



## Экономика труда и управление персоналом

Научная статья

УДК 331

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2024.2/11847>

JEL: J11; J13; J14; J21

### Женщины-talанты на рынке труда: барьеры в достижении успешности

И. Б. Дуракова<sup>1✉</sup>, И. Д. Косыгина<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1,  
394018, Воронеж, Российская Федерация

**Предмет.** Трансформация в естественном и механическом движении населения, новые ценности молодых поколений, утративших склонность к привязке к работодателю, обозначили необходимость переосмысления работы с каждой категорией трудящихся. В соответствии с этим в фокус научного внимания среди других попадает женщина-talант, что определяет необходимость исследования дефиниций этой категории, барьеров и факторов достижения профессиональной успешности с учетом гендерного сегмента персонала.

**Цель.** В статье реализована попытка сформировать представление о движении научной мысли относительно категории «женщина-talант» в организации, специфике ее занятости с учетом реализации потребности в сочетании работы и частной жизни.

**Методология.** Для получения нового знания о формировании талантов в организации в гендерном разрезе были применены анализ и синтез. Посредством табличного метода и группировок представлены барьеры, препятствующие развитию и реализации таланта занятой женщины, а также возможности их преодоления на рынке труда.

**Результаты.** В статье представлены положения, продвигающие научную идею о необходимости формирования когорты женщин-talантов на рынке труда, перестройки их роли в семье, возможности выбора между альтернативами стилей жизни; сгруппированы некоторые барьеры, препятствующие развитию и реализации таланта занятой женщины.

**Выводы.** В условиях осложненной демографической ситуации и кадрового дефицита развивается дуальная концепция таланта, не игнорирующая «божественную силу» в наделении работников талантом, но обосновывающая возможный путь их «искусственного выращивания» без ссылки на врожденность. В статье систематизированы воззрения ученых на гендерную сегрегацию с принятием во внимание лозунга И. Канта “*Sapere aude!*” («Пытайся учиться!») как единственного кода к выходу из самовнушения и незрелости. Сделаны выводы о современном состоянии научных взглядов на женщину в организации. Систематизированы международные правовые документы о защите прав женщин на рынке труда.

**Ключевые слова:** эмансипация, гендер, барьеры.

**Для цитирования:** Дуракова, И. Б., & Косыгина, И. Д. (2024). Женщины-talанты на рынке труда: барьеры в достижении успешности. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (2), 30–41. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2024.2/11847>

## Введение

Упрощенное представление об управлении талантами как о получении нужных работников с нужными навыками на нужные рабочие места постоянно сменяется более продвинутыми версиями и сценариями, в которые включаются новые содержательные элементы, а также обозначается специфика участвующих в этом процессе субъектов (Capelli, 2008). Хотя на первый взгляд обеспечение рабочих мест пригодными с точки зрения способностей работниками может показаться очевидным, Gutmann & Gatzke (2018) отмечают, что менеджмент талантов – это гораздо больше, чем просто заполнение или замещение вакансий.

Научная дискуссия относительно талантов, среди прочего, до настоящего времени фокусируется на формулировках непосредственно термина «талант». Произошедшее от греческого “talanton”, что означало 16,8 грамма золота в таблице весовых единиц этой страны, слово сначала закрепились за представителями «золотого фонда», наделенными от рождения выдающимися природными дарованиями. Epauch & Henrich (2011) свидетельствуют, что длительная привязка термина к этому сегменту населения обусловила барьеры в желании включить в него тех, кто таким дарованием не обладал. Привычный «восточному уху» шепот, что талант, скорее, явление врожденное, и если не дано «сверху», то исправить положение вряд ли возможно, до сих пор в определенном смысле диссонирует с «западным» представлением категории.

Появление функции «управление талантами» в практике работы с персоналом организаций западных стран, скорее всего, связано с их длительным функционированием в условиях рыночной экономики и необходимостью адекватно и быстро реагировать на изменения притязаний потребителей продукции или услуг, тем самым удерживая свои конкурентные преимущества в определенном сегменте. В хозяйствующих субъектах стали необходимы работники, отличающиеся от других показателями высокого уровня профессиональных знаний и навыков, уверенные в своих результатах и мотивированные на достижения.

