan. // Autism (SAGE). – 2024.- №29(10) DOI: https://doi.org/10.1177/13623613241273042 URL: https://www.researchgate.net/publication/383754800_

158. Kanat A., Evangelos M. Does war increase ethnic discrimination in the labor market? Evidence from a field experiment // Economic Modelling, Elsevierю - 2025. - vol. 149 URL: DOI: 10.1016/j.econmod.2025.107111 URL: https://ideas.repec.org/a/eee/ecmode/v149y2025ics0264999325001063.html

159. Neumark D. Experimental Research on Labor Market Discrimination // Journal of Economic Literature.- 2018.-№ 56 (3).-P799–866. DOI:

10.1257/jel.20161309 URL: https://sites.socsci.uci.edu/~dneumark/Neumark%20JEL%202018.pdf

160. Atakhanova Z. et al. Women in Kazakhstan's Energy Industries: Implications for Energy Transition // Energies (MDPI). -2022. - 15(4540) URL: https://doi.org/10.3390/en15134540 URL: https://research.nu.edu.kz/en/publications/women-in-kazakhstans-energy-industries-implications-for-energy-tr

161. Daminov I. Reassessing classification of Kazakhstan's ethnic management model // Journal of Eurasian Studies, 2020 URL: https://doi.org/10.1177/1879366520925337 URL: https://scispace.com/papers/reassessing-classification-of-kazakhstan-s-ethnic-management-2btmw3x6et

162. Khairullayeva V., Sarybayev M., Kuzembayeva A., Yermekbayev A., Baikushikova G. Gender Policy in Kazakhstan // Journal of International Women's Studies. - 2022. - Vol. 24: Iss. 1, Article 25. URL: https://vc.bridgew.edu/jiws/vol24/iss1/25/

163. Конституция Республики Казахстан URL: https://www.akorda.kz/ru/official_documents/constitution

164. Об утверждении Стратегии гендерного равенства в Республике Казахстан на 2006-2016 годы. Указ Президента Республики Казахстан от 29 ноября 2005 года N 1677 URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/U050001677_

165. Закон Республики Казахстан «О государственных гарантиях равных прав и равных возможностей мужчин и женщин» (с изменениями по состоянию на 22.01.2025 г.) URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30526983

166. Об утверждении Концепции семейной и гендерной политики в Республике Казахстан до 2030 года. Указ Президента Республики Казахстан от 6 декабря 2016 года № 384. URL:https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1600000384

167. О внесении изменения в Указ Президента Республики Казахстан от 6 декабря 2016 года № 384 "Об утверждении Концепции семейной и гендерной политики в Республике Казахстан до 2030 года". Указ Президента Республики Казахстан от 1 апреля 2022 года № 853 URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2200000853

168. О Плане действий в области прав человека и верховенства закона. Указ Президента Республики Казахстан от 8 декабря 2023 года № 409. URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2300000409

169. О Концепции гендерной политики в Республике Казахстан. Постановление Правительства Республики Казахстан от 27 ноября 2003 года № 1190. Утратило силу постановлением Правительства Республики Казахстан от 30 сентября 2010 года № 994 URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P030001190_

170. Об утверждении Плана действий Правительства Республики Казахстан по обеспечению продвижения равных прав и возможностей мужчин и женщин на 2024 – 2027 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 18 сентября 2024 года № 759 URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2400000759

171. SIGI 2023 Global Report Gender Equality in Times of Crisis URL:https://www.oecd.org/en/publications/sigi-2023-global-report_4607b7c7-en.html

172. Трудовой кодекс Республики Казахстан. Кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗРК. URL:https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000414

173. О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам защиты прав инвалидов. Закон Республики Казахстан от 3 декабря 2015 года № 433-V ЗРК URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000433

174. О социальной защите лиц с инвалидностью в Республике Казахстан. Утративший силу Закон Республики Казахстан от 13 апреля 2005 года N 39. Утратил силу кодексом Республики Казахстан от 20 апреля 2023 года № 224-VII. URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z050000039_

175. О безопасности и охране труда Закон Республики Казахстан от 28 февраля 2004 года N 528. Утратил силу Законом Республики Казахстан от 15 мая 2007 года N 252 URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z040000528_/compare

176. Конвенция о правах инвалидов. Принята резолюцией 61/106 Генеральной Ассамблеи от 13 декабря 2006 года) URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability.shtml

177. Конвенция международной организации труда n 159 О профессиональной реабилитации и занятости инвалидов (Женева, 20 июня 1983 г.) URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=265676

178. О Плане действий в области прав человека и верховенства закона. Указ Президента Республики Казахстан от 8 декабря 2023 года № 409. https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2300000409

179. О здоровье народа и системе здравоохранения. Кодекс Республики Казахстан от 7 июля 2020 года № 360-VI ЗРК. URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000360

180. Уголовный Кодекс РК Статья 145. Нарушение равноправия человека и гражданина URL: https://kodeksy-kz.com/ka/ugolovnyj_kodeks/145.htm

181. О средствах массовой информации. Утративший силу Закон Республики Казахстан от 23 июля 1999 года № 451-I. Утратил силу Законом Республики Казахстан от 19 июня 2024 года № 93-VIII. URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z990000451_

182. О государственных гарантиях равных прав и равных возможностей мужчин и женщин Закон Республики Казахстан от 8 декабря 2009 года № 223-IV. URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z090000223_

183. Стратегия "Казахстан-2050": новый политический курс состоявшегося государства. Послание Президента Республики Казахстан - Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана, г. Астана, 14 декабря 2012 года URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050

184. Об утверждении Дорожной карты занятости на 2020 - 2021 годы. Распоряжение Премьер-Министра Республики Казахстан от 27 марта 2020 года № 55-р. URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/R2000000055

185. Международная конвенция о ликвидации всех форм расовой дискриминации. Принята резолюцией 2106 (XX) Генеральной Ассамблеи от 21 декабря 1965 года URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/raceconv.shtml

186. Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин. Принята резолюцией 34/180 Генеральной Ассамблеи от 18 декабря 1979 года URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/cedaw.shtml

187. Международный пакт о гражданских и политических правах Принят резолюцией 2200 А (XXI) Генеральной Ассамблеи от 16 декабря 1966 года URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/pactpol.shtml

188. Об утверждении Государственной программы развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017 – 2021 годы "Еңбек". Постановление Правительства Республики Казахстан от 13 ноября 2018 года № 746. URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000746/links

189. Шаймерденова Н.Р. Организационная культура в казахстанских компаниях: вызовы и перспективы // Вестник КазНУ. Серия психология. – 2022. – №1(80). – С. 34–42.

190. Shore L., Chung B., Dean M. Diversity in organizations: Where are we now and what's next? // Journal of Management. – 2019. – Vol. 45(1). – P. 123–142. URL: https://www.researchgate.net/publication/223029820_

191. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. – 4th ed. – New York: McGraw-Hill, 2020. – 548 p. URL: https://lyl.su/RrAb

192. Mor Barak M. Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace. – 5th ed. – Thousand Oaks: Sage, 2022. – 560 p. URL: https://archive.org/details/managingdiversit0000morb

193. Catalyst. Women in leadership positions 2023, 2023. URL: https://www.catalyst.org

194. Чуксина О.А. Этнокультурные особенности восприятия инклюзии в организациях Казахстана // Социологические исследования. – 2021. – №9. – С. 88–96.

195. Denison D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. – New York: Wiley, 2021. – 412 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/274649299_

196. SHRM. Advancing Workplace Diversity: Evidence-Based Practices, 2020. URL: https://www.shrm.org/?utm_source=chatgpt.com

197. McKinsey & Company. Diversity matters even more, 2023. URL: https://www.mckinsey.com

198. OECD. Skills and Work Organization. – Paris: OECD Publishing, 2021. – 152 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2021_0ae365b4-en.html

199. Nordic Council of Ministers. Diversity, Inclusion and Equality in Working Life in the Nordic Countries. – Copenhagen, 2021. – 108 p. URL: https://www.norden.org/en/nordic-council-ministers

200. CIPD. Inclusion at Work 2022: A Practical Guide. – London: CIPD, 2022. URL: https://www.cipd.org

201. Deloitte. The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths 2020. URL: https://www2.deloitte.com

202. SHRM. Building an Inclusive Organization: A Blueprint for Action, 2022. URL: https://www.shrm.org

203. Ассоциация HR-специалистов Казахстана. DEI-практики в Казахстане: результаты опроса 2023. – Алматы, 2023. – 32 с.

204. EIGE. Gender Equality Index 2023: Results for the EU and Beyond. – Luxembourg: Publications Office of the EU, 2023. URL: https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/country/LU

205. Gartner. Measuring DEI Progress: Metrics that Matter, 2022. URL: https://www.gartner.com

206. AACSB. Diversity, Equity, Inclusion & Belonging (DEIB): Guiding Principles and Framework, 2022. URL: https://www.aacsb.edu

207. UK Government Equalities Office. Inclusive Britain: Government Response. – London, 2022. URL: https://www.gov.uk

208. Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council on work-life balance for parents and carers. – 2019. URL: https://eur-lex.europa.eu

209. Human Rights Campaign. Corporate Equality Index 2023. – Washington, DC, 2023. URL: https://www.hrc.org

210. Stonewall. Workplace Equality Index 2023. – London, 2023. URL: https://www.stonewall.org.uk

211. Vakola M. Psychological and cultural barriers to change in organizations // International Journal of Human Resource Studies. – 2022. – Vol. 12(3). – P. 25–40.

212. Prosci. Best Practices in Change Management – 11th Edition. – Fort Collins, CO: Prosci, 2021. – 280 p. URL: https://books.google.ru/books/about/11th.html?id=TR27zQEACAAJ&redir_esc=y

213. Oreg S., Vakola M., Armenakis A. Change recipients' reactions to organizational change: A review and meta-analysis // Journal of Applied Behavioral Science. – 2021. – Vol. 57(2). – P. 201–235. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886310396550?cookieSet=1

214. Oreg S. Resistance to change: Developing an individual differences measure // Journal of Applied Psychology. – 2003. – 88(4). – P. 680–693. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12940408/

215. Vakola M., Petrou P. Cognitive rigidity and employee responses to change // European Management Review. – 2020. – 17(4). – P. 979–991. URL:

216. Gartner. Employee Monitoring Undermines Trust: What Leaders Should Do, 2022. URL: https://www.gartner.com

217. CEB (Gartner). Driving Change through Organizational Networks, 2019. URL: https://www.gartner.com

218. Kim S., Park J. Change agents and employee reactions in Korean firms // Asia Pacific Journal of Human Resources. – 2021. – 59(3). – P. 421–444. URL:

219. Ford J.D., Ford L.W., Repenning N. Resistance to change as a resource for learning // Journal of Change Management. – 2019. – 19(3). – P. 129–144. URL: https://ftms.edu.my/images/Document/MOD003478%20-%20Organisational%20Change%20Management/Ford%20et%20al%202008%20Resistance%20to%20change.pdf

220. Кенжебаева А.С. Гендерные барьеры в управлении: опыт казахстанских компаний // Вестник ЕНУ им. Л.Н. Гумилева. – 2020. – №3. – С. 56–65.

221. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. – 4th ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2021. – 300 p. URL: https://archive.org/details/diagnosingchangi0000came

222. PwC. Inclusion and Diversity Benchmarking Survey 2022, 2022. URL: https://www.pwc.com

223. Chatzopoulou E., de Kiewiet A., Moysidou K. Diversity washing: A systematic literature review // Journal of Business Ethics. – 2022. – 179(3). – P. 789–806. URL: https://www.science-gate.com/IJAAS/2025/V12I1/1021833ijaas202501017.html?utm_source=chatgpt.com

224. European Commission. EU Platform of Diversity Charters: Impact Report. – Brussels, 2024. URL: https://diversity-charter.eu

225. Armenakis A., Harris S. Reflections: Our Journey in Organizational Change Research-From Diagnosis to Emotions // Journal of Change Management. – 2019. – 19(3). – P. 141–158. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2588058

226. Oreg S., Berson Y. Leaders' impact on organizational change: Bridging theory and practice // Current Opinion in Psychology. – 2019. – 33. – P. 106–111. URL: https://pismin.com/10.5465/annals.2016.0138#google_vignette

227. Deloitte. Global Human Capital Trends 2020: The Social Enterprise at Work, 2020. URL: https://www2.deloitte.com

228. Williams M., Dempsey R. Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies. – London: Routledge, 2023. – 280 p. URL: https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780429449673/

229. ISO 30415:2021. Human resource management - Diversity and inclusion. – Geneva: ISO, 2021. URL: https://www.iso.org

230. Schein E.H. Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass, 2010 URL:

https://thuvienso.tnut.edu.vn/bitstream/123456789/1305/1/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

231. Page S.E. The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies. Princeton University Press, 2007 URL: https://www.researchgate.net/publication/46554036_A_Review_of_Scott_E_Page's_

232. Microsoft. Global diversity & inclusion report. Microsoft Corporation, 2024 URL: https://www.linkedin.com/pulse/microsofts-2024-global-diversity-inclusion-report-our-paul-ray-xul1c/

233. Tajfel H., Turner J.C. An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations, -1979.- P. 33–47. URL: https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=757561

234. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. -1991. -№ 17(1).- P. 99–120. URL: https://fdp.hse.ru/data/812/479/1225/Oct%2019%20%232%20Cited%20Manage%20FIRM%20RESOURCES%20AND%20SUSTAINED%20COMPETITIVE%20ADVANTAGE.pdf

235. Schumpeter J. A. The theory of economic development. Harvard University Press, 1934 URL: https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_

236. Lewin K. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change // Human Relations.-1947.-№ 1(1).- P. 5–41. URL: https://archive.org/stream/lewin-1947-frontiers-in-group-dynamics/Lewin1947Frontiers%20in%20Group%20Dynamics_djvu.txt

237. Adams J. S. Inequity in social exchange.//Advances in experimental social psychology. -1965.- Vol. 2.- P. 267–299. Academic Press. URL: https://www.phdane.com/posts/adams-1965-inequity-in-social-exchange/

238. MIT Sloan Management Review. How integrating DEI into strategy lifts performance. MIT Sloan Management Review, 2024. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/how-integrating-dei-into-strategy-lifts-performance/

239. Li T. Inclusive leadership and innovative performance: A multi-national study. // Frontiers in Psychology. – 2022. - URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9261735/

240. CultureMonkey. 15+ DEI metrics and KPIs you should be tracking in 2024. CultureMonkey 2025 URL: https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/dei-metrics/

241. Inklusiiv. Setting up DEI KPIs: Turning data into meaningful change. Inklusiiv, 2024. URL: https://inklusiiv.com/dei-kpi/

242. SHRM. DEI metrics: Measuring what matters. Society for Human Resource Management, 2022. URL: https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/dei-metrics-measuring-what-matters

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Обзор актуальных практик и подходов к внедрению принципов DEI в корпоративную культуру организаций

Компания	**Сектор**	**Страна**	**Четыре столпа DEI**								**Источник**
			I. Приверженность и ответственность руководства		**II. Инклюзивные политики и практики**		**III. Образование и осведомленность**		**IV. Оценка и непрерывное совершенствование**		
			Описание	**Действия**	**Описание**	**Действия**	**Описание**	**Действия**	**Описание**	**Действия**	
			Предполагает активное участие руководства на всех уровнях в инициативах DEI. Лидеры должны рассматривать DEI как стратегический приоритет, поставить измеримые цели и нести ответственность за прогресс.	**Создание советов или комитетов по DEI, интеграция целей DEI в организационные задачи и обеспечение прозрачности в отчетности по достигнутому прогрессу.**	**Предполагает создание и внедрение политик и практик, которые способствуют разнообразию, равенству и инклюзии в организации. Это охватывает все аспекты, начиная от набора и приема на работу до управления производительностью и поддержки культуры на рабочем месте.**	**Внедрение справедливых практик найма, обеспечение равных возможностей для карьерного роста, разработка политик, поддерживающих баланс между работой и личной жизнью, а также решения вопросов дискриминации и притеснений.**	**Непрерывное образование и обучение необходимы для повышения осведомленности о вопросах DEI и развития навыков, способствующих созданию более инклюзивной среды. Фокус на содействии пониманию культуры DEI и сокращении предвзятости через постоянное обучение.**	**Проведение программ обучения по DEI, мастер-классов и семинаров, а также продвижение культурной компетентности среди сотрудников.**	**Для обеспечения эффективности инициатив DEI организации должны регулярно измерять прогресс и быть готовыми адаптировать свои стратегии на основе данных и обратной связи. Предполагает использование метрик для отслеживания успеха и**	**Сбор и анализ данных, связанных с DEI, проведение опросов сотрудников, использование ключевых показателей эффективности (KPI) для мониторинга прогресса и совершенствования**	

									выявления областей для улучшения.	**стратегий.**	
Cisco	Информационные технологии	США	Cisco уже долгое время привержена принципам DEI, и многие программы, поддерживающие недостаточно представленные группы сотрудников, работают уже более десяти лет. В 2020 году компания расширила свои усилия в области DEI для устранения исторических неравенств как внутри компании, так и за её пределами. В 2023 году Cisco укрепила свой подход, назначив Глорию Гоинс на должность директора по DEI		Принципы DEI интегрированы во все аспекты процессов найма, развития и взаимодействия сотрудников Cisco, включая справедливые оценки, использование технологии для указания местоимений и создание групп по интересам, называемых Cisco Inclusive Communities. Применяемые технологии позволяют работать сотрудникам компании из любой точки мира. По данным опросов, 98% сотрудников отметили атмосферу гостеприимства на этапе приёма в компанию; 98% ответили, что		Почти треть сотрудников входят в инклюзивные сообщества Cisco. Эти группы реализуют инициативы в рамках стратегии DEI Cisco среди которых: поддержка сотрудников, ухаживающих за больными/престарелым и близкими; программы обучения лидерству для латиноамериканских и испаноязычных		Среди сотрудников проводится опрос (Great Place To Work Trust Index Survey) для оценки индивидуального опыта в контексте культуры компании. Критерии связаны как с действиями руководства и построением доверия: авторитет, уважение и справедливость, так и с опытом сотрудников на рабочем месте по		Cisco. (2023). Purpose report 2023. Cisco. https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/about/csr/esg-hub/_pdf/purpose-report-2023.pdf

			и Брайана Типпенса на должность директора по социальному влиянию. На официальном сайте компания ежегодно публикует отчёт о корпоративной ответственности, где представляет ключевые результаты деятельности в области устойчивого развития и описывает подходы к управлению по стратегическим направлениям, включая показатели связанные с DEI инициативами. Кроме того, компания сотрудничает с Great Place To Work для мониторинга эффективности лидеров при создании условий для позитивного опыта сотрудников. Согласно оценкам сотрудников, 96% отметили, что руководство честно и этично в отношении деловых практик.	могут взять отпуск, когда считают это необходимым; 97% полагают, что в компании люди заботятся друг о друге; 96% считают, что руководство предоставляет им большую ответственность.	сотрудников; помощь азиатским и азиатско-американским сотрудникам в продвижении их карьеры; привлечение и удержание темнокожих талантов; повышение осведомленности об особенностях в развитии и нейроотличиях; поддержка политики, учитывающей потребности верующих; PRIDE LGBTQ+; поддержка женщин.	отношению к коллегам и организации в целом: гордость и чувство принадлежности.	Great Place to Work. (n.d.). Certified company: Cisco. Retrieved September 1, 2024, from https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000064
Texas Health Resources, Inc.	Здравоохранение	США	Расширение возможностей руководства для проактивного решения кадровых вопросов и сбора постоянной обратной связи от сотрудников. Создана платформа Центра менеджеров, чтобы упростить руководителям доступ к ресурсам по конкретным темам и проблемам. Включение Great Place To Work для мониторинга эффективности лидеров при создании условий для	Внедрены гибкие графики, удаленная работа и оптимизированы смены для поддержания баланса между работой и личной жизнью, а также обновлены диапазоны зарплат, надбавок и стимулирующих выплат. По данным опроса сотрудников, 92% довольны своим вкладом в развитие общества; 91% испытывают чувство гордости являясь сотрудником компании; 91% отметили атмосферу гостеприимства на этапе приёма в компанию; 89% указали	Возможности переобучения и развития навыков для внутренней мобильности кадров, предоставление стипендий и возмещение платы за обучение. При сотрудничестве с образовательными учреждениями, предлагается программа стажировки для студентов с	Запуск двухгодичного исследования (Great Place To Work Trust Index Survey) для сбора отзывов на протяжении всего процесса трудоустройства и совершенствования стратегий удержания сотрудников.	Texas Health Resources. (2023). Our employees. Texas Health Resources. Retrieved September 1, 2024,

