

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ РАЗЛИЧИЕ ПОНЯТИЙ «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ» И «КОМПЕТЕНТНОСТЬ» РАБОТНИКОВ

PROFESSIONAL COMPETENCIES AND COMPETENCY OF WORKERS: THEORETICAL DIFFERENTIATION OF CONCEPTS

S. Kostyuchenko

Summary. The purpose of this article: to reveal the theoretical concept of «professional competencies» of employees of organizations; show the difference between the concepts of «professional competencies» and «competency». Professional competencies are a functional characteristic that depends on the level of knowledge, skills, abilities and other abilities of organizational employees. The competence of organizational employees is a behavioral characteristic that reflects the ability of employees to compete in a free labor market with their knowledge, skills, and abilities. Professional competencies of employees are a component of the organization's intellectual capital. Intellectual capital allows an organization to create competitive business models.

Keywords: professional competencies, employee competence, employee competitiveness, labor market, knowledge, abilities, skills.

Костюченко Сергей Борисович

Соискатель, ассистент,

Институт деловой карьеры, Москва;

Главный конструктор серии ленточнопильных станков

«NEO, HBS, VBS», управляющий директор, Объединённая

станкоинструментальная компания, Москва

Аннотация. В статье с использованием российских и зарубежных научных источников дано определение профессиональным компетенциям работников организаций, а также показано отличие понятий «компетенция» и «компетентность». На основе изложенных в статье материалов можно сделать вывод о том, что профессиональная компетенция — это функция, которая позволяет работнику с использованием своих знаний, умений и навыков исполнять должностные обязанности (выполнять трудовые задания). Компетентность — это поведенческая характеристика работника, в том числе отражающая его конкурентные преимущества и способность к конкуренции на свободном рынке труда. Профессиональные компетенции являются ядром конкурентных преимуществ работников организаций и вместе с этим являются компонентом интеллектуального капитала организации, на основе которой последняя строит свою конкурентоспособную бизнес-модель.

Ключевые слова: профессиональные компетенции, компетентность работника, конкурентоспособность работников, рынок труда, знания, умения, навыки.

В современной экономике особую значимость приобретает интеллектуальный капитал, который в свою очередь формируется за счёт профессиональных компетенций как трудящихся по найму, так и самозанятых. В этой статье мы будем касаться профессиональных компетенций только трудящихся по найму — работников предприятий и организаций любой формы собственности. Изучение ключевых аспектов профессиональной компетентности работников систематически ведётся в российской и зарубежной науке, начиная с 70-х годов прошлого века. Но если в российской науке за период с 1970 по 1990 год включительно было написано (по данным *Google scholar*) около 1 тысячи научных исследований, то за рубежом (с выборкой по англоязычным источникам) было написано за этот же период 21,9 тысяч статей, обзоров, монографий и других видов научных исследований по теме «*Competencies of employees*». Соответственно, в этой статье будет больше ссылок на иностранные научные исследования, изданные на английском языке.

Прежде всего следует остановиться на том, что труд по найму стал играть ведущую роль в экономике с момента первой промышленной революции, когда электрификация и механизация труда стали стимулировать

предпринимательскую активность в индустриальном производстве материальных благ. Безусловно, труд по найму (в данном случае речь идёт о западной Европе) был и до промышленной революции, в частности, — это сезонные работы в сельском хозяйстве, работа по найму в качестве обслуживающего персонала (для бедных слоёв населения), работа по найму на государственной гражданской и военной службе и т. д.

