

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Аржанухин С.В. Социологический неинституциональный подход к управлению кадровым резервом организации // HumanProgress. 2021. Том 7, Вып. 2. С. 1. URL: [http://progress-human.com/images/2021/Tom7\\_2/Arzhanukhin.pdf](http://progress-human.com/images/2021/Tom7_2/Arzhanukhin.pdf), свободный. DOI 10.34709/IM.172.1

УДК 331.108.44

## СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ НЕОИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ОРГАНИЗАЦИИ



**Аржанухин Сергей Владимирович**  
доктор философских наук, профессор,  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ

arzhanukhin-sv@ranepa.ru  
66, ул. 8 Марта,  
г. Екатеринбург, РФ, 620144  
+7 (912) 248-76-00

**Аннотация.** Проблема исследования: проблема состоит в том, что управление кадровым резервом при экономическом инструментальном подходе не учитывает целый ряд существенных показателей, которые непосредственно участвуют в практике принятия управленческих решений. В результате уровень и качество управления организацией снижается. Гипотеза: социологический неинституционализм позволяет преодолеть ограниченность экономического инструментального подхода организации и представить формирование кадрового резерва как управление социальным институтом. Цель исследования: на основе неинституционального подхода обозначить социальные показатели управления кадровым резервом организации, которые не учитываются при экономическом инструментальном подходе. Методы исследования: в работе использован инструментальный экономический и неинституциональный методы исследования кадрового резерва, содержательное сравнение возможностей методов в формировании кадрового резерва (методологическая компаративистика). Результаты: проведен анализ кадрового резерва как социального института, сформулированы показатели, которые не учитываются при экономическом инструментальном подходе к организации, но определяют принятие управленческих решений. Ценность научного исследования: в статье кадровый резерв рассмотрен как социальный институт. Неинституциональный подход позволил ввести в научный оборот при анализе кадрового резерва целый ряд социологических понятий

и категорий: властные иерархии, организационная память, и, тем самым, сформировать новую реальность для эмпирических исследований управления кадровым резервом.

**Ключевые слова:** кадровый резерв; инструментальный подход; методологический индивидуализм; неинституциональный подход; нормы поведения; властные иерархии; ритуал; рутинность; легитимность.

**JEL коды:** B52; J24; M12.

## Введение

Разработка темы формирования и управления кадровым резервом вызывает интерес и удовлетворяет потребности нескольких социальных субъектов. Под термином «резерв» подразумевается некий ресурс, который может превратиться при определённых социально-экономических и социокультурных условиях из потенциального в актуально действующий инструмент сохранения и развития какой-либо организации или системы. Особую актуальность кадровый резерв имел в СССР в период расцвета так называемой номенклатурной системы. В советское время кадровый резерв – центральная технология осуществления руководящей роли правящей партии в обществе и проведения кадровой политики, механизм партийного и государственного строительства. Кадровый резерв не потерял своей роли и значения в деятельности политических партий.

Современное российское государство проявляет интерес к управлению кадровым резервом общества. Государство – крупнейший работодатель, который обеспечивает более 40% занятости. Основная задача, которая стоит перед государством в сфере управления кадровым резервом – это увеличение доли квалифицированных профессионалов и умение конвертировать знания в добавленную стоимость. Согласно исследованию «Россия 2025: от кадров к талантам», подготовленного The Boston Consulting Group (BCG), WorldSkills Russia и Global Education Futures, дефицит кадров по категории «знание», т.е. профессионалов, которые могут заниматься творческой работой и автономно принимать решения, составит к 2025 году 10 млн. человек<sup>1</sup>. Такое же количество людей окажется невостребованным в силу того, что их компетенции морально устареют и не будут востребованы современным рынком труда. Отсюда встаёт настоятельная задача перед другим социальным субъектом – образованием, сформировать и развить необходимые и достаточные компетенции, которые будут необходимы рынку труда. Система образования в Российской Федерации направлена на сохранение единого образовательного пространства, преемственность основных

---

<sup>1</sup> Россия 2025: от кадров к талантам // The Boston Consulting Group. 2017. October. URL: [https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills\\_Outline\\_web\\_tcm26-175469.pdf](https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf)

образовательных программ. Достижение этих целей возможно только в том случае, если сформирован мощный кадровый резерв всей системы образования, который гарантирует уровень и качество образования, обеспечивает вариативность содержания образовательных программ.

