

Мельников О.Н.¹, Чибисова В.Г.¹

¹ Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана

Анализ единства и отличий целевых функций управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами современных предприятий

АННОТАЦИЯ:

В данной статье представлены результаты исследований процесса управления человеческим капиталом организаций с позиций единства и противоположностей управленческих воздействий со стороны различных структур управления предприятием на своих сотрудников, направленных на достижение поставленных целей. Рассмотрены особенности управленческих задач, стоящих перед такими направлениями деятельности, как управление кадрами, персоналом и человеческими ресурсами.

Показано, что при комплексном исследовании роли личности на предприятии необходимо обязательно учитывать факт того, что управление кадрами отвечает за решение юридического комплекса задач, управление персоналом – организационно-управленческих задач, управление человеческими ресурсами – экономических задач предприятия. Но все три направления управленческой деятельности предприятий, несмотря на то, что они являются независимыми субъектами управленческой деятельности и не могут рассматриваться с позиций единства их профессиональных особенностей, должны принимать активное участие в реализации главной, экономической миссии любого предприятия. Особенно данный подход важен для современных наукоемких производств.

Статья представляет интерес для специалистов по экономике труда, управлению кадрами, персоналом и человеческими ресурсами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление, кадры, персонал, человеческие ресурсы, человеческий капитал, интеллектуально-креативные ресурсы, управленческая деятельность

JEL: J24, L21, M12

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Мельников О.Н., Чибисова В.Г. Анализ единства и отличий целевых функций управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами современных предприятий //

Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 3. — С. 307–320. —

doi: [10.18334/ce.10.3.35078](https://doi.org/10.18334/ce.10.3.35078)

Мельников Олег Николаевич, доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент», Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана
(melnikov@creativeconomy.ru)

Чибисова Вероника Георгиевна, магистрант кафедры «Менеджмент», Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 24.03.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 31.03.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: <http://dx.doi.org/10.18334/ce.10.3.35078>

(с) Мельников О.Н., Чибисова В.Г. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский



Введение

С ростом экономики в наши дни повышается интерес к развитию управленческой мысли и самого института управления. Появилась потребность в расширении знаний об управлении людьми как основным экономическим ресурсом предприятия (фирмы) с учетом всего комплекса необходимых для этого юридических и организационно-технических задач.

С возникновением менеджмента как науки, изучающей структуру управления людьми в процессе производства, а, соответственно, и механизмы отношения между ними, мотивы и стимулы к производительному труду и так далее, появилась необходимость решения целого ряда задач, касающихся человека, вовлеченного в производственный процесс. Прежде всего это связано с его юридической защитой. Этим занялись отделы кадров, призванные исполнять законы о труде. Отсюда появилось понятие «управление кадрами», которое в наши дни часто отождествляют с понятием «управление персоналом». Однако это далеко не одно и то же!

Управление персоналом, в отличие от управления кадрами, – это стадия решения чисто организационно-управленческих задач. Грамотное и рациональное структурно-ориентированное распределение людей по рабочим местам, их загрузка, обеспечение информационно-коммуникационными материалами, необходимыми для эффективного исполнения поручаемой работы, мотивация и контроль – основные задачи менеджмента предприятия. Но этого мало. Развитие производственных отношений привело к появлению представления о том, что люди – это важный экономический ресурс организации, во многом определяющий ее конкурентоспособность. Поэтому в 70-е гг. появился термин «управление человеческими ресурсами» [15].

Однако до сих пор термины «управление кадрами», «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» на практике часто трактуют как идентичные понятия. Это, прежде всего, связано с тем, что многие исследователи данные термины употребляют либо как синонимы, либо как понятия с противоречивой трактовкой. Проанализировав литературные источники, попытаемся разобраться в многоголосии суждений. Начнем с наиболее обсуждаемых и популярных понятий – «управление персоналом» и «управление кадрами».

