



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



Центр междисциплинарных
исследований человеческого
потенциала

Индивидуальная «агентность» как элемент человеческого потенциала: виды, проявления и эффекты в корпоративном секторе

Научный дайджест № 10 (27) • 2023



Научный центр мирового уровня «Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала» создан в ноябре 2020 г. в рамках Национального проекта «Наука» как консорциум четырех организаций – лидеров в данной области научного знания: НИУ ВШЭ, РАНХиГС, МГИМО МИД России и Института этнологии и антропологии им. Н.Н. Миклухо-Маклая РАН.

Создание Центра стало самой масштабной в России инициативой в области социальных и гуманитарных наук за последние десятилетия. Среди его основных задач – не только проведение исследований мирового уровня в области развития человеческого потенциала, но и налаживание кооперации с зарубежными организациями-лидерами, запуск образовательных программ, создание передовой научной инфраструктуры, обеспечение трансфера полученных результатов в практику государственного управления и образование.

Центр реализует 80 научных проектов. Программа исследований охватывает ключевые аспекты человеческого потенциала, актуальные сегодня в глобальной повестке:



социальное и гуманитарное измерение человеческого потенциала



нейрокогнитивные механизмы социального поведения



демографические и социальные факторы активного долголетия



природно-климатические детерминанты устойчивого развития



занятость, социальная активность и формирование ключевых навыков и компетенций



человеческий потенциал и безопасность в глобальном мире



человек в эпоху технологических трансформаций

Научный дайджест подготовлен в рамках проекта «Человеческий потенциал: эффекты и отдача от образования»

Руководитель проекта «Научный дайджест НЦМУ ЦМИЧП»: О. В. Ворон
Авторы: П. С. Сорокин, И. А. Афанасьева, В. К. Шмаевка, Д. Павлюк
Редактор: А. А. Андрианова

Введение

Проблематика **агентности** ('agency', что в переводе означает предприимчивость, инициативность, самостоятельность) является одной из центральных для корпоративного сектора, особенно в условиях продолжающегося кризиса и растущей неопределенности [Sutterlüty, Tisdall, 2019; Cavazzoni et al., 2021; Сорокин и др, 2022]. Ключевым фактором, обуславливающим важность данной проблематики, выступают процессы **«де-структуризации»**, то есть роста изменчивости форм социальной организации в различных сферах общественной жизни, а также повышение зависимости структурных трансформаций от индивидуального действия, что требует пересмотра привычных для практической политики, как государственной, так и корпоративной, представлений о человеке и его возможностях [Wax et al., 2017; Сорокин, Фрумин, 2022].

Понятие «агентность» подразумевает способность человека к проактивному воздействию на окружение и социальные структуры и часто встречается в публикациях авторитетных международных организаций (ЮНЕСКО, Всемирного Банка, ОЭСР), которые рассматривают ее как значимую составляющую человеческого капитала XXI века. В международной литературе отмечается возросшая необходимость творчески подходить к решению различных трудовых вопросов, создавать и внедрять новые формы деятельности, открывать нетривиальные подходы к решению привычных задач [World Economic Forum, 2018]. Это делает востребованной разработку новых методик к стимулированию агентности, в т.ч. в области корпоративного поведения и корпоративного предпринимательства как важной формы проактивности, нацеленной на структурное совершенствование компании.

Предпринимательская деятельность (включая корпоративное предпринимательство) выступает наиболее ярким примером агентности и проактивности в экономической среде [Сорокин и др, 2022]. Известно, что проактивные люди качественнее выполняют работу, успешнее в карьере, способны вносить вклад в развитие организации на постоянной основе [Dondi et al, 2021]. Со стороны корпораций сегодня всё более важным становится развитие агентного и проактивного поведения сотрудников с целью создания новых конкурентных преимуществ.

В дайджесте на основе обзора и анализа научных и экспертных источников последних лет определены ключевые «запросы» и формы соответствующих «ответов», связанных с поддержкой и формированием проактивности в корпоративной среде в условиях современной экономики.