Однако, стоит напомнить, что долгое время ни в Европе, ни в Америке, ни тем более в России не было свободного рынка труда, где потенциальные работники и работодатели могли бы взаимодействовать друг с другом, обменивая труд на деньги, при этом и работники, и работодатели конкурировали бы — одни на стороне спроса, другие на стороне предложения. Долгое время труд людей низших сословий был подневольным и принудительным, что являлось закономерным следствием: аграрного уклада в экономике многих стран, феодальной раздробленности, отсутствием изготовления средств производства, колонизации более могущественными странами бедных и глубоко традиционалистских, национально центрированных стран (к таковым помимо Индии, Китая следует отнести США и Австралию). В Европе подневольный и принудительный труд

сохранялся с раннего Средневековья до XVI–XVII века, но спад крепостнической активности феодалов, землевладельцев в Европе начался еще в конце XIV — начале XV века. Причиной тому была эпидемия чумы, в результате которой труд стал самым ценным ресурсом. В России и США подневольный и принудительный труд сохранялся значительно дольше. В России крепостное право было отменено в 1861 году. В США рабство де-юре отменили в 1865 году, что, однако не означало полного исчезновения подневольного и принудительного труда.

Невозможность сохранять институт принудительно-го и подневольного труда привела к тому, что в Англии, Франции и на западе Германии стали формироваться условия для развития относительно свободных рынков труда, на которых главным конкурентным преимуществом работников постепенно становились их профессиональные компетенции. Особенно заметным этот процесс стал в период первой промышленной революции, когда потребность работодателей в ручном низкоквалифицированном наёмном труде резко снизилась.

Это привело, с одной стороны, к росту спроса на квалифицированный труд, в том числе основанный на научных знаниях, а с другой стороны, в начале XIX века это привело к социальным беспорядкам, поскольку появление механизации спровоцировало рост структурно-технологической безработицы. Острота проблемы несколько снизилась после повсеместного распространения в европейских странах института социальных гарантий для всех трудящихся по найму, а также стабилизации свободного рынка труда способствовало появление и распространение различных профессионально-технических учебных заведений: в Европе — это XVIII—XIX век, в России и США — это XIX–XX век.

Соответственно, первая промышленная революция создала спрос в экономике на квалифицированный труд и стимулировала распространение общего и специального оборудования среди тех социальных страт, которые не относились к высшей сословной иерархии. И этот же период (XVIII—XIX век) следует считать началом демократизации рынка труда, когда роль играют не сословные или сходные с ними наследственные привилегии, но знания, умения и навыки, базирующиеся на научном подходе. Иными словами, индустриализация, начавшаяся в некоторых странах еще в XVIII веке, изменила не только рынок труда, но и трансформировала процессы социально-экономического развития, открыла доступ всем заинтересованным к общему и специальному образованию.

В течение XX века общее и профессиональное образование в Европе, России, Северной и Латинской Америке, южноазиатских странах стало формальным условием для получения рабочего места с более высо-

кой оплатой труда, расширенными социальными гарантиями по сравнению с неквалифицированным трудом. Проведённый в 1984 году Институтом Гэллага опрос американских респондентов показал, что образование и квалификация для этих респондентов является синонимами, а необходимость образования определяется стремлением респондентов к экономическому успеху [1].

В целом такое понимание важности образования, а значит, и квалификации, и профессиональных компетенций, является аутентичным для любого общества, включая аграрные, индустриальные и постиндустриальные общества с одноимёнными экономическими укладами. Стоит отметить, что ценность (материальная и нематериальная) образования, профессиональной квалификации и компетентности всё-таки более вариативна по странам и регионам, нежели осознание их значимости для экономического успеха.

Если рассматривать, например, уровень оплаты труда квалифицированных и неквалифицированных работников, то в странах OECD (Организация экономического сотрудничества и развития, *Organization for Economic Cooperation and Development, OECD*) он существенно отличается, что не всегда так же, например, в странах БРИКС (в данном случае речь идёт об основных рабочих, служащих и специалистах, не являющихся управленцами). И, с другой стороны, отрыв в оплате труда руководителей и топ-менеджмента от основных рабочих, специалистов и служащих в странах OECD преимущественно меньше, чем аналогичный отрыв в оплате труда в странах БРИКС, где оплата труда руководителя высшего звена на два и более порядка выше, чем оплата труда рабочего, служащего или специалиста.