Персонал и... кадры

В последние 50 лет термин «управление персоналом» (Personnel Management) используется для описания функции управления коммерческими организациями, обеспечивающей привлечение, расстановку, развитие, обучение, карьерный рост и увольнение персонала. Необходимость этой функции возникла как следствие углубления разделения труда и усложнения форм кооперации. Образование крупных корпораций, которые интегрировали в себя огромное количество персонала разнообразных профессий и социальных статусов, потребовало выделения специальной функции по управлению персоналом.

Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения явились разнообразные трактовки понятия «управление персоналом» в современной деловой литературе (табл. 1).

Из *таблицы 1* видно, что определения, которые дают зарубежные и отечественные авторы, имеют немало различий, что позволяет сделать вывод о том, что единое научное представление об «управлении персоналом» недостаточно отработано. Нами предпринята попытка вывести интегральное понятие, максимально объединяющее в себе мнения многих авторов.

Под управлением персоналом, на наш взгляд, следует понимать деятельность по обеспечению предприятия персоналом, способным к исполнению поставленных задач в соответствии с ограничениями штатного расписания, а также к выработке управленческих правил и процедур, способствующих эффективному использованию персонала для достижения экономических целей организации. Отсюда следует, что понятие «управление персоналом» отражает *организационно-управленческое взаимодействие* между субъектом (менеджерами организации) и человеком – объектом управления.

Как было указано выше, понятие «управление персоналом» часто отождествляют с понятием «управление кадрами» (в литературе нередко можно встретить, что при трактовке одного из этих понятий в скобках в качестве пояснения указывают другое понятие). Более того, при запросе «управление кадрами» в любой поисковой системе в интернете (например, в Яндекс, Google, Rambler, Yahoo и т.д.) открываются материалы с темой «управление персоналом», в которых данные понятия также являются синонимами.

Таблица 1

**Различные трактовки термина «управление персоналом»,
встречающиеся в литературе**

Автор	Содержание
С.В. Шекшня	<i>Управление персоналом</i> – методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей. Основными системами управления персоналом являются: подбор, расстановка, обучение и развитие, оценка и вознаграждение персонала [16].
А.Я. Кибанов	<i>Управление персоналом организации</i> – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале [8].
В.П. Пугачев	<i>Управление персоналом</i> – деятельность по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников необходимой квалификации и качества в целом, их мотивации и использования в целях деловой (прежде всего экономической) и социальной эффективности [13].
Д.М. Иванцевич А.А. Лобанов	<i>Управление персоналом</i> – это комплекс управленческих и организационных мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала, и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации) [7].
Х.Т. Грехем, Р. Беннетт	<i>Управление персоналом</i> – это часть менеджмента, касающаяся работающих сотрудников и их взаимоотношений в рамках предприятия. Его цель состоит в том, чтобы объединять и развивать усилия мужчин и женщин, составляющих предприятие, в рамках эффективной организации труда и, принимая во внимание благосостояние каждого работника и рабочих групп, добиваться, чтобы они наиболее эффективно работали на благо компании [4].
Маклаков А.Г.	<i>Управление персоналом</i> – это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации [10].

Однако в настоящее время в современных крупных западных организациях независимо друг от друга существуют *отдел управления персоналом (Personnel Department)* и *отдел управления кадрами (Staff Department)*. Возникает парадокс: зачем иметь и содержать в организации два отдела, занимающихся одним и тем же?

Ответ на этот вопрос можно найти в работах таких авторов, как И.В. Бизюкова и В.Р. Веснин [2, 3]. Представители данного направления исследователей отмечают, что функционал подразделений, занимающихся управлением персоналом и управлением кадрами, различен. Так, в отделе управления кадрами часто встречаются такие понятия, как кадровое дело, кадровый документооборот и кадровое делопроизводство. Обязательность наличия кадровых документов прямо определено в Трудовом кодексе РФ (ТК РФ). Например, необходимость иметь трудовые договоры с работниками предусмотрена статьями 56 и 67, вести трудовые книжки – статьей 66, создать Правила внутреннего трудового распорядка – статьей 189 [14].