Методология

На первом этапе, с учетом уже имеющихся наработок авторского коллектива [Кузьминов и др., 2019; Сорокин, Зыкова, 2021; Сорокин, Мироненко, 2022] были проанализированы авторитетные академические и экспертные источники, и на их основе составлены перечни ключевых слов, отражающие наиболее распространенные аспекты проблемы агентности и проактивности, обсуждаемые в мировой литературе, для использования в поисковых системах. Были отобраны следующие ключевые слова:

Англ.

adaptability
agency
autonomy
business
business activity
business agency
crowdsourcing
digital platforms
entrepreneurship
entrepreneurial
human capital
independence
individualism
initiative
innovation
innovative transformation
leadership
learning organization
outsourcing
outstaffing
platform employment
proactive motivation
resistance
self-efficacy
self-organized work teams
social environment
technological entrepreneurship
work behavior
work environment

Рус.

агентность
автономия
аутсорсинг
аутстаффинг
бизнес
краудсорсинг
инициативность
инновации
инновационная трансформация
лидерство
организационное обучение
платформенная занятость
поведение в корпоративном секторе
предпринимательство
проактивная мотивация
рабочая среда,
самостоятельность
самоорганизованные рабочие команды
самозффективность
субъектность
технологическое предпринимательство
цифровые платформы
человеческий капитал

Поисковые запросы делались в ключевых электронных системах хранения научных и экспертных источников: платформах *Scopus*, *Web of Science*, *Google Scholar*, сайтах авторитетных международных организаций (например, Всемирного Банка, ЮНЕСКО, ОЭСР), консалтинговых агентств и корпораций (например, *Deloitte*, *McKinsey&Company*). Также проводился отбор информации, поиск эмпирических кейсов отдельных компаний (отраженных, например, в виде корпоративных отчетов) в системах «Google» и «Яндекс». С целью произвести концептуализацию современного научного дискурса был установлен временной фильтр с ограничением срока публикации – не ранее 2015 года. Поиск информации осуществлялся с 01.04.2022 по 01.04.2023. По итогам автоматического поиска было обнаружено 500 материалов, из которых 240 были подвержены углубленному анализу (в т.ч. 180 – академических источников, 60 – экспертных докладов).

Результаты

На основе проведенного анализа литературы можно выделить три уровня проявления агентного, проактивного поведения в корпоративной среде:

1. на уровне **фирмы в целом** в рамках ее основной организационной структуры (90 кейсов) и на уровне **команды внутри фирмы** (70 кейсов);
2. на **индивидуальном уровне** в области взаимодействия основной организационной структуры фирмы с внешней средой в части рекрутинга и мобилизации рабочей силы – прежде всего, связанное с деятельностью платформенных работников и фрилансеров (60 кейсов);
3. в **альтернативных формах** привлечения кадрового ресурса без заключения трудового договора (краудсорсинг, потребители, пользователи) (60 кейсов).

1. Внутренняя среда организации

1.1. Организационный уровень

Конкретные решения в области развития агентности на организационном уровне, эффективность которых подтверждается как международной практикой, так и научными исследованиями (Рисунок 1).

1. **Системы, поддерживающие участие во внедрении и распространении инноваций.** Примером может стать постановка рабочей задачи без прописывания руководителем четких шагов для достижения цели. Таким образом, у сотрудника нет четкого плана, есть только понимание результата, к которому он должен прийти, что позволяет проявлять креативность и подходить к решению рабочих задач инновационным способом. Особенно ярко это проявляется в сфере IT, где у программистов есть задача без четких инструкций написать код рабочей программы.
2. **Организационная культура, обеспечивающая чувство причастности к интересам компании.** Причастность, чувство принадлежности к определённой корпорации, согласие индивида соответствовать базовым корпоративным нормам и ценностям способствует развитию не только индивидуальной самостоятельности, но и совершенствованию организационной среды [Meyer, 2010].
3. **Стимулирование обмена знаниями внутри компании.** Эффективный обмен опытом внутри компании и горизонтальная коммуникация могут привести к более качественным решениям задач, а также способствовать нахождению новых способов решения организационных проблем [Kanter, 1982; Fernandez, Pitts, 2011]. В рассмотренных источниках была обнаружена положительная корреляция между включенностью в межфункциональное и межведомственное взаимодействие и инновационным поведением.