Далее, если мы примем во внимание страны с очень высоким качеством экономики (это четыре скандинавских страны: Норвегия, Дания, Швеция, Финляндия) согласно рейтингу *Legatum Prosperity Index 2023*¹ и сравним их со странами с высоким и средним качеством экономики (США, Канада, страны БРИКС), то отметим, что высокое качество экономики коррелирует с высоким же уровнем оплаты труда и высоким уровнем производительности (см. Таблицу 1).

Из данных, приведенных в Таблице 1 можно заключить, что качество экономики зависит напрямую от производительности труда, а производительность труда — от уровня заработной платы. Вместе с тем скандинавские страны, США и Канада в большей степени придерживаются политики достойного труда, при которой уровень

¹ Legatum Prosperity Index 2023. URL: <https://www.prosperity.com/rankings> (дата обращения: 09.09.2023, режим доступа свободный).

развитости профессиональных компетенций работников напрямую коррелирует с уровнем оплаты его труда. Соответственно, если принять средний уровень оплаты труда за характеристику профессиональных компетенций, занятых в экономике и сопоставить эту характеристику с производительностью труда, то можно отметить, что корреляция между двумя этими показателями весьма высокая (см. Рисунок 1).

Таблица 1.

Данные о среднегодовой оплате труда и производительности труда в некоторых странах²

Перечень стран / Countries	Среднегодовая з/плата, долл. США (2021–2022 гг.) / Average annual salary, US dollars (2021–2022)	ВВП на одного занятого в экономике, долл. США (пост. цены 2017, PPP) / GDP per person employed in the economy, US dollars (constant prices 2017, PPP)
Страны Скандинавии (Scandinavian countries)	53035	114814
США (USA)	47052	132203
Канада (Canada)	37812	94194
Страны БРИКС (BRICS countries)	7089	36627

² GDP per person employed (constant 2017 PPP \$) // The World Bank (2022). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.GDP.PCAP.EM.KD?view=chart> (дата обращения: 09.09.2023, режим доступа свободный); The leading source of labour statistics // ILOSTAT (2023). URL: <https://ilostat.ilo.org/> (дата обращения: 09.09.2023, режим доступа свободный).

Следует, однако, обратить внимание на то, что в США производительность труда в экономике выше, а среднегодовая оплата труда ниже, чем в странах Скандинавии. Это связано с тем, что США более эффективно используют свой национальный интеллектуальный капитал. Так, по данным за 2020 год больше всего патентных заявок было получено в Китае (см. Рисунок 2).

Но если сопоставить данные о патентной активности и численности рабочей силы, то можно отметить, что США достигают такого же высокого уровня патентной активности, как в Китае, но с гораздо меньшим трудовым потенциалом (см. Рисунок 3). Также стоит обратить внимание, что при меньшей численности рабочей силы в странах Скандинавии их уровень патентной активности в среднем такой же, как в России, где численность рабочей силы на порядок больше. При относительно высокой численности рабочей силы в Индии и Бразилии относительная патентная активность очень низкая, что, безусловно, связано, во-первых, с оплатой труда, а, во-вторых, с меньшей развитостью профессиональных компетенций работников, занятых в экономиках этих стран.

И кроме этого, для достижения патентной активности и производительности труда в странах БРИКС не только выше в среднем продолжительность рабочей недели (чем, например, в США или странах Скандинавии), но и выше доля занятых, работающих больше 49 часов в неделю (см. Таблицу 2).

Таким образом, на данном этапе мы можем предварительно резюмировать, что профессионально квалифицированный, компетентный труд более востре-