Квалифицируя их как «таланты», ученые не игнорируют естественных природных дарований, а показывают, что в условиях кадрового дефицита возможен путь их «искусственного выращивания» даже без ссылки на врожден-

ность. Например, в формулировке сути таланта, приведенной Gladwell (2008), как триады составляющих – сложного формирования и закрепления способностей, появления благоприятных возможностей и случайным образом образовавшихся преимуществ, речь идет в первую очередь о процессе доведения работником своего потенциала до уровня, позволяющего эффективно и нестандартно решать задачи, выходящие за пределы сегодняшних (Дуракова, 2023а). «Появление благоприятных возможностей» и «случайные преимущества» – важные, но второстепенные слагаемые этого процесса, являющиеся его катализатором.

В условиях многообразия и диверсификации коллективов организаций в исследованиях стало целесообразным детальное познание персонала на предмет определения таланта, в том числе по демографическим признакам, включая пол и возраст. Так, характеризуя выдающиеся врожденные качества, Г. В. Сегалин (1925) указывает на их проявление в ранних возрастах. Примером тому служат В. Моцарт, Г. Гендель, Л. Бетховен, И. Гайдн, М. Глинка, И. С. Бах, А. Рубинштейн, П. И. Чайковский. В период с трех- до двенадцатилетнего возраста эти композиторы уже создали значимые и ныне известные музыкальные произведения. Сосредотачиваясь на возрасте, исследователи отмечают их однородную гендерную принадлежность, делая вывод, что у девушек «музыкального гения не проявлялось».

В соответствии с этим появляется вопрос: если музыкальные дарования проявляются в большей степени у представителей мужского пола, что происходит в случае организационного таланта в противоположном сегменте? Есть ли специфика формирования «талантов» у женщин?

### ***“Sapere aude!” и сигналы эволюции научных представлений о гендерах в рабочем процессе***

Научное знание о новых трендах на рынке труда позволяет работодателю, во-первых, оценить свои шансы относительно конкурентов, во-вторых, разработать тактику своевременного позиционирования, позволяющую на несколько шагов опередить их и удержать свои позиции в традиционном или новом сегменте. Сигнал зарождающегося тренда о талантах в

гендерной интерпретации был зафиксирован исследователями за несколько веков до того, как был услышан и принят практиками.

«Эмансипация» (от лат. *emancipatio*) означает отказ от социальных зависимостей, а относительно женщин – достижение гендерного равноправия в трудовой, общественной и частной жизни. Согласно существующей версии уход женщины от исключительной роли жены или матери в Европе связан с просвещением. В трактате «Ответ на вопрос: что такое просвещение» И. Кант определил просвещение как выход людей из своей собственной незрелости, т. е. неспособности использовать свой разум без руководства со стороны других (Kant, 1784). Незрелость, или самоуничижительная некомпетентность, по Канту, есть явление, причина которого не в недостатке интеллекта, а скорее решимости и смелости его использования без чужого руководства. Продолжая свою мысль, философ называет отсутствие желания, лень и трусость основаниями для того, чтобы не думать о себе, своем положении, притязаниях и целях, принятии на себя ответственности.

Начиная с эпохи Просвещения представители обоих полов призывали не воспринимать свои дела как данные Богом и не принимать их, как диктуемые другими, а руководствуясь самоответственностью, принимать решения и действовать самостоятельно. Лозунг Горация “*Sapere aude!*” (в переводе с латинского – «Пытайся учиться!») Кант обозначил кодом к двери выхода из самовнушения и незрелости. Наделяя выражение Горация новым смыслом, философ расшифровывает его как императив человека к самому себе: имей мужество пользоваться собственным разумом, рассудком, решишь быть мудрым. Призывая к такой трансформации поведения, Кант все же допускал его осуществление с учетом гендерной сегрегации. Свидетельствуя, что даже мужчинам шаг к зрелости дается с трудом, для женщин, не наделенных волей к преодолению незрелости, он еще и очень опасен. Всегда, по Канту, находятся «покровители», берущие на себя надзор за ними.

Учитывая обстоятельства своего времени, философ не считал модель патерналистской опеки над женщиной чем-то из ряда вон выходящим и констатировал ее неизбежную зависимость от воли собственного мужа. Есть мнение, что, являясь великим философом, Кант в то же время был холостяком, поэтому

вряд ли относился к разряду глубоких знатоков женщин. Однако с утверждением Becker (2016) о меньшей эмансипированности женщин, чем мужчин, дополнении мужчины согласно его воле и оттого неудовлетворительной роли в обществе трудно не согласиться.

