

СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, БЛАГОПОЛУЧИЕ СОТРУДНИКОВ И ИННОВАЦИОННОЕ РАБОЧЕЕ ПОВЕДЕНИЕ: КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

В. С. ЦЫБОВА, Д. Г. КУЧЕРОВ

Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет, Россия^а

А. Ю. ЛИСОВСКАЯ

Международный университет Рабата, Марокко^б

Цель исследования: разработка концептуальной модели связи практик социально ответственного управления человеческими ресурсами, поддержания благополучия сотрудников и инновационного рабочего поведения. **Методология исследования:** в основе исследования лежит аналитический литературный обзор по вопросам социально ответственного управления человеческими ресурсами, благополучия сотрудников и инновационного рабочего поведения. **Результаты исследования:** разработанная модель базируется на идее о том, что практики поддержания благополучия сотрудников зависят от практик социально ответственного управления человеческими ресурсами. Практики поддержания благополучия сотрудников, в свою очередь, выступают источником стимулирования инновационного рабочего поведения. **Оригинальность и вклад авторов:** работа представляет первый этап исследования, в рамках которого на концептуальном уровне сформировано представление о потенциале синергии «социально ответственное управление человеческими ресурсами — благополучие сотрудников — инновационное рабочее поведение» и обозначен потенциальный вклад социально ответственного управления человеческими ресурсами в управление благополучием сотрудников и развитие инновационного рабочего поведения.

Ключевые слова: социально ответственное управление человеческими ресурсами, благополучие сотрудников, инновационное рабочее поведение, концептуальная модель

JEL: J40, M39, M55.

Адреса организаций: ^а Институт «Высшая школа менеджмента», Санкт-Петербургский государственный университет, Волховский пер., 3, Санкт-Петербург, 199004, Россия; ^б Международный университет Рабата, Шор Рокад, Рокад Сюд, Рабат, 11103, Марокко.

© В. С. Цыбова, Д. Г. Кучеров, А. Ю. Лисовская, 2023

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.403>

ВВЕДЕНИЕ

Идеи концепции устойчивого развития находят активный отклик в деятельности современных коммерческих организаций в России и за рубежом. На уровне компании они отражаются в реализации принципов корпоративной устойчивости, учитывающих интересы различных заинтересованных сторон, и в управлении, основанном на сочетании экологических, социальных и корпоративных аспектов (известных под аббревиатурой ESG (environmental, social and corporate governance) [Лисовская и др., 2022]). Эти принципы реализуются не только на уровне стратегии фирмы, но и в конкретных бизнес-процессах, включая управление человеческими ресурсами (УЧР). В таких реалиях УЧР, традиционно направленное на интересы собственников бизнеса и топ-менеджмента, приобретает совершенно иной смысл. Возникает УЧР, ориентированное на устойчивость (sustainable HRM), оформившееся в виде самостоятельной концепции в течение последних 20 лет [Kramar, 2022].

В настоящей работе рассматривается одна из форм управления человеческими ресурсами, ориентированного на устойчивость, — социально ответственное УЧР (socially responsible HRM). В таком случае управление человеческими ресурсами реализуется с учетом одновременно интересов бизнеса и сотрудников компании для достижения как экономических, так и социальных эффектов, в том числе на индивидуальном уровне. Одним из индивидуальных эффектов может выступать благополучие сотрудника, рост которого неразрывно связан с успешной реализацией профессионального и творческого потенциала, высокой производительностью труда и желанием работника вносить весомый вклад в развитие компании и общества в целом.

Вместе с тем социально ответственное УЧР преследует цель формирования социально ответственных моделей поведения

сотрудников. Разработка и внедрение инноваций сотрудниками, реализуемые в модели инновационного рабочего поведения (ИРП), могут быть отнесены к социально ответственному поведению: ведь инновации не только улучшают качество товаров и услуг или повышают эффективность производственных и технологических процессов, но и удовлетворяют особые потребности клиентов, усиливают конкурентоспособность игроков отрасли, повышают долю нематериальных активов в бизнесе. Кроме того, сотрудники компании могут выступать источниками социальных инноваций, реализуемых в интересах заинтересованных сторон за ее пределами.

Российские традиции регулирования социально-трудовых отношений в определенной степени охватывали социально ответственное УЧР в части деятельности профсоюзов, механизмов социального партнерства и мероприятий по социальной политике. Однако большая часть из них была нацелена скорее на преодоление потенциально негативных результатов (например, забастовок, увольнений, уровней профзаболеваемости, производственного травматизма), а не на достижение положительных эффектов.

В работе представлен аналитический литературный обзор, позволяющий синтезировать и критически осмыслить массив исследований в новой для управления человеческими ресурсами области социально ответственного УЧР и связать ее с благополучием сотрудников и развитием ИРП.

Цель статьи — разработка концептуальной модели связи социально ответственного УЧР с благополучием сотрудников и инновационным рабочим поведением.

Основной исследовательский вопрос таков: существует ли связь между социально ответственным УЧР, благополучием сотрудников и инновационным рабочим поведением?

Для ответа на него социально ответственное УЧР операционализируется через

практики социально ответственного УЧР, а благополучие — посредством практик поддержания благополучия сотрудников.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе приведены обзор литературы и анализ ключевых концепций — социально ответственного управления человеческими ресурсами, благополучия сотрудников и инновационного рабочего поведения. Во втором рассмотрена связь практик социально ответственного УЧР с благополучием сотрудников и ИРП. В третьем разделе предложена концептуальная модель и описан процесс ее операционализации. В заключении сформулированы выводы и показаны направления дальнейших исследований.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Социально ответственное УЧР

Данная концепция основана на гарвардской модели, предложенной в [Beer et al., 1984], которую также называют «мягкой» (soft) или «моделью развивающего гуманизма» (developmental humanism) [Ehnert, 2009, p. 86].

Основная идея модели сводится к тому, что результаты деятельности УЧР имеют многогранный эффект, воздействуя на отдельного сотрудника (благополучие индивида), организацию (организационную эффективность) и общество в целом (общественное благополучие). При этом на выбор кадровой политики организации влияют различные заинтересованные группы (стейкхолдеры), находящиеся в том числе и за пределами самой организации. Установки и ожидания последних по отношению к организации во многом формируются с учетом ее функционирования в сфере УЧР. Таким образом, заинтересованные стороны и деятельность организации в области УЧР оказываются взаимозависимыми и одновременно влияют друг на друга. Данная модель не утратила своей актуальности, она подчеркивает многообразие

как влияющих на УЧР заинтересованных сторон, так и эффектов от деятельности по УЧР внутри организации и за ее пределами. Учитывая многообразие эффектов, она применима при обсуждении как концепции УЧР, ориентированного на устойчивость, так и концепции стратегического УЧР.

Концепция УЧР, ориентированного на устойчивость, часто рассматривается в противовес концепции стратегического УЧР (strategic HRM) и одновременно как новый подход, идущий на смену стратегическому УЧР. Концепция стратегического УЧР существует более 40 лет, а ее эволюция представлена в [Кучеров, 2014; 2015].