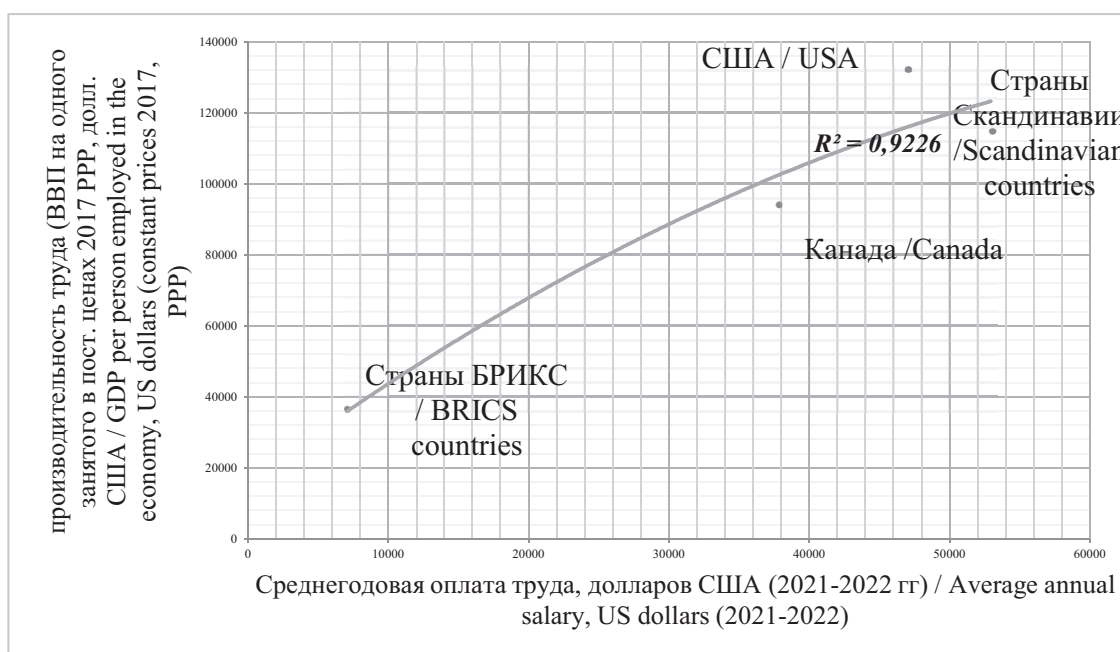


Рис. 1. Полиномиальный тренд корреляции между уровнем оплаты труда (развитостью профессиональных компетенций) и производительностью труда в экономиках некоторых стран

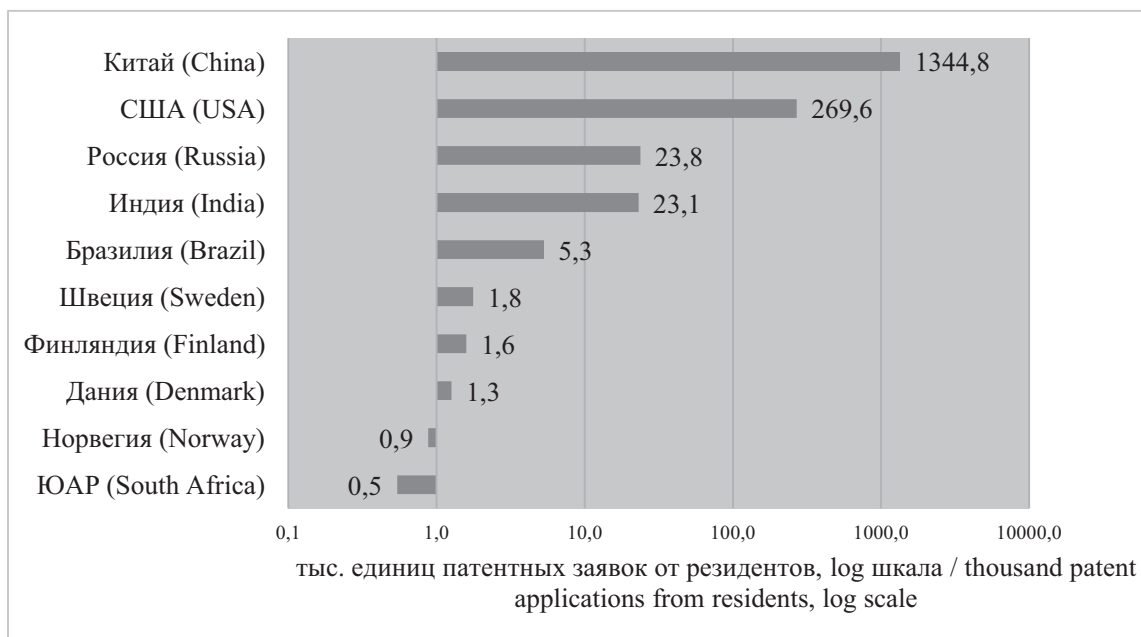


Рис. 2. Динамика патентной активности резидентов в некоторых странах на начало 2021 года³