В настоящее время практически любой социальный субъект, который имеет дело с сохранением и развитием человеческих ресурсов, связан с разработкой теории и практики кадрового резерва.

В рамках экономического инструментального взгляда на организацию под кадровым резервом понимается управленческая технология или метод, которые позволяют на основе специально разработанного отбора определённой части работников организации осуществить их должностное продвижение либо по организационной вертикали, либо, в редких случаях, по горизонтали организации (ротация кадров) для повышения эффективности организации<sup>2</sup>.

### **Постановка проблемы**

Научная и учебная литература по управлению кадровым резервом как инструмента развития организации обширна. Вопросы формирования кадрового резерва обсуждаются в работах Базарова Т.Ю., Беспалько В.А., Веснина В.Р., Дейнека А.В., Дураковой И.Б., Дятлова В.А., Еремина В.И., Журавлева П.В., Кибанова А.Я., Масловой В.М., Москвина С.Н., Одегова Ю.Г., Пугачева В.П., Родина Д.В., Турчинова А.И., Шекшня С.В. и др. Среди зарубежных авторов разработкой проблем управления кадровым резервом занимались Боссади Л., Десслер Г., Друкер П., Корнелиус Н., Коул Д., Монди У., Ульрих Д., Холифорд С., Чаран Р., Шейн Р. и др.

Инструментальное понимание кадрового резерва исходит из двух основных теоретических допущений в принятии управленческих кадровых решений. Первое допущение состоит в том, что менеджмент – это такое профессиональное управление хозяйственной деятельностью организации в условиях рыночных отношений, которое направлено на извлечение максимума прибыли при рациональном использовании ресурсов. Собственно говоря, это даже не допущение, а аксиома той классической формы менеджмента, которая возникла и получила распространение в индустриальную эпоху развития товарно-денежных отношений. Допущением оно становится тогда, когда базисная эпоха с индустриальной поменялась на постиндустриальную и информационную (цифровую). Вместе с изменением базисной основы менеджмента должны произойти и

---

<sup>2</sup> Кадровый резерв // Термины. Audit-it.ru. URL: [https://www.audit-it.ru/terms/trud/kadrovyy\\_rezerv.html](https://www.audit-it.ru/terms/trud/kadrovyy_rezerv.html)

изменения в понимании самого менеджмента. Современный кризис индустриальной эпохи, взятый вместе с кризисом индустриальной модели государства и его социальной сферы, отчетливо показывает, что современный менеджмент уже не сводится исключительно к обеспечению экономической независимости и финансовой самостоятельности организации. Цель и задачи классической формы менеджмента, его объективное предназначение – приносить прибыль и, следовательно, повышать эффективность организации. Несколько гиперболизируя определение, можно сказать, что данная форма менеджмента – это «машина для денег».

Второе допущение состоит в том, что субъекты управления в рамках классической формы менеджмента в отношении объектов управления четко осознают свой рациональный интерес в извлечении прибыли и на этом строят своё рациональное действие. Вместе с тем, объекты управления рационально отказываются от своей свободной воли и готовы следовать всем технологическим предписаниям субъекта управления. Методологический индивидуализм управляющего субъекта во взаимоотношениях объекта управления – это принцип классической формы менеджмента.

Обозначенные допущения реализуются в теоретическом анализе организации. Полагается, что в рамках инструментальной парадигмы можно выделить четыре атрибутивных свойства, без которых организация не существует. Первое атрибутивное свойство – это единство цели организации. Организация существует там и тогда, где и когда есть единство цели. Второе свойство – единство деятельности организации для достижения единства цели. Третье – кадровый состав, который может обеспечить единство деятельности для достижения единства цели на основе профессионального опыта и знаний. И, наконец, ресурсы (материальные, финансовые, интеллектуальные, человеческие – любые), которые могут быть использованы кадровым составом для сохранения и развития своего профессионального опыта и знаний, для обеспечения единства деятельности и достижения конечной цели организации [1]. Атрибутивные свойства представлены в системе и дополняют друг друга. Нарушение одного из свойств или нарушение баланса между данными атрибутивными свойствами ведет к разрушению организации или устойчивым организационным патологиям и дисфункциям. Применительно к такой и только такой модели организации и возможно использование классического менеджмента.