Создание или ведение других кадровых документов может быть предусмотрено иными законами и подзаконными актами, например Положением о персональных данных (Федеральным законом от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных») или Книгой учета движения трудовых книжек и вкладышей (постановление Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225). Отсюда следует, что управление кадрами решает вопросы соблюдения и применения норм трудового законодательства страны.

При этом правовое обеспечение управления кадрами осуществляется на трех уровнях:

1. Уровень центрального регулирования (ТК РФ, Федеральные законы).
2. Уровень локального регулирования (трудовой договор, коллективный договор, должностная инструкция, положение о подразделении и др.).
3. Международный уровень (международная организация труда).

В крупных российских компаниях, например, таких как ГК «Росатом», «МегаФон Ритейл», «Абсолют Банк» и т.д., функции отдела кадров выполняет юридический департамент (или юридическая служба).

Однако принципиально важным является то, что понятие «управление кадрами», как и понятие «управление персоналом», отражает различное взаимодействие между организацией и человеком. Если цель *управления персоналом* – это решение управленческих задач по организации выполнения планов предприятия (т.е. организационно-управленческое обеспечение взаимодействия субъектов и объектов управления), то управление кадрами – это обеспечение соблюдения и

выполнение требований ТК РФ, федеральных законов и нормативных актов (т.е. юридическое обеспечение выполнения задач предприятия).

При этом для управления кадрами характерна высокая степень регламентации, нормативизации взаимодействия, связанная с тем, что взаимодействие субъектов и объектов в управлении кадрами ограничиваются юридическими документами и нормативными актами различного характера. Таким образом, понятие «управление кадрами» отражает *юридическое взаимодействие* между организацией и человеком («все должно соответствовать закону»).

Человеческие ресурсы

Термин «управление человеческие ресурсы» впервые возник в западной практике, отразив изменение роли и места человека в трудовом процессе. Как известно, функционирование любой экономической системы представляет собой процесс преобразования ресурсов для удовлетворения общества в товарах и услугах. Ресурсы – это запасы, средства, источники чего-либо, которые могут быть использованы для получения доходов, экономических благ [9]. В целом понятие «ресурс» является экономической категорией¹.

Общим свойством всех ресурсов (финансовых, трудовых, материальных, информационных и др.) является их количественная и качественная ограниченность. Поэтому одной из ключевых проблем экономики является проблема эффективности их использования – поиска путей наилучшего применения ограниченных ресурсов, с условием удовлетворения конкретных потребностей. Кроме того, трудовые ресурсы, в случае, когда они используются не как ресурсы, а как инструменты, «изнашиваются», то есть теряют свои способности к эффективной работе, а, следовательно, нуждаются в расходовании средств на их «ремонт», обновление и развитие. При этом человеческие ресурсы заметно выделяются своей главной особенностью – люди наделены интеллектом и креативностью, и, в отличие от машин и приборов, их участие в производственном процессе носит не механический, а сознательный и эмоциональный характер. Это вытекает из представления о том, что только человек обладает творческими способностями, необходимыми в технической, организационной, экономической, предпринимательской и других видах деятельности.

¹ Экономическая категория – научное понятие, выражающее наиболее общие свойства и связи явлений действительности.

В человеке скрыты практически неограниченные интеллектуально-креативные ресурсы, способные к повышению эффективности использования всех других видов ресурсов ради успешного функционирования организации. То есть именно интеллектуально-креативные ресурсы приводят в движение и организуют взаимодействие всех остальных ресурсов. В этом их ключевая и стратегическая роль в современной организации. Поэтому-то практика эффективно работающих производственных организаций показывает, что повышение качества человеческих ресурсов приводит к большей отдаче материальных и других видов ресурсов через их более эффективное использование.

Однако следует подчеркнуть наше отношение к структуре понятия «человеческие ресурсы» [11]. Каждый человек обладает двумя видами ресурсов: физическими и интеллектуальными. Эти ресурсы ему необходимы для поддержания своей жизнеспособности. Он может их использовать в своей трудовой деятельности, направленной на удовлетворение своих материальных и нематериальных потребностей. А это возможно только через использование человеком своей физической (мышечной) и/или творческой (созидательной) энергии.