Девиз “*Sapere aude!*” на этапе научных воззрений относительно освобождения от ограничений устаревшего абсолютистского общественного устройства, патернализма церкви и государственной власти получил развитие в идеях исследователей-мужчин. Ж.-Ж. Руссо обосновал идею формирования нового общества через обучение изолированных от внешнего мира детей в специализированных учебных заведениях (Rousseau, 1762). При этом основной функцией женщин Руссо считал быть женой и матерью без широкого научного образования.

А. Смит, обосновывая экономический либерализм, также наивысшей ценностью человеческой деятельности признавал разум и считал возможным переустройство мира на основе его принципов (Smith, 1776). На первый план с точки зрения экономической рациональности им выдвигалась способность к деятельности с учетом творчества, разнообразия идей, креативности, талантов. Способности и производительность возникают в результате свободной игры сил, индивидуальных целей и обеспеченных государством гарантий свободы. Механизм достижения экономического совершенствования философ видел в следующем: каждый заботится о себе, использует свой разум, каждому предоставлено место для личных интересов и индивидуального развития. Как следствие, благосостояние каждого увеличится, и начнется всеобщее процветание. В духе просветительства Смит ставил на один уровень обоснование предпринимательской прибыли и участие трудящихся в успехе компании.

Однако замена абсолютистской системы демократическими и либеральными экономическими структурами изначально была делом прежде всего мужчин. Becker (2016) отмечает, что в более поздних работах также обращается внимание на вклад эмпирической и экспериментальной науки в демонстрацию мира до эпохи Просвещения, результата замены веры и суеверия пониманием и разумом.

Воззрения ученых относительно разума и эмансипации не зря называли утопией. «Месту, которого нет» (от греч. «утопия») посвятили

свои труды исследователи, в том числе этапа индустриализации, начавшейся, согласно исследованиям К. Маркса, с обнищания переселенцев (Marx, 1932). В ранней капиталистической Англии на фабриках царил пугающий простота: женщины, в частности, пренебрегали своими детьми и отказывались от них. В цехах с технологической подчиненностью труда работников обоих полов и всех возрастов равномерному движению рабочего оборудования устанавливалась казарменная дисциплина. Перерастая в полный фабричный режим и содействуя развитию надзорного механизма, она одновременно способствовала разделению персонала на подсобных чернорабочих и надсмотрщиков, рядовых промышленных солдат и промышленных офицеров. Индустриальная система исключала возможность следования девизу “*Sapere aude!*”, степень свободы, факторы разнообразия работников, их образования полностью зависели от ее требований. Освободившимся от опеки, и особенно новым элитам, не хватало моральных навыков, чтобы использовать собственный разум для собственной выгоды и на благо всех. Просвещение, эмансипация и самоответственность могли показаться циничными тем, кто, будучи современными промышленными рабами, не имел возможности развиваться и шансов получить образование. Их таланты оставались неразвитыми, их ум не находил применения. Эмансипации женщин не было и в помине.

### ***От сигнальных трендов – к эволюции востребованности женщин на рынке труда***

Возникшие до явления тренда сигналы о востребованности талантов вообще и в гендерной интерпретации в частности оставались слабым научным предупреждением о том, что явление может «погаснуть» как некая утопия или стать истинным направлением развития.

Гармоничное сочетание свободы и порядка, приближение к гендерному равноправию могли сформироваться в условиях определяющего надстройку базиса, установившихся новых правил и ограничений, политических партий, с помощью которых работники развивают и отстаивают свои права путем создания соответствующих институтов.

Согласно одному из сценариев, рассматриваемых Schobert (2012), формирование ролевой гендерной сбалансированности на рынке

труда стало возможным благодаря ценностной и общественной перестройке, обусловившей революционные изменения во всех жизненных сегментах.

Во-первых, женщина сменила свой статус домашней хозяйки на статус члена трудового коллектива, т. е. вышла на работу. Жизненный проект «работа» женский сегмент занятых связывает с долгосрочной занятостью, реализуемой на основании полученного профессионального образования с ожиданием удовлетворения потребностей практически по всей пирамиде Маслоу. Благодаря работе и основной заработной плате за ее выполнение формируется материальная независимость, дополнительная заработная плата обеспечивает возможность страхования по старости, получение медицинской страховки, осуществление мониторинга здоровья и необходимого лечения. Общение с руководителями, подчиненными, коллегами и клиентами дает шанс удовлетворения потребности в собственной нужности, сопричастности (социальных связей). Самоуважение или уважение в коллективе обеспечиваются также на рабочем месте в результате оценки успешно выполненных заданий. Кроме того, работа или служба открывают возможности для самовыражения, развития, определения собственной дорожной карты в организации и в жизни на перспективу.

