

## **ВЗАИМОВРЪЗКА МЕЖДУ КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ И МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ**

**Тамара Калистратова, [tamaratam@abv.bg](mailto:tamaratam@abv.bg)  
доктор по "Социално управление",  
катедра " Национална сигурност и публична администрация"  
ЮЗУ " Неофит Рилски"**

**Резюме:** Въздействието на корпоративната социална отговорност (КСО) върху представянето на компанията е важен въпрос в организационните изследвания и се обсъжда от десетилетия. Едва през последните години обаче изследователите насочват вниманието си към аспекти на индивидуално ниво, като връзката между КСО и удовлетворението от работата или ангажираността с работата. Въпреки това разбирането за това как КСО дейностите оформят организационните резултати, като влияят върху мотивацията на служителите, остава частично. Тази статия допринася за подобряването му, анализирайки въздействието на КСО дейностите върху вътрешната и външната мотивация на служителите. Констатациите показват, че КСО дейностите както на ниво предприятие, така и на надорганизационно ниво имат положително въздействие върху вътрешната мотивация, като същевременно не засягат външната мотивация – социалната отговорност нито насърчава, нито възпрепятства външната мотивация. Оттук следва, че ангажиментът към КСО може да се приложи като ефективен инструмент за предизвикване на вътрешна мотивация, без да се компрометира външната. Наред с това, резултатите показват неадитивно въздействие на ангажираността с КСО на двете нива, което показва сложно съвместно въздействие на различни организационни нива и дейности върху вътрешната мотивация на служителите.

**Ключови думи:** КСО, мотивация, взаимовръзка

**JEL:** M2, M5, I00

**DOI:** <https://doi.org/10.58861/tae.di.2025.2.01>

## **RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND EMPLOYEE MOTIVATION**

**Tamara Kalistratova, [tamaratam@abv.bg](mailto:tamaratam@abv.bg)  
Doctor of Social Management,  
Department of National Security and Public Administration  
South-West University "Neofit Rilski"**

**Abstract:** The impact of corporate social responsibility (CSR) on company performance is an important issue in organizational research and has been debated for decades. Only in recent years, however, have researchers turned their attention to aspects at the individual level, such as the relationship between CSR and job satisfaction or work engagement. However, understanding of how CSR activities shape organizational performance by influencing employee motivation remains partial. This article contributes to its improvement by analyzing the impact of CSR activities on the

intrinsic and extrinsic motivation of employees. The findings show that CSR activities at both the enterprise and supra-organizational levels have a positive impact on intrinsic motivation, while not affecting extrinsic motivation – social responsibility neither promotes nor inhibits extrinsic motivation. It follows that CSR commitment can be used as an effective tool to induce intrinsic motivation without compromising extrinsic motivation. In addition, the results show a non-additive impact of CSR engagement at both levels, indicating a complex joint impact of different organizational levels and activities on employees' intrinsic motivation.

**Keywords:** CSR, motivation, relationship

**JEL:** M2, M5, I00

**DOI:** <https://doi.org/10.58861/tae.di.2025.2.01>

### **Въведение**

През последните години корпоративната социална отговорност, дефинирана като специфични за контекста организационни действия и политики, които вземат предвид очакванията на заинтересованите страни и тройната крайна линия на икономическо, социално и екологично представяне (Aguinis & Glavas 2019), е обект на богат значително количество изследвания, фокусирани върху въздействието на дейностите върху организационното представяне. Все пак, въпреки че някои проучвания разкриват положителна връзка между ангажираността в КСО и финансовото представяне или между представянето на КСО и капиталовите ограничения, други проучвания не успяват да идентифицират никакви положителни връзки. Освен това, съществуващите проучвания са често критикувани по различни параграфи, особено по отношение на конструирането на извадката, достоверността и представителността на изследванията. Следователно връзката между КСО и финансовите резултати остава неясна и изследователите се стремят към по-подробно изследване на микроосновата на въздействието на КСО върху организациите. Както Aguinis & Glavas (2019) посочват, всъщност хората са тези, които оформят измеренията на социалната отговорност и също така са засегнати от политиките и действията на компанията в тази насока. Тази статия разглежда тази констатация и изследва въздействието на КСО върху външната и вътрешната мотивация на служителите. Както подчертават изследователите, последният тип мотивация е от голямо значение в контекста на съвременната работна среда, в която традиционните системи за стимулиране отгоре надолу изглежда са достигнали своите граници. Това наблюдение води до оживена дискусия относно важността на вътрешната мотивация в творчески и интензивни работни ситуации, изискващи качествено нов набор от знания.