Отсюда следует, что человеческие ресурсы должны рассматриваться как экономические ресурсы человека. То есть понятие «управление человеческими ресурсами» отличается от понятий «управление персоналом» и «управление кадрами», так как относится, прежде всего, к организационно-экономической деятельности.

В *таблице 2* приведен перечень известных определений понятия «управление человеческими ресурсами».

Из приведенных данных можно сделать вывод о том, что целью управления человеческими ресурсами является получение экономического результата от их использования, то есть понятие «управление человеческими ресурсами» отражает *экономическое взаимодействие* между организацией и человеком.

Таким образом, анализ литературных источников показал, что понятия «управление кадрами», «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» имеют как общие, так и специальные цели обеспечения эффективной деятельности организации.

1. Управление кадрами – юридическое взаимодействие между субъектами и объектами управления.

Таблица 2

**Различные трактовки термина «управление человеческими ресурсами»,
встречающиеся в литературе**

Автор	Содержание
Армстронг М.	<i>Управление человеческими ресурсами</i> можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия, с целью получения наибольшей экономической выгоды [1].
Зайцева Т.В.	<i>Управление человеческими ресурсами</i> – это наука и область практической деятельности, направленная на выявление закономерностей и факторов, разработку методов и технологий, позволяющих организации максимально эффективно привлекать и использовать человеческие ресурсы, формировать желаемое производственное поведение у сотрудников при наиболее полном и качественном достижении высоких показателей экономической эффективности производства [6].
Грехем Х.Т., Беннетт Р.	<i>Управление человеческими ресурсами</i> представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями. Цель – обеспечить использование сотрудников компании, т.е. ее человеческих ресурсов, таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков [4].
Щербина В.В., Филонович Р.С.	<i>Управление человеческими ресурсами</i> – направление в управленческой деятельности, в котором человеческий компонент (или персонал) деловой организации рассматривается как один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее экономической эффективности и роста, средство достижения стратегических целей деловой организации [17].
Мельников О.Н.	<i>Управление человеческими ресурсами</i> следует рассматривать как процесс перевода неотчуждаемой собственности человека, включающей в себя физические и интеллектуальные ресурсы, принадлежащие любому человеку на правах личной собственности, которую можно соотнести с «основным капиталом» личности, в отчуждаемую собственность, которую можно сравнить с «оборотным капиталом» личности в собственность организации в виде законченных разработок [12].

2. Управление персоналом – организационно-управленческое взаимодействие между субъектами и объектами управления.

3. Управление человеческими ресурсами – организационно-экономическое взаимодействие между субъектами и объектами управления.

Все эти три вида управления необходимы для организации выполнения плановых задач предприятия, причем за счет повышения эффективности управления человеческими ресурсами, оцениваемой

через снижение затрат на использование материальных, финансовых и других видов ресурсов.

Управление человеческим капиталом организации

Рассмотрим процесс управления производственной, которую часто понимают трудовой, деятельностью людей в современной компании с позиций предложенного подхода к классификации понятий управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами.

Каждый новый сотрудник сначала проходит юридическую процедуру, направленную на строгое соблюдение требований Закона о труде (заключается трудовой договор, оформляется приказ о назначении и утверждении в должности, вносится информация в трудовую книжку и т.д.). Это один из элементов управленческой деятельности со стороны руководства организации, который принято классифицировать как «управление кадрами».

Следующей управленческой процедурой является переход нового сотрудника в одну из структурных единиц организации, которая ответственна за исполнение той или иной конкретной задачи в рамках достижения стратегических целей предприятия. На этом этапе в свои права вступает менеджмент, ответственный за решение организационно-управленческих задач. Эту работу относят к деятельности, классифицируемой как «управление персоналом».

Последним шагом в управленческой деятельности организации является управление эффективным проявлением экономических возможностей каждым (в том числе и новым) сотрудником на каждом рабочем месте. Именно это и есть основная цель приема на работу любого сотрудника. Этот сегмент управленческой деятельности, на наш взгляд, и следует классифицировать как «управление человеческими ресурсами».