Суть стратегического управления человеческими ресурсами заключается в достижении организацией значимых экономических результатов за счет использования синергии практик УЧР и наличия стратегии УЧР, согласованной с бизнес-стратегией организации. Взаимодополняющие практики управления человеческими ресурсами называют «пучками», или «узлами» (bundles), причем их выбор определяется ситуационным либо универсальным подходом.

Ситуационный подход основан на идее гибкого выбора стратегии УЧР и соответствующих практик УЧР с учетом бизнес-стратегии организации, влияния факторов внешней и внутренней среды. Универсальный подход исходит из принципа применения так называемых высокоэффективных практик управления человеческими ресурсами, которые обеспечивают высокую организационную результативность вне зависимости от организационного контекста. Стратегическое УЧР направлено на интересы топ-менеджеров и собственников бизнеса.

УЧР, ориентированное на устойчивость, — это «применение стратегий и практик УЧР, позволяющих достичь финансовых, социальных и экологических целей с учетом их влияния внутри и за пределами в организации и в долгосрочной перспективе» [Ehnert et al., 2016, p. 90].

Его принципиальное отличие от стратегического УЧР заключается в том, что за счет внедрения специальных практик оно нацелено на достижение не только экономических, но и социальных и экологических эффектов в долгосрочной перспективе с учетом интересов стейкхолдеров, обеспечивая при этом развитие человеческого и социального капитала организации [Kramar, 2014].

Заслуживает внимания подход Р. Крамара [Kramar, 2014] к классификации эффектов от использования УЧР, ориентированного на устойчивость. Эффекты разделены на четыре группы:

- 1) организационные (качество трудовых отношений, здоровье и благополучие сотрудников, производительность труда);
- 2) социальные (качество отношений между сотрудниками, привлекательность компании как работодателя);
- 3) индивидуальные (удовлетворенность трудом, трудовая мотивация и баланс «работа — личная жизнь»);
- 4) экологические (использование таких ресурсов, как энергия, бумага, вода, производство экологически чистых продуктов, затраты на командировки сотрудников).

Фокус внимания исследователей на конкретных эффектах и определяющих их практиках УЧР задает формы управления человеческими ресурсами, ориентированного на устойчивость. Основными среди них остаются зеленое УЧР (green HRM) и социально ответственное УЧР. В основе зеленого УЧР лежит идея об экологически ответственном поведении сотрудников и производственной культуре, опирающейся на зеленые принципы управления, — о переходе к применению энергоэффективных офисных помещений, повышению доли удаленной занятости, сокращению использования сотрудниками автомобилей [Лисовская и др., 2022; Bazrkar, Moshiripour, 2021].

Социально ответственное УЧР интегрирует область управления человеческими

ресурсами с корпоративной социальной ответственностью (КСО) [Barrena-Martínez, López-Fernández, Romero-Fernández, 2017; Zhou, Zheng, 2023]. Под корпоративной социальной ответственностью понимаются «зависящие от контекста организационные действия и политики, которые учитывают ожидания заинтересованных сторон и тройной критерий экономических, социальных и экологических показателей» [Aguinis, 2011, p. 855], а социально ответственное УЧР является корпоративной социальной ответственностью, направленной на сотрудников [Shen, Benson, 2016].

Одни авторы (см., напр.: [Aust, Matthews, Muller-Camen, 2020]), стремясь показать развитие концепции УЧР, ориентированного на устойчивость, синтезируют зеленое и социально ответственное УЧР и выделяют еще одну разновидность устойчивого управления человеческими ресурсами — «УЧР на основе концепции тройного критерия» (triple bottom line HRM), ставя во главу угла одновременную приоритизацию экономических, экологических и социальных целей компании. Данный подход, вероятно, также имеет право на существование, но его реализация представляется достижимой преимущественно для компаний крупного бизнеса, стабильных, продолжительное время работающих на рынке и успешно реализующих принципы корпоративной устойчивости в своей деятельности.

Другие авторы (см., напр.: [Podgorodnichenko, Edgar, Akmal, 2022]), наоборот, исходят из понимания единства вклада корпоративной социальной ответственности и устойчивости в изменение роли УЧР. В таком случае корпоративная социальная ответственность и устойчивость не разделяются, а в основу оценки деятельности по управлению человеческими ресурсами снова закладываются экономические, экологические и социальные цели и показатели результативности компании с учетом концепции тройного критерия. В частности, рекомендуется учитывать задачи по развитию корпоративной соци-

альной ответственности в должностных инструкциях сотрудников, предлагать им участвовать в различных мероприятиях, включать индивидуальные показатели оценки результатов по корпоративной социальной ответственности в процедуры аттестации персонала. В целом указанные концептуальные нестыковки отражают тот факт, что социально ответственное УЧР находится на начальной стадии своего развития.

В данной работе поддерживается идея о том, что социально ответственное УЧР преследует достижение социальных и экономических целей и призвано сформировать у сотрудников организации социально ответственное поведение, в том числе за счет их усилий по планированию, внедрению и оценке результатов программ корпоративной социальной ответственности [Shen, Zhu, 2011]. Формирование социально ответственной корпоративной культуры в организации посредством применения специальных практик УЧР помогает повысить ее социальную репутацию и одновременно усилить бренд работодателя [Aust, Matthews, Muller-Camen, 2020]. Подобные практики могут способствовать как достижению положительных, так и предотвращению отрицательных результатов [Stahl et al., 2020]. Социально положительным эффектом является обеспечение благополучия сотрудников за счет программ обучения и развития, благоприятной социальной и физической среды. Примерами предотвращения отрицательных последствий могут быть отказ от использования детского труда, небезопасных условий труда, а также избегание практик сверхурочной работы.

В настоящее время существует ограниченное количество методик оценки социально ответственного УЧР. В частности, в коротком опроснике [Orlitzky, Swanson, 2006], состоящем из шести вопросов, оценка проводится через восприятие практик подбора, обучения и развития, оценки результативности и вознаграждения с акцентом на социальной результативности

сотрудника (employee social performance). Эта методика дает довольно скудное и ограниченное представление об используемых в компании практиках социально ответственного УЧР. Кроме того, социальная результативность в компаниях может определяться через разные показатели деятельности ее сотрудников.

Заслуживает внимания методика авторов исследования [Barrena-Martínez, López-Fernández, Romero-Fernández, 2017], которая детально анализирует текущие практики УЧР с фокусом внимания на интересы сотрудника, их благополучие, удовлетворенность трудом, эмоциональное состояние, возможности развития. Опросник разделен на восемь смысловых блоков: 1) привлечение и удержание сотрудников; 2) обучение и непрерывное развитие; 3) управление трудовыми отношениями; 4) коммуникация и открытый диалог; 5) разнообразие и равные возможности; 6) справедливое вознаграждение и льготы; 7) профилактика, здоровье и безопасность на рабочем месте; 8) баланс «Работа — Семья».

Таким образом, социально ответственное УЧР выступает важной областью исследований в рамках управления человеческими ресурсами, ориентированного на устойчивость, а вопрос благополучия сотрудников рассматривается как один из социально положительных эффектов при реализации его практик.

Благополучие сотрудников

Тема благополучия сотрудников и использования инструментов, его поддерживающих, остается актуальной на протяжении нескольких лет. Представим основные подходы к ее рассмотрению.