Проблема управления кадровым резервом может быть описана несколькими организационно-управленческими парадоксами. С одной стороны, субъект управления, следуя своей рациональной инструментальной логике, для сохранения целевого переназначения организации формирует кадровый резерв, чтобы обеспечить

конкурентоспособность организации и получить прибыль, а с другой стороны, статистика показывает очень низкий процент назначения резервистов на должности, что явно противоречит исходному инструментальному предназначению. С одной стороны, управление кадровым резервом формирует рационально организованную программу подготовки резервистов, чтобы повысить их готовность к будущим должностям, а с другой стороны, на практике программы подготовки кадрового резерва оказываются затянутыми, длительными, что явно противоречит стремлению подготовить такой резерв, который бы в нужное время и в нужном месте мог реализовать единство деятельности для достижения единства цели организации при рациональном использовании ресурсов. С одной стороны, кадровый резерв формируется с учетом стратегии развития организации, а на практике происходит потеря связи с бизнес-процессами. С одной стороны, управления кадровым резервом предстает как прогрессивная модель управления персоналом организации, а на практике оказывается, что управление кадровым резервом – это не более чем дань традиции, определенная ритуальная, а иногда – рутинная, практика в сфере трудовых отношений, что явно противоречит инструментальному предназначению организации.

Таким образом, с одной стороны, нельзя не признать, что кадровый резерв является важнейшей технологией и методом управления персоналом в рамках классического менеджмента, а с другой – как объяснить нерациональное использование кадрового резерва в рамках инструментального подхода к организации?

### **Гипотеза**

Шагом в решении поставленной проблемы является необходимость выйти за пределы классического менеджмента с его инструментальным взглядом на организацию и методологическим индивидуализмом участников формирования кадрового резерва и рассмотреть управление кадровым резервом с позиций неинституционального подхода. Неинституционализм позволяет понять, что необходимо учесть при формировании кадрового резерва, чтобы обеспечить устойчивость и надежность развития коллективной жизни организации.

### **Цель исследования**

Цель статьи – на основе неинституционального подхода выявить в управлении кадровым резервом организации такие свойства и характеристики, которые влияют на принятие управленческого кадрового решения включить резервиста в кадровый резерв, но не учитываются при инструментальном подходе. Объект исследования – система менеджмента

организации. Предмет исследования – кадровый резерв как социальный институт системы менеджмента организации.

## Материалы и методы

Социологический институционализм заявил о себе в конце 80-х начале 90-х годов прошлого века [2]. В зарубежной науке неинституциональный подход применяется в отношении стратегического менеджмента [3], связей с общественностью [4], процесса принятия решений [5], эффективности агропромышленного комплекса [6] и других направлений. В российской традиции можно выделить два основных направления разработки неинституционального подхода. Первое направление может быть условно названо «московской школой неинституционализма», второе – «новосибирской школой неинституционализма» [7].

Московские социологи-неинституционалисты «вышли» из новой институциональной экономической теории, в значительной степени заимствовав как объективные мыслительные схемы, так и саму проблематику. Социологический взгляд позволил по-иному оценить экономические процессы, происходящие в российском обществе, а вместе с этим сформировать, сконструировать новую социально-экономическую реальность и получить новые научные результаты. Отправным пунктом московских социологов-неинституционалистов стал принцип методологического индивидуализма в анализе хозяйственных процессов на микроуровне и осмысленное внутреннее действие, которое ориентируется на действия других. Социальные институты при таком подходе выступают в качестве «мягкого каркаса», который меняется под влиянием повседневной практики. Новый взгляд в рамках институционализма позволил рассмотреть трансформационные доминанты российской практики, связанные с рыночными отношениями, правами собственности, структурами управления, нормами и правилами обмена. Внутренняя связь московских неинституционалистов с экономической социологией представлена в сохранении парадигмы инструментального использования любой организации и принципиальной рациональности действий всех субъектов, включая и принимаемые управленческие кадровые решения.