			позитивного опыта сотрудников.	достаточность предоставленных ресурсов и оборудования для выполнения работы.	особенностями интеллектуального развития. Внедрена общенациональная программа оздоровления Be Healthy, которая предоставляет сотрудникам инструменты и ресурсы для привития позитивных привычек. От членства в фитнес-клубах до коучинга по питанию и поддержки отказа от табакокурения и снижения веса, сотрудники получают доступ к мероприятиям по охране здоровья и благополучия, оценкам и скринингам через онлайн-платформу и получают поощрения за выполнение здоровых действий.		from https://www.texashealth.org/responsibility-2023/Our-Employees
							Great Place to Work. (n.d.). Certified company: Texas Health Resources, Inc. Retrieved September 1, 2024, from https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1100607

Wegmans Food Markets, Inc.	Розничная торговля	США	Генеральный директор подписала документ «Действие генерального директора по разнообразию и инклюзивности» (CEO Action for Diversity and Inclusion), утвердив свою приверженность трем аспектам: диалог (создание среды, которая поддерживает открытый диалог по сложным и часто трудным вопросам, касающимся разнообразия, равенства и инклюзивности), образование (внедрение и расширение обучения и подготовки по вопросам неосознанной предвзятости), инициативы (обмен наиболее известными программами и инициативами в области разнообразия, равенства и инклюзивности, а также теми, которые оказались безуспешными). Кроме того, включение Great Place To Work для мониторинга эффективности лидеров при создании условий для позитивного опыта сотрудников.	По данным опроса сотрудников, 96% отметили атмосферу гостеприимства на этапе приёма в компанию; 94% ответили, что могут взять отпуск, когда считают это необходимым, а также, что довольны своим вкладом в развитие общества; 93% отметили, что предоставленные оборудование и инструменты способствуют созданию благоприятной рабочей среды. Среди программ поддержки сотрудников: льготы и бонусы (комплексные медицинские и страховые льготы, а также бонусы); гибкий график; карьерный рост (возможности переобучения и развития навыков для внутренней мобильности кадров).	Среди программ поддержки сотрудников: деньги на обучение (стипендиальные возможности для всех сотрудников); курсы по английскому как второму языку (ESL) для испаноговорящих сотрудников; безлимитные ресурсы для обучения и развития.	Среди сотрудников проводится опрос (Great Place To Work Trust Index Survey) для оценки индивидуального опыта в контексте культуры компании. Критерии связаны как с действиями руководства и построением доверия: авторитет, уважение и справедливость, так и с опытом сотрудников на рабочем месте по отношению к коллегам и организации в целом: гордость и чувство принадлежности.	Wegmans Food Markets. (n.d.). Careers. Wegmans Food Markets. Retrieved September 1, 2024, from https://jobs.wegmans.com/en Great Place to Work. (n.d.). Certified company:Wegmans Food Markets, Inc. Retrieved September 1, 2024, from https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000459

AbbVie	Биотехнологии и фармацевтика	США	Генеральный директор подписал обязательство действий генерального директора по дальнейшему продвижению разнообразия и инклюзивности на рабочем месте. Компания присоединилась к Paradigm for Parity, нацеленной на обеспечение гендерного паритета на уровне высшего руководства, и подписали Business Coalition for the Equality Act, чтобы решить проблему справедливости на рабочем месте для сотрудников ЛГБТКИА+.	Гибридная модель и гибкие формы работы различаются в зависимости от роли, включают неполный рабочий день, удаленную работу, разделение работы, смены, сжатые рабочие недели и др. Предоставляется оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком, а также отпуск по уходу за членами семьи с серьезным заболеванием. Бесплатные обследования для оценки состояния здоровья, скидки на посещение фитнес-центров. По данным опросов сотрудников, 92% довольны своим вкладом в развитие общества, работая в данной компании; 91% ответили, что могут взять отпуск, когда им это необходимо; 90% отметили атмосферу гостеприимства на этапе приёма в компанию, а также, что с гордостью рассказывают другим, что работают здесь; 89% считают, что на них возлагается большая ответственность.	Мероприятия по благополучию сотрудников, «AbbVie in Motion», предоставляют возможности для налаживания связей с коллегами и одновременного поощрения здорового образа жизни. Внедрена программа помощи сотрудникам (EAP) — это бесплатная конфиденциальная служба, которая предоставляет помощь и консультации по личным или рабочим вопросам, включая стресс, горе, хронические заболевания, конфликты в отношениях и семье или финансовые трудности. EAP доступна 24/7 для сотрудников и всех членов их семей. Предлагаются вебинары для сотрудников по различным темам психического здоровья и благополучия. Фонд помощи сотрудникам AbbVie (AEAF) оказывает финансовую поддержку имеющим на это право сотрудникам	Среди сотрудников проводится опрос (Great Place To Work Trust Index Survey) для оценки индивидуального опыта в контексте культуры компании. Критерии связаны как с действиями руководства и построением доверия: авторитет, уважение и справедливость, так и с опытом сотрудников на рабочем месте по отношению к коллегам и организации в целом: гордость и чувство принадлежности. Руководителям также предоставляются возможности обучения для развития навыков и уверенности в себе, чтобы выявлять и поддерживать сотрудников, испытывающих проблемы с психическим здоровьем, и направлять их к нужным ресурсам.	AbbVie Inc. (n.d.). Equity, equality, inclusion, and diversity. AbbVie Inc. Retrieved September 1, 2024, from https://www.abbvie.com/who-we-are/equity-equality-inclusiondiversity.html Great Place to Work. (n.d.). Certified company:AbbVie. Retrieved September 1, 2024, from https://www.greatplacetowork.com/certified-

					в периоды серьезных личных трудностей.		company /1272994
Grainger	Промышленные услуги	США	Генеральный директор подписал обязательство по созданию инклюзивной рабочей среды и формированию чувства принадлежности, где каждый может преуспеть. Согласно оценкам сотрудников, 90% отметили, что руководство честно и этично в отношении деловых практик.	По данным опросов сотрудников, 94% отметили атмосферу гостеприимства на этапе приёма в компанию; 91% ответили, что могут взять отпуск, когда им это необходимо; 90% с гордостью рассказывают о своей работе в компании, а также, считают, что на них возлагается большая ответственность.	Grainger создала восемь специальных групп бизнес-ресурсов (BRG), ориентированных на поощрение DEI в компании. Эти группы ориентированы на поддержку и продвижение интересов определенных сообществ в организации, таких как азиаты и жители тихоокеанских островов, темнокожие сотрудники, люди с ограниченными возможностями, разные поколения, латиноамериканские сотрудники, члены ЛГБТК+ (Pride), ветераны и военные, а также женщины. Специальные группы реализуют инициативы по укреплению связей	Среди сотрудников проводится опрос (Great Place To Work Trust Index Survey) для оценки индивидуального опыта в контексте культуры компании. Критерии связаны как с действиями руководства и построением доверия: авторитет, уважение и справедливость, так и с опытом сотрудников на рабочем месте по отношению к коллегам и организации в целом: гордость и чувство принадлежности.	W.W. Grainger, Inc. (n.d.). Diversity, equity, and inclusion. W.W. Grainger, Inc. Retrieved September 1, 2024, from https://jobs.grainger.com/content/Diversity-Equity-and-Inclusion/?locale=en_US

					между членами команды, просвещению по темам DEI, по предоставлению возможностей для карьерного роста.		Great Place to Work. (n.d.). Certified company: Grainger. Retrieved September 1, 2024, from https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1001766
Accso - Accelerated Solutions GmbH	ИТ-консалтинг и услуги	Германия	В июле 2023 года руководство компании подписало Хартию разнообразия (German Diversity Charter), взяв на себя обязательство содействовать разнообразию на рабочем месте. Согласно опросам, 99% сотрудников отметили, что к ним относятся справедливо, независимо от их пола.	Согласно опросам сотрудников, 98% ответили, что менеджеры доверяют хорошей работе, не контролируя сотрудников постоянно; 95% отметили, что компания предлагает дальнейшее обучение и поддержку для профессионального развития, а также рекомендуют этого работодателя своим друзьям; 92% уверены в справедливом решении со стороны компании, в ответ на их жалобу о несправедливом обращении.	С целью и обмена опытом, проводятся совместные с другими организациями мероприятия с последующей реализацией идей по поддержке разнообразия в жизнь компании, посредством лекций, бесед или совместных кинопоказов. Согласно опросам сотрудников, 99% отметили, что в компании люди заботятся друг о друге; 93% поделились, что им не нужно притворяться	Сотрудничество с Great Place to Work — международной исследовательской и консалтинговой компанией, позволяет анализировать корпоративную культуру организации. Это делается на основе анонимных опросов и анализа показателей персонала в рамках аудита корпоративной культуры. Темы опроса включают доверие к менеджерам, командный дух, справедливость,	Accso. (n.d.). Awarded employer. Accso - Accelerated Solutions GmbH. Retrieved August 30, 2024, from https://accso.com/about-us/awarded-employer

					и они могут «быть самими собой».	признательность, уважение и идентификацию с компанией.	Great Place to Work Deutschland. (n.d.). Accso – Accelerated Solutions. Retrieved September 1, 2024, from https://www.greatplacetowork.de/workplace/item/2873/accso-accelerated-solutions
Adacor Hosting GmbH	ИТ-консалтинг и услуги	Германия	При поддержке Хартии разнообразия, в сотрудничестве с двумя партнерскими компаниями Adacor разработали набор инструментов Diversity Essentials Toolbox, который бесплатно доступен любой желающей компании вне зависимости от размера, для внедрения темы разнообразия в своем ресурсе (на немецком языке). Согласно опросам, 98% сотрудников отметили,	Для сплочения сотрудников, компания организует командные мероприятия каждые два месяца. Для обеспечения здорового питания сотрудников, компания предлагает бесплатные фрукты и напитки. Adacor покрывает плату за детский сад в определенном размере, а также предлагает индивидуальные модели возвращения после отпуска по уходу за ребенком или болезни. Согласно опросам сотрудников, 94% считают, что на них	Наличие открытых общественных зон обеспечивает возможность открытого обмена мнениями и поощряет делиться опытом, чтобы учиться друг у друга и совместно развиваться, что является одной из важных ценностей в Adacor. Компания организует совместные летние и	Сотрудничество с Great Place to Work — международной исследовательской и консалтинговой компанией, позволяет анализировать корпоративную культуру организации. Это делается на основе анонимных опросов и анализа показателей персонала в рамках аудита культуры. Темы	Great Place to Work Deutschland. (n.d.). Adacor Hosting GmbH. Retrieved September 1, 2024,

			что к ним относятся справедливо, независимо от их возраста.	возлагается большая ответственность, а также, что менеджеры доверяют хорошей работе персонала, не навязывая постоянный контроль; 92% оценивают рабочую атмосферу как дружелюбную, а также отмечают, что компания предлагает сотрудникам полезные меры по укреплению здоровья.	рождественские вечеринки с лотереей подарков.	опроса включают доверие к менеджерам, командный дух, справедливость, признательность, уважение и идентификацию с компанией.	from https://www.greatplacetowork.de/workplace/item/965/adacor+hosting+gmbh Adacor. (n.d.). Careers. Retrieved September 1, 2024, from https://jobs.adacor.com/
ADWEKO Consulting GmbH	Консультации по вопросам управления, юридические консультации, реклама и маркетинг	Германия	Полугодовая оценка персонала с менеджером. Обратная связь от сотрудников. Прозрачный процесс продвижения по службе и справедливая проверка со стороны комиссии по продвижению по службе.	Структурированная адаптация с приветственными днями и вводной неделей. Поддержка и интеграция новых сотрудников по концепции наставничества. Гибкое планирование и поддержка отпуска по уходу за ребенком; пособие по рождению ребенка и уходу. Регулярные корпоративные мероприятия с партнерами и детьми. Творческий отпуск, неполный рабочий день, работа из дома и гибкий рабочий график. Ежегодная программа повышения квалификации с предложениями внутреннего и внешнего обучения. Оплата расходов на обучение. Модель карьеры с конкретным	Компания подчеркивает, что все ADWEKO руководствуются следующими рекомендациями: Равное отношение и равные возможности с первого контакта для каждого нового члена ADWEKO. Каждый получает возможность обучения и развития, независимо от стажа, сферы деятельности или рабочей среды. Обширный процесс адаптации проводится	Ежегодный анонимный опрос сотрудников (GPTW). Сотрудничество с Great Place to Work — международной исследовательской и консалтинговой компанией, позволяет анализировать корпоративную культуру организации. Это делается на основе анонимных опросов и анализа показателей персонала в рамках аудита корпоративной культуры. Темы опроса	ADWEKO. (n.d.). Corporate social responsibility. ADWEKO. Retrieved August 31, 2024, from https://www.adweko.com/corporate-social-responsib

				путем развития для всех сотрудников. По данным опроса сотрудников в отношении корпоративных практик, 94% отметили правосудие; 92% командный дух; 92% единение; 90% надежность; 87% справедливость.	для всех, независимо от уровня или опыта работы. Удовлетворенность сотрудников является самым ценным активом.	включают доверие к менеджерам, командный дух, справедливость, признательность, уважение и идентификацию с компанией.	ility/?lang=en Great Place to Work Deutschland. (n.d.). ADWEKO Consulting. Retrieved September 1, 2024, from https://www.greatplacetowork.de/workplace/item/1475/adweko-consulting
Agilent Technologies Deutschland GmbH	Биотехнологии и фармацевтика	Германия	Стратегия компании направлена на обучение менеджеров и рекрутеров для создания инклюзивных описаний вакансий и использования технологий для обеспечения разнообразия среди кандидатов. Проводится обучение структурированным интервью и управлению командой с учетом принципов разнообразия. Для	Отдел по вопросам разнообразия, отдел кадров и юридический отдел активно работают над оценкой и пересмотром политики компании, связанной с гендерной идентичностью для обеспечения актуальности и инклюзивности.	Внедрение Level Up — это программа компании, разработанная для развития навыков инклюзивного лидерства, где участники из числа руководителей учатся давать инклюзивную обратную связь и лучше понимать различные	Офис разнообразия Agilent отслеживает прогресс D&I, используя три ключевых показателя: количество женщин на руководящих должностях, гендерное равенство в оплате труда и результаты ежегодного опроса сотрудников (Great	Agilent Technologies. (2022). 2022 Agilent diversity & inclusion report. https://www.agile

			привлечения разнообразного списка кандидатов, проводится регулярная оценка каналов поиска, включая ярмарки вакансий, партнерство с организациями по разнообразию и целевые объявления о вакансиях.		культуры. Кроме того, в 2023 году отдел по вопросам разнообразия запустил учебную программу, которая затрагивает вопросы, связанные с инклюзивными терминами, включая личные местоимения при коммуникации, подчеркивая роль языка в создании инклюзивной среды.	Place To Work Trust Index Survey). Для улучшения критерия лидерства, добавлена категория для темнокожих, коренных и цветных женщин (BIWOC), что позволяет компании оценивать показатели на пересечении пола и расы/этнической принадлежности для эффективного управления развитием в данном направлении.	nt.com/about/diversity-and-inclusion/en/2022-agilent-diversity-inclusion-report.pdf Great Place to Work Deutschland. (n.d.). ADWEKO Consulting. Retrieved September 1, 2024, from https://www.greatplacetowork.de/workplace/item/1475/adwekO-consulting
VDM Metals Gruppe	Промышленность: Металлургия, электротехника,	Германия	В компании VDM Metals соблюдение норм означает соблюдение правовых норм и соблюдение кодекса поведения и политик компании. Кодекс поведения регулирует поведение по отношению к коллегам и сотрудникам. Соблюдение	В реализации своей миссии компания полагается на опыт, навыки и мотивацию своих сотрудников, поскольку они имеют решающее значение для устойчивого успеха. В этой связи, действующий кодекс поведения включает свод правил касающихся: равного обращения и борьбы с	Наличие открытых офисных пространств способствует креативности и обмену идеями. В 2018 году компания разработала компас лидерства. В этот процесс были вовлечены все уровни,	Ежегодный анонимный опрос сотрудников (GPTW). Сотрудничество с Great Place to Work — международной исследовательской и консалтинговой компанией, позволяет	VDM Metals. (n.d.). Great place to work. Retrieved Septemb

	машиностроение, автомобилестроение		кодекса обеспечивается при помощи специального инструмента для информирования (от Acerinox Group) через электронную систему сообщений, где сотрудник может быстро и легко сообщать о проблемах, связанных с фактическими или предполагаемыми неправомерными действиями, которые могут повлиять на компанию или благополучие людей.	дискриминацией при найме, продвижении по службе, обучении и развитии сотрудников независимо от пола, возраста, цвета кожи, культуры, этнического происхождения, сексуальной идентичности, инвалидности, религии или мировоззрения. Согласно опросам сотрудники ценят не только справедливую оплату труда, но и такие преимущества, как корпоративное здравоохранение, программа Jobrad (аренда электровелосипедов) и гибкий график работы.	от мастера до руководства, что позволило получить разнообразие точек зрения и составить рекомендации, которые были внедрены в компанию. Вовлечение руководителей из различных областей и уровней привело к устойчивому успеху, поскольку разнообразный опыт и идеи способствовали созданию согласованной и эффективной лидерской культуры, которая подчеркивает сильные стороны каждого. Действующие инструменты и учебные курсы, такие как Обратная связь 360°, Learning World Leadership и Leadership@Shopflor, поддерживают развитие менеджеров.	анализировать корпоративную культуру организации. Это делается на основе анонимных опросов и анализа показателей персонала в рамках аудита корпоративной культуры. Темы опроса включают доверие к менеджерам, командный дух, справедливость, признательность, уважение и идентификацию с компанией.	er 1, 2024, from https://www.vdm-metals.com/de/unternehmen/karriere/great-place-to-work Great Place to Work Deutschland. (n.d.). VDM Metals Gruppe. Retrieved September 1, 2024, from https://www.greatplacetowork.de/workplace/item/7549/vdm+metals+gruppe
TRABZON PORT	Транспортировка и хранение	Турция	По данным анонимного опроса (GPTW) сотрудников, 100% из числа опрошенных полагают, что руководители высшего звена наилучшим	В рамках поддержки карьерного роста реализуются программы управленческого развития, направленные на то, чтобы сотрудники получили знания,	Политика управления персоналом реализуется в соответствии с принципом «Человек прежде всего», который	Согласно информации на официальном сайте компании, система оценки эффективности сотрудников,	Trabzon Port. (n.d.). Human resources