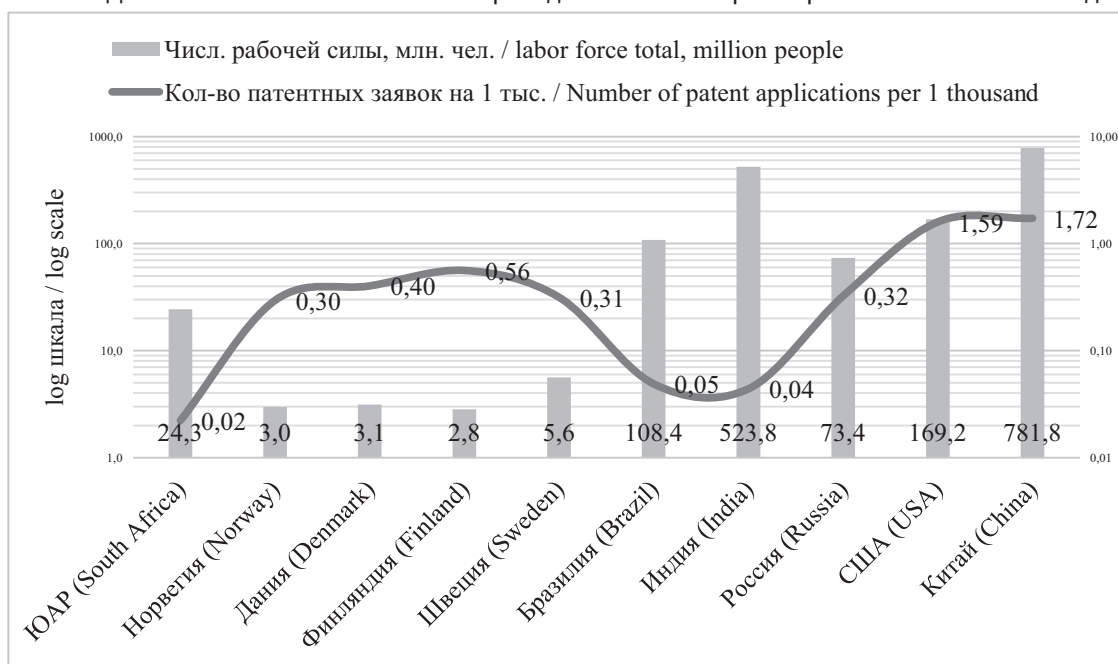


Рис. 3. Динамика патентной активности в расчёте на одну тысячу человек рабочей силы некоторых стран⁴

бован рынком труда, приносит больше экономических выгод самим работником и экономике в целом. Следовательно, вопрос развития профессиональных компетенций у работников организаций и предприятий всё больше актуализируется.

³ Patent applications, residents // The World Bank (2022). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IP.PAT.RESD?view=chart> (дата обращения: 09.09.2023, режим доступа свободный).

⁴ Patent applications, residents // The World Bank (2022). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IP.PAT.RESD?view=chart> (дата обращения: 09.09.2023, режим доступа свободный); Labor force, total // The World Bank (2022). URL: <https://data.worldbank.org/>

И далее мы подробнее остановимся на теоретических аспектах профессиональных компетенций. Прежде всего следует уточнить, что «компетенция» и «компетентность» — это понятия не тождественные, но родственные. Поэтому в зарубежной литературе принято рассматривать компетенции в функциональном контексте, а компетентность — в поведенческом контексте [2]. Это означает, что компетенция представляет собой ресурс, который можно использовать для получения конкурент-

[indicator/SL.TLF.TOTL.IN?view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN?view=chart) (дата обращения: 09.09.2023, режим доступа свободный).