Во-вторых, занятость и развитие дали старт формированию потребности женского персонала к изменению профессионального, социального и личностного статуса, выражающемуся в индивидуализме, сосредоточении на своих возможностях и способностях, креативности, независимости и свободе.

В-третьих, занятость женщины повлияла на перестройку ее роли в семье. На смену патриархальным семейным устоям пришла нуклеарная модель совместного очага, обеспечивающая супружескую автономию от родителей и других родственников, ранее проживавших под одной крышей. Неолокальная семья предполагала возможность еще более глубокого географического разделения членов семьи и тем самым укрепляла основы равноправия в ней мужчины и женщины. В противовес версии «патриархатных» гендерных отношений с превалированием в них ценностей мужского мира развиваются альтернативные. Так, позиция эгалитарного подхода предусматривает уход от представления второстепенной общественной

(«естественной и изначально присущей») роли женщин и достижение равенства возможностей мужчин и женщин на основе реализации прав и свобод каждого человека, принципов и создания возможностей свободного выбора сферы деятельности и рода занятий (Римашевская и др., 1991; Рошин, 1996).

В-четвертых, несмотря на то, что согласование семьи и работы для большинства женщин все еще остается проблемой, возможность выбора между многочисленными альтернативами стиля жизни, ее формирования и дизайна в определенной степени все же остроту данной проблемы снижают. Речь больше не идет только о выборе личной или профессиональной жизни. С. В. Ярошенко (2002) отмечает, что если в прошлом женская занятость рассматривалась в основном как временное решение, позволяющее скоротать время до замужества, или как источник временного дохода, дополняющего доход мужа, то в современном обществе представления о реализованной потребности в работе у обоих полов постепенно уравниваются.

Укреплению позиций женского контингента на рынке труда способствовала законодательная база, деятельность общественных институтов, включая Международную организацию труда и ООН (табл. 1).

### **Талант в образе занятой женщины и барьеры его развития и реализации на рынке труда**

Согласно практике «война за таланты» представляет собой процесс систематического привлечения, выявления, развития, вовлечения и удержания тех работников, которые являются

особо ценными либо ввиду уровня их развития, позволяющего играть ключевые роли в организации, либо ввиду высокого потенциала в будущем.

В первую очередь, для развития таланта должна определиться потребность в нем. Сформировавшийся далее мотив ведет к выбору действий, приводящих к цели. Цепь элементов по своему содержанию в целом одинакова для работодателя и работников. Это значит, что при совпадении потребности в нужном сотруднике у работодателя (спрос на талант) и наличии нужных компетенций и желания у кандидата (таланта) занять заявленную позицию (предложение) победа в локальной «войне» за таланты организацией может быть одержана.

Ввиду неблагоприятной демографической ситуации и связанной с ней необходимости в диверсификации трудовых коллективов и удержании сотрудников, входящих в шесть основных групп (этническая принадлежность, возраст, пол, религия, инвалидность, сексуальная ориентация), работодатель должен дифференцировать действия для приобретения талантов согласно специфике каждой из них.

Женщина-талант в организации – это статус ориентированной на успешность сотрудницы, характеристики которой, с одной стороны, идентичны ключевым показателям таланта-мужчины. К ним относятся: высокий уровень компетентности и вовлеченности в процесс и результат труда; длительная по времени демонстрация высокой результативности; умение ориентировать свой потенциал на решение новых задач, выходящих за рамки оперативных обязанностей; возможность руководителя использовать в управлении таким ра-

Т а б л и ц а 1

#### *Международные правовые документы о защите прав женщин на рынке труда*

№ п/п	Название документа	Статус (вид) документа	Краткое содержание
1	2	3	4
1	Конвенция Международной организации труда № 41 о труде женщин в ночное время (пересмотренная в 1934 г.) (Женева, 19 июня 1934 г.)	Конвенция МОТ № 41 (документ отменен)	Конвенция регламентирует содержания понятий «промышленное предприятие» и «ночь». Также определяются период продолжительности ночи и порядок использования труда женщин в ночное время
2	Конвенция Международной организации труда № 100 относительно равного вознаграждения мужчин и женщин за труд равной ценности (Женева, 29 июня 1951 г.)	Конвенция МОТ № 100	Конвенция регламентирует содержание термина «вознаграждение» и определяет методы определения вознаграждения мужчин и женщин за труд равной ценности