В рамках инструментальной парадигмы и рационального действия невозможно объяснить факт наличия таких практик в управлении организацией, которые не подчиняются законам экономической выгоды и эффективности, логике рациональной целесообразности и рационально понятого интереса. В рамках инструментальной парадигмы, развиваемой московской неинституциональной школой, кадровый резерв будет выступать одним из

средств получения экономической выгоды, а управление кадровым резервом организации, как и поведением резервистов, будет основываться на логике рационального и только рационального выбора всех участников данного процесса.

Подобная объективная мыслительная форма не дает в полном объеме сконструировать такую социологическую реальность, которая бы позволила проанализировать трансформацию уже сложившихся в исторической практике российского общества социальных институтов. Речь идет прежде всего о тех институтах, которые связаны с программами массового воспроизводства на протяжении всей истории. Социокультурная составляющая, связанная с мифом, ритуалом, традицией, властной иерархией, организационной историей, корпоративной памятью и т.д. оказались вне поля зрения.

Для «новосибирской школы социологов-неонституционалистов» характерно формирование социальной реальности на материалах более широкого контекста. Объектом выступают социальные процессы и их трансформации как на микро, так и на макроуровне. Макроуровень социальных процессов позволяет выделить социальные институты, которые задают пределы институциональных преобразований, происходящих на макроуровне – в процессе социальной активности. Такой подход позволяет понять и создать вероятные модели трансформации общества в целом, осмыслить прошлое, настоящее и будущее в рамках новых объективных мыслительных формах в понимании изменений микроуровня – организационной власти, привычек, инерций, непредвиденных обстоятельств, организационных смыслов, значений.

## **Результаты исследования**

Все технологии управления персоналом приобретают полноту жизни и начинают активно работать только лишь при определенных типах кадровой политики и определенных фазах становления стратегического менеджмента организации. Главный принцип инструментального подхода состоит в том, что тип кадровой политики должен соответствовать определенной фазе становления стратегического менеджмента [8]. Кадровый резерв выступает инструментом развития организации, когда в организации реализуется превентивный или активный тип кадровой политики. В этом случае субъект управления осознает значение и роль кадровой составляющей в реализации стратегии организации и имеет необходимые и достаточные средства воздействия на сотрудников. Иными словами, за пределами этих типов, в сфере пассивной или реактивной политике, управление кадровым резервом носит скорее ритуальный или формальный характер и не оправдывает своего рационального предназначения в рамках инструментальной парадигмы.

Если в рамках классического менеджмента кадровый резерв – сотрудники, которые на основании принятых в организации процедур оценки и отбора официально рассматриваются в качестве кандидатов на соответствующие должности (или категорию должностей) [9], а резервист – условное название отдельного сотрудника, включенного в кадровый резерв организации, но еще не назначенного на должность, то в рамках неинституционального подхода кадровый резерв рассматривается как социальный институт. Это означает, что кадровый резерв – это определенная социальная структура или порядок общественного устройства на микроуровне, определяющие организационное поведение некоторого множества работников со своими правилами, нормами и санкциями. На основании сформированных правил и предписаний кадровый резерв как социальный институт оказывает влияние на организационное поведение работников. Кадровый резерв – это система властных иерархий, контроля за профессиональным опытом, централизация властных полномочий, степень стандартизации выполнения трудовых задач, которые на поверхности управленческой практики в рамках инструментальной парадигмы реализуются в процессах планирования, формирования, развития, мотивации и оценки кадрового резерва организации, но не сводятся к ним.