### **1. Корпоративна социална отговорност и индивидуални възприятия**

Богат набор от литература обсъжда ползите и причините за предприемането на инициативи за КСО (Carroll и Shabana 2010; Maon et al. 2010; Aguinis и Glavas 2012 и др.). Докато прегледът на Aguinis и Glavas (2012) показва, че изследванията се фокусират главно върху институционалното и организационното ниво и пренебрегват индивидуалното ниво до 2012 г. (подобно наблюдение представят и Morgeson et al. 2013), в последните години изследванията насочват своето внимание към връзката между КСО и индивида

(Aguinis и Glavas 2019). В рамките на този изследователски поток се появяват различни гледни точки – някои учени се фокусират върху това как да мотивират служителите да подкрепят стратегията на фирмата за КСО (Collier & Esteban 2007; Davies & Crane 2010). Други анализират влиянието на ангажираността на фирмите в КСО върху поведението и отношението на служителите към фирмата като привлекателността на фирмата като работодател (Rupp et al. 2013c) или ангажираност и удовлетворение от работата на служителите, организационна ангажираност и идентификация, намерения за текучество и привързаност към фирмата (Korschun et al. 2014 и др.).

По отношение на връзката между КСО и мотивацията, по-конкретно, ефектът на мотивацията върху ангажираността в просоциалните дейности е анализиран от Mozes et al. (2011), които наблюдават положителна връзка между участието на служителите в тях и тяхната мотивация. Така настоящото изследване не се фокусира върху ефекта от приемането на инициативи за КСО от фирмата върху мотивацията на служителите, а върху ефекта от доброволното ангажиране на служителите в такива инициативи върху тяхната мотивация. Въз основа на теорията за самоопределянето Rupp et al. (2013a) приемат положителни ефекти от свързаната с КСО относителна автономия, т.е. когато служителите се ангажират с КСО инициативи поради интерес, а не поради външен натиск, върху мотивацията и одобрението на КСО дейностите на техните фирми. Rupp et al. (2011) прилагат теорията, за да утвърдят положителната връзка между задоволяването на конкретни нужди, които са централни в тази теория (нуждите от автономност, компетентност и свързаност) и застъпничеството на членовете на организацията за инициативи за КСО. Rupp et al. (2013b) изграждат тази аргументация и я подкрепят с изследване на казуси от практиката.

В обобщение, цитираните по-горе четири статии се фокусират върху аспекти, свързани с мотивацията на служителите да се включат или насърчават инициативи за КСО. Въпреки това литературата за възможното въздействие на ангажираността на фирмите в социално отговорни дейности върху мотивацията на служителите остава оскъдна – Balakrishnan et al. (2011) заключават въз основа на експериментални констатации, че е налице положителен ефект от корпоративното даване върху мотивацията на служителите. Въпреки това те проверяват дали участниците в техните изследвания са готови да предоставят парични средства при наличието на корпоративно дарение. Не анализират обаче допълнително мотивационните измерения зад това поведение, заключават направо, че тук трябва да се направи връзка с алтруизма. За разлика от това, Kim и Scullion (2013) изрично се основават на теорията за мотивацията на Макклиланд, включваща три основни човешки потребности (нуждите от постижения, принадлежност и власт) и изследват въздействието на КСО въз основа на качествени данни, получени в полуструктурирани интервюта с мениджъри по КСО/УЧР, високопоставени служители и академици, както и участие и наблюдение. По този начин авторите обсъждат връзката между КСО и мотивацията на по-диференцирана основа от Balakrishnan et al. (2011), но все пак не предоставят доказателства за причинно-следствени връзки между КСО и мотивацията. Прилагайки тези и допълнителни методи, Hur et al. (2018) изследват въздействието на възприятието на служителите за КСО върху тяхната креативност и наблюдават посреднически ефект на вътрешната мотивация между тези променливи – те откриват положително въздействие на възприятието на служителите за КСО и вътрешната мотивация. Обясняват този ефект чрез теорията за самоопределяне по следния начин – механизмът на тази теория