ных преимуществ, а компетентность представляет собой действия по использованию упомянутого ресурса, направленные на максимизацию выгод от конкурентных преимуществ.

Таблица 2.
Средняя продолжительность рабочего времени и распространенность переработок в некоторых странах (2022)⁵

Перечень стран / Countries	Среднее кол-во часов на одного работающего (в неделю) / Average number of hours per worker (per week)	Доля занятых, работающих более 49 часов в неделю / Share of employed people working more than 49 hours per week
Бразилия (Brazil)	37,9	12 %
Дания (Denmark)	34,5	7 %
Индия (India)	47,7	15 %
Китай (China)	46,1	12 %
Норвегия (Norway)	33,5	5 %
Россия (Russia)	37,8	3 %
США (USA)	36,4	14 %
Финляндия (Finland)	34,9	7 %
Швеция (Sweden)	35,2	6 %
ЮАР (South Africa)	42,0	17 %

Согласно определению, данному в 1998 году Х. Скарбро, компетенции (как функция) и компетентность (как поведение) — это «сложное взаимодействие людей, навыков и технологий, определяющее эффективность деятельности организаций (компании, предприятия) <...> и учитывающее важность обучения...» [3], которое содержательно зависит от специализации, то есть от вида экономической деятельности организации.

Исходя из этого определения, можно заключить, что компетенция, как ресурс, важна не сама по себе, но только в контексте поведения, которое обеспечивает работнику — носителю компетенции — конкурентные преимущества в профессии и в поиске работы, и эти преимущества, в свою очередь, трансформируясь в интеллектуальный капитал организации, формируют конкурентоспособность последней. Это динамический теоретический подход.

В российских научных исследованиях доминирует институциональный теоретический подход к осмыслению сущности и содержанию понятия «профессиональной компетенции». Он основан, во-первых, на положе-

ниях, установленных в Федеральных образовательных стандартах (ФГОС), и, во-вторых, на положениях Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР). В частности, такой подход представлен в трудах А.С. Даниловой с соавторами [4], И.Д. Сорвачевой [5] А.С. Долгих [6]. Однако несмотря на то, что институциональный теоретический подход доминирует в российских исследованиях по теории, методологии и практике управления профессиональными компетенциями, не все учёные придерживаются такого научного и эмпирического вектора [7; 8]. Но стоит согласиться с тем, что профессиональные компетенции — это многокомпонентное понятие, включающее:

1. формальные и неформальные (полученные в рамках самообразования) знания по предметной области профессиональной подготовки работников;
2. умения, позволяющие работнику на практике оперировать сформулированным потенциалом знаний;
3. навыки и прочие способности, позволяющие работнику не только осуществлять трудовую деятельность по специальности, но и конкурировать на свободном рынке труда.

Аналогичное понимание такого теоретического многокомпетентного базиса профессиональных компетенций работников организаций имеет место и в зарубежных научных публикациях [9–11].

Итак, вышесказанное подводит нас к тому, что профессиональные компетенции работников организаций должны рассматриваться на основе междисциплинарного подхода, в котором должен учитываться:

1. общественно-политический и социально-психологический аспект, поскольку компетенции — это производная от взаимодействия людей в процессе их личностного развития;
2. экономико-технологический аспект, поскольку профессионализм и компетентность необходимы для осуществления трудовой деятельности, а в условиях современной постиндустриальной экономики технико-технологические знания, умения, навыки и прочие способности становятся фактором трудовой (профессиональной) конкурентоспособности работника;
3. институциональный аспект, поскольку требования к профессиональным знаниям, умениям и навыкам становятся всё более строгими, структурированными и получают закрепление в различных общих и локальных нормативно-правовых актах.

Вместе с тем профессиональные компетенции работников — это не статичный, но динамично изменяющийся объект исследования, поэтому всё более важным становится не уровень интеллекта работников, но развитость профессиональных компетенций.

⁵ Average hours and prevalence of excessive working time // ILOSTAT (2023). URL: <https://ilostat.ilo.org/> (дата обращения: 09.09.2023, режим доступа свободный).