			образом представляют лучшие качества компании. Более детальной информации относительно внедрения принципов DEI в корпоративную культуру компании не обнаружено.	навыки и новый взгляд на подход к управлению. С этой целью в сотрудничестве с университетом реализуются два отдельных плана обучения «Рабочая сила Albayrak» и «Сила управления Albayrak». Анонимный опрос сотрудников (GPTW) показал, что 100% из числа опрошенных, в целом, оценивают компанию как отличное место для работы, а нового сотрудника в компании встречают с теплом. Все опрошенные отметили, что компания предоставляет необходимые ресурсы и оборудование, для хорошего выполнения работы, а также считают, что в роли сотрудников компании у них есть уникальные социальные возможности и дополнительные льготы; при этом работа имеет для них особое значение и не является просто "работой" .	заключается в создании среды, где сотрудники работают эффективно, а отношения основываются на взаимном уважении и доверии. Доступной информации относительно просвещения сотрудников по темам DEI не обнаружено.	внедренная в Albayrak Group (сообщество людей, самоотверженных и открытых для развития и инноваций), прозрачна и представляет собой систему, в которой начальник оценивает подчиненного, подчиненный высказывает свое мнение, а оценка завершается взаимным обсуждением между подчиненным и начальником. Кроме того, в 2023 году среди сотрудников проводился опрос (Great Place To Work Trust Index Survey) для оценки индивидуального опыта в контексте культуры компании. Критерии связаны как с действиями руководства и построением доверия: авторитет, уважение и справедливость, так и с опытом сотрудников на рабочем месте по отношению к коллегам и организации в целом: гордость и чувство принадлежности.	.Retrieved September 1, 2024, from https://trabzonport.com.tr/en/human-resources/ Great Place to Work Türkiye. (n.d.). Trabzon Port. Retrieved September 1, 2024, from https://www.greatplacetowork.com.tr/workplace/item/5853/TRABZON+PORT

FOXHR TÜRKİYE	Профессиональные услуги: Консультации, менеджмент	Турция	По данным анонимного опроса (GPTW) сотрудников, 100% из числа участников полагают, что руководители высшего звена наилучшим образом представляют лучшие качества компании. Более детальной информации о том, как реализуется интеграция целей DEI в организационную структуру компании, не обнаружено.	Конкретных практик в отношении данного принципа DEI на сайте компании не представлено. Анонимный опрос сотрудников (GPTW) показал, что 100% из числа опрошенных, в целом, оценивают компанию как отличное место для работы. Также все участники опроса отмечают, что новый сотрудник, присоединившийся к компании, встречается радушно, что работников справедливо оценивают, независимо от их сексуальной ориентации, и любой может взять отпуск, когда считает это необходимым.	Согласно опросу Great Place To Work, сотрудники данной компании довольны, когда: они гордятся своей работой, им предоставляются справедливые условия труда в плане разнообразия и инклюзивности, они находят условия работы удовлетворительными и чувствуют себя ценными, они доверяют людям, с которыми работают, они ощущают принадлежность к команде и находят в ней гармонию. Следует отметить, что на официальном сайте компании не представлено информации связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников.	В 2023 году среди сотрудников проводился опрос (Great Place To Work Trust Index Survey) для оценки индивидуального опыта в контексте культуры компании. Критерии связаны как с действиями руководства и построением доверия: авторитет, уважение и справедливость, так и с опытом сотрудников на рабочем месте по отношению к коллегам и организации в целом: гордость и чувство принадлежности. Информации связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет мониторинг внедрения DEI в компанию не обнаружено. Вероятно это связано с тем, что компания является молодой (основана в 2022 году) и пока не накопила собственных практик.	Great Place to Work Türkiye. (n.d.). FoxHR Türkiye. Retrieved September 1, 2024, from https://www.greatplacetowork.com.tr/workplace/item/7218/FOXHR+T%C3%9CRK%C4%B0YE

VEGA SİGORTA	Финансовые услуги и страхование	Турция	На официальном сайте компании не обнаружено детальной информации о том, как реализуется интеграция целей DEI в организационную структуру компании. При этом компания сотрудничает с Great Place To Work для мониторинга эффективности лидеров при создании условий для позитивного опыта сотрудников. По данным анонимного опроса (GPTW) сотрудников, 100% из числа участников полагают, что руководители высшего звена наилучшим образом представляют лучшие качества компании.	На официальной странице компании не представлено опыта по внедрению инклюзивной политики и практики. Согласно опросу (GPTW), 100% из числа опрошенных сотрудников, в целом, оценивают компанию как отличное место для работы и отмечают, что им предоставляются все необходимые ресурсы и оборудование для выполнения своих обязанностей на высоком уровне. Также все участники опроса ответили, что новый сотрудник, присоединившийся к компании, встречается радушно и что работников справедливо оценивают, независимо от их возраста, национальности и этнического происхождения.	На официальном сайте компании не представлено информации связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников.	Среди сотрудников проводится опрос (Great Place To Work Trust Index Survey) для оценки индивидуального опыта в контексте культуры компании. Критерии связаны как с действиями руководства и построением доверия: авторитет, уважение и справедливость, так и с опытом сотрудников на рабочем месте по отношению к коллегам и организации в целом: гордость и чувство принадлежности.	Great Place to Work Türkiye. (n.d.). VEGA SİGORTA. Retrieved September 1, 2024, from https://www.greatplacetowork.com.tr/workplace/item/4919/VEGA+S%C4%B0GORTA

BREW INTERACTIVE	Информационные технологии	Турция	На сайте компании не представлено явных актов по инициативам DEI. Однако, для управления проектами и командами компания следует Agile методологии — это принципы работы, которые подчеркивают гибкость, сотрудничество и итеративный прогресс. Кроме того, компания сотрудничает с Great Place To Work для мониторинга эффективности лидеров при создании условий для позитивного опыта сотрудников.	В отношении сотрудничества и инклюзивности, применяемый компанией подход к работе, в частности Agile, поощряет сотрудничество и открытое общение, что может способствовать созданию более инклюзивной рабочей среды, в которой ценятся различные точки зрения. Итеративный характер Agile предполагает регулярную обратную связь и совершенствование. В отношении расширения прав и возможностей, гибкие принципыAgile дают командам возможность принимать решения и нести ответственность, что способствует обеспечению равноправия и поддержке разнообразных членов команды. Согласно опросу (GPTW), 88% из числа опрошенных сотрудников, в целом, оценивают компанию как отличное место для работы; 100% отмечают, что к сотрудникам относятся справедливо, независимо от их пола и сексуальной ориентации. Также все участники опроса ответили, что новый работник, присоединившийся к компании, встречается радушно и что руководители прибегают к увольнению только в крайних мерах.	Хотя Agile-методологии могут создать рабочую среду, поддерживающую принципы DEI, они не гарантируют автоматически, что компания активно следует практикам DEI. На официальном сайте компании не представлено информации связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников.	Среди сотрудников проводится опрос (Great Place To Work Trust Index Survey) для оценки индивидуального опыта в контексте культуры компании. Критерии связаны как с действиями руководства и построением доверия: авторитет, уважение и справедливость, так и с опытом сотрудников на рабочем месте по отношению к коллегам и организации в целом: гордость и чувство принадлежности.	Great Place to Work Türkiye. (n.d.). Brew Interactive. Retrieved September 1, 2024, from https://www.greatplacetowork.com.tr/workplace/item/6830/BREW+INTERACTIVE

PUBINNO INC	Машиностроение	Турция	На сайте компании не представлено явных актов по инициативам DEI. При этом Pubinno позиционирует себя как компания, которая способствует инклюзивной культуре, где каждый приветствуется и поддерживается. Приверженность открытому общению и прозрачности обеспечивает справедливое и равноправное рабочее место. Компания поддерживает членов команды как в их карьерных, так и в личных устремлениях. Кроме того, компания сотрудничает с Great Place To Work для мониторинга эффективности лидеров при создании условий для позитивного опыта сотрудников.	Компания использует гибкую гибридную модель рабочего места, льготные программы поддержки психического здоровья, совместные рабочие пространства для обсуждений. Согласно опросу (GPTW), 96% из числа опрошенных сотрудников, в целом, оценивают компанию как отличное место для работы; 100% отмечают, что новый сотрудник, присоединившийся к компании, встречается радушно и, что работников справедливо оценивают, независимо от их пола, возраста, сексуальной ориентации, национальности и этнической принадлежности.	В 2023 году компания была удостоена звания Best Workplace for Women. Признание Pubinno лучшим местом работы для женщин демонстрирует ее приверженность разнообразию и гендерному равенству. Компания активно продвигает гендерную инклюзивность во всех аспектах своей деятельности, гарантируя, что женщины имеют равные возможности для роста, продвижения и успеха. Компания предоставляет льготные программы для поддержки ментального благополучия сотрудников, обеспечивает совместные рабочие пространства для сотрудничества. Более детальной информации, связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников, на официальном сайте компании не представлено.	Среди сотрудников проводится опрос (Great Place To Work Trust Index Survey) для оценки индивидуального опыта в контексте культуры компании. Критерии связаны как с действиями руководства и построением доверия: авторитет, уважение и справедливость, так и с опытом сотрудников на рабочем месте по отношению к коллегам и организации в целом: гордость и чувство принадлежности.	Great Place to Work Turkey. (n.d.). Pubinno Inc. Retrieved September 2, 2024, from https://www.greatplacetowork.com.tr/workplace/item/6935/PUBINNO+INC

Align Technology	Здравоохранение	Китай	Компания сотрудничает с Great Place To Work для мониторинга эффективности лидеров при создании условий для позитивного опыта сотрудников. По словам вице-президента по кадрам, Align обеспечивает яркий опыт работы для сотрудников, который поощряет инклюзивность и разнообразие, поддерживает здоровье и благополучие, а также вдохновляет и способствует личностному и профессиональному росту. За 2023–2024 годы компания получила признание за создание позитивной рабочей среды, в том числе премию Mercer «Outstanding Women Care Award in China», что подтверждает её приверженность поддержке женщин на рабочем месте в Китае.	По данным анонимного опроса (GPTW) сотрудников, 99% ответили, что их справедливо оценивают, независимо от расы; 98% оценили компанию как физически безопасное место для работы; 95% указали, что руководство ясно формулирует свои ожидание; 94% из числа опрошенных сотрудников, в целом, оценивают компанию как отличное место для работы и отмечают, что новый сотрудник, присоединившийся к компании, встречается доброжелательно (97%). Реализуемые компанией программы лидерства и глобальные подразделения women@align способствуют созданию сетей контактов, профессиональному развитию и наставничеству в области лидерства для привлечения, развития и удержания талантливых женщин, вовлекая при этом всех сотрудников. В рамках обязательств компания инициирует программы и выделяет ресурсы, направленные на набор, мониторинг и их улучшение.	Компания предлагает комплексные программы для поддержки здоровья и благополучия своих сотрудников. Каждый год в течение Месяца благополучия (Month of Wellness) сотрудники участвуют в таких мероприятиях, как ярмарки здоровья, информационные сессии и ивенты, посвященные психическому, физическому, социальному и финансовому благополучию. Мероприятия включают осознанность, медитацию, физические упражнения, йогу и финансовое образование.	Компания использует постоянные опросы и получает обратную связь от своих работников в разных странах, чтобы непрерывно прислушиваться к сотрудникам в филиалах и проводить позитивные организационные изменения.	Align Technology. (n.d.). Corporate social responsibility. Align Technology. Retrieved September 5, 2024, from https://www.aligntech.com/about/corporate_social_responsibility

Avery Dennison	Производство	Китай	Кодекс поведения компании основан на глобальной Политике в области прав человека и распространяется на каждого члена организации. Он является руководством по соблюдению прав человека в бизнесе, выявлению рисков и реализации ответственных действий, а также устанавливает механизмы мониторинга и отчетности. Компания сотрудничает с Great Place To Work для мониторинга эффективности лидеров при создании условий для позитивного опыта сотрудников. Согласно опросам (GPTW) сотрудников, 92% отметили, что руководство действует честно и этично в своей деловой практике.	ADF преобразовал Фонд помощи сотрудникам, созданный в 2020 году для реагирования на COVID-19, в Фонд помощи в кризисных ситуациях (ECF), который поддерживает сотрудников, пострадавших от природных катастроф и гуманитарных кризисов. Фонд был активирован для помощи почти 500 сотрудникам, пострадавшим от сильного наводнения в Чжочжоу, Китай. По данным анонимного опроса (GPTW) сотрудников, 95% указали компанию как физически безопасное место для работы и ответили, что их справедливо оценивают, независимо от расы; 93% отмечают, что новый сотрудник, присоединившийся к компании, встречается доброжелательно, а также, что к работникам относятся справедливо, независимо от их сексуальной ориентации.	Компания стремится укреплять сообщества и окружающую среду через корпоративную социальную ответственность (CSR). Фонд Avery Dennison (ADF) при поддержке сотрудников возглавляет инвестиции компании в общественные инициативы. В 2023 году ADF запустил новую глобальную стратегию благотворительности, уделяя приоритетное внимание регионам с наибольшими потребностями и акцентируя внимание на принципах разнообразия, равенства и инклюзии. ADF предоставил грант в размере $100,000 организации Beijing Roots & Shoots для поддержки проекта по развитию молодых лидеров в области гуманного природоохранного дела. Местные сотрудники активно поддерживают эту инициативу.	Компания публикует ежегодный отчет с актуальными данными по следующим критериям, связанным с DEI: Политика недискриминации, Случаи дискриминации и принятые корректирующие меры, Соотношение зарплат по полу, Стратегия DEI, Общий процент женщин в рабочей силе, Процент женщин-руководителей, Процент женщин на управленческих, супервайзерских, профессиональных, канцелярских и производственных должностях, Процент расово или этнически разнообразных Руководителей/Старших Должностных Лиц, Руководителей/Средних Должностных Лиц, Профессионалов, Техников, Продавцов, Административных Работников, Ремесленников и Операторов.	Avery Dennison. (2023). 2023 ESG report. https://www.averydennison.com/content/dam/avery_dennison/corporate-new/global/english/documents/esg/2023-esg-download-full-year.pdf

TOTOLE	Производство	Китай	Компания заявляет, что ее ценности основаны на уважении и придерживаются принципа "выгодно для общества, выгодно для компании, выгодно для акционеров, выгодно для сотрудников и выгодно для себя". На официальном сайте компании не обнаружено информации о ее приверженности инициативам DEI. При этом компания сотрудничает с Great Place To Work для мониторинга эффективности лидеров при создании условий для позитивного опыта сотрудников. Согласно опросам (GPTW) сотрудников, 95% отметили, что руководство действует честно и этично в своей деловой практике.	Для сотрудников предоставляется бесплатный трансфер и рабочие обеды, медицинский осмотр, коммерческое страхование, программа поддержки матерей и детей, комната для мам. В 2023 году компания была удостоена звания Best Workplace for Women in Greater China. Признание Totole лучшим местом работы для женщин в Китае демонстрирует ее приверженность разнообразию и гендерному равенству. Компания предлагает программы стажировок для выпускников колледжа: программа наставничества, программа доступа к обучающим ресурсам, очные встречи с руководителями, молодежный инновационный фонд и проектное обучение за рубежом. От сотрудников ожидается хорошее владение английским языком. По данным анонимного опроса (GPTW) сотрудников, 98% указали компанию как физически безопасное место для работы; 97% ответили, что их справедливо оценивают, независимо от расы; что они испытывают чувство гордости, глядя на достижения компании; а также отмечают, что новые сотрудники, присоединившиеся к компании, встречается доброжелательно.	Компания организует совместный досуг: семейные дни, летний лагерь, корпоративные поездки, праздничные подарки, различные клубы (бег, фотография, рыбалка и т.д.). На официальном сайте компании не представлено информации связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников.	Среди сотрудников проводится опрос (Great Place To Work Trust Index Survey) для оценки индивидуального опыта в контексте культуры компании. Критерии связаны как с действиями руководства и построением доверия: авторитет, уважение и справедливость, так и с опытом сотрудников на рабочем месте по отношению к коллегам и организации в целом: гордость и чувство принадлежности.	Great Place to Work China. (n.d.). TOTOLE. Retrieved September 6, 2024, from https://www.greatplacetowork.cn/certified-companies/showprofile/?tok=D8EC6F3B98F6428CA60425B07AD9F21738274B958FD04762848B6CF071258DC239674358ED18487BB8A184D33417599 9&lang=EN

Sinobiom	Здравоохранение	Китай	По результатам оценки 2023-2024 года компания признана отличным местом для работы авторитетным агентством в области корпоративной культуры Миссия Great Place to Work для создания наилучшего рабочего места, которое понравится всем сотрудникам. Согласно опросам (GPTW) сотрудников, 93% оценивают компанию как отличное место для работы, а также отмечают, что менеджмент нанимает сотрудников, которые хорошо вписываются в коллектив; 98% респондентов считают компанию физически безопасным местом для работы, а также справедливо оценивающей их труд, независимо от расы; 96% отмечают, что новые сотрудники встречается доброжелательно; 95% с гордостью рассказывают другим, что работают здесь.	Компания подчеркивает, что каждый сотрудник принимается, обучается и продвигается по службе в соответствии с принципом «соответствия и пригодности» независимо от расы, религии, пола, возраста или инвалидности. Компания способствует созданию благоприятной и инклюзивной среды, где таланты каждого сотрудника развиваются посредством комплексного обучения в различных областях, включая медицину, маркетинг и менеджмент. Компания делает акцент на справедливости и росте, предоставляя сотрудникам возможность преуспеть и раскрыть свой потенциал. Кроме того, предлагается обширный пакет льгот, включающий денежные подарки на праздники и личные события, дополнительное страхование для сотрудников и их семей, а также медицинские осмотры для сотрудников и их родителей. Дополнительные льготы включают денежные пособия на связь, тимбилдинг, гибкие социальные программы и стимулирующие выплаты за обучение.	Компания предлагает развитую систему обучения с разнообразными вариантами онлайн и офлайн обучения. Она предоставляет возможности развития в разнообразных областях, помогая сотрудникам развивать свои сильные стороны и повышать производительность.	Компания продвигает сотрудников на основе заслуг, создавая понимание того, что более высокие способности ведут к более высоким должностям. Ее гибкая система HR поддерживает открытые, справедливые и конкурентоспособные возможности продвижения по службе.	Great Place to Work China. (n.d.). Sinobiom. Retrieved September 7, 2024, from https://www.greatplacetowork.cn/certified-companies/showprofile/?tok=C48108910048 4F0F9269C345F12AD745 8880665 5746A43 8487191 8937860 034BBD 2B83F50 3B34E5 BB1FD9 5845D36 856D&lang=EN

							Löviselle. (n.d.). About us. Retrieved September 7, 2024, from https://www.loviselle.com/homeen/about/
BSI TIANJIN FOODS	Розничная торговля	Китай	На официальном сайте компании не обнаружено информации о ее приверженности инициативам DEI. При этом компания сотрудничает с Great Place To Work для мониторинга эффективности лидеров при создании условий для позитивного опыта сотрудников. Согласно опросам (GPTW) сотрудников, 97% оценивают компанию как отличное место для работы.	Для карьерного роста сотрудников, компания предоставляет профессиональные курсы и программы стажировок для молодых менеджеров с высоким потенциалом. В приоритете компании внутреннее продвижение, поощрение инициатив, стимулирование активной корпоративной позиции и командного духа. По данным анонимного опроса (GPTW) сотрудников, 98% оценили, что воспринимаются равными, независимо от занимаемой должности; 97% указали компанию как физически безопасное место для работы; отметили, что испытывают чувство гордости, глядя на достижения компании; что действия руководства соответствуют обещаниям; а также отмечают, что новые сотрудники, присоединившиеся к компании, встречается доброжелательно.	На сайте компании в разделе благополучие персонала (welfare) отмечается светлый офис, разнообразные мероприятия и льготы для сотрудников. Информации связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников не обнаружено.	В 2023 году среди сотрудников проводился опрос (Great Place To Work Trust Index Survey) для оценки индивидуального опыта в контексте культуры компании. Критерии связаны как с действиями руководства и построением доверия: авторитет, уважение и справедливость, так и с опытом сотрудников на рабочем месте по отношению к коллегам и организации в целом: гордость и чувство принадлежности. Информации связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет	Great Place to Work China. (n.d.). BSI TIANJIN FOODS. Retrieved September 7, 2024, from https://www.greatplacetowork.cn/certified-companies/showprofile/?tok=3E085EAA6C1D4F618F