При этом достижение экономической эффективности выполнения поставленных перед сотрудником задач одновременно является и целевой функцией всего процесса управления. То есть можно сделать вывод о том, что суммарно все рассмотренные управленческие шаги можно признать интегральным показателем, который можно классифицировать как «управление человеческим капиталом организации» (УЧко), то есть его можно представить в виде следующей логической формулы:

$$УЧко = k_{\text{среды}} (УКд + УПр + УЧр)$$

где $k_{\text{среды}}$ – коэффициент, характеризующий состояние управленческой среды, в рамках которой действуют субъекты и объекты управления;

УКд, УПр, УЧр – показатели, оценивающие уровень решения задач при управлении кадрами, персоналом и человеческими ресурсами.

Анализ данного выражения показывает, насколько важную роль играет управленческая среда. Синергетический экономический эффект от совместной деятельности каждого из подразделений будет максимальным только в случае, когда все указанные составляющие управленческой деятельности будут рациональны и результативны. В качестве яркого примера можно привести опыт 90-х годов, когда активно создавались многочисленные частные фирмы, руководство которых, в основном, формовалось по принципу родственных и дружеских связей, а не профессиональных знаний.

Если это наложить на трактовку предложенной формулы, можно сказать, что все оформлялись без нарушения закона о труде, занимали свою «клеточку» в организационной структуре предприятия, но экономическая отдача от их деятельности была либо весьма малой, либо даже вредной. Отсюда следует то, что интеллектуальный капитал таких организаций практически отсутствовал. Сегодня есть и весьма положительные примеры, когда синергия от управленческой деятельности приводит к высоким экономическим результатам. Например, руководство ЗАО «Медицинские технологии, Лтд.», ЗАО «МЕТТЭМ-Технологии» уделяют этому вопросу самое пристальное внимание, поэтому достигают самых высоких экономических и социальных эффектов. В настоящее время результаты работы специалистов данных организаций признаны, в том числе, и мировым сообществом.

На *рисунке* представлена разработанная авторами модель управления человеческим капиталом организации.

Следует подчеркнуть, что несмотря на то, что управление кадрами, персоналом и человеческими ресурсами, являясь самостоятельными видами управленческой деятельности, направленными на различное воздействие организации на человека, интегрально способствуют получению синергетического

экономического эффекта от использования творческих способностей человека (личности).

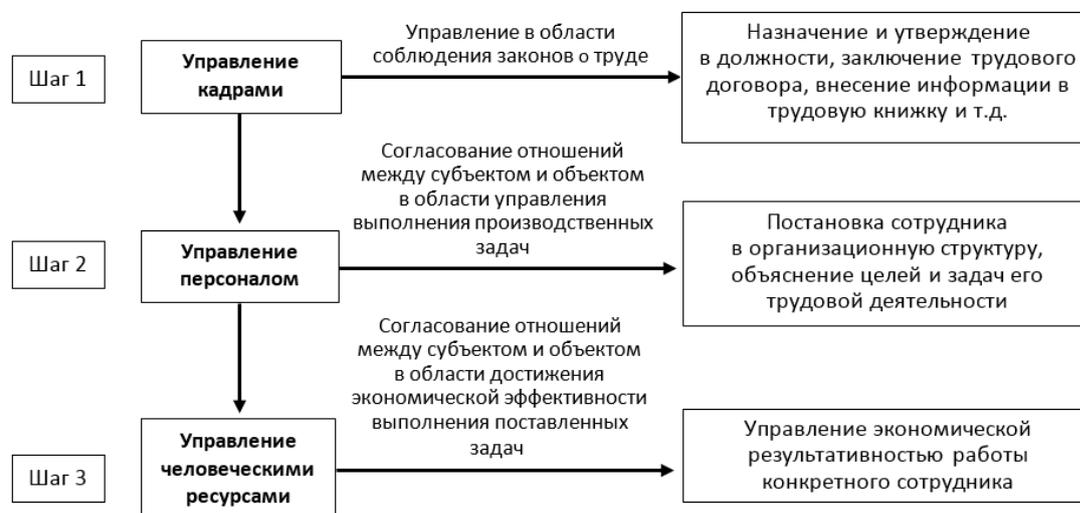


Рисунок. Модель управления человеческим капиталом организации с момента приема сотрудника на работу