предполага, че възприятията на служителите за социалната отговорност на организацията ги мотивират да търсят наслада, удовлетворение от любопитството, себеизразяване или лично предизвикателство в работата, която вършат, тъй като една социално отговорна компания има тенденция да преследва взаимни ползи както за обществото, така и за предприятието отвъд тесните икономически, технически и правни интереси на бизнеса. Това, от своя страна, се отразява на вътрешната мотивация на служителите (Hur et al. 2018, p. 633). По този начин това проучване показва положително въздействие на КСО върху вътрешната мотивация на служителите. Въпреки това, това заключение се основава на проучване и следователно отново не може да се направи извод за причинно-следствени ефекти, което налага по-нататъшни експериментални изследвания.

## **2. Самоопределяне и мотивация на служителите**

Теорията за самоопределяне се развива в продължение на десетилетия и през това време развива силно диференцирана гледна точка върху типовете човешка мотивация. Тя осигурява основа и за двете, като анализира общото количество мотивация – сумата от контролирана и самоопределена мотивация – и относителните тежести, които се приписват на различните компоненти. Отправната точка на тази теория е категоризирането на вътрешна и външна мотивация, допълнена от състояние на амотивация, т.е. липсата на каквото и да е намерение за извършване на действие. Категоризацията на външната спрямо вътрешната мотивация се основава на степента на инструменталност на поведението (Gagné and Deci, 2005) – действията, които се извършват, за да се получи нещо като награда, се счита че са външно регулирани, докато поведението, което се показва само за себе си, в търсене и в израз на удоволствието, се определя като вътрешно регулирано.

Вътрешната мотивация е свързана със задоволяването на три човешки нужди, които са вродени психологически хранителни вещества, от съществено значение за непрекъснатия психологически растеж, интегритет и благополучие (Deci and Ryan 2000). Тези нужди са необходимостта от компетентност, автономност и свързаност. Нуждата от компетентност се задоволява чрез положителна обратна връзка, която предизвиква усещането за компетентност. В следващата дискусия е от по-малко значение, както подчертават Deci и Ryan (2000), че задоволяването на тази потребност е от значение за всеки тип мотивация, за разлика от необходимостта от автономия и свързаност са особено свързани с вътрешната мотивация. Нуждата от автономия се задоволява чрез извършване на само определени дейности – такива които хората извършват естествено и спонтанно, когато се чувстват свободни да следват своите вътрешни интереси, т.е. за тези дейности възприеманият локус на причинно-следствената връзка е вътрешен, което на свой ред задоволява нуждата от автономия. Така, според Deci и Ryan (2000) задоволяването на нуждата от свързаност е от значение за вътрешната мотивация, въпреки че те подчертават, че тази потребност е по-малко важна от другите две потребности. И все пак, сигурната релационна база изглежда осигурява необходимия фон – дистална подкрепа – за вътрешна мотивация, чувство за сигурност, което прави изразяването на тази вродена тенденция за растеж по-вероятно и по-стабилно. В този контекст, свързаността се отнася до желанието да се чувстваш свързан с другите – да обичаш и да се грижиш, и да бъдеш обичан и обгрижван.

В резултат на това служебните контексти, в които служителите възприемат своя работодател като загрижен за техните интереси, насърчават чувството за свързаност, което задоволява нуждата от свързаност. Това осигурява основата за положително развитие на вътрешната мотивация. Следователно тази необходимост е от особен интерес в настоящия контекст, тъй като насърчаването на КСО в организационните единици, в които работят служителите, може да осигури точно тази сигурна релационна база, която според Deci & Ryan (2000) насърчава развитието на вътрешна мотивация. Теорията за самоопределянето също така представя диференцирана гледна точка на външната мотивация, която е категоризирана в няколко типа в зависимост от степента на интернализация – в случай на външна регулация се извършва действие поради външни непредвидени обстоятелства и то е причинено чисто външно, индивидите действат, за да получат награда или за избягване на наказание (Deci and Ryan 2000).