						мониторинг внедрения DEI в компанию не обнаружено.	4F884065AB0FD2BC17FECE334641A5BEE9C22F70F34963A0BB287EC11E400883E4DF2974C76784&lang=EN
Альфа-Банк	Банки	Россия	Компания следует разработанному корпоративному кодексу, который устанавливает этические стандарты и правила поведения сотрудников. Кодекс распространяется на всех, включая руководителей, и помогает в сложных ситуациях определить правильные действия. Сотрудники должны уважать коллег, справедливо оценивать их, действовать профессионально и этично. В случае угроз, домогательств	Компания признана лучшим работодателем России по версии hh.ru. Для поддержки карьерного роста сотрудников и набора талантливых кандидатов реализуются совместная магистерская программа с МФТИ, а также стажировки. Сотрудникам предоставляется моральная и финансовая помощь при переезде, льготные программы и возможность удаленной работы. Согласно кодексу корпоративной этики, компания соблюдает принципы равных возможностей, уважая личные особенности, обеспечивая равный доступ к	Для поддержки физического и ментального благополучия компания предлагает своим сотрудникам бесплатные консультации психолога, юриста, финансового консультанта, консультанта по здоровому образу жизни, коуча, фитнес-тренера, майндфулнесс. Более детальной информации, связанной	Компания является участником Рейтинга работодателей России hh.ru. Оценка включает такие критерии как уровень развития HR-процессов, лояльность внутри компании по оценке сотрудников, популярность среди тех, кто ищет работу, отзывы бывших сотрудников. Вместе с тем, сведений о мониторинге отдельных критериев	HeadHunter. (б. д.). Рейтинг работодателей России. HeadHunter. Дата обращения: 03.09.2024. URL: https://rating.hh.ru/poll

			или насилия сотрудники обязаны немедленно сообщать об этом руководству через горячую линию. Нарушение кодекса может привести к ответственности. Контроль за соблюдением кодекса осуществляет департамент комплаенс-контроля.	развитию и карьерному росту, и исключая любую форму дискриминации, в том числе по политическим убеждениям, возрасту, полу, сексуальной ориентации, вероисповеданию. Решения о назначениях и приеме на работу принимаются исключительно на основе профессиональных качеств и результатов, исключая покровительство и фаворитизм.	с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников, на официальном сайте компании не представлено.	связанных с DEI не обнаружено.	Альфа-Банк. (б. д.). Кодекс корпоративной этики. Альфа-Банк. Дата обращения: 03.09.2024. URL: https://alfabank.ru/about/codex/
Яндекс	IT и интернет	Россия	В организации действуют Правила деловой и корпоративной этики, которые распространяются на всех сотрудников компаний группы Яндекс, а также на членов совета директоров. Правила основаны на принципах, изложенных в применимом законодательстве и в международных документах: Всеобщая декларация прав человека, Руководящих принципах предпринимательской деятельности в аспекте прав человека ООН, Конвенциях МОТ, Принципах Глобального договора ООН. Менеджеры должны принимать необходимые	В соответствии с Правилами деловой и корпоративной этики Яндекс считает недопустимой дискриминацию при принятии любых рабочих решений — для компании не имеет значения национальность, пол, раса, политические или религиозные взгляды, сексуальная ориентация и прочие характеристики, не связанные с профессиональными качествами человека и выполнением должностных обязанностей. При приёме на работу Яндекс предоставляет всем кандидатам равные возможности, уважая права человека и поддерживая защиту этих прав. Компания обеспечивает медицинское страхование и компенсации для сотрудников, а также предоставляет	В соответствии с Правилами деловой и корпоративной этики в Яндексе недопустимы насилие или угрозы насилия, оскорбления, грубые высказывания на темы пола, расы, национальности, религиозных и политических взглядов, сексуальной ориентации и так далее. Офисы Яндекса обустраиваются таким образом, чтобы сотрудникам было в них максимально удобно, комфортно и безопасно работать, а также проводить время после работы.	Компания является участником Рейтинга работодателей России hh.ru. Оценка включает такие критерии как уровень развития HR-процессов, лояльность внутри компании по оценке сотрудников, популярность среди тех, кто ищет работу, отзывы бывших сотрудников. Вместе с тем, сведений о мониторинге отдельных критериев связанных с DEI не обнаружено.	Яндекс. (б. д.). Кодекс деловой этики. Яндекс. Дата обращения: 03.09.2024. URL: https://yandex.ru/company/rules/code/

			меры, чтобы члены их команд понимали и соблюдали требования указанных политик и правил.	образовательные программы и программы профессионального роста и развития.	Компания организует внутренние ивенты и клубы по интересам — личным и профессиональным.		
ВТБ	Банки	Россия	Среди ключевых ценностей компания отмечает работу в команде, предполагая взаимоуважение и доверие, поддержку и помощь коллегам профессионально расти; а также постоянное совершенствование, предполагая открытость к изменениям. Однако, на сайте компании не представлено регламентов связанных с созданием советов или комитетов по обеспечению принципов DEI. Вместе с тем, компания фигурирует в топ рейтингах работодателей: Best Company Award — топ-10 среди работодателей всех индустрий для молодых специалистов (2023); рейтинг лучших работодателей России по версии журнала Forbes — высшая категория «Платина» по оценке экспертного жюри (2023); рейтинг лучших работодателей России по версии HeadHunter — топ-3 среди работодателей всех индустрий для молодых специалистов и профессионалов (2023).	Для поддержки профессионального роста используется разработанная матрица карьерного роста для всех сотрудников, а также эффективная система наставничества с первого дня работы. Для обеспечения баланса между работой и личной жизнью предлагается возможность выбрать удобный график работы. Сотрудникам предоставляется медицинское страхование и льготное страхование для близких, скидки и бонусы от компаний-партнеров.	Среди ключевых характеристик корпоративной культуры, которые отличают ВТБ от других компаний, руководитель Департамента по работе с персоналом Г. Ермаков отмечает: интеллигентность, ожидая её проявление на всех должностных уровнях, инициативность и прагматичность. Для продвижения корпоративной культуры организуются командные спортивные соревнования и корпоративные мероприятия. Волонтерство и благотворительные проекты. Для обеспечения возможности развития сотрудников компания предоставляет доступ к дистанционным ресурсам для саморазвития и онлайн-приложениям для чтения. Более детальной информации,	Компания является участником Рейтинга работодателей России hh.ru. Оценка включает такие критерии как уровень развития HR-процессов, лояльность внутри компании по оценке сотрудников, популярность среди тех, кто ищет работу, отзывы бывших сотрудников. Вместе с тем, сведений о мониторинге отдельных критериев связанных с DEI не обнаружено.	ВТБ Капитал. О нас. Дата обращения: 03.09.2024. URL: https://vtbcareer.com/about/ ВК Страница. (22.09.2023). Глеб Ермаков о корпоративной культуре ВТБ и карьере в банке ВТБ [Видео]. VK. https://vk.com/video-214504417_456239067

					связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников, на официальном сайте компании не представлено.		
T2 (ранее Tele2)	Телекоммуникации, связь	Россия	Среди ключевых принципов работы компания подчеркивает уверенность, реальные возможности для роста и развития, лучшие условия работы. На официальном сайте компании в разделе t2 в цифрах отмечается, что 93% сотрудников готовы рекомендовать t2 как работодателя; 92% чувствуют уверенность в завтрашнем дне, работая в t2. Кроме того, компания входит в пятерку лучших работодателей России (по версии hh.ru). Однако, на сайте компании не представлено регламентов связанных с созданием	Для обеспечения возможности роста и развития компания предлагает корпоративную онлайн-библиотеку, лекторий, программы наставничества, внутренний маркетплейс обучения с 600+ курсами, академию лидерства t2Way, программы re-skilling, обучение у передовых провайдеров профессионального образования. Для обеспечения комфортных условий работы компания предоставляет расширенный пакет медицинского страхования, консультации психологов, юристов и финансистов по любым личным вопросам, гибкие льготы на выбор сотрудника, включая компенсацию занятий спортом, массаж, чекап здоровья, покупку рецептурных лекарств, изучение иностранных	Для обеспечения атмосферы творчества и открытости компания предоставляет лекторий, корпоративную онлайн-библиотеку, внутренний маркетплейс обучения с 600+ курсами, поддерживает волонтерские инициативы и возможность заниматься благотворительностью. Более детальной информации, связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет	Компания является участником Рейтинга работодателей России hh.ru. Оценка включает такие критерии как уровень развития HR-процессов, лояльность внутри компании по оценке сотрудников, популярность среди тех, кто ищет работу, отзывы бывших сотрудников. Вместе с тем, сведений о мониторинге отдельных критериев связанных с DEI не обнаружено.	T2 Карьера. (б.д.). Карьера в T2. T2. Дата обращения: 04.09.2024. URL: https://careers.t2.ru/

			советов или комитетов по обеспечению принципов DEI.	языков, организацию отдыха для детей и др.	продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников, на официальном сайте компании не представлено.		

«Аэрофлот»	Транспорт, логистика, автодилеры	Россия	Ключевые принципы Группы «Аэрофлот» – ответственное ведение бизнеса, уважение прав человека, соблюдение этических норм, а также поддержание справедливых и благоприятных условий труда. Аэрофлот ежегодно публикует ESG-отчёт, где представляет ключевые результаты деятельности в области устойчивого развития и описывает подходы к управлению ESG-вопросами. Расширение контура соответствия ESG-стандартов делает отчётность более прозрачной и даёт возможности для аналитики. Отчёт включает некоторые показатели связанные с принципами DEI. Более прямых свидетельств наличия советов или комитетов по DEI на сайте компании не обнаружено.	Согласно ESG-отчёту за 2023 год, для реализации одной из приоритетных целей в области устойчивого развития ООН, компания обеспечивает поддержку женщин в авиации, предоставляя равные условия при найме и карьерных возможностей для работников вне зависимости от пола, а также сокращение гендерного разрыва в зарплатах работников. Аэрофлот привержен социально ответственной политике в отношении сотрудиков, обеспечивая достойную заработную плату, дополняемую социальными льготами и привилегиями, включая медицинское страхование работников и членов их семей, санаторно-курортное лечение, компенсацию оплаты детского сада, программы корпоративного спорта.	В ежегодном ESG-отчёте за 2023 год компания выражает приверженность Целям в области устойчивого развития ООН, продвигая командную работу, готовность к конструктивному диалогу и обеспечение стабильной рабочей среды с равными возможностями для обучения и личностного роста сотрудников.	Компания занимает четвертое место в Топ-50 российских компаний, проявляющих наибольшее внимание к вопросам прав человека, разнообразия и инклюзивности – 2023 по версии кредитно-рейтингового агентства RAEX Europe. Аэрофлот ежегодно публикует ESG-отчёт, где представляет ключевые результаты деятельности в области устойчивого развития и описывает подходы к управлению ESG-вопросами. Отчёт включает некоторые показатели связанные с принципами DEI. Более прямых свидетельств мониторинга прогресса по обеспечению принципов DEI на сайте компании не обнаружено.	Аэрофлот. (2023). Отчет о деятельности в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот». Дата обращения: 04.09.2024. URL: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/common_info/gosa_doc_2024/Aeroflot_CSR2023_RUS_Book_0107_1505.pdf

ТШО	ТЭК: Нефть и газ	Казахстан	Стратегия компании относительно рабочей силы предполагает инвестирование в человеческий капитал и расширение прав и возможностей высококвалифицированной рабочей силы, которая достигает желаемых результатов. В основе этого следующие ключевые показатели: Стратегическое управление талантами, Развитие рабочей силы, Разнообразие и инклюзия, а также Опыт сотрудников и благополучие, которые компания включает в ежегодный отчет о корпоративной ответственности.	ТШО предлагает комплексный набор программ для поддержки развития и благополучия сотрудников. В их число входят программы адаптации, профессионального и лидерского развития, языковые курсы, обучение метанавыкам, а также различные инициативы в области здоровья и благополучия. Кроме того, компания предоставляет такие льготы, как медицинская страховка, помощь в получении жилищных кредитов, пособия на благополучие, поддержку в образовании для детей сотрудников и услуги по уходу за детьми. Эти программы направлены на то, чтобы помочь сотрудникам профессионально расти, поддерживать здоровый образ жизни и достигать баланса между работой и личной жизнью.	В ТШО существуют три сети сотрудников: Сеть культурного разнообразия (CDN), Сеть XYZ (поколения) и Сеть женщин сотрудников (WEN). Каждое из направлений сетей способствует обучению, профессиональному развитию и личностному росту. Сети поддерживаются руководством компании для содействия культурной инклюзии, гендерному равенству и сотрудничеству между поколениями. В 2023 году ключевыми мероприятиями стали обсуждения вопросов разнообразия, благотворительные акции и инициативы по поддержке сотрудников и местного сообщества.	Компания отмечена в топе самых привлекательных работодателей Казахстана по результатам независимого исследования стаффинговой группы ANCOR. Оценка включает 16 критериев среди которых баланс между работой и личной жизнью, возможности карьерного роста, наличие обучения и тренингов, гибкие условия труда, предоставление равных возможностей, приятная рабочая атмосфера и др. Кроме того, на официальном сайте tengizchevroil.com компания ежегодно публикует отчёт о корпоративной ответственности, где представляет ключевые результаты деятельности в области устойчивого развития и описывает подходы к управлению по стратегическим направлениям, включая некоторые показатели связанные с DEI инициативами.	Tengizchevroil. (n.d.). Corporate responsibility report. Retrieved September 10, 2024, from https://tengizchevroil.com/docs/default-source/tcodocuments/main-page/corporate-responsibility-report-eng-check2.pdf?sfvrsn=84f4cc5c_2

Air Astana	Транспорт: Авиация	Казахстан	В структуре управления ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance) стратегией в компании действует Комитет по вопросам ESG. Комитет управляет всеми вопросами, связанными с ответственным ведением бизнеса, и предоставляет Совету директоров рекомендации по разработке и утверждению ESG Стратегии, а также проводит анализ и оценку ее реализации. Отчёт включает некоторые показатели связанные с принципами DEI. Среди приоритетов и основных инициатив в 2023 году компания ставит разработку Политики многообразия, равенства и инклюзивности (DEI). В настоящий момент этот пункт находится в процессе выполнения. Более прямых свидетельств наличия советов или комитетов по DEI на сайте компании не обнаружено.	В своей стратегии по обеспечению благополучия сотрудников компания подчеркивает неуклонное следование строгой деловой этике и корпоративным принципам. Среди существенных аспектов в реализации этой стратегии компания отмечает равные возможности независимо от пола, возраста и национальности, карьерный рост и индивидуальное развитие, возможности для обучения и повышения квалификации, заботу о здоровье и благополучии сотрудников. Для этого компания предоставляет программы обучения и пакет льгот. Программа КС Таланты реализуется совместно с университетами и нацелена на выявление и развитие будущих лидеров среди сотрудников, не относящихся к руководящему персоналу. Пакет льгот для сотрудников включает корпоративный пенсионный план, медицинское страхование, поддержку ментального здоровья, скидки на авиабилеты, скидки на абонементы в тренажерные залы, поддержку спортивных мероприятий.	В компании развивается и поддерживается Культура признания заслуг, которая предполагает умение прислушиваться к обратной связи и реагировать. Запущена платформа KC Recognition, чтобы стимулировать эту практику на всех уровнях Компании. В 2023 году коллеги отправили друг другу 24 000 сообщений с выражением благодарности. Компания награждает сотрудников специальными монетами HEART за каждую полученную ими благодарность, которые можно потратить в онлайн магазине компании на кофе, книги и промопродукцию. В 2023 году в рамках программы внутренних коммуникаций, помимо бизнес-информации, компания уделила особое внимание увлечениям сотрудников, предложив им делиться своими историями, чтобы найти единомышленников и	Компания отмечена в топе самых привлекательных работодателей Казахстана по результатам независимого исследования стаффинговой группы ANCOR. Оценка включает 16 критериев среди которых баланс между работой и личной жизнью, возможности карьерного роста, наличие обучения и тренингов, гибкие условия труда, предоставление равных возможностей, приятная рабочая атмосфера и др. В качестве инструментов взаимодействия с сотрудниками в 2023 году компания приводит участие сотрудников в опросах, проводимых Центром социального взаимодействия и коммуникаций, для определения индекса социальной стабильности. В рамках этих опросов оцениваются трудовые отношения, настроение и удовлетворенность сотрудников своей	Air Astana. (2023). Интегрированный отчет 2023. Дата обращения: 11.09.2024. URL: https://ir.airastana.com/media/8dc690853839599/%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9-%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82-%D0%B7%D0%B0-2023-%D0%B3.pdf

					популяризировать спорт и искусство среди коллег.	работой. Два раза в год совместно с Gallup компания проводит опросы для оценки уровня вовлеченности сотрудников. Более прямых свидетельств мониторинга прогресса по обеспечению принципов DEI на сайте компании не обнаружено.	

KAZ Minerals	Добыча и обработка: Горнодобывающая промышленность	Казахстан	В Группе KAZ Minerals действует ряд политик, которые регулируют отношения с сотрудниками, в том числе Кодекс о справедливых условиях найма и Политика многообразия и равноправия. Группа периодически пересматривает трудовые договора на своих предприятиях с тем, чтобы удостовериться, что Кодекс о справедливых условиях найма применяется внутри Группы в полном объеме. KAZ Minerals руководствуется Политикой о правах человека, утвержденной Советом Директоров, согласно которой, Группа поддерживает права человека, которые определяются, признаются и устанавливаются международными конвенциями. Группа следует международным принципам прав человека, закрепленным во Всеобщей декларации прав человека, и приняла к использованию Руководящие принципы ООН по вопросам предпринимательской деятельности в аспекте прав человека. Согласно Кодексу о справедливых условиях найма, компания обязуется обеспечить рабочую среду и условия труда для сотрудников, где будут уважать их права. Более	Группа установила процедуры для исключения случаев дискриминации по признакам возрастного критерия, гендерной принадлежности, расы, национальности, этнического происхождения, семейного положения, вероисповедания, языка, политических убеждений, сексуальной ориентации, беременности, материнства, отцовства или инвалидности. Более того, KAZ Minerals возглавила длительную кампанию по снятию ограничений на трудоустройство женщин в горнодобывающей промышленности, и 12.10.2021 года были внесены соответствующие поправки в Трудовой кодекс Республики Казахстан. За исключением работ, требующих подъема тяжелых грузов вручную, женщин теперь можно трудоустраивать в различных отраслях промышленности без каких-либо ограничений. Регулярно пересматриваются заработные платы на предмет равенства оплаты труда на аналогичных должностях, не допуская возникновения гендерных различий при оплате труда. Внедряется Программа развития руководителей для выявления потенциальных кандидатов на руководящие должности. Так обеспечивается возможность оказания им поддержки путем обучения и наставничества. Потенциальные кандидаты	Компания инвестирует значительные средства в обучение сотрудников всех уровней, оказывает поддержку в развитии и приобретении дополнительных профессиональных навыков, в том числе за счет софинансирования высшего образования для ряда работников. Вместе с тем, не обнаружено информации связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников.	Компания отмечена в топе самых привлекательных (в отрасли) работодателей Казахстана по результатам независимого исследования стаффинговой группы ANCOR. Оценка включает 16 критериев среди которых баланс между работой и личной жизнью, возможности карьерного роста, наличие обучения и тренингов, гибкие условия труда, предоставление равных возможностей, приятная рабочая атмосфера и др. Кроме того, на официальном сайте компания ежегодно публикует отчёт по обеспечению устойчивого развития, где представляет ключевые результаты деятельности и описывает подходы к управлению по стратегическим направлениям, включая некоторые показатели связанные с DEI инициативами.	Kaz Minerals. (б.д.). Сотрудники. Дата обращения: 11.09.2024. URL: https://www.kazminerals.com/ru/%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F/%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B9%D1%87%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%8