1	2	3	4
3	Конвенция Международной организации труда № 103 об охране материнства (пересмотренная в 1952 г.) (Женева, 28 июня 1952 г.)	Конвенция МОТ № 103	Конвенция регламентирует содержание понятий «промышленные предприятия», «непромышленные работы» и «сельскохозяйственные работы». Также устанавливаются срок отпуска по беременности и родам; размер и условия предоставления пособия и предоставления медицинской помощи в связи с беременностью и родами
4	Конвенция о политических правах женщин, принята резолюцией 640 Генеральной Ассамблеи ООН от 20 декабря 1952 г.	Конвенция ООН	Конвенцией закрепляются равные политические права женщин с мужчинами (избирательное право, право занимать государственные должности)
5	Конвенция Международной организации труда № 111 о дискриминации в области труда и занятий (Женева, 25 июня 1958 г.)	Конвенция МОТ № 111	Конвенция закрепляет содержание понятий «дискриминация», «труд» и «занятия». Положения данной конвенции направлены на обеспечение равенства возможностей в отношении труда и занятий с целью искоренения всякой дискриминации
6	Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах, принят резолюцией 2200 А Генеральной Ассамблеи от 16 декабря 1966 г.	Международный пакт	Документом устанавливается, что все государства, участвующие в Пакте, гарантируют, что провозглашенные права будут осуществляться без какой бы то ни было дискриминации
7	Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин, принята резолюцией 34/180 Генеральной Ассамблеи ООН от 18 декабря 1979 г.	Конвенция ООН	Конвенцией определяется содержание понятия «дискриминация в отношении женщин». Определяются меры, направленные на обеспечение всестороннего развития и прогресса женщин с гарантиями осуществления и пользования правами и основными свободами на основе равенства с мужчинами
8	Конвенция Международной организации труда № 156 о равном обращении и равных возможностях для трудящихся мужчин и женщин: трудящиеся с семейными обязанностями (Женева, 23 июля 1981 г.)	Конвенция МОТ № 156	Конвенция закрепляет равные права мужчин и женщин, имеющих обязанности в отношении находящихся на их иждивении детей, когда такие обязанности ограничивают их возможности подготовки, доступа, участия или продвижения в экономической деятельности. Уточняется содержание терминов «ребенок, находящийся на иждивении» и «другой ближайший родственник»
9	Пекинская декларация, принята четвертой Всемирной конвенцией по положению женщин, Пекин, 4–15 сентября 1995 г.	Декларация	В декларации закрепляется расширение возможностей и улучшение положения женщин, включая право на свободу мысли, совести, религии и убеждений, что способствует удовлетворению моральных, этических, духовных и интеллектуальных потребностей женщин и мужчин, посредством этого гарантируя возможность полной реализации их потенциала в обществе
10	Цели в области устойчивого развития, разработанные в 2015 г. Генеральной ассамблеей ООН в рамках Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 г.	ЦУР	Цель № 5 закрепляет обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек

ботником делегирующее поведение. С другой стороны, имеются различия, продиктованные культурой и этническими особенностями.

В соответствии с этим есть основания для предположения, что потребность как начальная фаза развития таланта блокируется рядом обстоятельств – барьеров, источниками которых является социальная политика на макроуровне, работодатель, семья занятой женщины, имеющей желание развивать свои знания и навыки, реализуя их на рабочем месте (табл. 2).

### Обсуждение результатов

«*Sapere aude!*» – выражение, ставшее, по утверждению И. Канта, одной из главных возможностей победы в продолжающейся «войне за таланты» (Michaels et al., 2001), в значительной степени оказалось ключевым для адаптации к диверсифицированным трудовым коллективам, включая женский персонал. Получившая развитие научная идея, изложенная в работе Auer & Leschke (2005), формулировалась на основании необходимости активной политики на рынке труда в интересах работников всего мира, ведения социального диалога как жизненно важного политического инструмента для обеспечения гибкости в деятельности работодателей на рынке труда. Обосновывая версии более низких шансов к развитию таланта занятых женщин по сравнению с мужчинами, ученые предлагают различные программы содействия, включающие обучение, согласованность работы и частной жизни. Позиция выделения талантов в самостоятельную категорию в то же время не соответствует принципам инклюзии, отвергающим эксклюзивный подход к работе с персоналом и нарушающим движение к формированию экосистемы (Дуракова, 2020, 2023b). Тем не менее при рассмотрении вопроса с точки зрения управления человеческими ресурсами обосновывается позиция двух подходов к управлению талантами – эксклюзивного и инклюзивного (Егорова, 2018). Bergemann & Van den Berg (2008) провели исследование о влиянии активной политики на рынке труда в европейских странах на индивидуальные результаты, такие как занятость и доход для взрослых женщин, не имеющих работы. В научном труде рассмотрены программы повышения квалификации, мониторинга и санкций, помощь в поиске работы и субсидий на трудоустройство. Результат исследования показал, что программы создания рабочих мест