Благополучие на работе является интегральным показателем позитивного функционирования личности в профессиональной сфере, который включает эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты, характеризующие отношение человека к себе как к профессионалу,

к своей профессиональной среде и организационному контексту [Warr, 1990]. Структуру благополучия в этом случае формируют четыре первичных компонента: 1) эмоциональное благополучие; 2) стремление к росту и развитию; 3) автономия; 4) компетентность. Далее они соединяются в один интегральный показатель «общее функционирование», характеризующий личность профессионала в целом [Warr, 1990].

В [Danna, Griffin, 1999] благополучие рассматривается как более широкая и всеобъемлющая конструкция, включающая в себя:

- удовлетворенность жизнью в целом (удовлетворенность/неудовлетворенность социальной жизнью, семейной жизнью, отдыхом и т.д.);
- удовлетворенность работой/трудом (удовлетворенность/неудовлетворенность оплатой труда, возможностями продвижения по службе, сослуживцами и т.д.);
- общее здоровье.

Авторы работы [Guest, Conway, 2004] определяют благополучие с точки зрения шести элементов:

- 1) управляемой рабочей нагрузки;
- 2) личного контроля над работой;
- 3) поддержки со стороны коллег и руководителей;
- 4) позитивных отношений на работе;
- 5) достаточно четкой профессиональной роли;
- 6) чувства контроля за участием в изменениях в организации.

Согласно [Grant, Christianson, Price, 2007], благополучие, связанное с работой, определяется как общее качество опыта и функционирования работника на работе и является трехмерной конструкцией, включающей в себя психологические (гедонистическое и эвдемоническое благополучие), физические (здоровье) и социальные аспекты (доверие или социальная поддержка). Нередко в работах по менеджменту особо рассматривается психическое благополучие, которое выступает основой

эффективного функционирования человека [Ryff, 2017].

Психическое благополучие — это не просто отсутствие психического заболевания, а позитивное состояние ума, благодаря которому человек может функционировать в социальной атмосфере. В [Wu et al., 2020] утверждается, что благополучие — позитивное и проактивное психологическое состояние, при этом чувство благополучия рассматривается как интенсивность удовлетворенности жизнью, получения положительных и отрицательных эмоций [Wu et al., 2020]. В [Guerci, Hauff, Gilardi., 2019] отмечается, что благополучие сотрудников характеризуется наличием физического и психического здоровья, удовлетворенностью работой и вовлеченностью в рабочий процесс.

Эксперты Института развития персонала (Chartered Institute for Personnel and Development) определяют несколько взаимосвязанных сфер благополучия персонала, подчеркивая, что универсального подхода к разработке стратегии в этой области не существует, а содержание программ в области поддержания здоровья и благополучия должно основываться на уникальных потребностях и характеристиках организации и ее сотрудников. К компонентам благополучия относят здоровье, работу, ценности/принципы, коллективное/социальное взаимодействие, личностный рост, выбор достойного образа жизни (в том числе здорового) и финансовое благополучие.

Согласно данному подходу, благополучие — многомерный конструкт, причем в его формировании равные роли играют как работодатель, так и сам работник. Внимание работодателя необходимо, и авторы ряда исследований доказывают связь между благополучием сотрудников и индивидуальными и организационными результатами деятельности [Peccei, van De Voorde, 2019; Zhao, Liu, 2020]. Кроме того, благополучие, по мнению исследователей [Dávila, Finkelstein, 2013], может быть основой гражданского поведения сотрудни-

ка (organization citizenship behavior). В настоящее время набирает популярность концепция “Total well-being at work” (в дословном переводе — «Полное/тотальное благополучие на работе»), в рамках которой рассматривается сочетание здоровья, счастья, финансовой стабильности и осмысленной карьеры сотрудников, что также способствует созданию привлекательного опыта сотрудников.

Для оценки благополучия сотрудников чаще всего используется методика «Шкала психологического благополучия» (“The scales of psychological well-being”). Она разработана К. Риффом и К. Кизом [Ryff, Keyes, 1995], переведена на русский язык и адаптирована Т. Д. Шевеленковой и П. П. Фесенко [Шевеленкова, Фесенко, 2005]). Данный опросник позволяет оценить психологическое благополучие по таким параметрам, как «Положительные отношения с другими», «Автономия», «Управление окружением», «Личностный рост», «Цель в жизни» и «Самопринятие». Методика предназначена для определения уровня только психологического благополучия и характера соотношения его компонентов.

Популярна и методика «Качество жизни, связанное с работой» (“The work-related quality of life”), оценивающая качество жизни сотрудников. На качество жизни влияют удовлетворенность работой и факторы, которые в целом отражают удовлетворенность жизнью и общее чувство благополучия [Danna, Griffin, 1999]. Методика оценивает качество жизни сотрудников по параметрам «Удовлетворенность работой и карьерой», «Общее благополучие», «Баланс “Дом — Работа”», «Стресс на работе», «Контроль на работе» и «Условия труда».

Одна из недавних попыток оценить благополучие сотрудника предпринята в [Pradhan, Hati, 2022]. Исследователи представили опросник для оценки благополучия на основе четырех компонентов благополучия: 1) психологического; 2) социального; 3) на рабочем месте; 4) субъективного. При этом речь идет о необхо-

димости дальнейшей доработки опросника [Pradhan, Hati, 2022].

Благополучие сотрудника можно оценивать с помощью таких практик, как гарантии занятости, обучение и развитие сотрудников, качество работы, обмен информацией, использование команд и отношение с непосредственным руководством [Salas-Vallina, Pozo, Fernandez-Guerrero, 2020]. Следует отметить, что именно вопросам отношений между руководителями и сотрудниками уделяется все большее внимание [Huo, Voxall, Cheung, 2022; Martin et al., 2023; Cao, Zhao, Zhao, 2023].

Учитывая многообразие определений и подходов к оценке и пониманию благополучия сотрудника, в настоящей статье под благополучием сотрудника предлагается понимать состояние сотрудника, при котором он успешно реализует свой потенциал, продуктивно работает и вносит вклад в развитие компании и общества в целом [Лисовская и др., 2022]. Оно выступает важнейшим показателем качества трудовой жизни, а социально ответственное УЧР — подходом, который может обеспечивать благополучие сотрудника и одновременно учитывать интересы как самих сотрудников, так и работодателя.

В исследованиях 2000-х гг. также отмечается положительное влияние практик социально ответственного УЧР на доверие и приверженность сотрудников компании [Bhattacharya, Sen, Korschun, 2008; Sharma, Sharma, Devi, 2009]. Реалии последних лет, обусловленные пандемией COVID-19, обострили проблемы оптимизации затрат, в том числе по содержанию сотрудников в краткосрочной перспективе, в связи с необходимостью поддержания репутации за счет внедрения инноваций в бизнес-процессы в дальнейшем [Kramar, 2022]. В период пандемии многие компании сталкивались с такими вызовами, как необходимость существенного сокращения численности персонала и/или перевода сотрудников на удаленную занятость [International Labour Organization, 2021]. Эти трудности

ставили под вопрос возможности полноценного использования инструментов социально ответственного УЧР, поскольку сама идея устойчивости и устойчивого развития в ситуации масштабного кризиса весьма сомнительна.