Если в рамках инструментальной парадигмы цель кадрового резерва состоит в том, чтобы получить прибыль при реализации кадровой стратегии [10], то кадровый резерв в рамках неинституционального подхода направлен на: а) воспроизводство профессиональной целостности и упорядочивание многообразия организационного поведения; б) снижение неопределенности как в жизни отдельного работника, так и организации в целом; в) обеспечение свободы и безопасности в сфере профессиональной деятельности на основе системы позитивных и негативных стимулов. Кадровый резерв как социальный институт обладает громадным функциональным потенциалом. Вместе с обеспечением экономической составляющей жизнедеятельности – прибыли, он формирует стабильность организационной власти, преемственность профессионального опыта поколений, образовательное развитие организации, духовное развитие личности [11].

С позиций неинституционального подхода этапы управления кадровым резервом приобретают особый смысл и значение.

Обратимся к принципам формирования кадрового резерва, которые представлены в рамках классического менеджмента. Они следующие: актуальность резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной; соответствие кандидата должности и типу резерва — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности; перспективность кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к



образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья; конкурсность – включение в кадровый резерв должно производиться на условиях состязательности и равенства условий для всех участников и объективной оценки достижений и потенциала; престижность – повышение привлекательности работы в компании, которая позволит сделать яркую карьеру профессионалам новой формации.

Сравним обозначенные принципы с принципами, на основании которых формируется кадровый резерв как социальный институт.

1. Принцип взаимосвязи и совместимости кадрового резерва с менеджментом как системой социального института: совместимость норм, правил, регуляторов профессионального поведения, представленных в кадровом резерве, с системой норм, правил, регуляторов поведения в системе менеджмента.

2. Принцип автономности социального института кадрового резерва и его специфичности. Организационная автономность кадрового резерва задается через преодоление противоречия и профессионально-квалификационного разрыва между реальной степенью подготовленности резервиста и его нормативно-идеальной компетентностной моделью введения в должность. Регулятивная, или внутренняя автономность, задается через систему нормативно-правовых документов, регламентирующих поведение сотрудников, участвующих в формировании и управлении кадровым резервом.

3. Принцип духовно-моральной целостности кадрового резерва. Кадровый резерв должен быть основным условием формирования профессиональной и личностной целостности резервиста и должен формировать у кандидата такой образ мысли и образ действия, который бы соответствовал будущей должности. Принцип духовно-моральной целостности кадрового резерва позволяет резервисту видеть целостность организации как социального института, следовать определенному профессиональному моральному кодексу в любых организационных ситуациях, предохранять от внутренних конфликтов, формировать надежные профессиональные отношения с коллегами.

В рамках классического менеджмента выделяются следующие универсальные этапы управления кадровым резервом. Рациональная технология формирования кадрового резерва может быть представлена технологической последовательностью целого ряда шагов. Шаг 1: сформировать номенклатуру должностей, на которые будет формироваться кадровый резерв, с учетом стратегии организации, оценки рынка труда и типа кадровой политики. Шаг 2: сформировать нормативную модель компетенций для каждой из должностей и определить профессиональные и личностные требования к кандидатам. Шаг 3: оценить степень готовности кандидатов к должности на основе релевантных методов оценки степени

«сформированности» необходимых и достаточных профессиональных и личностных компетенций; произвести первичный отбор кандидатов в кадровый резерв. Шаг 4: разработать принципы составления программы развития (обучения) резервистов и определить источники бюджетирования программы. Шаг 5: выбрать релевантные методы формирования у резервиста необходимых компетенций до приемлемого уровня. Шаг 6: разработать механизмы мотивации, стимулирования и удержания резервиста в организации. Шаг 7: разработать механизм, который повышает заинтересованность руководителя резервиста в развитии последнего. Шаг 8: разработать механизм ротации резервистов. Шаг 9: разработать нормативно-правовую базу, которая будет регламентировать управление кадровым резервом [12].

Технологическая последовательность формирования кадрового резерва в рамках инструментальной рациональности игнорирует при принятии кадровых решений такие параметры, как власть, организационная культура, история организации, действия по привычке, обычаи, непредвиденные обстоятельства, явные и неявные профессиональные знания и т.д. Любая теория, если она претендует на прибыльность и эффективность, не может игнорировать эти параметры при принятии кадровых решений. По этой причине признаки, которые традиционно указывают на необходимость формирования кадрового резерва на соответствующие должности, – иные в неинституциональный подходе.