4. **Комфортная социальная среда, поддерживающая позитивный фидбек и социальную включенность.** Конструктивный отзыв руководителя о работе мотивирует сотрудников выполнять работу лучше, проявляя инициативность и агентность. Кроме того, эффективный фидбек позволяет улучшить моральный и психологический микроклимат в коллективе, усилить неформальное вовлечение в группу [Fernandez, Pitts, 2011]. Пионерами по внедрению системы непрерывной обратной связи являются компании *Deloitte* и *Adobe*. После изменения организации продуктивного фидбэка в компаниях снизилось количество увольнений по собственному желанию, сотрудники стали чувствовать себя комфортнее, выросла эффективность работы.
5. **Системы корпоративного обучения (наставничества).** Владея новой информацией, сотрудники могут самостоятельно внедрять новые знания в работу. К примеру, компания *Google* придерживается принципа *Googler-to-Googler*, который предполагает, что более опытные сотрудники могут делиться своими знаниями, расширяя возможности посредством получения новых навыков у работников компании [Vock, 2015]. С точки зрения текущих дискуссий в поле российской государственной политики, данная практика значительно пересекается с так называемым «наставничеством». Кроме того, многие компании активно продвигают конструкторы микростепеней среди своих сотрудников. Микрообучение подразумевает короткие курсы по узким областям знаний, востребованным на рынке труда, которые не будут отнимать много рабочего времени у сотрудников, однако будут позволять расширить компетенции и приобрести новые навыки, полезные для работы [Kuzminov et al., 2021].
6. **Единая корпоративная цифровая среда, позволяющая каждому сотруднику выстраивать свою индивидуальную карьерную траекторию.** Запрос к сотруднику на самостоятельность зачастую возникает на этапе предоставления автономии в выборе траектории дальнейшего развития. В качестве примера можно привести опыт компании *Oracle*. *Oracle Journeys* — это корпоративная платформа, которая позволяет компаниям управлять персонализированным опытом сотрудников на протяжении всей их трудовой жизни. «Путешествие» (*journey*) в данном случае используется в переносном значении и подразумевает изменение траектории развития каждого сотрудника внутри компании с фиксацией соответствующего «следа» в цифровой форме. К примеру, сотрудник может найти себе наставника для того, чтобы начать развиваться в другой сфере, или получить новый опыт.
7. **Внешняя (корпоративная) мотивация.** Помимо того, что агентность в существенной степени является результатом внутренней мотивации, важным фактором является внешняя (корпоративная) мотивация (вознаграждения, специальные условия труда, творческий отпуск, благодарности, дополнительные стимулы и др.). Центральным компонентом внешней мотивации сотрудников является материальное вознаграждение [Fernandez, Pitts, 2011], однако существуют другие, менее очевидные нематериальные способы мотивации сотрудников к агентному поведению: например, делегирование сотрудникам полномочий принимать важные решения, расширение прав и возможностей за счет ослабления контроля, более широкое разделение полномочий и ответственности внутри организации [Fernandez, Pitts, 2011].

Рисунок 1.

Развитие агентности на организационном уровне



1.2. Командный уровень

Основной производственной ячейкой современной компании являются проектные команды. Современным проектным командам в корпоративном секторе свойственна гибкая структура [Ruotsalainen et al, 2022]. Подобная организация труда позволяет моделировать агентное поведение на командном уровне, но при этом возникают существенные риски, в том числе, в сфере социальной сплоченности [Hiirakka, 2021].

Творческий тимбилдинг (обучающие и развивающие коллективные мероприятия, тренинги, корпоративные конкурсы (в т.ч. конкурсы профессионального мастерства), брифинги, коллективные походы сотрудников в музеи, театры и др.) – яркий пример развития социальной сплоченности и укрепления корпоративной культуры. Например, компании *Twitter*, *Facebook*, *Google*, *Adobe*, *Southwest Airlines*, *Zappos*, *Chevron*, *Warby Parker*, *Hilton* уделяют много внимания командообразованию и сплочению коллектива, стремятся предоставить максимально комфортные условия для работы сотрудников [Xia, 2018].

Непринужденная **обстановка в офисах компании** – путь к эффективному взаимодействию между сотрудниками и командами. К примеру, в офисах *Mail.Ru Group* можно обнаружить диваны, массажные кресла, бильярд, настольный теннис, библиотеку, велопрокат, игровые приставки и др.