эффективны для женщин в странах с высокой долей рабочей силы, они более активно выходят из статуса безработных.

### Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие результаты:

- менеджмент талантов является более сложной и многоцелевой технологией, чем традиционное заполнение или замещение вакансий, т. е. получение нужных работников с нужными навыками на нужные рабочие места;

- появление в хронологии работы с персоналом организаций западных стран новой функции «управление талантами», скорее всего, связано с их длительным функционированием в условиях рыночной экономики и необходимости адекватно и быстро реагировать на изменения потребительских предпочтений, тем самым удерживая свои конкурентные преимущества в определенном сегменте. В хозяйствующих субъектах стали необходимы работники, отличающиеся от других показателями высокого уровня профессиональных знаний и навыков, уверенные в своих результатах и мотивированные на достижения;

- не игнорируя естественных природных дарований у работников определенных сфер деятельности, ученые обосновали видение, получившее развитие на практике, согласно которому возможен путь их «искусственного выращивания» для реального сектора экономики без ссылки на врожденность, что оказалось актуальным в условиях кадрового дефицита на рынке труда;

- длительное время сигналы о востребованности талантов вообще и в гендерной интерпретации в частности оставались слабым научным предупреждением о том, что возможны альтернативы: явление представляет утопию или оно может стать трендом. Есть предположение, что импульсом развития гендерной ролевой сбалансированности на рынке труда стала ценностная и общественная перестройка, обусловившая изменения во всех жизненных сегментах;

- укреплению позиций женского контингента на рынке труда способствовала законодательная база, деятельность общественных институтов, включая Международную организацию труда и ООН;

- развитие гендерно ориентированных талантов (женщин) может быть реализовано

## Некоторые барьеры развития и реализации таланта занятой женщины и их преодоление на рынке труда

Барьер	Содержание	Преодоление
Источник: общество		
«Пробел спроса» (функционально-дифференцированный дефицит)	Несмотря на то, что устоявшееся гендерное разделение начало стремительно меняться, стереотипизация еще остается. В спектре дискуссионных – минимум три аспекта: – разделение экономических ролей в семье, т. е. определение, кто зарабатывает и обеспечивает семью, а кто правильно распределяет семейный бюджет; – профессиональная сегрегация, означающая, что в семейной паре один ее представитель имеет профессиональную приверженность, зачислен в организации в корпус среднего и высшего менеджмента; другому остается роль рядовой позиции на работе и, если необходимо, частичная занятость; – собственно семья, в которой есть основные и второстепенные обязанности по воспитанию детей, приготовлению пищи, поддержанию порядка в доме, контролю отклонений от социальных норм: наркомании, пьянства, алкоголизма и др.	– Через трехфазное научное представление «пробела спроса»: объяснение, преобразование и политическое воздействие теории на социум. Каналами политического воздействия концепции занятости в условиях сложной демографической ситуации и многообразия трудовых коллективов на позитивный общественный резонанс относительно женщин-талантов могут быть политические партии, профессиональные и иные союзы, СМИ, известные лидеры, бизнесмены, врачи, деятели науки и культуры. Целью такого воздействия является ускорение процесса продвижения к инклюзивности и общественной экосистеме через неизбежные этапы эксклюзивности, сегрегации и интеграции; – через реализацию следующих целей общества: 1) долгосрочная занятость женщин, обеспеченная за счет владения актуальными знаниями и навыками; 2) расширение шансов при поиске работы и трудоустройстве женщин на рынке труда; 3) рациональное и оптимальное распределение трудовых ресурсов, включая женскую рабочую силу; 4) контроль над предоставлением прав на развитие личности; 5) соблюдение равенства возможностей и социальной мобильности
Источник: работодатель		
«Пробел потенциала» (кадрово-дифференцированный дефицит)	Отсутствие необходимых актуальных знаний и навыков в связи с синдромом «сэндвича», недостатком времени для выполнения компетенций	– Ориентация на избежание рисков соответствия (несоответствия), возникающих из-за приобретения компетенций, не соответствующих требованиям должности (ошибки организации, допущенные при обучении). Целевая переквалификация и переподготовка с учетом новых дистанционных возможностей; – использование программы преодоления «шока реальности» для женщин, приступивших к работе после отпуска по уходу за детьми
«Коммуникационные пробелы», ведущие к демотивации и эмоциональному выгоранию	Причинами могут быть содержание работы, отношение с непосредственным начальником и коллегами, признание, перспективы, ответственность и др.	– Разработка мер ремотивации занятых с учетом задействования четырех звеньев управления кадровым риском: распознавание риска, его измерение, непосредственное воздействие на риск, последующий за ним мониторинг риска; – собеседование «по возвращении» и планирование мер содействия работнице; – разработка антимобинговой стратегии как части культуры организации; – содействие в разрешении проблемы сбалансированности работы и частной жизни через принятие во внимание трех групп причин: 1) дисбаланс бюджета времени из-за приоритета одной роли над другими; 2) перегрузки; 3) ролевая несовместимость