Связано это с тем, что тесты на IQ не дают ответа на вопрос о том, насколько системны, актуальны, аутентичны должностным требованиям те знания, умения, навыки и прочие способности, которыми обладает и которые может использовать работник в процессе своей трудовой деятельности в той или иной организации [12]. Также следует отличать понятие «профессиональные компетенции» от понятия «компетентность». Сравнение этих двух понятий представлено в Таблице 3.

Таблица 3.

Сравнение понятий «компетенция» и «компетентность» [13]

Компетенция / Competence	Компетентность / Competency
Предназначена для получения конкретного результата в рамках трудовой деятельности	Определяет поведение человека внутри трудового коллектива или на свободном рынке труда
Включает компоненты: знания, умения навыки и прочие профессиональные способности, соответствующие должностным требованиям (трудовым заданиям)	Включает компоненты компетенции (<i>hard skills</i>), а также учитывает личностные характеристики работника и его поведения в трудовом коллективе (<i>soft skills</i>)
Каждая конкретная профессиональная компетенция обычно не может быть передана в полном объёме от одного работника другому работнику	Компетентность (в контексте изначального латинского термина: « <i>competentia</i> » — уполномочен судить или имеет право говорить) может быть передана от одного работника другому практически в полном объёме
Профессиональные компетенции составляют базис производительности (эффективности) труда	Компетентность — это совокупность поведенческих паттернов и производительности труда
Ориентированность на задачи	Ориентированность на людей

Итак, рассмотрев теоретические основы понятия «профессиональные компетенции», мы можем сформулировать его определение. Под профессиональными компетенциями работника организации следует понимать его специальные и общие знания, умения, навыки и прочие способности, приобретённые или накопленные в рамках формального обучения и саморазвития в течение жизни. Профессиональные компетенции предназначены для исполнения должностных обязанностей (выполнения трудовых заданий), поэтому должны быть актуальными и аутентичными требованиям работодателя, которые он выдвигает к той или иной должности, на которой осуществляет (планирует осуществлять) трудовую деятельность работник.

Профессиональные компетенции и для работника, и для организации ценный нематериальный ресурс, обеспечивающий получение и использование конкурентных преимуществ. Для работника использование своих

конкурентных преимуществ реализуется в компетентном поведении, в которое помимо профессиональных компетенций включается и личностные (например, психологические, коммуникативные) характеристики этого работника. На уровне организации профессиональные компетенции работников формируют часть интеллектуального капитала, используемого этой организацией для получения экономических выгод, недоступных конкурентам.

Здесь кратко следует остановиться на том, что российские научные исследования достаточно много уделяют внимания вопросам конкурентоспособности работников вне контекста их профессиональных компетенций и компетентного поведения. Обычно конкурентоспособность работников понимают в контексте их возможности побеждать в борьбе за экономические блага [14-16]. Иными словами, если какой-либо работник имеет при прочих равных больший объём вознаграждения за свой труд в той или иной организации, то, соответственно, его предлагается рассматривать как субъекта труда, обладающего большим уровнем конкурентоспособности. Более того, в статье Литвиненко М.С. оценка конкурентоспособности работников на основе компетентного подхода рассматривается только как один из возможных методов [17].

В действительности, как было показано выше, профессиональные компетенции — это ядро конкурентных преимуществ работника, делающих его потенциально конкурентоспособным. И вместе с тем, наличие конкурентных преимуществ у работника не означает, что он или она будут использовать эти конкурентные преимущества для максимизации экономических выгод. Но это тема для отдельного исследования, в том числе и потому, что мировой научный консенсус по вопросам значимости профессиональных компетенций существует, а по вопросу конкурентоспособности работников до сих пор сосуществуют диаметрально противоположные точки зрения [18; 19].

За рубежом компетентность работника рассматривается как совокупность *hard skills* и *soft skills* [20], то есть как совокупность жёстких и мягких знаний, умений, навыков и прочих способностей. Российские учёные такой градации в профессиональной компетентности работника организации практически не проводят. Но указывают, что профессиональная компетентность — это оценочно-аналитическая категория, которая позволяет сделать вывод о развитости профессиональных и личностных компетенций работника или работников какой-либо организации, предприятия или компании из реального или финансового сектора экономики [21].