			прямых свидетельств наличия советов или комитетов по DEI на сайте компании не обнаружено.	определяются на ключевые позиции, и для их поддержки составляются индивидуальные планы развития.			2%D0%B8%D0%B5/%D1%81%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8/
Астана Моторс	Автобизнес: Автопроизводители	Казахстан	В 2023 году компания отмечена в топе самых привлекательных (в отрасли) работодателей Казахстана по результатам независимого исследования стаффинговой группы ANCOR. Оценка включает 16 критериев среди которых баланс между работой и личной жизнью, возможности карьерного роста, наличие обучения и тренингов, гибкие условия труда, предоставление равных возможностей, приятная рабочая атмосфера и др. Вместе с тем, в открытых источниках не обнаружено информации о приверженности компании идеям DEI или о внедрении инициатив связанных с DEI.	Для сотрудников компания предлагает медицинское обслуживание, скидки на абонемент в фитнес, скидки на автомобильное обслуживание, материальную помощь при личных событиях, корпоративное обучение, тимбилдинги, корпоративную библиотеку. В открытых источниках информации относительно создания и внедрения политик и практик, которые способствуют разнообразию, равенству и инклюзии в компании не обнаружено.	В открытых источниках не обнаружено информации связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников.	Информации связанной с мониторингом прогресса по обеспечению принципов DEI на сайте компании не обнаружено.	Astana Motors. (б.д.). Карьера. Дата обращения: 11.09.2024. URL: https://astana-motors.kz/ru/about/career

BI Group	Строительство	Казахстан	Компания заявляет о прозрачности в отчетности и ежеквартально публикует итоги своей корпоративно-социальной деятельности, отмечая в центре внимания такие показатели как поддержка сферы образования, помощь детям, эко-движение, популяризация спорта и государственного языка. В месте с тем, в открытых источниках не обнаружено информации о приверженности компании идеям DEI или о внедрении инициатив связанных с DEI в корпоративную структуру. В 2023 году компания отмечена в топе самых привлекательных (в отрасли) работодателей Казахстана по результатам независимого исследования стаффинговой группы ANCOR. Оценка включает 16 критериев среди которых баланс между работой и личной жизнью, возможности карьерного роста, наличие обучения и тренингов, гибкие условия труда, предоставление равных возможностей, приятная рабочая атмосфера и др.	На основе описаний вакансий, в частности условий которые предлагает компания для специалистов разного уровня, можно проследить некоторые аспекты относительно практик найма, обеспечения равных возможностей для карьерного роста, политик, поддерживающих баланс между работой и личной жизнью. В открытых вакансиях опубликованных на сайте компании, в частности, программист, прораб, газоэлектросварщик, можно проследить существенную разницу в описании условий в зависимости от престижности должности. Программисты (престижные должности) получают больше возможностей для развития, современную рабочую среду и различные льготы. Прорабы (среднего звена) имеют стандартные льготы, ориентированные на стабильность и долгосрочную занятость. Сварщики (ручной труд) получают необходимые льготы, такие как питание и транспорт, но условия их труда (длительные смены 6/1, правила техники безопасности) отражают физические требования, предъявляемые к работе. Эта разница в преимуществах может говорить о том, что компания адаптирует свои предложения с учетом уровня квалификации и рыночного спроса на каждую должность, вкладывая больше средств в роли, которые считаются	Компания инвестирует средства в BI University, созданный в 2012 году, который предоставляет качественное образование сотрудникам компании и всем желающим повысить свою профессиональную квалификацию. Для ряда сотрудников предлагает участие в митапах, тренингах и мастер-классах, доступ к tech-библиотеке. Для популяризации спорта компания поддерживает ежегодное участие сотрудников в марафонах Almaty Marathon, BI Marathon, Astana Marathon и в забегах за рубежом. Вместе с тем, не обнаружено информации связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников.	Информации связанной с мониторингом прогресса по обеспечению принципов DEI на сайте компании не обнаружено.	BI Group. (б.д.). О компании. Дата обращения: 12.09.2024. URL: https://bi.group/ru/company

				престижными или критически важными для роста бизнеса.			
Мегаполис-Казахстан	Товары народного потребления: Дистрибьюторы	Казахстан	Одним из своих преимуществ компания подчеркивает отсутствие разграничений между уровнями должностей, так как в команде ценен каждый для открытого сотрудничества на основе взаимоуважения. В 2023 году компания отмечена в топе самых привлекательных (в отрасли) работодателей Казахстана по результатам независимого исследования стаффинговой группы ANCOR. Оценка включает 16 критериев среди которых баланс между работой и личной жизнью, возможности карьерного роста, наличие обучения и тренингов, гибкие условия труда, предоставление равных возможностей, приятная рабочая атмосфера и др. Вместе с тем, в открытых источниках не обнаружено информации о приверженности компании идеям DEI или о внедрении инициатив связанных с DEI в корпоративную структуру.	Для обеспечения возможностей развития сотрудников в компании создан отдел обучения и развития персонала. Разработана обучающая Программа с гибкой формой обучения для всех категорий сотрудников: от линейного персонала и специалистов всех уровней до руководителей начального, среднего и высшего звена, предоставляющая возможность повысить свой профессиональный уровень. Регулярно проводится оценка деятельности персонала для выявления компетенций, требующих дальнейшего развития. Сотрудники с высокими оценками имеют приоритетные возможности для карьерного роста внутри компании.	В компании создана и совершенствуется система непрерывного внешнего и внутреннего обучения, в которой сотрудники могут развивать свои навыки и приобретать новые. Вместе с тем, не обнаружено информации связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников.	Информации связанной с мониторингом прогресса по обеспечению принципов DEI на сайте компании не обнаружено.	ТС Megapolis. (б.д.). Мегаполис-Казахстан. Дата обращения: 12.09.2024. URL: https://tc-megapolis.kz/

Kaspi.kz	Финансовые услуги	Казахстан	Компания регулярно проводит оценку в соответствии с Международными стандартами аудита и публикует отчёт, который включает раздел "Социальная ответственность", где представлены политики и практики в отношении сотрудников и культуры компании. Компания регулярно пересматривает передовой опыт, чтобы обеспечить прозрачную отчетность и раскрытие демографических данных о своем рабочем персонале, а также более точную оценку разнообразия среди сотрудников. Кроме того, компания поддерживает важность принципов ESG как части казахстанской программы инвестиций и реформ. Принципы включают в себя заботу об экологии, ответственное отношение к сотрудникам и клиентам, прозрачную работу компании и участие в благотворительных инициативах. Вместе с тем, в открытых источниках компании не обнаружены сведения о создании специальных советов/комитетов по DEI.	Привлечение и развитие талантов являются ключевыми компетенциями. Компания обеспечивает конкурентоспособные фиксированные зарплаты и бонусы, регулярно оценивает работу сотрудников и даёт отзывы для дальнейшего карьерного роста. Работа с жалобами построена в соответствии с законодательством РК. Компания регулярно пересматривает передовой опыт, чтобы обеспечить прозрачную отчетность и раскрытие демографических данных о своем рабочем персонале, а также более точную оценку разнообразия среди сотрудников. Согласно отчёту, в 2021 году около 57% наших сотрудников составляли женщины, 43% — мужчины. Каждый новый сотрудник проходит обязательное обучение по политикам и процедурам, связанным со значимыми для деятельности компании процессами.	Ценности, заложенные в культуре компании, включают работу в команде, добросовестность, постоянное обучение, инновации и ответственность. В соответствии с принятой в компании культурой долгосрочного обучения и развития, развивается корпоративная университетская программа Kaspi Lab для приема на работу лучших выпускников казахстанских университетов, предлагаются курсы связанные с ИТ. Вместе с тем, не обнаружено информации связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников.	Компания регулярно отслеживает удовлетворенность и вовлеченность сотрудников. Это включает проведение регулярных опросов удовлетворенности сотрудников. Отзывы, полученные в результате этих опросов сотрудников, используются для разработки новых инструментов и ресурсов для сотрудников, а также для менеджеров по всему бизнесу, чтобы способствовать дальнейшим улучшениям.	Kaspi Bank. (2021). Годовой отчёт 2021. Дата обращения: 16.09.2024. URL: https://kase.kz/files/emitters/CSBN/csbnp_2021_rus.pdf

Транстелеком	Информация и связь	Казахстан	В открытых источниках компании не обнаружены сведения о создании специальных советов/комитетов по DEI. Компания руководствуется Кодексом деловой этики, содержащим нормы и практики делового поведения, который отчасти отражает культуру DEI. В частности, взаимоуважение и принятие различий в стилях работы и мышления. Кодекс распространяется на всех сотрудников. Действующее в компании направление "Развитие человеческих ресурсов" проводит оценку соблюдения Кодекса путем анкетирования и опроса. Результаты оценки публикуются в ежегодном отчёте компании. В 2023 году компания отмечена в топе самых привлекательных (в отрасли) работодателей Казахстана по результатам независимого исследования стаффинговой группы ANCOR. Оценка включает 16 критериев среди которых баланс между работой и личной жизнью, возможности карьерного роста, наличие обучения и тренингов, гибкие условия труда, предоставление равных возможностей, приятная рабочая атмосфера и др.	Отдельной информации о внедрении справедливых практик найма, обеспечении равных возможностей для карьерного роста, разработки политик, поддерживающих баланс между работой и личной жизнью, решения вопросов дискриминации и притеснений не обнаружено. В плане социальных льгот и поддержки сотрудников, компания обеспечивает добровольное медицинское страхование; материальную помощь в различных жизненных событиях; финансовые поощрения за приверженность и достигнутые результаты.	Среди программ поддержки сотрудников Компания отмечает непрерывное профессиональное развитие и «социальный лифт». Предлагает возможности получения грантов одаренным детям сотрудников; поддержку спортивного образа жизни: тренировок, соревнований; корпоративных событий для поддержания единого духа и гордости сотрудников. Не обнаружено информации связанной с тем, как компания реализует принципы DEI и осуществляет продвижение культурной компетенции среди своих сотрудников.	Действующее в компании направление "Развитие человеческих ресурсов" проводит оценку соблюдения Кодекса деловой этики путем анкетирования и опроса. Результаты оценки публикуются в ежегодном отчёте компании. Информации связанной с мониторингом прогресса по обеспечению принципов DEI на сайте компании не обнаружено.	Transtelecom. (б.д.). Карьера. Дата обращения: 16.09.2024. URL: https://ttc.kz/ru/About/career/

Меломан	Розничная торговля	Казахстан	В 2023 году компания отмечена в топе самых привлекательных (в отрасли) работодателей Казахстана по результатам независимого исследования стаффинговой группы ANCOR. Оценка включает 16 критериев среди которых баланс между работой и личной жизнью, возможности карьерного роста, наличие обучения и тренингов, гибкие условия труда, предоставление равных возможностей, приятная рабочая атмосфера и др. Вместе с тем, в открытых источниках не обнаружено информации о приверженности компании идеям DEI или о внедрении инициатив связанных с DEI в корпоративную структуру.	Информации о внедрении справедливых практик найма, обеспечении равных возможностей для карьерного роста, разработки политик, поддерживающих баланс между работой и личной жизнью, решения вопросов дискриминации и притеснений не обнаружено. В плане поддержки сотрудников, компания обеспечивает оплату больничных листов, оплату отпусков, своевременную оплату труда, перспективы профессионального и карьерного роста, корпоративное обучение и тренинги, предоставление скидок на продукцию компании, компенсацию проезда.	Информации связанной с реализуемыми политиками и практиками направленными на содействии пониманию культуры DEI не обнаружено.	Информации связанной с мониторингом прогресса по обеспечению принципов DEI на сайте компании не обнаружено.	Меломан. (б.д.). Вакансии. Дата обращения: 17.09.2024. URL: https://www.meloman.kz/job
Атамекен-Агро	Агропромышленный комплекс	Казахстан	В открытых источниках компании не обнаружены сведения о создании специальных советов/комитетов по DEI. Социальная миссия компании – изменение жизни людей в хозяйствах агрохолдинга к лучшему и, как следствие, удержание кадров на местах. Приоритетом кадровой политики является развитие компетенций сотрудников, а также повышение качества жизни сельхозработников и их семей в целом. По результатам оценки персонала, разрабатываются	В годовом отчёте (2022) указывается, что компания обеспечивает равные карьерные возможности для разных социальных групп. Возрастной диапазон сотрудников варьирует от 18 до 69 лет. Относительно гендерной представленности отмечается, что в агрохолдинге работают 604 женщины и 1654 мужчины. Уровень оплаты труда работников одной категории одинаковый для женщин и мужчин. Компания обеспечивает прозрачные и объективные процедуры отбора. Действует система мотивации и стимулирования деятельности	Компания ежегодно организует проведение культурно-массовых и спортивных мероприятий среди работников Группы (спартакиады по различным видам спорта, конференции, концерты и т. п.), в частности такие масштабные как «Сабантуй» – празднование окончания весенних полевых работ и чествование тружеников по итогам	Информации связанной с мониторингом прогресса по обеспечению принципов DEI на сайте компании не обнаружено. В 2023 году компания отмечена в топе самых привлекательных (в отрасли) работодателей Казахстана по результатам независимого исследования стаффинговой группы ANCOR. Оценка включает 16 критериев	Атамекон-Агро. (2022). Годовой отчёт 2022. Дата обращения: 17.09.2024. URL: https://atameken-agro.com/wp-content/uploads/2023/09/A

			индивидуальные планы развития. Согласно этим планам, каждый руководитель закладывает для себя обучение по своим «западающим» компетенциям – изучает литературу, занимается самообразованием. Согласно действующему в компании Положению об оплате труда и премирования, исполнение планов развития является одним из индивидуальных показателей и включен в карту эффективности сотрудника.	работников, а также методы нематериального стимулирования, учитывая отраслевую и региональную специфику работы. Ежегодно производится индексация оплаты труда. Компания предлагает курсы по повышению квалификации, семинары, профильное обучение кадров (агрономов- работе со средствами защиты растений, инженеров – внедрению современных средств производства и т.д.), обмен опытом с зарубежными партнерами и экспертами.	уборочной кампании. Иной информации напрямую указывающей на реализуемые политики и практики направленные на содействие пониманию культуры DEI в ежегодном отчёте компании не отмечается.	среди которых баланс между работой и личной жизнью, возможности карьерного роста, наличие обучения и тренингов, гибкие условия труда, предоставление равных возможностей, приятная рабочая атмосфера и др.	R2022_Atamekeen_Agro.pdf

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Дискурс-анализ миссий и ценностей корпоративной культуры казахстанских компаний

Анализируемые отрасли экономики РК

1. Сельское хозяйство (Агропромышленный комплекс, Животноводство, Растениеводство) -15%
2. Промышленность (Легкая, Химическая, Строительная, Горно-металлургический комплекс, Машиностроение, Автомобилестроение, Геология и недропользование) 20%
3. Энергетика и ВИЭ (возобновляемые источники энергии) -10%
4. Транспорт (ЖД, водный, авиа) -5%
5. Торговля -10%
6. Финансы -5%
7. Коммуникация, Связь -10%
8. Здравоохранение и фармацевтика - 5%
9. Новые технологии (цифровизация и IT) -5%
10. Туризм -5%
11. Образование -10%

Кластеризация компаний по видам документов.

1. Политика многообразия и инклюзивности/равных возможностей

Политика многообразия и инклюзивности	«Арселор Миттал» АО «НК «QAZAQGAZ» ТОО Казцинк
Политика в равных областях возможностей, инклюзивности и многообразия	Казахстелеком
Политика многообразия и равноправия	Казминералс
Политика разнообразия и равных возможностей	АО «Жусан Банк»
Политика в области прав человека	АО НАК «Казатомпром» АО Самрук энерго Казминералс
Политика равенства возможностей	ТОО Казцинк

2. Кодексы поведения (корпоративные/деловой этики)

Кодекс поведения	Beeline Казахстан

	АО «Самрук энерго» АО «Казахстанская компания по управлению электросетями Kegoc» «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»:
Кодекс деловой этики	АО «КазТрансОйл» АО «КазМунайГаз» АО «Центрально-Азиатская электроэнергетическая корпорация АО «Банк Развития Казахстана: АО «Береке Банк» АО «Экспортная страховая компания «KazakhExport» АО «Казахстанская Инвестиционная Корпорация»
Кодекс корпоративного поведения	АО «Шубарколь комир» АО «Транснациональная компания «Казхром»: АО «Соколовско-Сарбайское горно-обогатительное производственное объединение» АО «Алюминий Казахстана» АО «Казахстанский электролизный завод» АО «Евроазиатская энергетическая корпорация» ТОО «ERG Service»
Кодекс этики и поведения	АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темир жолы» строительная компания БАЗИС-А
Кодекс корпоративной этики	АО «АК Алтыналмас» Евразийский банк

3. Документы по устойчивому развитию/ESG

Руководство системы управления в области развития	АО «Казахстанская компания по управлению электросетями Kegoc»
Политика в области качества, экологии, охраны здоровья, безопасности труда и энергосбережения	АО «Алюминий Казахстана»
Политика в области системы менеджмента качества, экологического менеджмента, охраны здоровья и обеспечения безопасности	АО «Казахстанский электролизный завод»

труда и энергетического менеджмента	
Политика в области систем качества, охраны окружающей среды, охраны здоровья, обеспечения безопасности труда и энергоэффективности	АО «Евроазиатская энергетическая корпорация»
Политика в области качества, охраны здоровья и обеспечения безопасности труда	ТОО «ERG Service»:
Политика в области развития	АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темир жолы»:
Политика в области качества, охраны здоровья, обеспечение безопасности труда, окружающей среды	Акционерное общество «СЕВКАЗЭНЕРГО»:
Политика в области интегрированной системы менеджмента	АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО

4. Дополнительные документы:

- АО Самрук энерго: Положение об омбусмене, Положение о недопущении дискриминации АО Самрук Энерго
- АО «ОТБАСЫ БАНК»: Стратегия развития АО «ОТБАСЫ БАНК» на 2024-2033 годы
- АО «Казахстанская жилищная компания»: отчет о работе компании
- АО «Народный Банк Казахстана: Политика в области поддержки свобод ассоциаций, коллективного поведения, многообразия и инклюзии персонала АО «Народный Банк Казахстана»
- Холдинг «Байтерек»: Кодекс корпоративного управления акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек»
- АО «Банк Развития Казахстана: Принципы корпоративной социальной ответственности АО «Банк Развития Казахстана»
- АО «Казахстанская Инвестиционная Корпорация» (QIC): Кодекс корпоративного управления акционерного общества «Казахстанская Инвестиционная Корпорация»
- АО «РГ Брэндс»: годовой отчет
- АО «Казпочта: Положение о руководстве АО КАЗПОЧТА, Управление рисками и внутренний контроль.

АНАЛИЗ ОТРАЖЕНИЯ DE&I В МИССИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Явное отражение DE&I в миссии организаций	
Казминералс	четко провозглашает привлечение квалифицированной рабочей силы из числа жителей стран, где компания ведет деятельность, и создание позитивной, поддерживающей и инклюзивной культуры. Описываются процедуры по предотвращению дискриминации по разным признакам
ТОО «КаР-Тел»	подчеркивает важность создания атмосферы уважения, взаимного доверия, сотрудничества и открытого общения, что является ключевыми элементами инклюзивной среды
КазМунайГаз	упоминает содействие реализации потенциала каждого сотрудника компании, что отражает приверженность инклюзии и равным возможностям
«Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»	упоминает “создание условий для социально-экономического роста и процветания местного населения”, что может включать в себя и социальную инклюзивность.
АО “Шубарколь комир” и АО «Транснациональная компания «Казхром»	обе компании делятся одной миссией, где упоминают “бережное раскрытие потенциала Земли и человечества, обеспечивать процветание тех, кто на нас полагается”. Это может трактоваться как приверженность инклюзии и уважению к человеческому потенциалу независимо от особенностей людей.
Bayer Global	говорится о миссии "Здоровье для всех", что указывает на стремление к инклюзивности и обеспечению равного доступа к основным услугам
АО "АК Алтыналмас	включает создание возможностей для различных заинтересованных сторон, что подразумевает внимание к различным социальным группам
АО «Олжа Агро»	отмечается забота о людях и стремление раскрыть потенциал каждого, что можно интерпретировать как стремление к равенству и инклюзии
Неявное отражение DE&I в миссии организаций	
Казахтелеком	упоминает “совершенствование социальной безопасности”, что может включать в себя и социальную инклюзивность
АО «НК «QAZAQGAZ»	миссия опирается на “устойчивое развитие”, что может включать в себя и социальную ответственность перед разнообразным населением.