через снятие барьеров, в спектре которых – функционально-дифференцированный дефицит («пробелы спроса»), кадрово-дифференцированный дефицит («пробелы потенциала»), «коммуникационные пробелы», ведущие к демотивации и эмоциональному выгоранию.

### Список литературы

1. Дуракова, И. Б. (2020). Возрастное разнообразие в экосистемной концепции; группировка возрастных порогов и сохранение успешности возрастных сотрудников. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, (6), 5–10. [Durakova, I. B. (2020). Age Diversity in an Ecosystem Concept. Grouping Age Thresholds and Saving Success for Older Workes. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, (6), 5–10. (In Russian).] <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-5-10>
2. Дуракова, И. Б. (2023a). «Таланты и поклонники» на рынке труда. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*, (4), 90–101. [Durakova, I. B. (2023), “Talents and admirers” in the labour market. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (4), 90–101]
3. Дуракова, И. Б. (2023b). *Управление персоналом в России: политика многообразия и инклюзивности. Книга 10*. Москва: ИНФРА-М. [Durakova, I. B. (2023b). *Human resource management in Russia: the policy of diversity and inclusion. Volume 10*. Moscow: INFRA-M. (In Russian).] DOI: 10.12737/1876366
- Егорова, И. А. (2018). Концепция управления талантами: основные подходы. *Вестник Таганрогского института управления и экономики*, 1(27), 76–78. [Egorova, I. A. (2018). The concept of talent management: main approaches. *Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*, 1(27), 76–78. (In Russian).]
4. Римашевская, Н. М., Посадская, А. И., & Жукова, А. И. (1991). *Женщины в обществе: реалии, проблемы, прогнозы*. Москва: Наука. [Rimashevskaya, N. M., Posadskaya, A. I., & Zhukova, A. I. (1991). *Women in society: realities, problems, forecasts*. Moscow: Science. (In Russian).]
5. Рощин, С. Ю. (1996). *Занятость женщин в переходной экономике России*. Москва: ТЕИС. [Roshchin, S. Yu. (1996). *Employment of women in the transition economy of Russia*. Moscow: TEIS. (In Russian).]
6. Сегалин, Г. В. (ред.) (1925). *Клинический архив гениальности и одаренности (эвропатологии)*. Ленинград: Практическая медицина. [Segalin G. V. (ed.) (1925). *Clinical Archive of Genius and Giftedness (Europathology)*. Leningrad: Practical Medicine. (In Russian).]
7. Ярошенко, С. В. (2002) Женская занятость в условиях гендерного и социального исключения. *Социологический журнал*, (3), 137–150. [Yaroshenko, S. V. (2002) Women’s employment in conditions of gender and social exclusion. *Journal of Sociology*, (3), 137–150. (In Russian).]
8. Auer, P., Efendioğlu, Ü., & Leschke, J. (2005). *Active Labour Market Policies Around the World: Coping with the Consequences of Globalization*. The International Labour Organization, Geneva.
9. Becker, M. (2016). *Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik*. Schäffer Poeschel Verlag.
10. Bergemann A., & Van den Berg, G. J. (2008). Active Labor Market Policy Effects for Women in Europe – A Survey. *Annales d’Economie et de Statistique*, 91/92, 385–408.
11. Capelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, Harvard Business School Press
12. Enauch C., & Henrich F. (2011) *Strategisches Talent-Management: Talente systematisch finden, entwickeln und binden*. Haufe Verlag.
13. Gladwell, M. (2008) *Outliers: The Story of Success*. Little, Brown and Company.
14. Gutmann I., & Gatzke E. (2018) *Talent-management*. Freiburg-München, Haufe Verlag.
15. Kant, I. (1784). *Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?* Berlinische Monatsschrift.
16. Marx, K. (1932). *Ökonomisch-philosophische Manuskripte aus dem Jahre 1844*.
17. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *War for Talent*. Harvard Business Press.
18. Rousseau, J.-J. (1762). *Émile, ou De l’éducation*. Citoyen de Geneve.
19. Schobert, D. (2012). *Personalmanagement-konzepte zur Erhaltung und Steigerung des individuellen Leistungspotentials der Belegschaft*. Hamburg, Verlag Dr. Kovač.
20. Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. W. Strahan and T. Cadell.