Поскольку ни в российском, ни в англоязычном сегменте мировой науки не имеется согласованного кон-

сенсуса о типах, видах, формах и прочих таксономических характеристиках профессиональных компетенций работников организаций, то соответственно этот вопрос

требует отдельного рассмотрения и исследования. Этому будет посвящена следующая научная статья автора.

ЛИТЕРАТУРА

1. Young J.L. What Competencies Do Employees Really Need? — A Review of Three Studies. *Journal of Career Development*. 1986; 12 (3): 240–249.
2. Le Deist F.D., Winterton J. What is competence? *Human resource development international*. 2005; 8 (1): 27–46.
3. Scarbrough H. Path (ological) dependency? Core competencies from an organizational perspective. *British journal of management*. 1998; 9 (3): 219–232.
4. Данилова А.С., Здрестова-Захаренкова С.В., Федорова О.М. Основы профессиональной компетенции. Красноярск: Сибирский федеральный университет; 2016. 136 с.
5. Сорвачева И.Д. Профессиональные компетенции и компетентность педагога. Проблемы современного педагогического образования. 2022; (74-2): 212–215.
6. Долгих А.С. Структура профессиональной компетенции специалистов по направлению Техносферная безопасность. Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации. 2023: 20–22.
7. Хеннер Е.К. Профессиональные знания и профессиональные компетенции в высшем образовании. *Образование и наука*. 2018; 20 (2): 9–31.
8. Еремеев М.Е. Модель профессиональной компетенции для оценки профессиональных рисков. Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. (2022); (1): 48.
9. Fleisher C., Khapova S.N., Jansen P.G. Effects of employees' career competencies development on their organizations: does satisfaction matter? *Career Development International*. 2014; 19 (6): 700–717.
10. Van Minh N., Badir Y.F., Quang N.N., Afsar B. The impact of leaders' technical competence on employees' innovation and learning. *Journal of Engineering and Technology Management*. 2017; 44: 44–57.
11. Padi A., Ansah W.O., Mahmoud M.A. Corporate entrepreneurship and employees' competencies: Do employees' perceived feasibility and desirability matter? *Cogent Business & Management*. 2022; 9 (1): 210–212.
12. Guerrero D., De los Ríos I. Professional competences: a classification of international models. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2012; 46: 1290–1296.
13. Yuvaraj R. Competency mapping. *International journal of scientific & engineering research*. 2011; 2 (8): 1–7.
14. Хохлова И.И. Классификация факторов конкурентоспособности работника. *Российское предпринимательство*. 2011; 11-1: 52–56.
15. Соболев Э.Н. Критерии и факторы конкурентоспособности на современном рынке труда. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2019; 2: 141–146.
16. Николаев Н.А. Методический подход к определению конкурентоспособности персонала предприятия. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2021; 1 (127): 143–149.
17. Литвиненко М.С. Методический подход к оценке конкурентоспособности работников. *Экономика труда*. 2021; 8 (4): 423–442.
18. Ghosh A.K. Employee empowerment: A strategic tool to obtain sustainable competitive advantage. *International Journal of Management*. 2013; 30 (3): 95.
19. Wang H., Wang L., Liu C. Employee competitive attitude and competitive behavior promote job-crafting and performance: A two-component dynamic model. *Frontiers in psychology*. 2021; 9: 22–23.
20. Vogler J.S., Thompson P., Davis D.W., Mayfield B.E., Finley P.M., Yasseri D. The hard work of soft skills: augmenting the project-based learning experience with interdisciplinary teamwork. *Instructional Science*. 2018; 46: 457–488.
21. Ивонина А.И., Чуланова О.Л., Давлетшина Ю.М. Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников. *Вестник евразийской науки*. 2017; 9(1(38)): 90.

© Костюченко Сергей Борисович
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»