АО «Jusan Bank	миссия фокусируется на “процветании казахстанцев”, что может включать в себя и инклюзивный подход к обслуживанию разных групп населения
АО «НК «QAZAQGAZ»	миссия опирается на “устойчивое развитие”, что может включать в себя и социальную ответственность перед разнообразным населением.
АО «Центрально-Азиатская Электроэнергетическая Корпорация»	миссия опирается на “повышение качества жизни своих потребителей”, что может включать в себя и социальную инклюзивность и учет различных потребностей населения.
АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»	миссия фокусируется на “сбалансированном и устойчивом развитии энергетической системы”, что может включать в себя и социальную ответственность перед разнообразным населением
АО «Народный Банк Казахстана»	миссия сосредоточена на предоставлении услуг “на уровне международных стандартов”, что может свидетельствовать о приверженности инклюзивным практикам и равных возможностях для всех клиентов.
Холдинг «Байтерек»	миссия фокусируется на “решении социально-ориентированных задач”, что может включать в себя и учет потребностей разных групп населения.
АО «Банк Развития Казахстана»	миссия опирается на “улучшение национального благосостояния”, что может включать в себя и социальную инклюзивность и равные возможности для всех граждан.
АО «Отбасы банк»	миссия фокусируется на “обеспечении семей собственным жильем”, что может включать в себя и учет потребностей разных семей и уважение к разнообразию семьи.
АО «Казахстанская жилищная компания»	миссия сосредоточена на “повышении доступности жилья”, что может включать в себя и социальную ответственность перед разнообразным населением и обеспечение равного доступа к жилью.
АО «Bereke Bank»	миссия фокусируется на “создании лучших продуктов и сервисов для удовлетворения потребностей людей и бизнеса”, что может включать в себя и учет потребностей разных групп населения.
АО «Экспортная страховая компания «KazakhExport»	миссия сосредоточена на “поддержке роста экспорта”, что может включать в себя и содействие развитию малого и среднего бизнеса, в том числе

	предпринимателей из разнообразных групп населения.
АО «Qazaqstan Investment Corporation»	устойчивое экономическое развитие может включать элементы инклюзии, хотя это не заявлено прямо
АО «RG Brands»	миссия об улучшении качества жизни через инновации подразумевает социальную ответственность, что может быть связано с DEI
Казцинк	упоминается создание ценности для общества и минимизация рисков для здоровья и окружающей среды, что может отражать принципы ответственности перед различными группами
АО «Казахстанские коммуниальные системы»	в миссии говорится о единстве с потребителями, честном и открытом диалоге, что указывает на стремление к инклюзии
RG Gold	ответственные методы добычи полезных ископаемых, а также забота о сотрудниках и окружающей среде косвенно поддерживают принципы DEI
АО «Национальная компания "Продовольственная контрактная корпорация"	миссия о продовольственной безопасности и поддержке зерновой отрасли включает социальную составляющую, что может указывать на равенство возможностей
Отсутствие явного отражения DE&I в миссии организаций	
«Арсело́р Ми́ттал	миссия сосредоточена на ESG-повестке и окружающей среде.
Beeline Казахстан	миссия фокусируется на предоставлении связи
АО НАК “Казатомпром	миссия сосредоточена на устойчивом развитии и создании ценности для заинтересованных сторон
АО «КазТрансОйл»	миссия ориентирована на максимизацию выгод для акционеров и соблюдение государственных интересов
АО Самрук энерго	миссия фокусируется на статусе эффективного энергохолдинга
А О” Казахстанская компанмия по управлению электросетями Kegoc”	фокусируется на обеспечении надёжности и развитии энергосистемы.
АО «Алюминий Казахстана»	миссия сосредоточена на конкурентоспособности и безопасности производства
АО «НК «Национальная	миссия сосредоточена на обеспечении транспортной основы и предоставлении услуг

компания «Қазақстан темір жолы»	
отсутствие данных по миссии	
• АО «Казахстанский электролизный завод» (КЭЗ) • АО «Евроазиатская энергетическая корпорация» (ЕЭК) • ТОО «ERG Service» • АО «Соколовско-Сарбайское горно-обогатительное производственное объединение» (ССГПО) • КМК Мунай • Строительная компания "Казахстана базис- А" • Каспийбанк • АО «Казпочта» • Строительная компания BAZIS-A АО • Баян Сулу • Еврозийский банк • Сельскохозяйственный АО холдинг “Атамекен-Агро” • МЕЛОМАН HOME VIDEO, ТОО (Торговые сети MARWIN, Меломан) • TECHNODOM OPERATOR, АО (Торговая сеть Технодом) • ARENA S, ТОО (Торговая сеть SULPAK) • Компания Magnum (Magnum Corp.) • Kazunion Touroperator by Rustar • ТОО KazAllianceGroup • ROBINZON KZ • FUN&SUN Kazakhstan • АО Авиакомпания «SCAT» • Холдинг «Eurasian Foods Corporation • ТОО Asyl Farms • ТОО «Байер КАЗ» • ТОО «ASG Holding» • Сельскохозяйственный АО холдинг “Атамекен-Агро”	

АНАЛИЗ ОТРАЖЕНИЯ DE&I В ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Явное отражение DE&I в цели организации	
Арсело́р Ми́ттал»	«создать современное и гибкое рабочее место, где каждый сотрудник может процветать и нагревать себя равноправным коллективом, вклад которого уважают другие»
АО «Народный Банк Казахстана»	«установить основополагающие принципы и направления, принципиальная позиция Банка при открытии с заинтересованными сторонами в области поддержки свобод ассоциаций, поведения коллективных методов, многообразия и инклюзии персонала»

Казахтелеком	«обеспечение равных возможностей, инклюзивности и многообразия для работников»
Казминералс	«создать позитивную, благоприятную и инклюзивную культуру среди всего трудового коллектива»
АО «Самрук энерго»	«обеспечение соблюдения прав человека во всех аспектах деятельности организаций и регионов присутствия и создание таких условий труда, где все работники имеют равные возможности в реализации своих прав и свобод в сфере труда, недопущение всех видов религии и обеспечение многообразия и инклюзивности».
АО "АК Алтыналмас"	Включает в свои цели гендерное равенство и улучшение условий для всех категорий работников
Bayer Global	Упоминает цель создания культуры, где каждый ценится и имеет возможность стать лучшей версией себя
АО "Национальная компания "Продовольственная контрактная корпорация"	Заявляет о прозрачности конкурсных процедур, равных возможностях, справедливом вознаграждении и безопасности труда, что является прямым отражением DEI
Неявное отражение DE&I в цели организации	
АО «НК «QAZAQGAZ»	«раскрытие газового потенциала страны для развития физического развития» может включать в себя и поддержку инклюзивности, но не указано прямо.
Акционерное общество «СЕВКАЗЭНЕРГО»	формулировка «строгого соблюдения соглашений, связанного с развитием» может включать в себя и экономику инклюзивность, но не указано прямо.
«Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»	«создания условий для социально-экономического роста и процветания местного населения» может включать в себя и экономику инклюзивность, но не указано прямо. «Достойная работа и экономический рост» может включать в себя и равные возможности для всех работающих.
АО «Казахстанский электролизный завод» (КЭЗ)	«обеспечение безопасности и здоровых условий труда производит» может включать в себя и равные возможности для всех работников.
АО «НК «Национальная компания» «Қазақстан темир жолы»	цель «хорошее здоровье и благополучие» может включать в себя и учет отношения разных групп населения и равные возможности для всех работников.

АО «ПАВЛОДЭНЕРГО»	«удовлетворение настроения потребителей» может включать в себя и учет отношения разных групп населения.
КМК Мунай	«бережного и бережного отношения к окружающей среде и своим сотрудникам» может включать в себя и защиту инклюзивность, но не указано прямо
АО «Банк Развития Казахстана»	«финансирование проектов обрабатывающей промышленности с высоким социально-экономическим эффектом» может включать в себя и экономику инклюзивность, но не указано прямо
АО «Отбасы банк»	«Лучший работодатель на банковском рынке» может включать в себя и приверженность созданию инклюзивной рабочей среды, но не указано прямо.
АО «Казахстанская жилищная компания»	«повышение доступности жилья» может включать в себя и учет отношения разных групп населения.
АО «Береке Банк»	«создание лучших продуктов и услуг для поддержания уважения к людям и бизнесу» может включать в себя и учет уважения к разным группам населения.
АО «Qazaqstan Investment Corporation» (QIC)	в рамках привлечения инвестиций для развития несырьевых секторов может косвенно поддерживать устойчивое развитие и инклюзивные практики
АО «RG Brands»	ориентировано на улучшение качества жизни, что может включать аспекты равенства и инклюзии
АО "Казпочта"	хотя в цели не указаны конкретные принципы DEI, организация может поддерживать инклюзивные практики в процессе модернизации инфраструктуры
Холдинг "Eurasian Foods Corporation"	упоминает обеспечение качества и безопасности продукции, что можно интерпретировать как косвенную поддержку равенства и инклюзивности через ответственный подход к потребителям
Отсутствие явного отражения DE&I в цели организации/отсутствие данных	
• АО «Джусан Банк» Beeline Казахстан • АО НАК «Казатомпром» • АО «КазТрансОйл» • КазМунайГаз • АО «Шубарколь комир» • АО «Транснациональная компания «Казхром» • АО «Соколовско-Сарбайское горно-обогатительное производственное объединение» (ССГПО) • АО «Алюминий Казахстана» • АО «Евроазиатская энергетическая корпорация» (ЕЭК)	

• ООО «ЭРГ Сервис» • АО «Центрально-Азиатская Электроэнергетическая Корпорация» • АО «Экспортная страховая компания «KazakhExport» • Казцинк • Строительная компания "Казахстана базис- А" • Казахстанские коммунальные системы • RG Gold • Каспийбанк • Строительная компания BAZIS-A • АО Баян Сулу • Еврозийский банк • Сельскохозяйственный АО холдинг “Атамекен-Агро” • МЕЛОМАН HOME VIDEO, • ТОО (Торговые сети MARWIN, Меломан) • TECHNODOM OPERATOR, АО (Торговая сеть Технодом) • ARENA S, ТОО (Торговая сеть SULPAK) • Компания Magnum (Magnum Corp.) • Kazunion Touroperator by Rustar • ТОО KazAllianceGroup • ROBINZON KZ • FUN&SUN Kazakhstan • АО Авиакомпания «SCAT» • ТОО «Олжа Агро» • ТОО Asyl Farms • ТОО «Байер КАЗ» • ТОО «ASG Holding» • СельскохозяйственныйАО холдинг “Атамекен-Агро”

АНАЛИЗ ОТРАЖЕНИЯ DE&I В ЦЕННОСТЯХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Явное отражение DE&I в ценностях организации	
«Арсело́р Ми́ттал»	явным образом отражает принципы DE&I в своих ценностях, упоминая «многообразие», «инклюзивность», «уважение к особенным навыкам, опыту и взглядам».
Казахтелеком	Хотя DE&I не отражает прямо в основных ценностях, принцип «Развитие человеческого капитала - непрерывное, инклюзивное и сбалансированное развитие персонала и человеческого капитала» является неявным отражением приверженности DE&I.
Казминералс	Хотя DE&I не отражает прямо в основных направлениях, формулировка «исключительная

	степень многообразия и равноправия» является явным отражением приверженности DE&I.
АО «Самрук энерго»	Справедливость» в основных ценностях может трактоваться как приверженность возможностям и инклюзии
«Арсело́р Ми́ттал»	явным образом отражает принципы DE&I в своих ценностях, упоминая «многообразие», «инклюзивность», «уважение к особенным навыкам, опыту и взглядам».
Акционерное общество «СЕВКАЗЭНЕРГО»	хотя DE&I не отражается прямо, формулировка «Взаимодействие с заинтересованными сторонами» может включать в себя и приверженность к учету взглядов разных групп населения.
АО «Народный Банк Казахстана»	ценность «ответственности» может включать в себя и приверженность созданию инклюзивной среды для всех сотрудников
АО «Экспортная страховая компания «KazakhExport»	ценность «меритократия – демократические заслуги и достижения каждого работника, его карьерное продвижение в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой» является явным отражением приверженности к равным возможностям и инклюзивности
АО "АК Алтыналмас"	упоминаются "равные возможности для всех", работа с представителями 42 национальностей, а также гендерное равенство, так как 17% руководителей составляют женщины
Bayer Global	прямо говорит о приверженности к "доверию и уважению к разнообразию и равенству возможностей", что полностью соответствует принципам DEI
Неявное отражение DE&I в ценностях организации	
АО «НК «QAZAQGAZ»	хотя DE&I не отражает прямо в ценовом развитии, формулировка «создание условий для получения IPO» может включать в себя и привлечение низкой демократии и создание инклюзивной среды для всех сторон.
АО «КазТрансОйл»	«Прозрачность» в основных ценностях может включать в себя и приверженность открытости и справедливости в отношениях с сотрудниками и заинтересованными сторонами.
КазМунайГаз	«Справедливость» в основных ценностях может включать в себя и приверженность равным возможностям и инклюзии.

«Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»	ценность «справедливости» может включать в себя и приверженность условиям возможностям и инклюзии
АО «Шубарколь комир» и АО «Транснациональная компания «Казхром»	ценность «Единства» может включать в себя и приверженность созданию инклюзивной атмосферы в сообществе.
АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темир жолы» :	ценность «уважение интересов искренней стороны» может включать в себя и приверженность к учету отношения разных групп населения
АО «Народный Банк Казахстана»	ценности «лидерство» и «ответственность» могут включать в себя и приверженность созданию инклюзивной среды для всех сотрудников
Холдинг «Байтерек» АО «Отбасы банк» Холдинг «Байтерек» АО «Отбасы банк»	ценность «команды» может включать в себя и приверженность созданию инклюзивной атмосферы в сети
АО «Береке Банк» АО «Береке Банк»	ценность «Доверие, лидерство каждого» может включать в себя и приверженность созданию инклюзивной среды для всех сотрудников
АО «КазТрансОйл»	ценность «взаимное уважение и доверие» может включать в себя и приверженность созданию инклюзивной атмосферы в сети.
АО «Qazaqstan Investment Corporation» (QIC)	упоминаются "взаимное уважение и доверие", "меритократия", что подразумевает справедливую оценку и продвижение сотрудников
АО «RG Brands»	поддерживаются такие ценности, как "уважение к себе и другим", "единство командного духа", что можно рассматривать как элементы инклюзии и равенства
АО «Казцинк»	говорится о "разнообразном опыте и культуре" сотрудников, что косвенно отражает принципы разнообразия
TECHNODOM OPERATOR АО	одна из заявленных ценностей – "социальная ответственность", что может включать элементы DEI, хотя это не указано напрямую
АО «Национальная компания "Продовольственная контрактная корпорация"	важной ценностью называются работники, а также профессионализм и безопасность, что может подразумевать справедливое отношение

Отсутствие явного отражения DE&I в ценностях организации/ отсутствие данных
• АО «Джусан Банк» • Beeline Казахстан • АО НАК «Казатомпром» • АО «Казахстанская компания по управлению электросетями Kegoc» • АО «Центрально-Азиатская электроэнергетическая корпорация» • КМК Мунай АО «Соколовско-Сарбайское горно-обогатительное производственное объединение» (ССГПО) • АО «Алюминий Казахстана» • АО «Казахстанский электролизный завод» (КЭЗ) • АО «Евроазиатская энергетическая корпорация» (ЕЭК) • ТОО «ERG Service» • АО «Казахстанская жилищная компания» • строительная компания "Казахстана базис- А" • Казахстанские коммунальные системы • RG Gold • Каспийбанк • АО «Казпочта» • Строительная компания BAZIS-A • АО Баян Сулу • Евразийский банк • Сельскохозяйственный АО холдинг “Атамекен-Агро” • МЕЛОМАН HOME VIDEO, ТОО (Торговые сети MARWIN, Меломан) • ARENA S, ТОО (Торговая сеть SULPAK) • Компания Magnum (Magnum Corp.) • Kazunion Touroperator by Rustar • ТОО KazAllianceGroup • ROBINZON KZ • FUN&SUN Kazakhstan • АО Авиакомпания «SCAT» • ТОО «Олжа Агро» • Холдинг «Eurasian Foods Corporation» • ТОО Asyl Farms • ТОО «Байер КАЗ» • ТОО «ASG Holding» • Сельскохозяйственный АО холдинг “Атамекен-Агро”

Кластер 1
МНОГООБРАЗИЕ

1.1 Многообразие (общий контекст)

1.	«адаптация внутренних процессов и процедур для поддержки многообразия и инклюзивности» («Арселор Миттал»)
2.	«стремится к социокультурному многообразию среди работников на всех организационных уровнях» (АО НАК "Казатомпром")
3.	«продвигает ценности многообразия на всех организационных уровнях» (АО НАК "Казатомпром"
4.	«стремится разрабатывать обучающие тренинги по вопросам многообразия персонала» (Казахстелеком)
5.	«многообразие …. в нашем коллективе позволяют бизнесу опираться на широкий спектр мнений, опыта и профессиональной компетентности» (KAZ Minerals)
6.	«поддержание многообразия и инклюзивности среди работников является ключом к достижению поставленных целей» (QIC)
7.	«обеспечивать многообразие .. на рабочем месте» (KAZ Minerals)
8.	«концепция многообразия включает в себя принятие и уважение» (АО «НК «QAZAQGAZ»)
9.	«наша практика и процессы привлекают многообразных работников» (АО «НК «QAZAQGAZ»)
10	«выступаем за разнообразие состава работников и регулярно напоминаем нашим работникам и деловым партнерам о преимуществах, которые приносят многообразие и инклюзивность обществу и группе компаний» (АО «НК «QAZAQGAZ»)
11	«поощряет многообразие ...для всех» (Beeline Казахстан)
12	«многообразие и инклюзивности способствуют повышению конкурентоспособности, производительности и эффективности его деятельности» (АО НАК "Казатомпром")
13	«обеспечение многообразия ….. – основная практика не дискриминации (АО НАК "Казатомпром")
14	«компания принимает что многообразие и инклюзивность-основная практика не дискриминации» (АО Самрук энерго)
15	«многообразие и инклюзивность имеют решающее значение для долгосрочного успеха компании, помогая привлекать, вовлекать и удерживать таланты и обеспечивать нашим работникам комфорт и поддержку для достижения наилучших результатов» (АО «Народный Банк Казахстана»)
16	«инклюзивный и разнообразный по составу персонал позволяет более эффективно адаптироваться к меняющимся ожиданиям общества и комплексно реагировать на рыночные изменения» (АО «Народный Банк Казахстана»)

17	«поддержание многообразия и инклюзивности среди работников является ключом к достижению поставленных целей» (АО «Qazaqstan Investment Corporation» (QIC))

1.2 Социокультурное многообразие

1.	«обучение и повышение осведомленности об обязанностях и преимуществах, связанных с многообразием и инклюзивностью для понимания различий и сходств, предотвращения осуждения, повышения уровня принятия и гибкости, а также роста эффективности команд, включающих людей из разных культур» («Арселор Миттал»)
2.	«стремление формировать разнообразные команды и продвигать инициативы по развитию многообразия, включая приоритеный наим пероснала из числа местного населения, а так же целевой наим персонала» (Казахстелеком)
3.	«Многообразие позволяет понимать, уважать, ценить и использовать различия между людьми в рамках нашей культуры работы» (KAZ Minerals)
4.	«понимание того, что каждый человек уникален, а также признание и принятие индивидуальных различий. Сюда входят такие аспекты, как раса, цвет кожи, религия, пол, семейное положение, беременность, возраст, национальное или социальное происхождение, инвалидность, членство в профсоюзах, политические убеждения или другие характеристики, подпадающие под защиту закона» (АО «НК «QAZAQGAZ»)
5.	«Позиционируя разнообразие как конкурентное преимущество, компания ориентируется на создании разностороннего в культурном и социальном плане коллектива» (АО «Jusan Bank»)
6.	«компания уважает многообразие личностных ценностей и мировоззрений, не препятствует открытому выражению работниками своих взглядов и мнений» (АО «Jusan Bank»)
7.	«компания стремится к повышению многообразия на вех уровнях, включая руководящие позиции и основывает свои решения на образовании, опыте , знаниях, и навыков кандидатов» (АО Самрук энерго)
8.	«поддерживаем и уважаем различные культуры наших коллег и сообществ, в которых мы работаем» («Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»)
9.	«ценим культурно-этническое разнообразие, а также разные убеждения, умения, знания и опыт» («Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»)
10	«уважать права, культуру, наследие и обычаи различных стран и сообществ регионов, в которых компания осуществляет свою деятельность» (АО "Шубарколь комир")
11	«стремится обеспечить социокультурное многообразие работников и членов совета директоров» (АО «Народный Банк Казахстана»)