Постпандемийный период вновь актуализирует внимание как к вопросам благополучия сотрудников, так и к иным аспектам устойчивого развития. В частности, исследователи утверждают, что компании будут лидировать на рынке за счет обеспечения синергии устойчивости и инновационности [Dwivedi, Chaturvedi, Vashist, 2023]. Инновационная активность компаний в значительной степени определяется компетенциями и мотивацией сотрудников обеспечить ее инновационное развитие. Данная проблема раскрывается в концепции инновационного рабочего поведения.

Инновационное рабочее поведение

Концепция инновационного рабочего поведения сотрудников появилась в 1990-е гг. и с тех пор активно изучается как отечественными, так и зарубежными авторами (см., напр.: [West, Farr, 1990; Scott, Bruce, 1994; Janssen, 2000; Kleysen, Street, 2001; Stoffers, Van der Heijden, 2009; Yuan, Woodman, 2010; Молостова, 2010; Завьялова, Цыбова, Яхонтова, 2014; Цыбова, Завьялова, 2014; Цыбова, 2015; Перевозчикова, Багдасарова, 2019; Masyhuri, Pardiman, Siswanto, 2021; Sudibjo, Prameswari, 2021; Erhan, Uzunbacak, Aydin, 2022]). Существует множество определений ИРП. Можно привести некоторые из них, наиболее полно характеризующие данное понятие.

ИРП представляет собой комплекс умственной и физической активности работников, направленной на решение ряда задач, способствующих достижению основной цели — инновационного развития [Цыбова, 2015; Завьялова, Цыбова, Яхонтова, 2014; Цыбова, Завьялова, 2014]. ИРП также рассматривается как наме-

ренные усилия сотрудников для создания, продвижения и воплощения инновационных идей с целью повышения результатов своей деятельности, команды или организации в целом [Janssen, 2000; West, Farr, 1990].

Кроме того, ИРП описывается как генерирование, принятие и внедрение новых идей в отношении продуктов, технологий производства или методов работы [Stoffers, Van der Heijden, 2009; Yuan, Woodman, 2010; Erhan, Uzunbacak, Aydin, 2022]. Некоторые авторы полагают, что ИРП — это все индивидуальные действия сотрудника, направленные на создание и применение или внедрение новых идей относительно способов ведения дел, включая идеи по разработке новых продуктов, технологий, процедур или рабочих процессов с целью повышения организационной эффективности и успеха [Bos-Nehles, Bondarouk, Nijenhuis, 2016]. Высказывается мнение о том, что оно обязательно направлено на создание некой выгоды и имеет явную прикладную компоненту [De Jong, Den Hartog, 2010], а именно трансформацию идей в конкретную инновацию [Devloo et al., 2015].

Ряд исследователей связывают ИРП с инновационным процессом [Janssen, 2000] и определяют его как поведенческий процесс, состоящий из четырех последовательных этапов, таких как: 1) идентификация проблемы; 2) формирование идеи; 3) продвижение идеи; 4) реализация идеи [Messmann, Mulder, 2012; De Jong, Den Hartog, 2010; Janssen, 2004; Scott, Bruce, 1994]. При этом выделяются две стадии — развитие творческого потенциала (первые два этапа) и практическая реализация (вторые два этапа). Таким образом, подходящие практики социально ответственного УЧР и поддержание благополучия сотрудников благоприятно отражаются на поведении сотрудников, в том числе инновационном.

Для измерения ИРП в современных исследованиях предлагаются субъективные методы оценки, в рамках которых

вопросы представляют собой утверждения относительно собственного восприятия своих результатов труда, соответствующих этапам инновационного рабочего поведения. Чаще всего авторы считают целесообразным измерять данный вид поведения с помощью ответов на вопросы по шкале Лайкерта, при этом варьируется количество предлагаемых вопросов и измерений. Вопрос о том, является ли ИРП одномерной или многомерной концепцией, до сих пор остается дискуссионным.

В более ранних исследованиях речь шла об использовании лишь одного измерения и его оценке с помощью разного количества вопросов — четырех [Reuvers et al., 2008; Scott, Bruce, 1998; Basu, Green, 1997; Spreitzer, 1995], пяти [Bunce, West, 1995], шести [Scott, Bruce, 1994], девяти [Janssen, 2000] и 14 [Kleynen, Street, 2001]. Затем авторы начинают использовать комплексный подход и разделяют вопросы на два и более измерений.

Так, рассматривалась оценка ИРП посредством нескольких измерений: двух — генерация идей и внедрение идей [Yuan, Woodman, 2010; De Jong, Den Hartog, 2007; Dorenbosch, Van Engen, Verhagen, 2005; Krause, 2004]; трех — генерация идеи, отстаивание идеи и реализация идеи [Messmann, Mudler, 2011; Carmeli, Meitar, Weisberg, 2006; Janssen, 2004; Scott, Bruce, 1994]; четырех — исследование, генерация, отстаивание и реализация идей [De Jong, Den Hartog, 2010]; и даже пяти — изучение возможностей, генерация идей, продвижение идеи, реализация идеи и рефлексия [Messmann, Mulder, 2012]. Однако в [Messman, Mulder, 2020] поставлен вопрос об использовании только трех измерений данного поведения, соотнося их с тремя стадиями инновационного процесса — изучением возможностей, генерацией и продвижением идей [Messman, Mulder, 2020]. Такое разнообразие методов оценки ИРП диктуется его неоднозначностью.

В настоящее время отсутствует комплексное представление о том, как на

самом деле ИРП воспринимается другими участниками взаимодействия, поскольку оно призывает сотрудников организации отклоняться от шаблонных и рутинных процедур, принятых в компании [Frese, Fay, 2001], чему также способствуют практики УЧР, применяемые в организации. Некоторые авторы указывают, что сотрудники, демонстрирующие инновационное рабочее поведение, которое способствует улучшению результатов деятельности организации, выигрывают, поскольку могут получать общественное признание и положительную оценку со стороны руководства [Schuh et al., 2018], что также благоприятно сказывается на их благополучии.

Следуя предположению, что ИРП положительно связано с результатами деятельности компании и конкурентными преимуществами компании на рынке [Iqbal, Latif, Ahmad, 2020; Lin et al., 2021; Ausat et al., 2022], многие исследователи сфокусированы на определении его потенциальных предпосылок. Например, изучается влияние стиля управления (лидерства) [Sanders et al., 2010; Khan, Aslam, Riaz, 2012], лидерских навыков [Carmeli, Meitar, Weisberg, 2006] и отмечается, что и оценка ИРП сотрудников является фундаментальной задачей лидера [Arvey, Murphy, 1998; Bernardin et al., 2016]. Также показывается важность роли супервизора в стимулировании и поощрении данного поведения среди сотрудников [De Jong, Den Hartog, 2007; Wang et al., 2015] и в построении инновационного климата [Иванова, 2021; Минченкова, Аббас, Минченкова, 2019; Scott, Bruce, 1994], при котором сотрудники получают психологически безопасное пространство, где можно запросить обратную связь, сообщить об ошибках и свободно экспериментировать с новыми идеями [Bos-Nehles, Bondarouk, Nijenhuis, 2016; Carmeli, Gittell, 2009; Edmondson, 2004].