**Дуракова Ирина Борисовна**, д-р экон. наук,  
профессор, Воронежский государственный уни-  
верситет, Воронеж, Российская Федерация  
E-mail: durakova@econ.vsu.ru  
ORCID ID: 0000-0001-9529-1960

**Косыгина Ирина Дмитриевна**, маги-  
странт, Воронежский государственный универ-  
ситет, Воронеж, Российская Федерация  
E-mail: i-koloskova@inbox.ru  
ORCID ID: 0009-0005-1136-1201

*Поступила в редакцию 09.01.2024*

*Подписана в печать 26.02.2024*



## Labour Economics and Human Resource Management

Original article

UDC 331

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2024.2/11847>

JEL: J11; J13; J14; J21

## Female talents in the labour market: barriers to achieving success

I. B. Durakova<sup>1✉</sup>, I. D. Kosygina<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Voronezh State University, 1 University sq., 394018, Voronezh, Russian Federation

**Subject.** The need to rethink the work within each employee category has been driven by the transformation of the natural and migratory movement of the population and the new values of younger generations who are no longer inclined to be tied to an employer. Accordingly, female talents, among others, come into a focus of the research activity, thereby highlighting the need to study the definitions of this category, barriers and professional success factors, with due consideration of gender-based segments of the personnel.

**Objectives.** The article makes an effort to provide insights into the evolution of the scientific idea in regards to the category of “female talent” in an organisation and the specific features of their employment, with allowance for fulfilment of the need to combine their work and private life.

**Methodology.** The analysis and synthesis are applied to gain a new understanding of how an organisation develops talents in gender terms. The table and grouping methods are used to show the barriers to the development and fulfilment of employed women’s talents and possible ways of overcoming such barriers in the labour market.

**Results.** The article sets forth provisions promoting a scientific idea of the need to form a cohort of female talents in the labour market, to revise their role in the family, and to provide them with an opportunity to choose between alternative lifestyles; and classifies a number of barriers to the development and fulfilment of employed women’s talent by groups.

**Conclusions.** In the context of the complicated demographic situation and a shortage of personnel, a dual concept of talent has been developing; it does not disregard the “divine power” in endowing employees with talent, but it substantiates the possibility of its “artificial cultivation”, without relying on the innateness. The article systematises scholars’ views on gender segregation with consideration of I. Kant’s motto, *Sapere aude!* (Dare to know!) as the only code to the way out of self-suggestion and immaturity. The article draws conclusions on the current state of scientific views on females in the organisation. It systematises international legal documents on the protection of women’s rights in the labour market.

**Key words:** emancipation, gender, barriers.

**For citation:** Durakova, I. B., & Kosygina, I. D. (2024). Female talents in the labour market: barriers to achieving success. *Proceedings of Voronezh State University Series: Economics and Management, (2)*, 30–41. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2024.2/11847>

### **Conflict of Interest**

The authors declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

---

**Irina B. Durakova**, Dr. Sci. (Econ.), Full Prof.,  
Voronezh State University, Voronezh, Russian  
Federation  
E-mail: durakova@econ.vsu.ru  
ORCID ID: 0000-0001-9529-1960

**Irina D. Kosygina**, M. A. Student, Voronezh  
State University, Voronezh, Russian Federation  
E-mail: i-koloskova@inbox.ru  
ORCID ID: 0009-0005-1136-1201

*Received 09.01.2024*

*Accepted 26.02.2024*