12	«рассматривает многообразие и инклюзию через стратегическое восприятие как ценный актив и важный аспект бизнеса, благодаря многообразию точек зрения, навыков и опыта работников разного возраста, пола, культурной или этнической принадлежности, религиозных, политических убеждений и других характеристик» (АО «Народный Банк Казахстана»)
13	«компания гордится своим мультиэтничным коллективом» (АО «RG Brands»)

1.3 Запрет на дискриминацию

1.	«не допускаем проявления дискриминации между сотрудниками ……., за исключением случаев, предписанных законодательством и требованиями нормативно-правовых актов стран, в которых нами осуществляется деятельность, включая требования по охране труда и технике безопасности при производстве работ» (KAZ Minerals)
2.	«… устранении дискриминации и нетерпимости..» (АО «НК «QAZAQGAZ»)
3.	«компания не терпит дискриминации при трудоустройстве, исполнении трудовых обязанностей, продвижении по службе, распределении ответственности, оценке результатов труда и его оплате. (АО Самрук энерго)
4.	«не допускает любые формы дискриминации в отношении любого человека, не связанных с индивидуальными результатами труда» (АО «НК «Казатомпром»)
5.	«компания не терпит никаких форм дискриминации». (АО «Казахстанская компания по управлению электросетями Kegoc»)
6.	«…не допуская дискриминации» («Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»)
7.	«сообщать о любых случаях притеснения или дискриминации своему непосредственному руководителю или сотруднику службы управления персоналом своего предприятия» (АО "Шубарколь комир")
8.	«демонстрирует нетерпимость к любым видам дискриминации». (АО «Народный Банк Казахстана»)
9.	«поддерживать тех, кто считает, что подвергается дискриминации, в том, чтобы довести жалобу до своего линейного руководителя или местного руководителя по персоналу или, при необходимости, руководителю по персоналу» ((KAZ Minerals))
10.	« создание благоприятной морально-психологической атмосферы, исключающей любые формы дискриминации и посягательств на честь и достоинство работников» (АО «Bereke Bank)
11.	«никакие формы дискриминации, не имеют права на существование в компании» (АО «Банк Развития Казахстана»)
12.	«не допускает дискриминацию» (QIC)

13.	«не допускает прямой или косвенной дискриминации в какой-либо форме» (АО «Jusan Bank»)
14.	«не допускается любая дискриминация….иначе как на основе законодательства или внутренних документов» (АО «КазТрансОйл»)
15.	«запрет на дискриминацию и притеснение» (КазМунайГаз).
16.	«выступает за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости» (АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темир жолы»)
17.	«компания не терпит никакой формы дискриминации» (АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темир жолы»)
18.	«при найме или трудоустройстве бизнес-партнер не должен допускать негативной дискриминации в отношении любой защищенной применимым законодательством категории» (Beeline Казахстан).
19.	«…защищаемых законом от дискриминации» (АО "Шубарколь комир")
20.	«обеспечивает рабочую среду, свободную от дискриминации» (АО "Шубарколь комир")
21.	«не допускается дискриминация …. и ограничение работников в трудовых правах и свободах» (АО НАК "Казатомпром")
22.	«компания не приемлет любые посягательства на человеческое достоинство, включая все формы притеснений, унижений и домогательств, а также любые формы покровительства, в том числе основанные на родственных связях» АО «Jusan Bank»
23.	«выступает за уничтожение всех форм принудительного труда; выступает за полное искоренение детского труда» (АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»)
24.	«Принимать на работу, обучать, продвигать и оплачивать труд работников на основании навыков, квалификации, опыта, способностей, которые они демонстрируют на работе; без какой-либо дискриминации или фаворитизма» (АО "АК Алтыналмас")
25.	«не допускает дискриминацию признаку пола или гендера» (АО "АК Алтыналмас")
26.	«не допускаем дискриминации» (Казцинк)
27.	«компания принципиально не приемлет никакой дискриминации ни по каким признакам» (строительная компания BAZIS-A)
28.	«не проявлять какие-либо виды дискриминации» (Еврозийский банк)
29.	«не допускает дискриминацию своих работников при найме на работу, оплате труда, предоставлении доступа к обучению, повышении в должности, увольнении» (АО «Национальная компания «Продовольственная контрактная корпорация»)
30.	«стремимся создать рабочее место, где дискриминация, притеснения и возмездие не допускаются» (Bayer Global)

1.3.1 Критерии не дискриминации

1.	«на основе возраста, гендерной принадлежности, расы, национальности и этнического происхождения, семейного положения, религии, языка, политических убеждений, сексуальной ориентации, беременности, материнства и отцовства или инвалидности» (KAZ Minerals)
2.	« на основании возраста, пола, этнической принадлежности, религии, инвалидности, национальности, социального статуса, сексуальной ориентации» (АО «НК «Казатомпром»)
3.	«по национальности, полу, происхождению, возрасту и иным признакам» (АО НАК "Казатомпром")
4.	«.. по половой, расовой или религиозной принадлежности, предоставление каких либо привилегий и льгот отдельным работникам» (АО «КазТрансОйл»)
5.	«… на основании расовой , религиозной , национальной, половой, политической или иной принадлежности, социального происхождения, имущественного и должностного положения, языка общения и других обстоятельств» (КазМунайГаз).
6.	«включая дискриминацию по религиозному, расовому, этническому, половому, возрастному признаку». (АО «Казахстанская компания по управлению электросетями Kegoc»)
7.	«на основании расы, цвета кожи, религии, возраста, пола, сексуальной ориентации, гендерной идентичности, семейного положения, инвалидности, этнического происхождения или национальной принадлежности» («Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»)
8.	«по религиозному, расовому, этническому, половому, возрастному и другим признакам» (АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»)
9.	«в отношении любой защищенной применимым законодательством категории, например, на основании возраста, расы, цвета кожи, этнической принадлежности, статуса коренного населения, национальности, пола, гендерной идентичности или самовыражения, сексуальной ориентации, инвалидности, беременности, состояния здоровья, религии, социального происхождения или статуса, политической принадлежности, членства в профсоюзе, семейного положения или статуса ветерана и тд. «(Beeline Казахстан).
10.	«на основании убеждений, возраста, половой принадлежности и других характеристик» (АО «Банк Развития Казахстана»)
11.	«признаками расы, религиозной принадлежности или убеждений, пола, сексуальной ориентации, беременности или материнства, инвалидности или возраста». (АО "Шубарколь комир")

12.	«от расы, цвета кожи, религиозной или национальной принадлежности, пола, сексуальной ориентации, возраста, наличия инвалидности, статуса ветерана или других признаков» (АО "Шубарколь комир")
13.	«признаку пола или гендера» (QIC)
14.	«не допускает дискриминацию по признаку по пола или гендера» (АО «Qazaqstan Investment Corporation» (QIC))
15.	«не допускаем дискриминации по признаку расы, национальности, религии, пола, возраста, сексуальной ориентации, физической особенности, социального происхождения, членства в профсоюзе, политических убеждений или любых других возможных предубеждений» (Казцинк)
16.	«не проявлять какие-либо виды дискриминации по политическим, расовым, гендерным, национальным, религиозным или иным мотивам». (Еврозийский банк)
17.	«не допускает дискриминацию ….по таким основаниям, как пол, раса, язык, религиозные, политические и другие убеждения, гражданство, национальное или социальное происхождение, ограниченные возможности». (АО «Национальная компания «Продовольственная контрактная корпорация»)

1.4 Безопасносность

1.	«не потерпим никаких действий, поступков и поведения, которые унижают достоинство человека или являются проявлением враждебности и запугивания (АО «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»)
2.	«все формы насилия на рабочем месте, включая словесные, физические и психологические, запрещены» **(**АО «Jusan Bank»)
3.	«не допускается запугивание, в том числе в шутливой форме» (КазМунайГаз).
4.	«обеспечивает достойную безопасную и комфортную рабочую среду» (Казахстелеком)
5.	«обеспечивает рабочую среду, свободную от дискриминации и притеснений по какимлибо признакам» (АО "Шубарколь комир")
6.	«запрещает такое поведение, как: оскорбительные или нецензурные выражения; унизительные комментарии или изображения сексуального характера; нежелательные знаки внимания; непристойные или оскорбительные жесты или шутки; запугивания или угрозы; и опасное, оскорбительное или насильственное поведение, или угроза такого поведения» (Beeline Казахстан.)
7.	«относиться к людям с достоинством и уважением, без психического или физического насилия, любой формы притеснения или запугивания» (Beeline Казахстан.)

8.	«создаем безопасную и профессиональную среду и не приемлем никаких форм плохого обращения и харассмента» (Beeline Казахстан.)
9.	«обеспечить, чтобы рабочие отношения между работником и Бизнес-партнерами были добровольными и свободными от угроз, запугивания или принуждения» (Beeline Казахстан).
10.	«не приемлемы оскорбления, унижения и насильственные действия, в том числе сексуального характера» АО «Банк Развития Казахстана»
11.	«уважает честь и достоинство лиц, поддерживает рабочую среду, свободную от любых проявлений физического, словесного, сексуального или психологического давления или домогательства, агрессии, злоупотреблений или угроз на рабочем месте со стороны коллег или руководства» АО НАК "Казатомпром"
12.	«запрещает любую форму поведения, которая является оскорбительной, аморальной или враждебной, а также запрещает и крайне порицает любое проявление гендерного насилия или домогательства на рабочем месте» (АО "Казахстанская компания по управлению электросетями Kegoc")
13.	«ожидаем, что наши работники будут относиться к другим людям с уважением и избегать ситуаций, которые могут восприниматься как неподобающие (Beeline Казахстан)
14.	«придерживается международных стандартов в области прав человека и ведет активную работу по выявлению, предотвращению и минимизации потенциального неблагоприятного воздействия на права человека, оказываемого нашей деятельностью или связанного с ней» (АО "Шубарколь комир")
15.	«компания строго придерживается политики нулевой терпимости к сексуальному и несексуальному домогательству, подчеркивая свою приверженность обеспечению безопасной и уважительной среды для всех» (АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»)
16.	«компания обязуется действовать против нарушителей в соответствии с законом и внутренними процедурами, а также предоставляет обучение и информацию сотрудникам о сексуальном и несексуальном домогательстве, способствуя повышению осведомленности и распознаванию таких ситуаций (АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»)
17.	«компания запрещает любую форму поведения, которая является оскорбительной, агрессивной или враждебной» (АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»)
18.	«среди работников недопустимы непристойные, грубые, дискриминационные, агрессивные или оскорбительные выражения, жесты и формы поведения» (АО «Банк Развития Казахстана»)
19.	«не допускать издевательства, угрозы, насмешки по отношению к коллегам, оказание давления, сексуальные домогательства, язвительные замечания по поводу порученных заданий, физических недостатков и пр.,

	преднамеренное привлечение сотрудников к сверхурочной работе без каких-либо оснований» (Евразийский банк)
20.	«сотрудники должны свободно высказывать свои опасения добросовестно, не опасаясь возмездия». (Bayer Global)

Кластер 2
РАВЕНСТВО

2.1 Равные возможности (общий контекст)

1.	«гарантирует равное отношение ко всем работникам во всех аспектах трудовой деятельности, необходимыми полномочиями и правами для выполнения должностных обязанностей» (Казахтелеком)
2.	«обеспечивать многообразие и равноправие на рабочем месте» (KAZ Minerals)
3.	«в соответствии с корпоративными ценностями Группы мы стремимся отбирать, нанимать и продвигать по службе работников на основании их характеристик и заслуг» (KAZ Minerals)
4.	«регулярно пересматриваем заработные платы на предмет равенства оплаты труда на аналогичных должностях (KAZ Minerals)
5.	«предоставлении равного доступа и возможностей» (АО «НК «QAZAQGAZ»)
6.	«равное отношение к работникам вне зависимости от пола, возраста, степени физических возможностей, вероисповедания, национальности, расы, политических убеждений, имущественного и должностного положения, семейного статуса и других индивидуальных отличительных характеристик, не связанных с деловыми качествами работника» (АО «Jusan Bank»)
7.	«поощряет равные возможности трудоустройства для всех» (Beeline Казахстан)
8.	«уважаем основные права человека и не допускаем, чтобы такие факторы как раса, религия, пол, возраст, национальное происхождение, сексуальная ориентация, семейное положение и инвалидность влияли на наши решения» (Beeline Казахстан)
9.	«предоставляет равные права и возможности всем работникам, достигшим совершеннолетия, вне зависимости от пола в соответствии с трудовым законодательством РК» (АО НАК "Казатомпром")
10	«создаются равные возможности для всех работников на каждом этапе продвижения по службе, в обучении и развитии. (АО НАК "Казатомпром")
11	компания обеспечивает наличие единых правил при приеме на работу, оценке достижений и продвижения работников , основанных на четких и прозрачных критериях» (АО «КазТрансОйл»)

12	«наличие единых правил при приеме на работу, оценке достижений и продвижения работников и должностных лиц, основанных на четких и прозрачных критериях»» (КазМунайГаз)
13	«предоставляет равные возможности вне от пола, расы возраста и других характеристик» (АО Самрук энерго)
14	«равные условия найма и труда» (АО" Казахстанская компания по управлению электросетями Kegoc")
15	«предоставляет равные возможности каждому сотруднику» («Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»)
16	«должны уважать права других людей» («Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»)
17	«придерживается международных стандартов в области прав человека и ведет активную работу по выявлению, предотвращению и минимизации потенциального неблагоприятного воздействия на права человека, оказываемого нашей деятельностью или связанного с ней» (АО "Шубарколь комир")
18	«соблюдение законов, регулирующих реализацию прав на свободу объединений, неприкосновенность частной жизни, обеспечивающих признание прав на ведение коллективных переговоров и налагающих запрет на использование принудительного, обязательного и детского труда» (АО "Шубарколь комир")
19	«обеспечить равные возможности и вознаграждения;объективность системы оплаты и мотивации труда работников и ее конкурентоспособность на республиканском уровне (АО «НК «Национальная компания» «Қазақстан темір жолы»)
20	«действует единая система оплаты труда и стимулирования работников» (АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»)
21	«стремится обеспечить равные карьерные возможности для каждого работника независимо от пола и возраста» (АО «Народный Банк Казахстана»)
22	«компания стремится предоставить работникам достойную оплату труда, равные возможности по развитию карьеры» (АО «Банк Развития Казахстана»)
23	«обеспечивает соблюдение и уважение прав, чести и достоинства человека и гражданина независимо от происхождения, социального, должностного и имущественного положения, пола, расы, национальности, языка, отношения к религии, убеждений, места жительства или любых иных обстоятельств» (АО «Казахстанская жилищная компания»)
24	«обеспечивает соблюдение и уважение прав, чести и достоинства человека и гражданина независимо от происхождения, социального, должностного и имущественного положения, пола, расы,

	национальности, языка, отношения к религии, убеждений, места жительства или любых иных обстоятельств» (АО «Bereke Bank»)
25	«отношения между всеми работниками основаны на равноправии» (АО «Экспортная страховая компания «KazakhExport»)
26	«приветствуя различные точки зрения сотрудников, мы создаем платформу для критического и всестороннего анализа инициатив и взвешенных инвестиционных решений» (АО «Qazaqstan Investment Corporation» (QIC))
27	«придерживается принципов обеспечения равных возможностей для мужчин и женщин при найме на работу, оплате труда, оценке, предоставлении доступа к обучению, повышению квалификации и профессионального развития, повышении в должности» (АО «Qazaqstan Investment Corporation» (QIC))
28	«обеспечение равного отношения ко всем категориям акционеров» (АО «RG Brands»)
29	«предоставлять равные возможности со справедливым отношением к каждому» (АО "АК Алтыналмас")
30	«поощряем инклюзивность, справедливость и равенство» (Казцинк)
31	«считаем своим долгом предоставлять равные возможности в работе всем сотрудникам и партнерам вне зависимости расовой и или национальной принадлежности, религиозных убеждений, пола, возраста, социального, должностного, и имущественного положения и других различий» (RG Gold)
32	«Гарантировать равные возможности для всех строительная компания» (BAZIS-A)
33	«руководствуется принципом предоставления равных возможностей» (АО «Национальная компания «Продовольственная контрактная корпорация»)

2.2 Доступ к обучению и развитие карьеры

1.	«обеспечивать равный доступ сотрудников к обучению и другим возможностям для развития карьеры, соответствующих их опыту и возможностям» (KAZ Minerals)
2.	«гарантирует, что при продвижении работников внутри компаний кандидатам предоставляются равные возможности» (АО «НК «QAZAQGAZ»)
3.	«помогает всем работникам развиваться и строить карьеру» (АО «Jusan Bank»)
4.	«предоставляет равные возможности всем работникам, для развития своих профессиональных способностей и совершенствования навыков» (АО «НК «Национальная компания Қазақстан темір жолы»)
5.	«обеспечивает работникам возможность реализовать свой потенциал, обеспечивая равные возможности участия в рабочих процессах,

	обучения и развития, способствующие повышению конкурентоспособности, производительности и эффективности деятельности и управления, а также внесению ценного вклада в достижении стратегических целей компании» («Народный Банк Казахстана»)
6.	«у каждого работника существует возможность выдвижения своей кандидатуры для включения ее в кадровый резерв, …..на ключевых и руководящих позициях, а также улучшения качественного состава персонала» («Народный Банк Казахстана»)
7.	«состав кадрового резерва формируется, исходя исключительно из профессиональных знаний, навыков и развитых компетенций работников, необходимых для соответствующих позиций, вне зависимости от происхождения, социального, должностного и имущественного положения, пола, расы, национальности, языка, отношения к религии, убеждений, места жительства, возраста или физических недостатков, а также принадлежности к общественным объединениям, за исключением случаев и в порядке, предусмотренных законодательством РК» (АО «Народный Банк Казахстана»)
8.	«процедуры отбора кадров реализовываются по следующим требованиям: предпочтение развитию внутренних ресурсов компании и дочерних организаций, а при отсутствии таковой возможности – открытость и отсутствие ограничений для занятия должностей для широкого круга лиц, обеспечивая принцип равенства возможностей, которые способствуют повышению конкуренции и отбора достойных претендентов, отвечающих требованиям профессионализма и компетентности» (Холдинг «Байтерек»)
9.	«основные принципы подбора персонала: - объективное и непредвзятое отношение к оценке соответствия той или иной должности; открытый и справедливый подбор; отсутствие конфликтов интересов или разрешение их таким образом, чтобы они не влияли неблагоприятно на деятельность компании» (АО «Казахстанская жилищная компания»)
10	«создает равные условия для повышения профессиональной квалификации работников, стремящихся к самообразованию и профессиональному развитию в соответствии с программами обучения и профессионального развития работников» (АО «Bereke Bank»)
11	«создает равные и оптимальные условия для повышения квалификации работников всех уровней, развития их профессиональных знаний и навыков, при этом поощряет самообучение работников, их постоянное стремление к самосовершенствованию» (АО «Экспортная страховая компания «KazakhExport»)