В случай на интродуцирана регулация условните обстоятелства също играят важна роля, но те не се управляват отвън, а се упражняват от самите индивиди, като чувството за вина, срам или гордост. Идентифицираното регулиране включва приемането на стойността на едно действие и по този начин идентифицирането с това действие. И накрая, интегрираната регулация се самоопределя, хората имат ясното усещане, че поведението е неразделна част от това кои са те, че произтича от тяхното самочувствие и следователно се самоопределя (Gagné and Deci 2005). Ето защо тези външни типове мотивация могат да бъдат категоризирани по континуум между напълно външно контролирани и самоопределящи се (автономни) (Deci and Ryan 2000). Преходите от една външна категория към друга и от външна интегрирана регулация към вътрешна регулация са много плавни, например ако поведението произтича от усещането за себе си, то често е придружено от чувство на удоволствие. Въпреки това разликата между външно контролираната външна мотивация от една страна и вътрешната мотивация от друга страна е много голяма. За да се получи ясна представа за възможните разлики в ефектите на КСО върху видовете мотивация, следващият анализ се фокусира върху тези два типа. Така по-нататък в статията терминът външна мотивация обхваща само онези части от мотивацията, които могат да бъдат приписани на външно контролирана външна мотивация. Наред с това, той се концентрира върху общото ниво на мотивация на служителите в рамките на тяхната работна ситуация, а не върху мотивацията за изпълнение на определена задача.

### **3. Корпоративна социална отговорност и мотивация**

Според ранната версия на КСО моделът на Carroll (1979) социалната отговорност на фирмите може да бъде категоризирана в четири типа. Първият включва отговорността да се произвеждат стоки и услуги, които обществото иска, и да се продават с печалба, т.е. организациите носят икономическа отговорност. Те обаче трябва да извършват тези икономически дейности в границите на правната система, също така носят и правна отговорност. Освен тези кодифицирани правила в нормативната рамка, фирмите допълнително се сблъскват с етични норми, водещи до тяхната етична отговорност. И накрая, фирмите могат да участват в социални дейности, които обществото не очаква от тях. Тези роли са чисто доброволни и решението за поемането им се ръководи само от желанието на бизнеса да участва в просоциални дейности, които не са задължителни, не се изискват от закона и дори обикновено не се очакват от бизнеса в етичен смисъл, например компанията може да участва в дейности,

свързани с дискреционна или филантропска отговорност. Carroll (1991) подрежда тези четири категории по протежение на пирамида с икономическата отговорност на дъното и филантропската на върха. Юридическата отговорност представлява второто ниво, а етичната – третото. Докато разделянето на тези четири категории или пластове предполага четири разделими категории, Carroll (2016) подчертава, че тази пирамида не трябва да се разглежда като последователност от отговорности, където първо трябва да бъде изпълнено по-ниското ниво, преди да може да се обърне внимание на следващото. Тя представлява по-скоро единно цяло (Carroll 2016), т.е., за да изпълнят своята социална отговорност, фирмите трябва да внедрят и четирите части.

Четирите категории обаче са засегнати от различни обществени сили, както илюстрира следващият коментар. Приемането на икономическа и правна отговорност се насърчава от външен натиск върху компанията, тъй като една нерентабилна организация, която не се подчинява на законовите ограничения, не може да оцелее в дългосрочен план, тъй като има ясни механизми за прекратяване на дейността ѝ. Обратно, демонстрирането на етична и филантропска отговорност е по-доброволно, а пренебрегването ѝ може да няма сериозни последици. Това е особено вярно, ако последствията от неетичното поведение са далечни за служителите или потребителите, както показва незначителното въздействие на неетичните бизнес дейности в модната индустрия върху потребителското поведение. Наред с това, неетичното поведение се приема и от големи части от населението, ако се възползват от това като много ниски цени, както показва непрекъснатото неспазване на правата на животните при производството на месо. Поради този по-доброволен характер на етичната и доброволната филантропска отговорност, организациите имат повече степени на свобода да ги изпълнят с живот и следователно могат да ги оформят по-индивидуално. Следователно, въпреки че четирите категории образуват единно цяло според Carroll, за да се подобри разбирането на въздействието на КСО върху мотивацията на персонала, те трябва да бъдат анализирани поотделно, за да се разработи по-точно тяхното индивидуално въздействие.