Творческий труд, в свою очередь, позволяет сформировать морально-психологические связующие звенья, создающие основу продуктивной коллективной деятельности. Совместный интеллектуальный труд подразумевает распределение обязанностей, обмен информацией и морально-психологическую поддержку. В компании *Google* 20% рабочего времени отведено для творчества [Bock, 2015]. Важное место отводится корпоративным мероприятиям: пятничным собраниям в кафе, конкурсам между проектными командами, играм в настольный теннис.

Многие компании используют **специальные технологические средства** для того, чтобы облегчать и поддерживать командные взаимодействия. Примером сплочения коллектива посредством совместной творческой деятельности могут служить мозговые штурмы на онлайн-платформах: *Miro*, *Mural*, *Groupmap*, *Stormboard*, *Google Jamboard*, *Lucidchart* и др. Специальные технологические средства позволяют эффективно организовывать совместную работу сотрудников и поддерживать взаимодействия как внутри команды, так и между командами внутри своей структуры.

Основываясь на теории высших эшелонов, исследователи также обращают внимание на ключевую роль руководителей в формировании агентности внутри отдельной команды. Положительную роль играют общий опыт, интересы, а также гендерное и возрастное разнообразие в команде [Benitez–Amado, Walczuch, 2012].

2. Индивидуальная агентность в области взаимодействия основной организационной структуры фирмы с внешней средой посредством платформы

Условно можно выделить две основные категории виртуальных платформ: 1) **микро-работа, требующая незначительной квалификации** (модерация контента на сайтах социальных сетей, каталогизация продуктов и др.) и 2) **онлайн-фриланс для квалифицированных сотрудников** (специалистов по работе с большими данными, менеджеров стратегических проектов, переводчиков, бухгалтеров, экономистов, разработчиков творческого контента и др.) [Бобков, Черных, 2020].

Многие исследователи отмечают, что феномен гиг-экономики неодинаково влияет на различные уровни квалификации, **неравенство в доходах** между низко- и высококвалифицированными занятыми увеличивается [Банник, Падалкар, 2021]. Данная проблема рассматривается в литературе преимущественно как отражение, с одной стороны, принципов работы самих платформ, заинтересованных в низкой стоимости неквалифицированного труда, имеющего массовый спрос (водители, курьеры и др.), с другой стороны, социальной стратификации общества в целом, в которой разрыв между богатыми и бедными увеличивается. В частности, одной из набирающих популярность является теория, согласно которой общество движется к разделению на два крайне неравнозначных по размеру класса: элита и обслуживающее ее население. Платформы в этих дискуссиях рассматриваются как один из основных инструментов кастомизированного обслуживания.

Государства особенно заинтересованы в использовании платформенных технологий для развития агентности граждан, а **бизнес** – для увеличения прибыли за счет новых форм привлечения работников, гибкости в реализации профессиональных компетенций, существенной экономии на издержках, эффектов охвата и диверсификации [Howcroft et al., 2019]. Многие крупные компании, такие как *Google, Facebook, Apple, Amazon, LinkedIn, Microsoft*, в поисках новых рыночных возможностей используют платформенную занятость [Guarascio, Sacchi, 2018]. В России также известны компании, опирающиеся на труд фрилансеров, которые самостоятельно выбирают время работы, количество задач и непосредственно сами задачи. Так, на платформе «Профессионалы 4.0» свои вакансии размещают частные корпорации и государственные организации РФ под конкретного специалиста, имеющего уже оценку выполненных проектов.

Платформенная занятость предполагает обязательное наличие у людей таких навыков, как самостоятельность, агентность, стрессоустойчивость, адаптацию к сложным обстоятельствам, умение кооперироваться и наращивать социальный капитал [van den Groenendaal et al., 2022]. В случае отсутствия подобных навыков, данный тип занятости подталкивает людей развивать их, в противном случае, сотрудник с низкой вероятностью добьется успехов в ходе выполнения задач.

Запрос на агентность со стороны компаний как попытка адаптироваться к деструктуризации также выражается тем, что корпоративный сектор вынужден массово опираться на платформенную занятость, и занятые, вовлеченные в нее, являются особым сегментом человеческого потенциала, проявляющим агентное поведение новыми нестандартными способами, совершенно не сопоставимыми с проявлением его корпоративными занятыми.