Таким образом, под инновационным рабочим поведением нами понимается комплекс умственной и физической актив-

ности работника, направленной на инновационное развитие организации. При этом перед руководством стоит задача построения благоприятного инновационного климата не только в отделе НИОКР, но и во всех функциональных подразделениях организации.

ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРАКТИК СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО УЧР С БЛАГОПОЛУЧИЕМ СОТРУДНИКОВ И ИННОВАЦИОННЫМ РАБОЧИМ ПОВЕДЕНИЕМ

Первоначально исследователи ставили целью выявить влияние практик УЧР на благополучие и ИРП. При этом речь шла не о самих практиках, а об их восприятии сотрудниками, т. е. о воспринимаемых практиках УЧР. В частности, в [Alfes, Shantz, Truss, 2012] определена положительная взаимосвязь между практиками УЧР и благополучием сотрудников. К таким практикам были отнесены тщательный отбор, профессиональное обучение, создание безопасных условий труда, оплата по результатам, управление карьерой, оценка результативности для понимания сильных и слабых сторон, предоставление ценной обратной связи по результатам работы не реже одного раза в год.

Аналогично изучалась взаимосвязь практик УЧР и ИРП: например, результаты исследования [Alfes et al., 2013] подтвердили, что воспринимаемые практики УЧР, наряду с воспринимаемым поведением линейного руководителя, положительно связаны с самооценкой данного поведения. При этом промежуточным механизмом, объясняющим такую взаимосвязь, выступила вовлеченность сотрудников. Перечни выбранных практик УЧР в настоящем исследовании и приведенные в [Alfes, Shantz, Truss, 2012] аналогичны.

Кроме того, предпринимались попытки изучить влияние воспринимаемых высоко-

результативных практик организации труда на инновационное рабочее поведение: так, в [Sanders, Yang, 2016] показано, что управление персоналом, ориентированное на высокую приверженность (high-commitment human resource management), положительно взаимосвязано как с этим видом поведения, так и с эмоциональной приверженностью к организации. Авторы также отмечают значительное влияние УЧР на инновационную деятельность сотрудников [Dekoulou, Trivellas, 2017] и указывают, что человеческие ресурсы и инновационные процессы взаимосвязаны и действуют как фактор повышения инноваций на рабочем месте [Barba-Aragón, Jiménez-Jiménez, 2020]. В целом можно утверждать, что большая часть исследований проводилась в рамках функционального либо стратегического УЧР.

Переход от стратегического УЧР к направлениям, ориентированным не на результативность, а на повышение благополучия сотрудников, усиление применения принципов корпоративной социальной ответственности в функциональных областях менеджмента, сместил интерес исследователей с практик, связанных исключительно с результативностью, на те, которые с большей вероятностью повышают именно благополучие сотрудников [Рессеи, 2004]. Изначально к практикам социально ответственного УЧР могут быть отнесены учет мнения сотрудников, стабильность занятости (либо использование частичной занятости), дизайн рабочего места и работы, компетенции и специализация сотрудников, автономия и самоконтроль работы, наличие самоуправляемых команд, диапазон контрактов, вознаграждение персонала, лечение и социальное обеспечение [Рессеи, 2004].

Для повышения благополучия сотрудников применяются практики, связанные с инвестициями в сотрудников, развитием вовлеченности сотрудников, формированием благоприятной социальной и окружающей среды, учетом мнения сотрудников, поддержкой со стороны организации

[Guest, 2017]. Авторы отмечают, что следует оценивать влияние практик на благополучие, связанное с субъективными переживаниями и функционированием на работе (удовлетворенность работой), здоровьем сотрудников (уровень стресса на работе), а также на социальное благополучие, которое относится к качеству отношений между работниками и их работодателем и/или руководителем [Celma, Martinez-Garcia, Raya, 2018]. Несмотря на то что взаимосвязь между корпоративной социальной ответственностью, здоровьем и благополучием сотрудников оценивалась нечасто, высказано предположение о том, что она может значительно влиять на создание устойчивого рабочего места [Macassa et al., 2021].

Доказано, что социально ответственное УЧР положительно влияет на ИРП [Li, Zhang, Liu, 2021; Revuelto-Taboada, Canet-Giner, Balbastre-Benavent, 2021]. Участие компаний в социально ответственной деятельности приводит к формированию инновационного поведения благодаря восприятию сотрудниками поддержки от организации, идентификации с ней и предпринимательской ориентации [Singh, El-Kassar, Abdul Khalek, 2020]. Авторы одной из последних работ, посвященных воздействию социально ответственного УЧР на инновации и репутацию в малом бизнесе [Ramos-González, Rubio-Andrés, Sastre-Castillo, 2022], подтвердили прямую положительную и значимую связь между социально ответственным УЧР и репутацией, а также причинно-следственную связь, возникающую, когда инновация выступает в качестве опосредующей переменной (медиатора). На индивидуальное инновационное поведение субъективное благополучие оказывает существенное положительное влияние [Wang, Yang, Xue, 2017].

Эмпирические результаты последних лет демонстрируют, что инновационное поведение сотрудников: во-первых, напрямую и положительно связано с благополучием на рабочем месте; во-вторых, кос-

венно и положительно коррелирует с благополучием на рабочем месте через поддержку инноваций лидером [Wang, Chen, Xie, 2022].

Таким образом, можно отметить относительно небольшое количество эмпирических исследований в области социально ответственного УЧР в целях обеспечения благополучия сотрудников и стимулирования ИРП. При этом в них изолированно рассматриваются связи «социально ответственное УЧР — благополучие сотрудников» или «социально ответственное УЧР — инновационное рабочее поведение».

Рассмотрение триады элементов представляется более перспективной задачей — практики социально ответственного УЧР, влияя на благополучие сотрудников, могут косвенно стимулировать рост инновационного поведения сотрудников. Важно подчеркнуть, что благополучие сотрудников и инновационное рабочее поведение представляют ценность для УЧР с точки зрения роста трудовой мотивации и повышения производительности труда.

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ И ЕЕ ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЯ

Предлагаемая концептуальная модель базируется на понимании социально ответственного УЧР с позиций менеджмента, его связи с практиками поддержания благополучия сотрудников и инновационного рабочего поведения. В ее основе лежит идея о том, что основными заинтересованными группами при реализации социально ответственного УЧР выступают компания как работодатель и ее сотрудники.

Социально ответственное УЧР предполагает использование специализированных практик, ориентированных на достижение социальных и экономических результатов. Социальные результаты сопряжены с интересами персонала компании и в модели



Рисунок. Концептуальная модель исследования

преломляются через интегральный показатель практик поддержания благополучия персонала. Экономические результаты связаны с формированием определенных форм поведения сотрудников, отвечающих интересам компании, которые, в свою очередь, могут обеспечивать высокую организационную результативность и усиливать ее конкурентоспособность на потребительских рынках.

В рамках модели рассматривается такая форма рабочего поведения, как инновационное рабочее поведение персонала. Схематично концептуальная модель представлена на рисунке.

Под практиками УЧР, ориентированно на устойчивость, нами понимаются такие инструменты, которые способствует росту общественного благосостояния, защите окружающей среды и долгосрочному экономическому процветанию [Stahl et al., 2020]. Практики УЧР, ориентированные на сотрудников компании с целью повышения их благополучия, будут определяться как практики социально ответственного УЧР.