За да осигури първи градивен елемент на това диференцирано разбиране, настоящото изследване се фокусира върху етичните и дискреционните отговорности. Нещо повече, то разглежда и двете заедно, защото понякога е трудно да се направи разграничение между „филантропски“ и „етични“ дейности както на теоретично, така и на практическо ниво. Както е посочено по-горе, докато икономическото измерение следва икономическата логика, а правното се основава на писани правила, както етичните, така и филантропските аспекти се ръководят от правила, които са неписани, отчасти имплицитни и по-трудни за улавяне. Тези характеристики затрудняват ясното разграничаване на двете категории и прецизното им разделяне. На свой ред тези трудности при ясното отделяне на двете измерения едно от друго могат да доведат до проблеми по отношение на възприетията на хората в този контекст. В резултат на това е възпрепятствано ясното разделяне на ефектите на двете категории върху мотивацията. По този начин съвместното разследване изглежда оправдано, за да се избегнат подвеждащи изследователски резултати в резултат на поставянето на изкуствена граница. За да се извлече възможен ефект върху вътрешната мотивация, трябва да се съсредоточи върху възможните въздействия на КСО върху необходимостта от свързаност. Rupp et al. (2006) посочват, че корпоративната ангажираност с обществото може да действа като сигнал за неговото удовлетворение, тъй като показва на служителите, че тяхната

организация също проявява загриженост за тях и следователно те могат да бъдат в състояние да задоволят своите интереси, като по този начин задоволят нуждата си от контрол. По подобен начин Aguilera et al. (2007) посочват такъв деонтичен сигнал на КСО, т.е. служителите гледат как организацията се отнася към другите и от това правят заключение как организацията може да се отнася към тях.

### **Мотивация и свръх-организационна корпоративна социална отговорност**

Насърчаването на КСО може да послужи като сигнал за поощряване на положителни отношения със заинтересованите страни и за създаване на атмосфера на грижа. Компаниите често са част от надорганизационни единици, основани, за да увеличат въздействието на отделни организации чрез например представяване на цели отрасли или определени типове фирми, например малки и средни предприятия. Служителите, които работят за организация-член на такова образувание, също са засегнати от дейностите на тези асоциации. По този начин популяризирането на корпоративната социална отговорност от този субект също насърчава атмосфера на загриженост и сигнализира волята за установяване на положителни отношения, които би трябвало, макар и вероятно в по-малка степен, да задоволят нуждата на служителите от свързаност. От своя страна това трябва да повлияе положително на вътрешната мотивация на служителите. Наред с това, този сигнал за грижа също така показва воля за насърчаване на справедливо отношение към служителите на компанията-членка и за предизвикване на разумно заплащане и подходящо друго материално оборудване, което влияе положително върху външната мотивация.

Докато предишните хипотези се фокусират върху ефектите на КСО върху мотивацията на служителите изолирано и на двете нива, съвместното присъствие на социално отговорни дейности на двете нива може да доведе до по-различни ефекти. Ако надорганизационната единица насърчава КСО и по този начин изисква от членовете си да прилагат нейните принципи, ангажирането в дейности от страна на организация-членка може да се възприеме като по-малко доброволно, както в случай на ангажиране на КСО на фирма, която не е част от организация, която подчертава важността на социално отговорното поведение. Следователно служителите могат да възприемат ангажираността на предишната фирма като произтичаща по-малко от присъща воля за установяване на положителни отношения със заинтересованите страни и по този начин също и със своите служители, а по-скоро като адаптиране към изискванията на индустрията. Това възприятие трябва да намали задоволяването на нуждата от свързаност в сравнение с фирма, която напълно доброволно се ангажира с КСО. Следователно въздействието на едновременния ангажимент на организация и надорганизационна единица към етични и филантропски дейности върху вътрешната мотивация трябва да бъде по-ниско от очакваното, ако се добавят двата единични ефекта. Подобен ефект следва да се наблюдава по отношение на външната мотивация, тъй като отново по-малко доброволното ангажиране в КСО пречи на възприемането на работещ работодател, който също така ще осигури на служителите доброволно справедливи заплати и добри материални условия. Така и в двата случая трябва да се наблюдава ефект на взаимодействие.