В рамках взаимодействия с корпоративным сектором (в формате краткосрочных договоров, аутсорса¹) платформенные занятые напрямую практически не выражают свои агентные функции, они раскрываются преимущественно на этапе реализации задач. Жесткие рамки и высокая требовательность к качественному результату со стороны компаний относительно приглашенных платформенных занятых стимулирует идти на различные стратегии, как белые (легальные, этичные), так и черные (нелегальные, неэтичные), и действовать предпринимательски, выстраивая вокруг себя структуры, оказывающие поддержку в выполнении задач [Sun, Chen, 2021].

3. Альтернативные формы привлечения кадрового ресурса без заключения трудового договора (краудсорсинг, потребители, пользователи)

Другой формой запроса на развитие альтернативной агентности, который исходит от компаний и корпораций, является **краудсорсинг** (англ. crowdsourcing, от crowd — толпа и sourcing — привлечение ресурсов). Дословно «краудсорсинг» означает использование ресурсов толпы [Zuchowski et al., 2016]. Данное понятие можно определить, как передачу определенных рабочих функций и обязанностей кругу лиц без заключения трудового

¹ Аутсорсинг платформенных занятых – найм внештатных независимых сотрудников на определенный срок.

договора. Иными словами, краудсорсинг предполагает делегирование ряда задач людям, которые проявляют инициативу и готовы делиться своими знаниями и опытом [Сафиуллин и др., 2022]. Данный механизм помогает компаниям не тратить свои ресурсы на найм постоянных сотрудников или привлечение фрилансеров, а также предоставляет возможность всем желающим проявить инициативу и помочь компаниям не только в решении текущих задач, но и в совершенствовании бизнес-процессов или технологий [Prpic et al., 2015].

Примером краудсорсинга может стать компания *Google*, которая создала приложение *Crowdsourcing*, которое дает возможность всем пользователям проявить инициативность – предложить исправление ошибок или варианты улучшения работы различных процессов и механизмов, ошибок в продуктах компании. Организация *Microsoft* предлагает пользователям своих услуг заполнить анкету о работе сервисов, что позволяет компании, проанализировав ошибки, исправить их с помощью сбора обратной связи от пользователей.

Краудсорсинг часто используется научно-исследовательскими подразделениями корпораций. *NASA* проводит конкурсы по разработке проектов системной архитектуры роботов, создает базы снимков марсианской поверхности силами астрономов-любителей.

Корпоративный краудсорсинг способствует увеличению продаж, привлекает новых пользователей и покупателей, помогает компании развиваться и масштабироваться. В качестве примера можно привести компанию *Lay's*, которая предлагала всем желающим придумать идею нового вкуса чипсов. Краудсорсинг помогал компании не только искать новые вкусы, но и привлекать новых пользователей. Всего было представлено более 14 млн заявок, а идея нового вкуса победителя конкурса стала популярной и увеличила продажи почти на 8%. Компания также увеличила вовлеченность в свои социальные сети, так как новый вкус выбирался через голосование пользователей.

Заключение

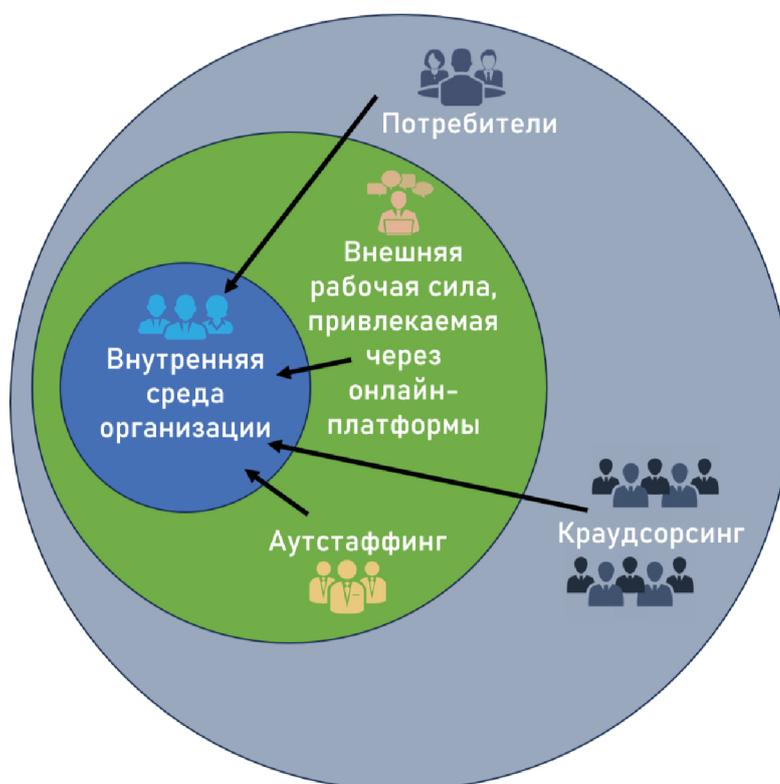
В современном быстро меняющемся мире наиболее остро возникает проблема развития агентности (проактивного поведения).