В рамках классического менеджмента выделяются следующие признаки: а) интенсивный рост и развитие организации; б) повышение требований к должности в связи с ростом конкурентной среды; г) необходимость сохранить сотрудников, которые лояльны к организации и зарекомендовали себя работой в организации. В рамках же неинституционального подхода к управлению персоналом особое внимание уделяется не рациональным составляющим, а тому, что кадровый резерв для сотрудников организации является «правильной» технологией, которая воспроизводит определенный ритуал трудовых отношений. Необходимость формирования кадрового резерва не ставится под сомнение ни сотрудниками, которые на основании отбора выдвинуты в кадровый резерв, ни субъектами управления, которые осуществляют формирование кадрового резерва. При такой вере в «правильность кадрового резерва» никакого активного расчета эффективности не производится. Здесь ставится вопрос о ритуале, а не прибыли.

Вместе с «ритуальным характером» кадрового резерва есть еще одна социальная причина, которая порождает кадровый резерв. Речь идет о легитимности кадрового резерва. Дело в том, что организация копирует свою рационально организованную среду и воспроизводит на своём уровне то, что поддерживается в обществе и государстве. Если на

уровне государства принимаются соответствующие нормативно-правовые документы в области кадрового резерва, например, Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 08.12.2020) "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021), где в Статье 64. «Кадровый резерв на гражданской службе»<sup>3</sup> дается развернутая нормативно-правовая трактовка кадрового резерва, то кадровый резерв в реальном секторе экономики и управления приобретает необходимые и достаточные черты легитимности, свою организационно-правовую форму. Легитимность усиливается цифровыми технологиями, когда предлагаются ИТ-программные продукты управления персоналом, в которые в обязательном порядке включен модуль «кадровый резерв». Например, программный блок «Кадровый резерв и организация его учета в 1С ЗУП КОПП 3.0»<sup>4</sup> позволяет комплексно автоматизировать решение задач по управлению персоналом крупных или средних предприятий.

Если организация не формирует кадровый резерв, то административные структуры и бизнес-элиты начинают воспринимать такие организации как «ненормальные», т.е. в какой-то степени неблагонадежные. Логика ритуала доминирует над логикой эффективности. Элиты общества начинают прямо или косвенно с такими организациями бороться, т.к. нарушается сложившееся представление о правильности и легитимности. Элита принуждает к общим стратегиям и действиям. И подчиняются элиты в своих рациональных действиях не принципу индивидуализма, а принципу коллективной рациональности, т.е. легитимности. Экономическая целесообразность/нецелесообразность кадрового резерва в этом случае не берется в расчет. Успех же организации определяется здесь скорее повышением легитимности организации, а не экономической полезностью. Иными словами, кадровый резерв может быть представлен в работе организации, но это не означает, что организация следует этому резерву и назначает на вакантные должности только из кадрового резерва. Экономический взгляд на кадровый резерв не является универсальным, т.к. кадровый резерв – это социальный институт, а потому и политический феномен. Кадровый резерв – это социальное образование со своей властной иерархией, а не экономическое явление в микроэкономическом смысле слова.

<sup>3</sup> Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 08.12.2020) "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021). URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=48601&dst=100004#06100944226728731>

<sup>4</sup> Кадровый резерв и организация его учета в 1С ЗУП КОПП 3.0. URL: <https://1s.msk.ru/nastrojka-1s/kadrovyyj-rezerv-v-programme-zup-kopp-3-0/>