12	«ставит своим приоритетом развитие компетенций своих сотрудников, а также повышение качества жизни сельхозработников и их семей в целом» (Сельскохозяйственный АО холдинг “Атамекен-Агро”)
13	«обучение сотрудников с нуля» (ТОО KazAllianceGroup)
14	«уделяет профессиональной подготовке персонала. В целях повышения квалификации сотрудников в соответствии со спецификой работы регулярно проводятся тренинги, семинары и обучение как в Казахстане, так и за рубежом. Сотрудники компании ежегодно проходят профессиональную аттестацию. Обмен опытом со специалистами ведущих европейских производителей позволяет предприятию быть на одном уровне с мировыми лидерами в области производства масложировой продукции» (Холдинг «Eurasian Foods Corporation»)
15	«развитие разнообразных талантов, которые чувствуют себя частью коллектива и процветают» (Bayer Global)
16	«развитие компетенций своих сотрудников, а также повышение качества жизни» (Сельскохозяйственный АО холдинг “Атамекен-Агро”)

2.3 Создание условий

1.	«поощрять достойное и уважительное отношение между сотрудниками» (KAZ Minerals)
2.	«создавать рабочий климат, в котором индивидуальные различия и вклад всех членов коллектива признаются и оцениваются» (KAZ Minerals)
3.	«предоставляя поддержку, наставничество и создавая условия для профессионального роста» (АО «Jusan Bank»)
4.	«компания поддерживает право каждого сотрудника на личное пространство и недопустимость нарушения этого права, предоставляя процедуры жалобы и конфиденциальность для потерпевших» (АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»)
5.	«создание условий для начинающих специалистов и карьерного роста молодых руководителей» (АО «Народный Банк Казахстана»)
6.	«стремится предоставить работникам одинаково комфортную и уважительную рабочую среду, в которой происхождение и образ жизни работников не влияют на восприятие их как профессионалов» («Народный Банк Казахстана»)
7.	«создание и поддержание благоприятной рабочей атмосферы, взаимная поддержка – общая обязанность всех работников» (АО «Банк Развития Казахстана»)
8.	«принимает меры, направленные на охрану труда, здоровья, создание безопасных и необходимых условий для эффективной деятельности» (АО «Bereke Bank»)

9.	«создает равные и оптимальные условия для повышения квалификации работников всех уровней, развития их профессиональных знаний и навыков, при этом поощряет самообучение работников, их постоянное стремление к самосовершенствованию» (АО «Экспортная страховая компания «KazakhExport»)
10	«создавать рабочую среду, в которой личные характеристики работника не приводят к дискриминации или фаворитизму». (АО "АК Алтыналмас")
11	«развиваем культуру признания и расширения прав и возможностей, позволяя каждому процветать и быть лучшим из себя» (Bayer Global)
12	«привлекаем разнообразные таланты, обеспечиваем равные возможности для роста» (Bayer Global)
13	«стремимся обеспечить сотрудникам прекрасные возможности для роста» (ТОО «Байер КАЗ»)

2.4 Уважение и справедливость

1.	«каждый работник чувствует себя уважаемым, принятым услышанным» (Казахтелеком)
2.	«справедливое отношение ко всем людям, устраняя препятствия перед сотрудниками в достижении успеха» (KAZ Minerals)
3.	«поддерживает уникальность каждого из работников» (АО «Jusan Bank»)
4.	«работники имеют право на честное и справедливое отношение независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии и политических убеждений» (АО «КазТрансОйл»)
5.	«не допускается предоставление каких либо привилегий отдельным работникам на основании расовой, религиозной , национальной, половой , политической или иной принадлежности, социального происхождения, имущественного и должностного положения, языка общения» (КазМунайГаз)
6.	«Принимать каждое решение о найме, вознаграждении и продвижении, учитывая заслуги, квалификацию, результативность и производственную необходимость» (АО" Казахстанская компания по управлению электросетями Kegoc")
7.	«все кадровые решения, в том числе по таким вопросам, как прием на работу, аттестация, повышение, профессиональная подготовка и развитие, меры дисциплинарного воздействия, компенсации и увольнение, должны приниматься исключительно по таким объективным критериям, как заслуги сотрудника, его квалификация, производственные показатели и другим деловым соображениям» («Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»)

8.	«относиться ко всем одинаково» «(Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»)
9.	«сотрудники обязаны обеспечивать принятие решений о найме на работу, обучении, продвижении по службе, мерах дисциплинарного взыскания, оценке, вознаграждении, увольнении и других условиях трудоустройства на основании показателей работы, квалификации сотрудника и соответствия требованиям, предъявляемых к должности» (АО "Шубарколь комир")
10	«уважительно относиться к другим Сотрудникам, покупателям и Деловым партнерам» (АО "Шубарколь комир")
11	«оказывать поддержку и уважать соблюдение прав человека, провозглашенных международным сообществом; обеспечить свою непричастность к нарушениям прав человека» (АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»)
12	«компания с уважением относится к правам работников на свободу выбора профессиональных объединений» (АО «Народный Банк Казахстана»)
13	«недопущение и предотвращение предвзятости (личная выгода, заступничеств. создает равные условия для повышения профессиональной квалификации работников, стремящихся к самообразованию и профессиональному развитию, в соответствии с программами обучения и профессионального развития» (АО «Казахстанская жилищная компания»)
14	«не допускает предоставления каких-либо привилегий и льгот отдельным должностным лицам и работникам Компании иначе, как на законной основе, при обязательном обеспечении всем равных возможностей» (АО «Казахстанская жилищная компания»)
15	«не допускает предоставление каких-либо привилегий и льгот отдельным должностным лицам и работникам иначе как на законной основе, при обязательном обеспечении всем равных возможностей» (АО «Bereke Bank»)
16	«отношения между всеми работниками основаны на равноправии» (АО «Экспортная страховая компания «KazakhExport»)
17	«отношения в коллективе влияют на настроение работников и их желание работать, во многом определяют результат работы» (АО «Экспортная страховая компания «KazakhExport»)
18	«ценит уникальный опыт, новые идеи и взгляды каждого работника» (АО «Qazaqstan Investment Corporation» (QIC))
19	«предоставлять равные возможности со справедливым отношением к каждому» (АО "АК Алтыналмас")
20	«уважаем и ценим каждого сотрудника и создаем справедливую, благоприятную и инклюзивную рабочую среду» (Казцинк)

21	«управление кадрами и отношения между сотрудниками основываются на принципах доверия и взаимного уважения» (строительная компания BAZIS-A)

2.5 Прозрачность

1.	«следим за тем, чтобы наши решения о найме, отборе, профессиональном развитии и продвижении в компании, основывались на заслугах, квалификации, навыках, достижениях и потенциале» (Beeline Казахстан)
2.	«процесс найма, назначения, развития и продвижения по работе зависит только от профессиональных заслуг работника» (АО «НК «QAZAQGAZ»)
3.	«равные возможности при найме работников, стараясь расширять многообразие привлекаемых талантов» (АО «НК «QAZAQGAZ»)
4.	«поощряет прозрачность в трудовых отношениях» АО «Jusan Bank»)
5.	«исключать любую возможность непотизма (кумовства), субьективности или предубеждения» (АО" Казахстанская компания по управлению электросетями Kegoc")
6.	«мы относимся друг к другу уважительно, справедливо и вежливо» («Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»)
7.	«во всех вопросах, связанных с трудовыми отношениями, стремится относиться к сотрудникам справедливо и беспристрастно» (АО "Шубарколь комир")
8.	«приветствуя различные точки зрения сотрудников, мы создаем платформу для критического и всестороннего анализа инициатив и взвешенных инвестиционных решений» (QIC)
9.	«мы объективно относимся ко всем работникам и подрядчикам, предоставляя всем равные возможности на всех организационных уровнях». (Казцинк)
10	«руководители следят за соблюдением принципов равенства на всех уровнях управления». (строительная компания BAZIS-A)
11	«не допускается предоставление каких-либо привилегий и льгот отдельным должностным лицам и работникам» (строительная компания BAZIS-A)
12	«мы уважаем право и свободу сотрудников вступать в организации по своему выбору в соответствии с действующими законами и правилами». (Bayer Global)

2.6 Гендерное равенство

1.	«предлагает равные возможности всем нынешним и будущим сотрудникам, вне зависимости от пола» (Казминералс)

2.	«не допускаем проявления дискриминации между сотрудниками на основе …. гендерной принадлежности…» (Казминералс)
3.	«не допуская возникновения гендерных различий при оплате труда» (Казминералс)
4.	«равное отношение к работникам вне зависимости от пола…» (АО «Jusan Bank»)
5.	«работники имеют право на честное и справедливое отношение независимо от пола….» (АО «КазТрансОйл»)
6.	«предоставляет равные возможности вне от пола…» (АО Самрук энерго)
7.	«сотрудники обязаны обеспечивать принятие решений о найме на работу, обучении, продвижении по службе, мерах дисциплинарного взыскания, оценке, вознаграждении, увольнении и других условиях трудоустройства …. независимо от… пола» (АО "Шубарколь комир")
8.	«стремится обеспечить равные карьерные возможности для каждого работника независимо от пола» (АО «Народный Банк Казахстана»)
9.	«Состав кадрового резерва формируется, исходя исключительно из профессиональных знаний, навыков и развитых компетенций работников, необходимых для соответствующих позиций, вне зависимости от ….., пола…» (АО «Народный Банк Казахстана»)
10	«обеспечивает соблюдение и уважение прав, чести и достоинства человека и гражданина независимо от …..пола…» АО «Казахстанская жилищная компания»
11	«обеспечивает соблюдение и уважение прав, чести и достоинства человека и гражданина независимо от …. пола….» (АО «Bereke Bank»)
12	«оценка результатов об успехах по достижению гендерного равенства в рамках присоединения QIC к инициативе ООН «Принципы расширения прав и возможностей женщин»» (QIC)
13	Уровень оплаты труда устанавливается в соответствии с единой тарифной сеткой, которая представляет собой поразрядную систему оплаты труда всех категорий, представляющих собой производительность, не зависящую от их гендерной принадлежности» (АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО»)
14	«предоставляет равные права и возможности всем работникам, достигшим совершеннолетия, вне зависимости от пола» (АО «НК «Казатомпром»)
15	«признает равенство возможностей для женщин и мужчин, равную оплату за равный труд» (АО «НК «Казатомпром»)
16	« поддерживает принцип гендерного равенства» (АО «НК «Казатомпром»)
17	«придерживается принципов обеспечения равных возможностей для мужчин и женщин при найме на работу, оплате труда, оценке, предоставлении доступа к обучению, повышению квалификации и профессионального развития, повышении в должности» (QIC)

18	«обеспечивает гендерное равенство в оплате труда за равный труд» (Казахтелеком)
19	предоставлении равного доступа и возможностей … независимо от пола… (АО «НК «QAZAQGAZ»)
20	«оценка результатов об успехах по достижению гендерного равенства в рамках присоединения к инициативе ООН «Принципы расширения прав и возможностей женщин»». (АО «Qazaqstan Investment Corporation» (QIC))
21	«придерживается принципов обеспечения равных возможностей для мужчин и женщин при найме на работу, оплате труда, оценке, предоставлении доступа к обучению, повышению квалификации и профессионального развития, повышении в должности». (АО «Qazaqstan Investment Corporation» (QIC))
22	«обеспечения гендерного равенства» (АО "АК Алтыналмас")
23	«установили четкие глобальные обязательства по обеспечению гендерного баланса во всей группе компаний» (Bayer Global)

2.6.1 Вовлечение женщин

1.	«компания стремится вовлекать женщин во все аспекты деятельности и процессы управления» (АО «Жусан Банк»)
2.	«позволяет нам извлекать выгоду из различных точек зрения, опыта и знаний людей разного пола…» (АО «НК «QAZAQGAZ»)
3.	«общество стремиться в полной мере привлекать женщин в каждый аспект деятельности и управления» (АО Самрук энерго)
4.	«активно привлекает женщин на административные и технические позиции» (АО «НК «Казатомпром»)
5.	«стремится вовлекать женщин в различные аспекты деятельности и процессы управления» (Казахтелеком)
6.	«доля женщин среди работников достаточно высока по сравнению с показателями мировых горнодобывающих компаний, и составляет 21% от общего количества сотрудников» (Казминералс)
7.	«это отражено на уровне высшего руководства, где женщины составляют 26%» (Казминералс)
8.	«ежегодно ставит цели по улучшению представленности женщин в составе персонала, а также на руководящих должностях» (АО Самрук энерго)
9.	«хотим продемонстрировать ежегодный прогресс в увеличении числа женщин на всех уровнях управления во всем мире до 50% к 2030 году». (Bayer Global)
10	«установленные законом целевые показатели доли женщин на руководящих должностях» (Bayer Global)

Кластер 3
ИНКЛЮЗИЯ

3.1 Поддержка инклюзии

1.	«адаптация внутренних процессов и процедур для поддержки многообразия и инклюзивности» («Арселор Миттал»)
2.	«цель инклюзивности – охватить всех людей, независимо от расы, пола, наличия инвалидности, медицинских или иных потребностей» (АО «НК «QAZAQGAZ»)
3.	«принимает разумные меры для сохранения занятости работников которые в силу получения инвалидности становятся неспособными выполнять обязанности в том числе путем переобучения, предоставления специального оборудования или сокращения рабочего времени» (Казахтелеком)
4.	«компания уважает потребности работников и клиентов с инвалидностью, ориентируясь на создание безбарьерной среды и обеспечение доступности своих офисов» (АО «Jusan Bank»)
5.	«поощряет ….. инклюзивность и равные возможности трудоустройства для всех» (Beeline Казахстан)
6.	«уважает особенности лиц с ограниченными возможностями и принимает их в качестве компонента людского многообразия» (АО НАК "Казатомпром")
7.	«… инклюзивность способствуют повышению конкурентоспособности, производительности и эффективности его деятельности» (АО НАК "Казатомпром")
8.	«обеспечение многообразия и инклюзивности – основная практика не дискриминации в обществе» АО НАК "Казатомпром")
9.	«предоставлять работникам с ограниченными возможностями доступную информацию о средствах, облегчающих их мобильность, устройствах и ассистивных технологиях, в том числе новых технологиях, а также других формах помощи для создания комфортных и равных условий на рабочем месте» (АО НАК "Казатомпром")
10	«принимает что многообразие и инклюзивность - основная практика не дискриминации» (АО Самрук энерго)
11	«..по социальной поддержке инвалидов, получивших инвалидность во время работы в компании и оставивших трудовую деятельность АО «НК «Национальная компания» «Қазақстан темір жолы»)
12	«многообразие и инклюзивность имеют решающее значение для долгосрочного успеха компании, помогая привлекать, вовлекать и удерживать таланты и обеспечивать нашим работникам комфорт и поддержку для достижения наилучших результатов» (АО «Народный Банк Казахстана»)

13	«инклюзивный и разнообразный по составу персонал позволяет более эффективно адаптироваться к меняющимся ожиданиям общества и комплексно реагировать на рыночные изменения» АО «Народный Банк Казахстана»
14	«рассматривает многообразие и инклюзию через стратегическое восприятие как ценный актив и важный аспект бизнеса, благодаря многообразию точек зрения, навыков и опыта работников разного возраста, пола, культурной или этнической принадлежности, религиозных, политических убеждений и других характеристик» АО «Народный Банк Казахстана»
15	«стремимся обеспечить позитивную и инклюзивную рабочую среду, где люди ценятся за навыки и опыт, которые они привносят в свою работу» QIC
16	«обеспечить позитивную и инклюзивную рабочую среду, где люди ценятся за навыки и опыт, которые они привносят в свою работу» (АО «Qazaqstan Investment Corporation» (QIC))
17	«поддержание многообразия и инклюзивности среди работников является ключом к достижению поставленных целей» (АО «Qazaqstan Investment Corporation» (QIC))
18	«стремится создавать инклюзивную благоприятную рабочую атмосферу для всех работников» (АО «Qazaqstan Investment Corporation» (QIC))
19	«придерживаются принципов инклюзии на рабочем месте» (АО "АК Алтыналмас")
20	«инклюзивную рабочую среду, в которой люди с различным опытом и взглядами могут развиваться и реализовывать свой потенциал» (Казцинк)
21	«поощряем инклюзивность» (Казцинк)
22	«совместно создаем инклюзивное, доступное рабочее место, где люди могут полностью раскрыть свой потенциал». (Bayer Global)
23	«помощь социально уязвимым слоям населения» (Сельскохозяйственный АО холдинг “Атамекен-Агро”)

3.2 Инклюзивная поддержка отдельных категорий

3.2.1 Поддержка пенсионеров

1.	«приглашать неработающих пенсионеров компании на праздничные и торжественные мероприятия, проводимые компанией для оказания морально- психологической поддержки» (АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»)
2.	«поддерживает работников пенсионного возраста, давая им возможность продлевать трудовые отношения по обоюдному согласию, несмотря на право работодателя прекратить трудовой договор по достижению

	пенсионного возраста, закрепленного законодательством» (АО «Народный Банк Казахстана»)

3.2.2 Поддержка инвалидов

1.	«организует учет и анализ причин заболеваемости работников, выхода на инвалидность и смертности в Компании, с целью разработки мер по их устранению» (АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»)
2.	«принимает разумные меры для сохранения занятости работников которые в силу получения инвалидности становятся неспособными выполнять обязанности в том числе путем переобучения, предоставления специального оборудования или сокращения рабочего времени» (Казахтелеком)
3.	«компания уважает потребности работников и клиентов с инвалидностью, ориентируясь на создание безбарьерной среды и обеспечение доступности своих офисов» (АО «Jusan Bank»)
4.	«уважает особенности лиц с ограниченными возможностями и принимает их в качестве компонента людского многообразия» (АО НАК "Казатомпром")
5.	«стремится предоставлять работникам с ограниченными возможностями доступную информацию о средствах, облегчающих их мобильность, устройствах и ассистивных технологиях, в том числе новых технологиях, а также других формах помощи для создания комфортных и равных условий на рабочем месте» (АО НАК "Казатомпром")
6.	«..по социальной поддержке инвалидов, получивших инвалидность во время работы в компании и оставивших трудовую деятельность» (АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»)
7.	«являемся участниками проекта Министерства труда социальной защиты населения РК в рамках внедрения портала социальных услуг по доставке средств и услуг реабилитации лицам с инвалидностью» (АО «Казпочта»)
8.	«компания сотрудничает с благотворительным фондом «АЯЛА» и помогает детям из общественного фонда «Помощи детям и подросткам с синдромом Дауна КҮН БАЛА» (МЕЛОМАН HOME VIDEO, ТОО (Торговые сети MARWIN, Меломан))
9.	«группа компаний «Меломан» не является благотворительной организацией, поэтому помогает детям с ограниченными возможностями теми средствами, которые компании доступны: даёт им возможность быть в обществе на равных со всеми, приходя и участвуя в мероприятиях, организованных компанией». (МЕЛОМАН HOME VIDEO, ТОО (Торговые сети MARWIN, Меломан))
10	«на сайте прописаны категории пассажиров - пассажиры с ООП» (АО Авиакомпания «SCAT»)

11	«компания оказывает помощь детям с ограниченными возможностями, ветеранам Великой Отечественной войны, детдомам, больницам, интернатам» (Холдинг «Eurasian Foods Corporation»)

3.2.3 Поддержка женщин с детьми

1.	«обеспечивает соблюдение защиты прав беременных женщин, кормящих матерей, многодетных матерей» (АО «НК «Национальная компания «Қазақстан темір жолы»)
2.	«на сайте прописаны категории пассажиров - дети, беременные женщины» (АО Авиакомпания «SCAT»)

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН
ВОСТОЧНО-КАЗАХСТАНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ САРСЕНА АМАНЖОЛОВА

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

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА РАВЕНСТВА, МНОГООБРАЗИЯ, ИНКЛЮЗИИ: ТРАЕКТОРИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Монография

Ответственный за печать Т. Л. Прокошкина
Ответственный за выпуск Т. Л. Прокошкина

Подписано в печать 12.09.2025. Формат 60x84/16.
Усл.-печ.л. 14. Уч.изд.л. 13,09. Тираж 5 экз.
Заказ 2161. Цена договорная

Отпечатано ТОО «ВКПК АРГО»
070003, г. Усть-Каменогорск, ул. Потанина 14 оф. 309.
Тел.: 8-707-639-59-52, 8 (7232) 766-247