### **4. Заключение**

Както всяко изследване, настоящото също страда от редица ограничения, които предоставят възможности за бъдещи проучвания. Следните аспекти заслужават специално внимание:

- Първо, за да се провери устойчивостта на резултатите, за целите на статията са използвани допълнителни анализи, потвърждаващи предишните резултати.

Следователно наблюдаваните ефекти могат да се преценят като стабилни. Въпреки това, устойчивостта на констатациите също трябва да се преценява по отношение на методологичния фон. Както се посочва в литературата, винетните изследвания, както и лабораторните експерименти може да страдат от липса на екологична валидност (Linder 2010). В редица изследвания съществуват някои доказателства, които биха могли да поставят тази загриженост в перспектива. От една страна, в мета-аналитично проучване е открита висока корелация от 0,73 между ефектите в експериментални проучвания и полеви проучвания (Anderson et al. 1999). От друга страна, в проучване относно корпоративното предприемачество Linder (2010) сравнява отговорите, наблюдавани във винетно изследване, с тези, получени в полево. Неговите открития предполагат приемлива степен на екологична валидност за винетни изследвания. И все пак, винетните проучвания следва да се разглеждат като само един възможен начин за генериране на нови емпирични резултати. Следователно констатациите, представени в този документ, трябва да бъдат обект на допълнителни тестове и методологични усъвършенствания с помощта на други емпирични инструменти като лабораторни експерименти или полеви проучвания.

- Второ, настоящите констатации показват необходимостта от по-нататъшни изследвания, тъй като дизайнът на изследването не позволява отделно изследване на задоволяването на нуждите, т.е. ангажирането в етични и филантропични дейности задоволява съответните потребности от вътрешна мотивация за процъфтяване, в сравнение с процесите на подбор, хората с висока вътрешна мотивация могат да бъдат по-привлечени от компании и/или отрасли, които се занимават с етични и филантропични дейности.
- Трето, настоящият документ се фокусира върху външно контролираната външна мотивация.

Въпреки това, както показва теорията за самоопределянето, външната мотивация е сложна конструкция, съдържаща различни видове мотивация в зависимост от степента на интернализация. Следователно бъдещите изследвания трябва да приложат по-диференцирана гледна точка към тях и да тестват връзката между КСО и различните видове външна мотивация.

И накрая, резултатите могат да бъдат повлияни и от външни събития. Тук може да бъде даден пример с полемики и скандали, особено по екологични теми, което може да увеличава значимостта на КСО на надорганизационно ниво на индустрията. Ето защо бъдещите изследвания също следва да бъдат насочени към ефектите от подобни скандали върху реакциите на (потенциалните) служители спрямо КСО.

#### **Използвани източници:**

1. Aguinis, H., and A. Glavas. 2019. On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management* 45:1057–1086

2. Aguinis, H., and A. Glavas. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management* 38:932–968
3. Aguilera, R., D.E. Rupp, C. Williams, and V. Ganapathi. 2007. Putting the S back in corporate social responsibility: A multi-level theory of social change in organizations. *Academy of Management Review* 32:836–863
4. Anderson, C.A., A.J. Lindsay, and B.J. Bushman. 1999. Research in the psychological laboratory: truth or triviality? *Current Directions in Psychological Science* 8:3–9
5. Balakrishnan, R., G.B. Sprinkle, and M.G. Williamson. 2011. Contracting benefits of corporate giving: an experimental investigation. *The Accounting Review* 86:1887–1907.
6. Bauer, T.N., and L. Aiman-Smith. 1996. Green career choices: the influence of ecological stance on recruiting. *Journal of Business and Psychology* 10:445–458
7. Carroll, A.B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review* 4:497–505
8. Carroll, A.B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34:39–48.
9. Carroll, A.B. 2016. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 1:1–8
10. Carroll, A.B., and K.M. Shabana. 2010. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews* 12:85–105
11. Collier, J., and R. Esteban. 2007. Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review* 16:19–33
12. Davies, I.A., and A. Crane. 2010. Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review* 19:126–139.
13. Deci, E.L., and R.M. Ryan. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the selfdetermination of behaviour. *Psychological Inquiry* 11:227–268
14. Dhanesh, G.S. 2014. CSR as organization-employee relationship management strategy: A case study of socially responsible information technology companies in India. *Management Communication Quarterly* 28:130–149.
15. Frey, B.S., and R. Jegen. 2001. Motivation crowding theory: a survey of empirical evidence. *Journal of Economic Surveys* 15:589–611.
16. Gagné, M., and E.L. Deci. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26:331–362
17. Gond, J.-P., A. El Akremi, V. Swaen, and N. Babu. 2017. The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior* 38:225–246
18. Greening, D.W., and D.B. Turban. 2000. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society* 39:254–280
19. Hur, W.-M., T.-W. Moon, and S.-H. Ko. 2018. How employees' perceptions of CSR increase employee creativity: mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics* 153:629–644