Заключение

Проведенное нами исследование показало:

1. Управление кадрами следует рассматривать только с позиций юридического взаимодействия организации и ее сотрудников, а управление персоналом как организационно-управленческое воздействие субъектов (менеджеров) на объекты (сотрудников) управления. Однако ни тот, ни другой вид управления не отвечают за экономические результаты деятельности предприятия. Это позволило нам сделать вывод о том, что необходимо расширить классификацию указанного взаимодействия организации и сотрудников, включив в нее управление человеческими ресурсами как недостающий элемент, ответственный за обеспечение экономически эффективного использования данного вида ресурсов.

2. В практической деятельности ни одно из направлений управленческой деятельности не может считаться приоритетным. Только единство управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами обеспечивает получение синергетического эффекта при достижении требуемых экономических результатов использования человеческого капитала организации.

ИСТОЧНИКИ:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — 8-е изд. — СПб: Питер, 2004. — 825 с.
2. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. — М.: Экономика, 1998. — 148 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 1999. — 480 с.
4. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. — М.: Юнити-Дана, 2003. — 600 с.
5. Добреньков А.И. Социология труда. — М.: Финансы и статистика, 2014.
6. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами: Монография. — М.: Издательство Московского университета, 2012. — 248 с.
7. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. — М.: Дело, 1993. — 304 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
9. Кузьмин С.А. Рыночная экономика и труд. — М.: Наука, 1993. — 187 с.
10. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала: Учебник. — СПб: Питер, 2008. — 480 с.
11. Мельников О.Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств: Монография. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Креативная экономика, 2010. — 384 с.
12. Мельников О.Н. Творческая (созидательная) энергия человека как основной источник формирования экономических и социальных отношений в обществе // Креативная экономика. — 2007. — № 1. — С. 11-18.
13. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Прогресс, 1998. — 279 с.
14. Статья 3. Запрещение дискриминации в сфере труда // «Трудовой кодекс Российской Федерации» (Ч. 1) от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
15. Томасон Дж.Ф. Управление персоналом // Управление человеческими ресурсами. — СПб: Питер, 2002. — С. 34-42.
16. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — 368 с.
17. Щербина В.В. Филонович Р.С. Менеджмент в сфере управления человеческими ресурсами: содержание деятельности и проблемы развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. — 2004. — № 1. — С. 3-28.
18. Bontis N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital // International Journal of Management Reviews. — 2001. — Vol. 3. — № 1. — P. 41–60.

Oleg N. Melnikov, Doctor of Science, Economics, Professor of the Chair of Management, Bauman Moscow State Technical University

Veronika G. Chibisova, Master of the Chair of Management, Bauman Moscow State Technical University

The analysis of uniformity and differences between the target functions of staff management, personnel management, and human resource management at modern enterprises

ABSTRACT

This article presents the results of the study of human capital management processes from the standpoint of unity and opposites of administrative influences of various enterprise management structures on their employees aimed at achieving the set goals. The authors reviewed the specific tasks set before staff, personnel, and human resource management. It is shown that during a comprehensive study of the role of personality at an enterprise, it is necessary to take into account that “staff management” is responsible for legal issues, “personnel management” fulfills administrative functions, and “human resource management” deals with economic issues of an enterprise. Although all these three directions of administrative activity are independent and cannot be considered from the standpoint of uniformity of their functions, they should take an active part in realization of the main – economic – mission of any company. This approach is especially important for modern knowledge-intensive industries.

The article will be of interest to experts in labor economy, as well as staff, personnel, and human resource management.

KEYWORDS: management, staff, personnel, human resources, human capital, intellectual and creative resources, management activity