На основе обзора и анализа научных и экспертных источников последних лет были определены ключевые «запросы» и формы соответствующих «ответов» (практик, феноменов), связанных с поддержкой и формированием проактивности со стороны корпораций (как во **внутренней корпоративной среде**, так и во **взаимодействии с внешними платформенными работниками**, а также **потребителями и более широким обществом**) в условиях современной экономики (Рисунок 2). В результате была предложена классификация основных форм агентности и практик ее мобилизации в трёх сферах: **отношения с наемными работниками организации** (с особым вниманием к агентности на уровне команд), **отношения с внешней рабочей силой через платформы**, **отношения с потребителями и более широким обществом в рамках краудсорсинга**.

В связи с возникновением новой реальности и ускорением технологического цикла сегодня появляются новые понятия, связанные с феноменом цифровизации и развития индивидуальной агентности: «платформенная занятость», «корпоративный краудсорсинг», «аутсорсинг», «аутстаффинг» и другие. Основные плюсы подобного рода экономики

Рисунок 2.

Классификация основных форм агентности и практик ее мобилизации



сфокусированы на «свободе» и самостоятельности платформенных занятых по многим аспектам (выбор рабочего графика, места, условий работы, задач, уровня нагрузки, объема и др.), а, значит, главным плюсом платформенной занятости можно считать **высокий уровень автономии**.

Наиболее высокую востребованность для корпоративного сектора имеют способности людей к самостоятельному выстраиванию не только своей индивидуальной траектории, но и бизнес-процессов компании (совершенствования структур, в которых находится человек). Можно сказать, что виртуальные платформы способствуют обеспечению баланса между спросом и предложением, предоставляя компаниям удобную площадку для поиска работников. Развитие экономики с нестандартными трудовыми отношениями увеличивает гибкость рынка труда, расширяет возможности поиска дополнительной занятости, способствует росту благосостояния населения и развитию его самостоятельности, проактивности, агентности.