Операционализация социально ответственного УЧР осуществляется на основе методики авторов работы [Barrena-Martínez et al., 2017] посредством оценки в компаниях нескольких смысловых блоков, таких как:

- привлечение и удержание сотрудников;
- обучение и непрерывное развитие;
- управление трудовыми отношениями;
- коммуникация и открытый диалог;
- разнообразие и равные возможности;
- справедливое вознаграждение и льготы;

- профилактика, здоровье и безопасность на рабочем месте;
- баланс «Работа — Семья».
- Указанные блоки, с четырьмя вопросами к каждому из них, дают возможность получить достаточно полное представление о применяемых практиках УЧР и учете потребностей сотрудников.

Операционализация практик поддержания благополучия персонала будет реализовываться с учетом методики [Salas-Vallina, Pozo, Fernandez-Guerrero, 2020] путем оценки следующих смысловых блоков:

- гарантии занятости;
- обучение и развитие персонала;
- качество работы;
- обмен информацией;
- использование команд;
- отношение с руководством.

Данный подход был выбран потому, что блоки описывают практики поддержания благополучия, которые могут отражаться на состоянии сотрудника и находятся в зоне ответственности работодателя.

Операционализация ИРП будет проводиться по методике [De Jong, Den Hartog, 2010], учитывающей такие смысловые блоки:

- совместное лидерство;
- внешние рабочие контакты;
- инновационный результат.

Этот подход был выбран, поскольку респондентом выступает не сам сотрудник, занятый в инновационном процессе, а его руководитель, который может дать объективную оценку действиям и результатам

деятельности своего подчиненного. Кроме того, руководитель имеет представление об общей стратегии развития компании и может соотнести направление действий сотрудника с общими результатами организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка концептуальной модели, связывающей благополучие сотрудников, социально ответственное УЧР и инновационное рабочее поведение, является актуальной. В современных исследованиях нет однозначного ответа о влиянии практик социально ответственного УЧР на благополучие и ИРП, а также не предпринято попыток связать в триединстве указанные элементы.

Первоначально авторы рассматривали восприятие работниками практик УЧР и их влияние либо на благополучие сотрудников, либо на их инновационное рабочее поведение. В дальнейшем интерес исследователей сместился на вопросы, связанные с УЧР, ориентированным на устойчивость и влияние этих практик на благополучие сотрудников.

С учетом проведенного аналитического обзора литературы и построения концептуальной модели можно сформулировать следующие выводы.

1. Традиции УЧР, ориентированного на устойчивость, и социально ответственного УЧР неразрывно связаны с поиском и оценкой социальных эффектов от использования практик УЧР, модифицированных под взаимные ожидания работодателя и работников. Одним из социально положительных эффектов выступает благополучие сотрудников. Благополучие позволяет сотрудникам реализовывать свой потенциал, продуктивно трудиться

и вносить вклад в развитие компании и общества в целом.

2. К практикам социально ответственного УЧР следует относить инструменты УЧР, ориентированные на достижение социальных и экономических результатов. Социальные результаты связаны с интересами персонала компании и приводят к улучшению благополучия сотрудников за счет применения дополнительных инструментов — практик поддержания благополучия сотрудников. Экономические результаты от использования социально ответственного УЧР усиливают ценные для работодателя формы организационного поведения, обеспечивающие рост организационной результативности (в данной работе речь идет об ИРП).

3. Концептуальная модель базируется на триаде элементов «практики социально ответственного УЧР — практики поддержания благополучия сотрудников — инновационное рабочее поведение» и их взаимосвязи. Практики социально ответственного УЧР задают выбор практик поддержания благополучия сотрудников. Их синергия, в свою очередь, связана с ИРП сотрудников.

Дальнейшее исследование в рамках заданного направления на уровне компании предполагает построение эмпирической модели взаимосвязи практик социально ответственного УЧР, практик поддержания благополучия сотрудников и ИРП, сбор эмпирических данных путем опроса среди сотрудников российских компаний среднего и крупного бизнеса и тестирование модели. Другими перспективными направлениями могут стать изучение благополучия сотрудников на индивидуальном уровне, а также оценка его влияния на ИРП, социально ответственное поведение с учетом гендерных, возрастных и кросс-культурных характеристик.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Завьялова Е. К., Цыбова В. С., Яхонтова Е. С. 2014. Взаимосвязь управления человеческими ресурсами и инновационной активности российских компаний. *Российский журнал менеджмента* 12 (3): 3–32.
- Иванова Н. М. 2021. Инициация инновационной деятельности и управление инновационным поведением сотрудников. *Инновации и инвестиции* 4: 17–20.
- Кучеров Д. Г. 2014. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* 1: 98–116.
- Кучеров Д. Г. 2015. Стратегическое управление человеческими ресурсами: развитие концепции на этапе зрелости. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* 2: 124–151.
- Лисовская А. Ю., Петрова-Савченко А. А., Кучеров Д. Г., Соколов Д. Н., Алканова О. Н. 2022. Устойчивое управление человеческими ресурсами: новый взгляд на управление сотрудниками. *Менеджмент в России и за рубежом* 3: 97–102.
- Минченкова О. Ю., Аббас Н. Ю., Минченкова А. М. 2019. Измерение инновационного потенциала организации. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России* 8 (4): 5–10.
- Молостова Н. Ю. 2010. Теоретико-методологические основания понятия «инновационное поведение». *Известия Самарского научного центра Российской академии наук* 12 (5–1): 132–136.
- Перевозчикова Н. А., Багдасарова Д. Г. 2019. Управление мотивацией инновационной деятельности персонала современных вузов. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки* 1 (11): 122–127.
- Цыбова В. С. 2015. Влияние корпоративной культуры на инновационное рабочее поведение персонала: постановка проблемы. *Управление корпоративной культурой* 1: 2–9.
- Цыбова В. С., Завьялова Е. К. 2014. Практики управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 2: 136–163.
- Шевеленкова Т. Д., Фесенко П. П. 2005. Психологическое благополучие личности (обзор концепций и методика исследования). *Психологическая диагностика* 3: 95–129.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Aguinis H. 2011. Organizational responsibility: Doing good and doing well. In: S. Ze-deck (ed.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* 3: 855–879. Washington: American Psychological Association.
- Alfes K., Shantz A., Truss C. 2012. The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal* 22 (4): 409–427.
- Alfes K., Truss C., Soane E. C., Rees C., Gatenby M. 2013. The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human resource management* 52 (6): 839–859.
- Arvey R. D., Murphy K. R. 1998. Performance evaluation in work settings. *Annual review of psychology* 49 (1): 141–168.
- Ausat A. M. A., Widayani A., Rachmawati I., Latifah N., Suherlan S. 2022. The effect of intellectual capital and innovative work behavior on business performance. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura* 24 (3): 363–378.
- Aust I., Matthews B., Müller-Camen M. 2020. Common good HRM: A paradigm shift in