20. Ibrahim, N.A., J.P. Angelidis, and D.P. Howard. 2006. Corporate social responsibility: a comparative analysis of perceptions of practicing accountants and accounting students. *Journal of Business Ethics* 66:157–167
21. Järlström, M., E. Saru, and S. Vanhala. 2018. Sustainable human resource management with salience of stakeholders: a top management perspective. *Journal of Business Ethics* 152:703–724
22. Kim, C.H., and H. Scullion. 2013. The effect of corporate social responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. *Poznań University of Economic Review* 13:5–30
23. Klimchak, M., A.-K. Ward, M. Matthews, K. Robbins, and H. Zhang. 2019. When does what other people think matter? The influence of age. *Journal of Business and Psychology* 34:879–891.
24. Korschun, D., C.B. Bhattacharya, and S.D. Swain. 2014. Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing* 78:20–37
25. Kramar, R. 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management* 25:1069–1089.
26. Lin, C.P., Y.H. Tsai, S.W. Joe, and C.K. Chiu. 2012. Modeling the relationship among perceived corporate citizenship, firm's attractiveness, and career success expectation. *Journal of Business Ethics* 105:83–93
27. Linder, S. 2010. Studying micro-level phenomena in strategic management: How ecologically valid are findings from vignette studies. *Strategic Management Society Annual International Conference, Rom. working paper*
28. Luce, R.A., A.E. Barber, and A.J. Hillman. 2001. Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business and Society* 40:397–415
29. Maon, F., A. Lindgreen, and V. Swaen. 2010. Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews* 12:20–38
30. Morgeson, F.P., H. Aguinis, D.A. Waldman, and D.S. Siegel. 2013. Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology* 66:805–824.
31. Mozes, M., Z. Josman, and E. Yaniv. 2011. Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal* 7:310–325
32. Rupp, D.E., D. Skarlicki, and R. Shao. 2013a. The psychology of corporate social responsibility and humanitarian work: A person-centric perspective. *Industrial and Organizational Psychology* 6:361–368
33. Rupp, D.E., R. Shao, D.P. Skarlicki, E.L. Paddock, T.Y. Kim, and T. Nadisic. 2013b. Corporate social responsibility and employee engagement: The role of self-autonomy and individualism. *The Annual Conference of the Academy of Management, Orlando, FL. Academy of management proceedings*
34. Rupp, D.E., R. Shao, M.A. Thornton, and D. Skarlicki. 2013c. Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology* 66:895–933

35. Rupp, D.E., C.A. Williams, and R.V. Aguilera. 2011. Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization (and the catalyzing effect of new governance): An application of organizational justice, self-determination, and social influence theories. In *Managerial ethics: Managing the psychology of morality*, ed. M. Schminke, 69–88. New York: Routledge
36. Rupp, D.E., J. Ganapathi, R.V. Aguilera, and C.A. Williams. 2006. Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour* 27:537–543
37. Schmidt-Albinger, H., and S.J. Freeman. 2000. Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics* 28:243–253.
38. Shen, J., and J. Benson. 2014. When CSR is a social norm: how socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management* 42:1723–1746
39. Sorensen, S., J.E. Mattingly, and F.K. Lee. 2010. Decoding the signal effects of job candidate attraction to corporate social practices. *Business and Society Review* 115:173–204
40. Turban, D.B., and D.W. Greening. 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal* 40:658–672.
41. Weibel, A., K. Rost, and M. Osterloh. 2010. Pay for performance in the public sector—benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory* 20:387–412.
42. Wikhamn, W. 2019. Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management* 76:102–110