Список литературы

1. Bock L. (2015) *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*, UK: Hodder & Stoughton.
2. Cavazzoni, F., Fiorini A., Veronese G. (2021) How do we assess how agentic we are? A literature review of existing Instruments to evaluate and measure individuals' Agency. *Social Indicators Research*, 159(3), 1125–1153. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02791-8>.
3. Dondi M., Klier J., Panier F., Schubert J. (2021) *Defining the skills citizens will need in the future world of work* <https://comskills.co.uk/wp-content/uploads/2021/11/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work.pdf>, дата обращения 19.06.2023.
4. Fernandez S., Pitts D. (2011) Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employees in United States Federal Agencies. *Australian Journal of Public Administration*. 70(2), 202–222. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2011.00726.x>.
5. Guarascio D., Sacchi S., (2018) Digital platform in Italy. An analysis of economic and employment trends, *INAPP, Policy Brief*, n. 8. https://oa.inapp.org/bitstream/handle/123456789/197/INAPP_Digital_platform_2018.pdf?sequence=3, дата обращения 28.05.2023.
6. Hiipakka J. (2021) Predictions 2021: Teams. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2021/predictions-teams.html>, дата обращения 21.05.2023.
7. Howcroft D., Dundon T., Inversi C. (2019) Zero Hours and On-call Work in Anglo-Saxon Countries. In: *Fragmented Demands: Platform and Gig-Working in the UK*. (eds. M. O'Sullivan, J. Lavelle, J. McMahon, L. Ryan, C. Murphy, T. Turner, P. Gunnigle), Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer, pp. 215–232. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-6613-0>.
8. Kanter R.M. (1982) The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), July/August, 95–105.
9. Kuzminov Y.I., Fursov K., Gokhberg L., Zaichenko S. A., Meissner D. (2021) Incorporating Knowledge Triangle in University Management System: The Case of the Higher School of Economics, Russia. In: *The Knowledge Triangle. Changing Higher Education and Research Management Paradigms* (eds. D. Meissner, L. Gokhberg, Y.I. Kuzminov, M. Cervantes, S. Schwaag Serger, Switzerland, Springer, pp. 145–161.
10. Meyer J.W. (2010) World society, institutional theories, and the actor. *Annual Review of Sociology*, 36(1), 1–20. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102506>.
11. Prpic J., Kietzmann J.H., McCarthy I.P., Shukla, P.P. (2015) How to Work a Crowd: Developing crowd capital through crowdsourcing, *Business Horizons*, 58(1), 77–85. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.005>.
12. Ruotsalainen S., Elovainio M., Jantunen S., Sinervo T. (2022) The mediating effect of psychosocial factors in the relationship between self-organizing teams and employee wellbeing: A cross-sectional observational study. *International Journal of Nursing Studies*, 138, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104415>.

13. Sun P., Chen J.Y. (2021) Platform Labour and Contingent Agency in China. *China Perspectives*, 2021(1), 19–27. <https://doi.org/10.4000/chinaperspectives.11325>.
14. Sutterlüty F., Tisdall E.K.M. (2019) Agency, Autonomy and Self-Determination: Questioning Key Concepts of Childhood Studies. *Global Studies of Childhood*, 9(3), 183–187. <https://doi.org/10.1177/2043610619860992>.
15. Wax A., DeChurch L.A., Contractor N.S. (2017) Self-Organizing Into Winning Teams: Understanding the Mechanisms That Drive Successful Collaborations. *Small Group Research*, 48(6), 665–718. <https://doi.org/10.1177/1046496417724209>.
16. World Economic Forum (2018) The future of jobs report 2018. *World Economic Forum, Geneva*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf, дата обращения 13.05.2023.
17. Xia W. (2018) *The Study of How to Improve the Quality of Corporate Culture within the Chinese Service Industry*. <https://www.theseus.fi/handle/10024/150453?show=full>, дата обращения 03.05.2023.
18. Баник Н., Падалкар М. (2021) Распространение гигномики: тренды и эффекты. *Форсайт*, 15(1), 19–29. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.1.19.29>.
19. Бобков В.Н., Черных Е.А. (2020) Платформенная занятость: масштабы и признаки неустойчивости. *Мир новой экономики*, 14(2), 6–15. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2020-14-2-6-15>.
20. Кузьминов Я.И., Сорокин П.С., Фрумин И.Д. (2019) Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования. *Форсайт*, 13(2), 19–41. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.2.19.41>.
21. Сафиуллин М.Р., Бурганов Р.Т., Бурганова А.Р. (2022) Краудсорсинг как новый драйвер цифровой экономики и инструмент гармонизации интересов участников. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*, 38(1), 85–112. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2022.104>.
22. Сорокин П.С., Зыкова А.В. (2021) «Трансформирующая агентность» как предмет исследований и разработок в XXI веке: обзор и интерпретация международного опыта. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*, 5(2), 216–241. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.5.1858>.
23. Сорокин П.С., Мироненко И.А. (2022) Проблема проактивности личности во взаимодействии со средой в современном международном дискурсе. *Психологический журнал*, 43(4), 90–100. <https://doi.org/10.31857/S020595920021483-7>.
24. Сорокин П.С., Фрумин И.Д., Терентьев Е.А., Корешникова Ю.Н. (2022) Новые требования к человеческому потенциалу: развитие самостоятельности: доклад к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, М.: Изд. дом Высшей школы экономики.
25. Сорокин П.С., Фрумин И.Д. (2022) Образование как источник действия, совершенствующего структуры: теоретические подходы и практические задачи. *Вопросы образования*, 1, 116–137. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-1-116-137>.