## Заключение

Неоинституциональный подход позволяет ввести в научный оборот такие параметры управления кадровым резервом, которые в инструментальной парадигме никак не учитывались. Неоинституциональный подход к кадровому резерву позволяет рассмотреть методы отбора и оценки кандидатов в кадровый резерв, в том числе инновационные [13] с позиции воспроизводства норм поведения, властных иерархий, ритуала, рутинности и легитимности. Особую роль в отборе в кадровый резерв играет наличие инициативы у кандидата, степени его мотивированности в решении вопросов профессиональной жизни организации, степени его включенности в профессиональную повседневность. Профессиональное и психологическое тестирование ориентировано на формирование духовно-моральной целостности кандидата, его способности как следовать определенным нормам, так и создавать их на основе ценностей. Формализованное интервью в большей степени раскрывает ориентацию кандидата на сохранение, воспроизводство и развитие коллективистского начала. Технология ассесмент-центра ориентируется на легитимацию всего, что происходило, происходит и будет происходить в организации при любых изменениях повседневной профессиональной практики. Формализованная оценка со стороны руководителя и коллег кандидата закрепляет коллективное убеждение в «нормальности» кадрового резерва. Неоинституционализм приближает кадровый резерв к интересам и потребностям работника в коллективе, а вместе с этим конструирует новую социологическую реальность для эмпирических исследований.

## Литература

1. Жемчугов, А.М. Эффективность организации – единство целей, стратегии и структуры // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 2 (6). С.: 3 -20.
2. Радаев, В.В. Новый институциональный подход: построение исследовательской схемы // Журнал социологии и социальной антропологии. 2001. Том IV. № 3. С. 109-130.
3. Brunetta, F.; Capo, F.; Vicentini, F. Institutional Approach to Strategic Management / In Global Business Strategies in Crisis: Strategic Thinking and Development. Серия книг: Contributions to Management Science. 2017. С.: 3-14. DOI: 10.1007/978-3-319-44591-5\_1
4. Fredriksson, M.; Pallas, J.; Wehmeier, S. Public Relations and Neo-Institutional Theory // Public relations Inquiry. 2013. Том 2, Вып. 2. С.: 183-203. DOI: 10.1177/2046147X13485956.
5. Chan, C.; Ananthram, S. A neo-institutional perspective on ethical decision-making // Asia Pacific Journal of Management. 2020. Том 37, Вып. 1. С.: 227-262. DOI: 10.1007/s10490-018-9576-x.

6. Georgiev, M. Neo-Institutional Efficiency // *Scientific Works of the Agricultural University, Plovdiv*. 2015. Том 61, Вып. 5, С.: 149-158.
7. Кирдина-Чэндлер, С.Г. Социокультурный и институциональный подходы как основа позитивной социологии в России // *Социологические исследования*. 2002. № 12. С. 23-32.
8. Скворцова, В.А.; Соколова, О.Ю.; Фаттеев, Н.С. Кадровая политика современных организаций // *Вестник ССЭУ*. 2020. № 3 (82). С. 116-121.
9. Агафонова, В.А. Формирование кадровой политики // *Молодой ученый*. 2019. № 22 (260). С. 485–487.
10. Астанаева, Л.Г.; Кудрявцева, Ю.В. Принципы кадровой политики ведущих организаций России и мира // *Мир современной науки*. 2015. № 4-2. С. 138–141.
11. Вукович, Г.Г.; Никитина, А.В. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // *Общество: политика, экономика, право*. 2018. № 1. С. 34–38.
12. Суржицкая, Л.И. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва // *Экономика и социум*. 2020. № 9 (76). С. 327-331.
13. Elmortada, A.; Mokhlis, C.-E.; Mokhlis, A.; Elfezazi, S. Innovation in HR management: a Content Analysis Approach // *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Вып. 1. С.: 182-191. DOI: 10.21272/mmi.2020.1-14.