- sustainable HRM? *Human Resource Management Review* **30** (3).
- Barba-Aragón M.I., Jiménez-Jiménez D. 2020. HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal* **38** (5): 791–803.
- Barrena-Martínez J., López-Fernández M., Romero-Fernández P.M. 2017. Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management* **30** (17): 2544–2580.
- Basu R., Green S.G. 1997. Leader-Member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in Leader-Member dyads. *Journal of Applied Social Psychology* **27** (6): 477–499.
- Bazrkar A., Moshiripour A. 2021 Corporate practices of green human resources management. *Foresight and STI Governance* **15** (1): 97–107.
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Quin M.D., Walton R.E. 1984. *Managing Human Assets*. N.Y: Free Press.
- Bernardin J.H., Thomason S., Buckley R.M., Kane J.S. 2016. Rater rating-level bias and accuracy in performance appraisals: The impact of rater personality, performance management competence, and rater accountability. *Human Resource Management* **55** (2): 321–340.
- Bhattacharya C.B., Sen S., Korschun D. 2008. Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review* **49**: 37–44.
- Bos-Nehles A., Bondarouk T., Nijenhuis K. 2016. Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services. *The International Journal of Human Resource Management* **28** (2): 379–398.
- Bunce D., West M.A. 1995. Self-perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology* **44** (3): 199–215.
- Carmeli A., Gittell J.H. 2009. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* **30** (6): 709–729.
- Carmeli A., Meitar R., Weisberg J. 2006. Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower* **27** (1): 75–90.
- Cao M., Zhao Y., Zhao S. 2023. How CEOs' inclusive leadership fuels employees' well-being: a three-level model. *The International Journal of Human Resource Management* **34** (11): 2305–2330.
- Celma D., Martinez-Garcia E., Raya J.M. 2018. Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics* **24** (2): 82–89.
- Danna K., Griffin R.W. 1999. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management* **25** (3): 357–384.
- Dávila M.C., Finkelstein M.A. 2013. Organizational citizenship behavior and well-being: Preliminary results. *International Journal of Applied Psychology* **3** (3): 45–51.
- De Jong J., Den Hartog D. 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management* **10**: 41–64.
- De Jong J., Den Hartog D. 2010. Measuring Innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management* **19** (1): 23–36.
- Dekoulou P., Trivellas P. 2017. Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. *Journal of Business & Industrial Marketing* **32** (3): 385–397.
- Devloo T., Anseel F., De Beuckelaer A., Salanova M. 2015. Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology* **24** (4): 491–504.
- Dorenbosch L., Engen M.L.V., Verhagen M. 2005. On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Crea-*

- tivity and innovation management* **14** (2): 129–141.
- Dwivedi P., Chaturvedi V., Vashist J.K. 2023. Innovation for organizational sustainability: the role of HR practices and theories. *International Journal of Organizational Analysis* **31** (3): 759–776.
- Edmondson A.C. 2004. Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science* **40** (1): 66–90.
- Ehnert I. 2009. *Sustainable Human Resource Management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*: Springer.
- Ehnert I., Parsa S., Roper I., Wagner M., Muller-Camen M. 2016. Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management* **27** (1): 88–108.
- Erhan T., Uzunbacak H.H., Aydin E. 2022. From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review* **45** (11): 1524–1543.
- Frese M., Fay D. 2001. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior* **23**: 133–187.
- Grant A.M., Christianson M.K., Price R.H. 2007. Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives* **21** (3): 51–63.
- Guerci M., Hauff S., Gilardi S. 2022. High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: Are there any trade-offs? *The International Journal of Human Resource Management* **33** (2): 329–359.
- Guest D.E. 2017. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal* **27** (1): 22–38.
- Guest D., Conway N. 2004. *Employee well-being and the psychological contract: A report for the CIPD*. CIPD Publishing.
- Huo M.L., Boxall P., Cheung G.W. 2022. Lean production, work intensification and employee wellbeing: Can line-manager support make a difference? *Economic and Industrial Democracy* **43** (1): 198–220.
- International Labour Organization. 2021. *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Updated estimates and analysis. Seventh edition*. [Electronic resource]. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf (accessed: 01.10.2023).
- Iqbal A., Latif K.F., Ahmad M.S. 2020. Servant leadership and employee innovative behaviour: Exploring psychological pathways. *Leadership and Organization Development Journal* **41** (6): 813–827.
- Janssen O. 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* **73** (3): 287–302.
- Janssen O. 2004. How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of organizational behavior* **25** (2): 201–215.
- Khan M.J., Aslam N., Riaz M.N. 2012. Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology* **9** (2): 17–22.
- Kleysen R.F., Street C.T. 2001. Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital* **2** (3): 284–296.
- Kramar R. 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management* **25** (8): 1069–1089.
- Kramar R. 2022. Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources* **60** (1): 146–170.
- Krause D.E. 2004. Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The leadership quarterly* **15** (1): 79–102.
- Li Y., Zhang G., Liu L. 2021. Platform corporate social responsibility and employee in-

- novation performance: A cross-layer study mediated by employee intrapreneurship. *SAGE Open* **11** (2).
- Lin H., Zeng S., Liu H., Li C. 2020. Bridging the gaps or fecklessness? A moderated mediating examination of intermediaries' effects on corporate innovation. *Technovation* **94–95** (June: 102018).
- Macassa G., McGrath C., Tomaselli G., Buttigieg S.C. 2021. Corporate social responsibility and internal stakeholders' health and well-being in Europe: A systematic descriptive review. *Health Promotion International* **36** (3): 866–883.
- Martin R., Ono M., Legood A., Dello Russo S., Thomas, G. 2023. Leader–member exchange (LMX) quality and follower well-being: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology* **28** (2): 103–116.
- Masyhuri M., Pardiman P., Siswanto S. 2021. The effect of workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating role of psychological well-being. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura* **24** (1): 63–77.
- Messmann G., Mulder R.H. 2011. Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning* **4** (1): 63–84.
- Messmann G., Mulder R.H. 2012. Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International* **15** (1): 43–59.
- Messmann G., Mulder R.H. 2020. A short measure of innovative work behaviour as adynamic, context-bound construct. *International Journal of Manpower* **41** (8): 251–267.
- Orlitzky M., Swanson D.L. 2006. Socially responsible human resource management. In: J.R. Deckop (ed.). *Human Resource Management Ethics* 3–25. Charlotte: Information Age.
- Peccei R. 2004. *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace. Inaugural Address*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Peccei R., Van De Voorde K. 2019. The application of the multilevel paradigm in human resource management–outcomes research: Taking stock and going forward. *Journal of Management* **45** (2): 786–818.
- Podgorodnichenko N., Edgar F., Akmal A. 2022. An integrative literature review of the CSR-HRM nexus: Learning from research-practice gaps. *Human Resource Management Review* **32** (3): 100839.
- Pradhan R.K., Hati L. 2022. The measurement of employee well-being: development and validation of a scale. *Global Business Review* **23** (2): 385–407.
- Ramos-González M.D.M., Rubio-Andrés M., Sastre-Castillo M.Á. 2022. Effects of socially responsible human resource management (SR-HRM) on innovation and reputation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal* **18** (3): 1205–1233.
- Reuvers M., van Engen M.L., Vinkenburg C.J., Wilson-Evered E. 2008. Transformational leadership and innovative work behavior: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management* **17** (3): 227–44.
- Revuelto-Taboada L., Canet-Giner M.T., Balbastre-Benavent F. 2021. High-commitment work practices and the social responsibility issue: Interaction and benefits. *Sustainability* **13** (2): 459.
- Ryff C.D. 2017. Eudaimonic well-being, inequality, and health: Recent findings and future directions. *International Review of Economics* **64** (2): 159–178.
- Ryff C.D., Keyes C.L.M. 1995. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology* **69** (4): 719.
- Salas-Vallina A., Pozo M., Fernandez-Guerrero R. 2020. New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations: The International Journal* **42** (3): 561–581.
- Sanders K., Moorkamp M., Torke N., Groeneveld S., Groeneveld C. 2010. How to sup-

- port innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment* **1** (1): 59–68.
- Sanders K., Yang H. 2016. The HRM process approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship. *Human Resource Management* **55** (2): 201–217.
- Schuh S. C., Zhang X. A., Morgeson F. P., Tian P., van Dick R. 2018. Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader-member exchange on supervisory performance ratings. *Human Resource Management* **57** (1): 397–409.
- Scott S. G., Bruce R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal* **37** (3): 580–607.
- Scott S. G., Bruce R. A. 1998. Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on engineering management* **45** (1): 3–10.
- Sharma S., Sharma J., Devi A. 2009. Corporate social responsibility: The key role of human resource management. *Business Intelligence Journal* **21**: 205–215.
- Shen J., Benson J. 2016. When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management* **42** (6): 1723–1746.
- Shen J., Zhu C. J. 2011. Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management* **22** (15): 3020–3035.
- Singh S. K., El-Kassar A. N., Abdul Khalek E. 2020. CSR, entrepreneurial orientation, citizenship, and innovative work behavior. *Academy of Management Proceedings* **1**: 22108.
- Spreitzer G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal* **38** (5): 1442–1465.
- Stahl G. K., Brewster C. J., Collings D. J., Hajro A. 2020. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review* **30** (3): 100708.
- Stoffers J., van der Heijden B. 2009. Towards an HRM model predicting organisational performance by enhancing innovative work behaviour: A study among Dutch SMEs in 157 the province of Limburg. *Business Leadership Review* **VI** (IV): 1–13.
- Sudibjo N., Prameswari R. K. 2021. The effects of knowledge sharing and person-organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon* **7** (6).
- Wang H., Chen X., Xie M. 2022. Employee innovative behavior and workplace wellbeing: Leader support for innovation and coworker ostracism as mediators. *Frontiers in Psychology* **13**: 1014195.
- Wang J., Yang J., Xue Y. 2017. Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity. *Leadership & Organization Development Journal* **38** (8): 1110–1127.
- Wang X. H., Fang Y., Qureshi I., Janssen O. 2015. Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior* **36** (3): 403–420.
- Warr P. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology* **63** (3): 193–210.
- West M. A., Farr J. L. 1990. *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Wu T. J., Wang L. Y., Gao J. Y., Wei A. P. 2020. Social support and well-being of Chinese special education teachers — an emotional labor perspective. *Int. J. Environ. Res. Public Health* **17**: 68–84.
- Yuan F., Woodman R. W. 2010. Innovative behavior in the workplace: The role of per-

formance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal* **53** (2): 323–342.

Zhao H., Liu W. 2020. Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal* **30** (2): 293–311.

Zhou Q., Zheng X. 2023. Socially responsible human resource management and employee green behavior at work: The role of learning goal orientation and moral identity. *The International Journal of Human Resource Management* **35** (1): 1–35.

TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

Zavyalova E.K., Tsybova V.S., Yakhontova E.S. 2014. The relationship between human resource management and innovative activity of Russian companies. *Russian Journal of Management* **12** (3): 3–32.

Ivanova N.M. 2021. Initiation of innovative activity and management of innovative behavior of employees. *Innovation and Investment* **4**: 17–20.

Kuchеров D.G. 2014. Strategic human resource management: The origin and development of the concept. *Bulletin of St. Petersburg University. Management Series* **1**: 98–116.

Kuchеров D.G. 2015. Strategic human resource management: Development of the concept at the maturity stage. *Bulletin of St. Petersburg University. Management Series* **2**: 124–151.

Lisovskaia A.Yu., Petrova-Savchenko A.A., Kuchеров D.G., Sokolov D.N., Alkanova O.N. 2022. Sustainable human resource management: A new look at employee management. *Management in Russia and abroad* **3**: 97–102.

Minchenkova O.Yu., Abbas N.Yu., Minchenkova A.M. 2019. Measuring the innovative

potential of an organization. *Personnel and Intellectual Resources Management in Russia* **8** (4): 5–10.

Molostova N.Yu. 2010. Theoretical and methodological foundations of the concept of “innovative behavior”. *Proceedings of the Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences* **12** (5–1): 132–136.

Perevozchikova N.A., Bagdasarova D.G. 2019. Managing the motivation of innovative activities of personnel in modern universities. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences* **1** (11): 122–127.

Tsybova V.S. 2015. The influence of corporate culture on the innovative working behavior of personnel: Problem statement. *Corporate Culture Management* **1**: 2–9.

Tsybova V.S., Zavyalova E.K. 2014. Human resource management practices in innovation-active companies. *Bulletin of St. Petersburg University. Management* **2**: 136–163.

Shevelenkova T.D., Fesenko P.P. 2005. Psychological well-being of the individual (review of concepts and research methods). *Psychological diagnostics* **3**: 95–129.

Статья поступила в редакцию
2 октября 2023 г.
Принята к публикации
25 ноября 2023 г.

Socially responsible human resource management, employees' well-being and innovative work behaviour: A conceptual model***V. S. Tsybova, D. G. Kucherov****Graduate School of Management, St. Petersburg State University, Russia****A. Y. Lisovskaia****International University of Rabat, Morocco*

Goal: to develop a conceptual model of the connection between socially responsible human resource management (HRM) practices, well-being-oriented HRM practices and innovative work behaviour. **Methodology:** the study is based on an analytical literature review concerning socially responsible HRM, employees' well-being and innovative work behaviour. **Findings:** the proposed model is based on the idea that well-being-oriented HRM practices depend on socially responsible HRM practices. Well-being-oriented HRM practices, in turn, are fostering innovative work behaviour. **Originality and contribution of the authors:** the paper represents the first stage of the study where at the conceptual level an idea of the synergy potential between socially responsible HRM, employees' well-being and IWB and the potential contribution of socially responsible HRM into employees' well-being and the IWB development are argued.

Keywords: socially responsible human resource management, employees' well-being, innovative work behaviour, conceptual model.

For citation: Tsybova V.S., Kucherov D.G., Lisovskaia A.Y. 2023. Socially responsible human resource management, employees' well-being and innovative work behaviour: A conceptual model. *Russian Management Journal* 21 (4): 514–533. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.403> (In Russian)

Для цитирования: Цыбова В. С., Кучеров Д. Г., Лисовская А. Ю. 2023. Социально ответственное управление человеческими ресурсами, благополучие сотрудников и инновационное рабочее поведение: концептуальная модель. *Российский журнал менеджмента* 21 (4): 514–533. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.403>

Initial Submission: October 2, 2023

Final Version Accepted: November 25, 2023