## THE SOCIOLOGICAL NEOINSTITUTIONAL APPROACH TO THE COMPANY'S TALANT POOL MANAGEMENT

**Sergey Arzhanukhin**

Doctor of Philosophy, Professor, Professor of the Russian Academy  
of National Economy and Public Administration  
Yekaterinburg, Russia

**Abstract.** The study problem: the problem is that the talent pool management in the economic instrumental approach does not take into account a number of significant indicators that are directly involved in the managerial decision-making practice. As a result, the level and quality of the organization's management is reduced. Hypothesis: sociological neo-institutionalism allows us to overcome the economic instrumental approach limitations and to present the talent pool formation as the social institution management. The study purpose: to identify the social indicators of the talent pool management on the basis of the neo-institutional approach, which are not taken into

account in the economic instrumental approach. Research methods: the paper uses instrumental economic and neo-institutional methods of talent pool studying, a meaningful comparison of the methods possibilities in the talent pool formation (methodological comparative studies). Results: the talent pool analysis as a social institution is carried out, indicators are formulated that are not taken into account in the economic instrumental approach, but determine the managerial decisions adoption. Scientific research value: the talent pool is considered as a social institution. The neo-institutional approach made it possible to introduce a number of sociological concepts and categories in the talent pool analysis: power hierarchies, organizational memory, and thus form a new reality for empirical talent pool management studies.

**Keywords:** talent pool; instrumental approach; methodological individualism; neo-institutional approach; norms of behavior; power hierarchies; ritual; routine; legitimacy.

**JEL codes:** B52; J24; M12.

## References

1. Zhemchugov, A.M. The effectiveness of the organization - the unity of goals, strategy and structure // *Problems of Economics and Management*. 2012. No. 2 (6). P.: 3 -20.
2. Radaev, V.V. New Institutional Approach: Building a Research Scheme // *Journal of Sociology and Social Anthropology*. 2001. Vol. IV. No. 3. P.: 109-130.
3. Brunetta, F.; Capo, F.; Vicentini, F. Institutional Approach to Strategic Management / In *Global Business Strategies in Crisis: Strategic Thinking and Development*. Book series: Contributions to Management Science. 2017. P.: 3-14. DOI: 10.1007/978-3-319-44591-5\_1.
4. Fredriksson, M.; Pallas, J.; Wehmeier, S. Public Relations and Neo-Institutional Theory // *Public relations Inquiry*. 2013. Vol. 2, Issue. 2. P.: 183-203. DOI: 10.1177/2046147X13485956.
5. Chan, C.; Ananthram, S. A neo-institutional perspective on ethical decision-making // *Asia Pacific Journal of Management*. 2020. Vol. 37, Issue 1. P.: 227-262. DOI: 10.1007/s10490-018-9576-x.
6. Georgiev, M. Neo-Institutional Efficiency // *Scientific Works of the Agricultural University, Plovdiv*. 2015. Vol. 61, Issue 5. P.: 149-158.
7. Kirdina-Chandler, S.G. Sociocultural and Institutional Approaches as the Basis of Positive Sociology in Russia // *Sociological Research*. 2002. No. 12. P. 23-32.
8. Skvortsova, V.A.; Sokolova, O.Yu.; Fattoev, N.S. Personnel policy of modern organizations // *SSEU Bulletin*. 2020. No. 3 (82). P.: 116-121.
9. Agafonova, V.A. Formation of personnel policy // *Young scientist*. 2019. No. 22 (260). P.: 485–487.

10. Astanaeva, L.G.; Kudryavtseva, Yu.V. Principles of personnel policy of the leading organizations of Russia and the world // World of modern science. 2015. No. 4-2. P.: 138-141.
11. Vukovich, G.G.; Nikitina, A.V. Personnel policy as a tool for personnel management // Society: politics, economics, law. 2018. No. 1. P.: 34–38.
12. Surzhitskaya, L.I. The essence of the talent pool. The goals of the formation of the personnel reserve. Stages of work on the formation of a personnel reserve // Economy and society. 2020. No. 9 (76). P.: 327-331.
13. Elmortada, A.; Mokhlis, C.-E.; Mokhlis, A.; Elfezazi, S. Innovation in HR management: a Content Analysis Approach // Marketing and Management of Innovations. 2020. Issue 1. P.: 182-191. DOI: 10.21272/mmi.2020.1-14.

### **Contact**

Sergey Arzhanukhin

Russian Academy of National Economy and Public Administration

66, 8 March str., 620144, Yekaterinburg, Russia

[arzhanukhin-sv@ranepa.ru](mailto:arzhanukhin-sv@ranepa.ru)